

## **LỜI CAM ĐOAN**

*Nghiên cứu sinh cam đoan rằng, trong luận án này:*

- *Các số liệu, thông tin được trích dẫn theo đúng quy định*
  - *Dữ liệu khảo sát là trung thực, có chứng cứ*
  - *Lập luận, phân tích, đánh giá, kiến nghị được đưa ra dựa trên quan điểm cá nhân và nghiên cứu của tác giả luận án, không có sự sao chép của bất kỳ tài liệu nào đã được công bố.*
- *Nghiên cứu sinh cam đoan đây là công trình nghiên cứu độc lập và hoàn toàn chịu trách nhiệm về những nhận xét đã đưa ra trong luận án.*

***Tác giả***

***Phetsamone Phonevilaisack***

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU</b>	
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	9
<b>1.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực</b> .....	9
1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực .....	9
1.1.2 Sự phát triển của Quản trị nguồn nhân lực .....	13
<b>1.2 Những nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	16
<b>1.3 Những nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b> ..	18
1.3.1 Phân tích công việc .....	18
1.3.2 Kế hoạch hoá nguồn nhân lực .....	24
1.3.3 Tuyển dụng nhân lực .....	26
1.3.4 Bố trí sử dụng nhân lực .....	30
1.3.5 Đào tạo và phát triển nhân lực .....	33
1.3.6 Đánh giá thực hiện công việc .....	37
1.3.7 Thù lao lao động .....	41
<b>1.4 Vai trò của Quản trị nguồn nhân lực</b> .....	42
<b>1.5 Một số học thuyết về quản trị nguồn nhân lực</b> .....	43
1.5.1 Học thuyết X .....	43
1.5.2 Học thuyết Y .....	43
1.5.3 Học thuyết Z .....	44
<b>1.6. Kinh nghiệm Quản trị nhân lực ở một số doanh nghiệp nước ngoài</b> .....	44
1.6.1 Kinh nghiệm Quản trị nhân lực ở một số doanh nghiệp Việt Nam .....	44
1.6.2 Kinh nghiệm Quản trị NNL của một số doanh nghiệp Nhật Bản .....	46
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC LÀO</b> .....	49
<b>2.1 Khái quát về Nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào</b> .....	49
2.1.1 Giới thiệu về Tổng công ty Điện lực Lào .....	49
2.1.2 Nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào .....	54
<b>2.2. Nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào</b> .....	57

2.2.1. Nhân tố bên trong Tổng công ty ĐLL .....	57
2.2.2 Các nhân tố bên ngoài Tổng công ty ĐLL.....	61
<b>2.3. Thực trạng Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào .....</b>	<b>66</b>
2.3.1. Quan điểm và các chính sách chung về Quản trị nguồn nhân lực .....	66
2.3.2. Bộ máy làm công tác Quản trị nguồn nhân lực .....	67
2.3.3. Một số nội dung cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty Điện lực Lào .....	75
<b>2.4. Đánh giá về Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào.....</b>	<b>91</b>
2.4.1 Đánh giá về nhận thức, quan điểm, chính sách về Quản trị NNL .....	91
2.4.2 Đánh giá về bộ máy làm công tác Quản trị NNL .....	93
2.4.3 Đánh giá về những nội dung của Quản trị NNL .....	95
2.4.4 Kết luận đánh giá chung về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL .....	106
<b>CHƯƠNG 3: HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC LÀO TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ ....</b>	<b>108</b>
<b>3.1 Tác động của Hội nhập quốc tế đến Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL.....</b>	<b>108</b>
<b>3.2 Quan điểm hoàn thiện Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL.....</b>	<b>114</b>
<b>3.3 Các giải pháp hoàn thiện Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL .....</b>	<b>118</b>
3.3.1 Nâng cao nhận thức và năng lực về Quản trị NNL cho đội ngũ lãnh đạo và cán bộ quản lý toàn Tổng công ty.....	118
3.3.2 Nâng cao năng lực của bộ máy làm công tác Quản trị NNL .....	120
3.3.3 Lựa chọn phân tích và đánh giá thực hiện công việc là khâu đột phá hoàn thiện và phát triển công tác Quản trị NNL của Tổng công ty .....	122
3.3.4 Đổi mới các nội dung khác của Quản trị Nguồn nhân lực.....	126
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>135</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>138</b>

## DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

### HÌNH

Hình 2.1	Thống kê sản xuất năng lượng năm 2005 – 2011.....	52
Hình 2.2	Thống kê xuất khẩu năng lượng năm 2005 – 2011 .....	52
Hình 2.3	Thống kê giá trị xuất khẩu năm 2005 – 2010 .....	53
Hình 2.4	Thống kê doanh thu năm 2005 – 2009 .....	53
Hình 2.5	Thống kê lợi nhuận năm 2005 – 2009 .....	54
Hình 2.6.	Hiểu biết về nhiệm vụ và trách nhiệm công việc .....	98
Hình 2.7.	Mức độ công bằng trong đánh giá thực hiện công việc.....	100
Hình 2.8.	Mức độ thay đổi công việc trong 5 năm tới.....	101
Hình 2.9.	Nhận thức về kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc.....	102
Hình 2.10.	Đánh giá về hệ thống thù lao lao động .....	103
Hình 2.11.	Đánh giá về thù lao lao động/kết quả đánh giá thực hiện công việc .....	104
Hình 2.12.	Đánh giá về môi trường làm việc hiện tại .....	105

### SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1	Quản trị NNL và các nhân tố tác động đến Quản trị NNL .....	13
Sơ đồ 1.2:	Quá trình Kế hoạch hóa nguồn nhân lực .....	25
Sơ đồ 1.3	Quan hệ giữa Đánh giá THCV với các nội dung khác của Quản trị NNL...	40
Sơ đồ 3.1	Mô hình của HARVARD về Quản trị NNL .....	119
Sơ đồ 3.2	Mô hình hai nhánh thực hiện công việc .....	123
Sơ đồ 3.3:	Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc với các nội dung hoạt động khác của Quản trị NN L ở Tổng công ty ĐLL .....	126
Sơ đồ 3.4	Xác định nhu cầu đào tạo của Tổng công ty ĐLL.....	131

### BẢNG

Bảng 1.1	Xu hướng trong Quản trị nguồn nhân lực ở Nhật Bản .....	47
Bảng 2.1.	Số lượng cán bộ công nhân viên Tổng công ty TĐLL 2005-2010.....	55
Bảng 2.2	Số lượng lao động theo thâm niên công tác của Tổng công ty ĐLL....	56

Bảng 2.3.	Thống kê trình độ kiến thức của cán bộ công nhân viên Tổng công ty ĐLL.....	56
Bảng 2.4	Sơ đồ tổ chức Của Tổng công ty ĐLL năm 2005.....	72
Bảng 2.5	Sơ đồ tổ chức của Tổng công ty ĐLL năm 2010 .....	73
Bảng 2.6	Đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác Quản trị NNL .....	74
Bảng 2.7.	Thống kê tuyển dụng cán bộ nhân viên từ năm 2005 - 2008 .....	79
Bảng 2.8.	Thống kê cán bộ công nhân viên ra khỏi cơ quan .....	80
Bảng 2.9.	Phân nhóm các đơn vị của Tổng công ty ĐLL.....	84
Bảng 2. 10.	Hệ số lương theo cấp bậc chuyên môn.....	85
Bảng 2.11.	Đánh giá những nội dung cơ bản về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL theo số liệu thứ cấp .....	96

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài:

Vai trò của Quản trị nguồn nhân lực (NNL) trong thực hiện chiến lược và mục tiêu phát triển của các doanh nghiệp ngày nay đã có sự thay đổi. Trong những năm gần đây, hầu như trong tất cả các công ty tên phòng “ quản trị nhân sự” đã đổi thành phòng “quản trị nguồn nhân lực”, đồng thời hoạt động quản lý người lao động cũng được đổi tên mới thành quản trị nguồn nhân lực và được cấp ngân sách (chi phí) cao hơn.

Bản chất của hoạt động quản trị nguồn nhân lực là giải quyết mối quan hệ giữa công việc và người lao động và rộng hơn là quan hệ giữa người lao động và doanh nghiệp mà họ làm việc. Quản trị nguồn nhân lực là yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp, là một vấn đề hết sức quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và có khả năng tạo lợi thế trong môi trường có sự cạnh tranh cao. Nhìn chung, các nhà quản trị đều cho rằng NNL chính là “nguồn vốn của doanh nghiệp” và là “nguồn vốn” quan trọng nhất. Ngày nay, NNL được coi là tài sản của doanh nghiệp và trở thành một lợi thế quan trọng trong cạnh tranh. Đồng thời hoạt động Quản trị NNL trở thành một phần không thể thiếu được trong quản trị doanh nghiệp.

Quản trị kinh doanh, quản trị tài chính, quản trị sản xuất... có hiệu quả cao hay thấp đều chịu ảnh hưởng, tác động của hoạt động Quản trị NNL. Quản trị NNL là một hệ thống động (Dynamic System) có thể điều chỉnh để phù hợp với các yếu tố bên trong và bên ngoài như văn hóa, môi trường cạnh tranh, hội nhập quốc tế...vv. Những yếu tố kể trên ngày càng vận động với tốc độ nhanh hơn, vì vậy doanh nghiệp phải luôn sẵn sàng điều chỉnh và tiến lên không ngừng mà điều đó phụ thuộc vào nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nói một cách khác, trong sản xuất và dịch vụ dù có đầu tư trang bị những công nghệ hiện đại, nhưng nếu NNL không được quản trị tốt thì sẽ không đem lại lợi ích xứng đáng.

Giữa lý thuyết và thực tế Quản trị NNL cũng tồn tại những điểm khác nhau. Quản trị NNL phải dựa trên cả “Khoa học và Nghệ thuật” (Science & Art). Hai yếu

tổ hòa trộn bổ sung cho nhau. Với tư cách là một khoa học quản trị nhân lực có thể được nghiên cứu, học hỏi, đúc kết thành nguyên tắc, quy luật về Quản trị NNL. Với tư cách nghệ thuật thì cần có sự mềm dẻo và linh động, bằng kinh nghiệm của người quản trị làm sao cho phù hợp với thực tế công việc của doanh nghiệp.

Thực tế ở CHDCND Lào, trong thời gian qua nhiều nhà quản lý đã cố gắng áp dụng phương pháp và hệ thống quản trị của nước ngoài vào một số doanh nghiệp, song kết quả không đạt được như mong muốn đôi khi còn làm mất động lực và sự tự tin của người lao động. Trong khi động lực là sức mạnh vô địch để thúc đẩy con người phấn đấu vươn lên.

Tổng công ty Điện lực Lào (ĐLL) là doanh nghiệp nhà nước thực hiện nhiệm vụ kinh doanh, sản xuất, quản lý và phát triển dịch vụ điện lực theo đường lối của Đảng, luật pháp của Nhà nước theo cơ chế kinh tế thị trường. Trong những năm qua 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, hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ chính trị, kinh tế, xã hội mà Đảng và Nhà nước giao cho. Công tác Quản trị NNL ở Tổng công ty luôn được quan tâm và đầu tư phát triển, góp phần tích cực đạt được các mục tiêu được giao.

Tuy vậy, Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL cũng bộc lộ nhiều hạn chế, các nội dung khoa học về Quản trị NNL được áp dụng trong Tổng công ty ĐLL đã không phát huy được đầy đủ các tác dụng và hiệu quả của công tác này. Thực tế cho thấy, Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển của Tổng công ty hiện tại cũng như trong tương lai, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty ĐLL hiện nay đang xuất hiện những vấn đề như (i) Năng suất và hiệu quả lao động thấp; (ii) Năng lực của người lao động chưa đáp ứng yêu cầu công việc; (iii) Động lực làm việc của người lao động còn chưa cao; (iv) Nhiều người lao động có trình độ chuyên môn cao rời khỏi Tổng công ty (chảy máu chất xám)...vv. Những vấn đề trên nếu không được giải quyết sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh của Tổng công ty ĐLL nhất là trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Là cán bộ Lãnh đạo ở một trong những Chi nhánh lớn của Tổng công ty ĐLL, với mong muốn áp dụng những kiến thức, kinh nghiệm, phương pháp nghiên cứu đã được học vào giải quyết vấn đề thực tiễn, góp phần xây dựng và phát triển Tổng công ty ĐLL ngày càng lớn mạnh nên trong quá trình học tập, nghiên cứu tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (NEU) và Đại học Quốc gia Lào (NUoL) – Chương trình liên kết đào tạo Tiến sỹ hợp tác giữa hai trường, nghiên cứu sinh đã chọn đề tài “**Quản trị nguồn nhân lực ở TCT Điện lực CHDCND Lào - Lý luận, thực tiễn và giải pháp**” làm đề tài cho Luận án tiến sỹ kinh tế của mình.

## **2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **2.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là các chính sách và các nội dung hoạt động Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL. Các chính sách và hoạt động này được đặt trong mối quan hệ với thực hiện chiến lược phát triển của Tổng công ty trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

### **2.2. Phạm vi nghiên cứu**

Luận án phân tích các quan điểm và chính sách Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL và một số nội dung hoạt động cơ bản về Quản trị NNL của Tổng công ty trong bối cảnh hội nhập quốc tế. Các hoạt động Quản trị NNL được tập trung nghiên cứu đó là: kế hoạch hóa NNL, phân tích công việc, tuyển dụng nhân lực, đánh giá thực hiện công việc; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động. Bên cạnh đó, luận án cũng sẽ đi vào phân tích, đánh giá về bộ máy làm công tác Quản trị NNL của Tổng công ty.

Việc nghiên cứu sẽ xem xét thực tiễn của công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL tập trung giai đoạn 2005 – 2010. Giải pháp và kiến nghị được xây dựng cho giai đoạn 2011 – 2015 và tầm nhìn đến 2020.

## **3. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu**

### **3.1 Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án là :

- (i) Hệ thống hóa lý luận về Quản trị NNL và vận dụng cụ thể trong điều kiện



của CHDCND Lào trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế;

(ii) Đánh giá thực trạng Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL, tập trung giai đoạn 2005-2010;

(iii) Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện, phát triển Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, tập trung giai đoạn 2011-2015 và tầm nhìn đến 2020.

### **3.2 Câu hỏi nghiên cứu**

Đề tài tập trung vào các câu hỏi nghiên cứu như sau:

Câu hỏi tổng quát: Làm thế nào hoàn thiện và phát triển công tác quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập quốc tế?

Các câu hỏi cụ thể như sau:

(i) Thực trạng công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL giai đoạn 2005-2010? Những hạn chế của công tác này như thế nào? Nguyên nhân của những hạn chế này ?

(ii) Hội nhập quốc tế và thực hiện chiến lược phát triển của Tổng công ty đặt ra những vấn đề gì cho công tác Quản trị NNL?

(iii) Cần có những giải pháp gì hoàn thiện, phát triển công tác Quản trị NNL của Tổng công ty trong giai đoạn 2011- 2015 và tầm nhìn đến 2020?

### **4. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu**

- Phương pháp nghiên cứu:

Trong nghiên cứu này, tác giả dự kiến sẽ thực hiện một số các phương pháp nghiên cứu cụ thể như: phương pháp phân tích, tổng hợp; phương pháp nghiên cứu so sánh; phương pháp nghiên cứu điển hình (Case Study); phương pháp nghiên cứu tại bàn (Desk study) và nghiên cứu tại hiện trường (Field study) – quan sát, phỏng vấn, điều tra qua bảng hỏi và một số phương pháp cụ thể của khoa học về Quản trị NNL.

Để thực hiện nghiên cứu này, tác giả luận án đã thực hiện điều tra lấy ý kiến của cán bộ quản lý, nhân viên của Tổng công ty ĐLL. Phiếu điều tra tập trung vào lấy ý kiến nhận định, đánh giá của cán bộ, nhân viên về công tác quản trị nguồn nhân lực, các chính sách và hoạt động Quản trị NNL. Mẫu phiếu điều tra ở phần

Phụ lục Luận án (bao gồm bản tiếng Lào và bản dịch tiếng Việt).

Đối tượng lấy phiếu điều tra là cán bộ quản lý, nhân viên đang làm việc tại các ban/phòng thuộc Văn phòng Tổng công ty, các chi nhánh, nhà máy và đơn vị thuộc Tổng công ty ĐLL. Tổng số phiếu phát ra là 150 phiếu trong đó 50 phiếu cho cán bộ, nhân viên làm việc ở Văn phòng Tổng công ty, 100 phiếu cho cán bộ, nhân viên làm việc tại các phòng/ban của các chi nhánh, nhà máy và các đơn vị. Tổng số phiếu thu về 123 phiếu, số phiếu hợp lệ 120 phiếu trong đó có 40 phiếu thuộc Văn phòng Tổng công ty, 80 phiếu thuộc các chi nhánh, nhà máy, đơn vị. Tổng hợp và xử lý kết quả điều tra được xử lý bằng phần mềm Excel. Tổng hợp kết quả điều tra bằng bảng hỏi được thể hiện ở Phụ lục Luận án.

- Nguồn số liệu được sử dụng trong nghiên cứu :

Trong nghiên cứu này, tác giả luận án khai thác và sử dụng nguồn ô liwwuj thứ cấp và nguồn số liệu sơ cấp. Nguồn thứ cấp bao gồm các báo cáo của Tổng công ty, báo cáo của Chính phủ CHDCND Lào và của các bộ/ngành liên quan, các công trình nghiên cứu khoa học trong nước và quốc tế có liên quan đến đề tài đã được công bố.

Nguồn số liệu sơ cấp gồm thông tin, số liệu thu nhận được qua quan sát, phỏng vấn, điều tra bằng bảng hỏi do tác giả luận án thực hiện trong giai đoạn 2009-2010.

## **5. Những đóng góp của luận án**

Dự kiến đề tài luận án có những đóng góp cụ thể như sau:

(i) Hệ thống hoá lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp và vận dụng vào doanh nghiệp của CHDCND Lào trong bối cảnh hội nhập quốc tế;

(ii) Đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL giai đoạn 2005-2010, làm rõ những thành tựu và những hạn chế của Quản trị NNL của Tổng công ty, làm rõ nguyên nhân của những hạn chế này;

(iii) Phân tích, làm rõ những yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế đến công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL;

(iv) Đề xuất giải pháp có tính thực tiễn nhằm hoàn thiện và phát triển Quản trị NNL, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và thực hiện thắng lợi chiến lược phát

triển của Tổng công ty giai đoạn 2011-2015 và tầm nhìn 2020;

(v) Kết quả nghiên cứu này sẽ là những kinh nghiệm tham khảo bổ ích cho các doanh nghiệp ở Lào; đây cũng là tài liệu tham khảo tốt cho các cán bộ làm công tác quản lý Nhà nước, các giảng viên, sinh viên, học viên cao học và nghiên cứu sinh.

## **6. Tổng thuật các công trình nghiên cứu liên quan**

QTNNL là bộ môn khoa học mới được đưa vào CHDCND Lào. Do đó các kiến thức, kinh nghiệm triển khai ứng dụng những nội dung khoa học của quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ở Lào cũng còn hạn chế. Các công trình nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp cũng còn ít. Đa số các công trình nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là luận văn thạc sỹ và chuyên đề cử nhân.

Điển hình như *Siamphone Khotvong, Khamphet Tuttavong và Khamphouvi Lovanheouang* (năm 2007) đã tiến hành nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp dệt Lào. Nghiên cứu này đã tổng kết, đánh giá được mô hình quản trị nguồn nhân lực mà Công ty dệt Lào đã áp dụng. Nghiên cứu này đã đi vào xem xét đánh giá tiêu chuẩn tuyển dụng và đề bạt cán bộ, bên cạnh các tiêu chuẩn về chuyên môn, nghiên cứu cũng làm rõ những tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp; đánh giá công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Công ty; đánh giá được hoạt động đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động cho người lao động...vv [43]. Nghiên cứu cũng chỉ rõ những hạn chế trong công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty nhất là trong thù lao lao động, đào tạo và phát triển. Nghiên cứu đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Công ty. Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng còn một số hạn chế như chưa gắn được các hoạt động của quản trị nguồn nhân lực với nhau và với việc thực hiện chiến lược phát triển của doanh nghiệp, chưa gắn được quan hệ của người lao động với tổ chức mà họ làm việc, chưa thấy rõ tác động của hội nhập quốc tế đến công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp nghiên cứu.

*Chanthachak Vanysouvang, Soulith Phomsopha và Thavone Mykeopaseuth* (năm 2007) đã nghiên cứu đề tài Quản trị NNL của doanh nghiệp Bru điện Lào, với

mẫu nghiên cứu là cán bộ nhân viên trong biên chế của doanh nghiệp. [41]

Đề tài này tập trung vào lấy ý kiến của cán bộ của doanh nghiệp phản hồi về các chính sách về quản trị nguồn nhân lực. Kết quả nghiên cứu cho thấy đa số cán bộ đánh giá tốt về các chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Cụ thể là: các chính sách được đánh giá trên mức trung bình. Đánh giá cao nhất là chính sách tuyển dụng ( $X=3.62$ ), chính sách thù lao lao động ( $X=3.51$ ), đánh giá thực hiện công việc ( $X=3.38$ ), chính sách phúc lợi xã hội ( $X=3.23$ ). Đối với chính sách thù lao, đa số cán bộ rất hài lòng về tiền lương cơ bản ( $X=2.81$ ), chưa hài lòng về chính sách thù lao làm thêm giờ ( $X=1.79$ ) mức ít nhất. Với đánh giá này, các tác giả giúp cho lãnh đạo doanh nghiệp có cách nhìn toàn diện, đầy đủ hơn về các chính sách liên quan đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

*Viengnakhone Somchanhmvong, Vanhmysay Nammavong và Souklykone Champa (2008)* đã tiến hành nghiên cứu Quản trị NNL cho Công ty tôn lợp SANTIPHAP Lào về tuyển chọn cán bộ, sự hài lòng của cán bộ đối với việc thực hiện thù lao lao động. Kết quả việc nghiên cứu đã cho thấy mức độ hài lòng của người lao động về thù lao của Công ty. Tuy nhiên, đề tài này mới đo lường được mức độ hài lòng của cán bộ của các phòng/ban của Công ty đối với thù lao trực tiếp và gián tiếp mà chưa thấy được các nhân tố tác động đến mức độ hài lòng của cán bộ đối với thù lao lao động. Mặt khác, nghiên cứu này cũng chưa đặt thù lao lao động trong mối quan hệ với các nội dung khác của Quản trị NNL trong Công ty. [42]

Có một số luận văn thạc sĩ của học viên cao học trong chương trình đào tạo thạc sĩ hợp tác giữa Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (Việt Nam) và Đại học Quốc gia Lào đã nghiên cứu từng nội dung của Quản trị NNL trong doanh nghiệp như nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động, đào tạo và phát triển NNL, tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp như Công ty Bia Lào, Công ty Viễn thông Lào, Công ty Bru chính Lào...vv. Tuy nhiên, chưa có đề tài nào đi vào nghiên cứu, đánh giá toàn diện đối với công tác Quản trị NNL trong doanh nghiệp

Đã có một số đề tài chuyên đề của sinh viên Lào đang học tập tại Trường đại

học KTQD về Quản trị NNL ở một số doanh nghiệp ở Lào. Nhìn chung, các chuyên đề này mới dừng lại ở miêu tả hiện trạng của công tác QTNNL ở một số nội dung như đào tạo và phát triển, tiền lương, sử dụng lao động...vv chưa đề cập một cách toàn diện về công tác QTNNL

Như vậy, có thể thấy đã có một số nghiên cứu về Quản trị NNL trong doanh nghiệp ở CHDCND Lào đã được công bố. Các công trình nghiên cứu mới đề cập tới từng nội dung hoạt động của Quản trị NNL, thiếu các công trình nghiên cứu tổng thể về Quản trị NNL trong doanh nghiệp; đồng thời cũng chưa có công trình nghiên cứu nào đặt công tác Quản trị NNL của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Có thể khẳng định, tại CHDCND Lào, cho đến nay chưa có một công trình khoa học nào nghiên cứu một cách hệ thống và toàn diện về Quản trị NNL, cũng chưa có công trình nghiên cứu nào toàn diện về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL.

Điểm khác biệt lớn nhất của đề tài luận án này với các công trình đã nêu ở trên đó là công trình này hệ thống hóa và đưa lý luận về Quản trị NNL vào thực tiễn ở CHDCND Lào, nghiên cứu hệ thống và toàn diện về công tác QTNNL ở Tổng công ty ĐLL, đặt công tác Quản trị NNL trong mối quan hệ với thực hiện chiến lược phát triển của Tổng công ty và trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Có thể xem trường hợp của Tổng công ty ĐLL như là trường hợp điển hình để áp dụng cho các doanh nghiệp khác ở CHDCND Lào

## **7. Kết cấu của luận án**

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo, các Phụ lục, Luận án có kết cấu gồm 3 chương, cụ thể như sau :

Chương 1. Cơ sở lý luận về Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào (giai đoạn 2005-2010)

Chương 3. Hoàn thiện Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào trong bối cảnh hội nhập quốc tế

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực

#### 1.1.1 Khái niệm nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

##### - Khái niệm nguồn nhân lực

Tổ chức được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Thuật ngữ “nguồn nhân lực” mới chỉ xuất hiện vào những năm 1980, trước đây người ta thường dùng thuật ngữ “nhân sự”. Nguồn nhân lực hàm ý con người như là nguồn lực duy nhất có khả năng gia tăng về năng lực.

Theo Giáo trình Quản trị Nhân lực của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2010), nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó,

Nguồn nhân lực chính là nguồn lực về con người. Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm cả thể lực và trí lực. Thể lực chỉ tình trạng sức khỏe của con người. Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, tài năng, năng khiếu, quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Thể lực của con người có giới hạn nhưng trí lực của con người là kho tàng còn nhiều tiềm năng chưa được khai thác.[35;16].

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của tổ chức vì nó là nguồn lực duy nhất tạo ra giá trị lớn hơn giá trị bản thân và giúp tạo ra sức mạnh riêng có của tổ chức. Tuy nhiên, đây lại là nguồn lực khó quản lý nhất.

Nhu cầu về nguồn nhân lực là nhu cầu sử dụng lao động cho các vị trí làm việc, công việc, thậm chí các nghề nghiệp khác nhau. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp tương ứng với số lượng và cơ cấu công việc của doanh nghiệp đó

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn (Giáo trình Hành vi tổ chức, 2010), các doanh nghiệp thường mong đợi các nhân viên của mình làm việc hiệu quả, có trách nhiệm cao và gắn bó với tổ chức. Ngược lại, các nhân viên mong chờ ở doanh nghiệp

những công việc phù hợp chuyên môn, năng lực, điều kiện làm việc tốt, sự đối xử công bằng, và cơ hội phát triển.

Tiến sỹ Kanlaya Silavong cho rằng: nguồn nhân lực được hiểu theo khái niệm chung là để chỉ những người được sắp xếp vào bộ máy tổ chức của cơ quan tổ chức nào đó có trách nhiệm đối với kết quả công việc và vai trò nhiệm vụ, do cơ quan giao phó. Nguồn nhân lực là nói đến những người đã được phân công nhiệm vụ hay có công việc ở trong một cơ quan nào đó, mà chức vụ đó dùng để phân biệt sự khác nhau với người không có chức vụ. Nói tóm lại, nguồn nhân được cấu tạo bởi “con người” được cài đặt vào công việc nào đó cụ thể trong bộ máy tổ chức [36;43] . Vì vậy, nguồn nhân lực là bao gồm nhân sự cấp lãnh đạo, cấp vừa và cấp cơ sở đến những người làm hợp đồng.

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn (Giáo trình Hành vi tổ chức, 2010) nguồn nhân lực bao gồm toàn thể những người lao động mà tổ chức có thể huy động để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức. Với quan điểm này nguồn nhân lực của một tổ chức không chỉ bao gồm những lao động cơ hữu của tổ chức mà còn bao gồm những người lao động ngoài tổ chức mà tổ chức đó có thể huy động để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của tổ chức đó.

Sự hoà hợp giữa nhu cầu và nguồn nhân lực được thể hiện trên hai phương diện: *định lượng* nghĩa là giải quyết vấn đề biên chế, cố gắng giảm thiểu tình trạng thừa hoặc thiếu lao động và *định tính* nghĩa là giải quyết vấn đề năng lực và động cơ lao động, cố gắng làm giảm thiểu tình trạng trình độ chuyên môn nghề nghiệp không phù hợp với công việc, hoà hợp động cơ lao động và nhu cầu lao động của nhân viên với những yêu cầu mà công việc đặt ra trong tương lai.

Khi nói tới nguồn nhân lực, người ta thường đề cập đến số lượng và cơ cấu của nguồn nhân lực trong tương quan với cơ cấu về nghề và công việc của tổ chức. Hay nói cách khác là sự phù hợp giữa cơ cấu nhân lực và cơ cấu nghề nghiệp và công việc của tổ chức. Thông thường cơ cấu nguồn nhân lực được xem xét theo các giác độ như cơ cấu theo trình độ chuyên môn đào tạo, cơ cấu theo nghề, cơ cấu thng theo thâm niên (kinh nghiệm công tác), cơ cấu theo giới tính...vv.

Trong nghiên cứu này tác giả thống nhất sử dụng khái niệm nguồn nhân lực như sau: Nguồn nhân lực là toàn bộ những người lao động làm việc cho doanh nghiệp nhằm thực hiện các mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần có số lượng và cơ cấu phù hợp với cơ cấu nghề và công việc của doanh nghiệp đó.

**- Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực**

Hoạt động quản trị con người trong tổ chức được gọi là quản trị nhân sự hay Quản trị NNL.

Trước đây, khi con người chưa được coi là tài sản quan trọng nhất của tổ chức, việc quản trị con người (được gọi là *quản trị nhân sự*) là quản trị con người về mặt hành chính; là hoạt động áp dụng các nguyên tắc pháp định về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ, hưu trí... nhằm mục đích quản trị bản thân các cá nhân một cách tuyệt đối [61;12]. Quản trị nhân sự được thực hiện mà không tính đến nhu cầu của tổ chức cũng như nhu cầu của đội ngũ nhân viên.

Khái niệm Quản trị NNL mới xuất hiện từ những năm 1980 ở các nước phát triển, là dấu hiệu ghi nhận vai trò rộng mở và cũng là sự ghi nhận một cung cách quản trị mới: từ quản trị cứng nhắc coi con người chỉ là lực lượng thừa hành phụ thuộc cần khai thác tối đa ngắn hạn với chi phí tối thiểu đã và đang chuyển sang một cách quản trị mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện để con người phát huy tính tích cực chủ động sáng tạo, vừa khai thác năng lực của họ vừa có kế hoạch đầu tư dài hạn sao cho chi phí được sử dụng một cách tối ưu [23;8].

Nhìn chung, Quản trị nguồn nhân lực hiện đại khác với quản trị nhân sự trước đây ở chỗ: mục tiêu cơ bản của nó không phải là quản trị các cá nhân. Mục đích cơ bản của nó là tìm cách đạt được sự hoà hợp thoả đáng giữa nhu cầu của một tổ chức và nguồn nhân lực của tổ chức đó [54;27].

Nguồn nhân lực (Human Resource) nghĩa là những người lao động có sự chuẩn bị, có lòng chân thực và có khả năng hoàn thành các mục tiêu của cơ quan hay là người nằm trong cơ quan có khả năng tạo ra những giá trị cho hệ thống quản trị đạt được yêu cầu đặt ra. Vì vậy, cơ quan có nhiệm vụ trong việc quản trị nhân



lực để thực hiện những công việc theo mục đích của cơ quan, đặt kế hoạch theo chiến lược quản trị con người để trợ giúp thêm.

Khi nói về Quản trị NNL, các nhà quản lý thường thống nhất đưa ra một số nhận định như sau :

(1) Quản trị NNL là công cụ của lãnh đạo tổ chức để đạt được mục tiêu của tổ chức;

(2) Quản trị NNL là chính sách và biện pháp sử dụng và phát triển một cách hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức, là phương hướng quan trọng tạo động lực cho người lao động;

(3) Quản trị NNL là sự phân công và hợp tác hiệu quả giữa những người lao động trong tổ chức;

(4) Quản trị NNL là công cụ hiệu quả nhất để đảm bảo sự hài hòa lợi ích của tổ chức và của người lao động.

Theo Thanasay Chinda, Quản trị NNL là một quá trình để ra những chính sách điều lệ và phương pháp tiến hành về Quản trị NNL của tổ chức làm sao chọn được nguồn nhân lực thích hợp và đào tạo giữ gìn nguồn nhân lực có khả năng, đáp ứng đầy đủ về số lượng để đảm bảo thành công và hiệu quả kế hoạch đã đặt ra [46;42]. Nói chung, Quản trị NNL là hoạt động chung của cơ quan bắt đầu từ việc ra chính sách về nguồn nhân lực đến việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực bao gồm những sinh hoạt như: tổ chức tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo, trả tiền lương, đánh giá và thăng chức cho cá nhân trực thuộc một cơ quan nào đó. Quản trị NNL đóng vai trò rất quan trọng trong sự thành công của cơ quan, dù cơ quan đó to, vừa hay nhỏ, dù nó là cơ quan của tư nhân hay của Nhà nước..

Theo Giáo trình Quản trị Nhân lực (Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2010), Quản trị NNL là tất cả các hoạt động của tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng [8].

Quản trị NNL đóng vai trò rất quan trọng trong việc quản lý doanh nghiệp. Vai trò quan trọng của Quản trị NNL xuất phát từ vai trò quan trọng của “Người lao

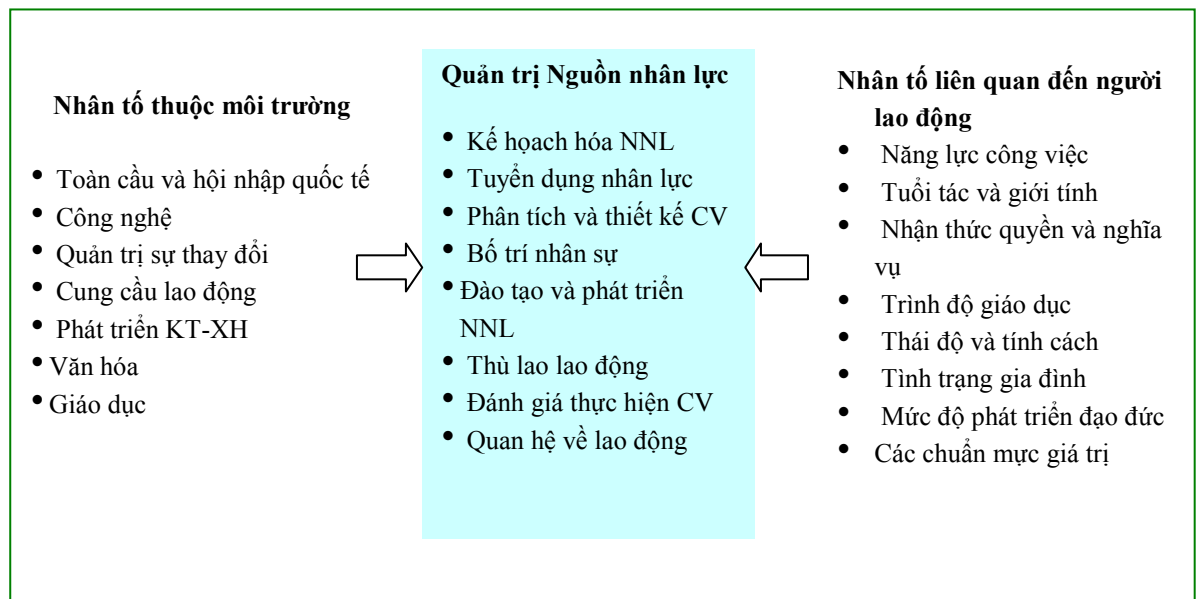
động” trong tổ chức. Quản trị NNL chịu sự tác động của các nhân tố thuộc về môi trường kinh doanh nói chung và môi trường Quản trị NNL nói riêng.

Môi trường Quản trị NNL bao gồm môi trường bên trong tổ chức và môi trường bên ngoài tổ chức.

Môi trường bên trong tổ chức bao gồm các nhân tố liên quan đến tổ chức như mục tiêu, sứ mạng, chức năng của tổ chức, đặc điểm hoạt động của tổ chức, văn hóa tổ chức, chiến lược phát triển của tổ chức, lãnh đạo tổ chức, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, cơ sở vật chất kỹ thuật của tổ chức...vv.

Môi trường bên ngoài tổ chức bao gồm các nhân tố thuộc về cung và cầu nhân lực trên thị trường lao động, phát triển kinh tế xã hội của đất nước, văn hóa, giáo dục, môi trường luật pháp, sự phát triển của khoa học và công nghệ, hội nhập...vv.

Nội dung và nhân tố cơ bản tác động đến Quản trị NNL được thể hiện khái quát ở sơ đồ 1.1.



(Nguồn : Ý tưởng của tác giả)

### Sơ đồ 1.1 Quản trị NNL và các nhân tố tác động đến Quản trị NNL

#### 1.1.2 Sự phát triển của Quản trị nguồn nhân lực

Đầu thế kỷ 20, ở các nước phát triển, thị trường phát triển nhanh chóng, quan hệ cung cầu về sản phẩm và dịch vụ có khuynh hướng có lợi cho cung, nghĩa là có lợi cho các doanh nghiệp. Thời kỳ này, quan điểm của doanh nghiệp là sản xuất

nhiều hơn nữa để thoả mãn nhu cầu không ngừng tăng. Chính vì thế, để tăng năng suất và giảm giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận, người ta tập trung đầu tư vật chất chứ không đầu tư vào con người.

Thời kỳ đó, tác động của các vấn đề chất lượng chưa lớn như ngày nay và cách tổ chức lao động chủ yếu ưu tiên những công việc đòi hỏi ít năng lực, và hiệu quả lao động của cá nhân được thể hiện ở việc đảm bảo tiến độ sản xuất. Ngoài một số công việc đặc biệt như hoạch định chính sách, thiết kế..., người ta không thực sự yêu cầu người lao động phải có năng lực. Điều người ta mong đợi ở nhân viên là động cơ cần thiết để duy trì tiến độ, năng suất theo dây chuyền. Mọi vấn đề được giải quyết thông qua việc cải thiện điều kiện lao động và tăng lương.

Trong điều kiện thịnh vượng như vậy, hoạt động quản trị con người trong doanh nghiệp bị coi là thứ yếu, không phải là yếu tố chiến lược trong đường lối chỉ đạo của các tổ chức.

Đến những năm 1970, khủng hoảng kinh tế nổ ra, dẫn tới tình trạng cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp. ý thức được những thay đổi về kinh tế, các doanh nghiệp đều tìm cách tăng hiệu suất và khả năng cạnh tranh: muốn cho khách hàng mua sản phẩm /dịch vụ của mình chứ không phải sản phẩm /dịch vụ của đối thủ cạnh tranh, cần phải làm sao cho chúng rẻ hơn và chất lượng tốt hơn của người khác... Với lý do đó, các doanh nghiệp tiếp tục đầu tư vật chất. Nhưng lần này trước hết việc đầu tư nhằm mục tiêu giảm chi phí sản xuất chứ không phải để sản xuất nhiều hơn. Cũng nhằm giảm chi phí, các doanh nghiệp còn triển khai các hoạt động khác, chẳng hạn như tăng cường hoạt động quản trị.

Sau đó, các doanh nghiệp đặt vấn đề chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Tư duy mới đã khiến các doanh nghiệp bắt tay vào thực hiện các biện pháp tổ chức lao động linh hoạt hơn, đa dạng hơn, có khả năng đáp ứng những đòi hỏi mới của khách hàng.

Các tổ chức ý thức được rằng: tình trạng thiếu hoà hợp giữa nhu cầu của hoạt động và nguồn nhân lực thực tế, đặc biệt trên khía cạnh năng lực là đồng nghĩa với hiệu suất tồi. Hoạt động Quản trị NNL ra đời, năng lực mà công việc trong tổ chức

đòi hỏi đã trở thành một thách thức chiến lược. Ít lâu sau, đầu tư cho con người được nhìn nhận một cách logic như một khoản đầu tư riêng biệt.

Như vậy, khu vực tư bắt đầu bàn về Quản trị NNL như là một lĩnh vực (ngành) khoa học vào cuối những năm 1970 và đã tiến hành các hoạt động cụ thể trong những năm 1980 và đã đạt được những thành công. Quản trị NNL đã nhiều nhà quản trị, nhà khoa học nghiên cứu, tìm hiểu, đúc kết, được phát triển thành một khoa học.

Khu vực nhà nước của các nước phát triển đến những năm 1980 cũng đối mặt với những áp lực về kinh tế. Thâm hụt ngân sách kéo dài buộc chính phủ phải giảm chi tiêu công cộng so với nguồn thu. Kinh phí cho các cơ quan nhà nước không tăng, thậm chí giảm trong khi họ phải đảm trách khối lượng công việc ngày càng tăng. Điều kiện này rõ ràng đặt ra vấn đề về mối tương quan giữa chi phí và hiệu quả của các hoạt động nhà nước. Nói cách khác, khu vực nhà nước phải gia tăng hiệu suất và chứng tỏ khả năng cung cấp dịch vụ có chất lượng với chi phí thấp, như khu vực tư nhân từng buộc phải làm. Hiện nay, vấn đề cải cách, hiện đại hoá khu vực nhà nước ngày càng được nhiều nước quan tâm và thực hiện. Cải cách không phải chỉ là giảm biên chế mà còn phải nâng cao năng lực và động cơ làm việc của đội ngũ công chức, viên chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực công. Điều này đòi hỏi một hoạt động QLNNL với chất lượng rất cao.

Ở CHDCND Lào, khoa học Quản trị NNL hiện đại cũng mới được các doanh nghiệp quan tâm từ giữa những năm 1990 cùng với việc thực hiện chính sách mở cửa và dòng Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào Lào. Qua các nghiên cứu về Quản trị NNL ở CHDCND Lào có thể khẳng định, khoa học về Quản trị NNL đã được các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài áp dụng trước tiên ở CHDCND Lào sau đó đến các doanh nghiệp Nhà nước và doanh nghiệp tư nhân. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp qui mô lớn và trung bình đã có những thành công nhất định trong áp dụng Quản trị NNL.

Khoa học Quản trị NNL cũng được nghiên cứu và đưa vào chương trình giáo dục của CHDCND Lào. Trước tiên, khoa học về Quản trị NNL được đưa vào giảng

dạy ở Đại học Quốc gia Lào từ giữa năm 90 của thế kỷ trước và sau đó được đưa vào giảng dạy ở các đại học khác ở CHDCND Lào. Đầu tiên môn học Quản trị NNL được đưa vào chương trình giáo dục đại học như là một môn học ở Khoa Kinh tế và `Quản lý của Đại học Quốc gia Lào. Khoa học Quản trị NNL cũng đưa vào giảng dạy trong các chương trình liên kết đào tạo giữa Đại học Quốc gia Lào với Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (Việt Nam) và trong chương trình đào tạo thạc sỹ liên kết với Trung Quốc.

## **1.2 Những nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

### ***1) Văn hóa doanh nghiệp***

Trong một doanh nghiệp Văn hóa là toàn bộ các giá trị được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, lắng đọng lại và trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích. Bởi vậy, văn hóa doanh nghiệp là yếu tố đặc trưng riêng có của mỗi doanh nghiệp và chi phối mọi hoạt động trong doanh nghiệp đặc biệt là hoạt động Quản trị NNL. Hoạt động Quản trị NNL nếu phù hợp với văn hóa doanh nghiệp sẽ thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp, phát huy được các thế mạnh vốn có của doanh nghiệp, kích thích được lòng tự hào, niềm yêu thích công việc trong người lao động. Nếu hoạt động Quản trị NNL trái với văn hóa doanh nghiệp thì sẽ phá vỡ các truyền thống vốn có trong doanh nghiệp, tác động tiêu cực đến tinh thần làm việc của người lao động. Nhà quản trị NNL trong doanh nghiệp cần căn cứ vào văn hóa của doanh nghiệp để xây dựng chính sách quản lý cho phù hợp.

### ***2) Nguồn nhân lực của doanh nghiệp***

Nguồn nhân lực là chủ thể của hoạt động Quản trị NNL và luôn là cơ sở của các chính sách nhân lực trong công ty. Chính sách Quản trị NNL trong doanh nghiệp cần căn cứ trên đặc điểm cụ thể của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Trong đó có các yếu tố như cơ cấu lao động theo giới, theo độ tuổi, theo vùng miền,

theo trình độ chuyên môn đặc biệt quan trọng và quyết định đến sự ưu tiên trong các chính sách Quản trị NNL. Do mỗi doanh nghiệp đều có đặc điểm về nguồn nhân lực khác nhau và nó biến động theo thời gian nên việc điều tra và nắm bắt thông tin một cách thường xuyên về người lao động trong doanh nghiệp của mình là hết sức cần thiết đối với nhà Quản trị NNL

### ***3) Lãnh đạo của doanh nghiệp***

Lãnh đạo là yếu tố quyết định tới các chính sách nói chung của doanh nghiệp trong đó có chính sách về Quản trị NNL. Việc nhận thức về tầm quan trọng của Quản trị NNL từ phía các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp đóng vai trò hết sức quan trọng đối với hoạt động Quản trị NNL của doanh nghiệp đó. Trước đây hoạt động Quản trị NNL trong nhiều doanh nghiệp chưa được đội ngũ lãnh đạo đánh giá đúng mức mà chỉ coi nó đơn giản là sự kết hợp hữu cơ của các hoạt động về tiền lương và nhân sự. Cho đến nay, đã có sự thay đổi lớn trong nhận thức của lãnh đạo trong doanh nghiệp, hoạt động Quản trị NNL đang cần phải được tách riêng chõ thành một ngành riêng và đóng vai trò bôi trơn cho và tạo động lực cho các hoạt động khác trong doanh nghiệp Quản trị NNL không chỉ là nhiệm vụ của một một nhóm hay một phòng ban riêng lẻ mà cần phải được cả bộ máy quản lý của doanh nghiệp thực hiện một cách đồng bộ.

### ***4) Khả năng tài chính cho hoạt động Quản trị NNL trong doanh nghiệp***

Bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp cũng chỉ phát triển mạnh khi được đầu tư các nguồn lực một cách thích đáng. Hoạt động Quản trị NNL cũng cần có được nguồn tài chính để đầu tư. Khả năng tài chính của doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến các chính sách quản trị NNL đặc biệt là chính sách lương, thưởng, đãi ngộ cho cán bộ công nhân viên. Ngoài ra khả năng tài chính còn là điều kiện để đầu tư về cơ sở vật chất, trang thiết bị và đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực cho ngành Quản trị NNL trong doanh nghiệp.

### ***5) Các nhân tố của môi trường bên ngoài***

Môi trường pháp luật và chính sách đối với người lao động của nhà nước yếu tố quan trọng tác động đến hoạt động Quản trị NNL trong doanh nghiệp. Là một

doanh nghiệp hoạt động trong một quốc gia tất yếu chịu sự quản lý của Chính phủ quốc gia đó, mà cụ thể hơn là hoạt động dưới sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật của quốc gia đó. Bởi vậy, môi trường pháp luật có tác động quyết định đến các hoạt động Quản trị NNL của doanh nghiệp. Ở CHDCND Lào, chính sách Quản trị NNL của doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh trực tiếp của Bộ Luật lao động.

Văn hóa và thói quen của người lao động trong một quốc gia cũng tác động tới hoạt động Quản trị NNL. Văn hóa và thói quen của người lao động luôn chứa đựng cả những yếu tố thuận lợi và yếu tố khó khăn, cản trở đối với hoạt động của doanh nghiệp. Tận dụng những thuận lợi và khắc phục những khó khăn trong văn hóa và thói quen của người lao động để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là nhiệm vụ của Quản trị NNL.

Hội nhập quốc tế và sự thay đổi của môi trường kinh tế thế giới tác động trực tiếp đến hoạt động Quản trị NNL trong doanh nghiệp. Xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập trên thế giới đang diễn ra mạnh mẽ trên khắp thế giới, các quốc gia đang từng bước mở cửa và hòa nhập vào xu hướng chung của thế giới. Mở cửa và hội nhập tạo cơ hội nâng cao chất lượng nhân lực cho lao động, đặc biệt là lao động kỹ thuật trình độ cao. Mở cửa đang tạo thêm nguồn lực vật chất cho phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hội nhập quốc tế đang tạo ra sự thay đổi cơ bản trong tổ chức doanh nghiệp và sự đổi mới về kiến thức trong hoạt động Quản trị NNL.

### **1.3 Những nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1 Phân tích công việc***

Trong tổ chức, do chuyên môn hoá lao động mà các nghề được chia ra thành các công việc. Mỗi công việc lại được tạo thành từ nhiều nhiệm vụ cụ thể và được thực hiện bởi một hoặc một số người lao động tại một hoặc một số vị trí việc làm.

Việc tạo thành các công việc là kết quả của sự phân công lao động trong nội bộ tổ chức. Công việc có thể được xem như là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong tổ chức và nó có những chức năng quan trọng. Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp sức mình vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, công việc là cơ sở để một tổ chức thực hiện các

hoạt động quản lý NNL như bố trí công việc, kế hoạch hoá lao động, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển.... Mặt khác, công việc còn có những tác động rất quan trọng tới cá nhân người lao động như ảnh hưởng tới vai trò, cương vị của họ trong tổ chức, cũng như tiền lương, sự thoả mãn và thái độ của họ trong lao động.

Phân tích công việc bao gồm các nội dung như thiết kế công việc, phân tích công việc.

### **1) Thiết kế công việc**

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

Thiết kế công việc có hiệu quả là một quá trình tổng thể cần được xem xét từ nhiều góc độ. Kết hợp các công việc với các mục tiêu của tổ chức, tạo động lực tới mức tối đa cho người lao động, đạt được các tiêu chuẩn thực hiện công việc, phù hợp giữa các khả năng và kỹ năng của người lao động với các đòi hỏi của công việc đều là những nhìn nhận cơ bản trong thiết kế công việc.

Khi thiết kế công việc cần phải xác định ba yếu tố thuộc về công việc như sau:

*a Nội dung công việc:* bao gồm tổng thể các hoạt động, các nghĩa vụ, các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc công việc cần phải thực hiện; trang thiết bị cần phải sử dụng và các quan hệ cần phải thực hiện.

*b) Các trách nhiệm đối với tổ chức:* bao gồm tổng thể các trách nhiệm có liên quan đến tổ chức nói chung mà mỗi người lao động phải thực hiện. Chẳng hạn như: tuân thủ các qui định và chế độ làm việc.

*c) Các điều kiện lao động:* bao gồm một tập hợp các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc như tiếng ồn, chiếu sáng...; chế độ làm việc nghỉ ngơi.

Trong ba yếu tố thành phần thì nội dung công việc là yếu tố chủ yếu của công việc và là yếu tố trung tâm của thiết kế công việc.

J. Richard Hackman và Greg R. Oldham cho rằng nội dung công việc có 5 đặc trưng cơ bản sau [74;25]:



a) Tập hợp các kỹ năng: là mức độ yêu cầu của công việc về một tập hợp các hoạt động khác nhau cần được thực hiện để hoàn thành công việc, đòi hỏi sử dụng một loạt các kỹ năng và sự khéo léo của con người.

b) Tính xác định của nhiệm vụ: là mức độ yêu cầu của công việc về sự hoàn thành toàn bộ hay một phần, xác định các hoạt động lao động để thực hiện công việc từ bắt đầu cho đến kết thúc với một kết quả cụ thể.

c) Tầm quan trọng của nhiệm vụ: là mức độ ảnh hưởng của công việc tới những người khác, tới tổ chức nói chung hay tới toàn xã hội.

d) Mức độ tự quản: là mức độ tự do và làm việc độc lập của người lao động khi thực hiện công việc như: sắp xếp lịch làm việc, lựa chọn cách thức thực hiện công việc...vv.

e) Sự phản hồi: là cung cấp cho người lao động các thông tin về tính hiệu quả của các hoạt động của họ.

Đối với từng công việc cụ thể, các đặc trưng cơ bản của công việc sẽ được kết cấu theo những tỷ lệ khác nhau và chúng dẫn đến những kết quả nhất định đối với cá nhân người lao động hoặc đối với tổ chức. Sử dụng năm đặc trưng cơ bản của công việc để phân tích các công việc có thể giúp các tổ chức thiết kế và thiết kế lại các công việc nhằm tạo ra những công việc được thiết kế hợp lý. Các công việc được thiết kế hợp lý là các công việc được thiết kế theo hướng các đòi hỏi hợp lý đối với con người cả về mặt thể lực và trí lực nhằm tạo điều kiện cho người lao động làm việc với năng suất cao, sử dụng hợp lý quỹ thời gian làm việc và có tính hấp dẫn, thách thức đối với con người nhằm tối đa hoá động lực làm việc.

Khi có yêu cầu thiết kế và thiết kế lại công việc, các tổ chức có thể lựa chọn để thực hiện theo những phương pháp sau đây **[83;25]**:

a) Phương pháp truyền thống: là phương pháp xác định các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc dựa trên các yếu tố chung hoặc giống nhau của từng công việc được thực hiện ở các tổ chức khác nhau. Phương pháp này tồn tại đã nhiều năm và được chấp nhận ở nhiều tổ chức.

b) Nghiên cứu hao phí thời gian và chuyển động: là phương pháp nghiên cứu

và phân tích các phương pháp, thao tác, động tác của người lao động trong quá trình làm việc, trong mối quan hệ với các công cụ làm việc và các nguyên vật liệu để xây dựng và tiêu chuẩn hoá một chu trình hoạt động hợp lý nhằm tối đa hoá hiệu suất của quá trình lao động. Thực chất đó chính là việc tiêu chuẩn hoá công việc và cách thức thực hiện công việc để mọi người đều có thể thực hiện được công việc đó theo đúng yêu cầu của sản xuất. Phương pháp này thường được áp dụng để thiết kế các công việc mang tính thủ công, lặp đi lặp lại.

c) Mở rộng công việc: là phương pháp thiết kế công việc bằng cách tăng thêm số lượng các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Các nhiệm vụ hay trách nhiệm được tăng thêm thường giống hoặc tương tự hoặc có quan hệ gần gũi với nội dung công việc trước đó, không đòi hỏi phải học thêm các kỹ năng mới. Phương pháp này có tác dụng với việc thiết kế lại các công việc có nội dung và phạm vi hoạt động nghèo nàn, chưa sử dụng tốt thời gian làm việc của người lao động nhưng không có tác dụng đối với việc khắc phục tính đơn điệu của công việc.

d) Luân chuyển công việc: là phương pháp thiết kế công việc trong đó người lao động được thực hiện một số công việc khác nhau nhưng tương tự như nhau. Phương pháp này có tác dụng chống tính đơn điệu của công việc nhưng rất hạn chế vì tính tương tự như nhau của các công việc.

e) Làm giàu công việc: là phương pháp thiết kế công việc dựa trên sự làm giàu thêm nội dung công việc bằng cách tăng thêm các yếu tố hấp dẫn và thoả mãn bên trong công việc. Thực chất của phương pháp này là thay đổi quan hệ giữa con người và công việc theo chiều dọc, tức là cộng thêm vào nội dung công việc các yếu tố mà trước đó thuộc về công việc của cấp quản lý cao hơn. Phương pháp làm giàu công việc có thể hướng vào công việc của cá nhân hay công việc của từng tổ nhóm. Hình thức thiết kế công việc này có tác dụng rất lớn trong việc tạo động lực cho người lao động và nâng cao năng suất lao động của họ.

Mặc dù thiết kế công việc ảnh hưởng tới hầu hết các mặt của công tác Quản lý NNL, bộ phận Quản trị NNL luôn luôn giữ một vai trò gián tiếp trong việc thiết kế và thiết kế lại các công việc trong tổ chức như nghiên cứu phát hiện vấn đề và nhu

cầu thiết kế và thiết kế lại các công việc tại các bộ phận; tổ chức các hoạt động đào tạo cần thiết; trợ giúp lãnh đạo trong việc kế hoạch hoá và thực hiện chương trình thiết kế lại công việc để đảm bảo có chính sách thoả đáng đối với những người có liên quan; sửa lại và điều chỉnh lại các bản mô tả công việc và bản xác định yêu cầu của công việc với người thực hiện, yêu cầu tuyển dụng ...vv.

## **2) Phân tích công việc (PTCV)**

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Đó là việc nghiên cứu các công việc để làm rõ: ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện; các điều kiện làm việc cụ thể; cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có PTCV mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, PTCV là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động Quản trị NNL đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

Để làm rõ bản chất của một công việc cụ thể cần thu thập các loại thông tin sau [54;8]:

a) Thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc. Đối với loại thông tin này, phải thu thập đầy đủ, không bỏ sót tất cả những gì mà người lao động cần phải làm, các trách nhiệm cần phải gánh chịu cũng như làm rõ mức độ thường xuyên, tầm quan trọng của từng nhiệm vụ và kể cả hao phí thời gian (ước tính) để thực hiện từng nhiệm vụ đó.

b) Thông tin về các máy móc, thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.

c) Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động, điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội...vv.

d) Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết.

Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của PTCV. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hoá và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đó là những công cụ hữu ích cho tất cả những ai có liên quan đến các chức năng QLNNL trong một tổ chức.

Bản mô tả công việc (MTCV): Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể. Bản MTCV thường bao gồm 3 nội dung [73;8]:

a) Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền, mức lương...Phần này cũng thường bao gồm một hoặc vài câu tóm tắt về mục đích hoặc chức năng của công việc.

b) Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: là phần tường thuật viết một cách tóm tắt và chính xác về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó.

c) Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các thiết bị, công cụ cần phải sử dụng), thời gian làm việc, điều kiện vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

Bản mô tả công việc nên ngắn gọn, súc tích, và nên sử dụng các động từ hành động có tính quan sát để mô tả từng hoạt động cụ thể của từng nghĩa vụ chính.

Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện: Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết; các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác. Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện chỉ nên bao gồm các yêu cầu về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc ở mức có thể chấp nhận được. Các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện có thể được viết riêng thành một văn bản, cũng có thể được viết gộp trong một văn bản cùng với phần mô tả công việc.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu /tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản MTCV. Trong các tổ chức khác nhau tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể được thể hiện dưới các dạng khác nhau. Có tổ chức xây dựng hệ thống các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng công việc; có nơi lại chỉ giao ước bằng miệng hoặc bằng các điều khoản nhất thời giữa người lãnh đạo và cấp dưới. Tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể được coi là sự mở rộng của bản MTCV (và vì thế nhiều khi chúng được viết gộp thành một bản).

### ***1.3.2 Kế hoạch hoá nguồn nhân lực***

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực (KHHNNL) là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về NNL để đáp ứng mục tiêu công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó. KHHNNL gồm ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (cầu nhân lực); ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho tổ chức (cung nhân lực); lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích ứng trong tương lai.

KHHNNL giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược NNL. KHH chiến lược NNL là quá trình xây dựng các chiến lược NNL và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược NNL đó. Do đó, vai trò của KHHNNL là giúp tổ chức đạt được mục tiêu công việc. KHHNNL giúp cho tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ

khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tuyến vào quá trình KHH chiến lược; nhận rõ các hạn chế và cơ hội của NNL trong tổ chức. Ngoài ra, KHHNNL còn là cơ sở cho các hoạt động biên chế NNL, đào tạo và phát triển NNL. KHHNNL cũng nhằm điều hoà các hoạt động NNL.

Các nhân tố ảnh hưởng đến KHHNNL:

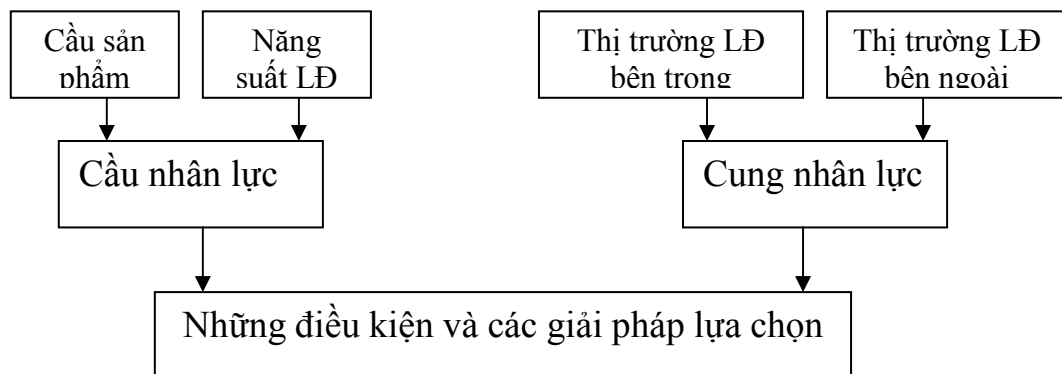
a) Loại sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp cho xã hội xác định số lượng và chất lượng lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ, kỹ năng lao động của NNL.

b) Những thay đổi về kinh tế, xã hội, chính trị và tiến bộ khoa học kỹ thuật sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến cung và cầu nhân lực của tổ chức.

c) Độ dài thời gian của KHHNNL cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến KHHNNL. KHHNNL có thể được lập trong thời hạn ngắn từ 1 tháng đến 1 năm, hoặc trong khoảng thời gian dài từ 3 đến 5 hoặc 7 năm. Xác định khoảng thời gian dài hay ngắn của KHHNNL phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các nhân tố từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của tổ chức.

d) Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin về KHHNNL cũng có ảnh hưởng nhất định đến KHHNNL.

Quá trình kế hoạch hoá nguồn nhân lực có thể được thể hiện qua sơ đồ 1.



*Nguồn: Luis R. Gomez-Mejia; Davi B. Balkin; Robert L. Cardy: Managing Human Resources; Prentice Hall International, Inc, trang 65*

**Sơ đồ 1.2: Quá trình Kế hoạch hóa nguồn nhân lực**

Cầu nhân lực là số lượng và cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc của tổ chức trong một thời kỳ nhất định.

Khi xác định cầu nhân lực phải xem xét và tính đến ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài như tình hình kinh tế, luật pháp, thay đổi công nghệ và kỹ thuật.. và các nhân tố bên trong tổ chức gồm hạn chế về ngân sách chi tiêu, cơ cấu tổ chức...

Dự đoán cầu nhân lực bao gồm cả dự đoán cầu nhân lực ngắn hạn và dự đoán cầu nhân lực dài hạn.

Dự đoán cung nhân lực là dự đoán khả năng có bao nhiêu người sẵn sàng làm việc cho tổ chức để có biện pháp thu hút, sử dụng và khai thác tiềm năng của người lao động, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Cung nhân lực có hai nguồn: cung nhân lực từ bên trong tổ chức và cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức

Cân đối cung và cầu nhân lực, các giải pháp khắc phục mất cân đối cung và cầu:

- Nếu cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực (thiếu lao động), tổ chức cần tìm kiếm các biện pháp khai thác và huy động lực lượng lao động từ bên trong và bên ngoài tổ chức như đào tạo và đào tạo lại, đề bạt, bồi dưỡng đội ngũ kế cận, tuyển mới, ký hợp đồng thuê bên ngoài làm một số công việc, thuê lao động bán phần, khuyến khích làm thêm giờ...

- Nếu cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực (thừa lao động), tổ chức có thể thực hiện các biện pháp giảm cung như thuyên chuyển nội bộ, tạm thời không tuyển mới, giảm giờ làm việc, chia sẻ công việc, nghỉ luân phiên, nghỉ không hưởng lương, cho thuê nhân lực, khuyến khích về hưu sớm, về mất sức hoặc tự thôi việc...

- Nếu cầu nhân lực bằng cung nhân lực, tổ chức có thể bố trí sắp xếp lại nhân lực trong nội bộ tổ chức, thực hiện kế hoạch hoá kế cận, đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động, đề bạt, thăng chức cho nhân viên, tuyển nhân viên mới để thay thế những người về hưu, chuyển đi nơi khác, ...

### **1.3.3 Tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là tổng thể các chính sách, biện pháp nhằm thu hút và

tuyển chọn những ứng cử viên phù hợp nhất với yêu cầu của công việc ở ngoài thị trường lao động vào làm việc cho tổ chức.

Với quan điểm này, tuyển dụng nhân lực bao gồm tuyển mộ và chuyển chọn. Đây là hai giai đoạn của tuyển dụng nhân lực cho doanh nghiệp. Tuyển dụng nhân lực phải được dựa trên yêu cầu của công việc, hay nói cách khác tuyển dụng nhân lực phải lấy yêu cầu công việc làm cơ sở và yêu cầu để tuyển chọn nhân lực.

Tuyển dụng nhân lực chịu sự tác động và chi phối bởi hệ thống các nhân tố bên trong và bên ngoài tổ chức.

Các nhân tố bên trong tổ chức bao gồm: nhu cầu về nhân lực của tổ chức, thành tựu về phân tích công việc, tình trạng tài chính của tổ chức, các chính sách và quy trình tuyển dụng nhân lực, văn hóa tổ chức...vv.

Các nhân tố bên ngoài tổ chức bao gồm uy tín của tổ chức trên thị trường, tình hình phát triển kinh tế xã hội của quốc gia (vùng), cung cầu trên thị trường lao động, sự phát triển của giáo dục và đào tạo...vv.

### ***1) Tuyển mộ nhân lực***

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng NNL trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng đến việc tuyển chọn mà còn ảnh hưởng đến chức năng khác của QLNNL như đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động, đào tạo và phát triển...

#### ***Quá trình tuyển mộ:***

##### ***Bước 1: Xây dựng chiến lược tuyển mộ.***

Nội dung của chiến lược tuyển mộ này gồm:

- Kế hoạch tuyển mộ: tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển mộ được số người nộp đơn nhiều hơn số người họ cần thuê mướn. Vì vậy cũng cần xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

- Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ:



Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp.

- Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ

***Bước 2: Tìm kiếm người xin việc.***

Trong quá trình tuyển mộ các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế, các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

***Bước 3: Đánh giá quá trình tuyển mộ***

Sau một quá trình tuyển mộ, các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này. Trong đánh giá, cần chú ý tới các vấn đề sau:

- Mức độ hợp lý của tỷ lệ sàng lọc.
- Hiệu quả của quảng cáo tuyển mộ nói riêng và tuyển mộ nói chung.
- Sự đảm bảo công bằng tất cả các cơ hội xin việc.
- Tính hợp lý của các tiêu chuẩn tuyển mộ.
- Chi phí tài chính cho tuyển mộ.

***2) Tuyển chọn nhân lực***

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

Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với tổ chức vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển

Chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại, rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá thông tin một cách khoa học.

Quá trình tuyển chọn bao gồm các bước sau:

**Bước 1:** Tiếp đón ban đầu và phỏng vấn sơ bộ. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không.

**Bước 2:** Sàng lọc qua đơn xin việc.

Đơn xin việc có thể cho các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác của người xin việc. Các mẫu đơn xin việc của tổ chức cần được thiết kế một cách khoa học và hợp lý để tuyển chọn được chính xác người lao động.

Tuy nhiên, đơn xin việc mới cho chúng ta thấy hiện trạng theo kiểu mô tả chứ chưa cho ta biết được “như thế nào” hoặc “tại sao”. Thông qua nội dung đơn xin việc, các nhà tuyển chọn sẽ có chứng cứ của mình để thực hiện tiếp các bước sau của tuyển chọn hay chấm dứt quá trình tuyển chọn đối với người xin việc.

**Bước 3:** Các trắc nghiệm trong tuyển chọn. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

Có nhiều loại trắc nghiệm như trắc nghiệm thành tích, trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng, trắc nghiệm về tính cách và sở thích, trắc nghiệm về tính trung thực, trắc nghiệm y học...

**Bước 4:** Phỏng vấn tuyển chọn. Đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phỏng vấn trong tuyển chọn giúp

chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được.

Mục tiêu của phỏng vấn tuyển chọn là:

- Để thu thập thêm thông tin về người xin việc;
- Để giới thiệu và quảng cáo về tổ chức
- Tăng cường khả năng giao tiếp

**Bước 5:** Khám sức khoẻ và đánh giá thể lực của các ứng viên. Điều này để đảm bảo rằng các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong tổ chức và tránh được những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khoẻ. Bước này cần được thực hiện một cách khách quan, tránh hiện tượng hình thức, qua loa.

**Bước 6:** Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp. Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách trực tiếp và sử dụng lao động thì cần thực hiện bước này.

**Bước 7:** Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn. Có nhiều cách để thẩm tra thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, hoặc những nơi đã cấp chứng chỉ văn bằng... Đây là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

**Bước 8:** Tham quan công việc. Để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho họ tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc họ sẽ phải làm (mức độ phức tạp, tình hình thu nhập, điều kiện làm việc...). qua đó, người ứng viên sẽ nắm được những việc họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của mình.

**Bước 9:** Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng). Hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm.

#### **1.3.4 Bố trí sử dụng nhân lực**

Bố trí nhân lực bao gồm các hoạt động định hướng (còn gọi là hoà nhập) đối

với người lao động khi bố trí họ vào vị trí làm việc mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển chuyển, đề bạt và xuống chức hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ tổ chức. Tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất, nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện có chủ định và hợp lý.

### **1) Định hướng**

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với tổ chức và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất. Một chương trình định hướng thường bao gồm các thông tin về:

- Chế độ làm việc bình thường hàng ngày (giờ làm việc, giờ nghỉ, giờ ăn trưa...)
- Các công việc hàng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc;
- Tiền công và phương thức trả công;
- Tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ;
- Các nội qui, qui định về kỷ luật lao động, an toàn lao động;
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế
- Cơ cấu của tổ chức
- Mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức;
- Lịch sử và truyền thống của tổ chức;
- Các giá trị cơ bản của tổ chức.

Các thông tin đó có thể được cung cấp cho người lao động mới một cách liên tục trong vài giờ hoặc kéo dài trong vài tuần đầu tiên với sự sử dụng kết hợp nhiều phương pháp khác nhau như gặp gỡ và thảo luận theo nhóm, sử dụng sổ tay nhân viên, tham quan...

Vai trò quan trọng của người lãnh đạo trực tiếp phải được thực hiện thông qua sự ủng hộ chương trình định hướng của tổ chức hoặc trực tiếp thực hiện và tham gia thực hiện các hoạt động định hướng của tổ chức.

### **2) Quá trình biên chế nội bộ**

Quá trình biên chế nội bộ là quá trình bố trí lại người lao động trong tổ chức để nhằm đưa đúng người vào đúng việc. Mục tiêu của biên chế nội bộ là để đáp ứng yêu cầu của hoạt động của tổ chức và làm cho các nhu cầu trưởng thành và phát

triển của cá nhân phù hợp với các yêu cầu của tổ chức. Biên chế nội bộ bao gồm thuyên chuyển, đề bạt và xuống chức.

### **3) Thuyên chuyển**

Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác.

Thuyên chuyển có thể được đề xuất từ phía tổ chức (thuyên chuyển không tự nguyện) hoặc từ phía người lao động với sự chấp thuận của tổ chức (thuyên chuyển tự nguyện).

Xét về thời gian, có thuyên chuyển tạm thời là thuyên chuyển trong một thời gian ngắn để điều hoà lao động, tận dụng lao động tạm thời... và thuyên chuyển lâu dài là thuyên chuyển trong một thời gian dài để đáp ứng yêu cầu hoạt động, để sửa chữa sai sót trong bố trí lao động, để tận dụng năng lực cán bộ...

### **4) Đề bạt**

Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Mục đích của đề bạt là biên chế người lao động vào một vị trí việc làm còn trống mà vị trí đó được tổ chức đánh giá là có giá trị cao hơn vị trí cũ của họ, nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của tổ chức, đồng thời để đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

Đề bạt có hai dạng là đề bạt ngang và đề bạt thẳng. Đề bạt ngang là chuyển người lao động từ một vị trí việc làm ở một bộ phận này đến một vị trí việc làm có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở một bộ phận khác. Đề bạt thẳng là chuyển người lao động từ một vị trí việc làm hiện tại tới một vị trí cao hơn trong cùng một bộ phận.

Các quyết định đề bạt cần được đưa ra trước hết trên cơ sở yêu cầu của công việc, tức là cần phải có những vị trí trống đang cần được biên chế người lao động và yêu cầu của các vị trí đó đối với người thực hiện công việc về trình độ đào tạo, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các phẩm chất cần thiết.

Tuy nhiên, một người lao động chỉ có thể được đề bạt khi năng lực làm việc của họ đáp ứng được các yêu cầu đó. Năng lực làm việc của một người thì không chỉ thể hiện ở thành tích đạt được mà còn ở tiềm năng của người đó. Thâm niên chỉ là yếu tố xem xét khi các điều kiện khác là như nhau.

### **5) Xuống chức**

Xuống chức là việc đưa người lao động đến một công việc có vị trí, vai trò việc làm có cương vị và tiền lương thấp hơn, có các trách nhiệm và cơ hội ít hơn.

Xuống chức thường là kết quả của việc giảm biên chế hay kỷ luật, hoặc là cơ sở để sửa chữa việc bố trí lao động không đúng trước đó (do trình độ của cán bộ không đáp ứng hay do sức khỏe không đáp ứng được yêu cầu của công việc). Xuống chức phải được thực hiện trên cơ sở theo dõi và đánh giá chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc của người lao động.

### **6) Thôi việc**

Thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức. Quyết định đó có thể có nguyên nhân về kỷ luật, về kinh tế hoặc do nguyên nhân cá nhân. Dù cho quyết định đó xảy ra vì nguyên nhân gì, thì vai trò của bộ phận Quản trị NNL là tìm ra những biện pháp thoả đáng để sự chia tay giữa người lao động và tổ chức được diễn ra một cách ít tổn hại nhất cho cả hai phía.

Trên thực tế, thường xảy ra ba dạng thôi việc là giãn thợ, sa thải và tự thôi việc. Ngoài ra, hưu trí thực chất không phải là thôi việc à là sự chia tay của những người lao động cao tuổi với tổ chức theo qui định về tuổi về hưu của pháp luật.

## **1.3.5 Đào tạo và phát triển nhân lực**

### **1) Khái niệm và vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực**

Theo Giáo trình Quản trị Nhân lực (Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2010), đào tạo và phát triển NNL hay phát triển NNL theo nghĩa rộng là các hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng NNL của tổ chức. Đó là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động. Xét về nội dung, phát triển NNL bao gồm ba loại hoạt động là giáo dục, đào tạo và phát triển.

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển NNL là nhằm sử dụng tối đa NNL hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai.

Đối với tổ chức, đào tạo và phát triển NNL có những vai trò sau:

- Duy trì và nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp;
- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc
- Nâng cao chất lượng thực hiện công việc;
- Giảm bớt sự giám sát vì đào tạo giúp cho người lao động nâng cao khả năng tự giám sát;
- Nâng cao tính ổn định và năng động của doanh nghiệp;
- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp;

Đối với người lao động, vai trò của đào tạo và phát triển NNL thể hiện ở chỗ nó tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp, tạo tính chuyên nghiệp của người lao động, tạo sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động, và tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

## **2) Các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực**

### **- Đào tạo trong công việc:**

Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Nhóm này bao gồm những phương pháp như:

a) *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc* tức là người dạy giới thiệu, giải thích về mục tiêu của công việc, chỉ dẫn tỉ mỉ, từng bước để người học quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo công việc.

b) *Đào tạo theo kiểu học nghề*: người học được học lý thuyết ở trên lớp sau đó

được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề trong một thời gian; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho đến khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề.

c) *Kèm cặp và chỉ bảo*: người học học các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của người khác. Có ba cách để kèm cặp: kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp, kèm cặp bởi một cố vấn, và kèm cặp bởi người có kinh nghiệm hơn.

d) *Luân chuyển và chuyển công việc*: là phương pháp chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kiến thức và kinh nghiệm thu được qua quá trình luân chuyển sẽ giúp họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

#### - ***Đào tạo ngoài công việc***

Đây là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện công việc thực tế. Các phương pháp đó bao gồm:

a) *Tổ chức các lớp học*: các tổ chức có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Chương trình đào tạo gồm có cả phần lý thuyết và phần thực hành, do các cán bộ có chuyên môn của tổ chức thực hiện.

b) *Cử đi học ở các cơ sở đào tạo chính qui*: các tổ chức cũng có thể cử người lao động đến các cơ sở đào tạo do các Bộ, ngành hoặc trung ương tổ chức.

c) *Các bài giảng, hội nghị hoặc hội thảo* cũng có thể được tổ chức ở trong hay bên ngoài đơn vị, có thể tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các hoạt động này, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

d) *Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính* là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay. Các chương trình đào tạo được viết sẵn trên phần mềm máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.



e) *Đào tạo theo phương thức từ xa* là phương thức đào tạo mà người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua các phương tiện nghe, nhìn trung gian, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD, internet.

f) *Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm* bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc các bài tập giải quyết vấn đề.

g) *Mô hình hoá hành vi* cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hoá các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

***Phân tích các khía cạnh chiến lược của đào tạo và phát triển:***

Để phân tích cần trả lời được các câu hỏi sau:

- Vì sao tổ chức cần đầu tư cho đào tạo và phát triển?
- Phải tiến hành loại chương trình đào tạo và phát triển nào?
- Ai cần được đào tạo, phát triển?
- Ai sẽ là người cung cấp chương trình đào tạo và phát triển?
- Làm thế nào để đánh giá chương trình đào tạo và phát triển?

***Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo /phát triển:***

***Bước 1:*** Xác định nhu cầu đào tạo dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động

***Bước 2:*** Xác định mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo /phát triển, bao gồm:

- Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo

- Số lượng và cơ cấu học viên

- Thời gian đào tạo

***Bước 3:*** Lựa chọn đối tượng đào tạo là chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

**Bước 4:** Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

**Bước 5:** Dự toán chi phí đào tạo

**Bước 6:** Lựa chọn và đào tạo giáo viên, có thể là người bên trong hoặc người bên ngoài tổ chức hoặc cả hai. Các giáo viên cần được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo nói chung.

**Bước 7:** Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được không? Những điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo? Hiệu quả kinh tế của việc đào tạo?

Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thoả mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực...

### **1.3.6 Đánh giá thực hiện công việc**

#### **1) Khái niệm đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) là một nội dung quản lý NNL và được tiến hành trong bất kỳ một tổ chức nào dưới một hệ thống chính thức hay không chính thức. Có nhiều quan niệm và cách gọi khác nhau về công tác này như đánh giá công lao, đánh giá nhân viên, xem xét tình trạng thực hiện công việc... Nhìn chung, ĐGTHCV đúng tiêu chuẩn được thống nhất ở quan điểm: *Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức sự hoàn thành công việc của mỗi cá nhân theo định kỳ trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng trước đó và thảo luận kết quả đánh giá với nhân viên.*

Từ định nghĩa trên ta thấy, ĐGTHCV phải có tính hệ thống và chính thức. Tính hệ thống được thể hiện là quá trình ĐGTHCV phải bao gồm các bước được xác định có bài bản, có khoa học nhằm đảm bảo sự chính xác và công bằng đối với từng người lao động trong doanh nghiệp. Tính chính thức thể hiện ở sự công khai, hợp pháp, được sự ủng hộ của người lao động. Kết quả sự đánh giá được thừa nhận và là cơ sở cho tất cả các hoạt động quản lý trong doanh nghiệp.

ĐGTHCV trong tổ chức có các mục đích cụ thể khác nhau nhưng đều nhằm để đạt được mục tiêu chung là: nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và giúp cho việc ra quyết định quản lý một cách chính xác và công bằng. Trong đó các mục đích cụ thể được chia thành hai nhóm: Đánh giá kết quả đạt được của người lao động và hướng dẫn, phát triển sự thực hiện công việc trong tương lai.

***Đánh giá kết quả đạt được của người lao động có tác dụng:***

- Đưa ra thông tin phản hồi về tình hình THCV nhằm giúp cho người lao động thấy được mức độ THCV hiện tại của họ.
- Cung cấp tài liệu làm căn cứ cho trả lương, thưởng, các quyết định về thăng chức, thuyên chuyển, sa thải...
- Giúp cho người quản lý có thể bảo vệ hay thay đổi các quyết định của mình. Cung cấp thông tin để đưa ra sự cảnh báo về sự thực hiện không tốt công việc của người lao động.

***Hướng dẫn phát triển sự THCV trong tương lai:***

- Đưa ra các lời khuyên, tiến hành đào tạo, huấn luyện người lao động nhằm cải thiện sự THCV và phát triển tiềm năng trong tương lai.
- Tăng cường sự gắn bó người lao động với tổ chức qua việc tạo ra các cơ hội, kế hoạch nhằm phát triển nghề nghiệp cho người lao động.
- Tạo động lực cho người lao động thông qua việc công nhận thành tích, tăng cường giúp đỡ trong THCV.
- Tăng cường mối quan hệ giữa người quản lý với nhân viên.
- Xác định các vấn đề khó khăn, các thách thức của cá nhân và tổ chức đang phải đối mặt.

***2) Tầm quan trọng của Đánh giá thực hiện công việc***

ĐGTHCV có một vai trò vô cùng quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực của một tổ chức. Nó có ảnh hưởng lớn đến kết quả hoạt động của tổ chức. Việc đánh giá không chỉ có ý nghĩa là thẩm định kết quả THCV mà còn có ý nghĩa công nhận thành tích của nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Thông qua việc đánh giá sẽ trả lời được các câu hỏi quan trọng luôn đặt ra từ phía người lao động và phía tổ chức.

***Đối với người lao động:***

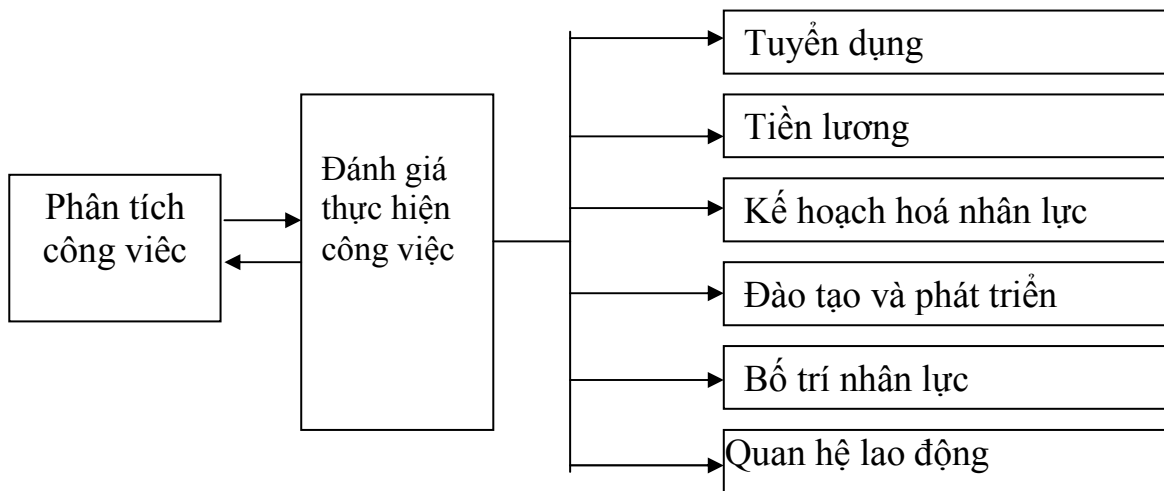
Thông qua việc ĐGTHCV người lao động sẽ biết được sự nhận xét đánh giá từ phía tổ chức đối với tình hình thực hiện công việc của mình và của đồng nghiệp, mức độ thực hiện công việc của mình hiện tại và của các đồng nghiệp khác. Đồng thời có cơ hội để đề xuất ý kiến và yêu cầu sự giúp đỡ nhằm cải thiện tình hình THCV hiện tại và phát triển tiềm năng trong tương lai; theo dõi, giám sát các quyết định quản lý từ phía tổ chức có công bằng và chính xác hay không như: các quyết định về tiền lương, khen thưởng, kỷ luật, thăng chức, giáng chức, đào tạo... luôn là các quyết định mà người lao động quan tâm.

***Đối với tổ chức:***

Đánh giá thực hiện công việc có một ý nghĩa rất quan trọng đối với tổ chức, có ảnh hưởng lớn đến các hoạt động quản lý nguồn nhân lực khác trong tổ chức. Đánh giá THCV sẽ cung cấp thông tin về THCV của từng cá nhân người lao động làm cơ sở để đưa ra quyết định một cách chính xác và công bằng cũng như bảo vệ được các quyết định đó cả về mặt luật pháp và biện hộ về đạo đức. Đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng lớn đến bầu không khí tâm lý trong tập thể; ảnh hưởng đến hiệu quả của tổ chức. Một hệ thống đánh giá không bài bản, không khoa học, thiếu chính xác sẽ gây ra tâm lý hoang mang, thiếu tin tưởng của người lao động vào các quyết định quản lý của tổ chức. Ngoài ra, ĐGTHCV còn có vai trò lớn đối với các chức năng quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức như đánh giá hiệu quả các chương trình tuyển dụng, đào tạo và phát triển, biên chế... và cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả của các chương trình đó.

***3) Quan hệ giữa ĐGTHCV với các hoạt động QTNL khác***

Đánh giá THCV là một chức năng quản trị nhân lực trong tổ chức, do vậy có tác động qua lại với các chức năng quản trị nhân lực khác. Điều đó được biểu hiện qua sơ đồ 1.3.



(Nguồn : Ý tưởng của tác giả)

### Sơ đồ 1.3 Quan hệ giữa Đánh giá THCV với các nội dung khác của Quản trị NNL

Từ sơ đồ trên ta thấy công tác ĐGTHCV có một mối quan hệ với tất cả các chức năng quản trị nhân sự khác của tổ chức. Các mối quan hệ đó cụ thể là:

**Đối với phân tích công việc:** Đánh giá THCV và PTCV có tác động hai chiều qua lại: ĐGTHCV sử dụng kết quả của PTCV đó là bảng mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản yêu cầu với người thực hiện công việc để tiến hành đánh giá. Tuy nhiên nó cũng có tác động thay đổi những điểm không phù hợp của các bản trên được phát hiện trong quá trình đánh giá nhằm nâng cao tính phù hợp và ý nghĩa của PTCV trong quản lý.

**Đối với tuyển dụng:** thông qua ĐGTHCV có thể thay đổi nội dung tuyển dụng, đối tượng tuyển dụng làm cho công tác tuyển dụng càng có hiệu quả hơn.

**Đối với chức năng kế hoạch hoá:** Trong quá trình ĐGTHCV sẽ phát hiện những bộ phận thừa, thiếu lao động để có kế hoạch đáp ứng kịp thời.

**Đối với công tác thù lao lao động:** Thông qua ĐGTHCV là nguồn số liệu quan trọng để xác định mức lương, thưởng cho công bằng, chính xác.

**Đối với đào tạo và phát triển:** Xác định các nhu cầu về đào tạo và phát triển nhằm làm cơ sở để tổ chức các chương trình đào tạo và phát triển. Đồng thời thông qua ĐGTHCV còn có thể xác định cả nội dung cần đào tạo phát triển.

**Biên chế nhân lực:** Phát hiện những tiềm năng của nhân viên để tiến hành

công tác thăng chức, chuyển chuyển cho phù hợp nhằm khai thác tối đa các tiềm năng của nhân viên.

**Quan hệ lao động:** Kết quả ĐGTHCV là căn cứ để giải quyết bất bình và kỷ luật lao động một cách chính xác, duy trì kỷ luật và nội quy lao động trong tổ chức

### **1.3.7 Thù lao lao động**

Thù lao lao động vừa là trách nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp vừa là công cụ quan trọng được các nhà lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp sử dụng để khuyến khích tạo động lực và khuyến khích sáng tạo của người lao động.

Thù lao lao động không chỉ là hoạt động được quy định bởi pháp luật, mà thù lao lao động chịu sự tác động của nhiều nhân tố như hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, văn hóa, xã hội...vv. Mặt khác, xung quanh thù lao lao động còn là vấn đề phức tạp có tác động đến tâm lý. Số tiền thù lao lao động mà người lao động được nhận sẽ thể hiện được tình hình sinh hoạt đời sống của người lao động đó, đồng thời báo cho xã hội biết về sự thành công và giá trị của người đó.

Trong thời gian qua người ta đã sử dụng nhiều phương pháp trong việc xếp đặt công việc theo mức tiền công để đảm bảo sự công bằng trong việc trả tiền công, sự cạnh tranh trong thị trường và cũng để thu hút, giữ gìn và động viên những lao động có chất lượng cao. Bảo trợ xã hội (có thể gọi là lợi ích về vật chất) đang được sử dụng phối hợp thành những phần bên cạnh việc trả tiền công của các doanh nghiệp. Những lợi ích đó bao gồm phúc lợi xã hội, bồi thường khi thất nghiệp, bảo hiểm kinh tế đối với những tình huống nguy hiểm như (tai nạn, bị ốm đau vân vân...) đã được quy định rõ trong pháp luật

Thù lao lao động được cấu tạo thành 3 loại như sau: thù lao cơ bản (thù lao trực tiếp), tiền thưởng (thù lao gián tiếp), và tiền thù khác. Tiền thù lao lao động hay tiền lương đóng vai trò rất quan trọng đối với việc quản trị, vì nó là yếu tố thúc đẩy sự tiến bộ của cơ quan: quan trọng đối với người thực hiện công việc vì tiền bồi thường đó giúp cho đời sống của họ khá hơn hoặc là nâng cao thêm mức sống cho người lao động. Ngoài ra, thù lao lao động còn là yếu tố thúc đẩy người lao động hăng hái đóng góp cho công việc và yêu nghề hơn;

Ở CHDCND Lào hiện nay, thù lao lao động trong các cơ quan, doanh nghiệp được thực hiện bằng tiền và bằng hiện vật. Xu hướng chung là thù lao bằng hiện vật

ngày càng giảm trong cơ cấu thù lao lao động; tiền lương và tiền thưởng ngày càng chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu thù lao lao động.

Ở giác độ người lao động, thù lao lao động không chỉ là những gì họ được bù đắp, đền đáp với những hao phí về sức lực, trí tuệ... mà họ đã bỏ ra, mà thù lao lao động, nhất là tiền lương còn là thước đo sự cống hiến, vị trí của người lao động trong cơ quan, doanh nghiệp. Chính vì vậy, người lao động luôn trông chờ từ cơ quan, doanh nghiệp: (i) Mức thù lao cao đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng, (ii) Thù lao đảm bảo công bằng, hợp lý giữa những người lao động, (iii) công tác thù lao phải hợp lý, tổ chức khoa học và phải phù hợp văn hóa của cơ quan, doanh nghiệp.

Để thực hiện được mục tiêu này, hệ thống thù lao lao động phải được xây dựng trên cơ sở của hệ thống phân tích và xếp hạng công việc, kết quả đánh giá thực hiện công việc, hệ thống định mức lao động. Công tác tiền lương nói chung và thù lao lao động nói riêng phải được tổ chức khoa học, áp dụng có hiệu quả các hình thức và chế độ tiền lương, tiền thưởng và bảo trợ xã hội.

**Tóm lại**, mục đích của việc tổ chức thù lao lao động là để tạo động lực để người lao động làm việc với chất lượng cao nhất; để khống chế được những chi phí cho cán bộ phù hợp với sản phẩm được sản xuất ra bằng cách quy định chính sách và phương pháp thực hiện cho phù hợp; để làm quy tắc thuê nhân công, đánh giá lợi ích dựa theo tiêu chuẩn của công việc; và để cho những người quản trị và những người cán bộ trong cơ quan hiểu nhau hơn và tiến tới thắt chặt sự hợp tác với nhau, hạn chế những mâu thuẫn bằng cách là đảm bảo sự công bằng trong việc thù lao lao động.

#### **1.4 Vai trò của Quản trị nguồn nhân lực**

Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển. Tầm quan trọng của Quản trị NNL trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. NNL là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên QTNNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản trị trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản trị các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản trị tốt nguồn nhân lực của mình, vì suy đến cùng mọi hoạt động, kể cả hoạt động quản trị, đều

được thực hiện bởi con người.

### **1.5 Một số học thuyết về quản trị nguồn nhân lực**

Một số học thuyết có quan điểm và nhìn nhận, đánh giá về người lao động là khác nhau và thông qua sự khác nhau này, các nhà quản trị xây dựng nên các biện pháp khác nhau trong hoạt động lãnh đạo con người lao động.

#### **1.5.1 Học thuyết X**

Học thuyết được xây dựng trên những giả định như: (i) Nhìn chung những người bình thường là bản chất lười biếng, không thích làm việc, họ trốn tránh làm việc nếu có thể được; (ii) Con người chỉ làm việc khi bị bắt buộc và chịu kiểm tra và chỉ huy chặt chẽ trong công việc và con người rất sợ trách nhiệm [30;19].

Từ giả định trên, các nhà nghiên cứu đã cho ra đời hệ thống quản trị nhân lực theo học thuyết X như sau:

- Đó là phân chia lao động ra các thao tác, động tác đơn giản, lặp đi lặp lại một cách đơn giản và tiến hành kiểm tra, đôn đốc và quản lý, giám sát chặt chẽ người lao động, áp dụng hệ thống quy tắc chặt chẽ, rõ ràng và chế độ khen thưởng, kỷ luật nghiêm khắc.

- Học thuyết này đưa ra một hệ thống hà khắc, người lao động bị coi như một chiếc máy, tạo ra sự nhàm chán, căng thẳng cả về thể lực và tinh thần cho người công nhân. Do đó, hiệu quả và năng suất sản xuất kinh doanh không thể cao, không thể lâu dài được.

#### **1.5.2 Học thuyết Y**

Học thuyết Y được xây dựng trên cơ sở các giả định: (i) Con người có khả năng và yêu thích làm việc và ở bất cứ cương vị nào đều có tinh thần làm việc, có ý thức hoàn thành tốt công việc của mình; (ii) Con người muốn thấy mình được tôn trọng, chia sẻ trách nhiệm và tự khẳng định mình [60;15].

Vì nhân viên tự giác và tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc nên nhà quản trị tạo điều kiện thuận lợi và để người lao động tự kiểm tra kết quả công việc của mình. Cụ thể:

- Tin tưởng và chủ trương lôi cuốn họ vào công việc của mình.
- Có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa nhà quản trị và nhân viên.
- Nhà quản trị quan tâm đến lợi ích của người lao động.



### ***1.5.3 Học thuyết Z***

Học thuyết Z được phát triển bởi các nhà quản trị của Nhật Bản. Quan niệm của các công ty Nhật Bản và một số nhà quản trị hiện đại đó: “Người lao động sung sướng là chìa khoá dẫn tới năng suất lao động cao, sự tin tưởng tuyệt đối, sự tể nhị trong cư xử và phối hợp chặt chẽ trong tập thể là yếu tố quyết định tới quản trị nhân sự” [37;20].

Hệ thống quản lý theo học thuyết Z được thể hiện như sau:

- Nhà quản trị tạo ra môi trường lao động cho nhân viên như đang ở trong gia đình mình. Nhà quản trị và nhân viên thương yêu, lo lắng lẫn nhau và tạo ra sự gắn bó suốt đời của người lao động với nơi làm việc của mình bằng chế độ tiền lương, tiền thưởng theo thâm niên làm việc. Đồng thời phân chia kết quả lao động công bằng, thích đáng. Và giao cho họ công việc phù hợp khả năng của họ.

- Học thuyết này tác động mạnh mẽ đến tinh thần làm việc và lòng trung thành của người lao động đến Công ty. Tạo cho họ sự phấn đấu, đóng góp hết sức mình để hoàn thành công việc một cách hăng say, không mệt mỏi.

Như vậy, học thuyết X và Y có quan điểm ngược nhau. Tuy nhiên, khi trình độ người lao động ngày càng cao và quyền của người lao động ngày càng được chú ý tới thì học thuyết Y và học thuyết Z ngày càng được áp dụng rộng rãi và mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cao và lâu dài hơn. Nhưng cũng vẫn còn nhiều doanh nghiệp sử dụng học thuyết X và không thể phủ nhận lợi ích của học thuyết này ngay cả ở thời kỳ hiện tại.

## **1.6. Kinh nghiệm Quản trị nhân lực ở một số doanh nghiệp nước ngoài**

### ***1.6.1 Kinh nghiệm Quản trị nhân lực ở một số doanh nghiệp Việt Nam***

Trong thời gian qua, tác giả luận án có thời gian đi thực tế tại một số doanh nghiệp của Việt Nam để nghiên cứu về công tác Quản trị NNL. Các doanh nghiệp mà tác giả đã thực tế khảo sát, nghiên cứu đó là Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2010), Công ty Điện toán và truyền số liệu - VDC (2009), Tổng công ty truyền thông đa phương tiện = VTC (2010). Đây là 03 doanh nghiệp Nhà nước có quy mô và vị trí khác nhau đó là tập đoàn, tổng công ty và công ty thành viên của tập đoàn.

Tác giả đã có thời gian tìm hiểu, quan sát và trao đổi trực tiếp với lãnh đạo và nhiều cán bộ quản lý của các doanh nghiệp trên. Mặt khác, tác giả cũng có nghiên

cứu các tài liệu, báo cáo liên quan đến công tác Quản trị NNL mà các doanh nghiệp nói trên gửi cho. Qua nghiên cứu thực tiễn về Quản trị NNL của 03 doanh nghiệp lớn của Việt Nam, tác giả đã rút ra được một số bài học kinh nghiệm như sau:

Một là, công tác Quản trị NNL luôn có được sự quan tâm đặc biệt của ban lãnh đạo các doanh nghiệp Việt Nam. Công tác cán bộ, công tác Quản trị NNL được xác định có vị trí quyết định sự phát triển và tồn tại của doanh nghiệp.

Hai là, lãnh đạo các doanh nghiệp coi trọng xây dựng và phát triển nguồn nhân lực, đưa ra nhiều giải pháp để chống lại hiện tượng “chảy máu chất xám”. Các chính sách và các giải pháp quan trọng như: chính sách đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, tạo lập môi trường làm việc, tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến và phát triển trong nghề nghiệp. Trong các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cán bộ trẻ (dưới 35 tuổi) đã được bố trí ở vị trí cao trong doanh nghiệp.

Ba là, các doanh nghiệp đều quan tâm đến nghiên cứu, đưa ra các giải pháp tổng thể và thiết thực nhằm khuyến khích sáng tạo và tạo động lực cho người lao động. Trong số các chính sách liên quan đến vấn đề này phải kể đến các chính sách về đào tạo, chính sách về thăng tiến và tạo cơ hội thăng tiến, chính sách liên quan đến tạo lập môi trường làm việc tốt, bình đẳng cho người lao động.

Bốn là, công tác phân tích công việc đã được các doanh nghiệp quan tâm, đa số các doanh nghiệp đều thuê các công ty tư vấn, các chuyên gia tư vấn để thực hiện phân tích công việc, xếp hạng công việc, đánh giá thực hiện công việc và làm cơ sở để xây dựng hệ thống tiền lương của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế đánh giá thực hiện công việc trong các doanh nghiệp vẫn còn mang nặng tính hình thức, “quan liêu”.

Năm là, công tác đào tạo NNL của các doanh nghiệp Việt Nam được quan tâm, chi phí cho công tác đào tạo khá lớn, đào tạo nội bộ đóng vai trò quyết định đối với xây dựng và phát triển NNL của các doanh nghiệp. Đào tạo ngoài doanh nghiệp bao gồm cả đào tạo ở nước ngoài được quan tâm. Việc xác định nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở nhu cầu của cá nhân và nhu cầu của doanh nghiệp. Đào tạo bằng cấp (thạc sỹ, tiến sỹ) được người lao động quan tâm và có sự hỗ trợ, tạo điều kiện của doanh nghiệp.

Sáu là, xây dựng hệ thống, bộ máy làm công tác Quản trị NNL được các

doanh nghiệp quan tâm. Lãnh đạo, cán bộ quản lý các cấp của doanh nghiệp có nhận thức đúng về công tác Quản trị NNL và có kiến thức và kỹ năng nhất định về công tác này. Bộ máy làm công tác Quản trị NNL được đào tạo đúng chuyên môn nghiệp vụ và được tham gia nhiều khóa tập huấn về các hoạt động Quản trị NNL.

### ***1.6.2 Kinh nghiệm Quản trị NNL của một số doanh nghiệp Nhật Bản***

Trong một thập kỷ trở lại đây, Nhật Bản là một quốc gia có nền kinh tế phát triển thần kỳ mặc dù đây là nước xếp vào diện khan hiếm tài nguyên trên thế giới. Điều đó đặt ra câu hỏi cho rất nhiều nhà doanh nghiệp trên thế giới. Có nhiều kết luận khẳng định “sự thành công của nền kinh tế Nhật Bản chủ yếu dựa vào sự kết hợp khéo léo giữa sắc thái văn hoá dân tộc vào công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp để tạo nên một mối quan hệ đặc thù trong các doanh nghiệp của Nhật Bản” để học tập kinh nghiệm của họ chúng ta đi sâu vào một số nguyên tắc của các ông chủ Nhật Bản.

#### **Về tuyển chọn nhân sự**

Để phục vụ cho việc tuyển người được chính xác, các công ty thường dựa vào các phương châm sau:

- Chỉ tuyển vào Công ty những người có đầu óc linh hoạt nhanh nhẹn, nhạy bén.
- Am hiểu công việc, có tinh thần công tác với đồng nghiệp.
- Căn cứ trên nhu cầu nhân sự phục vụ cho sản xuất kinh doanh của Công ty, ưu tiên những người làm tại các xí nghiệp vệ tinh và những sinh viên mới tốt nghiệp phù hợp chuyên ngành cần chọn .

#### **Đào tạo và huấn luyện nghề nghiệp**

Trong các Công ty Nhật Bản, tất cả các nhân viên mới được tuyển dụng đều phải trải qua quá trình đào tạo của Công ty đó là hai giai đoạn sau:

- Giai đoạn đào tạo tổng quát thời gian kéo dài từ 4-6 tháng.
- Giai đoạn chuyên môn kéo dài suốt thời gian làm việc.

#### **Phát huy nhân tố con người của Công ty**

- Chế độ thu dụng suốt đời.
- Chế độ trả lương, thăng chức theo thâm niên công tác.
- Có sự điều chỉnh của ông chủ và người làm về việc phân phối lợi nhuận.
- Cách đối xử ông chủ với người làm như người thân trong gia đình.

- Hoạt động của nhóm không chính thức của Công ty.
- Chế độ làm việc theo thời gian linh hoạt tại nhà.

**Bảng 1.1 Xu hướng trong Quản trị nguồn nhân lực ở Nhật Bản**

<b>Trong tương lai</b>	<b>Hiện tại và tương lai</b>
Việc thuê lao động thời gian dài ổn định hoặc vĩnh viễn	Tăng cường chấm dứt thuê lao động bởi phải giảm số lượng lao động
Được hưởng khoản đền bù và lợi nhuận: Căn cứ theo độ tuổi và tác phong đạo đức Dự án lợi nhuận cao Lợi nhuận nghỉ trí cao	Vài công ty bắt đầu thực hiện: Trả lương lao động căn cứ việc tiến hành công việc/khả năng Giới thiệu về kế hoạch ”quán Cà phê” Khi được nghỉ hưu được đổi thành lĩnh lương hưu tính theo quy chế lương hưu và các phương thức khác
Chủ nhiệm và việc quản lý công tác giới nữ ít hơn	Chưa nhiều, tuy nhiên giới nữ là chủ nhiệm và quản lý công tác tăng lên
Việc thuê lao động đủ giờ, là cán bộ thường trực	Tăng việc thuê lao động bất thường và phân phối cán bộ và tìm từ bên ngoài vào
Hạn chế thuê lao động nước ngoài trong phạm vi lao động bằng cơ thể	Số lao động nước ngoài còn ít, nhưng có vài công ty bắt đầu thuê lao động này ở mức quản trị và chuyên viên
Việc thuê lao động: Phần lớn thuê những người mới tốt nghiệp Việc nâng cấp căn cứ vào lão thành Phát triển ngành nghề chậm và tỉ mỉ Nghỉ hưu độ tuổi 60	Vài công ty bắt đầu thực hiện: Thuê tay nghề trung bình ngoài người vừa mới tốt nghiệp Việc thăng tiến căn cứ vào năng lực thực hiện Thăng tiến cho người lao động trẻ Phát huy tuổi nghỉ hưu ở mức trên 60 tuổi

*Nguồn thông tin: Tài liệu giảng dạy Quản trị nguồn nhân lực của Giáo sư*

*Umesu, trường đại học Washeda, 2008*

*Tóm lại*, quản trị nhân lực là một trong khâu then chốt của quản trị doanh nghiệp. Vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến mọi lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng công tác này cũng rất khó khăn và phức tạp, đòi hỏi phải có sự thận trọng, mềm dẻo, khôn khéo và phải vận dụng nguyên tắc quản trị có tình, có lý. Nói tóm lại, người làm công tác quản trị nhân lực phải có tâm, có đức và có trí tuệ.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 1:**

Chương 1 trình bày hệ thống lý luận liên quan đến Quản trị NNL. Trong chương này, tác giả đã trình bày khái niệm về nhân lực, Quản trị nguồn nhân lực, những nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực, một số học thuyết chung về Quản trị NNL. Trong chương 1, tác giả cũng đã trình bày khái quát kết quả nghiên cứu kinh nghiệm Quản trị NNL của các doanh nghiệp Việt Nam, Nhật Bản về công tác Quản trị NNL của doanh nghiệp. Những nghiệm này là bài học bổ ích cho Tổng công ty ĐLL nói riêng và các doanh nghiệp của CHDCND Lào nói chung.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC LÀO

### 2.1 Khái quát về Nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào

#### 2.1.1 Giới thiệu về Tổng công ty Điện lực Lào

Xí nghiệp Quốc doanh Điện lực Lào (nay là Tổng công ty Điện lực Lào) được thành lập năm 1959. Tại thời điểm đó, Xí nghiệp Quốc doanh Điện lực của Lào chỉ là một đơn vị sản xuất nhỏ để phục vụ doanh trại của quân đội Pháp và một phần phục vụ cho trung tâm thủ đô Viêng Chăn.

Sự lớn mạnh và phát triển của Điện lực Lào phải kể từ giai đoạn những năm 1966-1971, Nhà máy thủy điện Nậm Ngừm giai đoạn I công suất (capacity) 30 MW đã hoàn thành với tổng vốn đầu tư là 28 triệu US\$. Vốn đầu tư xây dựng Nhà máy thủy điện Nậm Ngừm từ Ngân hàng Thế giới (WB, 1966). Cũng trong giai đoạn đó, có nguồn vốn của Liên bang Đức để phát triển Dự án lắp đặt máy phát điện Diesel ở trạm Sôk Pa Luông với công suất (capacity) 8 MW và xây dựng mạng lưới điện Viêng Chăn.

Khi đất nước được giải phóng (năm 1975), năng lực của Ngành Điện lực Lào vẫn còn non yếu. Tổng công suất điện lực của cả nước chỉ đạt 42 MW và chỉ có khoảng 19.000 hộ gia đình được tiêu dùng điện.

Dưới sự lãnh đạo của Đảng và Chính phủ CHDCND Lào, ngành Điện lực đã có một sự phát triển liên tục, không ngừng, từng bước đáp ứng được yêu cầu về điện cho sản xuất và xã hội ngày càng rộng rãi. Trong những năm 1976-1979, Nhà nước đã đầu tư tăng năng lực sản xuất điện của Nhà máy Thủy điện Nậm Ngừm từ 30 MW lên đến 110 MW. Đồng thời, trong những năm 1983-1990 đã lắp đặt thêm tổ máy phát điện ở Nhà máy Thủy điện Nậm Ngừm để tăng năng lực sản xuất lên thành 150 MW, đưa tổng lượng sản xuất điện của cả nước lên đến 162 MW. Việc phát triển điện vùng Viêng Chăn trong 2 giai đoạn đã đưa số hộ được sử dụng điện trong năm 1990 lên đến 47.372 hộ gia đình, tăng gấp 2.5 lần so năm 1975.

Giai đoạn 1991-1999 là giai đoạn ngành Điện lực Lào có sự phát triển mạnh mẽ. Mặc dù giai đoạn này cả khu vực Đông Nam Á có sự khủng hoảng tài chính, nhưng CHDCND Lào đã xây dựng được nhiều công trình điện ở 8 tỉnh, đưa số dân được tiêu dùng điện lên đến 255.882 hộ gia đình, tăng 11.8 lần so với năm 1975. Đến giai đoạn những năm 2000-2005, ngành điện lực Lào đã hoàn thành việc xây dựng thêm 6 nhà máy thủy điện, tạo cho những gia đình được tiêu dùng điện lên đến 408.206 gia đình, tăng lên 21.4 lần so với 1975.

Thực hiện sự nghiệp CNH và HĐH ở CHDCND Lào, ngành điện lực Lào đã có kế hoạch sản xuất và phân phối điện trong giai đoạn 10 năm. Bên cạnh Tổng công ty ĐLL, ngành điện lực Lào còn có sự tham gia của các thành phần kinh tế khác. Đến năm 2010 toàn ngành điện lực Lào có năng lực sản xuất là 1648 MW, trong đó Tổng công ty ĐLL có năng lực sản xuất điện là 288 MW, các cơ sở sản xuất điện của các thành phần kinh tế khác là 1,360 MW. Ở giai đoạn này đã có 734,000 hộ gia đình được tiêu dùng điện chiếm 70% tổng số gia đình trong toàn quốc và dự kiến tới năm 2020 sẽ nâng số hộ gia đình được tiêu dùng điện lên tới 1,140,000 gia đình chiếm 90% tổng số hộ gia đình trên toàn quốc.

Từ năm 1986, Tổng công ty ĐLL đã chuyển từ hoạt động kinh doanh sang sản xuất kinh doanh và trực thuộc Bộ Công nghiệp và Thủ công nghiệp, (nay là Bộ Năng lượng và Mỏ). Tổng công ty ĐLL hoạt động theo Luật Điện lực và Luật Kinh doanh. Tên giao dịch quốc tế là: Electricite du Laos. Trụ sở chính của Tổng công ty đặt ở bản Phải, huyện Xay Sết Thả, đường Nong bon, Thủ đô Viêng Chăn. Hiện nay, Tổng công ty ĐLL có 22 chi nhánh trên phạm vi toàn quốc.

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 địa phương ở Thủ đô Viêng Chăn và các tỉnh trong toàn quốc để phục vụ đời sống của nhân dân các bộ tộc ngày một tốt hơn theo kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội mà Đảng và Nhà nước đã đề ra, góp phần thúc đẩy sản xuất, nông nghiệp, công nghiệp, công nghiệp chế biến ..vv, ngày càng phát triển mạnh mẽ.

### **1) Nhiệm vụ chủ yếu của Tổng Công ty Điện lực Lào**

Tổng công ty ĐLL có các nhiệm vụ như sau:

Một là, sản xuất và phát triển năng lượng điện để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội; thực hiện phân phối và vận chuyển điện một cách hiệu quả tới người dân, xuất khẩu và nhập khẩu điện theo nhu cầu của nền kinh tế.

Hai là, xây dựng và đề xuất kế hoạch phát triển ngành điện để phục vụ xã hội theo đường lối mà Đảng và Chính phủ đề ra trong từng giai đoạn; tích lũy và tìm kiếm nguồn vốn để phát triển ngành điện theo kế hoạch đã đề ra.

Ba là, đào tạo và phát triển NNL để thực hiện nhiệm vụ chính trị mà Đảng và Nhà nước giao cho Tổng công ty ĐLL nói riêng và đáp ứng nhu cầu phát triển của Ngành điện lực Lào nói chung.

Bốn là, Tổng công ty ĐLL được chỉ định đại diện cho Chính phủ Lào trong các dự án quốc tế được Chính phủ chỉ định.

### **2) Tổng vốn đầu tư:**

Tại thời điểm năm 2002, Tổng công ty ĐLL có tổng số vốn là 359 tỷ kip. Trong đó từ việc chuyển nợ thành vốn là 214 tỷ kip và vốn viện trợ không hoàn lại là 23 tỷ kip. Toàn bộ số vốn này là vốn Nhà nước, do Bộ Tài chính Lào làm đại diện sở hữu.

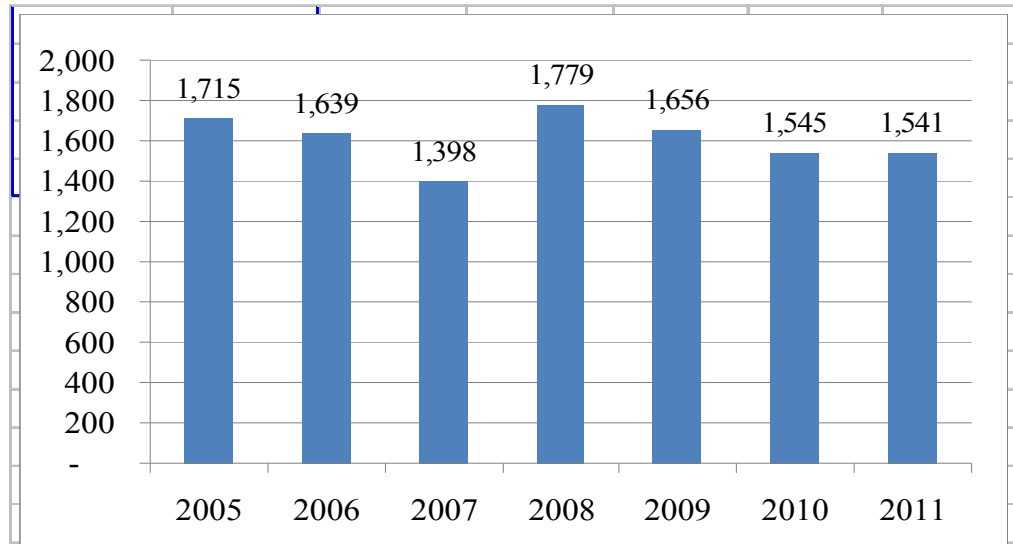
### **3) Hoạt động sản xuất, kinh doanh:**

Tổng công ty ĐLL tiến hành sản xuất năng lượng điện từ 8 nhà máy thủy điện bao gồm: Nhà máy thủy điện Nặm Ngừm I, Nhà máy thủy điện Nặm Lóc, Nhà máy thủy điện Nặm Mang 3, Nhà máy thủy điện Sê xết I, Nhà máy thủy điện Sê La Băm, Nhà máy thủy điện Nặm Đông, Nhà máy thủy điện Nặm Co và Nhà máy thủy điện Nặm Ngai.

Việc sản xuất điện của CHDCND Lào hiện nay còn phụ thuộc nhiều vào điều kiện tự nhiên, đặc biệt là lượng mưa. Năm 2007, Tổng công ty ĐLL sản xuất được 1.398,4 triệu kwh; năm 2008 lượng điện sản xuất được là 1.777,6 triệu kwh tăng 27,12%; năm 2009 sản lượng điện bị giảm nhẹ so với năm 2008 đạt khoảng 1.651 triệu kwh, năm 2011 tiếp tục giảm còn 1.541 triệu kwh nguyên nhân chủ yếu do thời tiết xấu.



Đơn vị tính: Triệu Kwh

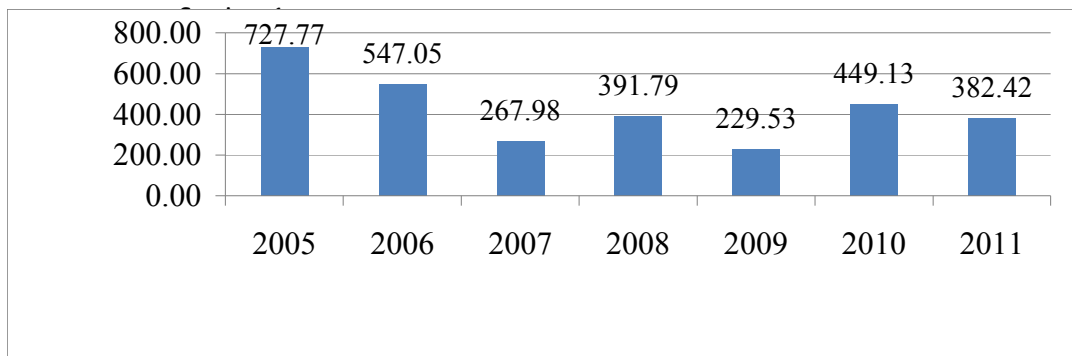


(Nguồn số liệu: báo cáo hàng năm TCTĐLL 2005-2011)

**Hình 2.1 Thống kê sản xuất năng lượng năm 2005 – 2011**

Từ năm 2005, Tổng công ty ĐLL đã xuất khẩu điện ra nước ngoài với sản lượng 727,76 triệu kwh đạt doanh thu 21,55 triệu USD. Từ năm 2006-2011 việc xuất khẩu năng lượng điện ra nước ngoài liên tục giảm. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tình trạng này là do điều kiện thời tiết không thuận lợi và tiêu dùng trong nước mỗi năm một tăng (chủ yếu do tăng hộ tiêu dùng điện và nhu cầu tiêu dùng cho sản xuất tăng nhanh).

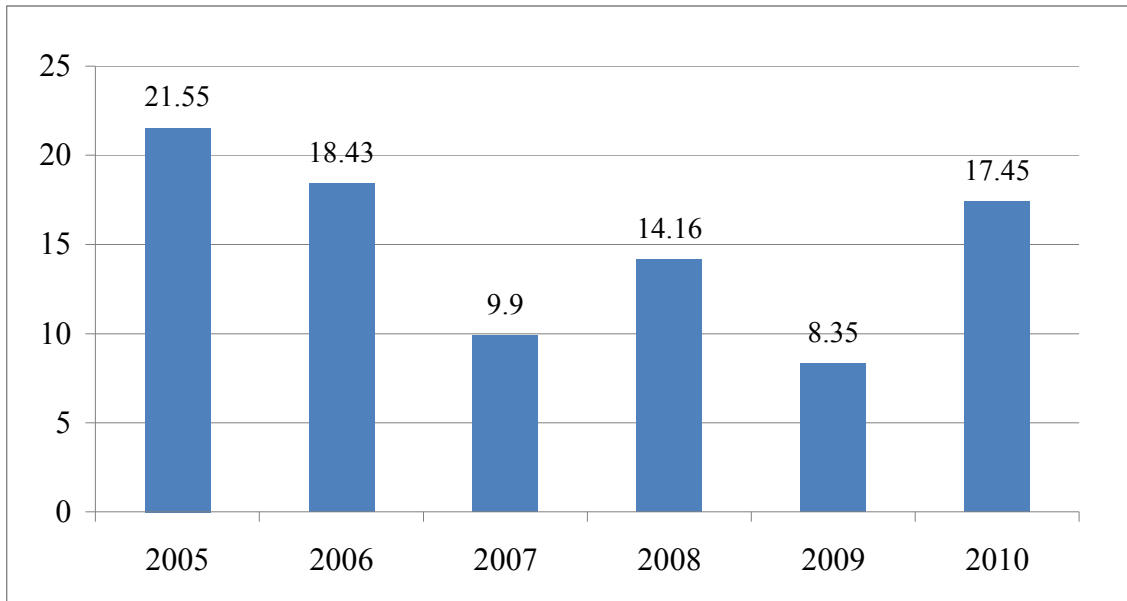
Đơn vị tính: triệu Kwh



(Nguồn số liệu: báo cáo hàng năm TCTĐLL 2005-2011)

**Hình 2.2 Thống kê xuất khẩu năng lượng năm 2005 – 2011**

Đơn vị tính: Triệu USD

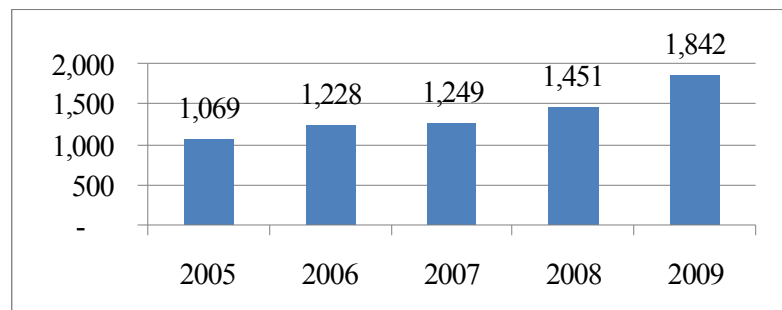


(Nguồn số liệu: báo cáo hàng năm TCTĐLL 2005 -2010)

**Hình 2.3** Thống kê giá trị xuất khẩu năm 2005 – 2010**4) Doanh thu và lợi nhuận:**

Kể từ năm 2005 trở lại đây, doanh thu của Tổng công ty ĐLL liên tục tăng. Nếu năm 2005 (năm đầu tiên thực hiện xuất khẩu điện ra nước ngoài), tổng doanh thu là 1.069 tỷ kip, thì đến năm 2009, tổng doanh thu của Tổng công ty đạt 1.842 tỷ kip, tăng 72.27% so với năm 2005. Nhìn chung, doanh thu của Tổng công ty tăng trung bình 16,75% trong giai đoạn 5 năm vừa qua (2005-2009).

Đơn vị tính: tỉ Kip

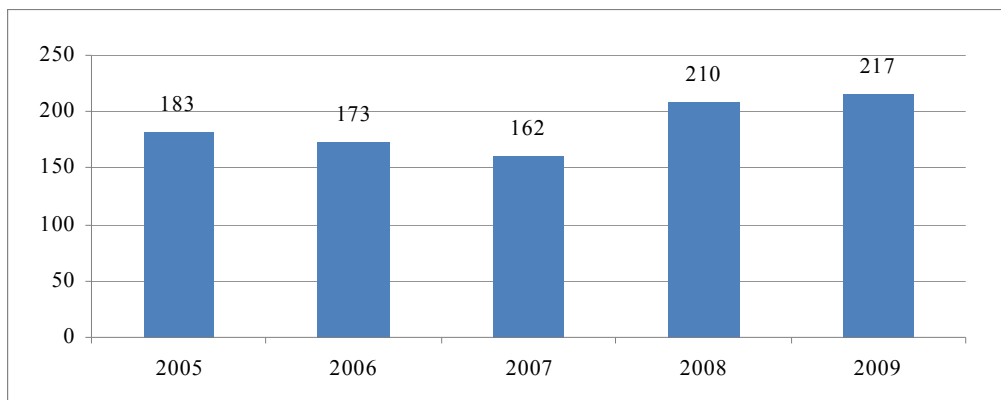


(Nguồn số liệu: báo cáo hàng năm TCTĐLL 2005 -2009)

**Hình 2.4** Thống kê doanh thu năm 2005 – 2009

Tính bình quân hàng năm lợi nhuận của Tổng công ty tăng lên khoảng 0,54%; về cơ bản tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu hàng năm biến động không lớn: năm 2005 đạt 17.08%, năm 2006 có 14.06%; năm 2007 đạt 12.99%; năm 2008 đạt 14.49% và năm 2009 đạt 11.79%. Song có thể nhận thấy rằng năm 2007 và năm 2009, tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu của kinh doanh thấp hơn so với những năm khác. Nguyên nhân chủ yếu là do chi phí sản xuất kinh doanh tăng cao hơn ở hai năm này.

Đơn vị tính: tỉ Kip



(Nguồn số liệu: báo cáo hàng năm TCTĐLL 2005 -2009)

**Hình 2.5** Thống kê lợi nhuận năm 2005 – 2009

### 2.1.2 Nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào

#### 1) Số lượng lao động và cơ cấu theo giới tính

Số lượng cán bộ công nhân viên của Tổng công ty ĐLL luôn có sự giao động do việc cán bộ công nhân viên hết tuổi lao động về hưu, cán bộ đi học, xin nghỉ do ốm đau, thôi việc để xây dựng kinh tế gia đình v.v.. Bảng 1 cho thấy số lượng nhân lực chung của Tổng công ty từ năm 2005 đến năm 2010. Năm 2005 số lượng cán bộ, công nhân viên trong Tổng công ty là 3.094 người; trong đó cán bộ, công nhân viên nữ có 472 người. Năm 2006 tổng số cán bộ công nhân viên giảm xuống còn 2.854 người, trong đó nữ có 448 người. Từ năm 2007-2010 số lượng lao động 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.

Nhìn chung tỷ lệ 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 so với các doanh nghiệp điện lực của các nước trong khu vực.

**Bảng 2.1. Số lượng cán bộ công nhân viên Tổng công ty ĐLL 2005-2010**

Năm	Tổng số lao động	Nữ	Tỷ lệ Nữ/Tổng số (%)
2005	3094	472	15,26
2006	2854	448	15,70
2007	2866	457	15,95
2008	2995	467	15,59
2009	3378	548	16,22
2010 (3/2010)	3369	554	16,44

*Nguồn: Báo cáo hàng năm của Tổng công ty ĐLL*

**2) Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác:**

Năm 2005, số lượng cán bộ nhân viên có thâm niên dưới 5 năm là 725 người chiếm 23,43 %, số lượng cán bộ nhân viên có thâm niên trên 5 năm đến 10 năm là 570 người chiếm 18,42%, số lượng cán bộ nhân viên có thâm niên từ trên 10 năm đến 15 năm là 493 người chiếm 15,93%, số có thâm niên từ trên 15 năm đến 20 năm là 346 người chiếm 11,18%, số có thâm niên trên 20 năm là 960 người chiếm 31,03 %.

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 %.

Tổng công ty ĐLL có cơ cấu cán bộ công nhân viên được phân bố tương đối đồng đều giữa các nhóm thâm niên công tác, mặc dầu nhóm có thâm niên trên 20 năm công tác chiếm tỷ lệ khá cao so với các nhóm thâm niên khác. Đây là một trong những thuận lợi cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đảm bảo có sự kế thừa. Số cán bộ nhân viên có thâm niên công tác trên 20 năm có số lượng lớn phần nào đã cho thấy kinh nghiệm công

tác của đội ngũ cán bộ công nhân viên của Tổng công ty tương đối tốt. Tuy nhiên, điều này cũng cho thấy số cán bộ công nhân viên ở nhóm tuổi cao khá nhiều, Tổng công ty cần phải có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và phát triển thay thế.

**Bảng 2.2 Số lượng lao động theo thâm niên công tác của Tổng công ty DLL.**

Nội dung	2005		2006		2007		2008		2009	
	nam	nữ	nam	nữ	nam	nữ	nam	nữ	nam	nữ
Dưới 5 năm	725	105	720	106	704	102	720	106	855	150
5 năm 1 tháng đến 10 năm	570	65	513	64	487	62	513	64	554	75
10 năm 1 tháng đến 15 năm	493	67	477	64	463	60	477	64	553	68
15 năm 1 tháng đến 20 năm	346	55	336	50	322	59	336	50	420	65
20 năm 1 tháng trở lên	960	180	949	179	890	174	949	179	996	190

*Nguồn: Báo cáo hàng năm Tổng công ty DLL*

### 3) Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2005-2010 được phản ánh ở Bảng 2.3.

**Bảng 2.3. Thống kê trình độ kiến thức của cán bộ công nhân viên Tổng công ty DLL**

	2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ
Thạc sĩ	155	12	143	12	141	11	154	11	176	12	174	12
Đại học	249	28	251	28	276	37	359	49	527	98	537	103
Cao đẳng	408	48	410	45	468	61	559	81	815	134	866	148
Trung cấp	1006	197	1000	208	1048	222	1079	215	1173	235	1135	223
Sơ cấp	770	134	667	125	570	98	500	91	372	53	353	53
Lái xe	253	0	203	0	204	0	202	0	196	0	192	0
Không có chuyên môn	253	53	171	22	159	28	142	20	120	16	114	15
Cộng	3,094	472	2,845	440	2,866	457	2,995	467	3,379	548	3,371	554

*Nguồn: Báo cáo hàng năm Tổng công ty DLL*

Nhìn chung, trình độ chuyên môn của cán bộ công nhân viên của Tổng công ty khá đa dạng và còn thiếu sự cân đối. Bảng 3 cho thấy trình độ kiến thức của cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty ĐLL từ năm 2006 đến năm 2008; nhìn chung cán bộ có trình độ thạc sĩ tăng lên từ 143 người trong năm 2006 lên 154 người trong năm 2008 cán bộ công nhân viên có trình độ tốt nghiệp đại học tăng lên từ 251 người trong năm 2006 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 theo thứ tự. Cán bộ công nhân viên sơ cấp có số lượng giảm xuống từ 667 người trong năm 2006 xuống thành 500 người trong năm 2008. Điều đó chứng tỏ rằng Tổng công ty ĐLL có ý thức phát triển trình độ kiến thức chuyên môn cho cán bộ công nhân viên trong Tổng công ty.

## **2.2. Nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào**

### **2.2.1. Nhân tố bên trong Tổng công ty ĐLL**

#### **1) Văn hóa doanh nghiệp trong Tổng công ty ĐLL**

Trong một doanh nghiệp Văn hóa là toàn bộ các giá trị được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, lắng đọng lại trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích. Văn hoá doanh nghiệp chính là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường thì việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp là một việc làm hết sức cần thiết.

Suốt thời gian qua, văn hóa doanh nghiệp trong Tổng công ty ĐLL chưa được chú trọng xây dựng và bị ảnh hưởng, chi phối chủ yếu bởi văn hóa của xã hội Lào và các tập quán của người lao động Lào, do đó có nhiều điểm không phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường hội nhập gây khó khăn cho công tác Quản trị NNL trong tổng công ty. Một số nét chính trong văn hóa công ty của Tổng công ty ĐLL hiện nay là:

Một là, cán bộ, công nhân viên tập trung thành các nhóm nhỏ theo vùng, theo quê. Các nhóm này mang những đặc điểm riêng của từng vùng miền và khá tách biệt với nhau, nhiều trường hợp có sự mâu thuẫn, đấu tranh giữa các nhóm gây mất đoàn kết trong nội bộ công ty. Công tác Quản trị NNL trong Tổng công ty ĐLL phải chú ý và quan tâm đến các nhóm này khi đưa ra các chính sách nhân lực cho Tổng công ty.

Hai là, Lào là đất nước lễ hội và một bộ phận lao động trong Tổng công ty vẫn giữ thói quen nghỉ vào những ngày lễ hội. Hàng năm Lào có khoảng 90 ngày lễ hội, việc lao động nghỉ gây ra những sự xáo trộn nhất định trong Tổng công ty. Người quản lý phải tính đến yếu tố này trong việc điều hành công việc.

Ba là, trong Tổng công ty ĐLL văn hóa doanh nghiệp đang dần được nhắc tới nhiều hơn và trở thành một trong những định hướng quan trọng để phát triển công ty, đặc biệt hoạt động Quản trị NNL trong tổng công ty phải hướng tới tạo dựng một văn hóa doanh nghiệp phù hợp và thống nhất.

## ***2) Nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL***

Nguồn nhân lực là chủ thể của hoạt động Quản trị NNL và luôn là cơ sở của các chính sách nhân lực trong công ty. Như đã trình bày ở trên, về bức tranh tổng thể, Tổng công ty ĐLL có trên 3000 cán bộ, công nhân viên đang làm việc, trong đó nữ giới chiếm khoảng 17%, lao động làm việc dưới 10 năm chiếm trên 50%, lao động làm việc trên 20 năm chiếm khoảng 30%, lao động trình độ thạc sỹ, đại học vào khoảng gần 800 người (từ năm 2009-nay) chiếm 24% tổng số cán bộ nhân viên, những năm gần đây ĐLL ngày càng chú trọng đến việc tuyển dụng lao động có trình độ chuyên môn cao vào làm việc trong Tổng công ty tuy nhiên lượng lao động này trong xã hội Lào còn ít gây khó khăn cho công tác tuyển dụng, bên cạnh đó hiện tượng xin nghỉ việc, bỏ việc cũng đang là một vấn đề của Tổng công ty..v.v. Từ những đặc thù của NNL kể trên đã tác động tới hoạt động Quản trị NNL trong ĐLL theo một số hướng như sau:

- Số lượng cán bộ công nhân viên trong tổng công ty không nhiều nhưng nằm rải rác trên khắp các tỉnh trong cả nước, dẫn đến nguồn lực bỏ ra cho hoạt động

Quản trị NNL trong Tổng công ty khá lớn, các chính sách phải đa dạng phù hợp với từng vùng, từng địa phương.

- Số lượng lao động nữ chiếm tỷ lệ nhỏ trong Tổng công ty ĐLL dẫn đến việc đấu tranh dành quyền lợi gặp nhiều khó khăn, bởi vậy trong công tác Quản trị NNL, tiếng nói của lao động nữ trong Tổng công ty cần được chú trọng quan tâm hơn, các chính sách cho chị em phụ nữ cần được đánh giá và điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh thực tế và nhu cầu của nữ lao động.

- Lao động có trình độ chuyên môn, kiến thức cao trong tổng công ty còn thiếu, nguồn lao động đó trong xã hội Lào còn hạn chế về số lượng. Bởi vậy, chính sách thu hút nhân tài, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài trong Tổng công ty càng phải chú trọng và hoàn thiện hơn nữa.

- Hiện tượng nghỉ việc, bỏ việc chuyển sang đơn vị khác hoặc về xây dựng kinh tế gia đình còn chiếm tỉ lệ khá cao trong NNL của ĐLL thể hiện chính sách về lương, thưởng, đãi ngộ trong Tổng công ty còn những hạn chế cần tìm hiểu và khắc phục.

### ***3) Lãnh đạo của Tổng công ty ĐLL***

Lãnh đạo là yếu tố quyết định tới các chính sách nói chung của doanh nghiệp trong đó có chính sách về Quản trị NNL. Một thời gian dài trước đây, lãnh đạo của Tổng công ty ĐLL chỉ tập trung vào công tác sản xuất, kinh doanh mà chưa quan tâm thích đáng tới hoạt động Quản trị NNL trong Tổng công ty. Theo quá trình phát triển, sự mở rộng quy mô hoạt động của ĐLL và sự hội nhập kinh tế tạo ra nhu cầu bức thiết phải có bộ phận chuyên trách quản lý công tác NNL trong Tổng công ty, điều đó đã làm thay đổi quan điểm lãnh đạo trong tổng công ty dẫn đến việc thành lập và ra đời Phòng Tổ chức cán bộ sau đó nâng lên trở thành Ngành Nguồn nhân lực vào năm 2009.

Đến nay, hoạt động Quản trị NNL trong Tổng công ty ĐLL đã được sự quan tâm rất lớn của Ban giám đốc Tổng công ty. Thông qua việc đưa ra những chính sách chung và định hướng cho công tác NNL về cơ bản lãnh đạo của Tổng công ty ĐLL đã thống nhất được phương hướng hoạt động của Ngành NNL nói chung cũng



như công tác quản trị NNL. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được công tác Lãnh đạo trong hoạt động Quản trị NNL của Tổng công ty vẫn còn một số điểm hạn chế như: (i) Lãnh đạo còn chịu nhiều ảnh hưởng và sức ỳ của nền kinh tế nông nghiệp lạc hậu của Lào trước đây và chưa thích ứng cao với nền kinh tế thị trường, hội nhập hiện nay; (ii) Kiến thức và kinh nghiệm trong công tác Quản trị NNL ở Tổng công ty ĐLL nói chung là yếu và thiếu; (iii) Thời gian gần đây cấp lãnh đạo trong Tổng công ty ĐLL bị luân chuyển và thay mới khá nhanh dẫn đến việc điều hành định hướng nói chung bị ngắt đoạn và tồn tại những điểm không thống nhất; (iv) Những yếu tố đặc thù của doanh nghiệp nhà nước tạo ra những đường lối lãnh đạo đặc trưng khác với doanh nghiệp tư nhân trong một số trường hợp trái với quy luật của thị trường...v.v. Những điểm hạn chế này cũng đã được Tổng công ty ĐLL nhìn nhận và đang trong quá trình khắc phục.

#### ***4) Khả năng tài chính cho hoạt động Quản trị NNL của Tổng công ty***

Bất cứ hoạt động nào của doanh nghiệp cũng chỉ phát triển mạnh khi được đầu tư các nguồn lực một cách thích đáng. Hoạt động Quản trị NNL cũng cần được đầu tư về tài chính, cơ sở vật chất trang thiết bị để hoạt động một cách hiệu quả. Tổng công ty ĐLL đã có quan sự quan tâm nhất định trong việc đầu tư cho Ngành Quản trị NNL tuy nhiên những hoạt động đầu tư này cũng chịu hạn chế chung do khả năng tài chính của Tổng công ty hiện nay còn yếu. Khả năng tài chính hạn chế tác động đến hoạt động Quản trị NNL trong Tổng công ty ĐLL trên những mặt cơ bản như sau:

Khả năng tài chính hạn chế dẫn đến chính sách lương, thưởng, đãi ngộ cho cán bộ công nhân viên bị hạn chế, gây khó khăn cho việc xây dựng và thực hiện các chính sách về Quản trị NNL.

Khả năng tài chính hạn chế dẫn đến việc phát triển đội ngũ làm công tác Quản trị NNL gặp nhiều khó khăn: Việc tuyển dụng cán bộ có trình độ chuyên môn cao, có kinh nghiệm về Quản trị NNL, được đào tạo ở nước ngoài...v.v bị hạn chế do mức lương chi trả thấp; Việc đào tạo cán bộ, nâng cao năng lực của cán bộ làm công tác Quản trị NNL đã được thực hiện nhưng số lượng và chất lượng chưa cao.

Trang thiết bị, máy móc...v.v cho công tác Quản trị NNL còn lạc hậu, chưa theo kịp với yêu cầu của thế giới. Một số công nghệ, quy trình mới về quản lý nhân lực hiệu quả trên thế giới chưa được cập nhật và chuyển giao về Tổng công ty do nguồn tài chính chưa cho phép.

Nhìn chung, khả năng tài chính hạn chế là một yếu điểm chung trong tất cả các hoạt động của Tổng công ty ĐLL và trong cả nền kinh tế CHDCND Lào hiện nay. Huy động các nguồn đầu tư quốc tế đang là định hướng quan trọng để cải thiện tình trạng trên.

### **2.2.2 Các nhân tố bên ngoài Tổng công ty ĐLL**

#### **1) Môi trường pháp luật của CHDCND Lào và hành lang hoạt động của công tác Quản trị NNL**

Là một doanh nghiệp quốc doanh của CHDCND Lào, Tổng công ty ĐLL tất yếu chịu sự quản lý của Chính phủ Lào, mà cụ thể hơn là hoạt động dưới sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật Lào. Bởi vậy, môi trường pháp luật ở Lào có tác động quyết định đến các hoạt động của Tổng công ty ĐLL trong đó có cả hoạt động Quản trị NNL. Về cơ bản, hoạt động Quản trị NNL trong Tổng công ty ĐLL chủ yếu chịu sự điều chỉnh của Bộ Luật Lao động, trong đó có một số nét nổi bật như sau:

Pháp luật Lào quy định đầy đủ trách nhiệm của người sử dụng lao động đối với người lao động. Luật Lao động của Lào đã ghi rõ: *Người sử dụng lao động phải đảm bảo việc thanh toán tiền lương một cách công bằng, đảm bảo các điều kiện về an toàn lao động và thực hiện đóng bảo hiểm xã hội.* Theo đó Tổng Công ty ĐLL phải có trách nhiệm thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ về Lương, thưởng và bảo hiểm đối với người lao động được tuyển dụng theo đúng quy định của Pháp luật và thỏa thuận của hợp đồng. Đồng thời Tổng công ty ĐLL cũng cần phải chú trọng đến việc bảo đảm an toàn lao động cho cán bộ, công nhân viên trong quá trình công tác. Đây cũng là một nhiệm vụ quan trọng đòi hỏi ngành quản trị NNL phải nghiên cứu về điều kiện lao động, các biện pháp đảm bảo an toàn, đặt an toàn của người lao động lên hàng đầu.

Luật Lao động cũng quy định người tuyển dụng lao động tuyệt đối không được áp dụng bất cứ biện pháp cưỡng chế, áp đặt nào trong quá trình tuyển dụng. Việc tuyển dụng Lao động phải đảm bảo việc công khai minh bạch và có sự tự nguyện của Lao động được tuyển dụng.

Đồng thời, trong quá trình sử dụng lao động không được bắt buộc người lao động làm việc quá thời gian mà luật quy định, bao gồm cả những quy định về giờ làm việc chính thức, giờ làm thêm (*Số giờ làm thêm không quá 30 giờ mỗi tháng, và mỗi lần cao nhất không quá 3 giờ*), thời gian ăn trưa, nghỉ ngơi giữa các ca làm việc của người lao động. Đây là một thách thức đối với hoạt động quản trị NNL của tổng công ty, yêu cầu cán bộ ngành phải sắp xếp thời gian, và phân công lao động một cách hợp lý tránh trường hợp công nhân viên trong công ty phải làm việc quá thời gian so với quy định của luật.

Luật Lao động của Lào cũng yêu cầu người sử dụng lao động phải có trách nhiệm tạo điều kiện cho người lao động thực hiện những nghĩa vụ đối với đất nước. Ví dụ như: Việc vào quân ngũ khi đất nước có chiến tranh, huy động nhân lực khi có thiên tai, lũ lụt...v.v.

Ngoài ra Luật Lao động cũng quy định rõ về các quyền lợi về nghỉ phép, quyền lợi phụ nữ mang thai được hưởng, quyền được có tổ chức đứng ra đại diện cho quyền lợi của người lao động trong công ty trước người sử dụng lao động (Công đoàn). Các quy định về việc cho thôi việc, cắt hợp đồng, tuổi và chế độ nghỉ hưu cũng được Luật đưa ra cụ thể.

Tổng công ty ĐLL là một doanh nghiệp quốc doanh, có trách nhiệm thực hiện đầy đủ và thực hiện tốt các quy định mà luật đưa ra để là điển hình cho các doanh nghiệp trong cả nước noi theo thực hiện.

## ***2) Văn hóa và thói quen của người lao động***

CHDCND Lào là quốc gia đó bề dày truyền thống văn hóa và có những điểm đặc trưng rất riêng so với nhiều quốc gia khác trên thế giới. Về văn hóa Lào là xứ sở của Phật giáo tiểu thừa, 90% dân số theo đạo Phật. Đạo Phật được truyền vào xứ Lào vào thế kỷ thứ 7 và đã trở thành quốc giáo từ thế kỷ 14, bởi vậy văn hóa của

Lào chịu ảnh hưởng rất lớn bởi chiết lý của của đạo Phật. Ảnh hưởng bởi hệ tư tưởng này, đặc trưng chung về tính cách của người dân Lào nói chung và người lao động Lào nói riêng.

Đặc điểm về văn hóa của người lao động Lào tạo ra nhiều điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản trị NNL trong tổng công ty, Người Lào rất thật thà, chất phát, ngay cả trong buôn bán, nhiều nơi hàng hóa bày bán, người mua chỉ việc chọn hàng rồi để lại một số tiền tương ứng, cả khi chủ cửa hàng không có mặt tại quầy. Người lao động Lào rất ít khi gây gổ với nhau, ngay cả trong các hoàn cảnh có mâu thuẫn người Lào vẫn thích cách cư xử lễ phép. Điều này giúp cho việc quản trị NNL trong Tổng công ty ĐLL được thực hiện thuận lợi hơn, môi trường làm việc trong công ty nhìn chung là hòa hợp ít có mâu thuẫn nội bộ, tạo điều kiện thuận lợi cho các công tác sắp xếp nhân sự, tổ chức sản xuất kinh doanh, khen thưởng và kỷ luật...v.vv

Bên cạnh những ưu điểm, đặc trưng văn hóa của Lào cũng có những điểm gây khó khăn cho việc Quản trị NNL. Lào là quốc gia của lễ hội, mỗi tháng người Lào đều có những lễ hội và tổ chức trên cả nước ví dụ: tháng 1 có lễ hội Pha Vet (Phật hóa thân); Tháng 4 có lễ hội Visakha Puya (lễ Phật đản); tháng 5 có lễ hội BangPhay (pháo thăng thiên); tháng 7 có lễ hội Khao PhanSa – (mùa chay); Bun Khao Padapdin (tưởng nhớ những người đã mất) vào tháng 9 và Bun Suanghua (đua thuyền) vào tháng 10...v.v. Theo thống kê thời gian nghỉ lễ hội trung bình của người lao động Lào là 70 ngày/năm. Lễ hội là một nét văn hóa đẹp tuy nhiên cũng tạo cho hoạt động của ĐLL những khó khăn đáng kể, việc thiếu lao động do nghỉ lễ, tết dẫn đến hoạt động sản xuất, kinh doanh của Tổng công ty bị đình trệ, đây đang là vấn đề khó khăn đặt ra cho ngành quản trị NNL ở Lào.

### ***3) Hội nhập quốc tế và sự thay đổi của môi trường kinh tế***

Xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập trên thế giới đang diễn ra mạnh mẽ, CHDCND Lào cũng đang từng bước mở cửa và hòa nhập vào xu hướng chung của thế giới. Điều đó đang và sẽ đem lại nhiều cơ hội thuận lợi cho CHDCND Lào, đặc biệt là đối với lĩnh vực lao động nói chung và công tác quản trị NNL trong tổng công ty điện lực Lào nói riêng.

CHDCND Lào mở cửa và hội nhập tạo cơ hội nâng cao chất lượng nhân lực cho lao động của ĐLL, đặc biệt là lao động kỹ thuật trình độ cao. Quá trình hội nhập ở Lào hiện nay đang diễn ra nhanh hơn quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá nông thôn, dẫn đến một lượng lớn lao động nông nghiệp, thanh niên nông thôn nhàn rỗi, thiếu việc làm tham gia vào hoạt động kinh tế trong các doanh nghiệp. Điều này đồng nghĩa với mang lại một nguồn lao động dồi dào hơn cho các hoạt động của Tổng công ty ĐLL. Hơn nữa, sự phát triển nhanh chóng về công nghệ và thiết bị sản xuất trên thế giới, các hoạt động chuyển giao công nghệ và trao đổi chuyên gia giữa các nước với Lào sẽ làm cho trình độ chuyên môn kỹ thuật trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của Tổng công ty ĐLL tăng lên nhanh chóng. Hợp tác quốc tế về lao động có cơ hội phát triển, từ đó góp phần nâng cao chất lượng nhân lực, có thể áp dụng các công nghệ và thiết bị tiên tiến trên thế giới vào hoạt động sản xuất kinh doanh của tổng công ty

Mở cửa đang tạo thêm nguồn lực vật chất cho phát triển nguồn nhân lực của ĐLL. Thông qua các dự án hợp tác đầu tư với các nước trên thế giới vào Lào, sẽ tạo ra các nguồn tài chính dồi dào hơn cho việc đổi mới công nghệ và thiết bị của các ngành kinh tế trong đó có ngành điện lực.

Việc hội nhập quốc tế sẽ tạo điều kiện và thúc đẩy việc thiết lập cơ cấu lao động của Tổng công ty theo định hướng thị trường; tạo điều kiện lựa chọn được những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, trong khi những lao động không có chuyên môn kỹ thuật phải được cắt giảm; tạo điều kiện cho nguồn nhân lực của ĐLL được phân công và hợp tác lao động quốc tế; đặt nền móng cho việc tạo việc làm một cách ổn định và bền vững.

Hội nhập quốc tế đang diễn ra ở Lào tạo ra sự thay đổi cơ bản trong tổ chức doanh nghiệp của Tổng công ty ĐLL và sự đổi mới về kiến thức trong hoạt động quản trị NNL. Trên thế giới, sự thay đổi cấu trúc tổ chức và cách thức tiến hành công việc đang diễn ra theo chiều hướng khác hẳn so với truyền thống vào những năm trước đây (Charles Handy). Điều này cũng đúng với Tổng công ty ĐLL và các Chiều hướng này có những điểm chính sau đây:

Hoạt động của các ĐLL đang bắt đầu xuất hiện các nhóm nhỏ với các chuyên gia, các kỹ thuật viên và các nhà quản trị đến từ nhiều nước trên thế giới như Việt Nam, Nhật Bản, Hàn Quốc..v.v. Những nhóm chuyên gia này đang góp phần quan trọng trong hoạt động của điện lực Lào và có chiều hướng chi phối ngày càng nhiều hơn tới kết quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty. Các nhóm nhân viên làm việc tạm thời, bán thời gian, cũng ngày càng gia tăng họ được thuê vào để cung cấp các dịch vụ đặc biệt hoặc giúp đỡ vào lúc cao điểm về công việc ở Tổng công ty. Vấn đề quản lý, trả thù lao và những chính sách khác đối với những nhóm này đang được đặt ra cấp thiết.

Các công ty đa quốc gia ở các nước công nghiệp đã đẩy mạnh ảnh hưởng của mình. Chúng tác động vào các quốc gia đang phát triển ở khu vực châu Á. Điều này đã xảy ra trong các nước công nghiệp mới NIES. Tổ chức liên đoàn lao động Singapore trong nghiên cứu về cấu trúc lao động và tác động đã chỉ ra rằng các chi nhánh của công ty đa quốc gia đang chi phối nền kinh tế Singapore. Ở CHDCND Lào hoạt động này chưa biểu hiện rõ rệt tuy nhiên đây là sự thay đổi tất yếu của quá trình mở cửa và Tổng công ty ĐLL phải có những thay đổi để đón đầu.

Các thay đổi về công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông đã tạo ra những thay đổi lớn trong các tổ chức và xuất hiện cách thức thực hiện công việc mới. Việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ đã trở nên linh hoạt hơn và có thể đáp ứng tốt hơn các yêu cầu chuyên biệt của từng nhóm khách hàng, điều này đã thay thế việc sản xuất đại trà trước đây đòi hỏi Tổng công ty phải quan tâm và phân loại các đối tượng khách hàng một cách cụ thể hơn. Tự động hóa theo kiểu cố định gắn với công việc mang tính lặp lại đã thay thế bằng tự động hóa linh hoạt. Kiểm soát quá Khoảng cách trong công tác giám sát giữa người lãnh đạo và các bộ phận chịu trách nhiệm cung cấp các sản phẩm và dịch vụ bị thu hẹp lại. Kết quả của những biến đổi này trong tổ chức đã làm thay đổi vai trò của người công nhân, họ có nhu cầu trong việc ra quyết định và thực sự cần thiết trong việc mở rộng hơn các kỹ năng làm việc. Các bộ phận sản xuất trong Tổng công ty ĐLL không chỉ thực hiện các công việc của mình mà còn hiểu được các chức năng từ các bộ phận khác. Điều này cho phép gia tăng tính linh hoạt của các nhóm, các

## **2.3. Thực trạng Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào**

### **2.3.1. Quan điểm và các chính sách chung về Quản trị nguồn nhân lực**

Công tác Quản trị NNL được Hội đồng Quản trị và Ban giám đốc của Tổng công ty ĐLL quan tâm. Nhiều nội dung hiện tại của Quản trị NNL đã được nghiên cứu và ứng dụng triển khai trong Tổng công ty như đánh giá thực hiện công việc, tuyển dụng lao động, khuyến khích tạo động lực cho người lao động...vv.

Quan điểm về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL được thể hiện trong các chính sách, các quy định của Tổng công ty, trong các kế hoạch và chiến lược phát triển. Các quan điểm cơ bản của Tổng công ty ĐLL về Quản trị NNL được Hội đồng Quản trị và Ban giám đốc xác định đó là:

- (i) Coi trọng người lao động, coi NNL là nguồn lực quan trọng nhất của Tổng công ty;
- (ii) Không có sự phân biệt đối xử giữa lao động nam và nữ, giữa các dân tộc, tôn trọng các giá trị văn hóa của các dân tộc Lào trong Tổng công ty;
- (iii) Khuyến khích tạo động lực cho người lao động thông qua các biện pháp khuyến khích bằng vật chất và tinh thần, chú ý nâng cao đời sống của người lao động;
- (iv) Áp dụng những tiến bộ trong Quản trị doanh nghiệp nhất là Quản trị NNL vào Tổng công ty đảm bảo phù hợp với phong tục, tập quán của Lào, đặc điểm của ngành;
- (v) Đảm bảo sự thống nhất về chính sách, nhất là chính sách liên quan đến người lao động trong toàn bộ hệ thống của Tổng công ty (bao gồm Văn phòng Tổng công ty, các nhà máy, các chi nhánh...)

Một số chính sách chung về Quản trị NNL đã được Tổng công ty ĐLL thực hiện trong thời gian qua, đó là:

Thứ nhất, cán bộ công nhân viên của Tổng công ty ĐLL có quyền bình đẳng theo quy chế của công ty điện lực Lào và pháp luật của CHDCND Lào; có quy chế về cán bộ công nhân viên và chính sách khuyến khích cán bộ nhân viên làm việc.

Thứ hai, Tổng công ty ĐLL đã thực hiện chính sách đối với gia đình cán bộ

công nhân viên, có phúc lợi đối với gia đình cán bộ công nhân viên khi ốm đau, gặp nạn và mất (chết) theo quy chế.

Thứ ba, Tổng công ty có chính sách sự đầu tư phát triển nguồn nhân lực, có kế hoạch đào tạo và phát triển NNL.

Thứ tư, chính sách bố trí, đề bạt cán bộ đã được dựa trên cơ sở trình độ học vấn, khả năng và kinh nghiệm của người lao động, hạn chế được tình trạng “thân quen, đồng hương” hiện nay khá phổ biến ở CHDCND Lào.

Thứ năm, chính sách thù lao lao động đã được thực hiện trên cơ sở đánh giá tình hình thực hiện công việc, năng lực và thâm niên công tác; nhìn chung chính sách thù lao được thực hiện theo nguyên tắc bình đẳng, hợp lý và giảm thiểu khoảng cách giữa cán bộ các cấp. Chính sách thù lao lao động đã chú ý tới khuyến khích nâng cao trình độ chuyên môn, trả lương cao hơn khi người lao động có được bằng cấp cao hơn.

Thứ sáu, Tổng công ty ĐLL có chính sách phúc lợi xã hội cho cán bộ công nhân viên theo quy định của Nhà nước đồng thời có những chính sách riêng, có chính sách 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 luật lao động.

Thứ bảy, Tổng công ty ĐLL đã có các chính sách biểu dương, khen thưởng người lao động, hàng năm có tổ chức hội nghị thi đua, khen thưởng biểu dương cán bộ công nhân viên, trao giấy khen, giấy chứng nhận cán bộ nhân viên xuất sắc.

### **2.3.2. Bộ máy làm công tác Quản trị nguồn nhân lực**

#### **1) Bộ máy chuyên trách làm công tác Quản trị NNL ở Tổng công ty**

Bộ máy chuyên trách làm công tác Quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty ĐLL là Phòng tổ chức cán bộ.

Trong cơ cấu tổ chức năm 2005, Tổng công ty ĐLL xếp Phòng tổ chức cán bộ là một phòng ban trực thuộc ngành dịch vụ. Sau đó có sự điều chỉnh cơ cấu tổ chức lại trong năm 2009 và đã nâng vị trí của Phòng tổ chức và cán bộ lên thành ngành riêng và tập hợp những công việc của nhân lực, nhân sự và phòng tổ chức thành một ngành bao gồm: phòng quản lý, phòng tổ chức, trung tâm đào tạo, phòng



quản lý các phương tiện và sửa chữa và trường mẫu giáo. Ban kinh doanh được đổi thành ngành kinh doanh-tài chính và bao gồm phòng kế toán kho, phòng tài chính, phòng thống kê - kế hoạch và tổng hợp, phòng tìm kiếm dụng cụ phục vụ, phòng IT và phòng bảo hộ việc đầu tư -hợp đồng. Ngoài ra còn tách ngành sản xuất, ngành đường truyền và trạm biến thế và ngành kỹ thuật thành từng ngành một. Ngành sản xuất bao gồm: dự án xê xết, dự án nhà máy thủy điện, Năm ngừm I, dự án thủy điện Năm Lóc, nhà máy thủy điện xê xết I, nhà máy thủy điện Năm măng 3, nhà máy thủy điện Sê la băm, phòng sửa chữa nhà máy thủy điện, dự án sửa chữa nhà máy thủy điện, dự án xây dựng nhà máy thủy điện, và văn phòng sản xuất điện. Ngành dây tải điện và các trạm biến thế bao gồm: dự án dây tải 230 v, dự án dây tải trạm 500, dự án dây tải 115 kv, dự án GMS Nam Lào và dây tải Pak Xong-Chiêng khây, dự án dây tải 115kv Văng Viêng-Năm Ngừm 5- Phôn Sa Văn, dự án NARPD & GMS, dự án REP Nam Lào, dự án trung tâm hệ thống điều khiển LDC, dự án 115 kv Phôn sa văn và phòng dây tải trạm. Còn ngành phân phối bao gồm: điện Bắc Lào, điện thủ đô Viêng Chăn và điện Nam Lào và thành phần cấu thành vẫn như cũ. Sự đổi mới lần này đã chỉ cho thấy việc nâng cao vai trò vị trí của phòng tổ chức và cán bộ và tạo cho việc quản lý nguồn nhân lực trở nên rõ ràng hơn.

Ban lãnh đạo Phòng tổ chức cán bộ gồm 3 người phụ trách chỉ đạo mọi công việc hoạt động của phòng theo chức năng, nhiệm vụ đã được quy định và những công việc khác theo sự phân công của Trưởng ngành quản trị nhân lực, của Đảng ủy cơ sở và Ban giám đốc Tổng công ty. Việc phân công trách nhiệm trong Ban lãnh đạo Phòng tổ chức cán bộ là thực hiện theo nguyên tắc tập trung dân chủ, làm việc tập thể, phân công công việc và trách nhiệm cụ thể tới từng cá nhân, cá nhân phục tùng tổ chức, cấp dưới phục tùng cấp trên.

*Trưởng phòng:* làm tham mưu cho Lãnh đạo ngành quản lý nhân sự, Đảng ủy cơ sở và Ban giám đốc trong công tác giáo dục tư tưởng chính trị, công tác cán bộ; nghiên cứu, tổ chức bộ máy; sửa đổi hoặc bổ sung các điều lệ, nội quy quy chế của Tổng công ty ĐLL; công tác biên chế cán bộ, công tác thi đua khen thưởng và kỷ luật và thực hiện những công việc khác. Trưởng phòng còn phụ trách chung về các

công tác tổ chức, đào tạo nhân lực, thi đua khen thưởng và kỷ luật lao động; soạn thảo nội dung thông báo, giấy giới thiệu, các quyết định liên quan đến công việc của phòng tổ chức và cán bộ.

*Phó phòng thứ nhất:* làm nhiệm vụ thay Trưởng phòng theo ủy nhiệm của Trưởng phòng; làm công tác quản lý và kiểm tra thực hiện luật pháp, các điều lệ, nội quy, quy chế của Tổng công ty, của Nhà nước; quản lý và sử dụng các tài liệu của phòng tổ chức và cán bộ và các tài liệu khác, kiểm tra việc dự thảo, việc thực hiện và việc tổng kết các kế hoạch hàng tuần, hàng tháng, 6 tháng và cả năm của Phòng tổ chức cán bộ và của Tổng công ty ĐLL; thống kê cán bộ công nhân viên chức trong hàng tháng, 6 tháng, cả năm của toàn bộ công ty điện lực Lào; nghiên cứu và kiểm tra việc thực hiện các chính sách và các phúc lợi xã hội của toàn công ty ĐLL; kiểm tra công tác tổng hợp về các đợt, các lần khen thưởng và kỷ luật và các công việc khác theo sự ủy nhiệm của Trưởng phòng tổ chức và cán bộ, của Trưởng ngành quản lý nhân sự, của Ban giám đốc Tổng công ty.

*Phó phòng thứ 2:* làm nhiệm vụ thay Trưởng phòng theo ủy nhiệm của Trưởng phòng, lập kế hoạch năm về lao động tiền lương, nghiên cứu để điều chỉnh tiền lương theo sự chỉ đạo của Ban giám đốc và Hội đồng quản trị Tổng công ty ĐLL, tính toán và phân phối tiền lương, tiền thưởng, tiền hưu trí của cán bộ công nhân viên; tiền mua sắm quần áo và tiền chi phí các khoản khác, theo dõi việc làm thẻ căn cước của cán bộ công nhân viên, làm hồ sơ sơ yếu lý lịch của cán bộ mới, tính toán tiền tài trợ cho cán bộ công nhân viên mất (chết) và của cả Tổng công ty. và tiền tài trợ những cán bộ công nhân viên đã đủ tuổi về hưu; thực hiện chính sách cho các cán bộ mà các cơ quan khác đến mượn đi làm việc; lập kế hoạch về số lượng cán bộ công nhân viên sắp đến tuổi về hưu trong 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm, theo dõi và kiểm soát việc đề bạt, thăng cấp thăng bậc, thâm niên của cán bộ công nhân viên và dự thảo các thông báo.

***Các tổ trong Phòng tổ chức và cán bộ:***

Các tổ công tác trong Phòng tổ chức và cán bộ bao gồm: Tổ tổ chức quản lý, tổ công tác hành chính và công tác chính sách, tổ lao động tiền lương; tổ nhân lực.

Công việc của các tổ như sau:

*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, chuẩn bị các hội nghị của ủy ban nghiên cứu chính sách, khen thưởng và kỷ luật, chuẩn bị soạn thảo và củng cố các nội dung thi đua khen thưởng hàng năm hoặc từng đợt thi đua khen thưởng; thông báo nội dung thi đua khen thưởng hàng năm hoặc từng đợt thi đua khen thưởng; chuẩn bị nghi lễ trao tặng huân chương, huy chương, giấy khen theo sự chỉ đạo của cấp trên, tổng hợp những báo về các trường hợp phạm sai lầm của cán bộ công nhân viên Tổng công ty ĐLL để báo cáo trong hội nghị của Hội đồng khen thưởng và kỷ luật để quyết định, soạn thảo quyết định theo quyết nghị của Hội đồng khen thưởng và kỷ luật và theo dõi việc thực hiện các chính sách trong Tổng công ty.

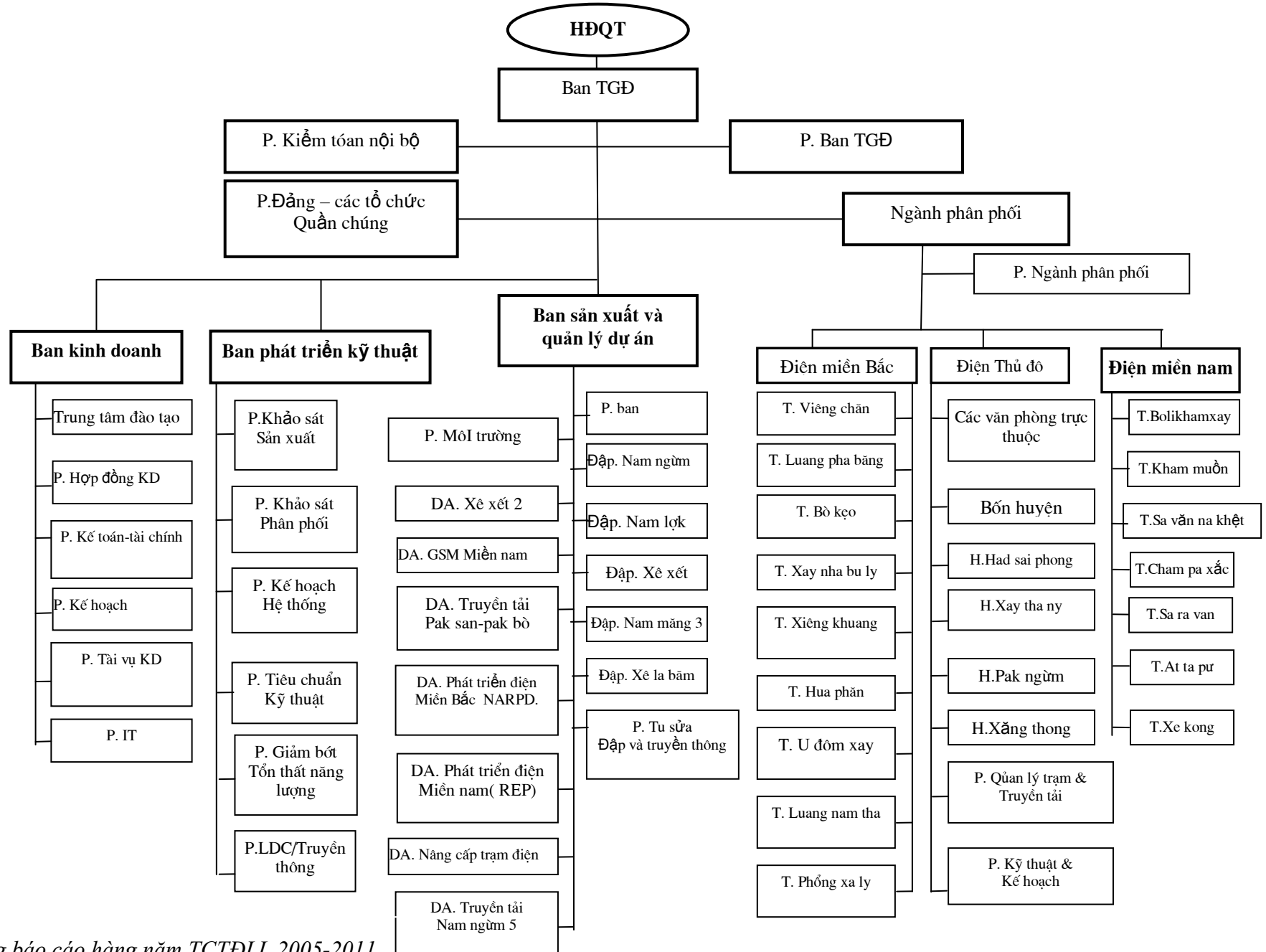
*Tổ công tác hành chính và công tác chính sách:* phục trách những công việc hành chính quản trị; theo dõi việc thực hiện các nghị quyết và quyết định, các chỉ thị và nội quy, quy chế của Tổng công ty và của Nhà nước; soạn thảo, theo dõi và tổng kết việc thực hiện kế hoạch hàng tuần, hàng tháng, 6 tháng và hàng năm của Phòng tổ chức cán bộ và Tổng công ty; quan hệ và phối hợp với các phòng, các ngành và các bộ phận khác có liên quan; đề nghị về việc mua sắm các văn phòng phẩm để phục vụ hoạt động của Phòng tổ chức và cán bộ; nhận và phân phát tiền phí điện thoại phí xăng dầu kể cả các cán bộ đi học tiếp, bảo quản hồ sơ lý lịch của các cán bộ công nhân viên đã về hưu kể từ năm 2005 trở lại đây trong toàn quốc, chuẩn bị tiền trợ cấp cho cán bộ công nhân viên đã mất (chết), tiền trợ cấp cho gia đình cán bộ công nhân viên đã mất; những công việc khác là làm theo sự ủy thác của lãnh đạo phòng tổ chức và cán bộ, Trưởng ngành quản lý nhân sự và Ban giám đốc 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 việc đề bạt cấp, bậc, thâm niên công tác; nghiên cứu hoàn thiện công tác tiền lương và tiền thưởng; tính toán và phát tiền lương, tiền

thường tiền mua sắm quần áo và các khoản tiền khác; tính toán tiền trợ cấp cho cán bộ công nhân viên và tiền trợ cấp cho cán bộ công nhân khi đủ tuổi về hưu; kiểm tra các loại giấy tờ và bố trí cán bộ mới; theo dõi việc phân phát lương thông qua hệ thống ngân hàng bằng cách sử dụng thẻ ATM, thanh toán tiền cho cán bộ đi làm việc cho các dự án của bộ phận khác; phối hợp với phòng kế toán – kho, tổng hợp danh sách cán bộ công nhân viên đã đến tuổi về hưu của từng năm; bảo quản các hồ sơ lý lịch của cán bộ công nhân bằng phương pháp vận dụng hệ thống IT; ghi số mã báo danh của các cán bộ mới, và làm thêm những công việc khác theo sự ủy thác của lãnh đạo Phòng tổ chức cán bộ, của Trưởng ngành quản lý nhân sự và Ban giám đốc Tổng công ty.

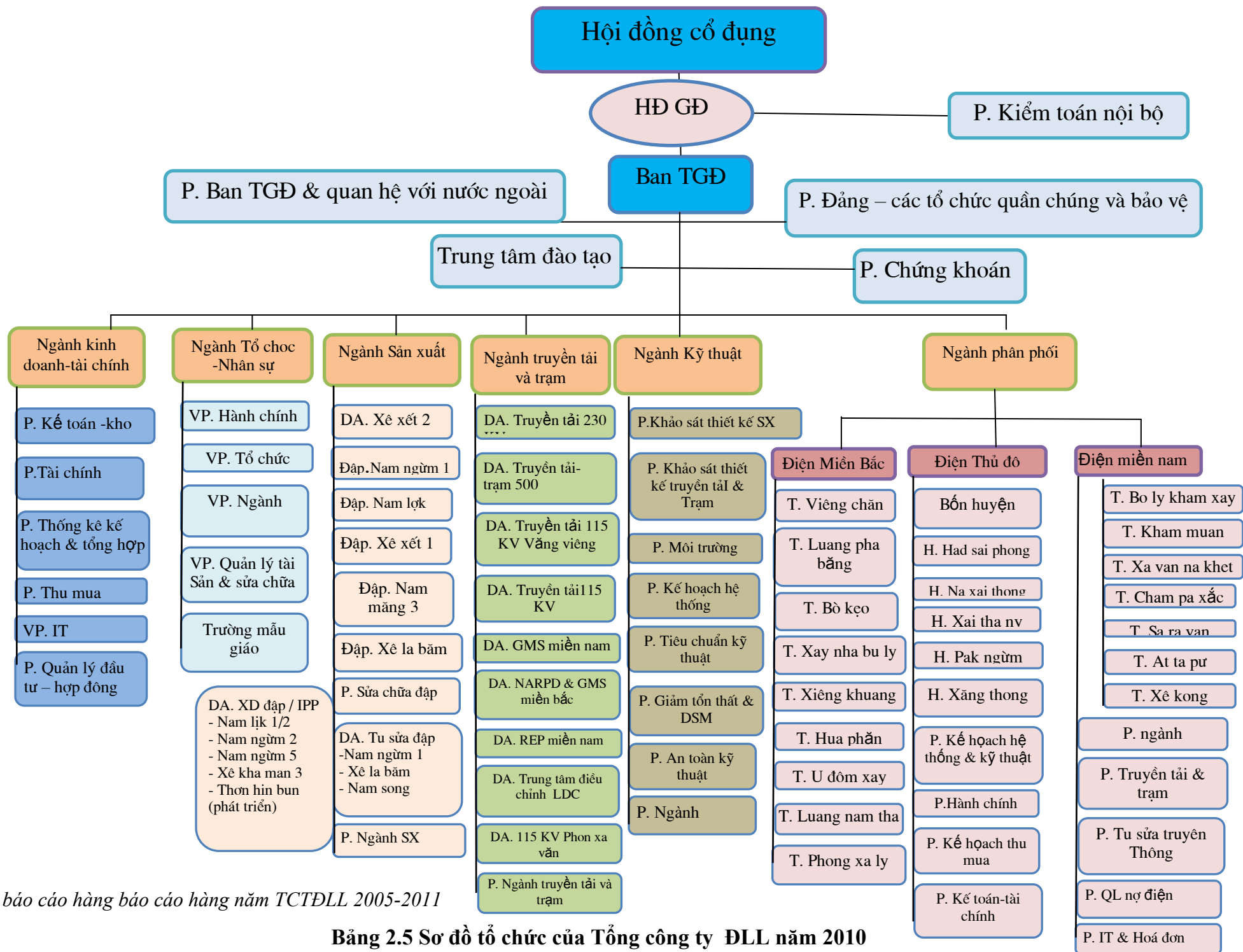
*Tổ nguồn nhân lực:* có nhiệm vụ lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn về đào tạo cán bộ lãnh đạo và cán bộ chuyên môn cho được 3 lớp người như: lớp trẻ, lớp trung niên và lớp lão thành (về mặt chuyên môn và mặt lý luận chính trị) xây dựng và tổng hợp kế hoạch hàng năm về sự cần thiết nhân viên mới và nhân viên bổ sung thêm cho cả toàn bộ Tổng công ty ĐLL.

Tổ nguồn nhân lực còn có nhiệm vụ xây dựng kế hoạch dài hạn và ngắn về NNL của Tổng công ty trên cơ sở các kế hoạch nhân lực của các chi nhánh, nhà máy và các đơn vị; xây dựng kế hoạch bổ sung nhân lực hàng năm; xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo và phát triển NNL; xây dựng và triển khai kế hoạch tuyển dụng nhân lực; xây dựng các chính sách liên quan đến đề bạt, thăng cấp thăng bậc cho đội ngũ cán bộ công nhân viên của Tổng công ty.



Nguồn: báo cáo hàng báo cáo hàng năm TCTDLL 2005-2011

**Bảng 2.4 Sơ đồ tổ chức Của Tổng công ty DLL năm 2005**



Nguồn: báo cáo hàng báo cáo hàng năm TCTĐLL 2005-2011

**Bảng 2.5 Sơ đồ tổ chức của Tổng công ty ĐLL năm 2010**

**2) Đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác Quản trị NNL:**

Vào thời điểm năm 2010, số lượng cán bộ, nhân viên làm công tác QTNNL của Tổng công ty ĐLL tổng cộng là 247 người (trong đó nam 160 người và nữ 87 người). Bao gồm ba bộ phận lớn như sau:

- Phòng tổ chức và cán bộ của Tổng công ty có 10 người (nam 3 người và nữ 7 người).
- Phòng tổ chức và cán bộ trực thuộc ngành phân phối: Ngành phân phối bao gồm 3 bộ phận đó là Điện lực Thủ đô, Điện lực Miền bắc và Điện lực Miền nam. Số lượng có 172 người (nam 122, nữ 50 người). Trong đó:
  - + Điện lực Thủ đô bao gồm 9 quận, huyện của Thủ đô có số lượng 15 người (nam 9 người và nữ 6 người).
  - + Điện lực Miền Bắc (gồm 9 tỉnh) có số lượng 69 người (nam 50 người và nữ 19 người).
  - + Điện Miền Nam (gồm có 7 tỉnh) có số lượng 88 người (nam 63 người và nữ 25 người).
- Phòng tổ chức và cán bộ của các nhà máy thủy điện trực thuộc Tổng công ty ĐLL (với 5 nhà máy) có số lượng cán bộ, nhân viên là 65 người (nam 35 người và nữ 30 người).

**Bảng 2.6 Đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác Quản trị NNL**

Đơn vị	Tổng số	Sơ cấp	Trung cấp	Cao đẳng	Đại học	Thạc sỹ
Phòng TC của Tổng công ty	10	01	01	01	05	02
Phòng TC thuộc ngành phân phối	172	76	28	48	19	01
Điện lực Thủ đô	15	02	05	03	05	
Điện lực Miền Bắc	69	31	13	23	02	
Điện lực Miền Nam	88	43	10	22	01	
Các nhà máy Thủy điện	65	29	14	15	07	
Toàn Tổng công ty	247	106	43	64	31	03

*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của Tổng công ty ĐLL và các đơn vị 2010*

Nhìn chung, trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL còn chưa cao, số cán bộ có trình độ đại học và thạc sỹ còn ít. Toàn Tổng công ty mới có 31 người có trình độ đại học và 03 người có trình độ thạc sỹ.

Tổng số cán bộ có trình độ đại học và trên đại học mới chiếm 13,77% tổng số cán bộ, nhân viên chuyên trách làm công tác Quản trị NNL. Tuy nhiên trong số 34 cán bộ có trình độ đại học, trên đại học mới chỉ có 06 người có chuyên môn đào tạo về Quản trị NNL hoặc Lao động – Tiền lương, chiếm 17,65% tổng số cán bộ có trình độ Đại học và trên Đại học mà thôi.

Về thời gian đảm nhận công tác QTNNL của cán bộ, nhân viên ở Tổng công ty như sau: Dưới 5 năm có 86 người, từ 5-10 năm có 70 người, từ 10-15 năm có 26 người, từ 15-20 năm có 27 người và trên 20 năm có 38 người. Trong đó từng bộ phận như sau:

- Phòng tổ chức và cán bộ của Tổng công ty: Dưới 5 năm có 08 người và trên 20 năm có 02 người

- Phòng tổ chức và cán bộ thuộc ngành phân phối: Dưới 5 năm có 53 người, từ 5-10 năm có 54 người, từ 10-15 năm có 24 người, từ 15-20 năm có 16 người và trên 20 năm có 25 người. Trong đó bao gồm sau:

+ Điện lực Thủ đô: Dưới 5 năm có 05 người, từ 5-10 năm có 04 người, từ 10-15 năm có 03 người và trên 20 năm có 03 người.

+ Điện lực Miền bắc: Dưới 5 năm có 29 người, từ 5-10 năm có 24 người, từ 10-15 năm có 06 người, từ 15-20 năm có 02 người và trên 20 năm có 08 người

+ Điện lực Miền nam: Dưới 5 năm có 19 người, từ 5-10 năm có 26 người, từ 10-15 năm có 15 người, từ 15-20 năm có 14 người và trên 20 năm có 14 người.

- Phòng tổ chức và cán bộ của các nhà máy thủy điện của Tổng công ty: Dưới 5 năm có 25 người, từ 5-10 năm có 16 người, từ 10-15 năm có 02 người, từ 15-20 năm có 11 người và trên 20 năm có 11 người.

### ***2.3.3. Một số nội dung hoạt động cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực ở Tổng công ty Điện lực Lào***

#### ***1) Kế hoạch hóa nguồn nhân lực***

Tổng công ty ĐLL có sự quan tâm đến công tác kế hoạch hóa NNL. Công tác kế hoạch hóa NNL được xây dựng cho giai đoạn 05 năm và được xem xét, điều chỉnh hằng năm cho phù hợp với tình hình thực tế.



Công tác quy hoạch NNL được Tổng công ty xác định là nhiệm vụ của quan trọng của toàn Tổng công ty và được thực hiện dưới sự lãnh đạo của các cấp ủy Đảng và Ban lãnh đạo các cấp.

Công tác kế hoạch hóa NNL của Tổng công ty ĐLL bao gồm các hoạt động cụ thể như sau:

- Xác định tổng nhu cầu nhân lực của Tổng công ty. Tổng nhu cầu nhân lực của Tổng công ty được tổng hợp từ nhu cầu nhân lực của các đơn vị. Nhu cầu nhân lực của các đơn vị được xác định trên cơ sở nhu cầu phát triển (nhu cầu mới), nhu cầu nhân lực thay thế (cho về hưu và thuyên chuyển). Phương pháp xác định nhu cầu NNL chủ yếu dựa theo kinh nghiệm và thống kê báo cáo từ các chi nhánh, nhà máy và đơn vị. Nhìn chung phương pháp xác định nhu cầu NNL còn thiếu khoa học, chưa tính được những biến động về NNL của Tổng công ty.

- Nhu cầu NNL của Tổng công ty đã được xác định về số lượng và cơ cấu. Trong đó có cơ cấu theo độ tuổi, giới tính, theo ngành nghề và chuyên môn đào tạo.

- Việc xác định nhu cầu nhân lực theo trình độ chuyên môn cũng được quan tâm, nhất là nhu cầu nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học, giảm số lượng cán bộ, nhân viên có trình độ sơ cấp.

- Đưa ra các giải pháp nhằm thực hiện kế hoạch hóa nguồn nhân lực trong đó đặc biệt quan tâm tới tuyển dụng, đào tạo và phát triển NNL, thuyên chuyển nội bộ và đề bạt. Trong đó biện pháp chủ yếu là tuyển dụng và đào tạo.

- Thực hiện công tác quy hoạch cán bộ từ cấp trưởng, phó phòng và tương đương trở lên. Đây là nhiệm vụ được Tổng công ty ĐLL đặc biệt quan tâm. Công tác quy hoạch được thực hiện trong giai đoạn 05 năm và có xem xét, điều chỉnh hàng năm dựa trên cơ sở đánh giá cán bộ, kết quả thi đua khen thưởng và sự biến động nhân sự.

## **2) Đào tạo và Phát triển Nguồn nhân lực**

Công tác đào tạo và phát triển Nguồn nhân lực đã được quan tâm từ Lãnh đạo Tổng công ty đến các đơn vị thành viên.

Tổng công ty đã đưa ra nhiều chính sách để khuyến khích cán bộ công nhân

viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng công việc. Một số chính sách có thể được đề cập đến như:

- Cử cán bộ, công nhân viên ra nước ngoài học tập. Trong đó tập trung gửi sang học tập tại Việt Nam, Thái Lan, Pháp. Cấp kinh phí cho cán bộ, công nhân viên đi học Đại học, Thạc sỹ, Tiến sỹ và tham dự các lớp bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ.

- Tăng một bậc lương cho cán bộ công nhân viên khi đã nhận được bằng Đại học, Thạc sỹ, Tiến sỹ.

- Ưu tiên đề bạt cán bộ có trình độ chuyên môn cao (Đại học, Thạc sỹ, Tiến sỹ).

- Nguồn tài chính được huy động cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực từ nhiều nguồn khác nhau như: (i) Kinh phí của Tổng công ty, hàng năm Tổng công ty dành khoản kinh phí cho công tác đào tạo; (ii) Kinh phí từ các dự án Hợp tác đầu tư của Tổng công ty ĐLL với các đối tác nước ngoài; (iii) Từ nguồn Ngân sách nhà nước; (iv) Người học tự bỏ tiền: Đây là hướng rất tích cực hiện nay. Số liệu thống kê, báo cáo cho thấy, trong giai đoạn 2006 - 2010 đã có 105 cán bộ, công nhân viên của Tổng công ĐLL tự bỏ tiền theo học các cấp Trung cấp, Đại học, Thạc sỹ, Tiến Sĩ. Đặc biệt có 2 người tham gia Khóa đào tạo Tiến sỹ trong chương trình hợp tác giữa Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Việt Nam và Đại học Quốc gia Lào và có 2 người tham gia lớp đào tạo Tiến sỹ tại Thái Lan.

Với các chính sách này, số lượng cán bộ công nhân viên được đào tạo trình độ chuyên môn cao ngày càng tăng qua các năm. Bên cạnh đó số cán bộ công nhân viên được bồi dưỡng nghiệp vụ tăng rất nhanh

Trình độ của cán bộ trong Tổng công ty ĐLL từ năm 2006 đến năm 2010 đã tăng lên đáng kể. Kết quả thống kê cho thấy cán bộ có trình độ trên đại học được tăng lên từ 143 người trong năm 2006 thành 154 người trong năm 2008 và 176 người trong năm 2009. Cán bộ có trình độ đại học tăng từ 251 người trong năm 2006 lên 359 người trong năm 2008 và 527 người trong năm 2009. Cán bộ có trình độ cao đẳng và trung cấp đã tăng từ 410 và 100 người trong năm 2006 lên thành 559 người và 1079 người trong năm 2008 theo trình tự. Tương ứng, cán bộ có trình

độ sơ cấp giảm đi từ 667 người trong năm 2006 còn 500 người trong năm 2008. Trong những năm qua Tổng công ty ĐLL đã chủ động cử cán bộ đi học tập ở nước ngoài, năm 2008 đã gửi 55 cán bộ của Tổng công ty sang dự lớp đào tạo ở các trường đại học và học viện của nước ngoài, trong số đó đã có 44 người đã tốt nghiệp về Tổng công ty công tác.

Trong thời gian qua Tổng công ty ĐLL đã chú trọng việc phát triển nguồn nhân lực của mình, có sự hợp tác trong nước và quốc tế trong ngành phát triển nguồn nhân lực. Có thể tổng kết đánh giá rằng đào tạo và phát triển NNL đã được phát triển liên tiếp, chú ý tuyển chọn những cán bộ có khả năng trình độ để làm cán bộ kế thừa.

Tuy nhiên công tác Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực còn những hạn chế nhất định, cụ thể là:

- Chưa xây dựng được Kế hoạch đào tạo và Phát triển dài hạn. Đào tạo còn mang tính bị động chưa khoa học.
- Xác định nhu cầu đào tạo còn mang tính tự phát, chưa dựa trên cơ sở của phân tích về đánh giá thực hiện công việc.
- Thiếu các chính sách đủ mạnh để khuyến khích cán bộ công nhân viên học ngoại ngữ. Chính vì vậy mà trình độ ngoại ngữ chung của đội ngũ cán bộ nhân viên ở Tổng công ty còn yếu, khó khăn cho học tập, nghiên cứu tiếp nhận công nghệ tiên tiến từ nước ngoài nhất là trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

### **3) Tuyển dụng nhân lực**

Bảng số 2.7 cho thấy cán bộ công nhân viên mới được tuyển vào làm việc trong các đơn vị thuộc Tổng công ty ĐLL trong giai đoạn 2005-2008. Kết quả tuyển dụng cho thấy, Tổng công ty ĐLL đã chú ý tiếp nhận các cán bộ có trình độ chuyên môn cao trong thời gian từ năm 2005 đến năm 2008.

Trong năm 2006 số cán bộ có trình độ thạc sĩ được tuyển dụng là 5 người, trong năm 2007 là 20 người và trong năm 2008 là 12 người. Cán bộ có trình độ đại học được tuyển dụng trong năm 2005 là 13 người; năm 2006 là 27 người; năm 2007 là 35 người và năm 2008 là 42 người. Cán bộ có trình độ cao đẳng, trong năm 2005 nhận vào là 13

người; năm 2006 nhận vào 37 người; năm 2007 nhận vào 16 người và năm 2008 nhận vào là 64 người. Cán bộ công nhân viên trung cấp mới vào có số lượng nhiều nhất, mà năm 2005 nhận vào là 50 người; trong năm 2006 nhận vào là 77 người, trong năm 2007 nhận vào là 38 người và năm 2008 nhận vào là 105 người.

**Bảng 2.7. Thống kê tuyển dụng cán bộ nhân viên từ năm 2005 - 2008**

Nội dung	2005		2006		2007		2008	
	Tổng	Nữ	Tổng	Nữ	Tổng	Nữ	Tổng	Nữ
Thạc sĩ	0	0	5	1	20	11	12	0
Đại học	13	2	27	2	35	1	42	5
Cao đẳng	13	2	37	0	16	9	64	6
Trung cấp	50	9	77	12	38	1	105	12
Sơ cấp	3	1	20	0	4	0	9	1
Lái xe	8	0	0	0	5	0	1	0
Không có chuyên môn	0	0	4	0	0	0	0	0
Tổng	87	14	165	15	118	22	233	24

*Nguồn: Báo cáo hàng năm của Tổng công ty DLL*

Kết quả tuyển dụng cũng cho thấy, đa số cán bộ được tuyển dụng là bù đắp sự thiếu hụt về nhân lực do về hưu và chuyển công tác là chủ yếu. Tuyển dụng cho nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tuyển dụng cho nhu cầu phát triển còn hạn chế.

Tổng công ty DLL có số lượng cán bộ nghỉ việc hàng năm khá lớn; trong năm 2005 cán bộ công nhân viên nghỉ việc là 110 người; trong năm 2006 là 422 người; năm 2007 có 86 người; năm 2008 có 104 người và trong năm 2009 có 70 người, ba tháng đầu năm của năm 2010 số cán bộ công nhân viên ra khỏi tổ chức là 14 người. Những cán bộ xin nghỉ việc khá đa dạng về trình độ, trong đó nhiều nhất là các cán bộ công nhân viên có trình độ sơ cấp, trung cấp và cao đẳng. Nguyên nhân của việc xin ra khỏi Tổng công ty chủ yếu do hợp lý hóa gia đình, chưa thấy lý do xin ra khỏi Tổng công ty do tiền lương thấp hay do môi trường làm việc chưa tốt. Số liệu thống kê cho thấy năm 2007 có 28 người đến tuổi nghỉ hưu, năm 2008 cũng có 28 người và năm 2009 có 24 người. Số người xin ra khỏi Tổng công ty với lý do hợp lý

hóa gia đình là tương đối nhiều: năm 2005 có 48 người, năm 2006 có 38 người, năm 2007 có 24 người, năm 2008 có 36 người và năm 2009 có 10 người. Số người chuyển đi tới đơn vị khác cũng tương đối nhiều, riêng trong năm 2006 có 338 người đã chuyển đi tới công ty khác.

**Bảng 2.8. Thống kê cán bộ công nhân viên ra khỏi cơ quan**

Nội dung	2005		2006		2007		2008		2009		03/2010	
	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ	Tổng cộng	nữ
<b>Thác sĩ</b>	4	0	16	1	3	1	7	0	2	1	1	0
<b>Đại học</b>	15	1	27	2	10	1	10	1	10	1	7	0
<b>Cao đẳng</b>	11	3	55	5	9	0	13	2	18	1	0	0
<b>Trung cấp</b>	17	1	106	17	22	4	29	5	17	3	3	0
<b>Sơ cấp</b>	29	3	111	9	27	4	33	1	12	2	2	0
<b>Lái xe</b>	19	0	51	0	3	0	6	0	5	0	1	0
<b>Không có chuyên môn</b>	15	2	56	2	12	3	6	2	6	0	0	0
<b>Cộng</b>	110	10	422	36	86	13	104	11	70	8	14	0

*Nguồn: Báo cáo hàng năm của Tổng công ty ĐLL*

#### **4) Thù lao lao động**

Công tác thù lao lao động là một trong những nội dung quan trọng nhất của Quản trị NNL. Đây cũng là một trong những công tác được Lãnh đạo Tổng công ty ĐLL đặc biệt quan tâm. Tổng công ty ĐLL đã xây dựng được những chính sách rõ ràng về thù lao lao động như: (i) Xây dựng hệ thống thang bảng lương hợp lý, phù hợp với tình hình thực tiễn; (ii) Có các hình thức thù lao ngoài tiền lương để khuyến khích cán bộ công nhân viên; (iii) Ngoài thù lao bằng tiền còn có thù lao bằng hiện vật; (iv) Các chính sách thù lao đã hướng vào khuyến khích cán bộ công nhân viên

học tập nâng cao trình độ chuyên môn.

**a) Về tiền lương bình quân của Tổng công ty**

Tiền lương bình quân toàn Tổng công ty khoảng 1,087,480 kip tháng/người (cả tiền lương cơ bản + tiền chức vụ + tiền làm quá giờ nếu có). Trên thực tế thù lao của cán bộ chưa đủ cho giá sinh hoạt hiện nay và cần phải điều chỉnh cho phù hợp với tình hình xã hội. Tổng công ty nên có hệ thống nguồn thu khác phù hợp với những cán bộ thực hiện tốt công việc. Ngoài ra chính sách phúc lợi xã hội còn phải phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, dịch vụ bảo hiểm xã hội dành cho cán bộ chưa được tốt và chưa đáp ứng đầy đủ cho các chi nhánh của Tổng công ty ĐLL.

Nghiên cứu về mức tiền lương bình quân giữa các nhóm cán bộ công chức trong Tổng công ty cho thấy không có sự khác biệt lớn giữa các nhóm cán bộ công chức trong cùng đơn vị (cùng Văn phòng Tổng công ty, cùng chi nhánh, nhà máy). Tuy nhiên có sự khác biệt lớn về thù lao bằng hiện vật và các khoản thù lao khác nhất là công tác phi tham dự các hội nghị, hội thảo của ngành. Nhóm cán bộ đảm nhận chức danh quản lý (từ phó trưởng phòng trở lên) có mức thù lao cao hơn nhiều so với nhóm cán bộ không đảm nhận chức danh quản lý.

Tiền lương bình quân của Tổng công ty được xếp trong nhóm tiền lương cao thứ hai trong số các doanh nghiệp Nhà nước, sau nhóm các doanh nghiệp ngân hàng, tài chính. Tại Thủ đô Viêng Chăn, tiền lương bình quân của Tổng công ty ĐLL cao thứ 3 sau Công ty Bia Lào, một số công ty liên doanh về viễn thông và một số ngân hàng thương mại.

Ở các tỉnh, tiền lương bình quân của cán bộ nhân viên của các chi nhánh, nhà máy luôn ở nhóm có tiền lương cao, chỉ xếp sau một số ngân hàng, bảo hiểm, công ty liên doanh viễn thông.

Nhìn chung, tiền lương bình quân của cán bộ nhân viên Tổng công ty ĐLL luôn nằm trong nhóm doanh nghiệp có tiền lương cao trên thị trường lao động. Tuy nhiên mức lương bình quân vẫn ở mức thấp so với mức sống. Tổng công ty ĐLL vẫn áp dụng chế độ thù lao bằng hiện vật như gạo, vải, xăng dầu... cho cán bộ công nhân viên. Những khoản thù lao hiện vật này được tính về mặt giá trị bình quân

chiếm khoảng 40% tổng tiền lương bình quân. Mặc dầu vậy, tổng thu nhập của cán bộ nhân viên của Tổng công ty ĐLL vẫn còn chưa đáp ứng mức sống của người lao động. Theo KPMG (2010) để đảm bảo cuộc sống, mức thu nhập bình quân của 1 cán bộ công chức tại Viêng Chăn và một số thành phố lớn ở CHDCND Lào phải vào khoảng 250 USD tương đương khoảng 2 triệu kip.

### **b) Hình thức và chế độ tiền lương**

Tổng công ty áp dụng chế độ tiền lương theo thời gian cho cán bộ, nhân viên quản lý và được gọi là “Tiền lương quản lý”. Tiền lương quản lý là tiền của người sử dụng lao động trả công lao động cho cán bộ công nhân viên đã thực hiện đủ công việc theo quy định ngày lao động trong một tháng. Tiền lương hoặc tiền trả công lao động cho những người lao động ít nhất là một tháng một lần theo sự quy định về thời gian.

Tổng công ty ĐLL đã xây dựng bảng lương cho cán bộ công nhân viên của Tổng công ty một cách tương đối cụ thể. Một số nội dung cơ bản trong cách tính lương của tổng công ty như sau:

- **Tiền lương theo bậc/cấp (lương cơ bản)**

Theo chế độ này, “Bậc lương” được xây dựng dựa vào bằng tốt nghiệp của người lao động; “Cấp lương” được xây dựng theo thời gian công tác của cán bộ, nhân viên.

Ví dụ như sau: Anh A tốt nghiệp thạc sĩ mới nhận công tác. Bậc/cấp lương là 10/1 tiền lương là: Chỉ số tiền lương bậc 10 là 1,202 số nhân là 1,180. 1,418,360 kip. (xem bảng 10.6). Số nhân này sẽ thay đổi từng giai đoạn. Từ năm 2005 là 848 sang năm 2009 là 1,180.

Trong việc điều chỉnh hệ thống tiền lương năm 2005, có những cấp/bậc được hưởng lương thấp hơn trước. Đối với những người được hưởng lương thấp hơn hệ thống phân phát tiền lương mới; Tổng công ty có chính sách như sau: “Những cán bộ công nhân viên không có bằng cấp chuyên môn, nhưng có chức vụ, tuổi tác cao, Tổng công ty có chính sách tổ chức thi tại chỗ cho những cán bộ công nhân viên có tuổi trên 35 tuổi trở lên và chứng nhận cho họ đã học xong chương trình sơ cấp.

Còn những cán bộ công nhân viên dưới 35 tuổi, muốn giữ mức lương của mình như cũ, phải tham dự một chương trình đào tạo nào đó mà có chứng chỉ hoặc bằng tốt nghiệp sơ cấp hoặc trung cấp tùy theo điều kiện cụ thể Tổng Công ty sẽ cho phép những người dưới 35 tuổi được hưởng lương theo vị trí cũ trong vòng 18 tháng kể từ ngày công bố thực hiện hệ thống chế độ lương mới; nếu quá hạn sẽ đình chỉ thực hiện và chuyển sang hưởng theo chế độ lương mới của Tổng công ty”.

- **Tiền lương theo chức vụ, cấp bậc**

Chế độ tiền lương theo chức vụ, cấp bậc được áp dụng cho những cán bộ ở các chức vụ trưởng nhóm, tổ trưởng, trưởng phòng, giám đốc, phó giám đốc chi nhánh cấp tỉnh và nhà máy.

Từ năm 2005 Tổng công ty ĐLL đã có sự điều chỉnh hệ thống tiền lương nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh, tăng cường công tác Quản trị NNL, khuyến khích tạo động lực cho cán bộ công nhân viên. Để đạt được mục tiêu nói trên, Tổng công ty ĐLL đã đề nghị phương pháp giải quyết sao cho phù hợp với Điều 9 về quy mô của doanh nghiệp Nhà nước trong Luật Điện lực và để phù hợp với vai trò nhiệm vụ trong việc quản lý mới. Cụ thể như sau:

- Đập lớn phải có công suất lắp đặt lớn hơn 50 MW
- Đập vừa ( trung bình ) có công suất từ 2-50 MW
- Đập nhỏ có công suất nhỏ hơn 2 MW
- Việc sắp xếp thứ tự các chi nhánh lớn, trung bình, nhỏ lấy đơn vị công việc mà chi nhánh đó quản lý làm mốc để quy định quy mô của từng chi nhánh.

Tổ chức hệ thống tiền lương theo chức vụ, cấp bậc của Tổng công ty ĐLL được chia thành 4 nhóm trên cơ sở quy mô của đơn vị và thể hiện cụ thể ở Biểu 2.9.

- Thuộc nhóm A có A1, A2 và A3
- Thuộc nhóm B có B1 và B2
- Thuộc nhóm C có C1 và C2
- Thuộc nhóm D có D1 và D2



**Bảng 2.9. Phân nhóm các đơn vị của Tổng công ty ĐLL**

Nhóm	Các đơn vị thuộc nhóm
A1/Cấp lớn	Nhà máy Thủy điện Nậm Ngừm 1, Nậm Lóc, Điện Thủ đô Viêng Chăn, Chi nhánh xây dựng và lắp đặt điện, Chi nhánh Điện tỉnh Khăm Muộn, Chi nhánh Điện tỉnh Sa Van Na Khét.
A2/Cấp trung bình	Nhà máy Thủy điện Xê Xết, Xê La Băm, Nậm Măng 3, Chi nhánh Điện tỉnh Luang Pha Bang, Chỉnh nhánh Điện tỉnh Xay Nha Bu Ly, Chi nhánh Điện tỉnh Bo Ly Khăm Xay, Chi nhánh Điện tỉnh Sa La Văn, Phòng Tham mưu, các Dự án, Trung tâm đào tạo, Nhà máy sản xuất cột điện.
A3/Cấp nhỏ	Các phòng của các Ngành, Câu lạc bộ, Trường mẫu giáo, Chi nhánh Điện tỉnh Hua Phăn, Chi nhánh Điện tỉnh Bò Kẹo, Chi nhánh Điện tỉnh U Đôm Xay, Chi nhánh Điện tỉnh Xiêng Khuang.
B1	Các sở trực thuộc (A1) + trung tâm dịch vụ trực thuộc Thủ đô Viêng Chăn, tổ xây dựng trực thuộc chi nhánh xây dựng và lắp đặt điện, Chi nhánh Điện tỉnh Xê Kong, Chi nhánh Điện tỉnh Ất Ta Pư và Khu đặc biệt.
B2	Các sở trực thuộc (A1 + A3), trạm điện 115 KV Toàn quốc, Tổ xây dựng trực thuộc dự án, Trạm điện 22 KV của Thủ đô Viêng Chăn, Cán bộ chuyên môn lão thành, Trung tâm dịch vụ, Đập nhỏ, Tổ trưởng trực thuộc phòng tham mưu, Tổ trưởng trực thuộc trung tâm đào tạo.
C1	Tổ trưởng trực thuộc (A1)
C2	Tổ trưởng trực thuộc (A2 + A3), nhóm thuộc phòng tham mưu và trung tâm đào tạo, trưởng trung dịch vụ lẻ thuộc (A1; A2 và A3)
D1	Trưởng nhóm thuộc A1
D2	Trưởng nhóm thuộc A2 và A3

*Nguồn: Tài liệu bổ sung tiền lương số 410/ĐLL ngày 02/06/2009*

**Bảng 2. 10. Hệ số lương theo cấp bậc chuyên môn**

STT	Bậc	Hệ số
1	Đặc biệt	<b>12 -15</b>
2	Tiến sĩ	<b>11</b>
3	Thạc sĩ	<b>10</b>
4	Đại học	<b>9</b>
5	Văn bằng (chứng chỉ dưới đại học), cao đẳng	<b>8</b>
6	Trung cấp	<b>7</b>
7	Sơ cấp và lái xe có bằng tốt nghiệp (qua trường học)	<b>6</b>
8	Lái xe vận tải (Nặng)	<b>6</b>
9	Các loại lái xe không qua trường học	<b>5</b>
10	Không có chuyên môn mà học hết lớp 11 (cấp III)	<b>5</b>
11	Không có chuyên môn mà học hết lớp 8 (cấp II)	<b>4</b>
12	Không có chuyên môn mà học hết lớp 5 (cấp I)	<b>3</b>
13	Không có chuyên môn, không học hết lớp 5	<b>2</b>

*Nguồn: Tài liệu bổ sung tiền lương số 410/DLL ngày 02/06/2009*

Các số liệu ở trên cho thấy trả lương theo chức vụ, cấp bậc của Tổng công ty ĐLL có sự phân biệt trình độ theo đào tạo khá rõ. Hệ thống tiền lương mới này đã xếp chuyên môn thành 15 cấp và thâm niên 15 bậc, từ cấp 12 đến cấp 15 là cấp đặc biệt. Những người có trình độ tiến sĩ sẽ tương đương với cấp 11; dưới đó là cấp thạc sĩ tương đương với cấp 10; cấp đại học tương đương cấp 9; cao đẳng tương đương cấp 8; trung cấp tương đương cấp 7; lái xe có bằng và lái xe nặng tải tương đương cấp 6; lái xe các loại không được học qua trường và không có chuyên môn, học hết lớp 12 tương đương cấp 5; không có chuyên môn, học hết cấp II tương đương cấp 4; không có chuyên môn, học hết cấp I tương đương cấp 3; không có chuyên môn, không học hết cấp 1 tương đương cấp 2.

Việc sắp xếp cán bộ công nhân viên theo cấp chuyên môn và bậc thâm niên đã tách nhiệm vụ phụ trách ra khỏi học vị; có nghĩa là tiền lương cơ bản là dựa theo học vị (theo bằng tốt nghiệp) thâm niên công tác và tiền chức vụ là theo chức vụ trách

nhệm mà đã được cấp trên giao phó. Hiện nay cán bộ công nhân viên thuộc Tổng công ty ĐLL đều được nhận tiền lương cơ bản theo cấp chuyên môn của mình.

Đến năm 2009, Tổng công ty ĐLL đã có chính sách củng cố lại tiền lương và cấp/ bậc lương. Sự thay đổi này chủ yếu là việc quy định tiền chức vụ và tiền lương cơ bản.

- **Tiền làm ngoài giờ**

Tiền làm ngoài giờ để chi trả cho những hoạt động nằm ngoài chế độ làm việc từ 08:00 giờ - 12:00 giờ và 13:00 – 16:30 giờ. Thông thường cán bộ và công nhân viên của Tổng công ty ĐLL làm việc 8 giờ/ngày; nếu lao động quá thời gian kể trên sẽ được hưởng tiền làm quá thời gian theo quy định của luật pháp về lao động đã quy định. Theo quy định của Luật lao động, thời gian làm ngoài giờ không cho quá 30 tiếng/tháng/người, ngoại trừ trường hợp khẩn cấp

Quy chế thực hiện tiền làm thêm giờ: Theo quy định, cán bộ và công nhân viên Tổng công ty ĐLL mỗi người phải làm việc 8 giờ/ngày; nếu lao động quá thời gian kể trên sẽ được hưởng tiền làm quá thời gian theo quy định của luật pháp về lao động đã quy định. Theo quy định trong luật lao động đã ghi rõ trong điều 25, điều 27 và điều 42; giờ làm việc của mỗi cán bộ và công nhân viên là không quá 8 tiếng/ngày; nếu lao động hơn 8 tiếng/ngày trở lên Tổng công ty sẽ thanh toán tiền làm quá giờ theo đúng quy chế đã đề ra, nhưng không cho quá 30 tiếng/tháng/người, trừ trường hợp có việc khẩn cấp.

- **Tiền bảo vệ**

Tiền bảo vệ dành cho cán bộ, nhân viên tham gia công tác bảo vệ. Theo quy định của Tổng công ty, cán bộ, nhân viên tham gia công tác bảo vệ được hưởng tiền bảo vệ thêm một người 15,000 kip/ngày/người (Quy định số 929/ĐLL, ngày 08/09/2006).

- **Tiền ăn trưa**

Mỗi người được hưởng 5,000 kip/ngày trong ngày làm việc thường xuyên (nếu có mặt làm việc), trừ ngày đi công tác ở các tỉnh (Quy định số 449/ĐLL, ngày 18/03/2009).

**- Bảo hiểm xã hội**

Bảo hiểm xã hội được thực hiện theo quy định của Chính phủ CHDCND Lào. Tổng công ty ĐLL luôn quan tâm thực hiện đúng các quy định của Nhà nước về công tác này. Bảo hiểm xã hội được tính trên cơ sở tiền lương, tổng số khoảng 1,500,000 kip

**• Chế độ tiền lương khoán**

Việc thực hiện chế độ tiền lương khoán phải thực hiện theo điều kiện sau đây: (i) Phải xây dựng quỹ tích trữ thấp nhất là 20% hoặc nhiều hơn quỹ tiền đã tìm được và phải có sổ sách kèm theo và có sự tổng kết hàng tháng; (ii) Mức cao nhất trong việc cấp phát tiền theo sản phẩm không cho quá 2 lần của tiền lương cơ bản tính bình quân; (iii) Việc phân phối tiền lao động theo khoán sản phẩm phải thống nhất trong toàn Tổng công ty và phải thực hiện như sau: Phải sử dụng hệ thống phân phát tiền lương đã quy định; 30% của tiền lao động khoán đã nhận được (sau khi đã trừ quy tích lũy rồi) mang giao cho bộ phận những người làm quản lý; 70% của tiền lương khoán đã nhận được (sau khi đã trừ quỹ tích lũy rồi) sẽ giao cho những bộ phận làm trực tiếp; (iv) Việc tính toán bảng phân chia để phân phát tiền lương và sản phẩm phải tách tiền lương cơ bản của từng người ra trước theo quy chế của Tổng công ty; phải tách tiền chức vụ của từng người ra trước theo quy chế của công ty điện lực Lào; sau khi đã tách các phần tiền như đã nói ở trên; nếu tiền còn thừa mới chia thành tiền sản phẩm. Việc chia tiền lương theo sản phẩm là lấy tổng số tiền còn lại chia cho tổng số ngày lao động của những người làm thực tế; sau đó mới lấy tiền ngày lao động nhân với số ngày lao động của từng người; (v) Trong trường hợp quỹ tiền khoán không được hoặc không đủ chi tiền lương cơ bản và tiền chức vụ; những bộ phận đó có quyền lấy quỹ tiền lương mà cấp phát, nhưng nếu vẫn không đủ cũng có thể vay với công ty và khi nào quy tiền khoán có số dư nhất định thì phải trả lại cho Tổng công ty theo quy chế. Nhưng việc vay với công ty chỉ cho phép vay khoản tiền lương cơ bản.

Chế độ tiền lương khoán được áp dụng cho các tổ/nhóm thực hiện chế độ khoán việc và được gọi là “tiền lương khoán” đó là tiền mà tổ chức đã quy định

thành tổ khoán thành nhóm việc, một nhóm người hoặc cá nhân, rồi tự tìm quỹ tiền lương tùy theo khả năng có thể tìm được sao cho đúng với những quy định của Tổng công ty ĐLL.

Ví dụ cụ thể về nội dung cách tính tiền lương theo khoán như sau: Nếu tổ A có bộ công nhân là 50 người, có 15 người lao động gián tiếp và 35 người lao động trực tiếp, quỹ tiền lương là 120 triệu kíp trong một tháng thì tiền lương khoán sẽ được chi trả như sau:

- Trừ tiền tích lũy 20%  $\Rightarrow 120 \text{ triệu} * 20\% = 24 \text{ triệu kíp}$

- Quỹ tiền lương còn lại sau khi đã trừ tiền tích lũy 20%  $\Rightarrow 120 \text{ triệu kíp} - (24 \text{ triệu kíp}) = 96 \text{ triệu kíp}$ .

- Quỹ tiền chung của bộ phận gián tiếp ( bộ phận làm việc quản lý, quản lý gián tiếp cho bộ phận làm việc trực tiếp ) bằng  $96 \text{ triệu kíp} * 30\% = 28.8 \text{ triệu kíp}$

$\Rightarrow$  Tiền lương cơ bản + tiền chức vụ của cán bộ công nhân viên gián tiếp 15 người bằng 20 triệu kíp.

$\Rightarrow$  *Quỹ tiền theo sản phẩm bằng  $28.8 \text{ triệu kíp} - (20 \text{ triệu kíp}) = 8.8 \text{ triệu kíp}$*

$\Rightarrow$  Cán bộ công nhân viên quản lý có 15 người, tổng cộng có mặt làm việc là 390 ngày;  $8,8 \text{ triệu kíp} / 390 \text{ ngày} = 22,564 \text{ kíp/ngày} = = = \Rightarrow$  nếu Thao Bunmy có mặt làm việc là 26 ngày, Thao Bunmy sẽ được tiền sản phẩm sản xuất là  $22,564 \text{ kíp} * 26 \text{ ngày} = 586,664 \text{ kíp/tháng}$ .

- Quỹ tiền chung của bộ phận trực tiếp sản xuất là  $96 \text{ triệu kíp} * 70\% = 67,2 \text{ triệu kíp}$

$\Rightarrow$  tiền lương cơ bản + tiền chức vụ của cán bộ công nhân viên trực tiếp 35 người bằng 42 triệu kíp.

$\Rightarrow$  *Quỹ tiền sản phẩm bằng  $67.2 \text{ triệu kíp} - 42 \text{ triệu kíp} = 25.2 \text{ triệu kíp}$* .

$\Rightarrow$  cán bộ công nhân viên sản xuất trực tiếp có 35 người và có mặt làm việc tổng cộng là 900 ngày;  $25,2 \text{ triệu kíp} / 900 \text{ ngày} = 28,000 \text{ kíp ngày} = \Rightarrow$  nếu Thao Chăn xỉ đến làm việc 25 ngày, Thao Chăn xỉ sẽ nhận được tiền sản phẩm bằng  $28,000 \text{ kíp} * 25 \text{ ngày} = 700,000 \text{ kíp/tháng}$ .

### **5) Phân tích công việc**

Phân tích công việc là nội dung cơ sở và chi phối các nội dung khác của Quản trị nguồn nhân lực. Nhận thức được tầm quan trọng của phân tích công việc, Lãnh đạo Tổng công ty ĐLL đã có sự quan tâm đến công tác này.

Để thực hiện công tác này, Tổng công ty đã thành lập Ban phân tích và đánh giá công việc và thực hiện chức trách. Tuy nhiên, do chưa có tiêu chuẩn và quy định chi tiết để hoạt động, hoạt động của Ban còn lệ thuộc rất lớn vào ý chí của Lãnh đạo Tổng công ty. Việc quy hoạch công việc thường do cấp lãnh đạo của Tổng công ty quyết định; thiếu căn cứ thực tế và những phân tích cần thiết trước khi ra quyết định. Những quy định về vai trò, nhiệm vụ cụ thể của từng vị trí công việc hiện nay chỉ được thực hiện đối với các chức vụ quản lý ở cấp cao trong Tổng công ty.

Việc phân tích công việc của nhiều ngành, phòng, ban chưa được thực hiện. Điều này là nguyên nhân dẫn tới việc nhiều cán bộ nhân viên chưa nắm vững hoặc chưa nhận thức rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, vị trí công việc mà mình đang đảm nhận trong từng đơn vị và ở Tổng công ty.

Để công tác Phân tích công việc phù hợp hơn với thực tế, Tổng công ty đã chia cán bộ công nhân viên thành hai khối. Một khối bao gồm những cán bộ quản lý (cán bộ lãnh đạo). Khối thứ hai bao gồm những cán bộ và công nhân viên làm việc trực tiếp. Khối những người quản lý bao gồm: giám đốc, phó giám đốc, trưởng và phó các phòng ban làm tham mưu cho Tổng công ty, các đập thủy điện, các chi nhánh, các dự án, các xưởng, các trung tâm tập huấn; câu lạc bộ thể thao Điện Lực Lào; nhà mẫu giáo công; các trưởng và phó sở ở các đập thủy điện và các chi nhánh; trung tâm dịch vụ lớn; trạm biến thế cao; trạm biến thế trung; đội xây dựng và các đập nhỏ trực thuộc các chi nhánh hoặc trực thuộc các đập thủy điện.

Nhìn chung đối với khối quản lý, Tổng công ty đã xây dựng được bản mô tả công việc cho các chức danh công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung như: (i) Tên chức danh (vị trí) công việc; (ii) Các nhiệm vụ công việc phải thực hiện; (iii) Các yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ đối với người thực hiện.

Trên thực tế các Bản mô tả công việc còn thiếu cụ thể về nhiệm vụ và chức

trách phải hoàn thành, không rõ mối quan hệ giữa các công việc trong cùng một phòng (ban) đơn vị, thiếu những điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc và nhất là thiếu những tiêu chuẩn quy định hoàn thành công việc.

Đối với khối làm việc trực tiếp, Tổng công ty DLL đã có những quy định cụ thể về nhiệm vụ và triển khai thực hiện công tác định mức lao động. Các loại mức lao động được xây dựng bao gồm các loại mức thời gian và mức sản lượng. Việc xây dựng mức lao động làm cơ sở cho việc thực hiện khoán quỹ lương ở Tổng công ty.

Tuy nhiên, mức lao động vẫn chưa phản ánh đầy đủ hao phí lao động, nhìn chung việc sử dụng thời gian lao động còn nhiều lãng phí.

#### **6) Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc cũng đã được Lãnh đạo Tổng công ty DLL quan tâm. Tổng công ty DLL đã xây dựng được bộ quy định thực hiện đánh giá thực hiện công việc chung.

Một số nội dung chính của kế hoạch đánh giá thực hiện công việc như sau:

- Quan điểm và cách tiếp cận đánh giá đã có sự thay đổi, từ đánh giá cán bộ công nhân viên dựa trên cơ sở đạo đức là chính sang đánh giá theo mức độ hoàn thành công việc. Đây có thể nói là sự thay đổi “rất lớn” trong việc đưa các nội dung khoa học của Quản trị NNL vào Tổng công ty DLL

- Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện 6 tháng 1 lần, tập trung đánh giá thực hiện công việc vào cuối năm, gắn đánh giá thực hiện công việc với đánh giá xếp loại cán bộ, bình bầu các danh hiệu thi đua của Tổng công ty và của Nhà nước.

- Đánh giá thực hiện công việc chủ yếu thực hiện theo kênh người lao động tự đánh giá, thực hiện đánh giá trong nội bộ phòng/tổ nhóm công tác và cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá cán bộ dưới quyền; không thực hiện lấy ý kiến cấp dưới đánh giá cấp trên và đánh giá chéo giữa các phòng ban, tổ/nhóm lẫn nhau.

Trên cơ sở xem xét, phân tích công tác đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty, tác giả rút ra một số nhận xét như sau:

- Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc còn chung, chưa cụ thể hóa cho từng vị trí công việc. Đánh giá thực hiện công việc chưa được xây dựng trên cơ sở phân tích công việc cụ thể cho từng vị trí công việc trong Tổng công ty. Do việc phân tích công việc cũng còn nhiều hạn chế nên việc đánh giá cũng bị tác động, ảnh hưởng.

- Tổ chức công tác đánh giá vẫn còn thiếu tính hệ thống, còn mang nặng tính hình thức. Cán bộ am hiểu đánh giá thực hiện công việc còn thiếu.

- Việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc còn chưa hiệu quả, không phát huy được vai trò của công tác đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc trong Tổng công ty ĐLL hiện nay phần lớn vẫn căn cứ trên những tiêu chuẩn về năng lực cũng như đạo đức một cách chung chung và mỗi nơi thực hiện một khác. ĐLL đang thiếu một hệ thống quy định chi tiết dẫn đến trong việc đánh giá và đề bạt cán bộ thiếu căn cứ khoa học cần thiết.

#### **2.4. Đánh giá về Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào**

Phần này trình kết quả phân tích đánh giá của tác giả về công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL. Kết quả phân tích, đánh giá được thực hiện trên cơ sở số liệu thứ cấp, quan sát thực tế tại Tổng công ty ĐLL và kết quả điều tra khảo sát bằng phiếu hỏi do tác giả thực hiện.

##### **2.4.1 Đánh giá về nhận thức, quan điểm, chính sách về Quản trị NNL**

*1) Công tác Quản trị NNL đã được Lãnh đạo Tổng công ty và Lãnh đạo các nhà máy, chi nhánh, đơn vị quan tâm và được xác định là một trong những trọng tâm trong quản trị của Tổng công ty.*

Lãnh đạo Tổng công ty đã có sự quan tâm đến công tác Quản trị NNL, có sự đầu tư về tổ chức, nhân sự và tài chính cho công tác này, coi công tác Quản trị NNL là công tác liên quan đến con người và vì con người.

Lãnh đạo các chi nhánh, nhà máy, đơn vị thuộc Tổng công ty cũng hết sức quan tâm đến công tác Quản trị NNL, các nội dung của Quản trị NNL được nghiên cứu và triển khai ứng dụng ở các chi nhánh, nhà máy, đơn vị với nhiều sáng tạo.

Chính nhờ sự quan tâm này mà công tác Quản trị NNL có sự chuyển biến tích cực, số lượng NNL tăng nhanh, chất lượng NNL không ngừng được nâng cao.



2) *Các quan điểm và chính sách về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL đã hướng tới con người, coi con người là trung tâm của sự phát triển, khai thác những điểm mạnh và khắc phục những hạn chế để phát triển.*

Đã có sự thay đổi rất lớn trong nhận thức về Quản trị NNL của Lãnh đạo và các cán bộ của Tổng công ty cũng như các nhà máy, chi nhánh, đơn vị đó là sự nhận thức về vị trí, vai trò của con người trong tổ chức. Tổng công ty đã có nhiều chính sách gắn kết con người với tổ chức, quan tâm đến con người, đến đầu tư cho đào tạo và phát triển con người.

Theo dõi và phân tích các chính sách về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL trong giai đoạn từ 2001 đến 2010 có thể thấy rõ những định hướng thay đổi trong nhận thức, trong các quan điểm của chính sách chung về Quản trị NNL, trong đó thể hiện rõ nhất là trong chính sách tuyển dụng cán bộ công nhân viên, chính sách bố trí sử dụng và đề bạt cán bộ, chính sách thù lao lao động, chính sách đào tạo và phát triển NNL của Tổng công ty. Tổng công ty đã đặc biệt quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển NNL, khai thác và đa dạng hóa nhiều nguồn tài chính khác nhau để đào tạo cán bộ công nhân viên, có nhiều chính sách nâng cao trình độ chuyên môn của cán bộ công chức như tăng lương khi có được bằng cấp cao hơn, trình độ chuyên môn, năng lực công việc là tiêu chí quan trọng trong đề bạt cán bộ...vv.

3) *Công tác Quản trị NNL đang trong quá trình chuyển đổi từ tự phát sang tự giác, từ chưa có khoa học sang ngày càng có căn cứ khoa học, từ đánh giá theo đạo đức truyền thống sang đánh giá theo năng lực và kết quả thực hiện công việc.*

Công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL đã có bước chuyển biến tích cực và đang trong quá trình thay đổi. Các hoạt động của Quản trị NNL đang được từng bước nghiên cứu, áp dụng những thành tựu mới nhất trong lĩnh vực này vào thực tiễn. Các nội dung có thể thấy rõ nhất đó là phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển NNL.

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những thay đổi quan trọng nhất và có tính cách mạnh nhất trong Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL. Trước đây đánh giá thường thường dựa vào các tiêu chuẩn, chuẩn mực đạo đức để đánh giá. Nhiều khi đánh giá cán bộ công nhân viên dựa vào cảm tính của người đánh giá, việc đánh giá không gắn với việc thực hiện và hoàn thành công việc của cán bộ nhân viên

trong Tổng công ty. Hiện nay, việc đánh giá đã nghiêng hẳn về đánh giá thực hiện công việc, dựa vào nhiệm vụ công việc để đánh giá cán bộ nhân viên. Mặc dầu, đánh giá này vẫn còn nhiều hạn chế song đây là sự thay đổi có ý nghĩa quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc nói riêng và đánh giá người lao động nói chung ở Tổng công ty ĐLL.

4) *Công tác Quản trị NNL đã \quan tâm tới hội nhập quốc tế; các chính sách và các giải pháp về Quản trị NNL đã có những điều chỉnh phù hợp với tiến trình hội nhập quốc tế của CHDCND Lào.*

Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL đã chú trọng đến những tác động của Hội nhập quốc tế, nhiều chính sách và giải pháp về Quản trị NNL đã được điều chỉnh cho phù hợp với Hội nhập quốc tế.

Nhận thức của Lãnh đạo và của đội ngũ cán bộ nhân viên Tổng công ty về những thay đổi trong nghề nghiệp do tác động của Hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, nhiều cán bộ nhân viên vẫn chưa có sự chuẩn bị cụ thể và tích cực để đáp ứng sự thay đổi này.

Đào tạo cán bộ nhân viên là một trong những ví dụ điển hình về nhận định, đánh giá này. Chính sách về đào tạo và phát triển NNL đã thay đổi theo hướng: (i) Chương trình đào tạo đã được điều chỉnh theo chương trình đào tạo của một số quốc gia như Pháp, Thái Lan và Việt Nam, (ii) Quan tâm đến đào tạo ngoại ngữ cho cán bộ nhân viên, nhất là đào tạo tiếng Anh để đảm bảo khả năng hội nhập quốc tế, (iii) Gửi cán bộ nhân viên đi học tập, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ và quản lý ở nước ngoài.

#### **2.4.2 Đánh giá về bộ máy làm công tác Quản trị NNL**

1) *Bộ máy làm công tác Quản trị NNL đã được quan tâm xây dựng, số lượng và chất lượng ngày càng được tăng cường hơn.*

Bộ máy làm công tác Quản trị NNL đã được hình thành từ Tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị trong toàn Tổng công ty. Có sự chỉ đạo chặt chẽ, thống nhất về quan điểm, chính sách, chế độ, quy trình tác nghiệp... từ Văn phòng tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị.

Đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL được quan tâm xây dựng và phát triển. Trong giai đoạn từ 2001 đến 2010 số lượng cán bộ nhân viên làm công

tác này đã tăng 37%, đưa số cán bộ nhân viên làm công tác này toàn Tổng công ty lên đến 247 người vào năm 2010. Đã hình thành được bộ máy làm công tác Quản trị NNL từ Văn phòng Tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy và các đơn vị.

Chất lượng cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL ngày càng được nâng cao, số lượng cán bộ có trình độ đại học, thạc sỹ đã tăng 50% trong giai đoạn 2001-2010, số cán bộ nhân viên có trình độ sơ cấp giảm trong cùng thời kỳ là 30%. Kinh nghiệm và thâm niên công tác của cán bộ nhân viên làm công tác này đã được nâng cao. Điều đặc biệt là số cán bộ nhân viên có trình độ đại học và thạc sỹ đúng chuyên ngành về Quản lý và Quản trị NNL đã tăng từ 07 người lên đến 17 người trong giai đoạn 2001-2010. Số cán bộ được tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn về Quản trị NNL (bao gồm các lớp về quản trị, tiền lương, lao động tiền lương, đánh giá thực hiện công việc....vv) trong toàn bộ giai đoạn 2001-2010 là 745 lượt người, trong đó có 155 lượt người được tham gia các khóa đào tạo, tập huấn ở nước ngoài về công tác này.

*2) Số lượng cán bộ chuyên trách làm về Quản trị NNL còn thiếu, trình độ chuyên môn còn chưa cao chưa đáp ứng yêu cầu công việc.*

Mặc dầu, số lượng cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL đã tăng nhanh, hình thành được bộ máy và hệ thống từ Tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị làm công tác này, nhưng thực tế cho thấy số lượng cán bộ chuyên trách cho công tác vẫn còn thiếu. Theo kết quả khảo sát đánh giá của tác giả, số lượng cán bộ thiếu hụt ở toàn bộ hệ thống khoảng 30 người, thiếu hụt lớn nhất là ở các Tổng công ty và các chi nhánh.

Chất lượng của đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL còn thấp. Trong tổng số 247 cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL toàn Tổng công ty tính ở thời điểm tháng 12-2010, chỉ có 31 người có trình độ đại học, 3 người có trình độ thạc sỹ, 64 người có trình độ cao đẳng, 106 người có trình độ sơ cấp và trung cấp. Như vậy số cán bộ có trình độ đại học và thạc sỹ chiếm 13,77% tổng số cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL, nếu tính số cán bộ có trình độ cao đẳng trở lên thì chiếm 39,68% trong tổng số. Số cán bộ có trình độ sơ cấp và trung cấp khá lớn chiếm 42,91%.

Trong tổng số 34 cán bộ có trình độ đại học và thạc sỹ, số cán bộ nhân viên

được đào tạo đúng chuyên ngành về Quản trị NNL mới đạt 50%, nếu tính chung cả ngành Quản lý, Quản trị kinh doanh, Công tác xã hội thì đạt 79,4%.

Kinh nghiệm công tác của đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL khá cao, với thâm niên công tác tính bình quân cho cả đội ngũ là 10,2 năm.

3) *Kiến thức, kỹ năng về Quản trị NNL hiện đại của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý các cấp còn thiếu, cần được trang bị kịp thời.*

Kết quả khảo sát cho thấy đa số Lãnh đạo Tổng công ty, Lãnh đạo và cán bộ quản lý của các chi nhánh, nhà máy, đơn vị đều thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng về Quản trị NNL hiện đại.

Những kiến thức về Quản trị NNL hiện đại mà nhiều Lãnh đạo và cán bộ quản lý còn thiếu như: (i) Cơ sở hành vi của người lao động, (ii) Mô hình hiện đại về Quản trị NNL, (iii) Phân tích và đánh giá thực hiện công việc, (iv) Xác định nhu cầu đào tạo, (v) Khuyến khích sáng tạo của người lao động, (vi) Tạo động lực cho người lao động, (vii) Quản trị NNL trong môi trường thay đổi và hội nhập quốc tế...vv. Phần lớn các kiến thức và kỹ năng mà Lãnh đạo và cán bộ quản lý có được chủ yếu là qua kinh nghiệm thực tiễn, các lớp bồi dưỡng và đào tạo ngắn hạn...vv. Các kiến thức được trang bị thiếu tính hệ thống là khó khăn trong việc ra các quyết định quản lý.

Nhìn chung, Lãnh đạo và cán bộ quản lý của Tổng công ty, các chi nhánh, nhà máy và đơn vị cũng còn thiếu những kỹ năng liên quan đến quản trị con người nói chung và Quản trị NNL nói riêng cần thiết cho vị trí lãnh đạo và quản lý. Một số kỹ năng quan trọng mà Lãnh đạo và cán bộ quản lý còn thiếu đó là: (i) Kỹ năng ra quyết định, (ii) Kỹ năng khuyến khích nhân viên, (iii) Kỹ năng tạo động lực, (iv) Kỹ năng đánh giá thực hiện công việc.

### **2.4.3 Đánh giá về những nội dung hoạt động của Quản trị NNL**

#### **2.4.3.1 Đánh giá theo kết quả phân tích số liệu thứ cấp**

Nhìn chung các nội dung cơ bản của Quản trị NNL như kế hoạch hóa NNL, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, tuyển dụng lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động...vv đã đạt được nhiều tiến bộ xong vẫn còn hạn chế cần khắc phục. Kết quả cụ thể được thể hiện ở Bảng 2.11.

**Bảng 2.11 Đánh giá những nội dung hoạt động cơ bản về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL theo số liệu thứ cấp**

Nội dung	Những điểm mạnh	Những điểm yếu
<b>1. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công tác kế hoạch hóa NNL được quan tâm;</li> <li>- Kế hoạch hóa NNL được thực hiện trên nhu cầu phát triển của Tổng công ty ĐLL;</li> <li>- Coi tuyển dụng, đào tạo là các giải pháp quan trọng thực hiện kế hoạch hóa NNL;</li> <li>- Công tác quy hoạch cán bộ được quan tâm triển khai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kế hoạch hóa NNL chưa khoa học, chưa xem xét tới các nhân tố tác động tới biến động NNL;</li> <li>- 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;</li> <li>- Điều chỉnh kế hoạch NL chưa được thực hiện kịp thời;</li> <li>- Chưa có các giải pháp cụ thể, kiên quyết để thực hiện công tác quy hoạch.</li> </ul>
<b>2. Tuyển dụng nhân lực</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có kế hoạch tuyển dụng lấy cán bộ có trình độ chuyên môn bổ sung cho sự thiếu hụt nhân lực;</li> <li>- Số lượng ứng cử viên đến xin làm việc ở Tổng công ty rất nhiều, công tác tuyển chọn thuận lợi.</li> <li>- 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;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các tiêu chuẩn tuyển dụng cán bộ nhân viên chưa cụ thể đã ảnh hưởng đến chất lượng của công tác tuyển dụng;</li> <li>- Quan hệ, thân quen vẫn còn khá phổ biến trong tuyển dụng cán bộ nhân viên ở Tổng công ty ĐLL.</li> <li>- 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.</li> </ul>
<b>3. Phân tích công việc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân tích công việc được sự quan tâm của Lãnh đạo Tổng công ty;</li> <li>- Khối cán bộ quản lý đã xây dựng được bản mô tả công việc;</li> <li>- 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Những phương pháp khoa học về phân tích công việc chưa được nghiên cứu ứng dụng ở Tổng công ty;</li> <li>- 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;</li> <li>- 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.</li> </ul>
<b>4. Đào tạo và Phát triển NNL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Đào tạo và Phát triển dựa trên nhu cầu cá nhân và nhu cầu phát triển của Tổng công ty;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo và Phát triển NNL chưa bám sát kế hoạch phát triển NNL của Tổng công ty;</li> <li>- 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</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chú trọng tới đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn chung với đào tạo kỹ năng nghề nghiệp;</li> <li>- 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;</li> <li>- Có trung tâm đào tạo của công ty, có sự củng cố, nâng cao trình độ của giáo viên về mặt kinh nghiệm và chương trình.</li> <li>- Có dự án trao đổi với nước ngoài về việc tập huấn và nâng cao trình độ.</li> </ul>	<p>tác động của hội nhập quốc tế;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chưa tính được yếu tố hội nhập quốc tế trong công tác Đào tạo và Phát triển NNL;</li> <li>- 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;</li> <li>- Đội ngũ cán bộ làm công tác Đào tạo và Phát triển NNL còn thiếu và yếu về chuyên môn, kinh nghiệm công tác.</li> </ul>
<b>5. Đánh giá thực hiện công việc</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- 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;</li> <li>- Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện thường xuyên, 6 tháng 1 lần;</li> <li>- Kết quả đánh giá thực hiện đã được quan tâm sử dụng vào đánh giá thi đua, tăng lương, đề bạt cán bộ...vv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Đánh giá thực hiện công việc chưa có tính hệ thống, chưa thực sự dựa vào kết quả phân tích công việc;</li> <li>- Những phương pháp tiên bộ về đánh giá thực hiện công việc chưa được nghiên cứu, ứng dụng;</li> <li>- Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa được quản lý và khai thác sử dụng hiệu quả, hợp lý;</li> </ul>
<b>6. Thù lao lao động</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thù lao lao động được sự quan tâm của Lãnh đạo tổng công ty và Lãnh đạo các nhà máy, chi nhánh, đơn vị.</li> <li>- Mức lương bình quân của Tổng công ty khá cao so với mặt bằng chung ở CHDCND Lào.</li> <li>- Áp dụng nhiều hình thức và chế độ lương cho các đối tượng khác nhau nhìn chung hợp lý;</li> <li>- Khoảng cách giữa các mức lương (hệ số lương) đảm bảo hợp lý.</li> <li>- Chính sách tiền lương khuyến khích cán bộ nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.</li> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mức lương bình quân mặc dầu cao so với thị trường nhưng vẫn chưa đảm bảo được nhu cầu của cán bộ nhân viên.</li> <li>- Vẫn chưa đảm bảo được sự công bằng trong trả lương.</li> <li>- Tổ chức tiền lương chưa dựa trên cơ sở của phân tích và đánh giá công việc;</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> </ul>

### 2.4.3.2 Đánh giá về những nội dung hoạt động của Quản trị NNL theo số liệu sơ cấp

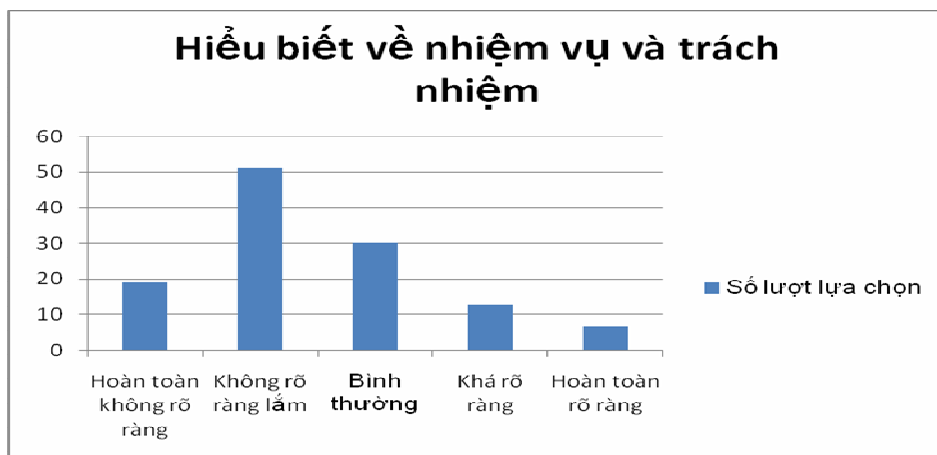
Để đánh giá về hoạt động cụ thể về Quản trị NNL của Tổng công ty, tác giả đã sử dụng Bảng hỏi để lấy ý kiến phản hồi của cán bộ nhân viên của Tổng công ty. Đối tượng điều tra qua Bảng hỏi là cán bộ quản lý, nhân viên ở các phòng ban chuyên môn, nghiệp vụ của Tổng công ty và các nhà máy, chi nhánh, đơn 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 Luận án rút ra những kết luận chính sau đây:

1) 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.

Tổng công ty ĐLL đã quan tâm đến phân tích công việc, xây dựng bản Mô tả công việc khá rõ ràng nhất là các vị trí, chức danh lãnh đạo, cán bộ quản lý cấp cao. Tuy nhiên kết quả khảo sát cho thấy cán bộ nhân viên còn chưa hiểu và nắm được đầy đủ các thông tin về nhiệm vụ công việc và trách nhiệm của người thực hiện công việc.

Theo kết quả điều tra khảo, 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.



**Hình 2.6. Hiểu biết về nhiệm vụ và trách nhiệm công việc**

Nguyên nhân chủ yếu dẫn tới vấn đề này là do các thông tin liên quan đến công việc mà Tổng công ty cung cấp cho cán bộ nhân viên không được rõ ràng hoặc chưa đầy đủ. Có tới 61,67% số người được hỏi cho rằng thông tin về nhiệm vụ công việc, trách nhiệm đối với thực hiện công việc mà Tổng công ty cung cấp cho người lao động không rõ ràng và đầy đủ.

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.

Kết quả phân tích cũng cho thấy nguyên nhân làm cho cán bộ, nhân viên chưa nắm rõ về chức năng, nhiệm vụ của công việc là do Phân tích công việc chưa được thực hiện nghiêm túc, khoa học. Các Bản mô tả công việc nhất là bản mô tả công việc của các vị trí quản lý ở các phòng/ban của Tổng công ty cũng như của các chi nhánh, nhà máy, đơn vị còn sơ sài, chung chung, thiếu cụ thể.

*2) Đánh giá thực hiện công việc còn chưa đảm bảo sự công bằng, sử dụng kết quả đánh giá còn hạn chế.*

Tổng công ty ĐLL đã có nhiều tiến bộ trong việc tổ chức đánh giá thực hiện công việc, trong áp dụng những phương pháp mới, hiện đại vào công tác đánh giá thực hiện công việc. Như phần trên đã trình bày, 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 đa số cán bộ công nhân viên chưa nhận thức đúng mức về đánh giá thực hiện công việc hoặc cũng có thể họ chưa quan tâm hoặc không quan tâm đến công tác quan trọng này.

Nhiều người được hỏi đã không nhận biết được Tổng công ty đánh giá THCĐ 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. 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.



**Hình 2.7. Mức độ công bằng trong đánh giá thực hiện công việc**

Có thể thấy nguyên nhân của những hạn chế này là do phân tích công việc chưa được thực hiện tốt, các thông tin về nhiệm vụ công việc chưa được rõ ràng và Tổng công ty chưa quan tâm đến việc cung cấp và làm cho người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm công việc mà người lao động phải đảm nhận khi thực hiện công việc.

Mục đích của đánh giá công việc chưa được người lao động hiểu và nhận thức đúng. Đa số cán bộ nhân viên cho rằng kết quả đánh giá thực hiện công việc chủ yếu là để tính toán trả lương, thưởng phạt. Người lao động chưa nhận thức được kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở quan trọng của các hoạt động của Quản trị NNL.

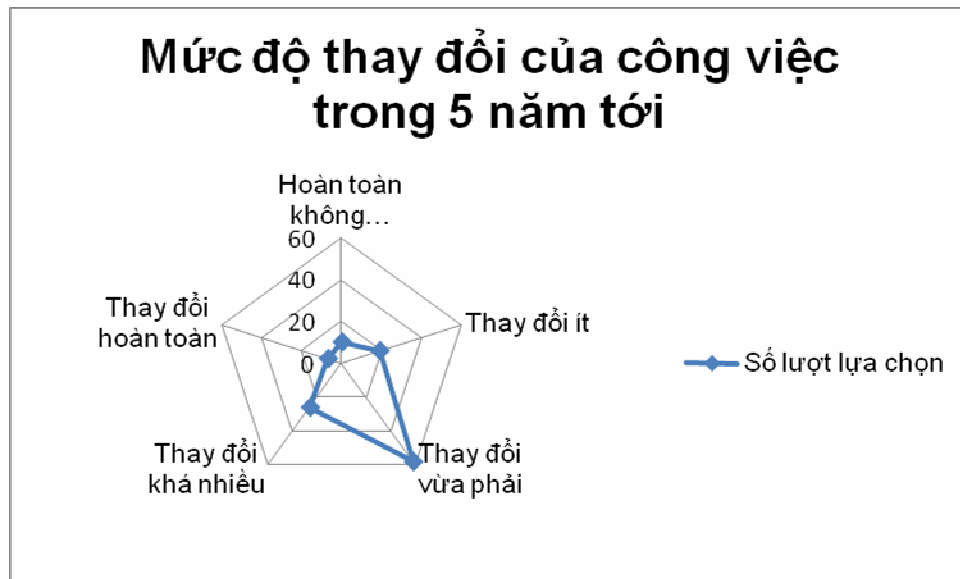
*3) Cán bộ nhân viên của Tổng công ty chưa nhận thức được sự thay đổi về công việc, nghề nghiệp trong tương lai và chưa có chuẩn bị để thích ứng với sự thay đổi này.*

Kết quả điều tra khảo sát cho thấy, cán bộ nhân viên của Tổng công ty chưa nhận thức được những thay đổi về công việc, nghề nghiệp trong tương lai. Đa số các ý kiến đều cho rằng trong 5 năm tới công việc của họ ít có thay đổi. Điều này đi ngược với xu hướng và tác động của hội nhập quốc tế.

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.

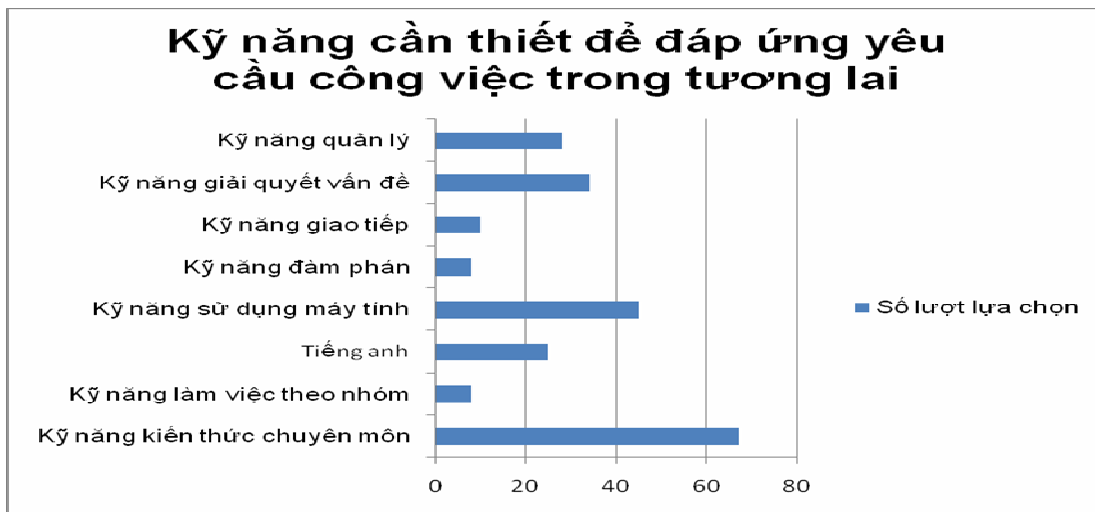
Do nhận thức rằng công việc ít thay đổi nên họ cũng cho rằng khả năng thích ứng công việc của họ trong tương lai ở mức “bình thường”.

Tuy vậy, cán bộ nhân viên của Tổng công ty cũng sẵn sàng chuẩn bị cho sự thích nghi với những thay đổi trong công việc. Sự chuẩn bị của cán bộ nhân viên đa số theo hướng: tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng về chuyên môn, đối với những người còn nhiều thời gian công tác (dưới 40 tuổi) thì chú ý tới học lấy bằng cấp (cao đẳng, đại học).



**Hình 2.8. Mức độ thay đổi công việc trong 5 năm tới**

Khi đề cập tới những kiến thức, kỹ năng cần được bổ sung trong tương lai, ý kiến tập trung vào các kiến thức và kỹ năng chính theo thứ tự ưu tiên như sau: (i) Kỹ năng kiến thức chuyên môn, (ii) Kỹ năng sử dụng máy tính, (iii) Kỹ năng giải quyết vấn đề, (iv) Kỹ năng quản lý, (v) Tiếng Anh, (vi) Kỹ năng giao tiếp, (vii) Kỹ năng đàm phán...vv. Điều lưu ý là, do đối tượng lấy phiếu hỏi là cán bộ, nhân viên làm công tác quản lý nên ý kiến tập trung vào kiến thức và kỹ năng quản lý.



**Hình 2.9. Nhận thức về kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc**

Kết quả điều tra cũng cho thấy đa số cán bộ nhân viên cho rằng không công cần thiết nâng cao trình độ chuyên môn mà vẫn đáp ứng được yêu cầu công việc, tuy nhiên nhóm cán bộ nhân viên dưới 40 tuổi lại có quan điểm tiên 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.

*4) Bố trí cán bộ nhân viên chưa hoàn toàn dựa vào trình độ chuyên môn được đào tạo*

Mặc dầu đã có nhiều cố gắng, cải tiến trong việc bố trí cán bộ nhân viên trên cơ sở yêu cầu, nhiệm vụ công việc, năng lực công việc của người lao động nhưng trên thực tế việc bố trí công việc cho người lao động vẫn còn nhiều hạn chế.

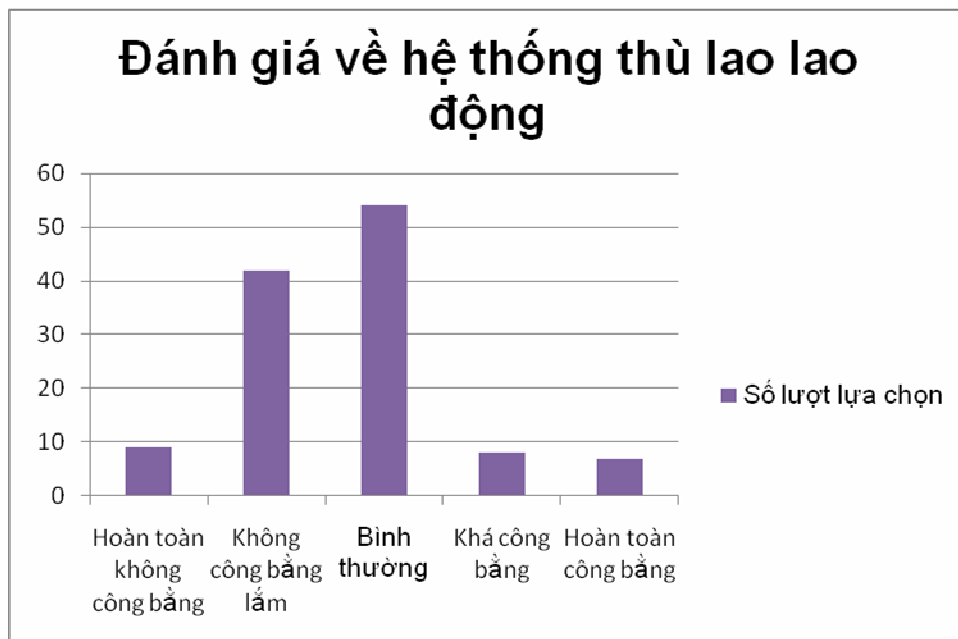
Tỷ lệ khá lớn cán bộ nhân viên được điều tra cho rằng mức độ phù hợp giữa yêu cầu công việc và chuyên môn đào tạo còn thấp, hay nói cách khác bố trí công việc còn chưa dựa vào chuyên môn được đào tạo. Có tới 30,83% người được hỏi cho rằng bố trí công việc chưa phù hợp với trình độ chuyên môn đào tạo 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.

5) *Hệ thống thù lao lao động chưa thực sự công bằng và chưa dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc.*

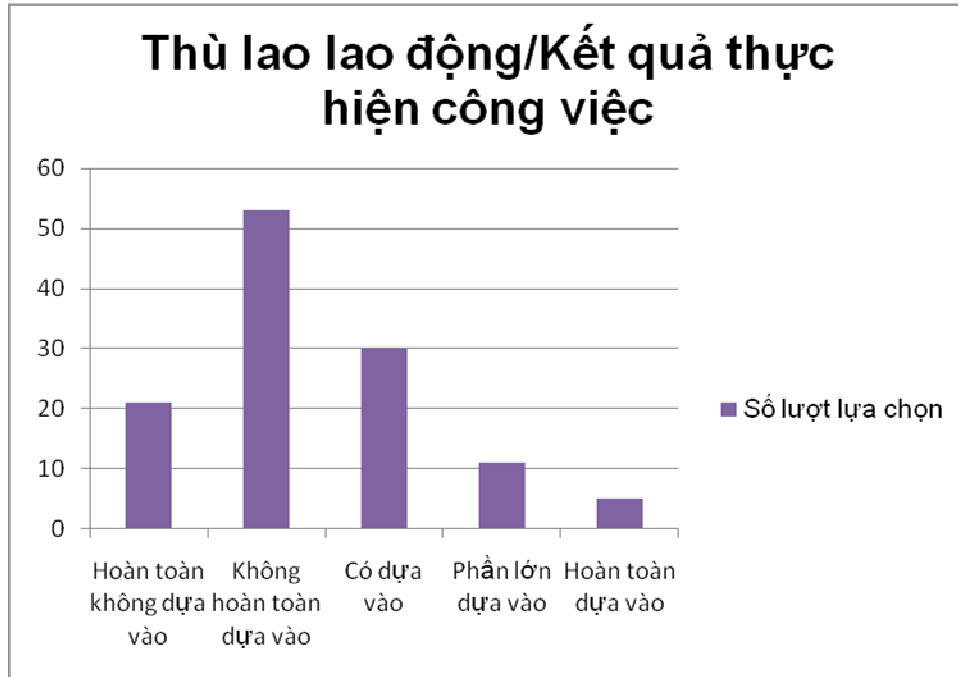
Trong thời gian qua, Tổng công ty ĐLL đã có nhiều chính sách, giải pháp hợp lý nhằm làm hệ thống thù lao lao động ngày càng hợp lý hơn, có tác dụng khuyến khích và tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, trên thực tế, cán bộ nhân viên vẫn cho rằng hệ thống thù lao lao động của Tổng công ty vẫn thiếu 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. Có thể thấy rằng, 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.



**Hình 2.10. Đánh giá về hệ thống thù lao lao động**

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.

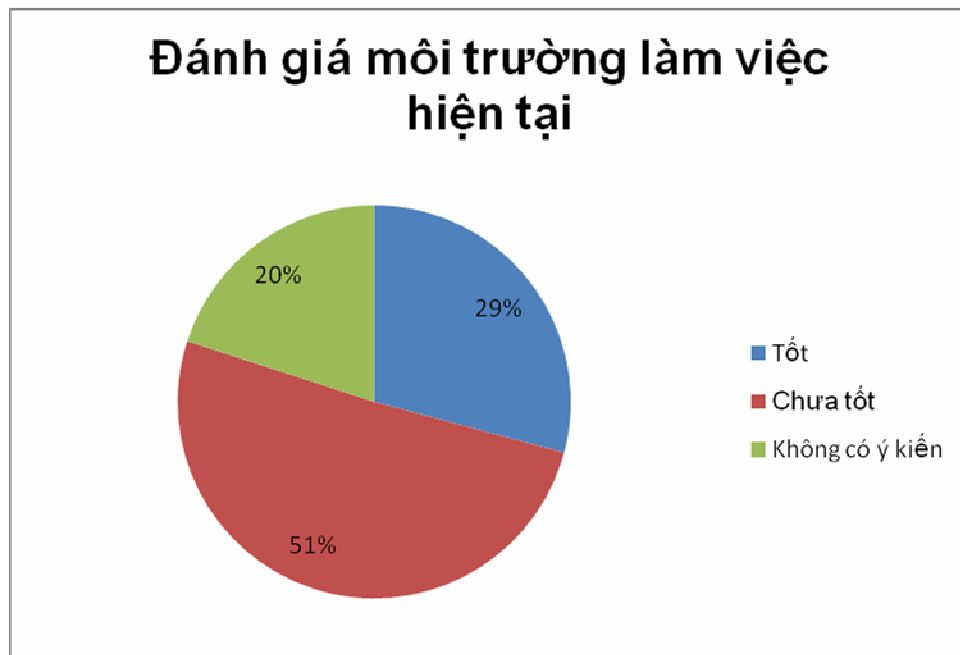


**Hình 2.11. Đánh giá về thù lao lao động/kết quả đánh giá thực hiện công việc**

Nguyên nhân khác cũng dẫn tới nhận thức, đánh giá về sự thiếu công bằng của hệ thống thù lao lao động còn do thông tin đến với người lao động còn ít và chưa rõ ràng. Cán bộ nhân viên chưa có nhiều thông tin chính thức về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty, chi nhánh, nhà máy, đơn vị. Mặt khác họ cũng thiếu thông tin về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

*6) 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.*

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. Mặc dầu 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.



**Hình 2.12. Đánh giá về môi trường làm việc hiện tại**

Kết quả khảo cho thấy kết quả khá bất ngờ so với ý kiến đánh giá của lãnh đạo Tổng công ty. Ý kiến phỏng vấn lãnh đạo Tổng công ty đều thống nhất nhận định là “môi trường làm việc được đánh giá tốt, liên tục được cải thiện, người lao động luôn an tâm công tác”. Tuy nhiên, 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: Đố 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...vv.

Tuy đánh giá môi trường làm việc chưa tốt nhưng đa số vẫn muốn được ở lại làm việc ở Tổng công ty không chỉ 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.

#### **2.4.4 Đánh giá chung về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL**

Trên cơ sở nghiên cứu, đánh giá về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL giai đoạn 2005-2010, tác giả rút ra một số kết luận chính sau đây:

- Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL trong thời gian qua đã có sự thay đổi từ quản trị theo kinh nghiệm, dựa trên quan hệ gia đình chuyển sang quản trị NNL một cách khoa học hơn, Quản trị NNL đã dựa trên yêu cầu của công việc và năng lực thực hiện công việc; các thành tựu về khoa học Quản trị NNL đã được nghiên cứu và dần ứng dụng trong Tổng công ty.

- Các quan điểm và chính sách về Quản trị NNL đã hướng tới con người, lấy con người làm trung tâm, gắn người lao động với tổ chức; các quan điểm của Quản trị NNL đã được thể hiện nhất quán trong các quyết định, chủ trương của Tổng công ty cũng như của các chi nhánh, nhà máy và các đơn vị.

- Ảnh hưởng của văn hóa, nhất là văn hóa lễ hội, người lao động thiếu tác phong và kỷ luật làm việc công nghiệp, thiếu sự hăng say nhiệt huyết trong công việc cùng với việc ngại đấu tranh, ngại va chạm... là những nhân tố cản trở việc ứng dụng những thành tựu Khoa học về Quản trị NNL, ảnh hưởng tới hiệu quả của công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL.

- Tổng công ty ĐLL đã xây dựng được bộ máy làm công tác Quản trị NNL từ Văn phòng Tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị trong toàn Tổng công ty. Đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL ngày càng được tăng cường về số lượng và chất lượng. Tuy nhiên, thực tế cũng cho thấy năng lực của đội ngũ cán bộ công nhân viên làm công tác Quản trị NNL còn yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc nhất là khi áp dụng các thành tựu, tiến bộ của khoa học Quản trị NNL vào thực tiễn, chưa đáp ứng được yêu cầu của Hội nhập quốc tế.

- Bước đầu các nội dung khoa học của Quản trị NNL như Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc, Kế hoạch hóa NNL, Tuyển dụng lao động, Bố trí sử dụng lao động, Đào tạo và Phát triển NNL, Thù Lao lao động...vv của Tổng công ty đã được quan tâm thực hiện và đã đem lại hiệu quả rõ rệt trong tạo động lực và sự gắn bó của người lao động đối với Tổng công ty.

- Mặc dầu vậy, công tác Quản trị NNL vẫn còn nhiều hạn chế, những hạn chế lớn nhất đó là: (i) Người lao động chưa hiểu rõ về nhiệm vụ công việc, quan hệ công việc họ đảm nhận với công việc khác trong cùng một đơn vị, (ii) Nhận thức của người lao động về tác động của Hội nhập quốc tế đến công việc học đảm nhận, đến Quản trị NNL trong Tổng công ty và do đó chưa có chuẩn bị đón nhận sự thay đổi này, (iii) Bố trí và sử dụng cán bộ công nhân viên chưa dựa vào bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và chưa hoàn toàn dựa trên yêu cầu về trình độ chuyên môn đào tạo của người lao động, (iv) Tiền lương và mức thù lao lao động của Tổng công ty khá cao và được xếp trong nhóm đầu ở CHDCND Lào nhưng thực tế chưa đảm bảo được mức sống thực tế của người lao động; người lao động vẫn còn cảm nhận thấy sự thiếu công bằng và hợp lý trong trả lương. Điều này có nguyên nhân chính từ công tác Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc còn nhiều hạn chế, thiếu khoa học; (v) Thù lao lao động vẫn còn trả bằng tiền và hiện vật, khó khăn cho hạch toán và dễ dẫn đến cáo bằg; (vi) Môi trường làm việc của Tổng công ty đã liên tục được đổi mới theo chiều hướng tích cực hơn. Tuy vậy, môi trường làm việc vẫn chưa được đánh giá tốt do cảm nhận có sự thiếu công bằng và thiếu quan tâm của Lãnh đạo Tổng công ty tới tâm tư tình cảm của người lao động...vv.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Bắt đầu từ giới thiệu tổng quan về Tổng công ty ĐLL, nguồn nhân lực của Tổng công ty, các nhân tố tác động đến Quản trị NNL của Tổng công ty, trong chương 2 của Luận án, tác giả đã tập trung vào phân tích, đánh giá thực trạng Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL dựa trên số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp thu được qua khảo sát bằng bảng hỏi do tác giả thực hiện.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng công tác Quản trị NNL chung của Tổng công ty, tác giả đã có những kết luận về những thành tựu, hạn chế và bất cập trong Quản trị NNL nói chung và trong các hoạt động cụ thể của Quản trị NNL như các chính sách về Quản trị NNL, bộ máy làm công tác Quản trị NNL, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, tuyển dụng nhân lực, đào tạo và phát triển NNL, thù lao lao động. Các kết luận trong chương 2 là những kết luận khách quan, với phương pháp nghiên cứu khoa học và dựa trên các số liệu tin cậy.



### CHƯƠNG 3

## HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC LÀO TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP QUỐC TẾ

### 3.1 Tác động của Hội nhập quốc tế đến Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL

#### 1) *Chất lượng nguồn nhân lực đòi hỏi ngày càng cao*

Việc hội nhập quốc tế tạo điều kiện thúc đẩy việc thiết lập cơ cấu lao động theo định hướng thị trường, điều đó đang làm thay đổi dần cơ cấu lao động trong Tổng công ty ĐLL. Sự thay đổi này xảy ra trên nhiều mặt của cơ cấu lao động.

Hội nhập quốc tế tạo ra sự phân công lao động ngày càng sâu rộng làm cho cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn của Tổng công ty ĐLL, những năm gần đây cơ cấu lao động trong Tổng công ty đang có những sự chuyển dịch rõ nét. Những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao đang ngày càng trở nên cần thiết hơn đối với hoạt động của ĐLL trong khi những lao động không có chuyên môn kỹ thuật phải được cắt giảm. Hiện nay nguồn lao động trình độ cao ngày càng đổ về Tổng công ty nhiều hơn, trong khi Tổng công ty vẫn còn tồn đọng một lượng lớn lao động cũ có trình độ chuyên môn kỹ thuật thấp. Điều này đang là một nhân tố cản trở đối với sự phát triển của Tổng công ty ĐLL.

Hội nhập, toàn cầu hóa trở thành xu thế chung, lao động nước ngoài (đặc biệt là lao động có kỹ thuật, trình độ quản lý..) tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của ĐLL ngày càng nhiều hơn. Lao động trong Tổng công ty ĐLL nếu trước kia hầu hết là người Lào (Locals) thì hiện nay tỷ lệ lao động nước ngoài, chuyên gia nước ngoài (Expatriates) đang ngày một tăng lên và giữ những vai trò quan trọng trong hoạt động của Tổng công ty.

Hội nhập quốc tế tạo ra một môi trường năng động và nhiều sự thay đổi hơn trong Tổng công ty ĐLL sẽ tạo ra sự thay đổi cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi. Lao động trẻ sẽ có xu hướng được ưu tiên hơn do tính năng động và khả năng bắt

kip với sự thay đổi của môi trường và thường được đào tạo bài bản hơn về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Bên cạnh đó, lao động trẻ cũng dễ dàng đáp ứng hơn những yêu cầu về ngoại ngữ, tin học...vv là những yếu tố rất cần thiết trong môi trường hội nhập.

Trong nội bộ Tổng công ty, vấn đề cơ cấu lao động theo giới tính cũng đã có sự thay đổi và sẽ có xu hướng ngày càng cân bằng (Lao động nữ trong công ty tăng lên). Sự phát triển này cũng theo xu thế chung của thế giới và khu vực. Độ tuổi nghỉ hưu của lao động nữ trong công ty sẽ ngày một cao.

Hội nhập quốc tế, ngoài những đòi hỏi cao hơn về chuyên môn kỹ thuật, mức độ lành nghề thì còn các yêu cầu mới về chất lượng nguồn nhân lực cũng đặt ra. Đó là yêu cầu về ngoại ngữ, tin học, tác phong và văn hóa ứng xử công nghiệp, hiểu biết về luật pháp và thông lệ quốc tế, đó là những thách thức cho ĐLL trong giai đoạn phát triển mới.

## *2) Thay đổi về các giá trị văn hóa trong Tổng công ty*

Trong quá trình hội nhập quốc tế, sự giao thoa về văn hóa diễn ra ở tất cả các lĩnh vực của cuộc sống và càng mạnh mẽ hơn trong môi trường doanh nghiệp. Ở Tổng công ty ĐLL đang diễn ra sự thay đổi cơ bản về văn hóa doanh nghiệp. Trước đây, khái niệm văn hóa doanh nghiệp trong Tổng công ty chưa được sự quan tâm của lãnh đạo và cán bộ, nhân viên. Tuy nhiên, trong giai đoạn hiện nay văn hóa doanh nghiệp đang dần được quan tâm và được nhìn nhận như một yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp.

Khi môi trường thay đổi do hội nhập quốc tế, doanh nghiệp hoạt động và phát triển trong một môi trường nhiều biến động cần thay đổi để thích ứng các yếu tố bên ngoài (kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ...vv), doanh nghiệp rất dễ mất đi định hướng phát triển. Văn hóa doanh nghiệp, trong hoàn cảnh này là một trục để hoạt động của các doanh nghiệp vây quanh.

Những năm về trước, tổ chức của Tổng công ty thường hoạt động mang nhiều nét của mô hình “gia đình trị”; việc đánh giá lao động, đề bạt cán bộ thường rơi vào chủ quan duy ý chí và tuyệt đối hóa vai trò của yếu tố đạo đức hơn là năng lực thực hiện

công việc, ngoài ra yếu tố thủ cựu, ngại thay đổi, đề cao vai trò của tập thể trong khi đánh đồng các cá nhân cũng là những nét lạc hậu trong văn hóa doanh nghiệp. Đặc điểm văn hóa này đang dần thay đổi cùng với quá trình hội nhập của nền kinh tế và bắt đầu từ nhận thức và định hướng của các cấp Lãnh đạo Tổng công ty.

Hiện nay, văn hóa doanh nghiệp đang chuyển biến dần theo hướng coi trọng sự định hướng, sự sáng tạo của các cá nhân, đề cao việc biên cải cái cũ, tinh tuyển cái mới. Đây là những cơ sở để thay đổi hoạt động của Tổng công ty ĐLL. Lãnh đạo doanh nghiệp cần đưa ra được những tuyên bố rõ ràng về sứ mệnh về mục tiêu và nhiệm vụ của doanh nghiệp, gây được ấn tượng về quan điểm, giá trị mới mà doanh nghiệp hướng tới. Những định hướng này nếu không phù hợp với yêu cầu mới, hoặc không rõ ràng sẽ khiến các thành viên trong Tổng công ty mất phương hướng và lúng túng trong hoạt động.

Hội nhập quốc tế dẫn đến yếu tố di dân nội địa trong lãnh thổ Lào. Người lao động trong hiện nay đến từ nhiều khu vực trên lãnh thổ Lào, bao gồm cả vùng nông thôn và thành thị mang theo cả văn hóa nông nghiệp vào các tổ chức. Đồng thời những cán bộ công nhân viên đã từng đi công tác, đi du học, đi làm ăn ở nước ngoài mang theo cả nét văn hóa từ các xã hội công nghiệp phương Tây hay văn hóa từ các nước phát triển khác trong khu vực vào trong hoạt động của Tổng công ty. Việc đa chiều về văn hóa trong Tổng công ty đang là thách thức lớn trong công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong công ty.

Việc điều chỉnh định hướng văn hóa cho phù hợp với định hướng phát triển chung của Tổng công ty nhưng cũng phù hợp với lao động đa dạng trong công ty giữ một vai trò rất quan trọng, đòi hỏi sự đầu tư của Lãnh đạo Tổng công ty và cụ thể là ngành QTNNL.

### *3) Thay đổi về nhận thức của người lao động*

Việc thay đổi về môi trường do hội nhập quốc tế, tất yếu dẫn đến sự thay đổi về nhận thức của người lao động. Điều này tác động cơ bản đến những định hướng trong công tác quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL. Sự thay đổi trong nhận thức được thể hiện ở những nét chính như sau:

Người lao động ngày càng nhận thức rõ hơn vai trò của bản thân đối với sự thành công của hoạt động sản xuất kinh doanh. Nếu như trước đây người lao động thường có suy nghĩ lao động vì tiền lương và có tâm lý phụ thuộc, e sợ người quản lý trong công việc thì nay nay khi trình độ của người lao động được nâng cao, năng lực và cá tính của người lao động được thể hiện rõ hơn thì nhận thức của người lao động đối với công việc đã thay đổi hoàn toàn. Người lao động nhận thức được rằng không chỉ cá nhân cần doanh nghiệp mà hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty cũng cần người lao động. Nhận thức được điều đó, người lao động sẽ yêu cầu Tổng công ty, đối với ngành QTNNL phải đánh giá đúng vai trò và những đóng góp của họ trong kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và được hưởng thù lao và những quyền lợi tương xứng với đánh giá đó.

Yếu tố hội nhập quốc tế cũng đang đưa những luồng nhận thức mới tới người lao động trong Tổng công ty ĐLL. Một nhận thức đặc trưng đó là quyền mà người lao động được hưởng trong doanh nghiệp. Trên thực tế, tiêu chuẩn lao động của quốc tế mang tính nhân quyền rất cao như những quy định về các vấn đề liên quan đến lao động trẻ em, lao động cưỡng bức; chống phân biệt đối xử tại nơi làm việc, tự do hiệp hội và thỏa ước lao động tập thể... Bên cạnh đó người lao động cũng đòi hỏi những quyền lợi chính đáng khác như quyền được đào tạo phát triển nghề nghiệp, quyền được hưởng những phúc lợi xã hội, quyền thực hiện các nghĩa vụ đối với gia đình, xã hội...v.v Những quy định về quyền mà người lao động được hưởng đã được thể hiện đầy đủ trong Luật lao động của CHDCND Lào tuy nhiên việc áp dụng trong hệ thống các doanh nghiệp của Lào nói chung và Tổng công ty ĐLL nói riêng còn chưa được chú trọng.

Hiện nay, đi đôi với kiến thức tăng cao của người lao động và sự thay đổi nhận thức do có yếu tố quốc tế, ngành QTNNL trong Tổng công ty đang phải thay đổi những chính sách cho phù hợp với mong muốn của người lao động và những nhận thức chung của khu vực và thế giới. Những chính sách đối với người lao động đang thay đổi theo hướng ngày một chú ý hơn đến vai trò của người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các chính sách về đào tạo phát triển, thù lao lao động, đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực cho người lao động đều được điều chỉnh và định hướng cho phù hợp hơn.

*4) Hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp đang thay đổi theo hướng thích ứng với trình độ quốc tế và khu vực*

Hội nhập Quốc tế yêu cầu công tác Quản trị NNL phải chú trọng hơn tới đào tạo phát triển nghề nghiệp cho các cán bộ, công nhân viên của Tổng công ty. Cụ thể các yêu cầu của hoạt động đào tạo phải đáp ứng được chất lượng đào tạo, phải đạt chuẩn quốc tế hoặc ít nhất phải đạt chuẩn khu vực. Đồng thời, cần tổ chức đào tạo thường xuyên để trình độ cán bộ, công nhân viên theo kịp sự phát triển của thế giới.

Công tác phát triển nghề nghiệp trong Tổng công ty cũng cần được hoàn thiện cho phù hợp với môi trường mới. Hiện nay, nhiều vị trí công việc trong Tổng công ty được sắp xếp mà không dựa trên những căn cứ cụ thể. Điều này không còn phù hợp khi Tổng công ty tham gia vào hội nhập quốc tế. Việc định hướng phát triển nghề nghiệp phải được thay đổi dựa trên những căn cứ cụ thể về kinh nghiệm làm việc, trình độ chuyên môn..v.v.

Để hoạt động đào tạo và phát triển nghề nghiệp trong Tổng công ty được đạt được hiệu quả cần chú trọng đến những điểm sau:

(i) Khuyến khích cán bộ, công nhân viên đi học Đại học, Thạc sỹ, Tiến sỹ, các lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp.

(ii) Khuyến khích cán bộ, công nhân viên đi học ở nước ngoài hoặc các chương trình đào tạo trong nước.

(iii) Ưu tiên tuyển dụng, đề bạt các cán bộ được đào tạo chuyên môn, có khả năng về sử dụng ngoại ngữ.

(iv) Tổ chức đào tạo, nâng cao năng lực về ngoại ngữ và tin học.

*5) Chính sách về thù lao lao động xuất hiện thêm yếu tố lao động nhập cư, lao động và chuyên gia nước ngoài*

Chính sách về thù lao lao động là một trong những chính sách quan trọng trong hoạt động QTNN của Tổng công ty ĐLL. Hiện nay, các chính sách về thù lao lao động ở Tổng công ty đang thấp hơn so với mặt bằng chung của các nước trong khu vực đồng thời còn có khoảng cách về thù lao khá lớn giữa các vị trí trong công ty. Quá trình hội nhập quốc tế tạo ra những thay đổi về cơ cấu và sự xuất hiện của yếu tố nước ngoài trong nguồn nhân lực của Tổng công ty, điều đó yêu cầu sự thay

đổi, bổ sung phù hợp về chính sách thù lao lao động. Tổng công ty cần xây dựng chính sách rõ ràng về thù lao lao động theo hướng chuẩn quốc tế và bổ sung thành phần lao động nhập cư và lao động nước ngoài. Một số hướng thay đổi là:

(i) Hệ thống thang bảng lương cần phải hợp lý và có phần dành cho lao động ngoại quốc làm việc tại Tổng công ty.

(ii) Khi xây dựng mức thù lao lao động cần cân nhắc yếu tố mức sống của khu vực.

(iii) Tiền lương, tiền công cần được trả trên cơ sở kết quả đánh giá công việc.

*6) Công tác đánh giá thực hiện công việc đòi hỏi công khai và minh bạch*

Việc đánh giá thực hiện công việc trong Tổng công ty trong điều kiện hội nhập quốc tế cũng đang có sự thay đổi căn bản. Khi hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty còn thu hẹp ở phạm vi trong nước việc đánh giá thực hiện công việc của Tổng ty ĐLL còn chưa được quan tâm một cách đúng đắn. Quan điểm đánh giá trong thời gian trước ở Tổng công ty dựa vào các tiêu chuẩn đạo đức nhiều hơn là kết quả công việc. Khi tham gia hội nhập quốc tế, sự thay đổi về tư duy của người lao động cũng đã tác động đến quan điểm đánh giá công việc ở Tổng công ty. Người lao động càng ngày càng coi trọng hơn việc minh bạch trong đánh giá kết quả công việc, đòi hỏi nhà quản lý trong công ty phải có một quy trình đánh giá công việc minh bạch, cụ thể, phù hợp với nhiều đối tượng.

Lực lượng lao động nước ngoài đến làm việc tại Tổng công ty cũng là một nhân tố tạo ra sự thay đổi trong công tác đánh giá công việc. Nguồn lao động nước ngoài đặc biệt là lao động các nước tiên tiến thường yêu cầu rất cao trong việc minh bạch và chi tiết hóa hoạt động đánh giá kết quả công việc và đặc biệt là việc trả lương phải được dựa trên kết quả công việc. Hiện nay, công tác đánh giá công việc trong Tổng công ty đã chú trọng hơn đến kết quả công việc của người lao động. Lãnh đạo của Tổng công ty ĐLL cũng đang tiến hành xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện cho từng vị trí. Trong tương lai Tổng công ty cần tiếp tục hoàn thiện hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc theo các hướng sau:

(i) Triển khai đánh giá kết quả thực hiện công việc ở tất cả các vị trí, đảm bảo rằng người lao động được đánh giá công việc đang thực hiện.

(ii) Công khai, minh bạch kết quả đánh giá với người lao động.

(iii) Giảm bớt các chỉ tiêu đánh giá về đạo đức, tăng cường đánh giá theo hiệu quả công việc.

(iv) Tham khảo cách thức đánh giá kết quả thực hiện công việc ở các nước trong khu vực và trên thế giới để hoàn thiện hơn việc đánh giá công việc trong Tổng công ty.

*7) Tạo động lực cho người lao động chịu ảnh hưởng lớn bởi yếu tố văn hóa đa quốc gia*

Việc tạo động lực cho người lao động đóng vai trò hết sức quan trọng trong công tác QTNL và là một trong những yếu tố quyết định đến thành công trong hoạt động của công ty. Đến nay, vấn đề tạo động lực cho người lao động trong Tổng công ty ĐLL đã bắt đầu được chú ý đến, tuy nhiên vẫn chưa được chú trọng. Về phương thức thực hiện Tổng công ty đã thực hiện nhiều phương thức để tạo động lực cho người lao động. Có thể kể đến một số biện pháp như: Xây dựng các chính sách khen thưởng – kỷ luật; xây dựng môi trường phù hợp trong doanh nghiệp để tạo hứng thú làm việc cho người lao động; xây dựng các chính sách đãi ngộ đối với thân nhân và bản thân người lao động. Trong điều kiện hội nhập quốc tế việc tạo động lực cho người lao động được định hướng như sau:

(i) Công tác khen thưởng – kỷ luật cần được thực hiện một cách công bằng và căn cứ trên kết quả đánh giá công việc.

(ii) Cần chú ý quan tâm đến yếu tố văn hóa để khích lệ người lao động một cách hợp lý, đặc biệt là lao động nước ngoài.

(iii) Cần tạo môi trường cho lao động nước ngoài hòa nhập và sinh hoạt

### **3.2 Quan điểm hoàn thiện Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL**

***Quan điểm 1: Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL phải được tổ chức ngày càng khoa học hơn***

Với điểm xuất phát về trình độ quản lý còn chưa cao, nhưng Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL đã có bước phát triển nhanh chóng. Quản trị Nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL đi từ kinh nghiệm đến khoa học, các nội dung khoa học, các tiến bộ khoa học trong lĩnh vực Quản trị nói chung và Quản trị NNL nói riêng. Các kinh

nghiệm thực tiễn, các thói quen trong Quản trị NNL dần dần được thay thế bởi các học thuyết, các quan điểm khoa học, các tiến bộ khoa học trong Quản trị NNL. Các nội dung khoa học của Quản trị NNL ngày càng được nghiên cứu và ứng dụng vào thực tiễn ở Tổng công ty ĐLL. Nhiều nội dung khoa học của Quản trị NNL trước đây chưa được biết đến ở Tổng công ty ĐLL nhưng hiện nay đã được nghiên cứu và dần đưa vào ứng dụng triển khai ở Tổng công ty như: Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc...vv, nhiều thành tựu khoa học cũng đã được nghiên cứu và đưa ra các biện pháp nhằm khuyến khích tính sáng tạo và tạo động lực cho người lao động.

Quản trị NNL ở CHDCND Lào nói chung và Tổng công ty ĐLL nói riêng đang quá trình hội nhập sâu, rộng cần phải được tổ chức ngày càng khoa học hơn, các nội dung khoa học của Quản trị NNL cần được nghiên cứu tiếp tục đưa vào áp dụng, các phương pháp hiện đại về Quản trị NNL cần tiếp tục được ứng dụng ở Tổng công ty ĐLL.

**Quan điểm 2: Quản trị NNL hướng tới xây dựng và phát triển Nguồn nhân lực và thực hiện sứ mạng và mục tiêu phát triển của Tổng công ty ĐLL**

Mục tiêu của Quản trị NNL là xây dựng và phát triển NNL của Tổng công ty ĐLL để thực hiện được sứ mạng và các mục tiêu phát triển của Tổng công ty. Mặt khác bản thân Quản trị NNL là những giải pháp chiến lược, quan trọng và quyết định trong xây dựng và phát triển NNL của Tổng công ty.

Các chính sách, hoạt động, giải pháp về Quản trị NNL phải hướng tới việc xây dựng NNL đủ về số lượng, đảm bảo cơ cấu ngành nghề, chất lượng phù hợp để thực hiện yêu cầu của công việc trong bối cảnh hội nhập quốc tế, đáp ứng yêu cầu phát triển của Tổng công ty ĐLL.

Điều dễ nhận thấy rằng, cơ cấu ngành nghề và cụ thể hơn là cơ cấu công việc không cố định mà luôn thay đổi, tuy nhiên cán bộ, nhân viên Tổng công ty còn chưa nhận thức được đầy đủ về sự thay đổi này. Chính do không nhận thức được rõ ràng, đầy đủ về sự thay đổi này nên nhìn chung cán bộ nhân viên của tổng công ty chưa có sự chuẩn bị tích cực cho những thay đổi của bản thân để đáp ứng sự thay đổi của



ngành nghiệp và công việc trong tương lai. Đây có thể coi là hạn chế rất lớn của NNL ở Tổng công ty ĐLL.

Việc xây dựng và phát triển NNL của Tổng công ty còn phải chú ý tới những hành vi, chuẩn mực giá trị văn hóa, đạo đức, sự gắn bó của cán bộ nhân viên với Tổng công ty. Tạo dựng đội ngũ nhân lực hợp lý về số lượng và cơ cấu, đảm bảo có đủ năng lực để thực hiện công việc hiện tại và tương lai, gắn bó và có trách nhiệm với Tổng công ty là nhiệm vụ và mục tiêu của Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL. Điều này sẽ góp phần quyết định vào việc thực hiện thành công các mục tiêu, nhiệm vụ của Tổng công ty.

**Quan điểm 3: Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL được xây dựng và phát triển trên cơ sở phát huy những giá trị tích cực của văn hóa của Tổng công ty trong bối cảnh hội nhập quốc tế, đồng thời Quản trị NNL cũng góp phần quan trọng vào xây dựng những giá trị văn hóa, chuẩn mực đạo đức của Tổng công ty.**

Ngành Điện lực là ngành công nghiệp năng lượng đặc biệt, đòi hỏi người lao động có trách nhiệm, tính kỷ luật cao, tác phong làm việc công nghiệp, sự đoàn kết.... Điều này càng đòi hỏi cao hơn trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

CHDCND Lào là nước nông nghiệp, đang trong quá trình công nghiệp hóa nhằm thoát khỏi nghèo và lạc hậu. Trong bối cảnh đó, văn hóa Lào có những điểm tích cực phù hợp với sự phát triển của Ngành Điện lực và Tổng công ty ĐLL như ý thức trách nhiệm, sự đoàn kết, chấp hành kỷ luật, sự cam chịu... Nhưng ngược lại văn hóa Lào cũng còn nhiều những đặc điểm không phù hợp với sự phát triển của Ngành Điện lực như sự thiếu tích cực, ngại đấu tranh, ..vv.

Quản trị NNL liên quan trực tiếp tới con người, vì con người và do đó Quản trị NNL phải được xây dựng và phát triển trên cơ sở những giá trị văn hóa, chuẩn mực đạo đức hiện có của Tổng công ty. Nhưng, không phải giá trị văn hóa, chuẩn mực đạo đức nào cũng phù hợp với kỷ luật và tác phong công nghiệp, cũng phù hợp với tiến trình phát triển và hội nhập, do vậy Quản trị NNL phải xây dựng trên những giá trị văn hóa, chuẩn mực đạo đức tích cực, phù hợp với tác phong và kỷ luật công nghiệp với đặc điểm và những đòi hỏi của Ngành Điện lực.

Không chỉ được xây dựng và phát triển trên cơ sở các giá trị văn hóa tích cực, mà Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL phải hướng tới xây dựng các giá trị văn hóa mới tích cực phù hợp với bối cảnh hội nhập quốc tế, với yêu cầu cầu kỹ luật và tác phong công nghiệp, với đặc điểm của Ngành Điện lực.

**Quan điểm 4: Quản trị Nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL được xây dựng và phát triển một cách hệ thống từ văn phòng Tổng công ty đến các nhà máy, chi nhánh, đơn vị**

Quản trị NNL không chỉ là những quan điểm, những chính sách, những hoạt động ở văn phòng Tổng công ty mà phải được thực hiện trong toàn bộ hệ thống từ Tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị của tổng công ty. Quản trị NNL không chỉ là ý chí của các nhà lãnh đạo mà phải trở thành các hoạt động thường ngày của các nhà quản lý và chính bản thân từng người lao động.

Các nội dung của Quản trị NNL phải được nghiên cứu, ứng dụng một cách hệ thống và đồng bộ. Trong đó cần đặc biệt lưu ý tới các nội dung cơ sở của Quản trị NNL như Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc. Các nội dung của Quản trị NNL phải được hỗ trợ, bổ sung cho nhau tạo thành một hệ thống thống nhất và khoa học trong toàn bộ Tổng công ty ĐLL.

Quản trị NNL không chỉ là trách nhiệm, nhiệm vụ của lãnh đạo Tổng công ty, các chi nhánh, các nhà máy, đơn vị mà là trách nhiệm, nhiệm vụ của cán bộ quản lý các cấp và của tất cả cán bộ nhân viên tùy theo công việc, chức trách mà họ đảm nhận.

**Quan điểm 5: Quản trị NNL cần hướng tới khuyến khích tính sáng tạo và tạo động lực cho người lao động**

Tính sáng tạo của con người là vô hạn, động lực lao động là một trong những yếu tố quyết định tới năng suất, hiệu quả, chất lượng công việc của người lao động. Do vậy khuyến khích tạo sáng tạo và tạo động lực cho người lao động là một trong những mục tiêu quan trọng của quản trị NNL.

Chính vì vậy các chính sách, các hoạt động, giải pháp về quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL cần phải hướng tới mục tiêu phát huy tính sáng tạo của người lao động, làm cho người lao động có động lực trong quá trình làm việc.

Khuyến khích sáng tạo và tạo động lực càng có ý nghĩa hơn trong bối cảnh hội nhập quốc tế ở CHDCND Lào, trong điều kiện văn hóa Lào chưa thực sự có khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện mục tiêu này.

Để các chính sách, hoạt động, giải pháp về Quản trị NNL thực sự khuyến khích sáng tạo và tạo động lực cho cán bộ nhân viên, lãnh đạo và cán bộ quản lý phải thực sự quan tâm đến nhu cầu và nguyện vọng của người lao động, thường xuyên lấy ý kiến của người lao động về các chính sách về Quản trị NNL, nghiên cứu và nắm bắt được cơ chế khuyến khích và tạo động lực, biết và sử dụng đúng các chính sách, giải pháp, hoạt động cụ thể của Quản trị NNL trong tạo động lực.

### **3.3 Các giải pháp hoàn thiện Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty ĐLL**

#### ***3.3.1 Nâng cao nhận thức và năng lực về Quản trị NNL cho đội ngũ lãnh đạo và cán bộ quản lý toàn Tổng công ty***

Kết quả nghiên cứu cho thấy đội ngũ cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý của Tổng công ty cũng như của các chi nhánh, nhà máy, đơn vị còn chưa nhận thức đầy đủ về vai trò và vị trí của Quản trị NNL. Trên thực tế cho thấy đội ngũ lãnh đạo cũng như cán bộ quản lý còn chưa phát huy được vai trò của Quản trị NNL, chưa sử dụng Quản trị NNL như là công cụ, phương thức hữu hiệu của lãnh đạo và quản lý để quản lý đội ngũ cán bộ công nhân viên, để khuyến khích sáng tạo và tạo động lực cho người lao động của Tổng công ty.

Chính vì vậy, tác giả luận án cho rằng nâng cao nhận thức của lãnh đạo và cán bộ quản lý từ Tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị về Quản trị NNL là giải pháp có ý nghĩa quan trọng và quyết định đối với sự phát triển của Quản trị NNL ở Tổng công ty. Trong đó có một số điểm cần chú ý như sau:

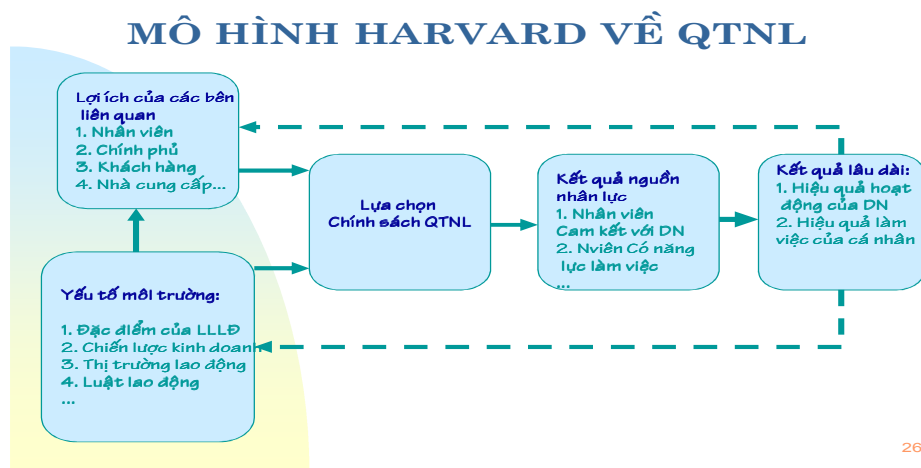
1. Nhận thức về Quản trị NNL trước hết là nhận thức đúng vị trí, vai trò của con người trong tổ chức, của NNL trong doanh nghiệp và của Quản trị NNL. Lãnh đạo và cán bộ quản lý cần phải xác định được rõ Quản trị NNL là công cụ quan trọng để đạt được các mục tiêu của Tổng công ty, khuyến khích sáng tạo và tạo động lực cho người lao động.

Mô hình xây dựng và phát triển về Quản trị NNL đã được Đại học Harvard

nghiên cứu tổng kết từ thực tiễn. Mô hình này được gọi là mô hình Harvard và đã được giới thiệu, ứng dụng ở nhiều doanh nghiệp thuộc các quốc gia khác nhau. Mô hình này cũng đã được nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam và Thái Lan ứng dụng để xây dựng và phát triển Quản trị NNL của doanh nghiệp mình. Mô hình này có thể ứng dụng trong xây dựng mô hình và các chính sách Quản trị NNL ở Tổng công ty ĐLL.

Mô hình Harvard về Quản trị NNL là mối quan hệ biện chứng giữa kết quả của Quản trị NNL, kết quả cuối cùng với các chính sách về Quản trị NNL, lợi ích của các bên liên quan và môi trường hoạt động của Tổng công ty. Việc lựa chọn các chính sách về Quản trị NNL phải dựa trên xem xét lợi ích của các bên liên quan (như cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp, Chính phủ, Khách hàng, Nhà cung cấp, Cộng đồng...) với các yếu tố của môi trường (như thị trường lao động, luật lao động, văn hóa...). Kết quả của thực hiện các chính sách về Quản trị NNL là đảm bảo sự cam kết ngày càng tăng giữa cán bộ nhân viên với Tổng công ty, cán bộ nhân viên có đủ năng lực để thực hiện công việc được giao. Kết quả cuối cùng (lâu dài) của việc lựa chọn và thực hiện các chính sách về Quản trị NNL được xem xét ở hai góc độ đó là hiệu quả hoạt động của Tổng công ty và hiệu quả làm việc của từng cán bộ nhân viên trong Tổng công ty.

Sơ đồ 3.1 Mô hình của HARVARD về Quản trị NNL



2. Nhận thức về vai trò của Quản trị NNL không phải chỉ của lãnh đạo Tổng công ty mà còn phải là nhận thức của lãnh đạo các chi nhánh, nhà máy, đơn vị, nhận thức của cán bộ quản lý các cấp trong toàn bộ Tổng công ty.

3. Không chỉ nhận thức được vị trí, vai trò chung của Quản trị NNL mà cần thiết phải nhận thức được vị trí, vai trò của từng nội dung hoạt động của Quản trị NNL, quan hệ mật thiết giữa các nội dung của Quản trị NNL với nhau. Cũng cần phải thấy rằng các nội dung của Quản trị NNL có quan hệ biện chứng, trong đó Phân tích công việc và Đánh giá thực hiện công việc là cơ sở của các nội dung khác của Quản trị NNL trong tổ chức.

4. Từ nhận thức đúng vai trò, vị trí của Quản trị NNL, các nhà lãnh đạo, quản lý của Tổng công ty ĐLL phải xác định các nội dung, phương pháp của Quản trị NNL như là công cụ giúp cho công tác quản lý, lãnh đạo và phải coi “ Quản trị NNL như là công cụ hữu hiệu giúp cho lãnh đạo và quản lý tổ chức”.

5. Để nâng cao kiến thức và kỹ năng cho đội ngũ lãnh đạo và cán bộ quản lý toàn Tổng công ty cần thiết mở các khóa đào tạo ngắn hạn về Quản trị NNL hoặc lồng ghép và đưa các kiến thức và kỹ năng về Quản trị NNL vào các khóa tập huấn chung cho lãnh đạo và cán bộ quản lý của toàn Tổng công ty.

6. Xây dựng chương trình, tài liệu đào tạo cho đội ngũ lãnh đạo và quản lý này. Thiết kế chương trình đào tạo cũng cần chú ý tới đặc điểm và kinh nghiệm công tác của đội ngũ này. Kinh nghiệm của Việt Nam cho thấy nên tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn và tập trung cho đội ngũ này và với đối tượng là lãnh đạo, nhà quản lý của nên tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn 1 đến 2 ngày.

### ***3.3.2 Nâng cao năng lực của bộ máy làm công tác Quản trị NNL***

Nâng cao năng lực của bộ máy làm công tác Quản trị NNL của Tổng công ty là một giải pháp có ý nghĩa hết sức quan trọng. Nâng cao năng lực của bộ máy làm công tác Quản trị NNL cần tập trung vào những giải pháp cụ thể như sau:

1. Xây dựng lại ngành tổ chức nhân sự thành Ban Quản trị NNL của Tổng công ty, ở mỗi chi nhánh, nhà máy, đơn vị tùy theo quy mô xây dựng Phòng Quản trị NNL. Đối với những chi nhánh, nhà máy, đơn vị quy mô nhỏ có thể kết hợp Phòng Hành chính – Quản trị NNL.

2. Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của các Ban, Phòng và xây dựng cơ cấu chức danh, xác định định biên, tiến hành phân tích công việc, xây dựng cụ thể bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc trong Ban, Phòng Quản trị NNL.

3. Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách làm công tác Quản trị NNL. Tăng tỷ lệ cán bộ có chuyên môn về Quản trị NNL hoặc gần với Quản trị NNL của toàn bộ hệ thống lên 60% vào năm 2015, theo các hướng và giải pháp cụ thể như:

- Mở các lớp học tại Tổng công ty để đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ làm công tác Quản trị NNL từ Tổng công ty đến các nhà máy, chi nhánh, đơn vị.

- Gửi một số cán bộ có tiềm năng, có đủ “năng lực” để đảm nhận công tác Quản trị NNL theo học các khóa đào tạo về ngành/chuyên ngành Quản trị NNL. Có thể gửi cán bộ theo học các khóa đào tạo đại học, thạc sỹ về ngành/chuyên ngành Quản trị NNL ở Việt Nam (Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Công đoàn, Trường Đại học lao động – xã hội), tại một số trường đại học Thái Lan, Chương trình đào tạo Thạc sỹ về lao động – Tiền lương của Trung Quốc đang được tổ chức tại Lào.

- Tuyển dụng cán bộ có trình độ chuyên môn cao (cao đẳng, đại học, thạc sỹ) thay thế nâng cao trình độ chuyên môn chung của bộ máy làm công tác Quản trị NNL.

- Mời chuyên gia về Quản trị NNL của một số Tập đoàn, Tổng công ty ở Việt Nam, Thái Lan sang giúp kèm cặp, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ nhân viên làm công tác Quản trị NNL.

4. Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu (Data Base) thống nhất chung trong toàn bộ hệ thống từ Phòng tổ chức và cán bộ của Tổng công ty đến các phòng tổ chức và cán bộ của các chi nhánh, nhà máy, đơn vị. Hiện nay, Tổng công ty đã có hệ thống cơ sở dữ liệu chung về NNL, tuy nhiên hệ thống này còn sơ sài, chưa có được các chỉ tiêu bao quát và có tính chất tổng hợp về NNL và Quản trị NNL, chưa đầy đủ cơ sở dữ liệu liên quan đến các nội dung của Quản trị NNL, chưa có (không có) số liệu về Đánh giá thực hiện công việc. Xây dựng cơ sở dữ liệu về Quản trị NNL cần phải đảm bảo: (i) Cơ sở dữ liệu cần có tính cụ thể, bao quát, đầy đủ các nội dung khoa học về NNL và Quản trị NNL; (ii) Đặc biệt chú ý tới các thông tin, số liệu về Phân tích công việc và Đánh giá thực hiện; (iii) Đảm bảo sự kết nối của Hệ thống từ Văn phòng Tổng công ty đến các chi nhánh, nhà máy, đơn vị; (iv) Đảm bảo tính bảo mật của Hệ thống.

### ***3.3.3 Lựa chọn phân tích và đánh giá thực hiện công việc là khâu đột phá hoàn thiện và phát triển công tác Quản trị NNL của Tổng công ty***

Lựa chọn “khâu đột phá hay điểm bắt đầu” cho đổi mới Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL có ý nghĩa hết sức quan trọng trong hoàn thiện và phát triển Quản trị NNL và đây cũng là điều gây nhiều tranh luận.

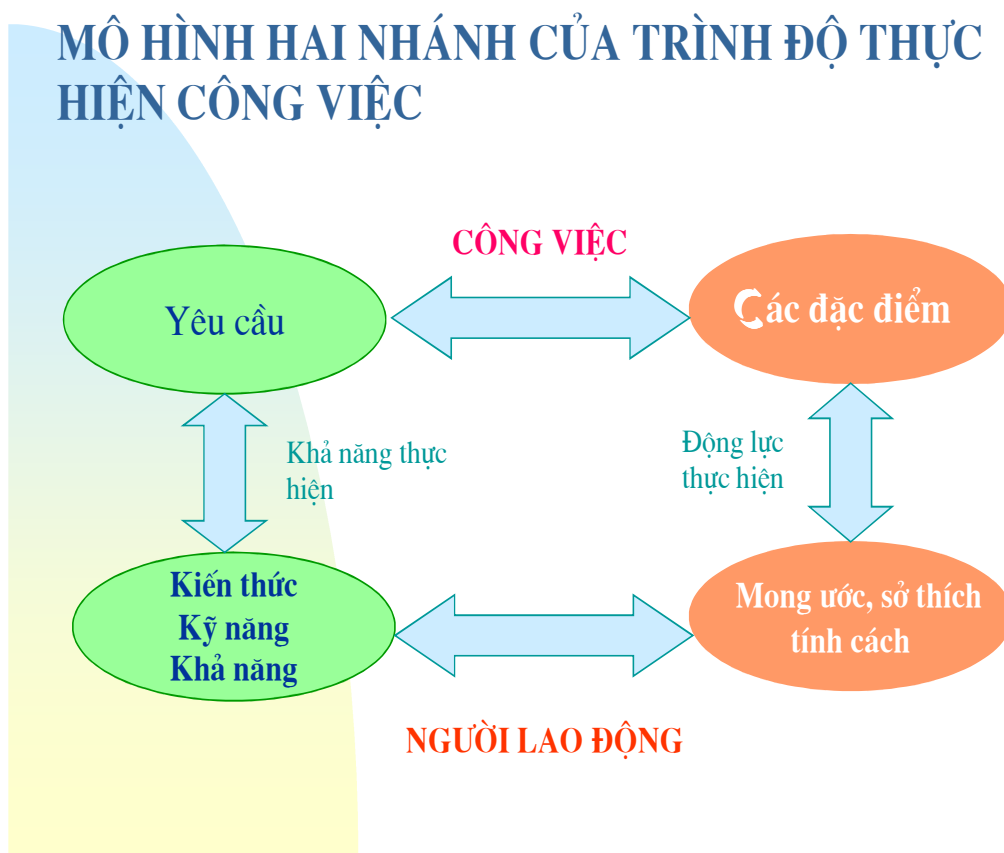
Từ cách tiếp cận khoa học về Quản trị NNL và thực tiễn về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập quốc tế, tác giả kiến nghị lựa chọn Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc làm khâu đột phá cho đổi mới Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL.

Phân tích công việc là thu thập thông tin về công việc, thiết kế công việc, xây dựng Bảng mô tả công việc. Kết quả của Phân tích công việc là xây dựng được hệ thống các Bảng mô tả công việc cho toàn bộ Tổng công ty. Phân tích công việc là hoạt động cơ sở của Quản trị NNL. Kết quả của Phân tích công việc sẽ quyết định đến tính khoa học, sự chính xác và hợp lý của các nội dung hoạt động khác của Quản trị NNL như tuyển dụng nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, bố trí nhân sự, xây dựng hệ thống thù lao lao động, đào tạo và phát triển NNL, đề bạt cán bộ,...vv. Nếu như Phân tích công việc thiếu chính xác, thiếu căn cứ khoa học sẽ làm cho các hoạt động còn lại của Quản trị NNL sẽ mang tính hình thức, không chính xác, ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng của công tác Quản trị NNL.

Đánh giá thực hiện công việc là đánh giá thực hiện công việc của người lao động trong Tổng công ty. Đánh giá thực hiện công việc một cách khoa học, chính xác vừa là nội dung hoạt động cơ bản của Quản trị NNL vừa là biện pháp, công cụ quan trọng của lãnh đạo, cán bộ quản lý của Tổng công ty, các chi nhánh, nhà máy, đơn vị để thực hiện công tác Quản trị NNL. Kết quả Đánh giá thực hiện công việc là hệ thống thông tin, dữ liệu quan trọng để giúp cho lãnh đạo Tổng công ty và các nhà máy, chi nhánh, đơn vị đánh giá chính xác thực chất về chất lượng NNL của cơ quan. Kết quả Đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để: (i) Đánh giá cán bộ, nhân viên; (ii) Trả thù lao lao động công bằng, hợp lý, (iii) Xác định chính xác nhu cầu đào tạo của từng cá nhân và của từng chi nhánh, nhà máy, đơn vị và toàn

Tổng công ty ĐLL, (iv) Cơ sở quan trọng để đề bạt, chuyển chuyển, bố trí cán bộ, nhân viên...vv. Do đó đánh giá công việc chính xác, khoa học, công bằng, khách quan sẽ là quyết định tới các nội dung hoạt động còn lại của Quản trị NNL ở Tổng công ty ĐLL.

Sơ đồ hai nhánh 3.2 thể hiện quan hệ giữa công việc và người lao động và là nguyên lý cơ bản của Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc.



83

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kiến thức về QTNNL*

### **Sơ đồ 3.2 Mô hình hai nhánh thực hiện công việc**

Để thực hiện đổi mới Phân tích công việc và Đánh giá thực hiện công việc ở Tổng công ty ĐLL, tác giả kiến nghị một số giải pháp cụ thể như sau:

1. 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.



2. 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 Quản trị NNL làm ủy viên Thường trực. Một số cán bộ, nhân viên của Ban Quản trị NNL, Kế hoạch Tài chính, Kế toán, Kỹ thuật tham gia làm Thư ký cho Hội đồng Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc. Tác giả cũng kiến nghị mời thêm một số chuyên gia về Quản trị NNL (nhất là về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc) đang làm việc ở trường đại học, công ty kiểm toán và tư vấn quản lý (như Công ty KPMG) tham gia Hội đồng này.

Nhiệm vụ cụ thể của Hội đồng Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc là: (i) Xây dựng chiến lược, chính sách và kế hoạch Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty, (ii) Theo dõi tình hình triển khai thực hiện Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc của toàn Tổng công ty, (iii) Tư vấn cho Ban lãnh đạo Tổng công ty, Lãnh đạo các chi nhánh, nhà máy, đơn vị khai thác, sử dụng hiệu quả kết quả Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc để triển khai, thực hiện các nội dung hoạt động khác của Quản trị NNL và công tác quản lý chung, (iv) Nghiên cứu ứng dụng thành tựu khoa học về Phân tích, Đánh giá thực hiện công việc.

3. Triển khai việc thành lập Hội đồng Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc ở cấp nhà máy, chi nhánh, đơn vị. Thành phần của hội đồng cấp nhà máy, chi nhánh, đơn vị tương tự như thành phần ở cấp Tổng công ty. Nhiệm vụ cụ thể của Hội đồng Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc cấp nhà máy, chi nhánh, đơn vị là: (i) Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện kế hoạch Phân tích, Đánh giá thực hiện công việc ở tại nhà máy, chi nhánh, đơn vị; (ii) Phê duyệt các kết quả Phân tích, Đánh giá thực hiện công việc; (iii) Tư vấn cho lãnh đạo và cán bộ quản lý trong khai thác, sử dụng kết quả Phân tích, Đánh giá thực hiện công việc vào công tác Quản trị NNL nói riêng và công tác quản lý của nhà máy, chi nhánh, đơn vị nói riêng; (iv) Quản lý hồ sơ và các kết quả Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc.

4. Xây dựng chính sách, hệ thống các quy định cụ thể của Tổng công ty và

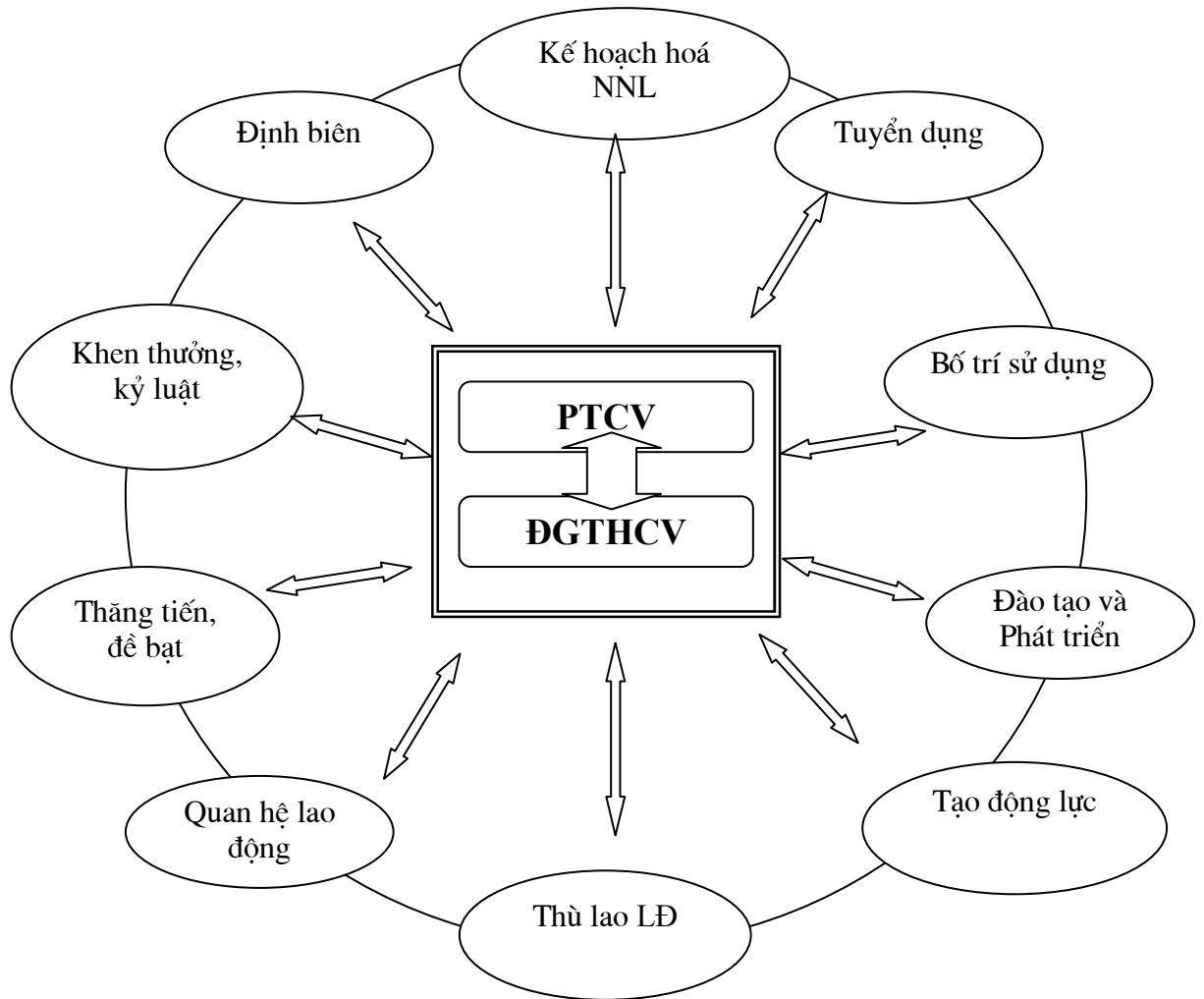
của các chi nhánh, nhà máy, đơn vị trong toàn Tổng công ty ĐLL về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc. Cũng cần có các quy định và hướng dẫn cụ thể về sử dụng và khai thác các kết quả Phân tích, Đánh giá công việc để phục vụ cho công tác Quản trị NNL nói riêng, công tác quản lý.

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

6. 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 Quản trị NNL nói chung và cán bộ, nhân viên làm công tác Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc nói riêng.

7. 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. Nội dung của Sổ tay hướng dẫn nghiệp vụ về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc cần có những nội dung chính sau đây:

- Khái niệm về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc;
- Các bước tiến hành Phân tích công việc;
- Nội dung Bảng mô tả công việc, Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bảng yêu cầu đối với người thực hiện công việc;
- Các bước tiến hành Đánh giá thực hiện công việc;
- Quản lý kết quả Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc;
- Khai thác sử dụng kết quả Phân tích và Đánh giá công việc trong công tác Quản trị NNL nói riêng và công tác quản lý nói chung.



*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kiến thức về QTNNL*

**Sơ đồ 3.3 : Phân tích công việc, Đánh giá thực hiện công việc với các nội dung hoạt động khác của Quản trị NN L ở Tổng công ty ĐLL**

**3.3.4 Đổi mới các nội dung khác của Quản trị Nguồn nhân lực**

**3.3.4.1 Hoàn thiện, đổi mới công tác kế hoạch hóa NNL**

Công tác kế hoạch hóa NNL của Tổng công ty ĐLL cần được hoàn thiện, đổi mới phát huy hiệu quả của công tác này. Hoàn thiện và đổi mới kế hoạch hóa NNL cần tập trung vào những nội dung như sau:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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. Kế hoạch NNL phải chú ý tới đảm bảo số lượng NNL, cơ cấu NNL theo trình độ chuyên môn, theo giới tính, dân tộc, thâm niên công tác. Đặc biệt chú ý tới đảm bảo chất lượng của NNL so với yêu cầu của công việc. Kế hoạch hóa NNL phải chú ý nâng cao trình độ chuyên môn chung của NNL, khuyến khích cho cán bộ nhân viên học tập nâng cao kiến thức và kỹ năng công việc. Kế hoạch NNL cũng phải chú ý tới nhu cầu mở rộng và phát triển của các chính nhánh, nhà máy và đơn vị trong Tổng công ty.

5. Chú ý tới xây dựng các chính sách và các giải pháp nhằm thực hiện các kế hoạch NNL của Tổng công ty. Trong đó cần chú ý tới các chính sách thu hút nhân lực có trình độ chuyên môn cao, chính sách tuyển dụng, chính sách đào tạo và phát triển NNL, các chính sách liên quan đến sử dụng NNL và tạo lập môi trường làm việc...vv.

#### *3.3.4.2 Hoàn thiện, đổi mới công tác tuyển dụng nhân lực*

Tuyển dụng nhân lực là giải pháp quan trọng để đáp ứng sự thiếu hụt về số lượng và chất lượng NNL của tổ chức. Tuyển dụng nhân lực cũng là giải pháp có ý nghĩa quan trọng để tạo ra sự thay đổi về văn hóa của tổ chức, thay đổi những giá trị văn hóa, những chuẩn mực chưa tốt, không phù hợp với đặc điểm của Ngành Điện lực, của Tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Công tác tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty đã được quan tâm và có sự đầu tư của lãnh đạo Tổng công ty và của các chi nhánh, nhà máy, đơn vị. Chính vì

vậy, công tác tuyển dụng nhân lực đã góp phần vào đảm bảo đủ số lượng nhân lực và nâng cao chất lượng NNL chung của Tổng công ty trong thời gian qua. Tuy nhiên, tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty cũng bộc lộ nhiều hạn chế như đã đề cập trong phân tích, đánh giá ở chương 2.

Góp phần đổi mới, hoàn thiện công tác tuyển dụng NNL của Tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập quốc tế, tác giả nghiên cứu và đề xuất một số chính sách và giải pháp cụ thể như sau:

1. Trước hết, 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. Tuyển dụng phải trên nguyên tắc “việc chọn người” chứ không phải “người chọn việc”. Tuyển dụng không chỉ là giải pháp để bù đắp sự thiếu hụt về nhân lực mà còn là giải pháp nâng cao chất lượng NNL cho Tổng công ty.

2. Do đặc điểm văn hóa của Lào, quan hệ thân quen, họ hàng, đồng hương còn khá nặng nề và phổ biến trong Tổng công ty ĐLL. Trong quá trình hội nhập, đặc điểm văn hóa này đã có chiều hướng giảm song vẫn là thực tế tồn tại. Điều này đã ảnh hưởng khá lớn đến công tác tuyển dụng nhân lực của Tổng công ty ĐLL. Đây cũng có thể nói là đặc điểm chung trong các doanh nghiệp, cơ quan ở Lào. Tuy nhiên, nếu để vấn đề họ hàng, thân quen, đồng hương chi phối nặng nề thì sẽ không thể tuyển chọn được đúng người, đúng việc. Để khắc phục tình trạng này, tác giả đề nghị: (i) Lựa chọn những người công tâm, công bằng, khách quan vào Hội đồng tuyển dụng, (ii) Các tiêu chí, tiêu chuẩn tuyển dụng phải công khai, minh bạch, (iii) Có tiêu chí ưu tiên cho “thân quen” cụ thể là nếu như bằng điểm nhau, năng lực như nhau thì ưu tiên chọn “thân quen, họ hàng, đồng hương”.

3. Tuyển dụng nhân lực phải được thực hiện trên cơ sở Phân tích công việc. Mỗi vị trí tuyển dụng phải được xác định rõ trên cơ sở kết quả Phân tích công việc. Cụ thể là: (i) Những nhiệm vụ cụ thể của công việc mà người lao động phải đảm nhận, (ii) Yêu cầu của công việc đối với người thực hiện như về trình độ chuyên môn, kỹ năng công việc, kinh nghiệm, yêu cầu về tính cách, phẩm chất. (iii) Điều

kiện cần thiết để thực hiện công việc.

4. Cần xác định cụ thể nhu cầu tuyển dụng của từng bộ phận, đơn vị, nhà máy, chi nhánh và toàn Tổng công ty. Nhu cầu tuyển dụng phải được xác định trên cơ sở biến động nhân lực và nhu cầu phát triển của Tổng công ty.

5. 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.

6. Tăng cường chi phí cho công tác tuyển dụng. Cdụng là nhân tố quan trọng quyết định đến chất lượng của công tác này. Theo kết quả phân tích chi phí cho công tác tuyển dụng và thực tế hoạt động của công tác này, tác giả kiến nghị tăng chi phí cho công tác này lên 50%.

#### *3.3.4.3 Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển Nguồn nhân lực*

Đào tạo và phát triển NNL là một trong những giải pháp có tính quyết định tới việc nâng cao chất lượng NNL, làm cho người lao động có đủ kiến thức và kỹ năng công việc (Competency) đáp ứng được yêu cầu của công việc hiện tại và tương lai.

Trong thời gian qua, công tác đào tạo và phát triển NNL của Tổng công ty đã có được sự quan tâm đầu tư với sự đa dạng hóa về nguồn kinh phí, phương thức đào tạo. Điều này đã góp phần quan trọng vào nâng cao chất lượng NNL của Tổng công ty, giúp cho Tổng công ty luôn hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch được giao. Tuy vậy, công tác đào tạo và phát triển NNL của Tổng công ty vẫn còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển của Tổng công ty trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Để đổi mới và hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL của Tổng công ty cũng như của các đơn vị, nhà máy, chi nhánh, tác giả đưa ra một số giải pháp cụ thể như sau:

1. Trước hết, 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. Đào tạo và phát triển NNL phải được xác định là nhiệm vụ quan trọng của Tổng công ty, các chi nhánh, nhà máy, đơn vị và là trách nhiệm của lãnh đạo các cấp trong toàn bộ Tổng công ty. Cần thay đổi cách tiếp cận về đào tạo và phát triển NNL, có cách tiếp cận mới về

công tác này. Cách tiếp cận mới có thể được thực hiện theo mấy hướng sau:

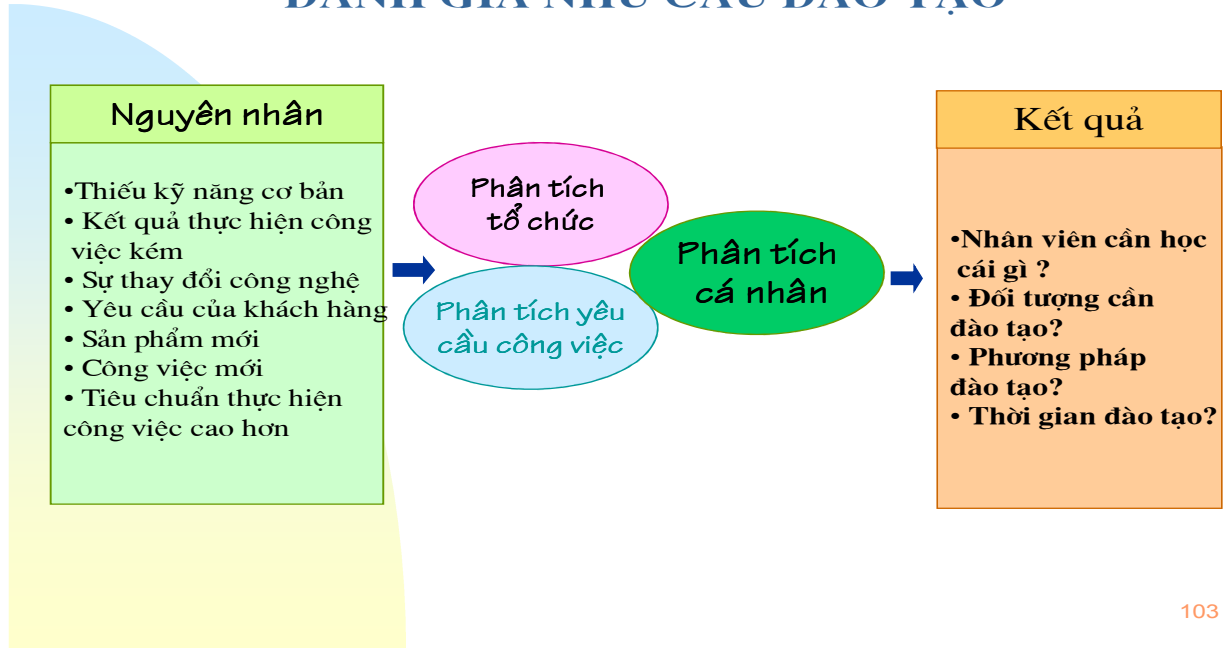
- Đào tạo và Phát triển là chiến lược của doanh nghiệp.
- Đào tạo và Phát triển là chính sách át chủ bài của doanh nghiệp.
- Phát triển con người toàn diện.
- Tạo sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức.
- Quan tâm nhu cầu phát triển của doanh nghiệp và người lao động.

2. Tăng cường và nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển NNL. Cụ thể là (i) Tuyển bổ sung 2 nhân viên làm công tác đào tạo và phát triển NNL cho Ban Quản trị NNL của Tổng công ty. Những nhân viên này cần phải có trình độ đại học, am hiểu về tình hình thực tế của Tổng công ty, có kiến thức về Quản trị NNL nói chung và có kinh nghiệm trong công tác đào tạo và phát triển NNL. Có thể ưu tiên tuyển chọn nhân viên này từ các chi nhánh hoặc nhà máy, đơn vị trong Tổng công ty. (ii) Thực hiện rà soát, bố trí lại cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển NNL trong toàn Tổng công ty. (iii) Xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển NNL trong đó tập trung vào các nội dung như xác định nhu cầu đào tạo và phát triển NNL, xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển NNL, thiết kế chương trình đào tạo và bồi dưỡng nội bộ, đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo.

3. 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. Nhu cầu đào tạo được xác định trên cơ sở nhu cầu cá nhân, nhu cầu của từng bộ phận, nhu cầu của từng nhà máy, chi nhánh và tập hợp thành nhu cầu của toàn Tổng công ty. Nhu cầu đào tạo còn phải được xác định cho nhu cầu phát triển, mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Nhu cầu đào tạo còn phải được xác định cho nhu cầu đổi mới, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, quản lý của Tổng công ty. Xác định nhu cầu đào tạo còn phải xem xét tới sự biến động về nghề nghiệp trong tương lai. Điều này đòi hỏi phải có sự nhận thức và thay đổi trong tư duy, nhận thức của lãnh đạo và cán bộ nhân viên toàn Tổng công ty. Sơ đồ 3.1 thể hiện cách thức đánh

giá và xác định nhu cầu đào tạo kiến nghị cho Tổng công ty.

## ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO



103

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ kiến thức về QTNNL*

### Sơ đồ 3.4 Xác định nhu cầu đào tạo của Tổng công ty ĐLL

4. 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. Trong điều kiện hiện nay, Tổng công ty có thể thuê các chuyên gia tư vấn trong nước và quốc tế kết hợp với đội ngũ cán bộ nhân viên của Tổng công ty để xây dựng chương trình và kế hoạch đào tạo nội bộ phù hợp.

5. 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. Tác giả kiến nghị tập trung gửi cán bộ sang đào tạo tại Việt Nam, Thái Lan và một số nước tiên tiến như Pháp, Canada...vv.

#### 3.3.4.4 Hoàn thiện và đổi mới công tác thù lao lao động

Công tác thù lao lao động có ý nghĩa hết sức quan trọng trong xây dựng và phát triển NNL, trong khuyến khích tạo động lực cho người lao động. Thù lao lao động không chỉ là quyền lợi, lợi ích của bản thân người lao động mà còn là trách nhiệm và lợi ích của chính các doanh nghiệp.



Trong suốt những năm qua, công tác thù lao lao động đã được Lãnh đạo của Tổng công ty, các chi nhánh, các nhà máy, các đơn vị trong Tổng công ty quan tâm. Tiền lương bình quân, thu nhập, tiền thưởng, phúc lợi xã hội ngày càng tăng và hợp lý hơn; người lao động ngày càng yên tâm hơn với mức thù lao mà họ nhận được từ Tổng công ty. Mặc dầu vậy, công tác thù lao lao động vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập cần phải giải quyết kịp thời. Những hạn chế, bất cập chính là: Mức lương bình quân mặc dầu cao so với thị trường nhưng vẫn chưa đảm bảo được nhu cầu của cán bộ nhân viên; Chưa đảm bảo được sự công bằng trong trả lương; 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; Bảo hiểm xã hội cho cán bộ công nhân viên chưa được tốt và chưa triển khai khắp tất cả các chi nhánh của Tổng công ty điện lực Lào...vv.

Từ những hạn chế, bất cập và các nguyên nhân đã được phân tích ở trên, trên cơ sở những bài học kinh nghiệm của các doanh nghiệp nước ngoài (nhất là từ Việt Nam, Thái Lan, Pháp), thực tiễn ở Tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập quốc tế, tác giả đề xuất một số giải pháp cụ thể như sau:

1. 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 Tổng công ty mà thù lao lao động còn phải được xác định là: (i) công cụ quản lý quan trọng về nhân sự, (ii) biện pháp quan trọng để khuyến khích tính sáng tạo và tạo động lực cho người lao động trong Tổng công ty, (iii) giải pháp có ý quyết định trong việc xây dựng và phát triển NNL.

2. Hạn chế và tiến tới bỏ chế thù lao lao động bằng hiện vật, thực hiện thù lao lao động toàn bộ bằng tiền. Đây là việc khó khăn do tình hình chung ở CHDCND Lào, nhưng cần phải giải quyết để tạo điều kiện thuận lợi hơn cho công tác quản lý nói chung cũng như quản lý NNL nói riêng. Đồng thời điều này là điều kiện quan trọng để thực hiện hội nhập quốc tế, chuyển sang kinh tế thị trường. Cần xây dựng chính sách thù lao mới thay thế cho chính sách hiện hành.

3. 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.

4. 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.

5. Mở rộng phạm vi áp dụng hình thức, chế độ tiền lương khoán ở Tổng công ty, cho phép các bộ phận, đơn vị nào có khả năng áp dụng chế độ lương khoán cho phép áp dụng chế độ lương này. 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.

6. 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. Lãnh đạo các chi nhánh, các nhà máy, các đơn vị phải thực sự quan tâm đến công tác bảo hiểm xã hội cho người lao động.

7. Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác Quản trị NNL nói chung trong đó chú ý tới công tác thù lao lao động, tổ chức tiền lương. Hằng năm, Tổng công ty nên mở các khóa đào tạo, bồi dưỡng về công tác tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội cho lãnh đạo các chi nhánh, nhà máy, đơn vị và đội ngũ cán bộ chuyên trách làm công tác này.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Mục tiêu của chương 3 là đưa ra các quan điểm và giải pháp nhằm hoàn thiện và đổi mới công tác Quản trị NNL của Tổng công ty trong giai đoạn 2011-2015 và tầm nhìn 2010. Trong chương này, tác giả đã trình bày định hướng phát triển của Tổng công ty, trình bày và phân tích các động hội nhập quốc tế đến Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL. Đây là một trong những có sở quan trọng để thiết kế xây dựng các giải pháp về Quản trị NNL.

Trên cơ sở kết quả phân tích, đánh giá thực trạng Quản trị NNL của Tổng công ty, lý thuyết và kinh nghiệm đã trình bày ở chương 1, nghiên cứu về định hướng phát triển của Tổng công ty, các nhân tố ảnh hưởng nhất là hội nhập quốc tế đến công tác này, tác giả đã xây dựng hệ thống quan điểm và giải pháp nhằm hoàn thiện và đổi mới công tác Quản trị NNL. Các giải pháp được xây dựng khá toàn diện và có tính đột phá không chỉ ở Tổng công ty ĐLL nói riêng mà còn ở CHDCND Lào nói chung.

## KẾT LUẬN

Quản trị NNL có ý nghĩa quyết định đến sự thành, bại của bất cứ doanh nghiệp nào. Ngày nay, Quản trị NNL là chiến lược giúp đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Quản trị NNL chịu sự tác động của các nhân tố thuộc môi trường như luật pháp, văn hóa, kinh tế - xã hội, sự phát triển của khoa học và công nghệ, toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế...vv. Quản trị NNL còn chịu sự tác động của các nhân tố thuộc về bản thân người lao động như tính cách, đạo đức, năng lực công việc, thái độ...vv và các nhân tố thuộc về nội bộ doanh nghiệp như văn hóa doanh nghiệp, nguồn nhân lực của doanh nghiệp, tác phong lãnh đạo, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật...vv.

Vận dụng lý luận về Quản trị NNL vào doanh nghiệp CHDCND Lào cho thấy: Văn hóa có tác động rất lớn đến Quản trị NNL trong các doanh nghiệp ở CHDCND Lào. Nhiều giá trị văn hóa là nhân tố cản trở ứng dụng những mô hình, phương pháp và kinh nghiệm tiên tiến về Quản trị NNL trong các doanh nghiệp ở CHDCND Lào; Quản trị NNL của các doanh nghiệp ở CHDCND Lào chịu sự tác động rất lớn của hội nhập quốc tế ở cả hai khía cạnh, tạo ra những cơ hội cho sự phát triển của Quản trị NNL nhưng cũng tạo ra những khó khăn, thách thức cho sự phát triển của Quản trị NNL; Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp Việt Nam và Nhật Bản là bài học kinh nghiệm tốt cho các doanh nghiệp của CHDCND Lào.

Hội nhập quốc tế nhất là hội nhập kinh tế quốc tế đã tạo ra những thay đổi trong đời sống kinh tế - xã hội ở CHDCND Lào, không chỉ tạo ra những tác động tích cực mà còn tạo ra những tác động tiêu cực đối với Quản trị NNL của các doanh nghiệp ở CHDCND Lào trong đó có Tổng công ty ĐLL.

Trong những năm qua, nhất là trong giai đoạn 2005-2010, Quản trị NNL ở Tổng công ty ĐLL đã được quan tâm và đầu tư phát triển. Nhiều nội dung khoa học của Quản trị NNL 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...vv. Tuy nhiên trên thực tế, Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL còn

bộ 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.

Nghiên cứu này đi vào phân tích, đánh giá công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL tập trung vào giai đoạn 2005-2010. Nghiên cứu được thực hiện với các phương pháp nghiên cứu phù hợp dựa trên nguồn số liệu thứ cấp và nguồn số liệu sơ cấp. Các số liệu sơ cấp do tác giả Luận án thu thập thông qua quan sát, phỏng vấn và điều tra bằng Bảng hỏi.

Trên cơ sở phân tích, nghiên cứu, tác giả đã có những kết luận đánh giá về công tác Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL bao gồm những đặc điểm, thành tựu và những hạn chế, bất cập trong công tác này. Một trong những kết luận lớn nhất trong nghiên cứu này là công tác Quản trị NNL của Tổng công ty mặc dầu được quan tâm, đầu tư nhưng bộ lộ nhiều hạn chế, bất cập chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển của Tổng công ty nhất là trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Từ thực tiễn về Quản trị NNL của Tổng công ty ĐLL, kinh nghiệm nghiên cứu được từ Việt Nam, Nhật Bản, căn cứ khoa học về Quản trị NNL, tác giả Luận án đã đề xuất các quan điểm và hệ thống gồm 4 nhóm giải pháp lớn nhằm đổi mới, hoàn thiện, thúc đẩy sự phát triển của công tác Quản trị NNL của tổng công ty ĐLL trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Mặc dầu đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu, trả lời được các câu hỏi nghiên cứu chung và câu hỏi nghiên cứu cụ thể đã đề ra, nghiên cứu này cũng còn có một số hạn chế nhất định như: Phạm vi điều tra còn hạn chế, quy mô của mẫu điều tra còn nhỏ (120 phiếu) mới tập trung vào đối tượng cán bộ, nhân viên làm công tác quản lý ở Tổng công ty, chi nhánh, nhà máy và đơn vị; Chưa xem xét, đánh giá được tác động lẫn nhau giữa các chính sách và hoạt động Quản trị NNL ở Tổng công ty.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban chấp hành trung ương Đảng NDCM Lào (1998), *Tài liệu Hội nghị của Ban chấp hành Trung ương Đảng NDCM lần thứ V, kỳ IV*, năm 1998.
2. Ban chấp hành trung ương Đảng NDCM Lào (1998), *Tài liệu Hội nghị của Ban chấp hành Trung ương Đảng NDCM lần thứ V, kỳ V*, năm 1998.
3. Ban chấp hành trung ương Đảng NDCM Lào (2001), *Tài liệu hội nghị của Ban chấp hành Trung ương Đảng lần thứ VII*, năm 2001.
4. Ban chấp hành trung ương Đảng NDCM Lào (2006), *Tài liệu hội nghị của Ban chấp hành trung ương Đảng lần thứ VIII*, năm 2006.
5. Ban giám đốc Tổng công ty Điện lực Lào (2006-2010), *Báo cáo thường niên*, năm 2005-2010.
6. Chủ tịch Kay xon phôm vi han (1985), *Tác phẩm tập I và IV*, Nhà xuất bản CHDCND Lào, năm 1985.
7. Chum ma ly Xay nha xon - Tổng bí thư Đảng Nhân dân Cách mạng Lào (2006), *Lời phát biểu trong Hội nghị công việc ngoại giao Toàn quốc, lần thứ 10*, Viêng chăn năm 2006.
8. Đại học Kinh tế Quốc dân (2010), *Khoa Kinh tế và Quản lý Nguồn nhân lực. Giáo trình Quản trị Nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội năm 2010.
9. Đảng Nhân dân Cách mạng Lào (1980), *Sách cách giải quyết công việc*, Nhà xuất bản CHDND Lào năm 1980.
10. Đảng Nhân dân Cách mạng Lào (2005), *Chiến lược lãnh đạo của Đảng nhân dân cách mạng Lào về công tác tổ chức, xây dựng Đảng và cán bộ*, Nhà xuất bản Trung ương Đảng, năm 2005.
11. Dave Ulrich (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press. Massachusetts. USA.
12. Dave Ulrich, Wayne Brockbank, and Arther Yeung. (1990). Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources. *Human Resource Management* 28, No. 3: 311-335.
13. Dave Ulrich. (1987). Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. *Human Resource Planning* 10. No. 4: 169-184.

14. Dave Ulrich. (1993). Human Resource Planning and Change: From Antithesis to Synthesis. *Handbook of Change Management*.
15. David DeCenzo and Stephen Robins. (1995). *Human Resource management: Concepts and Practices*, 5<sup>th</sup> ed. New York: Wiley.
16. David Nadler, Marc Gerstein, Robert Shaw, and Associates. (1992). *Organization Architecture: Designs for Changing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
17. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard. (1995). *The Leader of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Frenkel, S., & Peetz,, D. (1998). *Globalization and industrial relation in East Asia: A three-country comparison*. *Industrial Relations*. 37:282-310.
19. Gerald Ferris, Sherman Rosen, and Harold Barnum. (1995). *Handbook of human Resources Management*. Cambridge, Mass.: Blackwell.
20. Hiro Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
21. Ikujiro Nonaka. (1995). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review* November-December 1991: 96-104.
22. J.R. Galbraith, E.E. Lawler III, and Associates. (1993). *Organizing for the Future*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Jay Galbraith. (1973). *Designing Complex Organizations*. Mass.: Addison-Wesley..
24. Jay Galbraith. (1995). *Designing organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
25. Jeffrey Pfeffer. (2004) *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston: Harvard Business School Press.
26. John Kotter and James Heskett. (1992). *Culture and Performance*. New York: Free Press.
27. Jon R. Katzenbach and Douglas Smith. (2007). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance organization*. Boston: Harvard Business School Press.
28. Khăm tay xi phẩn đon (1995), *Lời phát biểu trong hội nghị công tác tổ chức toàn quốc*, Viênng chãn ngày 07 tháng 08 năm 1995.

29. M.A. Devanna, C.J. Fombrun, and N.M. Tichy. (1981). Human Resource Management: A Strategic Perspective. *Organization Dynamics*. 51-64.
30. M.A. Devanna, C.J. Fombrun, and N.M. Tichy. (1984). A Framework for Strategic Human Resource management. *Strategic Human Resource Management*. ed. C.J. Fombrun, N.M. Tichy, and M.A.. Devanna (New York: Wiley, 33-51.
31. Michael Hammer and James Champy. (1993). Reengineering the Corporation: *A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
32. Michael Hammer. (1995) *Beyond Reengineering*. New York: Harper Collins.
33. R. Kanter, B.A. Stein, and T.D. Jick. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: The Free Press.
34. Randall Schuler. (1995). *Managing Human Resources*. St. Paul: West Publishing.
35. Ron Ashkenas. (1994). Beyond the Fads: How Leaders Drive Change with Results," *Human Resource Planning* 17, No. 2: 25-44.
36. Schuler, R.S., Dowling, P.J., & De Cieri, H. (1993). *An integrative framework of strategic international human resource management*. *Journal of Management*, 19:419-459.
37. Stanley Davis. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge. Mass.: Ballinger.
38. T.E. Deal and A.A. Kennedy. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass.: Addison-Wesley.
39. Tổng công ty Điện lực Lào (2006), *Nghị quyết hội nghị công tác tổ chức lần thứ 8, năm 2006*
40. Wayne Cascio. (1995). *Managing Human Resources: productivity, Quality of Work Life, Profits*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
41. Chanhthachak Vanysouvang, Soulith Phomsopha và Thavone Mykeopaseuth (2007) *Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Bưu điện Lào, Viengchan*.
42. *Viengnakhone Somchanhavong, Vanhmaysay Nammavong và Souklykone Champa (2008) Quản trị nguồn nhân lực cho công ty tôn lợp SANTIPHAP Lào*
43. Siamphone Khotvong, Khamphet Tuttavong và Khamphouvi Lovanheouang (2007) *Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp dệt Lào, Viengchan, 2007*.



# PHỤ LỤC 1: MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA

## ແບບສໍາຫຼວດ (Tiếng Lào)

ເພື່ອຊ່ອຍໃຫ້ວົງການວິໄຈກໍ່ປົກຄຸມການບໍລິຫານ ຊັບພະຍາກອນມະນຸດ ຂອງລັດວິສາຫະກິດ ໄຟຟ້າ ລາວ ແລະ ວາງມາດຕະການ ສົ່ງເສີມການທ່າງານ ທີ່ມີມາດຕະຖານສໍາຫຼວດໂດຍຜ່ານແບບ ສອບຖາມນີ້. ຫວັງຢ່າງຍິ່ງ ອໍາຍ/ເອ ອຍ ຜູ້ຮ່ວມງານໂດຍການຕອບ ຄໍາຖາມຕໍ່ໄປນີ້.

1. ອໍາຍ/ເອ ອຍ ຈົ່ງໃສ່ເຄື່ອງໝາຍທີ່ເປັນລະດັບສູງສຸດ ທີ່ຕົນເອງໄດ້ປະສົບຄວາມສໍາເລັດ

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ຊັ້ນ ຕົ້ນ</li> <li>• ຊັ້ນກາງ</li> <li>• ຊັ້ນສູງ</li> <li>• ປະຣິນຍາ ຕຣ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ບໍາລຸງຫຼັງ ມະຫາວິທະຍາໄລ</li> <li>• ປະຣິນຍາໂທ</li> <li>• ປະຣິນຍາເອກ</li> </ul>
---	--

2. ວ່າທ່ານ ອໍາຍ/ເອ ອຍໄດ້ ອໍາບຣົມ
  - ບໍລິຫານທຸລະກິດ
  - ເສຍຖະກິດ
  - ເຕກນິກ
  - ອື່ນໆ (ກະຣຸນາຮະບູລາຍລະອຽດ).....
3. ອໍາຍ/ເອ ອຍເຂົ້າໃຈຕໍ່ບັນດາໜ້າທີ່ ແລະຄວາມຮັບຜິດຊອບ ທີ່ກໍ່ປົກຄຸມການທ່າງານປະຈຸບັນຂອງຕົນຄືແນວໃດ? (ກະຣຸນາຮະບູລາຍລະອຽດໃນຕົວເລກທີ່ໃກ້ຄຽງກັບຄວາມເຫັນຂອງອໍາຍ/ເອ ອຍ).

ທັງໝົດບໍ່ ຊັບ ຊັດ	ບໍ່ ຊັບ ຊັດ	ບໍ່ ກຸກຮະ ຕີ	ຂ້ອນຂ້າງ ຊັບ ຊັດ	ທັງໝົດ ຊັບ ຊັດ
ດເຈນ	ເຈນ	ຕີ	ດເຈນ	ດເຈນ
1	2	3	4	5

4. ລະດັບຂອງຄວາມຊຸດເຈນຂອງບັນດາຂັ້ນມູນທີ່ກໍ່ປົກຄຸມການ ທ່າງານທີ່ບໍລິສັດໄດ້ຈັດສະໜອງໃຫ້ອໍາຍ/ເອ ອຍ (ກະຣຸນາຮະບູລາຍລະອຽດໃນຕົວເລກທີ່ໃກ້ຄຽງກັບຄວາມເຫັນຂອງອໍາຍ/ເອ ອຍ).

ທັງໝົດບໍ່ ຊັບ ຊັດ	ບໍ່ ຊັບ ຊັດ	ບໍ່ ກຸກຮະ ຕີ	ຂ້ອນຂ້າງ ຊັບ ຊັດ	ທັງໝົດ ຊັບ ຊັດ
ດເຈນ	ເຈນ	ຕີ	ດເຈນ	ດເຈນ
1	2	3	4	5

5. ບໍລິສັດໄດ້ມີການປະເມີນການປະຕິບັດງານຂອງພະນັກງານກໍາມະ ກອນໃນບໍລິສັດຫຼືບໍ່?

ມ	ບໍ່ມ
---	------

ຖ້າມີ, ທີ່ຮອບການປະເມີນແມ່ນນານເທົ່າໃດຕໍ່ຄັ້ງ?

- 1 ເດືອນ
- 3 ເດືອນ

- 6 ເດືອນ
- 12 ເດືອນ
- ອື່ນໆ

(ກະຮູ້, ນາຣະບ, ລະອບັດ).....

6. ຄວາມຄິດເຫັນຂອງ ອ້າຍ/ເອົ້ອຍ ຕໍ່ລະດັບຄວາມເປັນທີ່ມີຂອງລະບົບການປະເມີນຂອງບໍລິສັດ (ກະຮູ້, ນາວົງອ້ອມໃສ່ຕົວເລກທີ່ໃກ້ຄຽງກັບຄວາມເຫັນຂອງອ້າຍ/ເອົ້ອຍ).

ທັງໝົດ ບໍ່ ຍຸຕິທັມ	ຍຸຕິທັມ ມາ ນ້ອຍ	ຍຸຕິທັມ	ຂ້ອນຂ້າງ ຍຸຕິທັມ	ທັງໝົດ ຍຸຕິ ທັມ
1	2	3	4	5

7. ວັດຖຸປະສົງຂອງການປະເມີນການທຳງານຂອງບໍລິສັດ(ອາດຈະໝາຍເຖິງ ອຳນາດກວ່າໜຶ່ງ)

- ຈ່າຍເງິນເດືອນ
- ອອກຂໍ້ຕົກລົງຜົນກຳໜົດ, ພັດທະນາ
- ອອກຂໍ້ຕົກລົງເລື່ອນຊຸ້ນ
- ອອກຂໍ້ຕົກລົງຍ້ອງຍໍ, ວິໄນ
- ອື່ນໆ(ຈົ່ງຮະບຸລາຍລະອບັດ)

8. ໃນ 5 ປີ, ການທຳງານຂອງອ້າຍ/ເອົ້ອຍ ມີການປ່ຽນແປງໃນລະດັບໃດ?

(ກະຮູ້, ນາວົງອ້ອມໃສ່ຕົວເລກທີ່ໃກ້ຄຽງກັບຄວາມເຫັນຂອງອ້າຍ/ເອົ້ອຍ)

ທັງໝົດ ບໍ່ ປ່ຽນແປງ	ປ່ຽນແປງ ນ້ອຍ	ປ່ຽນແປງ ປານກາງ	ປ່ຽນແປງ ຫຼາຍ	ປ່ຽນແປງ ທັງໝົດ
1	2	3	4	5

9. ຄວາມສາມາດປັບຕົວຂອງອ້າຍ/ເອົ້ອຍ ກັບບັນດາການປ່ຽນແປງທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບການທຳງານຂອງຕົນເອງ

(ກະຮູ້, ນາວົງອ້ອມໃສ່ຕົວເລກທີ່ໃກ້ຄຽງກັບຄວາມເຫັນຂອງອ້າຍ/ເອົ້ອຍ)

ທັງໝົດ ບໍ່ ປັບຕົວ	ຍາກປັບ ຕົວ	ປົກກະ ຕິ	ປັບຕົວໄດ້ ຫຼາຍ	ປັບຕົວໄດ້ ທັງໝົດ
1	2	3	4	5

10. ອ້າຍ/ເອົ້ອຍກວມເອົາ ອັດຕະໂນມັດ ອຸປະຕິຖານການປ່ຽນແປງທີ່ກ່ຽວຂ້ອງກັບການທຳງານບໍ່?

• ບໍ່ມີອາຫານ	• ທັງໝົດ ພ້ອມ
• ກວມເອົາ	

ຖ້າພ້ອມ, ອ້າຍ/ເອົ້ອຍ ຕົ່ງໃຈຈະເຮັດຫຍັງ?  
(ຈົ່ງຮະບຸລາຍລະອບັດ)

.....  
...

11. ລະດັບຄວາມໝັ້ນຄົງຂອງການທ່າງານທົ່ວໄປ/ເອື້ອຍ  
ກ່າວ ງດ າ ແນ ື ນ

ທັງໝົດ ບໍ່ໝັ້ນຄົງ	ໝັ້ນຄົງ ນ້ອຍ	ປົກກະຕິ	ໝັ້ນຄົງ ຫຼາຍ	ໝັ້ນຄົງ ທັງໝົດ
1	2	3	4	5

12. ຕາມ ອ້າຍ/ເອື້ອຍ,  
ເພື່ອຕອບສະໜອງຕາມຄວາມຮ້ອງຕ້ອງການຂອງການທ່າງານໃນ  
ສະພາບດີ,  
ໃນຕົວເອງຕ້ອງປັບປຸງຕົວ ມັບ ນ ດ າ ຄ ວ າ ມ ຮ ັ ື ແ ລ ະ ທ ັ ກ ສ ະ ກ າ ນ ທ ັ ງ  
ານແນວໃດ?

(ອາດຈະໝາຍເອົາຫຼາຍກວ່າໜຶ່ງ)

- ຄວາມຮູ້, ທັກສະວິຊາ
- ທັກສະການທ່າງານເປັນກຸ່ມ
- ພາສາອັງກິດ
- ທັກສະການນຳໃຊ້ຄອມພິວເຕີ
- ທັກສະການເຈຣະຈາຕິລາຍ
- ທັກສະການສື່ສານ
- ທັກສະການແກ້ໄຂບັນຫາ
- ທັກສະໃນການຄຸ້ມຄອງ
- ອື່ນໆ

(ຈົ່ງຮະບຸລະອັບດ).....

13. ລະດັບຄວາມເໝາະສົມລະຫວ່າງວິຊາ

ທົ່ວໄປ/ເອື້ອຍໄດ້ຜຶກອົບຮົມກັບການທ່າງານປະຈຸບັນ

ຂອງຕົນເອງ

(ກະຮູ້ນາວ ງ ອ ັ ອ ມ ໃ ສ ັ ຕ ັ ວ ເ ລ ກ ທ ັ ໃ ກ ັ ຄ ບ ງ ກ ັ ບ ຄ ວ າ ມ ເ ທ ັ ນ ຂ ອ ງ ອ ັ ງ  
ຍ/ເອື້ອຍ)

ທັງໝົດ ບໍ່ເໝາະສົມ	ເໝາະສົມ ນ້ອຍ	ປົກກະຕິ	ເໝາະສົມ ຫຼາຍ	ເໝາະສົມ ທັງໝົດ
1	2	3	4	5

14. ລະດັບຄວາມຕ້ອງການອັນຈຳເປັນຕ້ອງຍົກລະດັບການສຶກສາເພື່ອ

ຕອບສະໜອງການທ່າງານທົ່ວໄປ ກວ່າຂອງອ້າຍ/ເອື້ອຍ

(ກະຮູ້ນາວ ງ ອ ັ ອ ມ ໃ ສ ັ ຕ ັ ວ ເ ລ ກ ທ ັ ໃ ກ ັ ຄ ບ ງ ກ ັ ບ ຄ ວ າ ມ ເ ທ ັ ນ ຂ ອ ງ ອ ັ ງ  
ຍ/ເອື້ອຍ)

ທັງໝົດ ບໍ່ຈຳເປັນ	ຈຳເປັນ ນ້ອຍ	ປົກກະຕິ	ຈຳເປັນ ຫຼາຍ	ຈຳເປັນ ທັງໝົດ
1	2	3	4	5

15. ອ້າຍ/ເອື້ອຍ

ປະເມີນຄືແນວໃດຕໍ່ລະບົບຄ່າຕອບແທນຂອງແຮງງານ

(ຄ່າຕອບແທນແຮງງານ) ຂອງບໍລິສັດ

ທັງໝົດ 'ຍຸຕິທັມ	ບໍ່'ຍຸຕິທັມ ມບານໃດ	ປົກກະຕິ	ມີຄວາມຍຸ ຕິທັມຫຼາຍ	ມີຄວາມຍຸ 'ຍຸຕິທັມທັງໝົດ
1	2	3	4	5

16. ຕາມອ້າຍ/ເອົ້ອຍ, ລະບົບຄ່າຕອບແທນແຮງງານ

(ຄ່າຍຄ່າຕອບແທນແຮງງານ) ຂອງບໍລິສັດ

ໄດ້ປະຕິບັດໂດຍອີງໃສ່ຜົນຂອງການທ່າງານຫຼືບໍ່?

ທັງໝົດ ບໍ່ໄດ້ອີງ ໃສ່	ບໍ່ໄດ້ອີງ ໃສ່ ທັງໝົດ	ປົກກະຕິ ອີງໃສ່	ສ່ວນຫຼາຍ ແມ່ນໄດ້ອີງ ໃສ່	ທັງໝົດ ແມ່ນໄດ້ ອີງໃສ່
1	2	3	4	5

17. ຖ້າມີໂອກາດຍ້າຍໄປບໍລິສັດອື່ນ

ເພື່ອຄ່າຕອບແທນທີ່ສູງກວ່າອ້າຍ/ເອົ້ອຍ

ມີຄວາມຕ້ອງໃຈຍ້າຍໄປບໍລິສັດນັ້ນຫຼືບໍ່?

• ມີ	• ບໍ່	• ບໍ່ມີຄໍາ ເຫັນ
------	-------	--------------------

18. ອ້າຍ/ເອົ້ອຍ

ຕີລາຄາຄືແນວໃດຕໍ່ສິ່ງແວດລ້ອມການທ່າງານສະຖານທີ່

ອ້າຍ/ເອົ້ອຍທ່າງານ?

• ດີ	• ຍັງບໍ່ ທັນທີ	• ບໍ່ມີຄໍາ ເຫັນ
------	-------------------	--------------------

ຖ້າ"ຍັງບໍ່ທັນດີ"ຕາມອ້າຍ/ເອົ້ອຍຄິດວ່າ

ຈຸດໃດທີ່ຍັງບໍ່ທັນດີ? (ອາດຈະເລືອກເອົາຫຼາຍກວ່າໜຶ່ງ)

- ຂາດການຊ່ອຍເຫຼືອເຊິ່ງກັນແລະກັນລະຫວ່າງສະມາຊິກໃນບໍລິສັດ
- ຂາດຄວາມສາມັກຄີພາຍໃນ
- ການນໍາມີຄວາມສົນໃຈນ້ອຍຕໍ່ພະນັກງານກໍາມະກອນພາຍໃນບໍລິສັດ
- ການປະເມີນ (ຕີລາຄາ) ການທ່າງານບໍ່'ຍຸຕິທັມ, ກໍ່ໃຫ້ເກີດຄວາມໝົດສັດທາ

- ອື່ນໆ (ຂັ້ນສະເພາະ)
- ອື່ນໆ (ຍົກເອົາສະເພາະ)

**ບັນດາຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ**

1. ເພດ:	ຊາຍ	ຍິງ	
2. ສະຖານະພາບການສົມຮົດ:	ຍັງບໍ່ມີຄອບຄົວ ມີຄອບຄົວແລ້ວ		
3. ອາຍຸ:	ນ້ອຍກວ່າ 30 ປີ	30-40 ປີ	ຫຼາຍກວ່າ 50 ປີ
4. ຕໍາແໜ່ງ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ພະນັກງານ</li> <li>• ຫົວໜ້າໜ່ວຍງານ</li> <li>• ພະນັກງານຄຸ້ມຄອງລະດັບຫ້ອງການ</li> <li>• ພະນັກງານຄຸ້ມຄອງໂຮງງານ</li> <li>• ພະນັກງານຄຸ້ມຄອງຢູ່ບັນດາສາຂາ</li> <li>• ພະນັກງານອື່ນ</li> </ul>		
5. ອ້າຍ/ເອື້ອຍ	ໄດ້ທຳການຢູ່ໃນຕໍາແໜ່ງງານປະຈຸບັນ ມາດົນນານທັງສອງດ້ານ		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ນ້ອຍກວ່າ 5 ປີ</li> <li>• ແຕ່ 5 ປີ - 9 ປີ</li> <li>• ແຕ່ 10 ປີ - 15 ປີ</li> <li>• ແຕ່ 16 ປີ - 20 ປີ</li> <li>• ຫຼາຍກວ່າ 20 ປີຂຶ້ນໄປ</li> </ul>		

**ດ້ວຍຄວາມຈິງໃຈຂໍຂອບໃຈຄວາມຮ່ວມມືຂອງ  
ອ້າຍ/ເອື້ອຍ**

## Phiếu điều tra (Dịch)

Để giúp cho công tác nghiên cứu về Quản trị nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Lào và đưa ra các biện pháp đẩy mạnh công tác này, nhóm nghiên cứu thực hiện điều tra thông qua bảng hỏi này. Rất mong anh/chị cộng tác bằng cách trả lời các câu hỏi sau đây.

1. Anh/chị hiểu biết về những nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan đến công việc hiện tại của mình như thế nào? (Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị).

Hoàn toàn không rõ ràng	Không rõ ràng lắm	Bình thường	Khá rõ ràng	Hoàn toàn rõ ràng
1	2	3	4	5

2. Mức độ rõ ràng của những thông tin liên quan đến công việc mà Tổng công ty đã cung cấp cho anh/chị (Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị).

Hoàn toàn không rõ ràng	Không rõ ràng lắm	Bình thường	Khá rõ ràng	Hoàn toàn rõ ràng
1	2	3	4	5

3. Tổng công ty có tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên trong cơ quan hay không?

Có

Không

Nếu có, chu kỳ đánh giá là bao nhiêu lâu một lần?

1 tháng

3 tháng

6 tháng

12 tháng

Khác (xin hãy nêu cụ thể) .....

4. Nhận xét của anh/chị về mức độ công bằng của hệ thống đánh giá mà Tổng công ty áp dụng. (Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị).

Hoàn toàn không công bằng	ít công bằng	Công bằng	Khá công bằng	Hoàn toàn công bằng
1	2	3	4	5

5. Mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc của Tổng công ty: (có thể đánh dấu vào hơn một lựa chọn)

Trả lương

Ra quyết định đào tạo, phát triển

Ra quyết định thăng tiến

Ra quyết định thưởng, phạt

Khác (xin hãy nêu cụ thể) .....

6. Trong 5 năm tới, công việc của anh/chị thay đổi ở mức độ nào? (Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị).

Hoàn toàn không thay đổi	Thay đổi ít	Thay đổi vừa phải	Thay đổi khá nhiều	Thay đổi hoàn toàn
	2	3	4	5

1

7. Khả năng thích nghi của anh/chị với những thay đổi liên quan đến công việc của bản thân. (Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị).

Hoàn toàn không thích nghi	Khó thích nghi	Bình thường	Khá thích nghi	Hoàn toàn thích nghi
1	2	3	4	5

8. Anh/chị có sẵn sàng chuẩn bị để thích nghi với sự thay đổi liên quan đến công việc không?

Không có ý kiến

Hoàn toàn không chuẩn bị

Có chuẩn bị

Nếu có chuẩn bị, anh chị dự định làm gì? (xin hãy nêu cụ thể)

9. Mức độ ổn định của công việc mà anh/chị đang đảm nhận (Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị).

Hoàn toàn không ổn định	ít ổn định	Bình thường	Khá ổn định	Hoàn toàn ổn định
1	2	3	4	5

10. Theo anh/chị, để đáp ứng được yêu cầu công việc trong tương lai, bản thân cần phải bổ sung thêm những kiến thức và kỹ năng gì?(có thể đánh dấu vào hơn một lựa chọn)

Kỹ năng, kiến thức chuyên môn

Kỹ năng làm việc theo nhóm

Tiếng Anh

Kỹ năng sử dụng máy vi tính

Kỹ năng đàm phán

Kỹ năng giao tiếp

Kỹ năng giải quyết vấn đề

Kỹ năng quản lý

Khác (xin hãy nêu cụ thể) .....

11. Mức độ phù hợp giữa chuyên ngành mà anh/chị được đào tạo với công việc hiện tại của bản thân (*Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị*)

Hoàn toàn không phù hợp	ít phù hợp	Bình thường	Khá phù hợp	Hoàn toàn phù hợp
1	2	3	4	5

12. Mức độ cần thiết phải nâng cao trình độ học vấn để đáp ứng yêu cầu công việc tốt hơn của anh/chị (*Xin hãy khoanh tròn vào con số gần nhất với ý kiến của anh/chị*).

Hoàn toàn không cần thiết	Không cần thiết lắm	Bình thường	Khá cần thiết	Hoàn toàn cần thiết
1	2	3	4	5

13. Anh/chị đánh giá như thế nào về hệ thống thù lao lao động (trả công lao động) của Tổng công ty

Hoàn toàn không công bằng	Không công bằng lắm	Bình thường	Khá công bằng	Hoàn toàn công bằng
1	2	3	4	5

14. Theo anh/chị hệ thống thù lao lao động (trả công lao động) của Tổng công ty đã được thực hiện dựa trên kết quả thực hiện công việc hay chưa?

Hoàn toàn không dựa vào	Không hoàn toàn dựa vào	Có dựa vào	Phần lớn dựa vào	Hoàn toàn dựa vào
1	2	3	4	5

15. Nếu có cơ hội chuyển sang công ty khác để có mức thù lao khá hơn anh/chị có ý định chuyển sang công ty đó hay không?

\*có                      \*không                      \*Không có ý kiến

16. Anh chị đánh giá như thế nào về Môi trường làm việc của đơn vị nơi anh chị công tác?

\*Tốt                      \*Chưa tốt                      \*Không có ý kiến

Nếu “ Chưa tốt” thì theo anh chị đâu là những điểm chưa tốt? *Có thể có nhiều lựa chọn*

- Thiếu sự quan tâm hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong cơ quan
- Thiếu đoàn kết nội bộ
- Lãnh đạo ít quan tâm tới cán bộ nhân viên trong cơ quan
- Đánh giá công việc không công bằng, tạo ra sự mất tin tưởng
- Khác: (viết cụ thể):
- Khác (nêu cụ thể) .....



## Những thông tin cá nhân

1. Giới tính :	<input type="checkbox"/> Nam	<input type="checkbox"/> Nữ		
2. Tình trạng hôn nhân:	<input type="checkbox"/> Chưa có gia đình	<input type="checkbox"/> Có gia đình		
3. Tuổi:	<input type="checkbox"/> <30	<input type="checkbox"/> 30 – 40	<input type="checkbox"/> 40-50	<input type="checkbox"/> >50
4. Chức vụ công tác:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nhân viên</li><li>• Tổ trưởng</li><li>• Cán bộ quản lý cấp phòng</li><li>• Cán bộ quản lý nhà máy</li><li>• Cán bộ quản lý ở các chi nhánh</li><li>• Cán bộ khác</li></ul>			
4. Anh/chị đã làm việc nhiều nhất là bao nhiêu năm ở vị trí công việc hiện tại	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dưới 5 năm</li><li>• Từ 5 năm - 9 năm</li><li>• Từ 10 năm – 15 năm</li><li>• Từ 16 năm – 20 năm</li><li>• &gt; 20 năm</li></ul>			

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!*

## PHỤ LỤC 2: TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

*(Số phiếu phát tra 150, số phiếu thu về hợp lệ 120) – Dưới đây là bảng số liệu được tổng hợp bằng phần mềm Excel*

<b>Câu 1: Hiểu biết về nhiệm vụ và trách nhiệm</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không rõ ràng	Không rõ ràng lắm	Bình thường	Khá rõ ràng	Hoàn toàn rõ ràng	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	19	51	30	13	7	120	2.5
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 2: Mức độ rõ ràng của thông tin về công việc (được tổng công ty cung cấp)</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không rõ ràng	Không rõ ràng lắm	Bình thường	Khá rõ ràng	Hoàn toàn rõ ràng	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	18	56	29	12	5	120	2.4
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 3: Công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên</b>							
Phương án lựa chọn	Có	Không	Tổng số phiếu				
Số lượt lựa chọn	82	38	120				
1 tháng							
3 tháng							
6 tháng	42						
12 tháng	50						

<b>Câu 4: Độ công bằng của hệ thống đánh giá mà tổng công ty áp dụng</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không công bằng	Ít công bằng	Bình thường	Khá công bằng	Hoàn toàn công bằng	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	18	51	32	12	7	120	2.5
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 5: Quan điểm về mục đích của việc đánh giá công việc</b>							
Phương án lựa chọn	Trả lương	Ra quyết định đào tạo	Ra quyết định thăng tiến	Ra quyết định thưởng, phạt	Khác	Tổng số phiếu	
Số lượt lựa chọn	40	10	31	35	4	120	
STT	1	4	3	2	5		
<b>Câu 6: Mức độ thay đổi của công việc trong 5 năm tới</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không thay đổi	Thay đổi ít	Thay đổi vừa phải	Thay đổi khá nhiều	Thay đổi hoàn toàn	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	10	19	58	26	7	120	3.0
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 7: Khả năng thích nghi đối với những thay đổi liên quan đến công việc của bản thân</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không thích nghi	Khó thích nghi	Bình thường	Khá thích nghi	Hoàn toàn thích nghi	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	12	19	44	30	15	120	3.1
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		

<b>Câu 8: Mức độ sẵn sàng chuẩn bị để thích nghi với sự thay đổi liên quan đến công việc</b>							
Phương án lựa chọn	Không có ý kiến	Có chuẩn bị	Hoàn toàn không chuẩn bị	Tổng số phiếu			
Số lượt lựa chọn	44	64	12	120			
Dự định khi chuẩn bị Học tập để bồi dưỡng thêm kiến thức							
<b>Câu 9: Mức ổn định của công việc đang đảm nhận</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không ổn định	Ít ổn định	Bình thường	Khá ổn định	Hoàn toàn ổn định	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	5	6	20	52	37	120	3.9
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 10: Kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc trong tương lai</b>							
Phương án lựa chọn	Kỹ năng kiến thức chuyên môn	Kỹ năng làm việc theo nhóm	Tiếng anh	Kỹ năng sử dụng máy tính	Kỹ năng đàm phán	Kỹ năng giao tiếp	Kỹ năng giải quyết vấn đề
Số lượt lựa chọn	67	8	25	45	8	10	34
Số thứ tự ưu tiên lựa chọn	1	7	5	2	7	6	3
<b>Câu 11: Mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo và công việc hiện tại</b>							

Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không phù hợp	Ít phù hợp	Bình thường	Khá phù hợp	Hoàn toàn phù hợp	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	14	23	39	28	16	120	3.1
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 12: Mức cần thiết phải nâng cao trình độ học vấn để đáp ứng yêu cầu công việc</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không cần thiết	Không cần thiết	Bình thường	Khá cần thiết	Hoàn toàn cần thiết	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	7	6	21	54	32	120	3.8
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 13: Đánh giá về hệ thống thù lao lao động</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không công bằng	Không công bằng lắm	Bình thường	Khá công bằng	Hoàn toàn công bằng	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	9	42	54	8	7	120	2.7
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		
<b>Câu 14: Hệ thống thù lao lao động có dựa trên kết quả thực hiện công việc hay chưa</b>							
Phương án lựa chọn	Hoàn toàn không dựa vào	Không hoàn toàn dựa vào	Có dựa vào	Phần lớn dựa vào	Hoàn toàn dựa vào	Tổng số phiếu	Điểm trung bình
Số lượt lựa chọn	21	53	30	11	5	120	2.4
Điểm tương ứng	1	2	3	4	5		

<b>Câu 15: Chuyển công ty khi được trả mức lương cao hơn</b>					
Phương án lựa chọn	Có	Không	Không có ý kiến	Tổng số phiếu	
Số lượt lựa chọn	38	74	8	120	
<b>Câu 16: Đánh giá môi trường làm việc hiện tại</b>					
Phương án lựa chọn	Tốt	Chưa tốt	Không có ý kiến	Tổng số phiếu	
Số lượt lựa chọn	35	61	24	120	
<p>19Thiếu sự quan tâm hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên cơ quan</p> <p>17Thiếu đoàn kết nội bộ</p> <p>34Lãnh đạo ít quan tâm tới cán bộ nhân viên trong cơ quan</p> <p>21Đánh giá công việc không công bằng, tạo sự mất tin tưởng</p> <p>0Khác</p>					