

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**



TRẦN XUÂN TUẤN

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TNHH MTV THÍ NGHIỆM ĐIỆN MIỀN BẮC**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

HÀ NỘI – 2015

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**



TRẦN XUÂN TUẤN

**QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TNHH MTV THÍ NGHIỆM ĐIỆN MIỀN BẮC**

Chuyên ngành : Quản lý Kinh tế

Mã số: 60 34 04 10

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN LÝ KINH TẾ
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ THỊ DẬU

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG

CHẤM LUẬN VĂN

TS. VŨ THỊ DẬU

PGS.TS. PHẠM VĂN DŨNG

HÀ NỘI – 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các thông tin và kết quả nghiên cứu trong luận văn là do tôi tự thu thập, tìm hiểu, đúc kết và phân tích một cách trung thực. Nguồn thông tin sử dụng trong luận văn được lấy từ các phòng nghiệp vụ, thực tiễn, báo cáo tổng kết hàng năm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của Công ty.

Học viên

Trần Xuân Tuấn

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn, tác giả đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình và tạo điều kiện của Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc, Thầy cô giáo, bạn bè đồng nghiệp... sau đây là lời cảm ơn chân thành của tác giả:

Trước hết, xin trân trọng cảm ơn sâu sắc đến Cô giáo hướng dẫn - TS. Vũ Thị Dậu - Giảng viên khoa Kinh tế chính trị, Trường ĐH Kinh tế - ĐHQG Hà nội. Người đã toàn tâm toàn ý hướng dẫn, với những ý kiến đóng góp quý báu để luận văn của tác giả được hoàn thành như ngày hôm nay.

Xin chân thành cảm ơn lãnh đạo Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc; Phòng TCNS; Phòng KH&ĐT, Tài chính Kế toán, các phòng chuyên môn, các Trưởng bộ phận ... đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình làm luận án. Trân trọng cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp đã có nhiều giúp đỡ, hỗ trợ trong việc tìm kiếm tài liệu và có những góp ý thiết thực trong quá trình thực hiện viết luận văn.

Xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo trong khoa Kinh tế chính trị, Trường ĐH Kinh tế - ĐHQG Hà nội đã cung cấp cho tác giả kiến thức và nguồn thông tin bổ ích để tác giả có thể học tập và hoàn thiện luận văn này.

Cuối cùng, xin chân thành cảm ơn tới gia đình: bố mẹ, vợ con, người thân đã hết sức ủng hộ động viên tôi, tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt thời gian tham gia khóa học và viết luận văn.

Học viên

Trần Xuân Tuấn

TÓM TẮT LUẬN VĂN

Tên luận văn: Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc.

Tác giả: Trần Xuân Tuấn

Giáo viên hướng dẫn: TS. Vũ Thị Dậu

Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:

Mục đích

Làm rõ hơn cơ sở lý luận và thực tiễn công tác quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, từ đó phân tích, đánh giá công tác Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thí nghiệm điện Miền Bắc và đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý nguồn nhân lực tại Công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về công tác Quản lý nguồn nhân lực tại các Doanh nghiệp.
- Tham khảo, nghiên cứu kinh nghiệm Quản lý nguồn nhân lực của các đơn vị khác khác, rút ra những bài học trong công tác Quản lý nguồn nhân lực tại Doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá công tác Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thí nghiệm điện Miền Bắc giai đoạn từ (2009 – 2013).
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thí nghiệm điện Miền Bắc giai đoạn (2015 – 2020).

7. Những đóng góp mới của luận văn:

- Làm rõ hơn cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác quản lý nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thí nghiệm điện Miền Bắc.
- Đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác Quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên Thí nghiệm điện Miền Bắc.

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	i
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	ii
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	iii
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ QL NNL TRONG DOANH NGHIỆP	4
1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu về QL NNL trong DN	4
1.1.1 Nhóm công trình nghiên cứu về NNL trong DN	4
1.1.2 Nhóm công trình nghiên cứu về quản lý NNL trong DN.....	4
1.1.3 Nhóm nhân tố nghiên cứu về kinh nghiệm QL NNL trong DN	7
1.2. Quản lý NNL trong DN	8
1.2.1. Khái niệm và mục tiêu.....	8
1.2.2. Nội dung QL NNL	10
1.2.3 Phương pháp quản lý.....	20
1.2.4. Nhân tố ảnh hưởng	22
1.2.5 Tiêu chí đánh giá	28
1.3. Kinh nghiệm QL NNL.....	29
1.3.1. Kinh nghiệm QL NNL tại Công ty Bánh kẹo BIBICA.....	29
1.3.2. Kinh nghiệm QL NNL tại Pepsico Việt Nam	30
1.3.3. Kinh nghiệm QL NNL tại Công ty CP Tiên bộ quốc tế (AIC)	33
1.3.4 Bài học kinh nghiệm.....	34
CHƯƠNG 2 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI.....	37
2.1 Nguồn tài liệu.....	37
2.1.1 Nguồn tài liệu sơ cấp.....	37

2.1.2 Nguồn tài liệu thứ cấp	37
2.2. Phương pháp nghiên cứu	38
2.2.1 Phương pháp thu thập, xử lý và phân tích tài liệu.....	38
2.2.3 Phương pháp thống kê, mô tả.....	41
2.2.4 Phương pháp phân tích - tổng hợp	41
2.2.5 Phương pháp phân tích ma trận SWOT	42
2.2.6 Phương pháp điều tra, khảo sát	43
CHƯƠNG 3 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QL NNL TẠI CÔNG TY TNHH	
MTV THÍ NGHIỆM ĐIỆN MIỀN BẮC.....	44
3.1. Khái quát về Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc	44
3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty	44
3.1.2 Các yếu tố nguồn lực của Công ty	47
3.1.3 Đặc điểm bộ máy tổ chức và bộ máy quản lý nhân sự của Công ty	53
3.2 Thực trạng công tác QLNNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc giai đoạn (2009-2013)	56
3.2.1 Hoạch định NNL	56
3.2.2 Tuyển dụng NNL.....	57
3.2.3 Đào tạo và phát triển NNL	60
3.2.4 Đánh giá người lao động	62
3.2.5 Trả công và đãi ngộ.....	63
3.3 Đánh giá chung về công tác QL NNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc	67
CHƯƠNG 4 ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QL	
NNL TẠI CÔNG TY TNHH MTV THÍ NGHIỆM ĐIỆN MIỀN BẮC.....	77
4.1. Bối cảnh kinh tế mới và định hướng hoàn thiện công tác QL NNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc	77

4.1.1. Bối cảnh kinh tế mới ảnh hưởng tới NNL tại Công ty.....	77
4.1.2 Định hướng hoàn thiện công tác QL NNL tại Công ty.....	79
4.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QLNNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc.....	81
4.2.1 Xây dựng bộ máy QL NNL.....	81
4.2.2 Thực hiện phân tích công việc và kế hoạch hóa nhân lực.....	82
4.2.3 Đổi mới công tác tuyển dụng lao động.....	87
4.2.4 Đào tạo NNL.....	89
4.2.5 Cải tiến tổ chức lao động và bố trí lao động.....	91
4.2.6 Đổi mới công tác đánh giá người lao động.....	93
4.2.7 Tăng cường các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động.....	95
4.3. Đề xuất với cấp trên và các ban ngành liên quan.....	100
4.3.1 Đề xuất với nhà nước.....	100
4.3.2 Đề xuất với EVN và NPC.....	102
KẾT LUẬN.....	104
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	106

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
2	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
3	CN-HĐH	Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa
4	CVC	Chuyên viên chính
5	DN NVV	DN nhỏ và vừa
6	DN	DN
7	ETC1	Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc.
8	EVN	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
9	HTQLCL	Hệ thống quản lý chất lượng
10	KH&ĐT	Kế hoạch và đầu tư
11	KSV	Kiểm soát viên
12	NMTĐ	Nhà máy thủy điện
13	NNL	NNL
14	NPC	Tổng Công ty điện lực Miền Bắc.
15	QL NNL	QL NNL
16	SXKD	Sản xuất kinh doanh
17	TCNS	Tổ chức nhân sự
18	TCKT	Tài chính kế toán
19	TNHC	Thí nghiệm hiệu chỉnh

DANH MỤC CÁC BẢNG

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1	Bảng 3.1	Kết quả hoạt động kinh doanh 2013	47
2	Bảng 3.2	NNL của Công ty giai đoạn (2009-2013)	48
3	Bảng 3.3	NNL trong các bộ phận từ (2009-2013)	49
4	Bảng 3.4	Cơ cấu theo tuổi lao động 2013	50
5	Bảng 3.5	Nguồn vốn công ty từ (2009-2013)	52
6	Bảng 3.6	Biến động NNL từ (2009-2013)	59
7	Bảng 3.7	Kết quả đào tạo tại từ (2009-2013)	60
8	Bảng 3.8	Hệ số chi trả tiền lương theo hiệu quả SXKD	64
9	Bảng 3.9	Tình hình biến động tiền lương năm (2009-2013)	64
10	Bảng 3.10	Đánh giá hiệu quả sử dụng NNL	70
11	Bảng 3.11	Kết quả hoạt động kinh doanh (2009 – 2013)	72

DANH MỤC CÁC HÌNH

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	Hình 3.1	Biểu đồ cơ cấu lao động theo vai trò và giới tính (2009-2013)	50
2	Hình 3.2	Chất lượng NNL (2009-2013)	51
3	Hình 3.3	Sơ đồ bộ máy tổ chức công ty	54
4	Hình 3.4	Chi phí đào tạo các năm (2009-2013)	61
5	Hình 3.5	Biểu đồ thu nhập và năng suất lao động	65

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

NNL của DN là yếu tố cấu thành quan trọng nhất của DN, là nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến thành công hoặc thất bại của mọi DN. Dù ở phương diện một quốc gia hay một DN, muốn phát triển thành công, ổn định và bền vững thì việc QL NNL là hết sức quan trọng và cần thiết. Trong điều kiện hiện nay, Việt nam đã và đang tham gia quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, các DN trong nước sẽ bị ảnh hưởng bởi sự cạnh tranh gay gắt trên nhiều mặt, nhiều lĩnh vực như: sức ép việc làm, giá cả, chất xám, di chuyển NNL... của các DN khác trong và ngoài nước. Trong bối cảnh đó, việc chủ động được nhân lực, thu hút và sử dụng hiệu quả nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đến sự thành công hoặc thất bại của một DN.

Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc là đơn vị 100% vốn sở hữu Nhà nước, trực thuộc Công ty mẹ là EVN. Khi thành lập các DN dịch các đối tác đã luôn tìm cách thu hút NNL chất lượng cao đang làm việc tại Công ty. Hệ lụy này dẫn tới chảy máu chất xám, làm giảm sút sức cạnh tranh của Công ty... Từ thực tế trên dẫn tới những đơn hàng được nhận trực tiếp thí nghiệm hiệu chỉnh từ NPC, từ các khách hàng truyền thống ngoài ngành điện của Công ty trong những năm gần đây bị sụt giảm. Thực sự đây là những nguy cơ, thách thức lớn tác động đến sự tồn tại và phát triển của Công ty.

Trong bối cảnh đó, Công ty đã xác định NNL là chìa khóa để tăng cường sức cạnh tranh trên thị trường và phát triển ổn định bền vững trước sức ép từ các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài ngành điện. Công tác QL NNL tại Công ty đã có nhiều thay đổi, phù hợp hơn với cơ chế thị trường. Nhiều quy chế, quy định tác động trực tiếp hay gián tiếp đến công tác QL NNL như: quy chế trả lương khuyến khích người lao động có thành tích tốt, quy chế chi tiêu nội bộ nhằm khuyến khích người lao động thường xuyên công tác lưu động, quy chế đào tạo, quy chế khen thưởng, quy chế dân chủ, nội quy kỷ luật lao động... Tuy vậy, công tác này vẫn còn

những bất cập như: còn chịu ảnh hưởng nặng nề của cơ chế chính sách điều tiết; NNL chưa được đầu tư đúng mức; Việc hoạch định NNL chưa tính tới dài hạn và chưa gắn với chiến lược phát triển công ty; Chưa có tiêu chí đánh giá QL NNL; Chưa đưa ra được chính sách phát triển NNL phù hợp trong dài hạn...

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này, tôi chọn đề tài: **“Quản lý NNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc”** làm luận văn thạc sỹ của mình.

Câu hỏi nghiên cứu của đề tài là: ETC1 đã QL NNL như thế nào? Những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của tình hình là gì? Cần có những giải pháp gì để hoàn thiện công tác QL NNL tại Công ty này?

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1 Mục tiêu

Làm rõ hơn cơ sở lý luận và thực tiễn công tác QL NNL trong DN, từ đó phân tích, đánh giá công tác QL NNL tại ETC1 và đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này tại Công ty.

2.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về công tác QL NNL tại các DN.
- Nghiên cứu kinh nghiệm QL NNL của các đơn vị khác, từ đó, rút ra những bài học trong công tác QL NNL cho ETC1.
- Phân tích, đánh giá công tác QL NNL tại ETC1 giai đoạn từ 2009- 2013.
- Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QL NNL tại ETC1 giai đoạn 2015 - 2020.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng

Đối tượng nghiên cứu là công tác QL NNL theo cách tiếp cận khoa học quản lý kinh tế. Nghiên cứu QL NNL gắn với chiến lược, mục tiêu phát triển DN, gắn với công cụ, cơ chế, chính sách quản lý kinh tế của nhà nước và của ngành điện.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian:* NPC – EVN gồm nhiều đơn vị thành viên. Tuy nhiên, luận văn chỉ nghiên cứu công tác QL NNL tại **một đơn vị, đó là ETC1 thuộc NPC - EVN.

**Phạm vi thời gian:* luận văn nghiên cứu công tác QL NNL tại ETC1 từ năm 2009 - 2013, tầm nhìn đến năm 2020.

4. Dự kiến đóng góp mới của luận văn

- Làm rõ hơn cơ sở lý luận về công tác QL NNL trong một DN.
- Tổng kết kinh nghiệm thực tiễn về QL NNL tại một số DN.
- Đánh giá công tác QL NNL tại ETC1 theo các tiêu chí đánh giá công tác QL NNL.
- Đề ra một số giải pháp, trong đó có các giải pháp đặc thù nhằm hoàn thiện công tác QL NNL tại ETC1.

5. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 4 chương:

***Chương 1.** Tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở khoa học về QL NNL trong DN*

***Chương 2.** Phương pháp nghiên cứu đề tài*

***Chương 3.** Thực trạng QL NNL tại Công ty TNHH MTV TND Miền Bắc*

***Chương 4.** Định hướng và giải pháp hoàn thiện công tác QL NNL tại Công ty TNHH MTV TND Miền Bắc.*

Kết luận

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ QL NNL TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu về QL NNL trong DN

Đã có nhiều công trình nghiên cứu với quy mô và cách tiếp cận khác nhau về vấn đề QL NNL, cũng như các vấn đề liên quan. Điển hình là những công trình nghiên cứu sau:

1.1.1 Nhóm công trình nghiên cứu về NNL trong DN

Nhiều học viên cao học đã chọn đề tài liên quan đến NNL làm luận văn thạc sĩ như:

Hồ Quốc Phương (2011), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Đà Nẵng*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Đà Nẵng. Tác giả đã phân tích thực trạng và đưa ra các giải pháp tăng cường đào tạo và phát triển NNL tại Công ty Điện lực Đà Nẵng. Tuy nhiên, giải pháp tác giả đưa ra mới đi vào vấn đề hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển chưa có tính tới tương lai của Công ty. Đây chỉ là trong các phương pháp và giải pháp kỹ thuật nhằm thực hiện công tác QL NNL.

Nguyễn Tuấn Hải (2012), *Nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Điện lực Huế*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Huế. Luận văn phân tích và đánh giá chất lượng NNL tại Công ty Điện lực Huế. Trên cơ sở đó, luận văn đưa ra một số giải pháp nhằm tăng cường quản lý hiệu quả NNL tại Công ty.

Lâm Thị Hồng (2012), *Phát triển NNL tại Công ty Giấy Thượng Đình*. Luận văn thạc sĩ. Trường Đại học Lao động – Xã hội. Luận văn đánh giá thực trạng phát triển NNL tại Công ty Giấy Thượng Đình Hà Nội, chỉ ra những bất cập trong quá trình phát triển và nguyên nhân của tình hình. Trên cơ sở đó, luận văn đưa ra 5 giải pháp và 3 kiến nghị với cấp trên nhằm đẩy mạnh phát triển NNL tại Công ty giai đoạn 2013 – 2015, tầm nhìn đến năm 2020. Tuy nhiên, luận văn nặng về đánh giá kết quả, nội dung phân tích hoạt động tổ chức phát triển NNL chưa sâu.

1.1.2 Nhóm công trình nghiên cứu về quản lý NNL trong DN

Nguyễn Việt Hà (2012), *Hoàn thiện công tác QL NNL tại sân bay Nội Bài*, Luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tác giả đã phân tích

thực trạng và đưa ra một số giải pháp như: Đào tạo và phát triển NNL; Hoàn thiện chính sách đãi ngộ; Bố trí sử dụng hiệu quả NNL...

Nguyễn Thị Thu Phương (2014), *Quản lý nhân lực tại Công ty Cokyvina*, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Tác giả luận văn đã làm rõ hơn cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác quản lý nhân lực trong DN; Phân tích, đánh giá công tác quản lý nhân lực tại Công ty Cokyvina, đặc biệt phát hiện ra những bất cập trong công tác này tại Cokyvina. Từ đó, luận văn đưa ra được 1 số giải pháp nhằm tăng cường quản lý nhân lực tại Công ty này giai đoạn 2014-2015, và đến năm 2020.

Phạm Quỳnh Sơn (2008), *Xây dựng chiến lược phát triển NNL cho Xí nghiệp dịch vụ và Cho thuê văn phòng - Công ty Cổ phần ford Thăng Long*, Luận văn thạc sỹ Kinh tế, Trường Đại học Khoa học và Công nghệ Lughwa. Tác giả chỉ ra thực trạng công tác QL NNL vẫn còn những tồn tại cần phải xây dựng mới, điều chỉnh và cập nhật lại các mặt công tác quản lý và phát triển NNL, cụ thể như: Hoạch định NNL, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân sự, chế độ lương, chế độ thưởng, giữ chân người tài; Công tác phát triển NNL chỉ thực hiện từng năm theo kế hoạch sản xuất, chưa có kế hoạch trong dài hạn. Tác giả đưa ra nhiều giải pháp nhưng thể hiện mục tiêu chiến lược, hoạch định dự báo NNL... chưa thực sự rõ ràng.

Phetsamone Phonevilaisack (2012), "*Quản trị NNL ở TCT Điện lực Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào - Lý luận, thực tiễn và giải pháp*", Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã giải quyết những vấn đề: Hệ thống hoá lý luận về quản trị NNL trong DN và vận dụng vào DN của Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào trong bối cảnh hội nhập quốc tế; Đánh giá thực trạng công tác quản trị NNL của Tổng công ty Điện lực Lào giai đoạn 2005-2010, làm rõ những thành tựu và những hạn chế trong công tác quản trị NNL của Tổng công ty, làm rõ nguyên nhân của những hạn chế này; 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; Đề xuất giải pháp có tính thực tiễn nhằm hoàn thiện công tác 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;

Đinh Văn Toàn (2012), “ *Phát triển NNL của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*”, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã: Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn phát triển NNL, từ đó bổ sung, làm rõ những nội dung, yêu cầu chủ yếu trong phát triển NNL của một tổ chức điện lực ; Đưa ra phương hướng phát triển NNL đến năm 2015 và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả và hoàn thiện công tác này ở Tập EVN, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD điện trong giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Những công trình nghiên cứu về QL NNL và những vấn đề liên quan đã được công bố trong các Hội thảo khoa học. Điển hình như:

Đề tài : “*Một số giải pháp hoàn thiện công tác QL NNL tại Công ty Điện Lực Thái Bình trong điều kiện tái cơ cấu ngành điện Việt Nam*” của tác giả Trần Thị Thủy thực hiện năm 2010, tại Điện Lực Thái Bình. Đề tài đã phân tích, đánh giá một cách có hệ thống, có cơ sở khoa học thực trạng NNL của Công ty Điện Lực Thái Bình, tìm các giải pháp hoàn thiện công tác QL NNL cho phù hợp với hệ thống quản lý của các Công ty phân phối điện cấp tỉnh. Chuẩn bị cho việc tái cơ cấu DN theo mô hình mới, đáp ứng nhiệm vụ mà ngành điện sẽ giao trong giai đoạn tiếp theo.

Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong DN nhỏ và vừa ở Việt nam trong quá trình hội nhập kinh tế* , Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân; Tác giả đã phân tích, đánh giá thực trạng và giải pháp phát triển NNL tại các DN NVV trong môi trường hội nhập kinh tế quốc tế; Đặc biệt, luận án phân tích rõ những tác động của hội nhập kinh tế quốc tế đến NNL, cũng như công tác phát triển NNL trong DN vừa và nhỏ ở Việt nam.

Hoàng Mai Anh (2010), *QL NNL tại Công ty Điện toán và Truyền số liệu trong điều kiện CNH-HĐH*, Luận văn Thạc sỹ, Trường ĐH Kinh tế. Tác giả đã phân tích thực trạng và giải pháp QLNNL tại Công ty điện toán và truyền số liệu (VDC). Tuy nhiên, giải pháp tác giả đưa ra mới đi sâu vào vấn đề hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự và ứng dụng phần mềm quản lý nhân sự. Đây chỉ là trong các giải pháp kỹ thuật nhằm thực hiện công tác quản trị của công ty VDC đơn vị cung cấp các dịch vụ viễn thông.

1.1.3 Nhóm nhân tố nghiên cứu về kinh nghiệm QL NNL trong DN

Tác giả Cảnh Chí Hoàng và Trần Vĩnh Hoàng, 2013: “Đào tạo và phát triển NNL ở một số nước bài học và kinh nghiệm cho Việt Nam”. *Tạp chí Phát triển & Hội nhập*, số 12. Bài viết đưa ra kinh nghiệm phát triển NNL ở một số Quốc gia phát triển như: Mỹ, Nhật Bản và một số quốc gia có trình độ thấp hơn có đặc điểm kinh tế xã hội tương tự Việt Nam như: Trung Quốc, Singapo.

Mỹ: Đưa ra chiến lược xây dựng NNL theo 2 hướng chủ lực: tập trung cho giáo dục- đào tạo và thu hút nhân tài nhưng không qua đào tạo mà chủ yếu thu hút từ Quốc gia khác, đã thành công.

Nhật: thì đào tạo và sử dụng NNL theo hướng phát huy cao độ tính sáng tạo và chủ động của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động thích ứng nhanh điều kiện công việc luôn thay đổi và nhạy bén.

Trung Quốc: tập trung phát triển NNL trong đó ưu tiên giáo dục và đào tạo.

Singapo đề ra chiến lược phát triển NNL, đặc biệt NNL chất lượng cao, đặc biệt coi trọng giáo dục đào tạo.

Nhìn chung, các công trình đã nghiên cứu thực hiện theo những cách tiếp cận, những khía cạnh khác nhau liên quan vấn đề QL NNL nói chung, QL NNL trong một số DN cụ thể nói riêng. Thực tiễn cho thấy mỗi DN đều có đặc điểm, chức năng, mô hình hoạt động... khác nhau. Do vậy, cách tiếp cận nghiên cứu có thể có điểm chung về khung khổ lý thuyết, nhưng về cơ bản vận dụng có sự khác biệt.

Công ty TNHH MTV TNĐ Miền bắc kinh doanh dịch vụ không giống như các DN kinh doanh các sản phẩm cụ thể, sản phẩm Công ty cung cấp cho khách hàng đó là các giấy chứng nhận kết quả kiểm tra (Biên bản thí nghiệm, Giấy chứng nhận kiểm định). Giấy tờ nêu trên được cấp ra sau khi đã được đội ngũ kỹ thuật viên có trình độ và kinh nghiệm căn cứ vào các số liệu đo lường được để phân tích, đánh giá kết quả. Có thể nói trong sản phẩm Công ty cấp ra đúc kết hàm lượng chất xám cao. Cho đến nay, chưa có công trình nghiên cứu nào đề cập chi tiết về QL NNL, đặc biệt là công tác QL NNL tại Công ty dịch vụ kỹ thuật chuyên môn thuần túy là “*Thí nghiệm hiệu chỉnh thiết bị điện*”.

1.2. Quản lý NNL trong DN

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu

1.2.1.1 Khái niệm

*** Nguồn nhân lực**

NNL được hiểu là toàn bộ lực lượng lao động, với trình độ chuyên môn mà người lao động tích lũy được, có khả năng được sử dụng trong hoạt động kinh tế.

NNL có thể được xem xét trên bình diện của cả nền kinh tế, của ngành, lĩnh vực, hay trong phạm vi một tổ chức.

Khi nói đến NNL, người ta thường quan tâm tới số lượng và chất lượng NNL. Số lượng NNL phản ánh quy mô về lực lượng lao động. Bên cạnh đó, còn là cơ cấu và sự đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động. Chất lượng NNL được biểu hiện ở sức khỏe, trình độ chuyên môn và thái độ của người lao động đối với công việc.

Có thể hiểu NNL là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của sức lao động của con người và khả năng huy động sức mạnh đó tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội ở hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được biểu hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động, quan trọng hơn cả là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào quá trình sản xuất chung của xã hội. (Trần xuân Cầu, 2012, trang 6)

*** Quản lý nguồn nhân lực**

QL NNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một DN, thể hiện qua sự cách thức, biện pháp hành xử của DN với người lao động.

Theo giáo sư người Mỹ Dimock: *“Quản lý nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp và thủ tục áp dụng cho nhân viên của một DN và giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra có liên quan tới một loại công việc nào đó”*.

Giáo sư Felix Migro thì cho rằng: *“Quản lý nhân sự là một nghệ thuật chọn lựa nhân viên mới và sử dụng các nhân viên cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đều đạt mức tối đa có thể”*.

Do đó, QL NNL được hiểu là một trong các chức năng cơ bản của quá trình quản lý và giải quyết tất cả các vấn đề liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ DN nào.

Như vậy: *QL NNL là quá trình tuyển dụng, lựa chọn, duy trì, phát triển và tạo điều kiện có lợi cho NNL trong một tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra của tổ chức đó.*

Ngày nay, QL NNL là một mảng chiến lược ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động triển khai nhân lực nhằm duy trì hoạt động của các DN và nó một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của các DN.

Nhận biết DN nào đó hoạt động tốt, hiệu quả hay không chính là dựa vào yếu tố lực lượng lao động của DN đó. Thông qua những con người cụ thể với thể lực và tri thức cùng với lòng nhiệt tình, sự cống hiến của họ;

QL NNL đề ra: mục tiêu, chính sách, kế hoạch sử dụng NNL nhằm đảm bảo phù hợp với công việc, tiến độ, mục tiêu của DN và bố trí phù hợp lực lượng lao động làm việc theo từng vị trí, chức năng.

Bên cạnh đó QL NNL đề ra phương hướng hoạt động cho DN nhằm duy trì ưu thế cạnh tranh thông qua việc xác định những vấn đề liên quan về NNL, chiến lược NNL. Có thể thấy QL NNL có liên hệ chặt chẽ với chiến lược phát triển của DN.

QL NNL giúp tìm kiếm, phát hiện và phát triển những hình thức hay những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể nhìn nhận được. Từ đó tạo động lực thúc đẩy người lao động phát huy hết tâm huyết của mình cho DN. Do vậy, có thể khẳng định QL NNL có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của DN.

1.2.1.2 Mục tiêu

Công tác QL NNL có những mục tiêu sau:

Một là, Mục tiêu xã hội.

DN phải đáp ứng nhu cầu và thách thức của xã hội, DN hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải chỉ riêng lợi ích của DN.

Hai là, Mục tiêu thuộc về DN.

QL NNL là tìm cách thích hợp để các bộ phận cũng như toàn bộ DN có được những người làm việc hiệu quả. QLNNL tự nó không phải là cứu cánh, nó chỉ là một phương tiện giúp DN đạt được các mục tiêu.

Ba là, Mục tiêu chức năng và nhiệm vụ.

Mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng, vì thế mỗi bộ phận phòng ban phải đóng góp phục vụ cho mục tiêu chung của toàn DN.

Bốn là, Mục tiêu cá nhân.

Nhà quản lý phải giúp nhân viên của mình đạt được các mục tiêu cá nhân của họ. Nhà quản lý phải nhận thức rằng nếu lãng quên mục tiêu cá nhân của nhân viên, năng suất lao động sẽ giảm và nhân viên có thể sẽ rời bỏ DN.

Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành tận tâm với DN.

1.2.2. Nội dung QL NNL

1.2.2.1 Hoạch định NNL

Hoạch định NNL là quá trình dự đoán nhu cầu nhân sự, đề ra các chính sách, các biện pháp và các bước thực hiện nhằm đảm bảo cho DN có đủ số lượng nhân sự với các kỹ năng và phẩm chất cần thiết đáp ứng yêu cầu từng hoạt động và đem lại hiệu quả cao cho DN. (Trần Thị Thu, 2013)

Hoạch định NNL bao gồm:

Thứ nhất, Xác định số lượng, phẩm chất nhân sự cần thiết cho DN ở các bộ phận và các ngành nghề để có thể thực hiện các mục tiêu đã đề ra (hay xác định cầu về nhân lực).

Thứ hai, Ước tính khả năng cung cấp nhân sự theo nhu cầu của DN (Cung về nhân lực).

Thứ ba, Đề ra các chính sách, biện pháp để có thể cân đối cung- cầu về nhân lực cho DN trong các thời điểm tương lai.

Hoạch định NNL xem xét nhu cầu về nhân lực và khả năng cung ứng nhân lực cho DN, để từ đó nhà quản lý vạch ra kế hoạch tuyển dụng, đào tạo, phát triển NNL hợp lý, hiệu quả cho DN.

Hoạch định NNL giữ vai trò trọng tâm trong QL NNL, có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả công việc của DN. Công tác này đảm bảo sự tương thích giữa tiềm năng NNL với các mục tiêu DN cần đạt được. Hoạch định NNL luôn hướng tới việc DN

có thể dựa vào các cá nhân có phẩm chất và năng lực làm việc tốt thực hiện được nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả.

Hoạch định NNL được cụ thể hoá bằng Quy hoạch, Kế hoạch hay Dự án phát triển NNL của DN. Thông thường, DN xây dựng các kế hoạch NNL ngắn hạn, vì kế hoạch này có thể điều chỉnh linh hoạt, phù hợp với sự thay đổi của DN.

Lập kế hoạch là một trong những chức năng cơ bản của công tác quản lý DN. Nhà quản lý DN xác định những việc cần phải làm? Làm như thế nào? Khi nào phải làm và ai sẽ là người làm việc đó. Kế hoạch hóa NNL phải dựa trên những mục tiêu của DN (được xác định trong chiến lược phát triển của DN) và phải trả lời được các câu hỏi như: mô hình bộ máy DN nhân lực là như thế nào? Cần tới loại nhân lực nào? Số lượng là bao nhiêu? Bao giờ cần?...

Trong công tác kế hoạch hóa của DN, kế hoạch hóa NNL là một trong những công tác quan trọng, vì:

Một là, Lập kế hoạch NNL tốt tạo ra sự liên kết giữa việc tuyển chọn kỹ hơn, đào tạo nhiều hơn cho người lao động, trả lương hợp lý hơn, thu nhập ổn định hơn... cho người lao động. Điều đó lại giúp cho DN đạt được năng suất lao động do mọi người có thể và hứng thú hơn với công việc của mình.

Hai là, Lập kế hoạch NNL liên kết các hành động với các kết quả. Nếu không có kế hoạch, DN sẽ không thể biết được có đi đúng hướng không? Các chi phí của công tác này là cần thiết trong hoạt động của DN.

Ba là, Lập kế hoạch NNL cho phép nhìn nhận rõ các bộ phận hoạt động có ăn khớp với nhau không, đồng thời giải đáp cho DN những vấn đề như: NNL có phù hợp với việc thực hiện mục tiêu chiến lược của DN không?

Như vậy, hoạch định NNL hay kế hoạch hóa NNL là nhân tố góp phần quan trọng tạo nên sự thành công của DN.

1.2.2.2 Tuyển dụng nhân lực

Tuyển dụng nhân lực là một tiến trình nhằm thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến tìm việc làm. Để có hiệu quả, quá trình tuyển dụng cần theo sát các chiến lược và kế hoạch NNL. (Trần Thị Thu. 2013)

Phân tích và xác định các yêu cầu của công việc cần tuyển dụng

Quá trình này thu thập thông tin nhằm xác định rõ trách nhiệm cụ thể của từng vị trí làm việc. Quá trình phân tích công việc từng vị trí được tiến hành khá phức tạp bao gồm các bước sau:

Bước 1. Phỏng vấn nhân lực hiện tại đang thực hiện công việc để thu được những thông tin mô tả cụ thể về công việc sẽ cần tuyển dụng thêm nhân lực. Những mô tả này sẽ được sử dụng trong các bước chọn lọc nhân lực.

Bước 2. Điều tra NNL hiện tại đang thực hiện công việc về mức độ và tầm quan trọng các nhiệm vụ, yêu cầu công việc cần tuyển dụng.

Bước 3. Lập ma trận kiến thức, kỹ năng, khả năng cần thiết đối với các nhiệm vụ cụ thể của công việc cần tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng nhân lực đa dạng nhưng bao gồm các nguồn chính sau:

Một là, NNL bên trong DN.

Việc tuyển dụng được thực hiện với những đối tượng đang làm việc ngay trong DN. Khi DN cần bổ sung, thay thế nhân lực cho một vị trí nào đó, họ sẽ hướng đến những thành viên trong DN có đủ khả năng, trình độ và có nguyện vọng sẵn sàng làm việc ở vị trí công việc mới.

Hai là, NNL bên ngoài DN.

Các nguồn tuyển dụng từ bên ngoài DN tùy từng yêu cầu của vị trí tuyển dụng mà nhà tuyển dụng có thể hướng đến một nhóm đối tượng cụ thể khác nhau.

Các hình thức tuyển dụng

Hình thức tuyển dụng nhân lực của DN rất đa dạng. Cụ thể: Thông qua bản thông báo tuyển dụng; Thông qua sự giới thiệu của nhân viên trong DN; Tuyển dụng từ bạn bè, người thân của NNL trong nội bộ; Thông qua hội chợ việc làm; Tuyển dụng từ các trường Đại học, Cao đẳng, Trung học chuyên nghiệp hay các trường đào tạo bồi dưỡng nghề; Tuyển dụng từ nhân viên cũ; Tuyển dụng từ khách hàng; Tuyển dụng từ các nguồn khác.

Tuyển chọn nhân lực

Tuyển chọn là quá trình đánh giá các mặt của các ứng viên theo các tiêu chí khác nhau dựa căn cứ vào yêu cầu công việc để tìm ra ứng viên phù hợp nhất với công việc.

Quá trình tuyển chọn nhân lực gồm các bước cơ bản như: Sàng lọc qua hồ sơ; Thi viết; Phỏng vấn; Thử việc.

1.2.2.3 Hoà nhập cộng đồng người lao động

Đây là quá trình được thực hiện để giúp đỡ những nhân viên mới vào làm cho DN chưa quen với công việc và môi trường làm việc. Nhằm tạo cho họ cảm giác gần gũi, thân thiện với mọi người cũng như không gian làm việc của DN.

Làm hòa nhập người lao động cần xem xét ở hai khía cạnh: *Thứ nhất* là làm hòa nhập với môi trường làm việc, văn hóa công ty; *Thứ hai* là làm người lao động mới hòa nhập với công việc. (Nguyễn Hữu Thân. 2008)

Để hòa nhập người lao động với văn hóa công ty, yếu tố quan trọng là tạo cho họ sự am hiểu, gắn kết với công ty cũng như thích nghi với phong cách của lãnh đạo trong công ty. Làm cho người lao động có cảm giác công ty của mình giống như một gia đình lớn, từ đó tạo ra sự đoàn kết, gắn bó tương trợ lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống. Làm hòa nhập người lao động với công việc chính là hướng dẫn, đào tạo để người lao động thành thạo với công việc mình đảm nhận, để họ tự tin, thoải mái trong công việc và làm ra những sản phẩm đảm bảo chất lượng.

Quá trình hoà nhập của người lao động được chia làm 3 giai đoạn:

Giai đoạn dự kiến: mỗi nhân viên mới tuyển vào làm đều ngỡ ngàng và có cách nhìn nhận khác nhau về công ty mà họ được tuyển dụng từ nhiều nguồn khác nhau như: thông tin đại chúng, qua giới thiệu hay từ một nguồn nào đó. Cách nhìn nhận về tổ chức có thể lệch lạc, có thể nhìn nhận mang tính chủ quan, phiến diện dẫn đến nảy sinh những kỳ vọng không thực tế. Do đó, giai đoạn này tổ chức cần cung cấp những thông tin sát thực khách quan về công việc, về triển vọng của tổ chức và môi trường làm việc cho những người mới đến.

Giai đoạn làm quen: những nhân viên mới bắt đầu làm việc và giải quyết công việc thực tế dưới sự giám sát chặt chẽ của tổ chức. Tiến hành xây dựng các mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp quản lý. Giai đoạn này là thời điểm đội ngũ nhân viên mới nắm được các thông tin về hoạt động của tổ chức cũng như các số liệu cần thiết để trang bị kiến thức cho mình.

Giai đoạn ổn định: nhân viên mới bắt đầu cảm nhận rõ ràng hơn bản thân đã và đang là một phần của tổ chức và cảm nhận thoải mái trong công việc với vai trò vị trí được sắp xếp. Các mối quan hệ cũng được hình thành khăng khít, mọi người chia sẻ với nhau bản khoán, vướng mắc trong công việc và một phần cuộc sống. Giữa nhân viên mới với nhân viên cũ dường như không còn khoảng cách.

Để thực hiện thành công việc hoà nhập con người vào môi trường mới cần vạch ra các chương trình cụ thể để thực hiện các mục tiêu định sẵn, từng bước ổn định tâm lý đội ngũ nhân viên.

1.2.2.4 Phát triển và đào tạo NNL

Phát triển NNL bao gồm việc đào tạo, bồi dưỡng và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp cho NNL của DN.

Đối với DN, phát triển NNL giúp DN thu hút và giữ được nhân tài; duy trì và nâng cao chất lượng của NNL; DN có điều kiện, khả năng vận dụng những tiến bộ khoa học, kỹ thuật công nghệ vào quản lý; hình thành những mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ, tạo ra sự gắn bó giữa DN và người lao động; phát triển hình ảnh trong mắt các đối tác.

Đối với người lao động, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc ở hiện tại cũng như tương lai; làm người lao động có cách nhìn mới, thay đổi tư duy mới trong công việc, đây là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động; đáp ứng thỏa mãn nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.

Đào tạo, bồi dưỡng NNL là hoạt động nhằm mục đích nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn cho người lao động để giúp họ làm việc có hiệu quả hơn, nâng cao được kỹ năng làm việc, tăng tầm hiểu biết và khả năng tư duy sáng tạo cho con người và từ đó đóng góp nhiều hơn nữa cho DN.

Có rất nhiều phương pháp để đào tạo bồi dưỡng NNL và mỗi một phương pháp lại có những ưu nhược điểm riêng. Xu hướng hiện nay là kết hợp nhiều các phương pháp khác nhau để đạt được hiệu quả cao nhất trong công tác đào tạo bồi dưỡng. Cụ thể:

Đào tạo bồi dưỡng trong công việc

Đây là các phương pháp đào tạo bồi dưỡng mà người học được học ngay tại

nơi làm việc dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn thông qua quan sát, trao đổi thực tế, thực hành công việc.

Đào tạo bồi dưỡng ngoài công việc

Đây là nhóm phương pháp đào tạo bồi dưỡng mà người được đào tạo tách khỏi công việc để tham gia.

1.2.2.5 Đánh giá mức độ thực hiện công việc

Đây là hoạt động QL NNL quan trọng và luôn tồn tại trong mọi DN vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp lên cả DN và người lao động. Để đánh giá thực hiện công việc trong DN cần thiết lập hệ thống đánh giá thực hiện công việc gồm các yếu tố cơ bản gồm: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí trong tiêu chuẩn; Thông tin phản hồi tới bộ phận QL NNL và người lao động.

Xác định mục tiêu đánh giá công việc

Hệ thống đánh giá của DN không thể thực hiện được toàn bộ các mục tiêu đã đặt ra, như vậy các nhà quản lý phải tiến hành phân tích, đánh giá lựa chọn xem mục tiêu nào là quan trọng, thiết thực nhất trong từng thời điểm và hoàn cảnh cụ thể để đánh giá.

Kỳ vọng công việc

Các nhà quản lý phải thể hiện đầy đủ và rõ ràng cho nhân viên và người lao động hiểu được những kỳ vọng của DN để họ thấu hiểu và đưa ra kỳ vọng của bản thân họ và DN tới tất cả người lao động.

Kiểm tra sự thực hiện công việc

Các nhà quản lý quan sát sự thực hiện công việc của nhân viên và người lao động trong quá trình làm việc. Tiến hành kiểm tra trình độ chuyên môn và phạm vi hiểu biết của họ để phục vụ cho quá trình đánh giá.

Đánh giá mức độ thực hiện công việc

Là việc so sánh kết quả đạt được của người lao động cụ thể dựa trên các mục tiêu và kế hoạch đã đề ra. Đây là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong mối quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây

dụng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây là hoạt động QL NNL quan trọng và luôn tồn tại trong mọi tổ chức vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp lên cả tổ chức và người lao động. Thông thường đánh giá thực hiện công việc là người lãnh đạo trực tiếp. Tuy vậy, một số cán bộ, nhân viên, cá nhân khác cũng thường được lựa chọn làm người đánh giá với nhiều phương án kết hợp với nhau như: bạn cùng làm việc, người dưới quyền của người được đánh giá, bạn hàng của người lao động... Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến người lãnh đạo trực tiếp thường mang tính quyết định, còn ý kiến khác chỉ mang tính tham khảo.

Mục đích đánh giá:

Một là, Dựa vào kết quả đánh giá sẽ có quyết định đúng, chính xác về lương, thưởng cho nhân viên.

Hai là, Làm căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo, hoạch định nhu cầu nhân viên và kế hoạch tuyển dụng.

Ba là, Cung cấp thông tin cho nhân viên biết và mức độ hoàn thành công việc cũng như yêu cầu của nhà quản lý để họ tự điều chỉnh hành vi cho phù hợp.

Bốn là, Có tác dụng khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ vì được ghi nhận thành tích và chế độ đãi ngộ hợp lý.

Năm là, Tạo môi trường văn hóa hiểu biết lẫn nhau giữa nhân viên và cấp quản lý qua hoạt động đánh giá.

Sự đánh giá kết quả lao động sẽ giúp xác định khả năng và thành tích của người lao động đối với công việc. Chính vì vậy việc đánh giá chặt chẽ, khách quan chính là động lực để người lao động nỗ lực cố gắng trong công việc để đạt kết quả tốt.

Các phương pháp thường được sử dụng trong đánh giá thực hiện công việc:

**Phương pháp cho điểm*

Đây là hình thức được sử dụng khá phổ biến hiện nay. Kết quả công việc của nhân viên được đánh giá, chấm điểm thông qua các mặt như: Khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc thực hiện, thái độ, tác phong công việc. Thang điểm, sử dụng có thể là thang điểm 10 hoặc 100. Sau đó sẽ tổng hợp lại để có kết quả đánh giá chung.

** Phương pháp xếp hạng*

Dựa trên kết quả công việc của nhân viên thông qua các mặt như: Khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc thực hiện, thái độ, tác phong công việc. Các nhân viên sẽ được xếp hạng từ người tốt nhất đến người kém nhất. Việc sắp xếp này thường chỉ tiến hành đối với các nhóm nhân viên làm cùng một công việc hoặc có tính chất công việc tương tự nhau.

** Phương pháp phê bình lưu trữ*

Khi nhân viên sai sót trong công việc, sẽ được bộ phận nhân sự nhắc nhở ghi lại khuyết điểm đó. Sau một khoảng thời gian nhất định, nhân viên nhân sự sẽ gặp trực tiếp nhân viên mắc khuyết điểm để trao đổi và kiểm tra xem họ đã khắc phục được khuyết điểm đó chưa.

Đánh giá thực hiện công việc là quá trình phức tạp và mang tính chủ quan cao vì chịu nhiều ảnh hưởng của tình cảm con người. Do vậy đánh giá thực hiện công việc là nguyên nhân gây ra nhiều loại lỗi thường vi phạm trong quá trình đánh giá dẫn tới kết quả các ý kiến đánh giá kết quả thực hiện công việc bị sai lệch. Vì vậy DN cần xây dựng và quản lý một hệ thống đánh giá tích cực, hiệu quả có tác dụng hoàn thiện sự thực hiện công việc và phát triển của người lao động. Để đánh giá thực hiện công việc trong DN cần thiết lập hệ thống đánh giá thực hiện công việc gồm các yếu tố cơ bản như: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí trong tiêu chuẩn; Thông tin phản hồi tới bộ phận QL NNL và người lao động...

Thảo luận việc đánh giá với nhân viên

Sau khi thực hiện đánh giá năng lực của nhân viên, cấp quản lý và nhân viên tiến hành thảo luận kết quả đánh giá công việc, tìm ra những mặt mạnh, mặt yếu của người lao động, vạch ra các phương pháp cũng như cách làm việc mới hiệu quả hơn đáp ứng được nhu cầu của công việc.

1.2.2.6 Trả công và tạo động lực cho người lao động

Trả công cho người lao động đề cập tới tất cả những khoản mà một cá nhân sẽ nhận được để đổi lấy sức lao động của mình. Trả công cho người lao động bao gồm trả công bằng tài chính và trả công phi tài chính.

Thù lao tài chính bao gồm:

Tiền lương, tiền công

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tháng, năm).

Tiền công là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế, hay khối lượng công việc hoàn thành.

Các khuyến khích

Là những khoản ngoài tiền lương, tiền công trả cho người lao động thực hiện tốt công việc.

Các phúc lợi

Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp, bao gồm các khoản tiền dưới dạng bảo hiểm, trợ cấp xã hội, tiền lương hưu, an sinh xã hội, ...

Thù lao phi tài chính là các yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc. Những yếu tố liên quan đến nội dung công việc gồm: Tính ổn định của công việc, cơ hội để phát triển; mức độ hấp dẫn của công việc; Yêu cầu về trách nhiệm.

Việc trả công cho người lao động phụ thuộc vào các nhân tố như: Văn hóa DN, các yếu tố thuộc về công việc, các yếu tố thuộc về người lao động.

Văn hóa DN

Các tổ chức quan niệm trả công cho người lao động vừa là chi phí (giá cả sức lao động) vừa là tài sản. Văn hóa DN là nhân tố tác động rất lớn tới việc trả công. Một DN có thể thiết lập chính sách trả công cao hơn đối thủ cạnh tranh hay thấp hơn đối thủ hoặc bằng với mức tiền công trên thị trường lao động.

Các yếu tố thuộc về công việc

Công việc mà người lao động đang thực hiện, đó là nhân tố quyết định chủ yếu tới việc trả công cho lao động. Khi trả công, các DN chủ yếu chú trọng đến giá trị thực sự của công việc.

Các yếu tố thuộc về người lao động

Bản thân người lao động cũng gây ảnh hưởng tác động đến việc trả công trong các tổ chức. Các yếu tố thuộc về người lao động như: mức độ hoàn thành

công việc, thâm niên công tác, mức độ đóng góp cho tổ chức, tiềm năng phát triển và nhiều yếu tố khác.

Chính sách tiền lương tối thiểu

Lương tối thiểu là một mức lương thấp nhất theo quy định của Luật Lao động của một quốc gia. Đó là số tiền trả cho người lao động làm công việc giản đơn nhất trong xã hội với điều kiện làm việc và cường độ lao động bình thường, lao động chưa qua đào tạo nghề. Số tiền đó đủ để người lao động tái sản xuất giản đơn sức lao động, đóng bảo hiểm tuổi già và nuôi con. Mức lương tối thiểu này được dùng làm cơ sở để tính các mức lương trong hệ thống thang lương, bảng lương, mức phụ cấp lương và thực hiện một số chế độ khác theo quy định của pháp luật. Mục tiêu của tiền lương tối thiểu là nhằm bảo vệ người lao động hưởng lương thấp.

Chính sách khen thưởng và kỷ luật

Vấn đề thi đua, khen thưởng và kỷ luật trong DN là vấn đề quan trọng, nó có tác động lớn đến nỗ lực của người lao động trong DN góp phần mang lại lợi ích và hiệu quả cao nhất của DN. Đồng thời đây cũng là thước đo của mỗi cá nhân trong tổng thể NNL của DN. Nguyên tắc thi đua là tự nguyện, tự giác, công khai, đảm bảo tình đoàn kết chia sẻ. Nguyên tắc khen thưởng: chính xác, công khai, công bằng và kịp thời... Nguyên tắc kỷ luật: Mỗi hành vi vi phạm chỉ phạt theo lỗi đó không cộng lỗi, cấm xâm phạm thân thể và nhân phẩm người mắc lỗi, cắt lương thay cho xử lý kỷ luật lao động... Căn cứ vào đó để những người lãnh đạo, quản lý có cái nhìn đúng lựa chọn người phù hợp cho các vị trí công việc cũng như xử lý những vi phạm kỷ luật thấu tình đạt lý. Do vậy bất kể DN, tổ chức nào có chính sách khen thưởng và kỷ luật phù hợp sẽ có nhiều lợi thế về sử dụng NNL, thu hút NNL, tạo lợi thế cạnh tranh trên thương trường... Để đạt được những lợi thế tạo ra được từ những chính sách thu đua, khen thưởng, thì chính sách đưa ra phải minh bạch, rõ ràng, công bằng, trung thực.

Tạo động lực cho người lao động

Một DN chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo và điều đó phụ thuộc vào cách thức, phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực cho nhân viên.

Động lực lao động chính là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của DN. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do vậy hành vi được thúc đẩy (được khuyến khích) trong DN là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của DN, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của DN và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính bản thân họ, chẳng hạn: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị...

Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần hướng hoạt động của mình vào các lĩnh vực chủ yếu và biện pháp thực hiện sau:

Thứ nhất, Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên như: Xác định mục tiêu của tổ chức và làm cho nhân viên hiểu rõ mục tiêu đó; xác định nhiệm vụ, tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên; đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

Thứ hai, Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ như: loại trừ trở ngại; cung cấp điều kiện cần thiết để hoàn thành công việc; tuyển chọn bố trí người phù hợp công việc;

Thứ ba, Kích thích lao động như: sử dụng tiền công/tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động; sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính như: tăng lương, thưởng... Sử dụng hợp lý các hình thức phi tài chính để thỏa mãn nhu cầu tinh thần của con người như: khen ngợi, tạo cơ hội học tập, cơ hội thăng tiến...

1.2.3 Phương pháp quản lý

Phương pháp QL NNL là tổng thể cách thức tác động có hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý trong DN nhằm đạt được mục tiêu nhất định. So với nguyên tắc quản lý thì phương pháp quản lý là yếu tố linh hoạt hơn, sẽ giúp hoạt động quản lý tuân thủ đúng các quy luật và nguyên tắc quản lý đồng thời phù hợp với điều kiện của đối tượng quản lý. Mỗi phương pháp quản lý đặc trưng cho một

thủ pháp tạo động cơ, động lực thúc đẩy đối tượng quản lý. Thường áp dụng các phương pháp sau:

Phương pháp hành chính

Đây là cách tác động trực tiếp của nhà quản lý lên đối tượng quản lý (người lao động) thông qua các quyết định mang tính mệnh lệnh, đòi hỏi và bắt buộc nhân viên trong DN phải chấp hành nếu không sẽ bị xử lý bằng các chế tài. Phương pháp này đòi hỏi khi DN ra quyết định phải dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu và có địa chỉ thực hiện và tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi DN ban hành quyết định.

Phương pháp này góp phần xác lập trật tự kỷ cương, chế độ hoạt động của toàn bộ hệ thống trong DN. Đây là phương pháp có điểm mạnh và cũng có điểm yếu, nên khi sử dụng cần phối hợp với các phương pháp khác để giảm thiểu những tác động tiêu cực như: tạo áp lực, tạo sức ép tâm lý cho nhân viên, mệnh lệnh mang tính chủ quan phản khoa học...

Phương pháp kinh tế

Đây là phương thức DN tác động gián tiếp đến hành vi của nhân viên thông qua việc sử dụng các đòn bẩy kinh tế như: tiền lương, thưởng, tiền phạt, giá cả, lãi suất... Trên cơ sở đó nhân viên tự xem xét, lựa chọn biện pháp hoạt động sao cho hiệu quả nhất. Đây là việc quản lý dựa trên lợi ích và thông qua lợi ích của con người để điều tiết hoạt động của nhân viên hướng tới mục tiêu chung của DN. Phương pháp này tác động gián tiếp và không mang tính bắt buộc, đây chính là điểm khác so với phương pháp hành chính mang tính tác động trực tiếp và bắt buộc tới nhân viên. Có thể nói phương pháp này là phương pháp chủ yếu tác động tới nhân viên thông qua lợi ích kinh tế, tạo ra sự quan tâm vật chất thiết thực của cá nhân và tập thể, tạo động lực khơi dậy sức mạnh tiềm năng trong nhân viên.

Phương pháp tâm lý - giáo dục

Là cách thức tác động vào nhận thức và tình cảm tâm lý con người. Với mục đích nâng cao tính tự giác, tích cực, nhiệt huyết của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Phương pháp này dựa nhiều vào uy tín của người quản lý để lôi cuốn nhân viên trong DN hăng hái, tích cực hơn trong công việc. Đặc điểm của

phương pháp này là sự thuyết phục, kích thích tinh thần của nhân viên, qua đó làm cho nhân viên tự điều chỉnh hành động, phân biệt đúng - sai, nâng cao tính tự giác làm việc và gắn bó với DN, kích thích niềm tin và sức mạnh tinh thần cho nhân viên. Phương pháp này không thể thiếu trong quản lý của mọi DN, nhất là trong các DN xã hội.

1.2.4. Nhân tố ảnh hưởng

Hiện nay, môi trường luôn thay đổi, các nhà QL NNL phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn là vừa ứng phó với sự thay đổi và đồng thời cũng phải thích nghi với những sự thay đổi đó. Bởi vậy, nhận biết rõ nguồn gốc sự thay đổi của các yếu tố môi trường (thị trường) là một nhiệm vụ quan trọng đối với các nhà thực hiện công tác QL NNL.

QL NNL đạt hiệu quả như tốt hay xấu phụ thuộc nhiều vào sự am hiểu, thích ứng với các điều kiện môi trường mà một DN đang hoạt động. Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động của quá trình QL NNL nói riêng và quản lý DN nói chung. Vì thế để làm tốt công tác QL NNL cần phải phân tích và xác định, đánh giá về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường đến các hoạt động QL NNL.

1.2.4.1 Các nhân tố bên ngoài

a. Môi trường kinh tế

Các yếu tố về kinh tế tương đối rộng như chu kỳ kinh tế và chu kỳ kinh doanh, tỷ lệ lạm phát, chính sách tài chính, chính sách tiền lương... nên DN cần xác định sự ảnh hưởng của yếu tố này đến công tác QLNNL. Chu kỳ tăng trưởng kinh tế và chu kỳ kinh doanh sẽ ảnh hưởng lớn đến QLNNL. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, bất ổn có chiều hướng đi xuống, DN một mặt vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, một mặt phải giảm chi phí lao động. DN có thể phải giảm giờ làm, cho nhân viên nghỉ việc tạm thời hoặc giảm phúc lợi thì NNL sẽ có xu hướng thu gọn tinh giảm, đội ngũ lao động cần có trình độ chuyên sâu hơn, khả năng đáp ứng công việc đa dạng hơn để tiết kiệm nhân lực...

Ngược lại khi kinh tế phát triển và xu hướng ổn định, DN lại có nhu cầu phát triển mở rộng sản xuất. Việc mở rộng sản xuất đòi hỏi Công ty phải tuyển thêm lao động mới để đảm bảo sự hoạt động chung của DN nhằm đạt được các mục tiêu. DN có thể tăng lương, tăng phúc lợi thu hút nhân tài, cải thiện điều kiện làm việc để tạo ra mức hấp dẫn của công việc đối với người lao động.

Ở Việt nam trong những năm gần đây việc thu hút lao động trong các DN đã tăng lên ở tất cả các loại hình DN thông qua các ưu đãi khi làm việc như tăng lương, tăng các khoản phúc lợi, cải thiện điều kiện làm việc... Đây là kết quả của chính sách mở cửa, vì có sự hình thành nhiều các loại hình DN mới hình thành, hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, đó cũng chính là dấu hiệu của một nền kinh tế đang có chiều hướng đi lên. Để níu giữ nhân lực và thu hút nhân tài, nên ngay cả trong các DN nhà nước cũng thực hiện nhiều chế độ ưu đãi đối với người lao động. Rõ ràng khi kinh tế phát triển hay suy thoái đều có ảnh hưởng rất lớn đến công tác QLNNL trong DN.

Yếu tố dân số hiện nay được coi là một trong những nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ đến công tác QLNNL. Việt Nam là một nước nặng về nông nghiệp, trình độ dân trí còn thấp so với các nước Công nghiệp. Trước mắt, kinh tế Việt nam chưa thể phát triển mạnh và sớm trở thành một nước công nghiệp. Trong khi đó mức độ tăng dân số nhanh, lực lượng lao động hàng năm cần việc làm càng ngày càng tăng. Do vậy cầu về việc làm là rất lớn

Yếu tố kỹ thuật - công nghệ: Sự ra đời và phát triển của khoa học công nghệ trong hoạt động sản xuất nói chung, đòi hỏi cần thiết phải nâng cao trình độ, kỹ năng cho người lao động. Để đủ sức cạnh tranh trên thị trường, các DN ở Việt Nam hiện nay cần phải cải tiến kỹ thuật, cải tiến kỹ thuật thiết bị... Sự thay đổi này cũng ảnh hưởng không nhỏ đến việc QLNNL trong DN. Đây là thách thức đối với DN, họ phải bồi dưỡng, nâng cao trình độ của người lao động, đào tạo nhân viên theo kịp sự phát triển của khoa học công nghệ mới hiện đại.

Sự thay đổi kỹ thuật công nghệ đòi hỏi DN, phải có thêm nhân viên mới có khả năng sử dụng và làm chủ những kỹ thuật công nghệ mới vào công việc. Khi kỹ

thuật công nghệ thay đổi, có một số công việc hoặc một số kỹ năng sẽ không còn phù hợp. Do đó, DN cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình và phải lập kế hoạch đào tạo mới, tuyển thêm lực lượng lao động phù hợp với công việc. Sự thay đổi của kỹ thuật công nghệ sẽ làm giảm nhu cầu sử dụng lao động, đồng nghĩa với việc là chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự, nhưng có chất lượng cao hơn. Điều này yêu cầu các nhà quản lý phải sắp xếp lại lực lượng lao động dư thừa của tổ chức lại và phải thay đổi tư duy QLNNL phù hợp hơn.

Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường, các DN không chỉ cạnh tranh thị trường, cạnh tranh sản phẩm mà còn cạnh tranh cả về NNL. NNL là nền tảng của các hoạt động kinh doanh. Để tồn tại và phát triển, không còn con đường nào khác là quản lý và sử dụng NNL một cách hiệu quả, NNL tốt là nguồn gốc cho mọi thành công trong hoạt động của DN và tổ chức, NNL là tài nguyên quý giá nhất trong tổ chức.

Khi NNL trở thành tài nguyên quý giá, các DN phải giữ gìn, duy trì và phát triển nguồn tài nguyên đó. Để thực hiện được việc này, phải có các chính sách nhân lực hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, tặng thưởng hợp lý, phải tạo ra bầu không khí DN gắn bó... Nếu không thực hiện những điều đó, DN có thể mất đi các nhân tài về các đối thủ cạnh tranh. Sự dịch chuyển ra đi của nhân viên không chỉ thuần túy là vấn đề lương bổng, phúc lợi mà nó còn tổng hợp nhiều vấn đề khác như điều kiện được đào tạo nâng cao trình độ, điều kiện thăng tiến, bầu không khí văn hoá DN, niềm tự hào, tự tôn của cá nhân người lao động trong DN...

Yếu tố thứ hai là khách hàng: Khách hàng là mục tiêu của mọi DN trong nền kinh tế thị trường. Bởi vậy người Mỹ coi khách hàng là ông chủ, là Vua; còn người Nhật gọi khách hàng là thượng đế. Khách hàng là đối tượng sẽ mua và tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ của DN, là một phần của yếu tố môi trường bên ngoài tác động vào công tác định hướng QL NNL của DN. DN phải bảo đảm rằng nhân viên của mình sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng. Chất lượng của hàng hoá hoặc dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Nhà quản

lý phải đào tạo nhận thức làm cho nhân viên của mình hiểu rằng không có khách hàng thì không có DN và họ không còn cơ hội để làm việc nữa nếu DN không còn tồn tại, hoặc phải cho họ hiểu là hành động của họ ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập của họ.

Sự thay đổi về thị hiếu của khách hàng đòi hỏi DN phải có sự đa dạng về hàng hoá, dịch vụ...Để có thể đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng, nhà quản trị phải biết định hướng đào tạo nhân viên, bố trí, biên chế lao động cho phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ, có các chính sách ưu đãi hợp lý khi nhân viên làm tốt, phải có những lớp học bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ để giúp nhân viên phục vụ khách hàng tốt hơn, nhất là những nhân viên thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với các khách hàng...

b. Môi trường pháp lý

Một yếu tố quan trọng có tác động đến công tác QL NNL của DN là các yếu tố luật pháp của Nhà nước. Sự ảnh hưởng của luật pháp đến QL NNL ở đây chính là việc vận dụng các quy định của các ngành luật vào các hoạt động của tổ chức như lập kế hoạch về NNL, tuyển dụng lao động, điều kiện làm việc...trong tổ chức.

Hệ thống Luật pháp buộc các DN ngày càng phải quan tâm nhiều đến quyền lợi của người lao động và môi trường sinh thái. DN phải tuân theo các quy định có liên quan đến NNL như: hợp đồng lao động, an toàn lao động, bảo hiểm, điều kiện làm việc... Ở Việt nam hiện nay, Luật Lao động đã được ban hành và đưa vào sử dụng sẽ là điều kiện ràng buộc các tổ chức trong quá trình sử dụng lao động. Ngoài ra các ngành luật khác cũng phần nào đó ảnh hưởng đến công tác QL NNL như Luật DN, Luật kế toán, Luật giáo dục đào tạo...

c. Môi trường xã hội

Sự thay đổi của môi trường xã hội tạo ra áp lực tâm lý cho cả DN và nhân viên cần phải linh hoạt thích ứng và biết chấp nhận rủi ro. Sự thay đổi về lối sống trong xã hội cũng ảnh hưởng đến cấu trúc của các DN. Đã có sự chuyển dịch một lượng lớn lao động từ khu vực sản xuất nông nghiệp sang khu vực dịch vụ khác như: giao thông, truyền thông, các dịch vụ kinh doanh như quảng cáo, tư vấn về pháp luật, dịch vụ bảo hiểm, tài chính, ngân hàng... Như vậy, về phương diện nào

đó nó sẽ tác động đến cơ cấu lao động, số lượng lao động, trình độ lao động... Khi có sự thay đổi đó, DN phải biên chế lại lao động, bố trí lại lao động trong các đơn vị của mình.

Sự phát triển mạnh của Internet đã tạo cơ hội trong giao lưu mở rộng phạm vi tiếp xúc, phạm vi nội dung công việc, phá bỏ các rào cản trong thị trường lao động truyền thống.

Toàn cầu hóa đã xóa bỏ hạn chế cản trở hoạt động giao thương phục vụ phát triển xã hội từ các nước đang phát triển với các nước công nghiệp phát triển; nhưng cũng làm cho cạnh tranh giữa các DN thêm khốc liệt.

Văn hóa, tác phong công nghiệp toàn cầu bắt đầu du nhập và tác động đến văn hóa, tính chuyên nghiệp trong các DN. Đội ngũ nhân viên có thể làm việc từ xa thông qua Internet hoặc các nhân viên công tác nước ngoài nhưng vẫn ở trong nước tăng lên... Tất cả điều đó đều gây sức ép buộc DN cần có biện pháp quản lý hiện đại, chuyên nghiệp.

Sự thay đổi các giá trị văn hoá của một nước cũng làm ảnh hưởng đến công tác QL NNL. Hiện nay tỷ lệ phụ nữ tham gia vào các hoạt động xã hội ngày càng tăng. Quan niệm cũ là “nam làm việc, nữ ở nhà” đã thay đổi nhiều trong những thập kỷ gần đây. Điều này cũng tác động không nhỏ đến các hoạt động đào tạo NNL là nữ trong DN vì các tổ chức phải đưa thêm các ưu đãi đối với phụ nữ trong quá trình làm việc, phải tạo môi trường làm việc phù hợp với tâm lý và sức khoẻ của lao động nữ...

1.2.4.2 Các yếu tố bên trong của DN

Các yếu tố bên trong DN chủ yếu là sứ mạng/ mục tiêu; Chính sách và chiến lược và bầu không khí văn hóa trong DN.

Thứ nhất : Cơ cấu tổ chức quản lý, cách thức tổ chức và vận hành có vai trò quan trọng trong việc hoạch định và tiến hành QL NNL. Một DN có bộ máy tổ chức công kênh, lãng phí, sử dụng nhân lực sai, lãng phí nguồn tài nguyên thông tin... thì hệ thống sẽ quản lý không hiệu quả và không khuyến khích nhân viên nâng cao hiệu quả công việc. Tổ chức bộ máy QL NNL nhỏ gọn, năng động, phản ứng nhanh, có sự phân định rõ ràng quyền hạn, nhiệm vụ... là yêu cầu được đặt ra để nâng tầm QL

NNL trong môi trường kinh tế hiện nay.

Thứ hai là các yếu tố về chiến lược, chính sách quản lý chung. Công tác QLNNL có hiệu quả hay không phụ thuộc vào đường lối chỉ đạo, định hướng chiến lược mang tính lâu dài, ổn định, nhất quán của các nhà lãnh đạo DN. Sự nhất quán trong các chính sách tạo điều kiện hội tụ đầy đủ các nguồn lực được tập trung cho mục tiêu phát triển DN trong cả ngắn hạn và dài hạn.

Thứ ba là cá nhân người đứng đầu DN. (Tổng giám đốc, Chủ tịch Hội đồng quản trị); Chỉ khi những người đứng đầu DN thực sự quan tâm đúng vai trò QLNNL và có các biện pháp chỉ đạo hợp lý tới các đơn vị thì mới đảm bảo công tác QLNNL của DN hiệu quả và phát triển bền vững.

Thứ tư là đội ngũ thực hiện công tác QLNNL. Đội ngũ này nếu được đào tạo đúng chuyên ngành, có kiến thức, kỹ năng về QLNNL sẽ có cái nhìn tổng thể về công tác này. Họ sẽ đảm bảo việc QLNNL hiệu quả, đáp ứng các kỳ vọng QLNNL trong hiện tại cũng như tương lai của DN.

Thứ năm là truyền thống lịch sử, văn hóa và quy mô của DN. Một DN có uy tín, thương hiệu, bề dày phát triển trên thị trường và có quy mô lớn là hy vọng, ước mơ cho nhiều người lao động được học tập và lao động trong môi trường đó. Truyền thống lịch sử, văn hóa và quy mô của DN lớn sẽ đem lại cho người lao động môi trường làm việc chuyên nghiệp, ổn định, nhiều cơ hội để được đào tạo, phát triển, thăng tiến và được trả lương xứng đáng.

Đây là yếu tố nội bộ của DN, đôi khi nó cũng là hệ quả của các áp lực từ môi trường bên ngoài như: Nâng cao năng lực cạnh tranh của DN thông qua các biện pháp kiểm soát chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ, sản phẩm, hay tạo môi trường sáng tạo cho NNL; Tái cấu trúc DN, thực hiện tinh giản biên chế, phát triển mở rộng thông qua hình thức tạo các vệ tinh, liên doanh, liên kết, hợp tác; Thực hiện các biện pháp nâng cao quyền lực, trách nhiệm cho cấp dưới, phân cấp phân quyền; Phát triển văn hoá DN, đạo đức kinh doanh, thích ứng với những đòi hỏi của môi trường và các giá trị của DN; Ứng dụng các công nghệ phù hợp.

1.2.5 Tiêu chí đánh giá

1.2.5.1 Kết quả QL NNL

Số lượng và chất lượng lao động là yếu tố cơ bản trong sản xuất, góp phần quan trọng trong năng lực sản xuất của DN. Hiệu quả sử dụng lao động biểu hiện ở năng suất lao động, mức sinh lời của lao động và hiệu suất tiền lương.

Kết quả QL NNL được đánh giá định lượng theo 3 chỉ tiêu:

Một là, Lợi ích kinh tế sử dụng NNL.

Chỉ tiêu này được phản ánh ở các tỷ số sau:

- Doanh số/nhân viên. Tỷ số này xác định mức độ đóng góp trung bình của một nhân viên cho doanh số của DN.

Tỷ số này cao chỉ ra năng suất lao động cao thuận lợi cho DN trong quá trình tạo ra của cải vật chất. Tỷ số này thấp nghĩa là quá trình làm việc không thuận lợi như: chi phí nguyên vật liệu và dịch vụ mua vào cao hoặc tăng lãng phí thời gian, sử dụng nhân lực chưa hiệu quả.

- Lợi nhuận/nhân viên. Tỷ số này xác định lợi nhuận trung bình của một nhân viên mang lại cho DN.

Chỉ số mức sinh lời bình quân của một lao động cho biết mỗi lao động được sử dụng trong DN tạo ra được bao nhiêu lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định. Tỷ số này cao có nghĩa người lao động khả năng tạo lợi nhuận và có thu nhập cao hơn, tỷ số này thấp có ý nghĩa ngược lại.

- Lợi nhuận/chi phí tiền lương. Tỷ số này xác định tỷ suất lợi nhuận trung bình tạo ra trên một đồng chi phí tiền lương cho người lao động.

Tỷ số hiệu suất tiền lương cho biết chỉ ra một đồng tiền lương đem lại bao nhiêu đồng lợi nhuận cho DN. Hiệu suất tiền lương tăng lên khi năng suất lao động tăng với nhịp độ cao hơn nhịp độ tăng tiền lương.

- Giá trị gia tăng (doanh số trừ đi tổng giá trị vật chất)/ tổng chi phí về NNL (lương, thưởng, đào tạo bồi dưỡng, phúc lợi...) xác định tỷ suất giá trị gia tăng được tạo ra từ một đồng chi phí liên quan đến yếu tố con người.

Xét ở góc độ nhà quản lý, thường mong muốn chỉ tiêu này đạt giá trị cao vì khả năng tạo ra thu nhập từ một đồng chi phí lao động cao, làm tăng khả năng cạnh

tranh về giá. Tuy nhiên ở khía cạnh khác, nếu tỷ số này cao phản ánh việc phân chia thành quả đạt được cho người lao động không công bằng và nếu tỷ số này thấp thể hiện chi phí lao động cao, không cân xứng với giá trị gia tăng được tạo ra.

Hai là, Sự hài lòng, thỏa mãn của nhân viên trong DN.

Chỉ tiêu này thể hiện thông qua tỷ lệ chuyển, nghỉ việc và mức độ nhận định của nhân viên về mức độ hài lòng của họ đối với DN, công việc, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo bồi dưỡng, thăng tiến, lương thưởng...

1.2.5.2 Mức độ chuyên nghiệp trong công việc

Trình độ, năng lực của người lao động không chỉ biểu hiện ở bằng cấp, mà quan trọng hơn là sự thể hiện tính chất chuyên nghiệp trong thực hiện công việc được giao. Mức độ chuyên nghiệp trong công việc phản ánh sự nỗ lực của người lao động theo yêu cầu của nhà quản lý, do vậy, mức độ thành thạo và chuyên nghiệp trong công việc biểu hiện chất lượng quản lý nhân sự trong doanh nghiệp. Đây cũng là yêu cầu của doanh nghiệp hiện đại, cho phép tạo ra văn hóa hoạt động trong doanh nghiệp và cho năng suất lao động cao.

1.2.5.3 Kết quả và hiệu quả SXKD của Công ty

Kết quả SXKD là kết quả thu được từ hoạt động SXKD của DN, được biểu hiện ở các chỉ tiêu như: tổng sản lượng, doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách nhà nước, tiền lương và thu nhập của người lao động...

Hiệu quả SXKD là chỉ tiêu phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực của DN, biểu hiện như: tỷ suất lợi nhuận, suất hao phí, suất sinh lời, năng suất lao động...

Kết quả và hiệu quả SXKD phản ánh mặt chất lượng của các hoạt động SXKD, phản ánh trình độ quản lý, sử dụng các nguồn lực trong đó có NNL. Kết quả và hiệu quả SXKD cao phản ánh công tác quản lý, sử dụng nguồn lực trong DN tốt, DN tiết kiệm được nguồn lực, trong đó có NNL. Chỉ tiêu này phản ánh tác động của công tác quản lý nguồn lực, trong đó có QL NNL tới việc thực hiện mục tiêu kinh tế của DN.

1.3. Kinh nghiệm QL NNL

1.3.1. Kinh nghiệm QL NNL tại Công ty Bánh kẹo BIBICA

Ngày 16/01/1999, Công ty Cổ Phần Bánh Kẹo Biên Hòa với thương hiệu Bibica được thành lập từ việc cổ phần hóa ba phân xưởng: bánh, kẹo và mạch nha

của Công ty Đường Biên Hoà, có trụ sở tại Khu công nghiệp Biên Hòa 1, Đồng Nai. Ngành nghề chính của Công ty là sản xuất và kinh doanh các sản phẩm: Bánh, kẹo, mạch nha với vốn điều lệ Công ty vào thời điểm ban đầu là 25 tỉ đồng. (Bibica.com.vn/tuyendung-chinhsachnhansu)

Với nhận thức Khách hàng là trọng tâm trong mọi hoạt động của BIBICA. Mục tiêu của Công ty là: **“Trở thành công ty bánh kẹo hàng đầu Việt Nam”** hướng đến việc xây dựng **BIBICA** trở thành một thương hiệu toàn cầu với đội ngũ nhân viên tận tâm, nhiệt huyết và đầy năng lực. Tạo điều kiện nâng cao chất lượng NNL, đảm bảo môi trường làm việc và cơ hội phát triển bình đẳng cho người lao động. Vì vậy chính sách nhân lực của Công ty luôn hướng đến việc đa dạng hóa NNL tuyển dụng, từ các sinh viên có thành tích học tập xuất sắc, các ứng viên có kỹ năng thích hợp, có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao phù hợp với yêu cầu công việc được giao. Công tác tuyển dụng được xem xét trên quan điểm không phân biệt chủng tộc, tôn giáo, giới tính và tuổi tác. **BIBICA** luôn tạo điều kiện để nhân viên mới hội nhập và thích ứng với môi trường và công việc. Với mong muốn xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên môn giỏi để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao, Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo thiết thực, các buổi thảo luận học hỏi thực tế từ kinh nghiệm của nhân viên đi trước và nhiều khóa học khác. Bên cạnh đó, người quản lý đơn vị sẽ luôn quan tâm, hướng dẫn nhân viên, đặc biệt trong giai đoạn gia nhập. Các điểm nổi bật trong quá trình làm việc của nhân viên sẽ được ghi nhận để làm căn cứ xem xét và phát triển nghề nghiệp (theo Quy định thăng tiến của Công ty). Đồng thời Công ty cũng luôn đảm bảo quyền lợi cho nhân viên trong suốt thời gian công tác.

1.3.2. Kinh nghiệm QL NNL tại Pepsico Việt Nam

Vào thị trường Việt Nam từ năm 1994 với số lượng nhân viên chỉ khoảng hơn 100 cán bộ nhân viên, tới nay, PepsiCo Việt Nam đã trở thành DN đi đầu trong ngành công nghiệp nước giải khát tại thị trường Việt Nam với tổng quy mô đầu tư lên đến 500 triệu USD, sở hữu 54 đơn vị sản phẩm, 5 nhà máy sản xuất và chi nhánh bán hàng trên toàn quốc, tạo việc làm cho hơn 2.300 lao động chính thức và

hàng chục ngàn lao động gián tiếp trong đó hầu hết là lao động bản địa nắm giữ nhiều vị trí chủ chốt trong công ty.

(<http://ddd.com.vn/doanh-nghiep/pho-tgd-pepsico-viet-nam-chia-se-kinh-nghiem-quan-ly-nhansu>;

Để đạt thành công với những kết quả ấn tượng về sản lượng, doanh số, thị phần, và lợi nhuận... Công ty đã có những hoạch định phát triển mang tính chiến lược sâu rộng và xuyên suốt từ Nam chí Bắc. Kết hợp cùng với chiến lược quản lý phát triển NNL. Để sử dụng và phát triển NNL một cách căn cơ, có chiến lược, DN phải có tầm nhìn và sự đầu tư đúng mức. Pepsico có những công cụ tạo cơ hội hoàn thiện, giúp từng nhân viên thiết lập mục tiêu kinh doanh, hiểu được công việc của họ từng ngày, từng tuần, từng tháng và đánh giá công việc rất rõ ràng. Tuy nhiên, làm gì để tổ chức hoạt động hiệu quả thì đây là một nghệ thuật. Luôn luôn phải tạo ra sự say mê, nhiệt tình cho nhân viên. Đây là yếu tố quan trọng nhất. Thứ hai là trình độ của người quản lý (manager). nếu người quản lý không huấn luyện được nhân viên thì nhân viên làm việc không định hướng, không hiệu quả. Người quản lý không thiết lập được những mục tiêu cho từng thành viên trong nhóm thì không đánh giá được ai làm tốt, ai chưa tốt để động viên, khen thưởng, nhắc nhở.

Xây dựng chính sách NNL, Pepsico đặt ra hai vấn đề trong phát triển: phát triển NNL có sẵn và tăng cường bên ngoài vào. Nhưng phát triển cái có sẵn được ưu tiên hơn, để cho lực lượng ổn định, ít thay đổi. Pepsico có công cụ để đánh giá nhân viên. Trong mục tiêu cá nhân, nhân viên đưa ra các chương trình hoàn thiện các kỹ năng cá nhân. Ví dụ: Giám đốc bán hàng nếu muốn hoàn thiện kỹ năng tài chính hoặc marketing thì Công ty có ngân sách cho tất cả anh em quản lý đi học bổ sung kỹ năng đó. Vấn đề ở chỗ là sau khóa học các nhân viên phải đánh giá đã hoàn thành mục tiêu chưa. Qua đó nhân viên có sự trung thành, đội ngũ tại chỗ được củng cố vì nhân viên có cơ sở để thăng tiến. Pepsico cũng quan tâm đến nguồn lực bên ngoài để làm mới mình. Cũng như các DN khác trong cơ chế thị trường, trong công ty Pepsico cũng có sự đào thải là rất lớn, vì không phải ai cũng đáp ứng được những tiêu chí phấn đấu Pepsico đưa ra. Tuy vậy tỷ lệ nhân viên nghỉ việc ở

Pepsico rất thấp. Bản thân nhân viên thấy được đáp ứng nhu cầu nên họ kỳ vọng và phấn đấu. Mức độ đào thải thấp do được bố trí công việc phù hợp nhất. Hàng năm Pepsico thực hiện hoán chuyển vị trí nhân sự, hoán chuyển cả địa bàn và công việc, để mỗi người đều có cơ hội phát huy tối đa năng lực. Ở Pepsico có những nhân sự cấp cao làm việc đã 15 năm, đặc biệt công ty có hơn 500 cán bộ nhân viên đã gắn bó trên 10, 15 và 20 năm.

Để tạo sự ổn định về nhân sự, Pepsico Việt nam có những phương thức “*giữ chân nhân sự*” như:

Thứ nhất, là văn hóa và môi trường làm việc. Pepsico từng khảo sát suy nghĩ nhân viên và được biết có 80% nghỉ việc do môi trường chứ không phải lương thấp. Chính môi trường tạo cho nhân viên tinh thần làm việc để họ tự tin, sáng tạo, tâm huyết và tạo ra niềm đam mê. Công ty tạo mọi điều kiện để cho từng cá nhân tự nâng cấp trình độ. Tiền lương và thưởng là động lực thúc đẩy mọi người hoàn thành kế hoạch kinh doanh của mình. Ở Pepsico chế độ tiền thưởng dành cho người ra thị trường nhiều hơn, chứ không phải là các nhà quản lý. Pepsico quan tâm đúng mức tới công sức từng người, năng suất của đội ngũ nhân viên của mình. Chính sách của Pepsico Việt Nam là: *Mỗi cái hũ đều có cái nắp riêng, không thể đem nắp hũ lớn để đậy cái hũ nhỏ được. Trong chính sách nhân sự, quan trọng nhất là sử dụng đúng người đúng việc.* Cho nên chính sách nhân sự của Pepsico, quan trọng nhất là sử dụng đúng người đúng việc. Hạn chế sự phân biệt giữa người mới và người cũ, tạo sự đồng thuận giữa nhân sự cũ và mới. Tránh các biểu hiện cực đoan như: Các ông chủ đặt niềm tin vào người mới, thậm chí hy sinh cả tổ chức để làm cuộc cách mạng. Những người cũ thấy bị phân biệt đối xử và bỏ đi; những người mới không có đủ NNL để phát triển kinh doanh. Trong một tổ chức, nếu xảy ra mâu thuẫn thì sẽ không thể nào có sự phát triển mạnh mẽ. Pepsico Việt nam cho rằng cần phải xác định mọi thứ đều phải có lộ trình, nóng vội đều có thể thất bại, không vội vàng xây dựng mới toàn bộ, không nên thay đổi quá lớn.

1.3.3. Kinh nghiệm QL NNL tại Công ty CP Tiến bộ quốc tế (AIC)

AIC hoạt động kinh doanh trên các lĩnh vực giáo dục, dạy nghề, khoa học công nghệ, môi trường, y tế, đầu tư, xuất khẩu lao động, tài chính ngân hàng.

Xuất phát từ quan điểm nhân lực là nguồn vốn quý giá và then chốt, là một trong những lợi thế cạnh tranh quyết định thành công. Lời giải cho bài toán trên của AIC là chính sách nhân sự với mục tiêu sự phát triển của Công ty đồng hành với sự thỏa mãn về công việc và lợi ích của người lao động. Môi trường làm việc và các chính sách đối với người lao động được thiết lập với quan điểm tạo cơ hội cho người lao động phát huy giá trị bản thân để xây dựng ngôi nhà chung, để mỗi người lao động thực sự cùng AIC đồng hành cùng cộng đồng. (<http://aicvn.com/news/tuyen-dung/chinh-sach-nhan-su-23-1229.html>)

Chính sách QL NNL của AIC được thực hiện trên cơ sở quy định pháp luật, nội quy, chế độ, chính sách của Công ty. Người lao động được quản lý từ các đơn vị cơ sở, có cơ hội xây dựng mối quan hệ công việc lành mạnh thông qua hoạt động của các tổ chức đoàn thể như Đảng bộ, Công đoàn, Đoàn thanh niên... AIC thực hiện chính sách sử dụng NNL lâu dài bằng các chương trình đào tạo, phân công công việc hợp lý, tạo môi trường tốt nhất để NNL phát triển đồng hành cùng quá trình phát triển của công ty; chú trọng phát triển NNL nội bộ và đội ngũ kế thừa, đồng thời tuyển dụng bổ sung NNL từ bên ngoài và các chuyên gia trong nước và nước ngoài có khả năng huấn luyện, đào tạo. Chính sách quản lý và phát triển này nhằm mục đích tạo cho mỗi cán bộ công nhân viên cơ hội phát triển nghề nghiệp, thể hiện khả năng làm việc, đồng thời phát triển định hướng nghề nghiệp bản thân phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty.

Chính sách tuyển dụng của AIC được xây dựng trên cơ sở tuyển dụng đáp ứng nhu cầu phát triển và hòa nhập, thống nhất và công khai. Công ty luôn chào đón những ứng viên với tài năng, trí tuệ, phẩm chất đạo đức tốt và lòng say mê công việc, không phân biệt tín ngưỡng, chủng tộc, tôn giáo và giới tính.

Chính sách đào tạo của AIC xác định hoạt động đào tạo là nội dung quan trọng nhất trong chính sách xây dựng và phát triển NNL. Hoạt động đào tạo tại

AIC được thiết kế dựa trên yêu cầu thực tiễn kinh doanh của từng thời kì nhằm đảm bảo cho nhân viên có thể áp dụng tối đa kỹ năng, kiến thức được đào tạo trong công việc; từ đó sẽ tăng niềm tin, động lực làm việc, thúc đẩy mỗi cán bộ công nhân viên không ngừng phát triển khả năng của bản thân để tạo ra cơ hội thăng tiến cho chính mình. Chủ trương của AIC là tất cả cán bộ, nhân viên đều có cơ hội tham dự các lớp huấn luyện đào tạo nghiệp vụ theo nhu cầu công việc, quy hoạch phát triển hàng năm, khuyến khích tham gia các khóa đào tạo nâng cao trong công việc và được Công ty tạo điều kiện hỗ trợ.

Cơ hội thăng tiến Tại AIC, mọi cán bộ nhân viên đều có cơ hội phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến trong công việc. Tùy thuộc vào từng vị trí và tính chất công việc, AIC thường xuyên tạo điều kiện và đưa ra những thách thức để cán bộ nhân viên có thể cọ xát và khẳng định khả năng của mình, đồng thời được thử sức với cơ hội thăng tiến. Ngoài ra, AIC cũng có chính sách điều chuyển linh hoạt nhân sự nội bộ để nhân viên có cơ hội phát huy và thăng tiến ở các vị trí phù hợp nhất với khả năng của mình.

Chính sách đãi ngộ của AIC, mục tiêu đảm bảo và nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của người lao động luôn được Ban lãnh đạo gắn liền với mục tiêu tăng trưởng và phát triển bền vững. Các chế độ lương thưởng, phúc lợi, đãi ngộ cho người lao động do đó thường xuyên được điều chỉnh cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển, đảm bảo tính linh hoạt, công bằng, tương xứng với mức độ cống hiến, trình độ, năng lực, hiệu suất, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ thực thi trách nhiệm của từng chức danh cụ thể và đảm bảo cạnh tranh trong ngành.

1.3.4 Bài học kinh nghiệm

Qua kinh nghiệm QL NNL của một số công ty nêu trên. Chiến lược quản lý NNL giữa các công ty có nhiều điểm tương đồng và cách để đạt được kết quả cũng có điểm giống và khác nhau. Đến nay thì QLNNL của các công ty đã đạt đến mức cao, mang tính ổn định. Các công ty giữ vững tăng trưởng, mở rộng thị phần và dần hoàn thành mục tiêu chiến lược của mình. Đạt được những thành tựu đó nhờ họ đã phát huy được vai trò QLNNL. Qua đó có thể rút ra những bài học kinh nghiệm sau:

Một là, Cho dù các DN tham gia trên thị trường ở nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng tất cả các công ty đều xác định rõ ràng chính sách nhân sự của tổ chức là khâu then chốt trong sự tồn tại và phát triển của DN. Chiến lược NNL tại các công ty đều có xu hướng đồng bộ với chiến lược mục tiêu phát triển của mình, coi đây là chìa khóa quan trọng nhất để công ty đạt được những định hướng, mục tiêu chiến lược đề ra.

Hai là, Các công ty trong QL NNL là chú trọng công tác phát triển, đào tạo, tuyển dụng.

Ba là, Đều đưa ra các chính sách thu hút, sử dụng người tài; đưa ra các cơ chế chính sách đào tạo bồi dưỡng nội bộ nhằm giữ sự ổn định và củng cố bộ máy nhân lực đủ khả năng thực hiện công việc. Các chính sách phát triển NNL phù hợp với thực tiễn từng giai đoạn phát triển. Nhưng mấu chốt chung của các chính sách QL NNL trong từng công ty vẫn tập trung vào:

- Đưa ra các chế độ đãi ngộ xứng đáng cho người lao động; chế độ thưởng phạt rõ ràng minh bạch; phân công công việc đúng người đúng việc; luôn tạo cơ hội thăng tiến bình đẳng cho mọi người tạo động lực khuyến khích người lao động.

- Luôn tôn trọng và quý mến người lao động.

- Tạo ra những điều kiện tốt nhất có thể để con người làm việc có năng suất lao động cao.

- Quan tâm nhu cầu vật chất tinh thần đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý, xã hội của con người.

- Làm cho con người ngày càng cảm nhận có giá trị trong DN.

- Thấy rõ mối quan hệ tác động giữa kỹ thuật, kinh tế, pháp luật xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người.

- Quản lý con người theo hướng văn minh, nhân đạo, làm cho người lao động thấy hạnh phúc trong lao động và trong cuộc sống.

- Đưa ra các cơ chế khuyến khích, ưu đãi để người lao động phát huy hết khả năng; chế độ tuyển dụng rõ ràng ưu tiên con em trong công ty. Từ đó tạo niềm tin cho người lao động cống hiến sức lực, tâm huyết cho tổ chức. Tạo uy tín thu hút NNL tốt từ bên ngoài về với công ty.

- Trong sự phát triển của công ty chú trọng công tác đào tạo, có chế độ hỗ trợ đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động nhằm giảm thiểu biến động nhân lực; trong quá trình phát triển các công ty đều quan tâm sự phát triển có kế thừa giữa nhân viên cũ và mới.

- Tạo môi trường văn hóa trong sạch, lành mạnh, tạo môi trường gắn kết người lao động.

Chương 2

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI

2.1 Nguồn tài liệu

Để thực hiện đề tài, tác giả đã tìm hiểu, thu thập các nguồn tài liệu khác nhau từ các công trình khoa học đã công bố, từ các báo cáo hàng năm của EVN, NPC, ETC1...

2.1.1 Nguồn tài liệu sơ cấp

Tài liệu sơ cấp là loại tài liệu mà nhà nghiên cứu tự thu thập, phỏng vấn trực tiếp hoặc nguồn tài liệu cơ bản, còn ít hoặc chưa được chú giải. Một số vấn đề nghiên cứu có rất ít tài liệu, vì vậy cần phải điều tra để tìm và khám phá ra các nguồn tài liệu chưa được biết. Người nghiên cứu cần phải tổ chức, thiết lập phương pháp để ghi chép, thu thập số liệu.

Để bổ sung thêm thông tin phân tích trong luận văn. Trong quá trình nghiên cứu tác giả đã tiến hành khảo sát mức độ đồng thuận thông qua các báo cáo về: Thỏa ước lao động, báo cáo SXKD, báo cáo công đoàn, quy chế trả lương... được trình bày trong các kỳ đại hội đại biểu CNVC ở Công ty. Bên cạnh đó tác giả tiến hành phỏng vấn 2/3 trong số 11 trưởng bộ phận từ kỹ thuật đến phòng nghiệp vụ về: tình hình quản lý lao động, cách thức đào tạo, quy chế trả lương, thi đua khen thưởng, chính sách tuyển dụng... đã thực sự phù hợp chưa, có cần cải tiến thay đổi gì cho các chính sách này không... Mọi thông tin thu thập được đã được tác giả tổng hợp kết hợp lý luận với thực tiễn phân tích và đánh giá.

2.1.2 Nguồn tài liệu thứ cấp

Tài liệu thứ cấp là tài liệu có nguồn gốc từ tài liệu sơ cấp đã được phân tích, giải thích và thảo luận, diễn giải. Các nguồn tài liệu thứ cấp chủ yếu gồm: Sách giáo khoa, công trình nghiên cứu, bài báo, tập san chuyên đề, tạp chí, biên bản hội nghị, báo cáo khoa học, sách tham khảo, luận án, luận văn, thông tin thống kê, tài liệu văn thư, bản thảo viết tay, Internet...

Luận cứ khoa học, khái niệm, quy luật, định luật có thể thu thập được từ các sách như: giáo trình Khoa học quản lý; Quản trị học - Trường ĐHKHT – ĐHQG Hà nội; Quản lý NNL trong tổ chức công; Kinh tế NNL- Trường ĐH Kinh tế Quốc dân...

Báo cáo công bố trên internet của một số công ty đại chúng, tham khảo một số luận văn, luận án Thạc sỹ, Tiến sỹ của Trường ĐHKT – ĐHQG Hà nội và ĐHKT Quốc dân về QL NNL của một số tác giả trong và ngoài nước.

Số liệu thống kê được thu thập từ các báo cáo tổng kết SXKD các năm (2009-2013), báo cáo tài chính, báo cáo nhân sự của ETC1 cho NPC năm 2013.

Tài liệu, hồ sơ lưu trữ, các văn bản về luật, chính sách...thu thập từ các cơ quan quản lý Nhà nước, EVN, NPC như: Bộ luật lao động, chính sách tiền lương; quy chế đào tạo của NPC...

Thông tin trên truyền hình, truyền thanh, báo chí, internet...

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Thực hiện đề tài, tác giả luận văn đã sử dụng các phương pháp như: Phương pháp thu thập, xử lý và phân tích tài liệu; Phương pháp logic kết hợp với lịch sử; Phương pháp thống kê, mô tả; Phương pháp phân tích – tổng hợp; Phương pháp so sánh... Đặc biệt, luận văn có sử dụng phương pháp phân tích ma trận SWOT, phương pháp điều tra khảo sát trong nghiên cứu một số nội dung của đề tài.

2.2.1 Phương pháp thu thập, xử lý và phân tích tài liệu

Thu thập và nghiên cứu tài liệu là một công việc quan trọng cần thiết cho tất cả các hoạt động nghiên cứu khoa học. Tác giả đã đọc và nghiên cứu rất nhiều sách, báo, luận văn thạc sỹ đã công bố, tra cứu các trang website để làm nền tảng và tăng sự hiểu biết cho nghiên cứu khoa học của mình. Những kiến thức thu thập được trên các trang website, các tạp chí về nông nghiệp... là nguồn kiến thức quý giá được tích lũy qua quá trình nghiên cứu mang tính lịch sử lâu dài.

Mục đích của việc thu thập thông tin và nghiên cứu tài liệu là:

Một là, Giúp cho người nghiên cứu nắm rõ được các phương pháp nghiên cứu trước đây đã thực hiện;

Hai là, Làm rõ hơn đề tài nghiên cứu của mình;

Ba là, Giúp người nghiên cứu có phương pháp luận hay luận cứ chặt chẽ hơn.

Bốn là, Có thêm kiến thức rộng, sâu về lĩnh vực đang nghiên cứu;

Năm là, Tránh trùng lặp với các nghiên cứu trước đây, vì vậy đỡ mất thời gian, công sức và kinh phí;

Có hai dạng thông tin đề tài thu nhập từ nghiên cứu tài liệu, số liệu thống kê gồm: thông tin định tính và thông tin định lượng. Do đó, đề tài có hai hướng xử lý thông tin như sau: (1) Xử lý logic đối với thông tin định tính. Đây là việc đưa ra những phán đoán về bản chất của sự kiện; và (2) Xử lý toán học đối với các thông tin định lượng. Đây là việc sử dụng phương pháp thống kê toán để xác định xu hướng, diễn biến của tập hợp số liệu thu thập được.

(1) Xử lý thông tin định tính

Quy trình thực hiện xử lý thông tin định tính của đề tài được thực hiện bắt đầu từ việc thu thập thông tin đã có, nhận biết thông tin cho tương lai qua các phương pháp quan sát, phỏng vấn, thảo luận, nghiên cứu tài liệu... từ nhiều nguồn khác nhau: Cấp ủy, cấp lãnh đạo cao nhất, ngang cấp, cấp dưới, người lao động, bên trong hay bên ngoài tổ chức... nhằm có thông tin chính xác kịp thời để có thể xây dựng giả thuyết và chứng minh cho giả thuyết đó từ những sự kiện, thông tin rời rạc đã thu thập được. Bước tiếp theo là xử lý logic đối với các thông tin định tính về lượng thông tin, độ tin cậy, tính thời sự, tính mới. Đặc biệt thông tin sử dụng cần khách quan. Tiếp đến cần thăm dò nội dung thông tin về nguồn, lựa chọn nội dung; mô tả tài liệu sơ cấp hay thứ cấp; Mục tiêu của thông tin đó phục vụ cấp quản lý nào, mang tính ngắn hạn hay dài hạn... và tức là việc đưa ra những phán đoán về bản chất các sự kiện, đối chiếu, chọn lọc, chỉnh lý thông tin theo mục đích yêu cầu đã xác định đồng thời thể hiện những logic của các sự kiện thông tin, các phân hệ trong hệ thống các sự kiện được xem xét.

(2) Xử lý thông tin định lượng

Thông tin định lượng thu thập được từ các tài liệu thống kê hoặc kết quả quan sát, thực nghiệm; sau đó sắp xếp chúng lại để làm bộc lộ ra các mối liên hệ và xu thế của sự vật. Các số liệu có thể được trình bày dưới nhiều dạng, từ thấp đến cao: Những con số rời rạc; Bảng số liệu; Biểu đồ; Đồ thị; ...

Tóm lại, để đạt được mục đích nghiên cứu, đề tài chủ có sử dụng cả hai dạng xử lý thông tin: định tính và định lượng, trong đó yếu sử dụng dạng xử lý thông tin định lượng để sắp xếp các con số rời rạc liên quan đến QL NNL trong DN; từ đó

xây dựng các bảng số liệu, xây dựng các biểu đồ, đồ thị để tìm ra mối liên hệ và xu hướng chung của các nội dung nghiên cứu.

Các kết quả tác giả thu thập được từ các nguồn tài liệu sơ cấp và thứ cấp được xử lý, phân loại và được tổng hợp sử dụng trong quá trình phân tích tài liệu về công tác QL NNL.

Phương pháp này được tác giả sử dụng chủ yếu trong chương 1: tổng quan tình hình nghiên cứu và chương 3: phân tích thực trạng công tác QL NNL tại Công ty... Thông qua việc xem xét kinh nghiệm QL NNL của một số công ty. Qua biểu đồ cơ cấu tổ chức của Công ty, số lượng và chất lượng NNL, cơ cấu lao động theo giới tính độ tuổi... Dựa trên khung khổ lý thuyết trình bày trong chương 1. Từ đó tác giả có cơ sở đánh giá phân tích điểm mạnh, điểm yếu của Công ty. Dựa trên những đánh giá đó sẽ đưa ra được các định hướng giải pháp về QL NNL cho Công ty trong chương 4.

2.2.2 Phương pháp logic - lịch sử

Quan hệ logic là quan hệ xảy ra khi có những tiền đề cho quan hệ đó. Lịch sử là những hiện thực của logic ở một đối tượng cụ thể, trong một không gian và thời gian xác định. Sự thống nhất giữa logic và lịch sử là xuất phát từ quan niệm cho rằng xã hội ở bất cứ nấc thang phát triển nào cũng đều là một cơ thể hoàn chỉnh, trong đó mỗi yếu tố đều nằm trong mối liên hệ qua lại nhất định. Lịch sử là một quá trình phức tạp và nhiều vẻ, trong đó chứa đựng những yếu tố ngẫu nhiên, những sự phát triển quanh co. Tuy nhiên sự vận động của lịch sử là một quá trình phát triển có tính quy luật. Phương pháp lịch sử đòi hỏi phải nghiên cứu các hiện tượng và quá trình kinh tế qua các giai đoạn phát sinh, phát triển và tiêu vong của chúng trong một không gian và thời gian xác định. Phương pháp logic là quan hệ có tính tất nhiên, nhất định xảy ra khi có tiền đề. Việc nghiên cứu lịch sử sẽ giúp cho việc tìm ra logic nội tại của đối tượng và sự nhận thức về cơ cấu nội tại của xã hội lại làm cho nhận thức về lịch sử trở nên khoa học.

Phương pháp logic được sử dụng trong toàn bộ luận văn: từ khung logic về cơ sở lý luận về QL NNL đến tình hình nghiên cứu về QL NNL; kinh nghiệm thực

tế ở một số DN phát triển đã thành công về NNL ở chương 1. Chương 3 tiếp tục giải quyết các vấn đề đặt ra của luận văn trả lời câu hỏi liên quan đến QL NNL ở ETC1 như thực trạng QL NNL ra sao? Trong chương 3 phương pháp logic được sử dụng nhiều bắt đầu từ đánh giá thực trạng NNL tại ETC1. Kết hợp khung khổ lý luận trong chương 1, tác giả kết hợp thực trạng trong chương 3, để đánh giá thực trạng, điểm mạnh điểm hạn chế trong QL NNL tại ETC1. Nội dung về QL NNL trong DN được thể hiện có sự kết hợp logic từ khái niệm cơ bản đến nội dung về QL NNL, các nhân tố ảnh hưởng và tiêu chí đánh giá... Cuối cùng là trong chương 4, tác giả tổng hợp từ thực trạng, đánh giá về QL NNL đã trình bày trong chương 3 để đưa ra được những định hướng và giải pháp cho việc QL NNL tại ETC1. Các nội dung trong từng chương, mục, tiểu mục cũng được gắn kết với nhau theo một logic chặt chẽ.

2.2.3 Phương pháp thống kê, mô tả

Phương pháp thống kê, mô tả là phương pháp tập hợp, mô tả những thông tin đã thu thập được về hiện tượng nghiên cứu nhằm làm cơ sở cho việc tổng hợp, phân tích các hiện tượng cần nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu của thống kê là các hiện tượng số lớn và những hiện tượng này rất phức tạp, bao gồm nhiều đơn vị, phần tử khác nhau, mặt khác lại có sự biến động không ngừng theo không gian và thời gian, vì vậy một yêu cầu đặt ra là cần có những phương pháp điều tra thống kê cho phù hợp với từng điều kiện hoàn cảnh, nhằm thu được thông tin một cách chính xác và kịp thời nhất.

Phương pháp thống kê, mô tả được sử dụng phổ biến trong chương 3. Số liệu thống kê về biến động lao động, cơ cấu lao động qua các năm; Số liệu về tuyển dụng lao động, cơ cấu lao động, quỹ lương, thưởng; Các số liệu về kết quả kinh doanh của ETC1, nhằm cung cấp tư liệu cho việc phân tích, so sánh trong các nội dung QLNNL của Công ty.

2.2.4 Phương pháp phân tích - tổng hợp

Phân tích trước hết là phân chia cái toàn thể của đối tượng nghiên cứu thành những bộ phận, những mặt, những yếu tố cấu thành giản đơn hơn để nghiên cứu,

phát hiện ra từng thuộc tính và bản chất của từng yếu tố đó, và từ đó giúp chúng ta hiểu được đối tượng nghiên cứu một cách mạch lạc hơn, hiểu được cái chung phức tạp từ những yếu tố bộ phận ấy. Nhiệm vụ của phân tích là thông qua cái riêng để tìm ra được cái chung, thông qua hiện tượng để tìm ra bản chất, thông qua cái đặc thù để tìm ra cái phổ biến. Tổng hợp là quá trình ngược với quá trình phân tích, nhưng lại hỗ trợ cho quá trình phân tích để tìm ra cái chung cái khái quát. Từ những kết quả nghiên cứu từng mặt, phải tổng hợp lại để có nhận thức đầy đủ, đúng đắn cái chung, tìm ra được bản chất, quy luật vận động của đối tượng nghiên cứu.

Phương pháp phân tích - tổng hợp được sử dụng trong toàn bộ luận văn. Tuy nhiên, phương pháp này được sử dụng chủ yếu trong chương 1 và chương 3, đặc biệt trong chương 3 - Phân tích và đánh giá thực trạng quản lý nhân lực tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc. Từ các thông tin được thu thập, tiến hành phân tích những cơ hội, thách thức hay điểm mạnh, điểm yếu của công ty trong công tác quản lý nguồn nhân lực.

2.2.5 Phương pháp phân tích ma trận SWOT

Sử dụng mô hình SWOT nhằm xây dựng cây vấn đề, cây mục tiêu trong phân tích thực trạng và hoạch định chiến lược cho tổ chức; Xác định những cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân hạn chế về công tác QL NNL tại Công ty TNHH MTV TNĐ Miền Bắc.

Sử dụng kết hợp điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để hình thành chiến lược thích ứng như:

- Kết hợp S-O: nhằm tăng cường sử dụng điểm mạnh khai thác triệt để những cơ hội.

- Kết hợp S-T: sử dụng điểm mạnh của DN để vượt qua đe dọa, thách thức của môi trường.

- Kết hợp W-O: nắm lấy các cơ hội, đồng thời khắc phục những điểm yếu của DN.

- Kết hợp W-T : Tạo sự chủ động chống đỡ những mối đe dọa để giảm thiểu mức độ rủi ro. Ngoài ra với DN có thể kết hợp từng điểm mạnh, điểm yếu cụ thể

của từng DN với từng cơ hội, đe dọa cụ thể của từng môi trường kinh doanh để có thể hình thành những chiến lược kinh doanh.

2.2.6 Phương pháp điều tra, khảo sát

Phương pháp điều tra, khảo sát thực tế được thực hiện bằng nhiều cách như: trao đổi qua điện thoại, email, phát phiếu thăm dò, điều tra chọn mẫu, quan sát, kinh nghiệm ...

Phương pháp điều tra bằng trao đổi, đàm thoại: Là phương pháp thu thập thông tin thông qua việc trao đổi, đàm thoại trực tiếp với người được khảo sát. Phương pháp này tác giả áp dụng chủ yếu với các cá nhân là trưởng các bộ phận trong ETC1, để thu thập thông tin về tình hình QLNNL tại các bộ phận, đánh giá mức độ hài lòng chung của người lao động... từ đó có thêm thông tin hỗ trợ việc phân tích dữ kiện liên quan.

Bên cạnh đó, Tác giả luận văn tiến hành điều tra thăm dò để tổng hợp ý kiến của các CBCNV trong công ty trong Đại hội CBCNVC định kỳ hàng năm, nhằm bổ sung thêm thông tin giúp đánh giá thực tế hiệu quả QLNNL trong công ty từ đó có cái nhìn tổng quát về tâm lý, phản ứng của nhân viên về các chế độ đãi ngộ, lương thưởng, môi trường làm việc của công ty dành cho cán bộ nhân viên. Việc điều tra thông qua việc quan sát biểu quyết tán thành hay không tán thành với các chủ trương, chính sách liên quan đến QLNNL trong các kỳ đại hội CNVC.

Phương pháp kinh nghiệm: Là tập hợp những kiến thức, kỹ năng QLNNL đã được đúc kết từ thực tiễn. Để thực hiện phương pháp này, tác giả đã tìm hiểu tài liệu, kinh nghiệm QLNNL của một số công ty trong và ngoài nước. Từ đó khái quát những kinh nghiệm xảy ra trong những điều kiện và hoàn cảnh nhất định nào đó và xem xét có thể vận dụng vào được với điều kiện của ETC1.

Phương pháp quan sát: sử dụng các giác quan để thu nhập các số liệu, dữ kiện cần thiết cho nghiên cứu. Sử dụng phương pháp này để ghi nhận lại những hành vi trong quá trình QLNNL của ETC1 theo thời gian. Kết quả thu được sẽ phối hợp với kết quả thu được từ những phương pháp (điều tra, phân tích, thống kê...) làm cơ sở để đưa ra những đánh giá hay kết luận.

Chương 3

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QL NNL TẠI CÔNG TY TNHH MTV THÍ NGHIỆM ĐIỆN MIỀN BẮC

3.1. Khái quát về Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc

3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

Tên công ty: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Thí nghiệm điện Miền Bắc.

Trụ sở chính: 465 Nguyễn Văn Linh, Q. Long Biên, Hà Nội.

Tên giao dịch tiếng Anh: Northern Electric Testing Company Limited.

Tên viết tắt: NPC ETC.

Địa chỉ: 465 Nguyễn Văn Linh, Quận Long Biên, Hà Nội.

Điện thoại.: 04.38759361 **Fax :** 04.38759080

“**Trung tâm thí nghiệm điện**” được thành lập ngày 11/5/1971, theo Quyết định số 136 QĐ/CN-QLKT/1 của Bộ Điện và Than (nay là Bộ Công Thương). Là đơn vị trực thuộc Công ty điện lực Miền Bắc (nay là Tổng công ty điện lực Miền Bắc). Cơ sở đầu tiên của NPC ETC được Liên Xô giúp đỡ xây dựng tại thị trấn Đông Anh. Chiến tranh phá hoại kết thúc, năm 1973 Công ty chuyển về Hà Nội.

Từ năm 1995 đến T8/2010 theo mô hình mới khi thành lập Tổng công ty Điện lực Việt Nam (nay là Tập đoàn Điện lực Việt Nam), Trung tâm Thí nghiệm điện được thành lập lại theo quyết định số 509 NL/TCCB-LĐ và biên chế thuộc Công ty điện lực 1 (nay là Tổng công ty Điện lực Miền Bắc).

Ngày 16/4/2010, Tổng Công ty Điện lực Miền Bắc đã ra quyết định 163/QĐ-EVN-NPC đổi tên Trung tâm Thí nghiệm điện thành Công ty Thí nghiệm điện miền Bắc - Tổng công ty Điện Lực miền Bắc và hoạt động theo sự phân cấp, phân quyền của Tổng công ty Điện lực Miền Bắc.

Để đáp ứng phù hợp với bối cảnh kinh tế mới ngày 06/09/2011 Tập đoàn Điện lực Việt nam đã ra Quyết định số 535/QĐ-EVN về việc chuyển Công ty Thí nghiệm điện Miền Bắc - Chi nhánh Tổng Công ty Điện lực Miền Bắc thành Công ty TNHH MTV do NPC làm chủ sở hữu.

Chức năng nhiệm vụ của Công ty

ETC1 là đơn vị trực thuộc trong NPC. ETC1 đã được EVN, NPC giao cho công tác thí nghiệm, hiệu chỉnh các công trình trọng điểm, các trạm biến áp 110kV trở lên đến 500kV, các phân công việc khó đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao. Tham gia quản lý kỹ thuật đóng góp to lớn và có hiệu quả vào việc nâng cao tính an toàn và ổn định của hệ thống điện Việt Nam. Ngành nghề kinh doanh:

1. Kiểm tra và phân tích kỹ thuật
2. Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác
3. Các ngành nghề kinh doanh khác gồm: Sửa chữa thiết bị điện ; Sản xuất mô tơ, máy phát, biến thế điện, thiết bị phân phối và điều khiển điện; Sản xuất thiết bị điện khác; Sửa chữa máy móc thiết bị; Sửa chữa thiết bị điện tử và quang học; Lắp đặt máy móc và thiết bị công nghiệp; Lắp đặt hệ thống điện; Xử lý ô nhiễm và hoạt động quản lý chất thải khác; Hoạt động dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính; Cho thuê xe có động cơ; Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác (trừ máy bay và khinh khí cầu; Nghiên cứu và phát triển thực nghiệm khoa học tự nhiên và kỹ thuật; Kho bãi và lưu giữ hàng hoá ; Sản xuất thiết bị Đo lường, kiểm tra, định hướng và điều khiển; Sản xuất đồng hồ; Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại; Giáo dục nghề nghiệp; Kinh doanh vận tải hàng hoá bằng ô tô; Dịch vụ chuyên giao công nghệ.

Tuy có nhiều chức năng kinh doanh, nhưng các lĩnh vực hoạt động chính và là thế mạnh của Công ty hiện nay chủ yếu là: Thí nghiệm thiết bị và hệ thống thiết bị trong các lĩnh vực về điện, nhiệt, hoá, lò hơi, tuabin; Kiểm toán năng lượng; Kiểm định, hiệu chuẩn, thử nghiệm thiết bị đo lường thuộc các lĩnh vực điện áp, điện trở, dòng điện, công suất, điện năng, nhiệt, áp suất, tần số - thời gian.

Ngay từ khi mới thành lập với nhiệm vụ chính của Công ty đó là: Quản lý kỹ thuật cho NPC, với địa bàn quản lý rộng khắp trên tất cả các tỉnh phía bắc Việt nam từ Hà Tĩnh trở ra.

Ngoài công việc thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện, Công ty còn thay mặt NPC quản lý về mặt kỹ thuật hệ thống đo đếm điện năng mua bán điện giữa các các

đơn vị trong EVN với nhau và giữa EVN với các đơn vị ngoài ngành như: Tập đoàn Dầu khí, Tập đoàn Than và Khoáng sản, mua điện năng từ Trung Quốc.

Hệ thống đo đếm điện năng mua bán điện của NPC gồm: các nhà máy điện bán điện cho NPC mà NPC với tư cách là người mua điện, các khách hàng mua và sử dụng điện trong lưới điện của NPC mà NPC với tư cách là người bán điện. Có thể nói ETC1 vừa là đơn vị làm dịch vụ kỹ thuật thuần túy nhưng ở một khía cạnh khác lại mang đặc điểm quản lý Nhà nước. Đặc điểm này thể hiện qua việc Công ty thay mặt NPC thực hiện một số thủ tục như: kiểm tra đột xuất, kiểm định mới, định kỳ về mặt kỹ thuật các thiết bị sử dụng trong hệ thống đo đếm điện năng trong lưới điện, đảm bảo hệ thống đo đếm điện phải tuân thủ theo Luật Đo lường. Công việc này hỗ trợ công tác quản lý Nhà nước về mua bán điện trong NPC.

Toàn bộ các công trình điện lớn, các trạm biến áp 110kV trở lên đến 500kV, các nhà máy nhiệt điện, thủy điện ở khu vực phía Bắc đều do ETC1 thí nghiệm và hiệu chỉnh. Những công trình xây dựng tiêu biểu như: Thí nghiệm hiệu chỉnh Nhà máy Thủy điện Sơn La (Tổ máy số 1 - 2010), Nhà máy Thủy điện Bản Vẽ (2010), Nhà máy Thủy điện Cửa Đạt (2010), Nhà máy Thủy điện Bản Chát 2012; Nhà máy Nhiệt điện Cái Lân (2007), Nhà máy Nhiệt điện Sơn Động (2008), Nhà máy Nhiệt điện Cẩm Phả 1,2 (2010), Nhà máy Nhiệt điện Hải Phòng 1 (2009), Thí nghiệm hiệu suất Nhà máy Nhiệt điện Hiệp Phước; Các TBA 500kV Nho Quan (2005), TBA 500kV Hòa Bình, TBA 500kV Thường Tín (2005); Tất cả các TBA 220kV, 110kV trên toàn miền Bắc Việt Nam...

Ngoài các công việc quản lý kỹ thuật cho EVN, Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện miền Bắc được Tập đoàn Điện Lực Việt Nam giao viết các Quy trình thí nghiệm hiệu chỉnh các thiết bị điện, phối hợp cùng Bộ Công Thương và Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA) thực hiện chương trình “Thúc đẩy Quy chuẩn và Tiêu chuẩn kỹ thuật điện Việt Nam”.

Trải qua trên 40 năm kinh nghiệm hoạt động, Công ty đã thực sự trở thành đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực thí nghiệm các thiết bị điện, có vai trò hỗ trợ công tác quản lý kỹ thuật của NPC nói riêng và EVN nói chung.

Công ty TNHH MTV thí nghiệm điện miền Bắc là đơn vị trực tiếp đã và đang thực hiện việc thí nghiệm hiệu chỉnh, cải tạo phục hồi nâng cấp, nghiên cứu khoa học...tham gia với hầu hết các nhà máy thủy điện, nhiệt điện và các trạm biến áp có điện áp từ 110kV đến 500kV ở miền Bắc Việt Nam.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty như sau: (Xem bảng 3.1)

Bảng 3.1 Kết quả hoạt động kinh doanh 2013

STT	Chỉ tiêu	Giá trị (tỷ đồng)	Tăng trưởng so năm 2012 (%)
1	Tổng doanh thu	140.035	26
2	Giá vốn	106.137	18.5
3	Lợi nhuận gộp	33.897	57.1
4	LN trước thuế	4.300	13.6
5	Thuế TNDN	1.075	13.75
6	LN sau thuế	3.225	13.6

(Nguồn phòng TCKT năm 2013)

Bảng 3.1, cho thấy dấu hiệu tích cực trong hoạt động SXKD trong năm 2013. Tổng doanh thu và doanh thu thuần của Công ty tăng so với năm 2012 (26%). Lợi nhuận sau thuế tăng 13,6% so với 2012.

3.1.2 Các yếu tố nguồn lực của Công ty

3.1.2.1 Nhân lực

Tính đến cuối 2013 đầu 2014, Công ty có 253 CBCNV. (Xem bảng 3.2).

Bảng 3.2 NNL của Công ty giai đoạn (2009-2013)

Năm		2009	2010	2011	2012	2013
Tổng số LĐ (người)		234	233	238	251	253
Tính chất Lao động	Trực tiếp	184	179	182	193	194
	Gián tiếp	50	54	56	58	59
Giới tính	nam	189	187	193	207	208
	nữ	45	46	45	44	45
Trình độ	Đại học, Thạc sỹ	130	129	134	151	153
	Cao đẳng, Trung cấp	40	40	42	40	40
	Công nhân	52	52	50	48	48
	Khác	12	12	12	12	12
	Đảng viên	61	61	57	60	64
	Kiểm định viên	57	57	52	60	116
Tỷ lệ (%)	Trực tiếp	78,6	76,8	76,5	76,9	76,7
	Gián tiếp	21,4	23,2	23,5	23,1	24,2
Tỷ lệ (%)	nam	80,7	80,3	80,4	82,3	82,1
	nữ	19,2	19,7	19,6	17,7	17,9
Tỷ lệ (%)	Đại học, Thạc sỹ	55,5	55,3	56,3	60,1	60,4
	Cao đẳng, Trung cấp	17	17,1	17,6	15,9	15,8
	Công nhân	22,2	22,3	23,9	19,1	19
	khác	5,1	5,2	5,0	5,2	4,7
Tỷ lệ (%)	Kiểm định viên	24,3	24,9	22,6	20,9	46

(Nguồn phòng TCNS năm 2013 năm)

Qua bảng 3.2, ta thấy số lượng lao động của công ty qua các năm (2009-2011) khá ổn định và chỉ tăng nhẹ vào năm 2012 đến 2013.

Số lượng nhân lực tại các bộ phận trong công ty như sau: (xem bảng 3.3).

Bảng 3.3 NNL trong các bộ phận (từ 2009-2013)

		2009	2010	2011	2012	2013
Tổng số (người)		234	233	238	251	253
Ban GD		3	3	3	3	2
Phòng KH&ĐT	Tổng	34	35	37	37	38
	Nam/Nữ	26/6	29/6	31/6	31/6	33/5
Phòng TCNS	Tổng	7	7	7	7	8
	Nam/Nữ	4/3	4/3	4/3	4/3	2/6
Phòng TCKT	Tổng	5	5	5	5	6
	Nam/Nữ	1/4	1/4	1/4	1/5	1/5
Văn phòng	Tổng	16	19	19	19	19
	Nam/Nữ	9/7	10/9	11/8	11/8	11/8
Phòng KTTH	Tổng	7	7	7	9	10
	Nam/Nữ	5/2	5/2	5/2	7/2	8/2
Phòng Cao áp	Tổng	39	39	39	41	42
	Nam/Nữ	37/2	37/2	37/2	39/2	40/2
Phòng Rơ le	Tổng	34	33	36	39	35
	Nam/Nữ	33/1	33/1	35/1	38/1	34/1
Phòng Đo lường	Tổng	36	37	39	43	44
	Nam/Nữ	33/3	34/3	36/3	41/2	42/2
Phòng Lò máy	Tổng	11	10	9	11	13
	Nam/Nữ	10/1	9/1	8/1	10/1	12/1
Phòng Hóa	Tổng	10	10	8	9	8
PX Cơ điện	Tổng	32	28	28	28	28

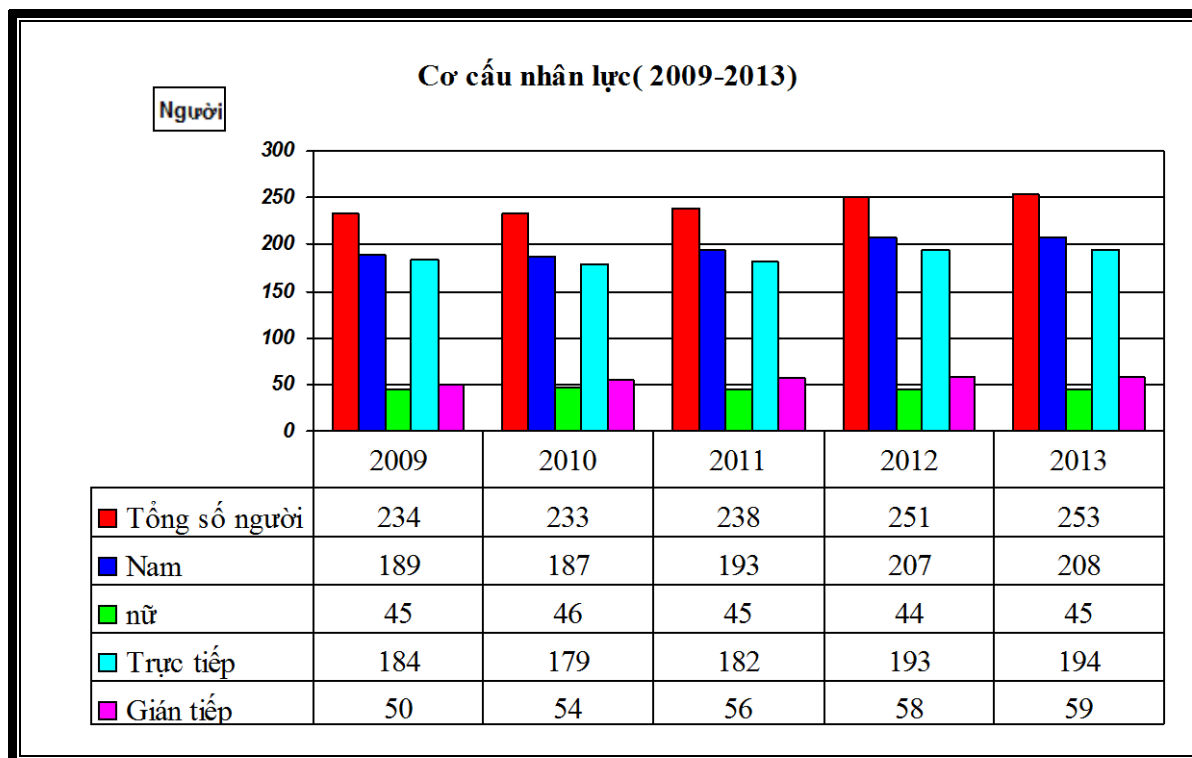
(Nguồn: Báo cáo hoàn thiện mô hình 2013 - phòng TCNS)

Cơ cấu lao động theo giới tính

Do đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty là công việc thí nghiệm yêu cầu nhiều về mặt kỹ thuật, thường xuyên công tác lưu động và công việc khá nặng nhọc, cường độ cao nên lao động nam giới chiếm tỷ lệ cao trong công ty,

đặc biệt tại một số phòng chuyên môn như: Rơ le, Cao áp, Đo lường tỷ lệ nữ rất thấp so với nam.

Cơ cấu lao động theo giới tính của Công ty như sau: (xem hình 3.1)



Hình 3.1 Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính (2009-2013)

(Nguồn: Phòng TCNS, năm 2013)

Qua bảng 3.2 và biểu đồ hình 3.1, cho thấy lao động nam giới chiếm tỷ lệ cao và có xu hướng tăng nhanh. Hiện nay, lao động nam của Công ty là 208 người, trong khi lao động nữ là 45 người. Cơ cấu lao động theo lứa tuổi như sau: (xem bảng 3.4)

Bảng 3.4 Cơ cấu tuổi lao động 2013

Độ tuổi	Tổng số (người)	Giới tính		Tỷ lệ (%)	Ghi chú
		Nam	Nữ		
	253			100	
Dưới 30	103	90	12	40	
30-39	71	55	16	28	
40-49	42	30	12	19	
50-60	37	31	6	15	

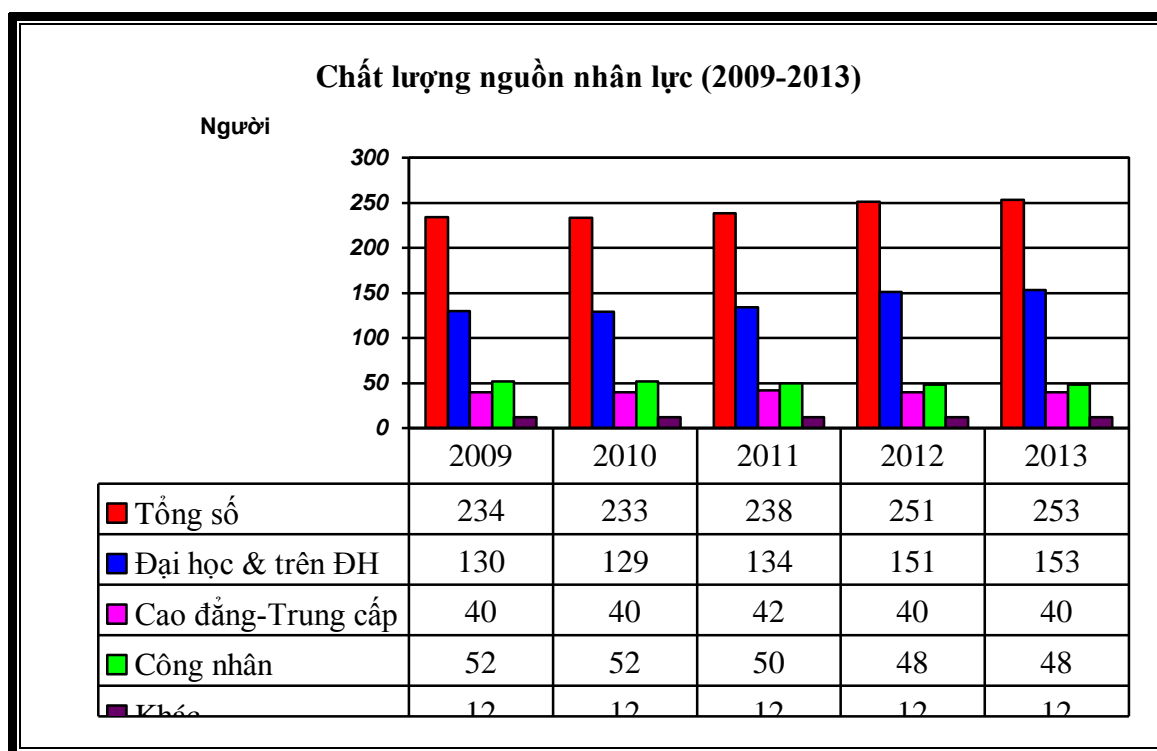
(Nguồn Phòng TCNS, năm 2013)

Qua bảng 3.4, ta nhận thấy độ tuổi người lao động tuổi từ 20 đến 50 chiếm đa số là do đặc điểm của công việc thuần túy thí nghiệm điện, công tác lưu động thường xuyên nên cơ cấu tuổi phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của công ty trong hiện tại và tương lai.

Chất lượng nhân lực

Công ty cũng luôn quan tâm đến việc thu hút được đội ngũ lao động lành nghề có trình độ cao, cũng như việc bồi dưỡng, đào tạo và phát triển NNL. Công ty thực hiện chính sách sắp xếp, tuyển chọn, lao động theo hướng chuyên môn, tinh thông nghề nghiệp. Chất lượng NNL Công ty như sau: (Xem hình 3.2)

Qua hình 3.2, có thể thấy nhân lực có trình độ đại học và trên đại học thường chiếm tỷ lệ khá cao từ (60-65)% và có xu hướng tiếp tục tăng trong tương lai; Cao đẳng và trung cấp chiếm khoảng (17- 21)%; Công nhân từ (12-16)% và lao động khác đều có xu hướng ổn định và giảm dần.



Hình 3.2 Chất lượng NNL 2013

(Nguồn: Phòng TCNS, năm 2013)

3.1.2.2 Vốn kinh doanh

Nguồn vốn của ETC1 có sự thay đổi qua các năm: năm 2009 khoảng 97 tỷ đồng, năm 2010 có những biến động kinh tế lớn do đó nguồn vốn giảm còn khoảng 80 tỷ đồng.

Bảng 3.5 Cơ cấu nguồn vốn từ (2009-2013)

Danh mục	2009	2010	2011	2012	2013
Nợ phải trả (tỷ đồng)	84.832	70.8510	82.7214	78.7001	99.0484
Vốn chủ sở hữu (tỷ đồng)	12.2147	9.7742	21.6943	34.4475	32.2631
Tổng nguồn vốn (tỷ đồng)	97.0468	80.6253	104.4157	113.1477	131.3115
Vốn điều lệ (tỷ đồng)	-	-	-	20.000	20.000

(Nguồn: Phòng TCKT năm 2013)

Bảng 3.5 cho thấy: Năm 2011 về các năm sau với sự ổn định chung của nền kinh tế và sự tăng trưởng ổn định của EVN, nguồn vốn của công ty tăng so với năm 2010 lên đến 104 tỷ đồng và tiếp tục tăng các năm về sau, do sự bình ổn về nền kinh tế, sự khởi sắc trong hoạt động kinh doanh mà ETC1 tăng vốn nợ để đầu tư vào thiết bị thí nghiệm. Như vậy, nguồn vốn của ETC1 biến động cùng với biến động của nền kinh tế nói chung và EVN riêng.

3.1.2.3 Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ

Trụ sở hoạt động của Công ty tại Sài đồng-Quận Long Biên đã được hoàn thành với tổng diện tích xây dựng 3800 m²/ tổng diện tích mặt bằng 10.000 m².

Năm 2005 công ty xây dựng và đã được QUACERT cấp chứng áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2000, đến năm 2009 được chuyển đổi nâng cấp theo ISO 9001:2008; Ngày 24/07/2007 công ty được Văn phòng Công nhận Chất lượng cấp chứng chỉ công nhận phòng thí nghiệm phù hợp với tiêu chuẩn ISO/IEC 17025: 2005 với mã số VILAS 272.

Được đầu tư thiết bị, hỗ trợ công việc từ NPC cùng với sự chủ động tìm kiếm nguồn vốn đầu tư riêng, nên công ty trang bị nhiều thiết bị phục vụ đo lường, thí nghiệm...mới từ các nước phát triển như Mỹ, EU. Các thiết bị thí nghiệm công ty đang sử dụng đều có công nghệ hiện đại, chất lượng tốt là tiền đề để tạo thuận lợi

cho công việc và tăng năng suất lao động. Cơ sở vật chất phục vụ công việc khá hiện đại như máy tính văn phòng, mạng văn phòng điện tử liên kết mạng với NPC. Công ty có gần 30 chiếc xe ô tô sử dụng để chuyên chở người lao động đi công tác lưu động.

3.1.3 Đặc điểm bộ máy tổ chức và bộ máy quản lý nhân sự của Công ty

3.1.3.1. Bộ máy tổ chức của Công ty

Tổ chức trong công ty được thực hiện theo dạng cơ cấu chức năng và chia ra: Viên chức quản lý, bộ máy giúp việc và các đơn vị trực thuộc.

Viên chức quản lý gồm: Chủ tịch kiêm Giám đốc; Kiểm soát viên; Các Phó Giám đốc; Kế toán trưởng.

Bộ máy giúp việc (khối văn phòng): Văn phòng; Phòng Kế hoạch và đầu tư; Phòng Tổ chức và Nhân sự; Phòng Kỹ thuật tổng hợp; Phòng Tài chính kế toán;

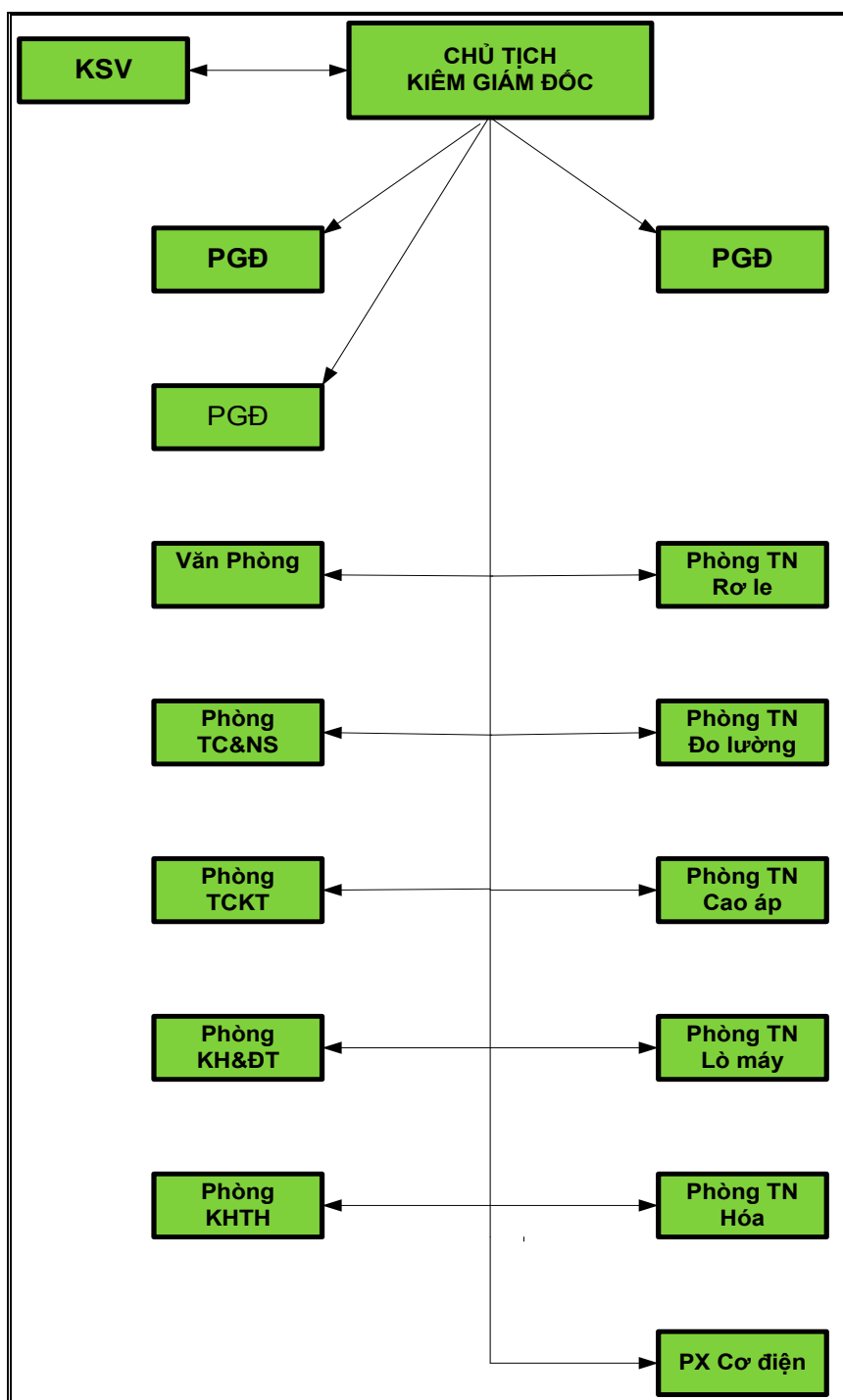
Các đơn vị trực thuộc (khối sản xuất): gồm 6 phòng, Phân xưởng: (Rơ le; Cao áp; Đo lường; Hóa; hiệu chỉnh lò máy; Phân xưởng Cơ điện).

Các tổ chức đoàn thể chính trị khác: Đảng ủy, Công đoàn, Nữ công và đoàn thanh niên.

Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty như sau: (xem hình 3.6)

Cơ cấu tổ chức của công ty có ưu điểm là:

- Tạo sự chuyên môn hóa sâu các công việc thí nghiệm thiết bị điện.
- Chú trọng và phát huy được sức mạnh chức năng chính của từng bộ phận.
- Làm công tác đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ ở các bộ phận trở lên đơn giản hơn.
- Giải phóng cho người lãnh đạo cao nhất khỏi các công việc vụn vặt có tính kỹ thuật, nghiệp vụ để tập trung vào các công việc mang tính vĩ mô bao quát.
- Làm cho cấp trên dễ dàng kiểm tra chặt chẽ các hoạt động theo chức năng của cấp dưới tại các bộ phận.



Hình 3.3 - Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty

(Nguồn: Phòng TCNS, năm 2014)

Tuy nhiên, kiểu tổ chức này có những hạn chế như:

Một là, Trách nhiệm tập trung ở lãnh đạo cao nhất dễ dẫn đến bộ phận chức năng thiếu trách nhiệm.

Hai là, Hạn chế sự năng động, phát triển của những người quản lý chung và tạo ra cái nhìn thiên cận đối với những người lãnh đạo các bộ phận chức năng.

Ba là, Bộ máy làm việc chồng chéo, mối quan hệ giữa các bộ phận trong công ty khá phức tạp và sự phối hợp trong hoạt động sản xuất giữa các đơn vị còn hạn chế.

3.1.3.2 Bộ máy quản lý nhân sự của Công ty

Bộ máy quản lý nhân sự của Công ty, ngoài ban Giám đốc còn bao gồm 11 trưởng Phòng, Phân xưởng bao gồm cả phòng TCNS. Tại các đơn vị, trưởng đơn vị thay mặt Giám đốc quản lý chung và điều hành công việc tại bộ phận. Thực tế những trưởng đơn vị này là những người hiểu biết sâu về chuyên môn của đơn vị mình. Họ vừa quản lý nhân lực chung và vừa quản lý về chuyên môn kỹ thuật do bộ phận mình đảm trách. Đây cũng là điểm hạn chế trong công tác quản lý vì những người này thường có chuyên môn kỹ thuật sâu, nhưng chuyên môn quản lý về nhân sự thì không được đào tạo. Thực tế quản lý nhân sự tại các đơn vị trong công ty đang được thực hiện theo dạng quản lý điều hành về công việc nhiều hơn là chú trọng đến quản lý nhân sự.

Phòng Tổ chức và nhân sự là một trong những đơn vị chức năng thuộc bộ máy giúp việc. Có chức năng: Tham mưu giúp Chủ tịch kiêm Giám đốc quản lý các lĩnh vực công tác: tổ chức bộ máy, công tác cán bộ, công tác lao động tiền lương, đào tạo bồi dưỡng phát triển NNL, công tác thi đua khen thưởng, thanh tra pháp chế, y tế, giải quyết chế độ khác trong ETC1.

Số lượng nhân sự của Phòng TCNS chỉ có 8 lao động tính đến 2013. Trong khi đó chức năng của bộ phận này liên quan đến cả QL NNL với khen thưởng, thanh tra, y tế... Do ít nhân lực do vậy nên một nhân viên có thể được giao đảm nhận nhiều công việc sẽ dẫn đến giàn trải, chông chéo, kém hiệu quả; Lãnh đạo phòng nhiều khi làm thay việc nhân viên, dễ ôm đồm công việc. Phòng TCNS có nhiều chức năng quan trọng liên quan đến QL NNL, trong khi lại không có người làm công tác chuyên trách, điều này dẫn tới thực hiện các chức năng sẽ thiếu chuyên sâu và chuyên nghiệp. Do cơ cấu tổ chức theo định dạng trực tuyến chức năng lên sự phối hợp quản lý chung của TCNS với các đơn vị khác trong ETC1 còn

hạn chế; Vai trò của TCNS chưa được quan tâm đúng mức có thể nói công việc hiện tại như một đơn vị thực hiện chức năng, vì vậy chưa phát huy thế mạnh vai trò tham mưu trong QL NNL.

3.2 Thực trạng công tác QLNNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc giai đoạn (2009-2013)

3.2.1 Hoạch định NNL

Việc hoạch định NNL của Công ty gồm 2 lĩnh vực, đó là hoạch định nhân lực lao động tại các đơn vị và hoạch định nguồn cán bộ lãnh đạo quản lý. Về lý thuyết những công việc này đều do phòng TCNS dựa trên cơ sở dự báo cung cầu nhân lực sẽ tham mưu đề xuất. Nhưng thực tế mọi dự báo nhân lực đang dựa trên những đánh giá công tác sản xuất kinh doanh hàng năm cũng như dự báo kế hoạch sản xuất kinh doanh cho các năm kế tiếp do Phòng KH & ĐT đưa ra. Các đơn vị trong công ty lập kế hoạch về kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu nhân lực của đơn vị rồi gửi yêu cầu đến TCNS. Phòng TCNS căn cứ vào mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty, số lượng nhân lực của các đơn vị đề nghị... lập kế hoạch số lao động cần tuyển dụng thêm phù hợp và đáp ứng yêu cầu công việc. Phòng TCNS xây dựng kế hoạch NNL cụ thể về số lượng lao động và vị trí tuyển dụng. Việc xây dựng kế hoạch này chưa dựa trên sự phân tích về công việc của toàn bộ công ty và xem xét sự cân đối nhân lực giữa các đơn vị của Công ty.

- Phân tích môi trường.
- Phân tích NNL và hệ thống QLNNL của DN.
- Phân tích chiến lược tổng thể và chiến lược từng bộ phận của DN.
- Đánh giá và đánh giá lại mục tiêu chiến lược NNL xem mục tiêu đặt ra có thực tế không, cần thay đổi không...

- Hình thành chiến lược NNL. Đồng thời đưa ra lộ trình thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình hoạt động liên quan đến QL NNL của DN.

Các nhà quản lý của ETC1 đều biết rằng lập kế hoạch NNL là một trong những chức năng cơ bản của công tác quản lý DN và xác định những việc cần phải làm? Làm như thế nào... Tuy nhiên kế hoạch hóa NNL phải dựa trên những mục

tiêu SXKD của ETC1 và phải trả lời được các câu hỏi như: mô hình bộ máy thế nào? cần nhân lực gì? Số lượng là bao nhiêu? và những điều này chưa thực hiện được tại ETC1 những năm trước đây.

Từ trước năm 2012, ETC1 là đơn vị hạch toán phụ thuộc NPC. Mọi kế hoạch SXKD đều thực hiện dựa trên kế hoạch SXKD của NPC giao cho. Vì là đơn vị hạch toán phụ thuộc nên số lượng nhân lực cũng được tính toán trên cơ sở định biên từ NPC. Do vậy việc hoạch định NNL mang tính ngắn hạn và thụ động. Hàng năm ETC1 đều trình dự kiến số lượng nhân lực lên công ty mẹ NPC phê duyệt theo số lượng định biên. Thực tế mọi dự báo nhân lực trong nhiều năm qua của ETC1 vẫn đang dựa trên những kế hoạch SXKD hàng năm của NPC giao cho và ETC1 chưa đưa ra những dự báo kế hoạch sản xuất kinh doanh cho các năm kế tiếp. Những kế hoạch SXKD hàng năm lại phụ thuộc nhiều vào công việc giao từ NPC. Chính vì chưa chủ động trong hoạch định NNL, nên các mặt khác của công tác QL NNL cũng bị ảnh hưởng, mang tính thụ động cao.

3.2.2 Tuyển dụng NNL

Hàng năm Công ty tiến hành tuyển dụng lao động mới để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất của công ty đồng thời bù đắp một số lượng biến động lao động do đến tuổi hưu hay xin nghỉ việc. Số lượng Công ty tuyển vào phần nhiều là lao động trực tiếp, được đào tạo tại các trường đại học kỹ thuật như Bách khoa, Điện lực.

Phòng TCNS sự giữ vai trò quan trọng trong quá trình tuyển dụng. Đây là nơi tập trung nhu cầu tuyển dụng nhân sự của các bộ phận khác. Sau khi có yêu cầu tuyển dụng từ các bộ phận chuyên môn, nghiệp vụ trong Công ty. Phòng TCNS có trách nhiệm xem xét, tập hợp và đệ trình lên giám đốc nhu cầu nhân sự và phương án tuyển dụng. Sau khi Giám đốc đã ký duyệt và quyết định chương trình tuyển dụng, phòng TCNS sẽ tiến hành thực hiện các thủ tục trong quá trình tuyển dụng:

Thông báo tuyển mộ với đầy đủ các điều kiện tuyển dụng:

Hồ sơ dự tuyển thông thường bao gồm: Đơn xin việc làm của người lao động; Sơ yếu lý lịch có xác nhận của địa phương; Giấy khám sức khỏe của phòng y tế cấp huyện trở lên; Các văn bằng chứng chỉ kèm theo.

Phòng TCNS đưa ra số lượng cũng như yêu cầu trình độ tùy thuộc vào từng vị trí cụ thể có nhu cầu tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng của công ty bao gồm: Tuyển dụng lao động là con em CBCNV, lực lượng lao động tốt nghiệp các trường đại học, nhân lực tại địa phương và các vùng lân cận miễn có đủ các tiêu chí yêu cầu đề ra về trình độ, học vấn, ngoại ngữ... Chất lượng NNL cần tuyển dụng yêu cầu có trình độ từ cao đẳng trở lên.

Hình thức thông báo tuyển dụng của công ty chủ yếu là dán thông báo trước cổng Công ty do chưa có trang web điện tử và thông báo cho cán bộ công nhân viên trong công ty để họ ứng tuyển hoặc giới thiệu cho người khác.

Quá trình tuyển chọn của công ty thông thường bao gồm: Nhận hồ sơ và phỏng vấn sơ bộ do TCNS đảm nhiệm; Sàng lọc ứng viên qua hồ sơ xin việc; Thi tuyển bằng thi viết về chuyên môn, ngoại ngữ; Phỏng vấn những ứng viên thi đạt, người phỏng vấn là phòng TCNS có thể phối hợp cùng bộ phận trực tiếp có nhu cầu tuyển dụng nhân sự; Khám sức khỏe; Ra quyết định tuyển dụng.

Hàng năm dựa trên tình hình biến động nhân lực, ETC1 đều có chương trình tuyển dụng lao động một lần. Tuy vậy số lượng tuyển, trình độ tuyển... nhân lực ra sao đều dựa trên các yêu cầu của bộ phận đề nghị tuyển dụng đưa ra. Vì là đơn vị hạch toán phụ thuộc NPC nên được tuyển lao động hay không lại tùy thuộc vào ý kiến chỉ đạo của NPC. Điều này xảy ra là do bị không chế theo định biên nhân lực cho ETC1 từ NPC. Thực tế trong những năm qua số lượng tuyển dụng mới của ETC1 không nhiều, chủ yếu bù đắp vào số lượng CBCNV chuyển công tác, nghỉ chế độ (xem thêm bảng 3.6). Việc tuyển dụng của ETC thực hiện vào khoảng tháng 10 hàng năm, khi đó có nhiều NNL mới được đào tạo ra trường. Trong thực tế có những đợt tuyển dụng nhưng sau khi qua vòng sát hạch đã không tuyển đủ số lượng nhân lực cần tuyển mặc dù số lượng cần tuyển chỉ vào khoảng 1/10 hồ sơ đăng ký xin dự tuyển. khi đó ETC1 sẽ căn cứ yêu cầu tuyển bổ sung hay cho sát hạch lại với những người chưa qua kỳ sát hạch trước. Có thể thấy chất lượng NNL được công ty quan tâm, chú trọng ngay từ khâu tuyển dụng đầu vào ban đầu.

Sau khi được tuyển dụng, số nhân viên này sẽ được hướng dẫn nội quy của Công ty, chế độ làm việc và phòng ban họ sẽ làm việc.

Trước khi được nhận chính thức vào công ty, người lao động sẽ phải trải qua thời gian thử việc, thường là 01 tháng thử việc. Trong quá trình thử việc, các đơn vị tiếp nhận sẽ hướng dẫn cũng như kiểm tra, đánh giá sơ bộ mọi mặt xem xét ứng viên có đáp ứng được yêu cầu công việc hay không, khả năng giải quyết tới đâu, ý thức chấp hành kỷ luật như thế nào...Sau khi kết thúc thời gian thử việc, nếu đủ điều kiện và năng lực công ty sẽ ký hợp đồng lao động với thời hạn 1 năm (thời gian tập sự). Sau thời gian tập sự sẽ có sự kiểm tra sát hạch; Nếu kiểm tra đạt yêu cầu mà người lao động có nguyện vọng tiếp tục làm việc tại công ty thì sẽ ký hợp đồng không xác định thời hạn.

Bảng 3.6 Biến động NNL từ (2009-2013)

		2009 (người)	2010 (người)	2011 (người)	2012 (người)	2013 (người)
Tổng số lao động (người)		234	233	238	251	253
Bổ nhiệm CBQL mới		02	4	4	-	1
Bổ nhiệm lại CBQL		7	17	17	17	-
Tuyển dụng mới	Đại học	22	13	15	18	10
	CD, Trung cấp	4	06	04	02	03
	Công nhân	-	04	01	01	01
	Khác	-	01	-	01	-
Chuyển công tác		05	09	08	-	-
Về hưu, nghỉ mất sức		07	04	02	08	4
Lý do khác		07	12	05	01	8

(Nguồn phòng TCNS, năm 2013)

Qua bảng 3.6, có thể thấy công tác tuyển dụng của công ty hiện tương đối phù hợp điều kiện sản xuất thực tiễn. Do tính chất công việc thí nghiệm điện, đòi hỏi lao động cần có trình độ chuyên môn, nên việc tuyển dụng diễn ra không ồ ạt và chỉ tuyển dụng khi các đơn vị trong công ty có nhu cầu cụ thể về từng vị trí tuyển

dụng với phương châm trong tương lai xây dựng được đội ngũ lao động trẻ có trình độ, năng lực. Số lượng nhân lực qua các năm nhìn chung không mấy thay đổi, có tăng lên và mức tăng không đáng kể, mức tăng khá mạnh giữa số lượng tuyển dụng mới so với số lượng giảm trong năm chỉ diễn ra trong năm 2012.

3.2.3 Đào tạo và phát triển NNL

Để thích ứng nhu cầu đòi hỏi chất lượng dịch vụ ngày càng cao của khách hàng và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt. Công ty ngày càng củng cố các biện pháp quản lý, cải tiến dịch vụ như: áp dụng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO.9001:2008; hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO IEC 17025:2005 và đầu tư thêm để tạo ra sản phẩm mới khác biệt áp dụng vào thị trường thí nghiệm điện như: kiểm toán năng lượng, kiểm định CT & VT điện áp đến 220kV hay bộ thí nghiệm điện áp cao có thể thí nghiệm cho thiết bị điện GIS, cáp lực điện áp đến 220kV. Đồng nghĩa với việc này công ty đã trang bị thiết bị máy móc với công nghệ cao, chất lượng tốt, điện áp và công suất lớn... đòi hỏi người lao động thực hiện công việc phải có tay nghề, trình độ ngày càng cao. Vì vậy, công tác đào tạo cho nhân viên công ty tại các đơn vị luôn đóng vai trò ngày càng quan trọng.

Bảng 3.7 Hình thức đào tạo từ 2009-2013

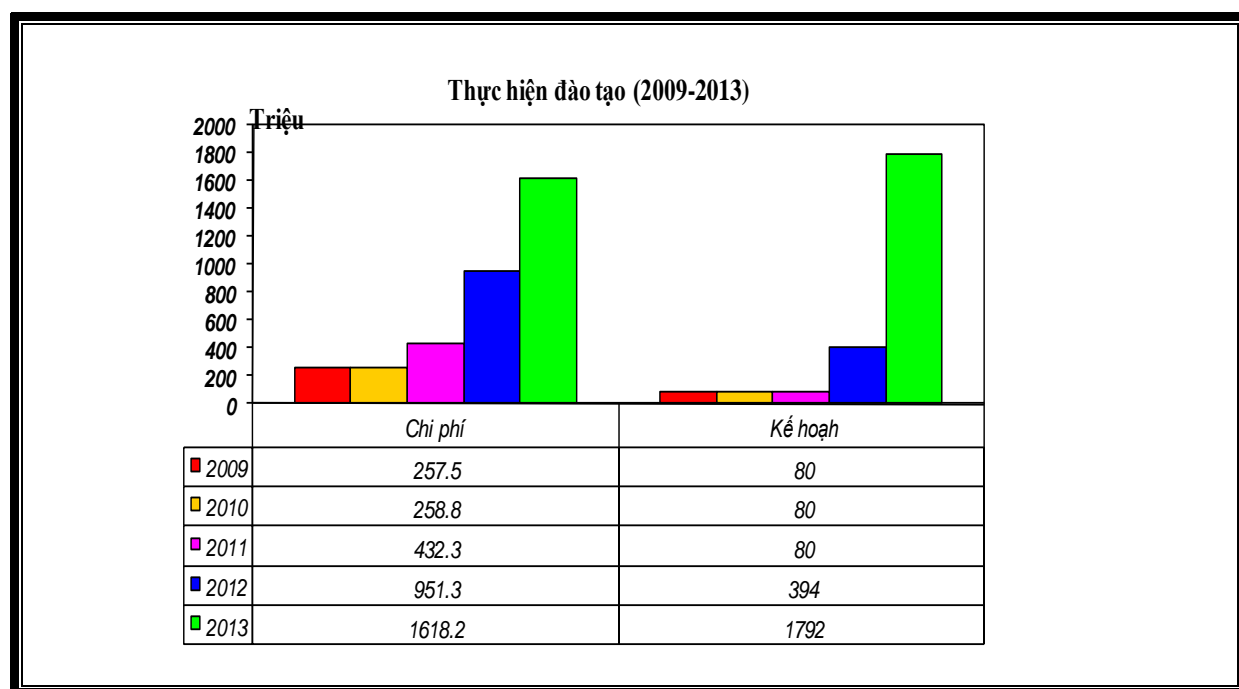
Hình thức đào tạo (người)	2009	2010	2011	2012	2013	Ghi chú
Trong nước (trên 1năm)	-	-	1	1	2	Thạc sỹ
Ngoài nước (dưới 1năm)	17	19	19	57	34	
Ngắn hạn trong nước, tự đào tạo	172	176	174	187	195	Chuyên môn, an toàn, nhân viên mới, ISO...
Chuyển ngạch, nâng bậc chuyên viên chính	6	2	2	2	-	
Đào tạo thi nâng bậc	18	16	22	16	13	Công nhân
Chi phí (triệu đồng)	257.5	258.8	432.3	951.3	1618.2	

(Nguồn: Phòng TCNS, năm 2009-2013)

Công ty đều thường xuyên tiến hành mở các lớp đào tạo, bồi huấn công tác an toàn và định kỳ đầu năm đều kiểm tra an toàn cho người lao động cũ và mới khi bắt đầu vào làm việc tại Công ty. Ngay từ 2005, Công ty đã xây dựng quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000:2008 nên các đơn vị thường mở lớp tự bồi dưỡng, kiểm tra việc vận dụng trong cán bộ công nhân viên.

Hàng năm theo sự chấp thuận của NPC, Công ty thực hiện chương trình đào tạo thi công nhân bậc cao cho các đơn vị trong NPC; Bên cạnh đó khi có điều kiện Công ty đều cử nhiều cán bộ có trình độ tham gia các cuộc hội thảo về thiết bị của các hãng sản xuất thiết bị điện lớn trên thế giới như: Siemens, ABB, LS, Alstom, GE... Công ty luôn khuyến khích CBCNV tự học tập, tạo điều kiện cho lao động trẻ có nguyện vọng đi học kể cả học tập ở nước ngoài.

Năm 2009 đến 2013, Công ty đều cử cán bộ đi học tập về quản lý tài chính, quản lý nhân sự, tập huấn tiền lương, an toàn...do cơ quan cấp trên tổ chức. Toàn bộ học phí do công ty chi trả.



Hình 3.4 Biểu đồ chi phí đào tạo qua các năm

(Nguồn: Phòng TCNS, năm 2013)

Qua bảng 3.7 và hình 3.4, có thể thấy chi phí đào tạo tăng dần qua các năm và vượt kế hoạch đề ra. Tuy nhiên kinh phí dành cho đào tạo vẫn còn hạn chế, tỷ trọng chưa đến 2% doanh thu.

3.2.4 Đánh giá người lao động

Công ty đánh giá công nhân viên dựa trên các tiêu chí: hiệu quả, khả năng hoàn thành công việc, thái độ chấp hành kỷ luật. Người đánh giá chủ yếu là trưởng các bộ phận, bằng phương pháp quan sát kết quả làm việc và thái độ làm việc của nhân viên.

Công ty đã đưa ra được các tiêu chí phân loại nhân viên qua quy chế xét trả thêm lương trong từng bộ phận, nhưng chưa đưa ra được bản tiêu chuẩn công việc nên chưa xây dựng được hệ thống đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Việc đánh giá chưa thực sự chuyên nghiệp và bài bản, nên kết quả đánh giá vẫn còn định tính.

Hiện việc đánh giá được sử dụng để xem xét sắp xếp chức danh trả tiền lương theo hiệu quả SXKD hàng tháng cho người lao động. Chưa sử dụng đánh giá này làm cơ sở để phục vụ những công việc quản lý nhân sự khác như: Khen thưởng, đào tạo, phát triển nhân lực... Việc đánh giá sắp xếp chức danh được thực hiện 2 lần/ năm (đầu năm và cuối năm). Cách thức thực hiện là: Tại các phòng ban, bộ phận trong Công ty, đầu năm lập danh sách sắp xếp người lao động theo các chức danh từ Chuyên gia, Nhân viên 1 đến nhân viên 4. Các chức danh đều dựa trên cơ sở các tiêu chuẩn đưa ra trong quy chế trả lương để xét cho người lao động trong bộ phận mình. Trong tiêu chuẩn chức danh có xét đến các yếu tố: mức độ hoàn thành và mức độ khó của công việc được giao, khả năng lao động, chấp hành nội quy... Việc xét ở các bộ phận có thể nâng, hạ hoặc giữ nguyên chức danh cho người lao động tùy theo mức độ biến đổi của người lao động. Phòng TCNS sẽ tổng hợp trình Hội đồng lương Công ty xem xét phê duyệt. Khi hội đồng lương phê chuẩn chức danh, người lao động trong thời kỳ đó sẽ hưởng chức danh này cho đến đợt đánh giá sau. Hàng tháng Trưởng các bộ phận sẽ xem xét xếp loại hệ số thành tích theo mức A,B,C cho từng người lao động, để làm cơ sở tính lương hàng tháng. Tuy vậy đánh giá còn chưa rạch ròi, minh bạch, công bằng, còn định tính và có sự tác động của tình cảm.

Công ty chưa xây dựng được hệ thống định lượng tiêu chuẩn thực hiện công việc, người lao động không biết kết quả thực hiện công việc của mình như thế nào

được đánh giá là chưa hoàn thành, hoàn thành và hoàn thành tốt nên một phần nào đó đã không động viên được công nhân viên cố gắng, nỗ lực hết mình để hoàn thành công việc tốt hơn nên kết quả đánh giá vẫn còn định tính.

3.2.5 Trả công và đãi ngộ

3.2.5.1 Chế độ tiền lương, thưởng

Hình thức trả lương và cách tính lương cho công nhân viên. Hình thức trả lương cho CBCNV của Công ty bao gồm 2 phần: $V = V_1 + V_2$

Trong đó:

- V : Quỹ tiền lương chi trả cho CBCNV.
- V_1 : Tiền lương chi trả theo thời gian và mức lương tối thiểu của ETC1 (\geq mức lương tối thiểu chung nhà nước quy định).
- V_2 : Tiền lương chi trả theo hiệu quả SXKD: Tuỳ theo mức độ, hiệu quả hoàn thành công việc của các phòng, phân xưởng và CBCNV.

Trước đây, quy chế trả lương mang tính cào bằng, mang nặng hình thức thâm niên, cấp bậc mà chưa xem xét thấu đáo đến hiệu quả mang lại từ đóng góp của người lao động. Do vậy quy chế trả lương chưa thực sự phản ánh đúng mức độ đóng góp của người lao động, gây tâm lý không thoải mái nhất là cho lực lượng lao động trẻ chiếm số lượng lớn, có trình độ, thường xuyên công tác và mang lại hiệu quả cao. Từ khi áp dụng quy chế trả lương mới theo hiệu quả SXKD, tiêu chí hiệu quả đưa vào trong tính toán tiền lương cho người lao động. Chính vì vậy quy chế trả lương theo hiệu quả SXKD đã khắc phục được phần nào những bất cập của quy chế lương cũ.

Quy chế lương mới vẫn tính đến yếu tố thâm niên công tác của người lao động, nhưng đồng thời tính đến khả năng cống hiến, đóng góp của người lao động vào kết quả SXKD chung.

Bảng 3.8 Hệ số chi trả tiền lương theo hiệu quả SXKD

Số TT	Chức danh	Ký hiệu	Hệ số		
			A	B	C
1	Chủ tịch kiêm Giám đốc	GD			
2	Phó Giám đốc	PGD			
3	CTCD, Trưởng phòng, QĐPX, Chuyên gia Cao cấp	TP			
4	Phó Tr/phòng, Chuyên gia, KSAT, Đội phó ĐCT Sơn La.	PP			
5	Nhân viên 1	NV ₁			
6	Nhân viên 2	NV ₂			
7	Nhân viên 3	NV ₃			
8	Nhân viên 4	NV ₄			
9	Lái xe điều hành	LX ₁			
10	Lái xe, Tổ trưởng tổ bảo vệ	LX ₂			

(Nguồn: Quy chế trả lương theo hiệu quả SXKD 2013)

Thực tế trong quy chế trả lương, thì phần tính toán theo hiệu quả SXKD có phần cao hơn so với mức lương cấp bậc theo quy định của nhà nước. Chính điều này đã tạo tâm lý thoải mái cho lực lượng lao động trẻ vì sự đóng của họ góp đã được ghi nhận.

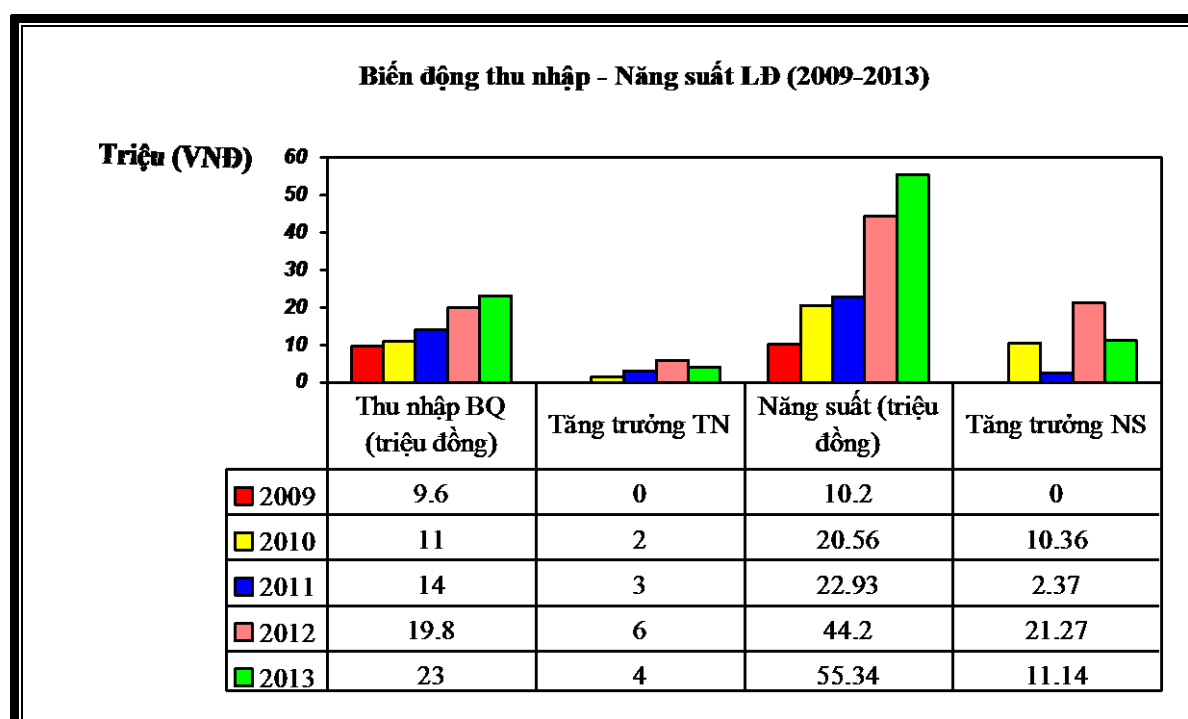
Bảng 3.9 Tình hình biến động tiền lương của Công ty từ (2009-2013)

Năm	2009	2010	2011	2012	2013	Ghi chú
Tổng CBCNV (người)	234	233	238	251	253	
Doanh thu (tỷ đồng)	24.005	47.913	54.595	111.087	140.035	
Tiền lương BQ (triệu đồng)	9.658	11.136	14.06	15.5	23.05	
Năng suất lao động (triệu đồng/người/năm)	10.2	20.56	22.93	44.2	55.34	
Tổng quỹ lương (tỷ đồng)	27.124	30.559	38.898	45.702	70.257	

(Nguồn báo cáo kết quả SXKD 2009-2013 và thống kê phân tích)

Qua bảng 3.9, ta thấy số lượng lao động của Công ty ít biến động, cụ thể năm 2009-2011 tăng không nhiều, chủ yếu tăng nhanh vào 2012 và ổn định đến nay. Số lượng lao động hiện nay so với 2009 là 19 người (mức tăng 8,1%). Tuy vậy kết quả SXKD của công ty khá tốt, nên thu nhập bình quân cũng tăng theo xu hướng năm sau cao hơn năm trước, cụ thể thu nhập năm 2013 so với năm 2009 đã tăng gấp 2,38 lần. Bên cạnh đó năng suất lao động 2013 tăng gấp 5.4 lần so với 2009. Biến động thu nhập (xem hình 3.5).

Bảng 3.9 và hình 3.5, cho thấy mức tăng nhân lực thấp hơn mức tăng thu nhập và thu nhập tăng chậm hơn so với tăng năng suất lao động.



Hình 3.5 - Biểu đồ thu nhập và năng suất lao động

(Nguồn: Báo cáo SXKD (2009-2013) phòng KH&ĐT)

a/ Tiền lương chi trả cho những ngày ngừng việc.

- Trường hợp nghỉ việc do lỗi của người sử dụng lao động thì người sử dụng lao động phải chi trả đủ tiền lương cho người lao động.

- Trường hợp nghỉ ngừng việc do lỗi cố ý của người lao động thì người sử dụng lao động không phải chi trả tiền lương cho người lao động.

- Trường hợp nghỉ ngừng việc do nguyên nhân bất khả kháng thì Hội đồng lương ETC1 sẽ xem xét cụ thể từng trường hợp.

b/ Thời gian và tiền lương trong thời gian hợp đồng thử việc:

- Thời gian thử việc mức tiền lương được chi trả theo thoả thuận của hai bên được ghi trong hợp đồng thử việc.

- Thời gian tập sự tiền lương được chi trả 100% tiền lương chế độ theo cấp bậc, ngạch đào tạo và mức lương tối thiểu DN quy định.

- Đối với lao động hợp đồng theo thời vụ, thuê khoán: Mức tiền lương được chi trả theo sự thoả thuận của 02 bên được ghi trong hợp đồng lao động .

Tiền lương tạm ứng cho những trường hợp CNVC bị tạm giam, tạm giữ, đình chỉ công tác:

Được trả theo quy định theo bộ luật lao động và các quy định hiện hành.

c/ Các phụ cấp lương

Tiền lương làm thêm giờ và các loại phụ cấp ca đêm, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp chức vụ và các phụ cấp khác được trả theo quy định hiện hành của nhà nước và các văn bản hướng dẫn của NPC.

3.2.5.2 An toàn và vệ sinh lao động

Hoạt động quản lý nhân sự phải đảm bảo rằng mọi người lao động phải được làm việc trong một môi trường an toàn. Thông qua các biện pháp sau:

Một là, Trang bị đầy đủ trang bảo hộ lao động cá nhân cần thiết cho tất cả CBCNV theo quy định

Hai là, Giao cán bộ chuyên trách về công tác an toàn để thường xuyên nhắc nhở, đào tạo kiểm tra học tập quy trình kỹ thuật an toàn điện, đồng thời tổ chức huấn luyện an toàn vệ sinh lao động cho người lao động định kỳ hàng năm cũng như bất thường.

Ba là, Công ty trang bị đủ phương tiện bảo vệ cá nhân cho người lao động làm việc trong môi trường điện có nhiều yếu tố nguy hiểm bất ngờ như: găng tay cách điện, ủng cách điện, bút thử điện cao hạ thế, thảm cách điện...

Bốn là, thực hiện chế độ thưởng vận hành an toàn hàng tháng tính theo lương cơ bản của người lao động và được tính vào chi phí sản xuất kinh doanh điện.

Năm là, Công ty thực hiện khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho người lao động theo đúng quy định của pháp luật.

3.3 Đánh giá chung về công tác QL NNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc

Phân tích công tác QL NNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc cho thấy những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức như sau:

ĐIỂM MẠNH (S)	ĐIỂM YẾU (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Là công ty thí nghiệm hiệu chỉnh hàng đầu của EVN; NPC, có trên 40 năm kinh nghiệm và uy tín trong và ngoài EVN; Có bề dày truyền thống đoàn kết, tương trợ lẫn nhau, đùm bọc chia sẻ. - Xuất phát từ đơn vị hạch toán phụ thuộc và mới chuyển đổi sang mô hình TNHH MTV từ cuối năm 2011, sẽ chủ động hơn trong công tác quản lý. - Công việc thuần túy chuyên môn điện, không có sự biến đổi và với số lượng lao động ổn định trên dưới 250 người nên vấn đề quản lý đội ngũ nhân lực thực sự không quá phức tạp. - Có sự hậu thuẫn từ các quy định, quy chế từ EVN, NPC. Điều này phần nào sẽ nâng cao năng lực quản lý hiện tại và trong tương lai của công ty; - Có thể nói chất lượng NNL của công ty khá cao so với mặt bằng chung của EVN. - Xây dựng hệ thống mạng quản lý qua kênh thông tin trên mạng LAN, hệ thống văn phòng điện tử Eoffice của NPC; Việc kiểm tra nhân lực hàng ngày bởi thiết bị 	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu tác động từ những quy định, quy chế của EVN, NPC, đứng dưới bóng của Tổng công ty lớn sẽ giảm bớt tính năng động, linh hoạt trong các hoạt động. - Bộ máy quản lý chưa có nhân viên chuyên trách tách biệt về công tác nhân sự, do đó sẽ thiếu chặt chẽ và buông lỏng kỷ luật hơn. - Dù có đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn khá cao trong EVN. Tuy vậy khả năng làm việc theo nhóm còn hạn chế. - Trong công tác quản lý nhân sự chưa thực sự chuyên nghiệp như: Chưa có bảng phân tích công việc; vị trí công việc, chức danh nhân viên, chưa có mục tiêu chiến lược dài hạn... - Do đặc điểm công việc là thường xuyên lưu động, do vậy quản lý nhân lực tại các công trình vẫn còn hạn chế. - Lối quản lý, tư duy bao cấp vẫn còn ăn sâu vào tiềm thức người lao động. Chưa thực sự sẵn sàng cho những cuộc chiến cạnh tranh trên thương trường.

<p>tiên tiến, tạo môi trường công nghệ thuận lợi nhất cho nhân viên và cho người quản lý. Đang triển khai áp dụng hệ thống hệ thống quản lý tiêu chuẩn ISO online cũng tạo điều kiện tác nghiệp hiệu quả hơn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chưa xây dựng thiết lập được biểu mô tả công việc, xây dựng chức danh công việc cụ thể và tiến hành quá trình phân tích đánh giá thực hiện công việc. Do vậy bố trí sắp xếp lao động, đào tạo...chưa thật sự khoa học và hợp lý. - Chưa chủ động được với công tác quy hoạch NNL. - Còn áp đặt theo tư tưởng bao cấp cũ, trì trệ, người quản lý còn có tư tưởng bảo thủ, còn làm việc theo mệnh lệnh quan liêu kiểu trên bảo sao dưới phải nghe. - Còn áp dụng máy móc kinh nghiệm quản lý của các nước phát triển, dẫn tới cách quản lý không phù hợp với thuần phong, văn hóa truyền thống cũng như trình độ dân trí con gây ra sự phản cảm, thiếu sự chia sẻ.
<p>CƠ HỘI (O)</p>	<p>THÁCH THỨC (T)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Được thành lập và phát triển theo các Quyết định của EVN, NPC. Có đủ giấy phép kinh doanh do Sở kế hoạch và Đầu tư Hà Nội cấp. Do đó công ty được Pháp luật bảo hộ trên tư cách một pháp nhân. Người lao động được đảm bảo đầy đủ các quyền lợi hơn, cơ chế rõ ràng hơn trong việc tính lương, bảo hiểm và thuế... - Hoạt động dựa trên các quy định, quy chế của EVN và NPC, nên các thủ tục 	<ul style="list-style-type: none"> - Dưới áp lực sản xuất kinh doanh, người quản lý rất cần nhân viên năng động, sáng tạo để có thể cạnh tranh với các đối thủ khác, chính điều này nhiều khi gây ra nguyên nhân bộ máy tổ chức thường vận hành dưới những áp lực tâm lý, áp lực công việc dẫn tới thiếu sự nhiệt huyết thay vào đó là chỉ là hành động chống đối, tiêu cực. - Khi tham gia sâu vào cơ chế thị trường

<p>pháp lý về tài chính chặt chẽ nên đảm bảo an ninh kinh tế.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nhu cầu về mở rộng sản xuất, nhu cầu tiêu thụ điện năng theo tăng trưởng chung của ngành điện. Các nhà máy điện, trạm biến áp lớn...đang xây dựng theo quy hoạch và sớm đưa vào sử dụng. - Tuyển dụng ưu tiên đối với những đối tượng được nhân viên trong công ty giới thiệu là một chính sách ưu đãi tối đối với lao động. Nguyên tắc rõ ràng và nhận sự hỗ trợ từ NPC trong việc quản lý tạo nên cơ chế suôn sẻ. - Nâng cao chất lượng quản lý, thay đổi tích cực theo hướng học hỏi những quốc gia, công ty đi trước trong việc quản lý nhân lực hiệu quả. - Môi trường cạnh tranh giúp người quản lý cũng như nhân viên tự tạo cho mình những nguyên tắc, tác phong làm việc chuyên nghiệp, học hỏi và phát triển những yêu cầu riêng để có thể đứng vững được trên thương trường. 	<p>mức độ cạnh tranh nhân lực mạnh, dễ dẫn đến chảy máu chất xám.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thiết bị sử dụng trong ngành điện ngày càng ứng dụng nhiều công nghệ kỹ thuật cao như: trạm điện thông minh, trạm điện trực không người... đòi hỏi cần NNL có trình độ ngoại ngữ, chuyên môn cao. - Nhiều đơn vị trong và ngoài ngành điện có nhu cầu đăng ký, mở rộng lĩnh vực kinh doanh với ngành nghề đang là công việc truyền thống của ETC1. Thị trường thí nghiệm chắc chắn phải bị chia sẻ nhiều.
--	--

3.2.1 Những kết quả đạt được

a. Kết quả QL NNL

Mặc dù xuất phát điểm từ một công ty hạch toán phụ thuộc vào NPC và việc QL NNL chưa được quan tâm đúng mức và công tác quản lý chưa thực sự bài bản chuyên nghiệp. QL NNL của Công ty thời điểm hiện nay đang tiến tới quá trình chủ động và hoàn thiện. Tuy vậy qua các số liệu về doanh thu, lợi nhuận, thu nhập

người lao động... Có thể thấy hiệu quả QL NNL của Công ty đã đạt được những kết quả khả quan. Các chỉ số tính toán hiệu quả sử dụng NNL (xem bảng 3.10).

Bảng 3.10 - Đánh giá hiệu quả sử dụng NNL

Năm	2009	2010	2011	2012	2013	Ghi chú
Số lượng nhân lực(người)	234	233	238	251	253	Bảng 3.2
Doanh thu (tỷ đồng)	24	47.9	54.595	111.0	140	Bảng 3.11
Giá vốn (tỷ đồng)	19.38	43.09	45.65	89.51	106.13	Bảng 3.11
Lợi nhuận (tỷ đồng)	0.956	1.548	1.826	3.783	4.3	Bảng 3.11
Thu nhập bình quân (triệu đồng)	9.658	11.13	14.06	15.5	23	Bảng 3.9
Chỉ số năng suất (DT/NV) (triệu đồng)	10.2	20.56	22.93	44.2	55.34	Bảng 3.9
Chỉ số sinh lời (LN/NV) (triệu đồng)	4.08	6.68	7.67	15.07	16.99	
Chỉ số hiệu suất tiền lương (LN/Chi lương)	0.035	0.50	0.469	0.82	0.61	
Tổng quỹ chi lương (tỷ đồng)	27.124	30.559	38.898	45.702	70.257	

(Nguồn Báo cáo SXKD 2009-2013 và thống kê tổng hợp)

Bảng 3.10 có thể thấy:

- Tỷ số năng suất lao động phản ánh mức độ đóng góp trung bình của một nhân viên cho doanh số của DN và lượng doanh thu của ETC1 được tạo ra từ số lượng lao động trong Công ty. Tỷ số này các năm sau 2009 đều tăng khá cao, chỉ ra năng suất lao động cũng tăng cao thuận lợi cho DN trong quá trình tạo ra doanh thu, thể hiện việc sử dụng nhân lực của ETC1 khá hiệu quả.

- Tỷ số mức sinh lời xác định lợi nhuận trung bình của một lao động trong ETC1 tạo ra trong năm. Bảng 3.10 cho thấy tỷ số này tăng đều các năm và tăng khá cao so với năm 2009. Phản ánh khả năng tạo lợi nhuận của người lao động tốt và có thu nhập cao hơn.

- Tỷ số hiệu suất tiền lương cho thấy tỷ suất lợi nhuận trung bình tạo ra trên một đồng chi phí tiền lương cho người lao động của ETC1. Qua bảng 3.10, cho thấy hiệu suất tiền lương đều tăng năm sau cao hơn năm trước, cùng với năng suất lao động tăng và hiệu suất tiền lương 2013 đã tăng gấp 2 lần so với năm 2009, đặc biệt là xu hướng tăng cùng nhịp độ tăng thu nhập của người lao động.

- Bộ máy quản lý nhân sự của ETC1 đã đáp ứng được nhu cầu lao động của công ty với cơ cấu theo tính chất, độ tuổi, giới tính và trình độ hợp lý giúp tối đa hóa lợi ích cho công ty, người lao động.

- Nhờ công tác quản lý nhân sự khá hợp lý, nên đã giảm bớt chi phí nhân sự nhất là những thời điểm công việc sản xuất nhiều mà nhân lực tại các đơn vị trong công ty đều thiếu.

- Trong công tác tổ chức lao động, ETC1 đã thực hiện đầy đủ các yêu cầu theo quy định của EVN, NPC và theo quy định của Bộ luật lao động. Mặc dù chưa có biểu mô tả công việc, định danh vị trí công việc, nhưng việc bố trí, sử dụng lao động tại ETC1 đã khá hợp lý đáp ứng được phần nào yêu cầu tiêu chuẩn của chức danh công việc phù hợp với trình độ của người lao động đồng thời cũng đã cân đối được công việc giữa các bộ phận trong đơn vị được tốt hơn.

- Theo từng thời điểm kinh doanh lúc tăng trưởng và những lúc gặp khó khăn, ETC1 đã luôn tìm mọi biện pháp nhằm để tạo điều kiện làm việc tốt nhất, an toàn nhất cho người lao động, luôn khuyến khích, động viên, cải tiến đưa ra chế độ trả lương hợp lý.

- Sự phối hợp tốt giữa chính quyền và các tổ chức chính trị trong công ty đã góp phần tạo nên môi trường lành mạnh, đoàn kết trong công ty.

b. Mức độ chuyên nghiệp của người lao động

Tác phong làm việc của người lao động chưa được cải thiện, vẫn còn đi muộn về sớm; chưa thấy rằng bản thân cần thay đổi cho phù hợp điều kiện kinh doanh mới; Chưa có ý thức nâng tầm văn hóa DN, coi đó là nhiệm vụ của Lãnh đạo, mà không phải việc của chính họ; Chưa đề cao ý thức bảo vệ thông tin nội bộ; chưa có ý thức chia sẻ hợp tác cả trong và ngoài công ty; vận dụng hệ thống quản lý chất

lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 còn chưa đúng, mặc dù công ty xây dựng và đã áp dụng từ năm 2008...

- Công tác quản lý nhân sự vẫn chưa thực sự được quan tâm đúng mức.
- Bộ phận nhân sự chưa thực sự được hỗ trợ mạnh mẽ từ cấp quản lý của công ty, chưa được tham gia nhiều hơn các hoạt động mang tính chiến lược của công ty, thay vì xem bộ phận này như là bộ phận giúp việc đơn thuần.
- Trong bộ phận vẫn chưa có nhân viên chuyên trách được đào tạo bài bản về công tác hoạch định NNL, đào tạo phát triển... nhân viên còn kiêm nhiệm nhiều lĩnh vực.
- Chưa thực sự chủ động trong công tác lập quy hoạch về NNL cả ngắn hạn và dài hạn.

c. Đóng góp vào kết quả kinh doanh của DN

Các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận đều có những tiến triển tốt và ngày càng tăng trưởng qua các năm. (Xem bảng 3.11)

Bảng 3.11 Kết quả kinh doanh của Công ty từ 2009-2013

STT	Chỉ tiêu	2009	2010		2011		2012		2013	
		Giá trị (tỷ VNĐ)	Giá trị (tỷ VNĐ)	So sánh (%)	Giá trị (tỷ VNĐ)	So sánh (%)	Giá trị (tỷ VNĐ)	So sánh (%)	Giá trị (tỷ VNĐ)	So sánh (%)
1	Tổng doanh thu	24.00	47.91	99.5	54.59	13.9	111.0	103.4	140.03	26
2	Doanh thu thuần	24.00	47.91		54.59		111.08		140.03	
3	Giá vốn	19.38	43.09	122.3	45.65	5.9	89.51	96	106.1	18.5
4	Lợi nhuận gộp	4.624	4.82	4.2	8.943	85.5	21.57	141.2	33.9	57.1
5	DT hoạt động tài	0.52	1,161	124	1.04	-10.5	2.012	93.4	1.417	-29.5

	chính									
6	Chi phí tài chính	0.27	0.031		0.343		3.001		2.583	
7	Chi phí QLDN	3.98	4.27		8.412		16.843		28.475	
8	Lợi nhuận SXKD	0.89	1.711		1.228		3.743		4.257	
9	Thu nhập khác	0.988	0.042		0.602		0.409		0.111	
10	Chi phí khác	0.33	0.167		0.447		0.906		0.68	
11	Lợi nhuận khác	0.65	- 0.16		0.598		0.40		0.43	
12	LN trước thuế	0.956	1.548		1.826		3.783		4.300	
13	Thuế TNDN	0.239	0.387		0.459		0.945		1.075	
14	LN sau thuế	0.717	1.161	61.9	1.366	17.6	2.837	107.6	3.225	13.6

(Nguồn báo cáo kết quả SXKD năm (2009-2013) Phòng KH&ĐT)

Qua bảng 3.10, có thể thấy dấu hiệu tích cực trong hoạt động SXKD trong những năm gần đây. Tổng doanh thu và doanh thu thuần (không có doanh thu hàng xuất khẩu, các khoản giảm: chiết khấu thương mại, giảm giá bán, hàng bị trả lại; Thuế TTĐB, thuế GTGT theo phương pháp trực tiếp phải nộp) của Công ty liên tục tăng qua các năm từ 2009- 2013 (số liệu của từng năm: 99,5%; 13,9%; 103,4%; và 26%). Mặc dù tốc độ tăng trưởng doanh thu có phần không ổn định song với kết quả đạt được đã thể hiện Công ty đã có sự tăng trưởng, việc đầu tư thiết bị mở rộng và tổ chức sản xuất kinh doanh khá tốt. Lợi nhuận sau thuế tăng lần lượt các năm (61,9%;17,6%; 107,6%; 13,6%).

Sử dụng nhân sự hợp lý đã giúp tối đa hóa lợi ích và giảm thiểu chi phí nhân công cũng như tổn thất từ nguồn nhân sự mang đến, góp phần vào tăng trưởng của công ty. Năng suất lao động từ đó được tăng lên, thu nhập được giữ ổn định và có

xu hướng tăng năm sau cao hơn năm trước. Nhờ vậy thu nhập người lao động trong công ty đã đáp ứng tiêu chí đã đảm bảo một phần nhu cầu sinh hoạt thường ngày cũng như khả năng tích lũy.

Do nhiều thời điểm sự thiếu nhân lực trong công ty mang tính tạm thời ngắn hạn nên công ty chưa cần thuê lao động từ bên ngoài mà tập trung huy động NNL nội bộ bố trí sử dụng hiệu quả và hợp lý. Do vậy bài toán thiếu nhân lực đã được giải quyết ổn thỏa chi phí phải chi do thiếu hụt người lao động tạm thời giảm thiểu, nhờ vậy năng suất, hiệu quả lao động tăng mà công ty cũng đã vượt qua thời điểm khó khăn, từ đó tạo kinh nghiệm huy động sử dụng nội lực lao động hợp lý góp phần vào đà phát triển cho những năm tiếp theo.

- Nhiều năm công ty đã không để xảy ra tình trạng mất an toàn lao động mang tính chủ quan gây nguy hiểm cho người và thiết bị.

- Sự biến động nhân lực luôn có sự tính toán kết hợp giữa chất lượng và số lượng hợp lý nhằm đảm bảo sự phát triển đội ngũ nhân lực có tính đến sự kế thừa.

- Đào tạo nhân lực với nhiều kỹ năng, đảm nhiệm được tối đa công việc mà vẫn không tạo áp lực lớn cho người lao động.

- Do nhận thức được tầm quan trọng chất lượng, số lượng NNL, nên vấn đề tuyển dụng và QL NNL trong thời gian qua ETC1 đã tiến hành nhiều hoạt động để không ngừng nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng

- Công ty đã thường xuyên tổ chức các đợt huấn luyện về công tác an toàn điện, an toàn vệ sinh lao động cho người lao động, mua sắm đầy đủ trang thiết bị phương tiện bảo hộ lao động; Khám sức khỏe định kỳ và chế độ điều dưỡng chăm sóc sức khỏe cá nhân.

3.2.2 Hạn chế và nguyên nhân

Thứ nhất, Chưa xây dựng thiết lập được biểu mô tả công việc, xây dựng chức danh công việc cụ thể và tiến hành quá trình phân tích đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Trong thời gian còn là đơn vị toán phụ thuộc NPC, kế hoạch SXKD, định biên lao động tuân theo chỉ đạo của NPC. Chính vì vậy tạo ra sự thụ động trong

công tác này. Do xuất phát từ đơn vị hạch toán phụ, số lượng nhân lực đều được phân bổ từ NPC. Do vậy tiến hành phân tích công việc một cách hoàn chỉnh chưa thực sự chú trọng. Việc tuyển chọn, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, xét lương... không dựa trên bản phân tích công việc, bản mô tả công việc, bảng tiêu chuẩn công việc mà chỉ dựa trên đánh giá của cấp quản lý trực tiếp. Việc bố trí lao động dựa trên chức danh nghề nghiệp theo hệ thống chức danh sản xuất ngành đã nảy sinh những khó khăn khi có chức danh mới không có trong quy định, đơn vị sẽ lúng túng trong các công tác quản lý khác. Mặt khác, khi không phân tích công việc năng suất lao động thấp, người lao động sẽ không phân định rõ trách nhiệm hoặc đổ lỗi cho nhau, lương bổng khen thưởng sẽ tùy tiện, việc đào tạo sẽ khó khăn.

Thứ hai, Chính sách đào tạo còn thụ động, chưa có nhiều hình thức đào tạo phù hợp đặc thù công việc của công ty, quy chế phát triển NNL vẫn sử dụng của NPC.

Từ 10/2011 sau khi trở thành Công ty TNHH MTV, Công ty có sự chủ động hơn, đã có quy chế riêng. Từ 10/2011 sau khi trở thành CT TNHH MTV công ty có sự chủ động hơn. Tuy vậy đến đầu năm 2014 công ty mới đưa ra được quy chế đào tạo và phát triển NNL của riêng mình. Do đặc thù công tác của Công ty là lưu động, nên hình thức đào tạo tại chỗ là hiện cho thấy rất phù hợp cho đào tạo nhân viên mới, bổ sung thêm các kỹ năng mới cho những nhân viên được điều động sang một bộ phận khác, làm công việc khác trong nội bộ Công ty hay được bổ nhiệm vào một vị trí quản lý cao hơn. Tuy vậy cần có những hình thức đào tạo khác phù hợp hơn với ETC1.

Thứ ba, Năng lực bộ máy làm công tác QL NNL chưa đạt yêu cầu phát triển của ETC1.

Bộ phận nhân sự chưa thực sự được hỗ trợ mạnh mẽ từ cấp quản lý của công ty, chưa được tham gia nhiều hơn các hoạt động mang tính chiến lược của công ty, thay vì xem bộ phận này như là bộ phận giúp việc đơn thuần. Chưa có nhân viên chuyên trách được đào tạo bài bản về công tác hoạch định NNL, đào tạo phát triển... nhân viên còn kiêm nhiệm nhiều lĩnh vực. Một trong những lý do của tình trạng này quy mô công ty chưa thực sự lớn, hoạt động kinh doanh thiên về dịch vụ thí nghiệm điện và một phần liên quan đến quản lý Nhà nước về mua bán điện năng. Tuy nhiên

lĩnh vực quản lý mua bán điện năng thuần túy vẫn là quản lý kỹ thuật do đó ít sự khác biệt nên dẫn đến sự đầu tư chưa đúng mức của lãnh đạo. Chính những điều này đã làm cho phòng TCNS khó để có điều kiện về nguồn lực cần thiết để có thể hoàn thành nhiều công việc cùng một lúc.

Thứ tư, Hoạch định NNL còn hạn chế, mang tính ngắn hạn, chưa thực sự có sự gắn kết chiến lược phát triển kinh doanh của công ty.

Vì là một đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc công ty mẹ - NPC; đến 2012 mới trở thành công ty TNHH MTV. Trong toàn bộ thời gian ETC1 hạch toán phụ thuộc và chịu sự quản lý và điều hành từ NPC từ công tác sản xuất đến NNL. Điều này đã tạo ít nhiều khó khăn trong việc chủ động về hoạt động kinh doanh của ETC1. Hạch toán phụ thuộc làm cho ETC1 khó chủ động xây dựng kế hoạch kinh doanh cụ thể, chi tiết cùng với thiết lập kế hoạch hóa NNL. Cũng vì trải qua thời gian dài hạch toán phụ thuộc, nên khi tách ra trở thành công ty hạch toán độc lập, bản thân còn thiếu chủ động, chưa xây dựng được kế hoạch NNL cho công ty mang tính dài hạn.

Thứ năm, Chính sách tuyển dụng vẫn ưu tiên đối với con em trong ngành đã phần nào gây khó khăn trong việc tuyển dụng được những lao động có năng lực và trình độ lao động thực sự.

Chính sách tuyển dụng này đã tạo thêm áp lực lên các ứng viên không nằm trong diện ưu tiên. Do trải qua thời gian dài hạch toán phụ thuộc, trong Lãnh đạo và CBCNV vẫn mang nặng tư tưởng bao cấp, việc tuyển dụng con em trong ngành vào công ty như một tất yếu xảy ra không chỉ với ETC1. Mặt khác do vấn đề lịch sử phát triển từ trước nên còn khá nhiều nhân lực làm việc chưa hiệu quả, không đáp ứng được yêu cầu chuyên môn hiện tại như: thiếu trình độ ngoại ngữ, tin học, áp dụng quy trình công nghệ mới...

Thứ sáu, Công ty chưa thực sự quan tâm tới công tác làm hòa nhập người lao động, chưa xây dựng được một kế hoạch để tiến hành quá trình hòa nhập cho người lao động một cách rõ ràng, chi tiết.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng này, nhưng vấn đề chính là các công ty chưa ý thức được tầm quan trọng của điều này. Do vậy, người lao động phải mất một khoảng thời gian khá dài mới có thể hòa nhập vào môi trường, cuộc sống và lao động trong tổ chức.

Chương 4

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QL NNL TẠI CÔNG TY TNHH MTV THÍ NGHIỆM ĐIỆN MIỀN BẮC

4.1. Bối cảnh kinh tế mới và định hướng hoàn thiện công tác QL NNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc

4.1.1. Bối cảnh kinh tế mới ảnh hưởng tới NNL tại Công ty

Theo lộ trình ký kết trong ASEAN, năm 2015 Việt Nam sẽ hội nhập Cộng đồng kinh tế ASEAN - AEC. Khi hội nhập thị trường lao động Quốc tế, sẽ có sự cạnh tranh ngay trong nước giữa NNL của nước chủ nhà và NNL chất lượng cao từ nước ngoài. Theo dự báo thì Việt nam được đánh giá là điểm đến đầu tư hấp dẫn trong khu vực và trong Châu á Thái Bình dương. Các nhà đầu tư Quốc tế, các Tập đoàn Đa quốc gia khi đầu tư vào Việt nam cũng muốn sử dụng NNL trong nước. Tuy nhiên nếu NNL không đáp ứng được thì họ bắt buộc tìm kiếm NNL của các nước khác trong khối ASEAN để giải quyết công việc này. Đây là thách thức thực sự đối với Việt Nam nếu NNL còn hạn chế thì chúng ta sẽ thua thiệt ngay trên sân nhà.

Với ngành điện, hiện nhiều nhà đầu tư nước ngoài đang có ý định đầu tư xây dựng các nhà máy điện theo hình thức BOT tại Việt Nam. Theo quy hoạch chung đến sau 2020 ngoài các nguồn năng lượng để sản xuất ra điện như (nước, than, dầu) sẽ sử dụng thêm năng lượng nguyên tử. Nếu ngành điện không có sự chuẩn bị tốt về NNL sẽ không theo kịp với sự phát triển chung. Để chuẩn bị tốt cho việc mở cửa hội nhập quốc tế, thời gian tới, EVN, NPC đang thúc đẩy công tác đào tạo, từng bước xây dựng và nâng cao chất lượng: cán bộ lãnh đạo, đội ngũ cán bộ kỹ thuật và kinh doanh. Đồng thời, EVN đang xây dựng chính sách tối ưu hóa chi phí, tái cấu trúc sắp xếp, tổ chức bố trí lực lượng lao động một cách khoa học hợp lý trong các đơn vị của EVN; Thúc đẩy ứng dụng khoa học công nghệ quản lý hiện đại nhằm tăng năng suất, hiệu quả lao động và tiết giảm chi phí.

Chính vấn đề nội lực, tái cấu trúc và QL NNL đang là động lực chính để DN đứng vững và vượt lên trong bối cảnh hiện nay. Đây là những nhân tố tác động đến NNL trong tương lai nhất là NNL chất lượng cao.

EVN là một DN Nhà nước, để tồn tại và phát triển không thể không thực hiện việc tái cấu trúc của mình cho phù hợp thực tiễn. Ngày 23/11/2012; Thủ tướng Chính Phủ đã ra quyết định Số: 1782/QĐ-TTg Phê duyệt đề án tái cơ cấu Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2012- 2015. Thời kỳ này với dự kiến GDP tăng trưởng từ 7-7,5%/năm và đạt mức 2.000 USD bình quân đầu người, tăng đầu tư, nền kinh tế - xã hội có những bước phát triển mạnh sẽ có tác động tích cực tới phát triển NNL ở EVN. Điều này được phản ánh ở kết quả dự báo phương hướng về quy mô, cơ cấu cũng yêu cầu về năng lực NNL của EVN tới năm 2015 căn cứ vào kế hoạch phát triển SXKD điện của EVN theo Quy hoạch điện VI với dự báo tăng trưởng điện năng từ 16-19%/năm để phù hợp với phát triển kinh tế - xã hội.

Để đáp ứng theo Luật Điện lực, Luật Đo lường và các Thông tư của Chính phủ cho phát triển và vận hành thị trường điện cạnh tranh thì việc quản lý, kiểm định tất cả các thiết bị đo đếm điện năng hiện do các Công ty phân phối điện quản lý sẽ được chuyển giao cho đơn vị độc lập thực hiện quản lý, kiểm định.

Xuất phát từ điều này ngay trong những tháng đầu năm 2014. Được sự chỉ đạo của EVN, NPC, Công ty đã tiến hành lên phương án tiếp nhận 27 bộ phận kiểm định thiết bị đo đếm điện năng tại các tỉnh phía Bắc. Trước đây các đơn vị này trực thuộc các Điện lực địa phương. Theo yêu cầu của EVN và NPC đến đầu 2015 toàn bộ công việc, nhân sự của các đơn vị này sẽ chuyển giao về ETC1 quản lý.

Đây thực sự là thay đổi về cơ cấu tổ chức của Công ty. Từ năm 2015 trở đi Công ty vừa là đơn vị quản lý kỹ thuật của NPC vừa là đơn vị sẽ kiểm định thiết bị đo đếm điện năng với các công ty điện lực địa phương do NPC quản lý thông qua hợp đồng kinh tế. Không gian mở rộng toàn Miền Bắc từ Hà Tĩnh trở ra và số lượng nhân lực tăng từ 253 người lên con số khoảng 750 người. Đặc biệt là với cơ cấu giới tính nhân lực Nam/Nữ sẽ có thay đổi đáng kể. Hiện nay, tỷ lệ nam đang cao hơn nữ thì đến 2015 tỷ lệ nữ sẽ cao hơn nam. Lý do lượng nhân lực nhận từ các đơn vị Điện lực địa phương làm công tác kiểm định đa phần là nữ. Bức tranh hoạt động QL NNL của Công ty từ 2015 sẽ có thay đổi mạnh mẽ cả quy mô và hình thức.

Tăng trưởng sử dụng điện trong nền kinh tế được dự báo sẽ ổn định với mức độ khoảng 10%/ năm. Theo dự báo của nhiều tổ chức kinh tế uy tín trên thế giới, những năm tới đây khi kinh tế toàn cầu phục hồi và ổn định thì Việt nam sẽ được hưởng lợi về FDI, do xu hướng dịch chuyển đầu tư sản xuất từ Trung Quốc, các nước EU, ASIAN khác của các nhà đầu tư nước ngoài sẽ chuyển đến Việt nam.

NPC là đơn vị quản lý địa bàn rộng với 27 tỉnh Thành phía Bắc. Với chính sách đầu tư hấp dẫn của Nhà nước cùng với nền chính trị ổn định. Chắc chắn sự phát triển, tăng trưởng điện thương phẩm sẽ tăng cao và nhu cầu xây dựng mới, nâng cấp các trạm truyền tải và phân phối điện sẽ tiếp tục tăng cao. Việc mở rộng thêm 27 chi nhánh của Công ty tại các tỉnh phía bắc sẽ góp phần mở rộng thị trường thí nghiệm và kiểm định của Công ty. Giai đoạn ban đầu tiếp nhận việc kiểm định tại 27 điện lực tại các tỉnh phía bắc sẽ nhận được sự hỗ trợ về cơ sở hạ tầng, công tác quản lý chung từ NPC.

Tuy nhiên, trong tương lai Công ty cũng sẽ gặp những khó khăn, đó là:

Trước hết, trở thành công ty một thành viên sẽ hạn chế nhận việc làm theo chỉ định như trước đây từ EVN, NPC và thay vào đó ETC1 sẽ phải tham gia đấu thầu cạnh tranh trực tiếp theo luật định, kể cả các công việc do chính NPC là chủ đầu tư.

Thứ hai, Sau thời gian dài là đơn vị hạch toán phụ thuộc vào NPC và mới trở thành công ty TNHH MTV. Địa bàn quản lý rộng số lượng nhân lực tăng cao... Kinh nghiệm quản lý chắc chắn sẽ còn bở ngỡ.

Thứ ba, Người lao động phần lớn đã quen với thời kỳ công việc bao cấp từ NPC, nay thực hiện cơ chế hoạt động mới sẽ khó khăn quá trình hội nhập ban đầu, trong khi chất lượng NNL chưa thực sự hoàn toàn đáp ứng được yêu cầu đề ra.

Cuối cùng, Từ năm 2015 lực lượng lao động nữ cao nên tìm kiếm việc làm, bố trí lao động hợp lý... sẽ là bài toán khó cho đội ngũ lãnh đạo quản lý trong những năm tới đây. Trong khi trên thị trường cạnh tranh, công việc và tình trạng chảy máu chất xám sẽ tiếp tục diễn ra.

4.1.2 Định hướng hoàn thiện công tác QL NNL tại Công ty

Mục tiêu phát triển của ngành Điện Việt Nam đến năm 2020 là: sử dụng tốt các nguồn thủy năng (kết hợp với thủy lợi), khí và than để phát triển cân đối nguồn

điện... Nghiên cứu phương án sử dụng năng lượng nguyên tử. Đồng bộ hoá, hiện đại hoá mạng lưới phân phối điện quốc gia. Đa dạng hoá phương thức đầu tư và kinh doanh điện; có chính sách thích hợp về sử dụng điện ở nông thôn, miền núi. Tăng sức cạnh tranh về giá điện so với khu vực.

Từ đó, định hướng của Công ty như sau:

4.1.2.1 Phân cấp, trao quyền cho cấp dưới

Các nhà quản lý trong ETC1 từ cấp cao nhất đến cấp cơ sở có cái nhìn phù hợp hơn xu hướng phát triển chung về cả hiện tại và tương lai, nhận định cơ hội nhận diện thách thức rủi ro. Từ đó điều hành Công ty, các bộ phận chức năng trong ETC1 lên kế hoạch và triển khai. Nhận thức đúng vai trò tìm và sử dụng được người tài và nên tin tưởng phân cấp giao cho họ những quyền hạn cụ thể, kèm theo chỉ rõ trách nhiệm cụ thể để họ có thể chủ động, sáng tạo làm tốt chức trách công việc được giao. Khi đã giao quyền thì phải là quyền thực sự, đồng thời lãnh đạo cần thể hiện sự tin tưởng và để cho họ chủ động, toàn tâm toàn ý làm công việc của mình, tránh can thiệp trực tiếp.

4.1.2.2 QL NNL theo định hướng và minh bạch

Lãnh đạo cao nhất đến lãnh đạo các bộ phận trong công ty sẽ thực hiện chia sẻ thông tin với nhân viên về: xu hướng phát triển, thuận lợi, thách thức khó khăn cũng như thách thức và cơ hội mà công ty đang phải đối mặt. Nguồn thông tin đến được với nhân viên thông qua truyền đạt công khai, khi đó các chính sách, các quyết định đưa ra sẽ được sự đồng thuận và ủng hộ của nhân viên. Xây dựng một cơ chế công khai minh bạch, sẵn sàng tiếp thu những ý kiến mang tính xây dựng của nhân viên nhằm tạo ra được một môi trường làm việc đồng thuận và dân chủ.

4.1.2.3 Xây dựng một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau

Tăng cường sự liên kết giữa tất cả các thành viên trong công ty qua sự phân bổ, bố trí công việc. Nâng cao vai trò và cách thức làm việc theo nhóm, tạo sự liên kết giữa các bộ phận, cá nhân thông qua nhiều dự án, công trình từ đó tạo sự tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, thay vì như tình trạng hiện nay là thiếu sự chia sẻ với công việc của bộ phận khác hay người khác không thuộc lĩnh vực của

mình, cạnh tranh không lành mạnh trong công việc, dẫn đến những thiệt hại vô hình hoặc hữu hình cho công ty.

4.1.2.4 Níu giữ, thu hút nhân tài không chỉ bằng thu nhập

Tạo cho người lao động một môi trường làm việc thoải mái hiệu quả, an toàn cùng với những chính sách đãi ngộ phù hợp như: tổ chức nghỉ dưỡng, quan tâm đúng mức hơn đến đời sống người lao động. Quy định rõ ràng, công bằng về quyền lợi cũng như nghĩa vụ của người lao động; Giải quyết thấu đáo mọi vấn đề liên quan đến người lao động đều có tình có lý. Tìm hiểu và cố gắng đáp ứng tốt nhất những nhu cầu chính đáng hợp tình hợp lý của người lao động. Xây dựng nét đẹp của văn hóa công ty, tạo cho nhân viên sự hứng khởi cũng như niềm tự hào với những gì mình đã và đang đóng góp cho Công ty.

4.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QLNNL tại Công ty TNHH MTV Thí nghiệm Điện Miền Bắc

4.2.1 Xây dựng bộ máy QL NNL

Là công ty 100% vốn Nhà nước, trực thuộc công ty mẹ NPC, là một trong năm công ty phân phối điện lớn trong EVN nên bị hạn chế trong việc tự quyết nhiều vấn đề. Những vấn đề về nhân lực hiện vẫn còn phụ thuộc nhiều vào NPC là điều không nên tiếp tục. Chỉ lãnh đạo Công ty mới có thể hiểu rõ về công ty mình về điểm mạnh, điểm yếu cũng như hiểu về người lao động trong công ty mình nhất. Do vậy ETC1 nên chủ động xây dựng bộ máy nhân sự đủ mạnh để linh hoạt hơn trong vấn đề QL NNL của mình. Có thể trước 2012 cho đến nay bộ phận nhân sự còn thiếu, còn nhiều hạn chế khi quy mô công ty, vai trò, mức độ hoạt động và phạm vi hoạt động chưa thực sự lớn. Tuy vậy, khi thay đổi quy mô cơ cấu tổ chức, phạm vi hoạt động từ năm 2015 thì việc QL NNL sẽ là một vấn đề quan trọng mà Công ty cần quan tâm, củng cố hoàn thiện. Cần xác định rằng cấp quản lý mỗi Phòng, Bộ phận, Chi nhánh trong Công ty sẽ là những nhà quản lý nhân lực ở từng bộ phận nhỏ, chính họ sẽ hỗ trợ điều hòa nhân lực vào công việc trong từng giai đoạn, thời điểm để có thể tạo chu trình hoạt động nhịp nhàng ăn khớp trong ETC1. Vậy nâng cao năng lực của bộ máy làm công tác QL NNL của ETC1 trong bối cảnh hiện nay là một giải pháp có ý nghĩa hết sức quan trọng.

Để nâng cao năng lực của bộ máy làm công tác QL NNL cần:

Một là, Tổ chức lại phòng TCNS thành bộ phận QL NNL chính theo đúng vai trò, chức năng của bộ phận này trong ETC1, ở mỗi chi nhánh quy mô nhỏ có thể kết hợp bộ phận Hành chính - Nhân sự.

Hai là, Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của Phòng TCNS; Xây dựng cơ cấu chức danh, xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí, xác định định biên, tiến hành phân tích công việc trong bộ phận TCNS.

Ba là, Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách làm công tác QLNNL. Tăng tỷ lệ cán bộ có chuyên môn về QL NNL bằng cách:

- Mở các lớp học tại ETC1 để đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ làm công tác Nhân sự từ trong công ty đến các chi nhánh, đơn vị.

- Cử những cán bộ có khả năng đảm nhận công tác QL NNL theo học các khóa đào tạo về ngành/chuyên ngành QL NNL. Chương trình đào tạo, nơi đào tạo có thể theo học các khóa đào tạo Đại học, thạc sỹ về ngành/chuyên ngành Quản lý ở Việt Nam (Trường Đại học Kinh tế - ĐHQG Hà nội; ĐH kinh tế Quốc dân).

- Tuyển dụng những người có trình độ chuyên môn QL NNL (cao đẳng, đại học, thạc sỹ) bổ sung, thay thế nhằm nâng cao trình độ chuyên môn chung của bộ máy làm công tác QL NNL.

- Mời chuyên gia QL NNL kèm cặp, bồi dưỡng đội ngũ làm công tác QLNNL.

4.2.2 Thực hiện phân tích công việc và kế hoạch hóa nhân lực

Phân tích công việc

Thu thập thông tin về công việc, thiết kế công việc, xây dựng Bảng mô tả công việc. Kết quả Phân tích công việc chính là ETC1 phải xây dựng được hệ thống Bảng mô tả công việc cho ETC1, coi đây là hoạt động cơ bản của công tác QL NNL. Kết quả việc này sẽ quyết định đến nhiều nội dung hoạt động trong QL NNL như: tuyển dụng, 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... Phân tích công việc thiếu chính xác, thiếu căn cứ khoa học sẽ làm cho các hoạt động còn lại của QL NNL sẽ mang tính hình thức, không chính xác, ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng của công tác QL NNL.

Đánh giá thực hiện công việc

Đây là công cụ quan trọng để Lãnh đạo, Cán bộ quản lý trong ETC1 vận dụng để thực hiện công tác QL NNL. Kết quả Đánh giá là hệ thống thông tin cung cấp dữ liệu quan trọng giúp cho các nhà quản lý trong ETC1 đánh giá chính xác thực chất về chất lượng NNL của mình. Kết quả đánh giá sử dụng: Đánh giá cán bộ, nhân viên; xác định điều kiện cần và đủ về đào tạo; cơ sở đề bạt, chuyển, bố trí lao động... Do đó đánh giá thực hiện công việc chính xác, khoa học, công bằng, khách quan sẽ là quyết định các nội dung khác của QL NNL trong ETC1. Do vậy, để công tác QL NNL được hoàn thiện hơn, ETC1 cần tiến hành thực hiện phân tích công việc dựa trên bảng phân tích công việc, bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc và đánh giá thực hiện công việc. Lấy đó làm cơ sở cho các công tác quản lý khác được thực hiện một cách dễ dàng hơn.

Xuất phát từ đơn vị hạch toán phụ thuộc mới tách thành TNHH MTV, công tác phân tích và đánh giá thực hiện công việc một cách hoàn chỉnh chưa thực sự chú trọng. Từ cách tiếp cận khoa học và thực tiễn về QL NNL trong bối cảnh kinh tế hiện nay, theo tác giả: ETC1 chọn Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc làm khâu đột phá cho đổi mới QL NNL của ETC1. Để thực hiện đổi mới Phân tích và đánh giá thực hiện công việc ở ETC1, cần thực hiện như sau:

- Xác định rõ đây là nhiệm vụ của Lãnh đạo từ công ty và cán bộ quản lý các cấp ở ETC1.

- Thành lập Hội đồng Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc của ETC1 do Giám đốc làm Chủ tịch Hội đồng. Thành viên tham gia Hội đồng bao gồm các Cán bộ lãnh đạo phòng/ban liên quan. Tham mưu chính cho Hội đồng là Trưởng phòng nhân sự làm ủy viên thường trực. Có thể mời thêm một số chuyên gia về QLNNL (nhất là về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc) đang làm việc ở Tổ chức, trường đại học uy tín trong nước tham gia Hội đồng này.

- Xác định nhiệm vụ 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 trong ETC1; (ii) Theo dõi tình hình triển khai thực hiện Phân tích và

Đánh giá thực hiện công việc của ETC1; (iii) Tham mưu cho Ban lãnh đạo ETC1, Lãnh đạo các phòng, chi nhánh, đơn vị khai thác và 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 QLNNL và công tác quản lý chung; (iv) Ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ sử dụng để Phân tích, Đánh giá thực hiện công việc.

- Xây dựng chính sách, hệ thống các quy định cụ thể của ETC1 và của các chi nhánh, đơn vị trong toàn công ty về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc. Cũng cần đưa ra 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 QL NNL nói riêng, công tác quản lý khác nói chung.

- Tuyển dụng lao động có trình độ, kinh nghiệm về QL NNL nói chung để tăng cường đội ngũ cán bộ chuyên trách về công tác QL NNL.

- 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 ở ETC1 và cho nhân viên chuyên trách làm công tác QL NNL.

- Biên soạn quy trình hướng dẫn nghiệp vụ về Phân tích và Đánh giá thực hiện công việc để giúp cho các cán bộ, nhân viên trong toàn ETC1 có thể tự nghiên cứu, thống nhất thực hiện hiệu quả công tác này.

- Khi phân tích, cần phải có sự tham gia của người lao động, cấp quản lý trực tiếp, chuyên viên phân tích công việc. Trước khi thực hiện phân tích, đánh giá công việc, người được giao thực hiện phân tích, đánh giá cần phải nắm bắt, thấu hiểu công việc và trực tiếp giới thiệu cho người lao động về chuyên viên phân tích công việc và nêu rõ lý do của công việc này. Để quá trình phân tích, đánh giá công việc thuận lợi. Những người thực hiện công việc này, ngay từ đầu hãy tạo nên một không khí trao đổi thoải mái, cởi mở để công việc đạt hiệu quả nhất.

- Để thích ứng với sự thay đổi công nghệ của máy móc thiết bị, các quy trình tác nghiệp đang được sử dụng tại Công ty. Bộ phận làm công tác phân tích, đánh giá cần phải thường xuyên theo dõi, sửa đổi những nội dung không còn phù hợp, cập nhật những nội dung mới trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc của Công ty.

Vừa tách ra khỏi từ đơn vị hạch toán phụ thuộc NPC, nên công tác kế hoạch hoá NNL tại ETC1 thực hiện chưa bài bản, chưa được quan tâm đúng mức. Cơ sở quan trọng của kế hoạch nhân lực là: Kế hoạch SXKD và định mức lao động. Công ty nên xây dựng kế hoạch NNL dựa trên những cơ sở thực tiễn thì sẽ tránh được tình trạng thừa thiếu nhân lực. Do vậy trong giai đoạn thay đổi cơ cấu chung của EVN, NPC và của ETC1 thì công tác kế hoạch hóa NNL cần sớm được hoàn thiện.

Hoàn thiện kế hoạch hóa NNL cần tập trung vào những nội dung như sau:

- Xây dựng kế hoạch hóa NNL, đánh giá những nhân tố tác động tới biến động NNL, cung cầu trên thị trường lao động và nhất là các nhân tố nội tại của ETC1, cần quan tâm tới những ảnh hưởng của môi trường kinh doanh mới trong khi thực hiện kế hoạch hóa NNL.

- Công tác kế hoạch hóa NNL phải được quan tâm đúng mức, phải coi là nhiệm vụ cho tất cả các cấp Lãnh đạo, quản lý phòng, các chi nhánh trong ETC1;

- Xây dựng kế hoạch hóa NNL dài hạn để thực hiện chiến lược kinh doanh và kế hoạch dài hạn của ETC1, tuy vậy cũng cần xem xét điều chỉnh lại kế hoạch NNL hàng năm cho phù hợp với tình hình thực tiễn.

- Kế hoạch NNL của ETC1 phải được thiết lập trên cơ sở kế hoạch NNL của các phòng, các chi nhánh. Cần chú ý đảm bảo số lượng NNL, coi trọng và đảm bảo chất lượng của NNL so với yêu cầu của công việc. Có định hướng, giải pháp đến việc nâng cao trình độ, khuyến khích học tập, nâng cao kỹ năng công việc cho cán bộ, nhân viên. Đồng thời có xem xét về nhu cầu phát triển, mở rộng ETC1 trong tương lai.

- Quan tâm xây dựng các chính sách và các giải pháp nhằm thực hiện các kế hoạch NNL của ETC1. Đưa ra các chính sách tuyển dụng, chính sách đào tạo, đãi ngộ thu hút nhân lực có trình độ chuyên môn cao.

Thứ nhất, Kế hoạch NNL được xây dựng dựa trên cơ sở các kế hoạch SXKD. Nếu kế hoạch SXKD tốt, khả thi thì kế hoạch NNL mới sát thực và hiệu quả. Cần nâng cao trình độ đội ngũ làm công tác kế hoạch không chỉ yêu cầu đối với riêng đội ngũ lập kế hoạch NNL mà còn đội ngũ lập kế hoạch SXKD. ETC1 Có thể xây

dựng chương trình đào tạo chuyên sâu về công tác kế hoạch và lập kế hoạch, hoặc tuyển dụng mới nhân viên quản lý có trình độ cao, chuyên môn sâu và nhiều kinh nghiệm về công tác kế hoạch. Đối với những cán bộ cũ không đủ khả năng để đảm đương công việc có thể áp dụng một số biện pháp bố trí, sắp xếp lại công việc cho phù hợp hơn.

Thứ hai: Khi xây dựng kế hoạch về NNL cần nắm rõ các mục tiêu, chính sách chiến lược của EVN, NPC và của ETC1 chính là điểm xuất phát quan trọng cho các hoạt động xây dựng kế hoạch NNL. Bởi vì đây là bước chuẩn bị lực lượng lao động để thực hiện các mục tiêu, chiến lược kinh doanh đề ra.

Thứ ba: Bước quan trọng trong công tác lập kế hoạch NNL đó là tiến hành việc đánh giá lao động và tình hình sử dụng lao động, lấy đó làm cơ sở lập kế hoạch nhân lực. Việc đánh giá lao động và tình hình sử dụng lao động hiện tại sẽ cung cấp thông tin cho cán bộ quản lý có cái nhìn tổng quát và khách quan nhất về NNL. Qua đánh giá sẽ cho thấy được điểm mạnh, điểm yếu NNL nội bộ, lấy đó làm cơ sở để cân đối cầu về nhân lực của đơn vị trong kế hoạch năm.

Cũng thông qua đánh giá lao động và tình hình sử dụng lao động, ETC1 có thể xác định được tình trạng thừa hay thiếu NNL một cách cụ thể và đưa ra được các chính sách, giải pháp, chương trình hành động để giải quyết những vấn đề này.

Thứ tư: Hoàn thiện hệ thống định mức làm căn cứ cho công tác lập và duyệt kế hoạch nhân lực. Tuy nhiên, hiện nay một số định mức lao động đã có và còn hiệu lực không còn phù hợp với tình hình thực tiễn. Bên cạnh đó có một số sản phẩm, dịch vụ mới vẫn chưa có định mức. Vì thế đơn vị chưa có định mức để áp dụng tính toán định biên lao động. Do thiếu cơ sở để thẩm định nên việc xét duyệt kế hoạch nhân lực cũng gặp khó khăn. Nếu hệ thống định mức được hoàn thiện, công tác lập và xét duyệt kế hoạch NNL sẽ dễ dàng hơn, có cơ sở khoa học hơn và chính xác hơn.

Hiện nay, dự báo nhu cầu lao động cả ngắn và dài hạn của ETC1 chưa được thực hiện. Việc dự báo nhu cầu lao động thực hiện chủ yếu thông qua việc ước lượng theo xu hướng kinh doanh ngắn hạn hàng năm của EVN, NPC và theo cả kinh nghiệm. ETC1 nên quan tâm công tác dự báo trong xây dựng kế NNL. Để

nâng cao sự chính xác và sát thực của kế hoạch NNL, dự báo nên áp dụng các phương pháp phân tích khoa học như: xu hướng, tương quan, chuyên gia... Cần sử dụng sự trợ giúp của khoa học công nghệ giúp dự báo vừa tiết kiệm thời gian và đảm bảo chính xác. Để có kết quả dự báo chính xác, nên sử dụng phối hợp nhiều phương pháp để thu được kết quả chính xác nhất.

4.2.3 Đổi mới công tác tuyển dụng lao động

Tuyển dụng nhân lực là giải pháp quan trọng để đáp ứng sự thiếu hụt về số lượng và chất lượng NNL. Đây là giải pháp có ý nghĩa quan trọng để tạo ra sự thay đổi về văn hóa, những chuẩn mực lệch lạc không phù hợp với đặc điểm của EVN, NPV và ETC1 trong bối cảnh kinh tế hiện nay. Công tác tuyển dụng nhân lực của ETC1 đã được quan tâm và có sự đầu tư của lãnh đạo từ NPC đến ETC1. Chính vậy, công tác tuyển dụng nhân lực đã góp phần vào đảm bảo đủ số lượng nhân lực, nâng cao chất lượng NNL của ETC1 trong thời gian qua. Tuy nhiên, công tác tuyển dụng của ETC1 cũng bộc lộ nhiều hạn chế (như đã đề cập ở Chương 3). Để hoàn thiện hơn công tác tuyển dụng NNL, Công ty cần:

Một là: Đặt yếu tố năng lực người lao động lên hàng đầu trong số các chỉ tiêu tuyển chọn: Đầu tiên, cần xác định rõ, tuyển dụng nhân lực là công tác quan trọng, quyết định tới số lượng và chất lượng NNL, quyết định sự phát triển của của ETC1. Tuyển dụng không chỉ là giải pháp để bù đắp sự thiếu hụt về NNL mà còn là giải pháp nâng cao chất lượng NNL cho ETC1. Do vậy, tuyển dụng nên theo nguyên tắc “việc chọn người” chứ không phải “người chọn việc”.

Hai là: Chính sách tuyển dụng hiện nay của ngành và các chính sách xã hội có thể chưa thể loại bỏ trong điều kiện hiện nay, việc duy trì những chính sách này ít nhiều cũng sẽ có tác động đến hoạt động SXKD. Để phù hợp giữa cơ chế, chính sách tuyển dụng với nhu cầu đổi mới QL NNL nâng cao hiệu quả SXKD và tạo sức mạnh cạnh tranh trên thị trường của ETC1 thì trước mắt, nếu chưa xoá bỏ hoàn toàn được những chính sách này thì cần đặt yếu tố năng lực của ứng viên khi tuyển dụng lên hàng đầu trong các tiêu chí tuyển chọn rồi mới đến các tiêu chí khác. Được như

vậy, chính sách tuyển dụng của ETC1 mới có thể đảm bảo kết hợp hài hòa giữa thực hiện chế độ chính sách mà vẫn tuyển chọn được đội ngũ lao động theo yêu cầu.

Ba là: Lựa chọn và huấn luyện lực lượng nhân viên làm công tác tuyển chọn: Thông qua việc mời, thuê chuyên gia hoặc nhân viên đó trong ETC1 có kinh nghiệm và kiến thức trong tuyển chọn lao động để làm công tác huấn luyện. Chương trình huấn luyện phục vụ tuyển dụng cần phải có sự kết hợp lý thuyết với thực hành để các nhân viên thực hiện để có thể áp dụng vào thực tế tốt hơn.

Bốn là: ETC1 có thể hợp tác với các tổ chức đào tạo; cung cấp học bổng cho các sinh viên giỏi đang học chuyên ngành cần tuyển để tập thu được>NNL có trình độ cao sau này. Có thể coi đây là giải pháp đầu tư cho tương lai hữu hiệu để ETC1 có>NNL chất lượng, tạo lợi thế cạnh tranh và sự khác biệt đối với các đối thủ.

Năm là: Do đặc điểm văn hóa, Việt Nam có mối quan hệ thân quen, họ hàng, đồng hương còn ảnh hưởng khá nặng nề và phổ biến. Đây cũng có thể nói là hiện tượng chung trong các DN, các cơ quan ở Việt Nam. Đặc điểm văn hóa này đã có chiều hướng suy giảm đi song vẫn còn tồn tại. Điều này cũng ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng nhân lực của ETC1. Nếu để vấn đề họ hàng, thân quen, đồng hương chi phối mạnh thì sẽ không thể tuyển chọn được đúng người yêu cầu. Để khắc phục tình trạng này, Công ty cần: (i) Chọn những người công tâm, công bằng, khách quan vào Hội đồng tuyển dụng; (ii) Khi tuyển dụng phải công khai, minh bạch ác tiêu chí, tiêu chuẩn; (iii) Có tiêu chí ưu tiên cho “thân quen” áp dụng khi các ứng viên bằng điểm nhau, năng lực như nhau.

Sáu là: Dựa trên kết quả Phân tích công việc để tuyển dụng nhân lực. Cụ thể là: (i) Người lao động phải đảm nhận những nhiệm vụ, công việc cụ thể ; (ii) Yêu cầu đối với người thực hiện về trình độ chuyên môn, kỹ năng công việc, kinh nghiệm, yêu cầu về tính cách, phẩm chất...; (iii) Điều kiện cần, đủ để hoàn thành công việc.

Bảy là: Nhu cầu tuyển dụng phải được xác định trên nhu cầu tuyển dụng của từng bộ phận, đơn vị, chi nhánh và nhu cầu phát triển của ETC1.

Tám là: Sau tuyển dụng, cần chú ý tới đào tạo, bồi dưỡng, hỗ trợ nhân viên mới hội nhập với tập thể và làm quen với công việc nhanh chóng.

4.2.4 Đào tạo NNL

Đào tạo là một trong những giải pháp có tính quyết định tới việc nâng cao chất lượng NNL, việc này sẽ giúp cho người lao động có đủ kiến thức và kỹ năng đáp ứng được yêu cầu của công việc hiện tại và tương lai. Nhu cầu đào tạo nhân viên trong các DN tăng nhanh trong quá trình phát triển vừa có hợp tác vừa có cạnh tranh. Bên cạnh đó còn có những áp lực kinh tế - xã hội tác động lên DN. Đặc biệt là đối với ngành điện hiện nay, khi mức độ tăng trưởng của ngành được dự báo khá cao trên 16%/năm. Công nghệ sử dụng trong tất cả các lĩnh vực từ: Phát điện, truyền tải điện, phân phối điện... liên tục thay đổi theo xu hướng hiện đại và trong thời gian tới đây khi hình thành thị trường mua bán điện cạnh tranh đầy đủ thì mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt. Chính điều này cũng tạo ra áp lực về đảm bảo an sinh xã hội cũng như an ninh năng lượng của EVN đối với cả kinh tế vĩ mô và vi mô ở nước ta. Việc đào tạo trong EVN, NPC nói chung và của ETC1 nói riêng cần được xem như là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược chung của EVN và của ETC1.

Do đặc thù công tác của ETC1 là thường xuyên lưu động, ETC1 cần áp dụng nhiều phương pháp và hình thức đào tạo khác nhau tùy thuộc đặc điểm từng công việc để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để người lao động có thể theo kịp với sự thay đổi của công nghệ và đáp ứng được yêu cầu công việc. Việc đào tạo phải có sự phối hợp lý thuyết với thực hành. Đặc biệt đào tạo đúng người, đúng mục đích tránh đào tạo chạy theo hình thức gây sự tốn kém không cần thiết và sau quá trình đào tạo cần tiến hành đánh giá hiệu quả kinh tế của quá trình đào tạo để tránh sự lãng phí cả về thời gian lẫn tiền bạc.

Để đổi mới và hoàn thiện công tác đào tạo NNL của ETC1, theo tác giả Công ty cần thực hiện:

Thứ nhất: Đào tạo NNL phải được xác định là nhiệm vụ quan trọng của lãnh đạo các cấp trong toàn bộ công ty ETC1. Coi việc đào tạo là giải pháp hữu hiệu để nâng cao sức cạnh tranh cho chính bản thân ETC1 và bản thân người lao động. Cần thay đổi cách tiếp cận về đào tạo NNL theo mấy hướng sau: (i) Đào tạo là chiến

lược của DN; (ii) Đào tạo là chính sách chính của DN; (iii) Phát triển con người toàn diện; (iv) Tạo sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức; (v) Quan tâm nhu cầu phát triển của DN và người lao động.

Thứ hai: Tăng cường và nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo NNL, cụ thể là:

- Bổ sung nhân lực làm công tác đào tạo cho Phòng TCNS. Những nhân viên này cần phải có trình độ, am hiểu về tình hình thực tế của ETC1, có kiến thức về QLNNL nói chung và có kinh nghiệm trong công tác đào tạo và phát triển NNL.

- Tiến hành rà soát, bố trí lại nhân viên làm công tác đào tạo trong ETC1.

Thứ ba: Cải tiến phương thức xác định nhu cầu đào tạo. Coi đây là một trong những giải pháp quyết định tới hiệu quả, chất lượng công tác đào tạo NNL. Trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc và bảng mô tả công việc, nhu cầu cá nhân, nhu cầu của từng bộ phận để xác định nhu cầu đào tạo chung của ETC1. Bên cạnh đó xác định nhu cầu đào tạo còn theo: định hướng phát triển, mở rộng hoạt động SXKD, nhu cầu đổi mới, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất, sự biến động về nghề nghiệp trong tương lai... Điều này đòi hỏi phải có sự nhận thức và thay đổi trong tư duy, của lãnh đạo và cán bộ quản lý cùng nhân viên trong ETC1.

Thứ tư: Tăng cường kinh phí đầu tư vào chương trình và kế hoạch đào tạo nội bộ theo hướng thiết thực, hiệu quả, tiết kiệm có chú ý tới môi trường hội nhập quốc tế. Trong điều kiện hiện nay, ETC1 để xây dựng chương trình và kế hoạch đào tạo nội bộ phù hợp qua việc phối hợp với các tổ chức đào tạo, các chuyên gia tư vấn trong nước và quốc tế kết hợp với đội ngũ CBCNV để đào tạo.

Thứ năm: Kết hợp đào tạo nội bộ với gửi đào tạo bên ngoài như: gửi ra các trường đại học, cao đẳng, trường nghề; kết hợp đào tạo trong và ngoài nước.

Thứ sáu: Tận dụng lợi thế chi phí cho đào tạo được hạch toán vào chi phí sản xuất của ETC1, tối ưu hoá công tác đào tạo. Cần phải có biện pháp quản lý, giám sát chặt chẽ nguồn kinh phí này để tránh thất thoát, lãng phí.

Thứ bảy, Xác định đúng mục đích, mục tiêu đào tạo sẽ tránh việc đào tạo tràn lan, mang tính phong trào để mang lại hiệu quả cao nhất.

Thứ tám: Nhằm có bài học kinh nghiệm và tránh lãng phí trong công tác đào tạo. Sau mỗi phần hoặc toàn bộ một chương trình đào tạo, cần thực hiện đánh giá về kết quả đào tạo. Qua đánh giá kết quả đào tạo lãnh đạo ETC1 sẽ có những thông tin hữu ích để xem xét mức độ thoả mãn các mục đích, mục tiêu của chương trình đào tạo đã đề ra và rút ra những bài học kinh nghiệm, đưa ra những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo tiếp sau.

4.2.5 Cải tiến tổ chức lao động và bố trí lao động

Tổ chức lao động

Áp dụng tổ chức lao động khoa học là một trong những giải pháp nâng cao hiệu quả trong việc sử dụng lao động. Để nâng cao hiệu quả công tác này, ETC1 cần cải tiến công tác tổ chức lao động. Trong quá trình SXKD, hiệu quả hoạt động của nhân viên chỉ đạt được cao nhất khi công việc của họ được tổ chức khoa học.

Tổ chức lao động chỉ thực sự là khoa học khi nó được xem xét vận dụng những thành tựu khoa học công nghệ kèm theo những kinh nghiệm tiên tiến. Do vậy, trong điều kiện hiện nay tổ chức lao động khoa học cần được coi là việc tổ chức lao động sản xuất dựa trên nền tảng khoa học công nghệ và kinh nghiệm tiên tiến nhằm sử dụng hiệu quả nhất những tiềm năng kỹ thuật và con người, tăng năng suất lao động. Nếu vận dụng tổ chức lao động khoa học một cách logic có hệ thống, hạn chế, ngăn ngừa những mặt tác động tiêu cực của khoa học công nghệ và môi trường đến người lao động. Điều này sẽ tạo được sự phối hợp tốt giữa khoa học công nghệ và con người trong quá trình sản xuất.

Tổ chức lao động khoa học cần thực hiện:

Thứ nhất: Hoàn thiện các hình thức phân công lao động đúng người, đúng việc. Tổ chức phân công lao động về nội dung và hình thức phải phù hợp với trình độ và những yêu cầu cụ thể của công nghệ.

Thứ hai: Nhằm tạo ra điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật hoàn chỉnh, môi trường lao động trong sạch, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc, giữ gìn và cải thiện môi trường. Bên cạnh đó, để bảo đảm sức lao động và tái phục hồi thể lực cũng như trí lực người lao động, tăng cường khả năng làm việc lâu dài của người lao động cần cải tiến việc tổ chức sản xuất tại nơi làm việc.

Thứ ba: Nhằm thực hiện quá trình sản xuất với hiệu quả cao. Bố trí phù hợp về mặt không gian, địa điểm vị trí làm việc, sắp xếp các yếu tố cơ sở vật chất, đối tượng sản xuất, quy trình và hợp lý hoá các hoạt động, phương pháp tác nghiệp.

Thứ tư: Hoàn thiện phương pháp xác định năng suất lao động, cải tiến điều kiện trong việc xây dựng định mức năng suất lao động. Nghiên cứu xây dựng định mức mới; thời gian lao động, các yếu tố cấu thành định mức thời gian lao động.

Thứ năm: Thường xuyên nghiên cứu sửa đổi và hoàn thiện các nội quy, quy chế phù hợp với quy định của pháp luật liên quan đến các phương pháp, hình thức tạo động lực bằng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

Thứ sáu: Qua những phong trào thi đua sẽ đề cao việc thực hiện nội quy kỷ luật lao động, bồi dưỡng nâng cao ý thức của người lao động, tuyên truyền phát huy văn hóa ETC1. Nên thường xuyên phát động phong trào thi đua trong ETC1. Đồng thời có sơ kết tổng kết thi đua để có những biện pháp khen thưởng động viên kịp thời.

Thứ bảy: Để cải thiện nâng cao chất lượng>NNL, phải tăng cường đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.

Thứ tám: Trong sản xuất, ngành điện là ngành nghề nguy hiểm và luôn tiềm ẩn rủi ro với người lao động. Việc đảm bảo an toàn lao động và không ngừng cải thiện điều kiện vật chất, môi trường làm việc cần luôn được chú trọng và quan tâm đúng mức. Dần hoàn thiện và hợp lý hoá các trình độ lao động, có các chế độ nghỉ ngơi tái phục hồi sức lao động phù hợp.

Thứ chín: Xây dựng và tổ chức quá trình lao động và thời gian làm việc hợp lý.

Thứ mười: Hoàn thiện việc xác định cấp bậc lao động theo tính chất, phạm vi công việc. Nâng cao tính tự giác thực thi kỷ luật lao động, thúc đẩy và phát huy tính năng động sáng tạo của người lao động.

Bố trí lao động

Việc bố trí lao động hợp lý cùng với các điều kiện lao động an toàn, cơ hội và điều kiện phát triển toàn diện cho người lao động sẽ góp phần cải thiện, củng cố các mối quan hệ giữa những người lao động với nhau. Điều này sẽ giúp người lao động có hiệu quả và năng suất lao động cao, đồng thời sẽ tăng cường bảo vệ sức khỏe cho người lao động. ETC1 nên:

- Chú trọng đến công tác tuyển chọn lao động ngay từ ban đầu, sao cho ứng viên được tuyển có đủ thể lực và trí lực và các phẩm chất cần thiết... đủ điều kiện vào làm tại một vị trí công việc nhất định.

- Xây dựng bầu không khí chan hoà, cởi mở, cạnh tranh lành mạnh và hợp tác giúp đỡ lẫn nhau, cùng phát triển giữa người lao động với ETC, Lãnh đạo ETC1 và giữa người lao động với người lao động. Tăng cường thúc đẩy và hoàn thiện phương pháp làm việc theo nhóm nhằm làm tăng hiệu quả, hợp lý của phân công lao động và sự hợp tác lao động.

- Đánh giá người lao động thông qua các bảng đánh giá công việc về thành tích chung của từng người lao động. Căn cứ vào bảng đánh giá, hồ sơ và kết quả đánh giá thành tích công việc của nhân viên, ETC1 sẽ thực hiện việc chuyển chuyên, luân chuyển nhân viên đến những vị trí phù hợp với năng lực, trình độ của từng nhân viên. Tạo cho người lao động cảm thấy mình được tin tưởng, được đặt đúng vị trí công việc phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ. Từ đó họ sẽ phát huy cao nhất khả năng của mình để đạt hiệu quả công việc tốt nhất có thể. Bên cạnh đó việc này cũng sẽ giúp lãnh đạo ETC1, những người quản lý giải quyết những nút thắt công việc chưa hiệu quả trong hệ thống tổ chức của ETC1. Từ đó thúc đẩy bộ máy tổ chức hoàn thiện và hoạt động đồng bộ hơn.

4.2.6 Đổi mới công tác đánh giá người lao động

Đánh giá trên cơ sở căn cứ chính xác

Điều quan trọng của công tác đánh giá là đưa ra được những tiêu chí để làm cơ sở để đánh giá người lao động. Những tiêu chí đưa ra cần chính xác, phù hợp với thực tiễn và phù hợp đối với mỗi người loại lao động tại vị trí công việc khác nhau. Việc đánh giá phải công bằng và công khai, các căn cứ đưa ra các tiêu chí cần có tính thuyết phục và phải có tác dụng khuyến khích người lao động phấn đấu hoàn thiện mình, mặt khác giúp đơn vị đánh giá được mức độ hoàn thành công việc, mức độ đóng góp của từng người lao động đối với thành quả chung. Khắc phục hiện tượng đánh giá nhân viên theo cảm tính, hời hợt ...không thực chất.

Để hoàn thiện công tác đánh giá, nên thực hiện một số biện pháp:

- Hệ thống chỉ tiêu đánh giá chính là cơ sở để đánh giá nên cần phải chính xác, phù hợp với mỗi vị trí, loại lao động khác nhau. Cần hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể cho từng chức danh công việc áp dụng cho từng bộ phận. Có tiêu chí đánh giá sẽ giúp cho việc đánh giá được thuận lợi, nhanh chóng và chính xác. Việc đánh giá cần công bằng và minh bạch nên các chỉ tiêu đưa ra phải thực sự phù hợp có tính khoa học, có tình, có lý.

- Xây dựng bảng chỉ số mức độ phức tạp cho từng công việc và thiết lập các chức danh công việc tương ứng theo bảng chỉ số. Trong quá trình phát triển có nhiều thay đổi như: thay đổi về công nghệ, mở rộng thị trường, triển khai dịch vụ mới, áp dụng những tiến bộ mới vào sản xuất và quản lý sẽ nảy sinh những công việc mới, phát sinh những chức danh mới... Bởi vậy cần thường xuyên cập nhật, sửa đổi bổ sung chức danh công việc mới chưa có trong bảng mức độ phức tạp theo công việc. Công việc này sẽ làm cho người lao động nhận thức được trách nhiệm, từ đó xác định được các mục tiêu phấn đấu, đồng thời ETC1 có cơ sở để trả lương, thưởng cho người lao động một cách xứng đáng với mức độ đóng góp.

- Muốn làm tốt công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên thì những người được chọn làm công tác đánh giá không thể đánh giá một cách tùy tiện theo ngẫu hứng hoặc bản thân bị chi phối bởi tình cảm cá nhân. Cần xây dựng bộ phận chuyên trách làm công tác đánh giá, đồng thời tổ chức huấn luyện, đào tạo đội ngũ làm công tác đánh giá. Đội ngũ đánh giá cần phải xây dựng và nắm vững các quy trình, tiến trình và các phương pháp đánh về cả lý thuyết lẫn thực hành, phải hiểu và biết mục tiêu cũng như tầm quan trọng của hoạt động này. Việc huấn luyện thường xuyên sẽ làm cho đội ngũ cán bộ đánh giá có thêm kỹ năng đánh giá phù hợp với đặc điểm thực tiễn của ETC1.

- Để làm căn cứ cho việc đánh giá chất lượng công việc hàng tháng, cần xây dựng và thực hiện chấm điểm đánh giá chất lượng định kỳ theo tuần tại các bộ phận.

- Minh bạch về chỉ tiêu hoàn thành nhiệm vụ xếp loại A, B, C hàng tháng cho từng bộ phận. Xây dựng chỉ tiêu này phải dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

hàng tháng của các bộ phận. Các chỉ tiêu này có thể được xem xét linh hoạt trong quá trình đánh giá khi có lý do chính và phải được hội đồng đánh giá thông qua.

- Việc đánh giá hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng tại các bộ phận phải được tiến hành công khai, dân chủ, có sự tham gia và hướng dẫn của đại diện các tổ chức xã hội (công đoàn, nữ công). Kết quả đánh giá nên được trao đổi, thảo luận với nhân viên nhằm giải quyết thấu đáo có tình, có lý các thắc mắc của nhân viên từ đó sẽ động viên nhân viên cố gắng hơn nữa.

- Để có được những bài học kinh nghiệm, cải tiến công tác đánh giá để không ngừng nâng cao hiệu quả của công tác đánh giá. Hàng quý nên thực hiện điều tra khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên về kết quả đánh giá. Đây là căn cứ quan trọng để không ngừng hoàn thiện công tác đánh giá thành tích, chất lượng công việc và góp phần xây dựng, cải thiện tích cực mối quan hệ thân thiện giữa những người lãnh đạo và nhân viên trong ETC1.

4.2.7 Tăng cường các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động

Thù lao lao động

Lãnh đạo công ty cần nhận thức rõ: Thù lao lao động không chỉ là quyền lợi mà còn là lợi ích chính đáng của người lao động ; Phải coi đó là trách nhiệm của Ban lãnh đạo và cần nhận thức giải quyết đầy đủ và đúng đắn về thù lao lao động.

Từ đó phải xác định: (i) đây là 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 công ty; (iii) là giải pháp có tính quyết định trong xây dựng và phát triển NNL.

Hiện nay ETC1 đang áp dụng phần nào hình thức đánh giá mức độ phức tạp của công việc và mức độ xử phạt đối với người lao động chứ chưa xác định được cụ thể mức độ hoàn thành công việc theo hiệu quả hoạt động của từng cá nhân.

Theo quy chế phân phối thu nhập hiện tại, tiền lương của cá nhân gồm 2 phần: V_1 : phần được tính theo hệ số cấp bậc lương quy định của Nhà nước và V_2 : tính chi trả thêm lương dựa trên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh (thể hiện hệ số mức độ phức tạp công việc theo chức danh nhân viên). Thường phần lương V_2 cao hơn so với V_1 . Điều này dẫn đến mức chênh lệch thu nhập của người có thâm

niên ít so với người có thâm niên cao không nhiều, dẫn đến khúc mắc về thu nhập giữa những người có thâm niên cao so với người có thâm niên thấp. Để tạo sự công bằng, khuyến khích hơn nữa người lao động, đặc biệt là đối với những người lao động có tay nghề giỏi và thu hút được lao động có chất lượng làm việc cho đơn vị cần cải tiến điều chỉnh hạn chế yếu tố gây chênh lệch này ra khỏi lương.

Việc thi nâng ngạch chức danh viên chức chuyên môn nghiệp vụ và thi nâng bậc đối với lao động được tổ chức đều đặn 1 năm/lần. Đối với những lao động luôn hoàn thành tốt công việc, có nhiều sáng kiến cải tiến trong công việc được tập thể công nhận thì nên có chính sách đặc cách rút ngắn thời gian thi nâng bậc chứ không cần có đủ năm giữ ngạch hoặc bậc cũ theo quy định.

Công tác thi đua khen thưởng được thực hiện theo quy chế năm 2012, nhưng vẫn dựa trên quy chế của NPC. Chỉ tiêu cụ thể về đánh giá và thưởng sáng kiến mới chỉ dừng lại ở việc Hội đồng thi đua khen thưởng đánh giá và quyết định mức khen thưởng, chưa khen thưởng người lao động kịp thời. Như vậy có thể khiến người lao động phát sinh tâm lý không thỏa mãn, có thể sẽ tác động tiêu cực đến các công việc được giao ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất chung của ETC1. Vì thế, ETC1 cần phải linh động hơn trong chính sách khen thưởng đối với cán bộ công nhân viên, làm cho việc khen thưởng thực sự gắn kết người lao động đối với đơn vị; công nhận và tưởng thưởng xứng đáng đối với năng lực và mức độ cống hiến của người lao động. Cần phải khen thưởng kịp thời đúng lúc, đúng chỗ nếu người lao động làm tốt. Để đảm bảo sự công bằng, hợp lý trong công tác tiền lương có thể xem xét tới các giải pháp như: (i) Hệ thống tiền lương của công ty nên xây dựng lại trên cơ sở kết quả Phân tích công việc và thực hiện xếp hạng công việc. Nên rà soát nếu cần xây dựng lại chính sách và hệ thống tiền lương của công ty cho phù hợp thực tiễn; (ii) Lấy kết quả Đánh giá thực hiện công việc của người lao động để trả lương, thù lao lao động phù hợp; (iii) Xây dựng hệ thống định mức lao động và lấy đó làm cơ sở cho công tác tiền lương.

Phải thực sự quan tâm đến công tác bảo hiểm xã hội cho người lao động.

Có biện pháp nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực của đội ngũ làm công tác QL NNL. Chú trọng quan tâm tới công tác thù lao lao động, tổ chức tiền lương.

Hằng năm nên thực hiện các khóa đào tạo, bồi dưỡng về công tác tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội cho đội ngũ quản lý tại các đơn vị, các chi nhánh và đội ngũ cán bộ, nhân viên làm công tác tiền lương.

Xây dựng bầu không khí văn hóa trong đơn vị

Mỗi tổ chức, DN đều có một không gian văn hoá đặc trưng riêng và đóng vai trò quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển. Văn hóa DN điều khiển hành vi cho các thành viên của tổ chức mình nên cư xử thế nào trong đối nội, đối ngoại. Nhờ văn hóa DN vị thế, uy tín DN được quảng bá nâng cao, tạo được sự chú ý của khách hàng. Với ETC1 văn hóa sẽ đồng hành cùng quá trình tồn tại và phát triển của ETC1. Tuy vậy xây dựng, gìn giữ và phát huy bầu không khí văn hoá theo xu hướng hướng tích cực hòa hợp và thân thiện thì không phải mọi tổ chức, DN nào cũng thực hiện được.

Văn hóa trong ETC1 sẽ tạo ra một môi trường làm việc tốt cho nhân viên, từ không gian, cách bài trí, bố trí nơi làm việc đến thái độ phục vụ khách hàng, cách ứng xử giữa các nhân viên với nhau, thậm chí ngay từ cử chỉ hành động, lời nói... của nhân viên. Tất cả điều đó tạo lên một nét văn hóa riêng của ETC1. Tuy nhiên việc xây dựng một bầu không khí văn hóa trong DN ở Việt Nam là một điều còn khá mới mẻ, ETC1 mới trở thành công ty TNHH MTV từ một đơn vị hạch toán phụ thuộc NPC suốt chặng đường dài trên 40 năm. Nên việc xây dựng bầu không khí văn hóa mới, hiện đại trong ETC1 còn gặp nhiều khó khăn. Để hoàn thiện hơn việc xây dựng bầu không khí văn hóa cần chú ý những điểm sau:

- Kế thừa có chọn lọc những nét văn hóa truyền thống đẹp của NPC nói chung và ETC1 nói riêng đã gây dựng được trong suốt trên 40 năm qua. Tiếp cận những nét văn hóa mới hiện đại trong nền kinh tế thị trường, mang tính mở phù hợp với thuần phong mỹ tục Dân tộc. Từ đó tạo không gian nhân văn trong ETC1 có sự kết hợp truyền thống và hiện đại trong giao tiếp, ứng xử, cạnh tranh...

- Sắp xếp và bố trí không gian giao dịch giữa khách hàng và nhân viên tiếp nhận một cách khoa học và thuận tiện; tránh gây trở ngại cho khách hàng cũng như nhân viên tiếp nhận trong quá trình bán hàng.

- Thường xuyên xem xét, đánh giá thái độ phục vụ khách hàng của nhân viên, tăng cường công tác bồi huấn, nên tổ chức thường xuyên các lớp học bồi dưỡng về nghiệp vụ giao tiếp bán hàng.

- Tạo dựng không gian làm việc, sinh hoạt giữa các nhân viên trong ETC1 thật hữu nghị, thân thiện, hòa đồng...thông qua các hoạt động phong trào thể thao văn hóa văn nghệ, đền ơn đáp nghĩa, hỗ trợ khó khăn...

Việc xây dựng được một bầu không khí văn hóa lành mạnh trong ETC1 sẽ tạo được một lợi thế rất lớn trước những đối thủ cạnh tranh. ETC1 cần phải quan tâm, đầu tư nhiều hơn đến lĩnh vực này.

Các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động gồm:

Một là, Xây dựng các tiêu chí về công việc cụ thể.

Một trong những lý do sẽ khiến người lao động không tin rằng có sự gắn kết chặt chẽ giữa tiền lương mà họ được trả với công việc mà họ thực hiện. Bởi vì họ không bao giờ được biết một cách chính xác những yêu cầu của DN đưa ra và những yêu cầu đó có những tiêu chí gì... Và như vậy họ sẽ không biết hoàn toàn cần phải làm gì và làm thế nào để được đánh giá là một người làm tốt công việc. ETC1 nên xây dựng được các tiêu chí đánh giá sự hoàn thành công việc, cũng như các tiêu chuẩn để phân loại kết quả làm việc của nhân viên theo các cấp độ từ thấp đến cao cụ thể, rõ ràng và minh bạch. Căn cứ vào đó người lao động của ETC1 có động lực hoàn thành tốt công việc.

Hai là, Tạo cho người lao động có cơ hội được thể hiện và tận dụng hết khả năng và năng lực.

Đối với người lao động, được sử dụng hết những kỹ năng và năng lực để làm việc thì rất có ý nghĩa. Nếu người lao động không cảm nhận được họ cần phát huy hết khả năng, cống hiến tạo, hăng say, miệt mài, tâm huyết cho công việc... Điều này đồng nghĩa họ sẽ nhanh chóng mất đi niềm đam mê đối với công việc, dễ chán nản, không có động lực và hiệu quả công việc không cao. Để tận dụng tối đa, vận dụng hết những khả năng của người lao động, nên tạo ra nhiều cơ hội cho người lao động thể hiện, tạo thêm động lực kích thích niềm đam mê, tăng cường khả năng sáng tạo đạt hiệu quả cao trong công việc.

Ba là, Thúc đẩy công tác và cơ hội được đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động.

Nhân viên dưới quyền trong đơn vị sẽ có thêm động lực làm việc khi biết rằng họ sẽ có nhiều cơ hội được đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tuy nhiên, khi hoạt động SXKD có dấu hiệu chững lại, việc đầu tiên mà các DN thường làm giảm chi phí và cắt giảm ngân sách dành cho đào tạo là chắc chắn. Nhiều nghiên cứu đã cho thấy chỉ chưa đầy một nửa số nhân viên đang làm việc trong các DN cảm thấy họ có cơ hội học hỏi những kiến thức và kỹ năng mới cho công việc của mình. Đây là mặt tiêu cực của chính sách quản lý và phát triển NNL dưới cái nhìn ngắn hạn. ETC1 Phải coi đào tạo là đầu tư dài hơi và có tính chiến lược. Do vậy, cần phải có những chính sách đào tạo thích hợp nhằm tạo ra cơ hội nâng cao các kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động trong ETC1.

Bốn là, Tạo sự liên kết hiệu quả giữa tiền thưởng gắn với kết quả công việc.

Tiền thưởng là một trong những yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Có câu “ Một trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng”; Một thực trạng đang xảy ra hiện nay đó là chế độ tiền thưởng không rạch ròi, việc khen thưởng chưa chuẩn mực như: chưa có quy chế hoặc có nhưng các tiêu chí cụ thể chưa có... thực trạng này không riêng gì ETC1 mà còn nhiều ở các DN nhất là các DN có 100% vốn Nhà nước gặp phải. Điều này dễ dẫn đến việc bất mãn, phản ứng ngầm ở nhân viên. Chính vì thế ETC1 nên có quy chế với các tiêu chí cụ thể, thường xuyên theo dõi quá trình làm việc của người lao động để đưa ra mức khen thưởng hợp lý nhằm kích thích tạo động lực làm việc cho người lao động.

Năm là, Tạo niềm tin đối với nhân viên.

Người lao động sẽ làm việc trách nhiệm, tận tụy hơn với công việc khi được cấp trên tin tưởng. Có nhiều cách, hình thức để thể hiện sự tin tưởng tùy thuộc theo cách hành xử của người Lãnh đạo và tâm lý của từng người lao động; có lao động thì thích tăng lương, nâng chức danh, khen trước tổ chức nhưng có người lại thích được giao công việc thử thách hơn, hoặc giao quyền nhiều hơn...

Sáu là, Làm cho người lao động tin rằng họ là những người luôn luôn chiến thắng.

Thành công trong sự nghiệp, công việc... là một trong những động lực kích thích rất quan trọng khiến cho người lao động làm việc tích cực và hăng hái hơn. Tâm lý chung người lao động luôn mong muốn mình là một trong những nhân tố được đứng trong bộ phận thành công, đóng góp nhiều thành công của bộ phận đó.

Tuy nhiên, trên thực tế, các nhà lãnh đạo lại thường nói nhiều về những thất bại nhiều hơn là thành công. Dẫn đến có cái nhìn thiên cận sai lệch, mang tính áp đặt, duy ý chí. Những hành động, cái nhìn biểu cảm, đưa đến thông tin tốt lành và cảm ơn người lao động về những đóng góp của họ đối với sự thành công của đơn vị là điều mà ban lãnh đạo ETC1 cần chú trọng quan tâm.

Bây là, Giúp người lao động nhận thấy được làm việc quan trọng và hữu ích hơn rất nhiều so với cảm giác chỉ đơn thuần là có một công việc để làm.

Nếu muốn người lao động thực sự có động cơ hăng hái làm việc tích cực, nên giúp họ hiểu sâu sắc hơn về những gì liên quan đến công việc của họ phải làm, làm cho người lao động hiểu chính họ đang thực hiện những chức năng rất quan trọng đối với khách hàng.

4.3. Đề xuất với cấp trên và các ban ngành liên quan

4.3.1 Đề xuất với nhà nước

Hoàn thiện các Bộ luật, Nghị định, Thông tư hướng dẫn

EVN phối hợp cùng các Bộ ngành thực hiện lấy Trung cầu, tổng hợp ý kiến của các DN, của những người lao động để tạo ra được sự công bằng và hiệu quả nhất về:

- Chế độ trợ cấp thôi việc cho người lao động, quy định các trường hợp không được hưởng trợ cấp thôi việc và được hưởng trợ cấp thôi việc.

- Cần dần phát triển thuế trợ cấp thất nghiệp cho người lao động, bởi hiện nay nền kinh tế gặp rất nhiều khó khăn, đôi khi những lao động chính trong gia đình bị mất việc là điều rất dễ xảy ra, do đó thuế này có thể trợ cấp một phần nào đó cho cuộc sống của họ khi thất nghiệp chưa tìm kiếm công việc mới.

- Những khoản giảm trừ thuế còn thấp, mặc dù Nhà nước đã có điều chỉnh tăng mức giảm trừ gia cảnh cho người lao động, nhưng phần lớn vẫn chưa nhận

được sự ủng hộ của họ, hơn nữa mức thuế đánh vào người có thu nhập cao còn chưa đúng mức so với người có thu nhập thấp, chưa tạo ra được sự công bằng.

- Qui định số thuế phải nộp khi làm thêm giờ, khi có thêm thu nhập cũng chưa thực sự rõ và có cách quản lý phù hợp.

Xây dựng các hệ thống bảo hiểm hiệu quả hơn

Việc có được dịch vụ khi người lao động hưởng bảo hiểm còn nhiều bất cập, nhiều khi việc nộp bảo hiểm chỉ là việc làm theo pháp luật của DN, còn sử dụng nó hay không thì là việc của người lao động. Hiện nay, ở Việt Nam, dịch vụ chăm sóc của bảo hiểm còn chưa phát triển, do đó người lao động sử dụng chúng là rất ít.

Vấn đề tái cấu trúc cơ cấu, nhân sự trong DN nói riêng và cả xã hội nói chung đang là một xu hướng tất yếu trong hoàn cảnh nền kinh tế như hiện nay. Do đó, Nhà nước cần có những chính sách nhất định nhằm hỗ trợ DN làm tốt việc này. Như: mở rộng tuyên truyền, nhân rộng những cách quản lý hiệu quả của DN ra các DN khác giúp DN khai thác tốt nhân lực, nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD.

EVN là một tập đoàn nhà nước sở hữu, do đó ảnh hưởng của Nhà nước tương đối lớn lên EVN, NPC hiện sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của ETC1. Ảnh hưởng của cơ chế nhà nước đôi khi có phần trì trệ và thiếu linh hoạt dẫn đến việc chậm trong hoạt động của công ty. Do vậy, nhà nước cần cải thiện chính sách kinh tế đối với DN mà Nhà nước sở hữu, có những ưu tiên nhất định, nhưng cần đẩy mạnh việc cạnh tranh công bằng, công khai trên thị trường, trong nền kinh tế.

- Dựa trên quy hoạch điện VI đã được Thủ tướng phê duyệt. Chính phủ nên chỉ đạo các bộ ngành (Công thương, Tài chính, Tài nguyên môi trường, Khoa học công nghệ, Xây dựng...) sớm ban hành các thông tư hướng dẫn về triển khai công tác quy hoạch điện. Căn cứ trên cơ sở đó các đơn vị trong EVN sẽ sớm định hình lộ trình thực hiện công tác xây dựng mới (nguồn điện, lưới điện...) để chủ động bố trí vốn, định hướng phát triển NNL...

- Sớm sửa đổi định mức trong xây dựng cơ bản, mà trong đó có định mức về xây dựng các công trình điện, thí nghiệm thiết bị điện. Trên cơ sở đó các đơn vị thí nghiệm sẽ chủ động trong vấn đề chi phí nhân công thí nghiệm điện.

- Sớm ban hành cuốn Quy chuẩn, Tiêu chuẩn kỹ thuật điện Quốc gia. Căn cứ vào đó để các đơn vị trong EVN, Thí nghiệm điện xác định công việc phải làm và định hình cơ cấu tổ chức, cơ cấu nhân sự nhằm chủ động đáp ứng nhu cầu NNL để thực hiện tốt những quy định đưa ra.

- Sớm đưa ra các hướng dẫn lộ trình thực hiện việc tái cơ cấu các đơn vị trong ngành điện, đẩy nhanh tiến độ thành lập thị trường điện cạnh tranh để các đơn vị chủ động chuẩn bị, sắp xếp cơ cấu tổ chức chung phù hợp chủ trương tái cơ cấu EVN.

- Đưa ra lộ trình xây dựng và hoàn thiện các dự án điện mang tính trọng điểm quốc gia như: Thủy điện Huội Quảng, các trạm 500kV, các nhà máy điện Nguyên tử... Để các đơn vị trong EVN nói chung và các đơn vị thí nghiệm nói riêng có kế hoạch xây dựng lực lượng lao động đáp ứng nhu cầu theo lộ trình.

- Siết chặt việc thành lập các đơn vị thí nghiệm, kiểm định thiết bị điện. Nhằm nâng cao chất lượng quản lý kỹ thuật chung. Từ đó tập trung nguồn lực cho các bộ phận còn lại.

4.3.2 Đề xuất với EVN và NPC

Thứ nhất, Hỗ trợ cho các đơn vị thí nghiệm điện là những đơn vị nhỏ trong các Tổng công ty phân phối điện, chưa có nhiều điều kiện để hợp tác giao lưu quan hệ với các đơn vị tương tự trong nước và Quốc tế về khả năng mở rộng, tăng cường giao lưu, quan hệ hợp tác quốc tế trong lĩnh vực điện và tự động hóa. Từ đó, khai thác được thị trường đầu ra và đầu vào được thuận tiện hơn, việc chuyển giao công nghệ trở nên dễ dàng, giúp nâng cao hiệu quả phục vụ của công ty tới khách hàng.

Thứ hai, tạo điều kiện để các đơn vị thí nghiệm điện có sự trao đổi, truyền đạt kinh nghiệm QL NNL giữa các công ty thí nghiệm điện với nhau, cũng như giữa các đơn vị thí nghiệm điện với các đơn vị thuộc khối phát điện, khối truyền tải. Biểu dương, đánh giá về năng lực QL NNL của các công ty tiêu biểu và lấy đó làm hình mẫu tiêu chuẩn để các công ty trong ngành học hỏi kinh nghiệm.

Thứ ba, Đầu tư mạnh cho các đơn vị thí nghiệm về cơ sở vật chất, nền tảng tài chính và con người từ EVN. Trình độ quản lý nhân sự của ETC1 chưa thật sự hoàn chỉnh, còn nhiều bất cập, điều này cần có thời gian để đào tạo cán bộ của công

ty. Công ty có thể điều chuyển cán bộ của EVN hoặc NPC xuống để đảm nhiệm vị trí tương ứng, sao cho phù hợp với năng lực của cán bộ và nhu cầu của ETC1.

Thứ tư, Quan tâm hơn đến việc kiểm soát tình trạng kỹ thuật thiết bị điện, coi đó là khâu nâng cao chất lượng và đảm bảo vận hành an toàn ổn định của Hệ thống điện Việt Nam. Cần loại bỏ những đơn vị thí nghiệm điện thiếu năng lực, cạnh tranh không lành mạnh ra khỏi các dự án của EVN, NPC.

Thứ năm, chuyển giao công nghệ, là một công ty thuộc NPC, rất cần nhận được những chuyển giao về công nghệ phù hợp trong ngành điện để có thể phát triển hiệu quả.

Thứ sáu, xây dựng, đào tạo đội ngũ chuyên gia cao cấp về thí nghiệm. Coi đây là đội ngũ chuyên gia tư vấn chính cho EVN, NPC khi có những bất thường về kỹ thuật xảy ra.

KẾT LUẬN

1. QL NNL có ý nghĩa quyết định đến sự thành, bại của bất cứ DN nào. Ngày nay, QLNNL là chiến lược giúp đạt được các mục tiêu của DN. QLNNL 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... QL NNL còn chịu sự tác động các nhân tố thuộc về nội bộ DN như văn hóa DN, NNL của DN, tác phong lãnh đạo, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật... cùng với các nhân tố thuộc về bản thân người lao động như tính cách, đạo đức, năng lực công việc...

2. Kinh nghiệm QL NNL tại một số Công ty cho thấy: *Một là*, Chính sách nhân sự của tổ chức là khâu then chốt trong sự tồn tại và phát triển của DN. ; *Hai là*, Các công ty trong QL NNL là chú trọng công tác phát triển, đào tạo, tuyển dụng.; *Ba là*, Cần đưa ra các chính sách thu hút, sử dụng người tài; đưa ra các cơ chế chính sách đào tạo bồi dưỡng nội bộ nhằm giữ sự ổn định và củng cố bộ máy nhân lực đủ khả năng thực hiện công việc.

3. Trong giai đoạn (2012-2013), QL NNL ở ETC1 đã được quan tâm và đầu tư. Trong năm 2012, 2013 chi phí cho đào tạo đã được nâng cao. Trong cuối 2013 đầu năm 2014, lần đầu tiên công ty có quy chế đào tạo, quy chế tuyển dụng cho riêng mình. Quy chế trả lương đã ngày càng phát huy ưu điểm khuyến khích người lao động nhất là lực lượng lao động trẻ trong công ty. Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008 dần đi vào tiềm thức và hành động của người lao động; Công tác an toàn luôn được chú trọng quan tâm; Chế độ nâng lương được đảm bảo; truyền thống trên 40 năm hình thành và phát triển kết hợp với văn hóa doanh nghiệp tạo bầu không khí đoàn kết, cởi mở hơn. Các chế độ phúc lợi xã hội, đền ơn đáp nghĩa như: gặp mặt các đồng chí về hưu, tặng quà tết, ngày thành lập công ty được quan tâm... đem lại sự tin tưởng của người lao động.

4. Tuy nhiên trên thực tế, QLNNL của ETC1 vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế, như: Trong công tác hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển NNL; các chế độ đãi ngộ; chế độ trả lương ... đã nêu trong chương 3, chính những điều này gây tác

động đến thái độ, hành vi, động lực, tính sáng tạo của nhân viên trong ETC1.

5. Trong bối cảnh mới của nền kinh tế đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020, để hoàn thiện công tác QL NNL Công ty ETC1 cần thực hiện đồng bộ các giải pháp như: Lập chiến lược NNL đồng bộ với chiến lược phát triển chung của ETC1. Xây dựng bộ máy QL NNL; Cải tiến chế độ tuyển dụng, đào tạo NNL; xây dựng chương trình đánh giá công việc và đánh giá công việc ; Cải tiến tổ chức lao động và bố trí lao động... Bên cạnh đó, rất cần tới những hỗ trợ từ nhà nước và cấp trên của ETC1.

Mặc dù đã cố gắng trong việc thực hiện đề tài, nhưng chắc chắn luận văn còn nhiều hạn chế. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô để Luận văn được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa, tác giả xin chân thành cảm ơn cô giáo hướng dẫn khoa học: Tiến sỹ Vũ Thị Dậu; Các thầy, cô giáo Trường Đại học Kinh tế -ĐHQG Hà Nội; Ban Giám đốc, các Trưởng bộ đơn vị, cán bộ công nhân viên trong Công ty TNHH MTV TNĐ Miền Bắc đã giúp đỡ tác giả hoàn thành Luận văn này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Hoàng Mai Anh, 2010. *Quản lý NNL tại Công ty Điện toán và Truyền số liệu trong điều kiện CNH-HĐH*. Luận văn Thạc sỹ. Trường ĐH Kinh tế.
2. Triệu Tuệ Anh và Lâm Thạch Viên, 2004. *Thiết kế tổ chức và quản lý chiến lược NNL*. Hà Nội: Nxb Lao động Xã hội.
3. Christian Batal, 2002. *Quản lý nhân lực trong khu vực nhà nước*, tập 1,2. Nxb Chính trị quốc gia Hà Nội.
4. Lê Văn Biên, 2005. *Giải pháp nâng cao năng lực quản lý NNL của các ngân hàng thương mại VIB*. Luận văn thạc sỹ kinh tế. Trường ĐHKT- ĐHQG Hà Nội.
5. Bộ Lao động Thương binh và xã hội, 2005. *Các văn bản quy định về chế độ tiền lương - bảo hiểm xã hội*. Hà Nội: Nxb Lao động - Xã hội.
6. Briefcase, 2007. *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi*. Hà Nội: Nxb Lao động - Xã hội.
7. Trần Xuân Cầu, 2012. *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nxb Đại học kinh tế Quốc dân.
8. Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc, từ 2009-2013. *Báo cáo tổng kết Tình hình sản xuất kinh doanh Công ty*. Hà Nội.
9. Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc, 2014. *Đề án kiện toàn bộ máy*. Hà Nội.
10. Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền bắc, 2012. *Quy chế Phân phối tiền lương trong Công ty*. Hà Nội.
11. Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc, 2012. *Quy chế Công tác cán bộ trong Công ty*. Hà Nội.
12. Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc, 2012. *Quy định chức năng , nhiệm vụ các đơn vị trong Công ty*; Hà Nội.

13. Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc, 2012. *Quy chế Phân phối tiền lương trong Công ty*. Hà Nội.
14. Công ty TNHH MTV Thí nghiệm điện Miền Bắc, 2012. *Nội quy lao động trong Công ty*. Hà Nội.
15. Trần Kim Dung, 2006. *Quản trị NNL*. Hà Nội: Nxb Thống kê.
16. Phạm Văn Dũng và cộng sự, 2012. *Kinh tế chính trị Đại cương*. Hà Nội: Nxb Đại học Quốc gia.
17. Vũ Ngọc Duy, 2009. *Giải pháp tài chính nâng cao năng lực quản trị NNL của Tổng công ty Giấy Việt Nam trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*. Luận văn thạc sỹ kinh tế. Trường Đại học Kinh tế- ĐHQG Hà Nội.
18. Vũ Thùy Dương và Hoàng Văn Hải, 2008. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nxb Thống Kê.
19. Nguyễn Văn Diễm, 2006. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nxb Lao động – xã hội.
20. Nguyễn Trọng Điều, 2003. *Quản trị NNL*. Hà Nội: Nxb Chính trị quốc gia.
21. Phan Huy Đường, 2011. *Giáo trình Quản lý nhà nước*. Hà Nội: Nxb Đại học Quốc gia.
22. Phan Huy Đường, 2012. *Quản lý lao động nước ngoài tại Việt Nam*. Hà Nội: Nxb Đại học Quốc gia.
23. Đoàn Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2002. *Giáo trình Khoa học Quản lý, tập 2*. Hà Nội: Nxb Khoa học kỹ thuật.
24. Nguyễn Việt Hà, 2012. *Hoàn thiện công tác QL NNL tại sân bay Nội Bài*. Luận văn thạc sỹ. Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
25. Nguyễn Tuấn Hải, 2012. *Nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Điện lực Huế*. Luận văn thạc sỹ. Trường Đại học Huế.
26. Paul Hersey and Ken Blanc Hard, 2001. *Quản trị hành vi tổ chức*. Hà Nội: Nxb thống kê.

27. Hà Văn Hội, 2006. *Quản trị NNL*. Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
28. Lê Thị Hương, 2012. *Đào tạo NNL chất lượng cao ngành du lịch tại Đà Nẵng*. Luận văn thạc sỹ kinh tế. Trường Đại học Đà Nẵng.
29. Lê Thị Mỹ Linh, 2009. *Phát triển nguồn nhân lực trong DN NVV ở Việt nam trong quá trình hội nhập quốc tế*. Luận án Tiến sỹ. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
30. Phetsamone Phonevilaisack, 2012. *Quản trị nguồn nhân lực ở TCT Điện lực CHDCND Lào - Lý luận thực tiễn và giải pháp*. Luận án Tiến sỹ. Trường ĐHKT Quốc dân.
31. Nguyễn Thị Thu Phương, 2011. *Quản lý nhân lực tại công ty Cokyvina*. Luận văn thạc sỹ Quản lý kinh tế. Trường ĐHKT-ĐHQG Hà nội.
32. Lê Quân, 2008. *Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của DN*. Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
33. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm, 2013. *Quản trị Nhân lực*. Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
34. Nguyễn Văn Quân, 2013. *Một số giải pháp thu hút và duy trì NNL tại Công ty TNHH Linh kiện Điện tử SANYO OPT Việt Nam*. Luận văn thạc sỹ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
35. Quốc hội, 2003. *Bộ luật lao động nước CHXHCN Việt Nam, Sửa đổi bổ sung 2002 – 2003*. Hà Nội: Nxb Chính trị quốc gia.
36. Bowin Robert và Harvey Donald, 2010. *Giáo trình Quản trị NNL (Human Resources Management)*. Hà Nội: Nxb Lao động - Xã hội.
37. Đặng Đức San và Nguyễn Văn Phần, 2002. *Quản lý, sử dụng lao động trong DN (Tập 1,2)*. Hà Nội: Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.
38. Nguyễn Hồng Sơn và Phan Huy Đường, 2013. *Giáo trình Khoa học Quản lý*. Hà Nội: Nxb ĐHQG Hà nội.
39. Phạm Quỳnh Sơn, 2008. *Xây dựng chiến lược phát triển NNL cho Xí nghiệp dịch vụ và Cho thuê văn phòng - Công ty Cổ phần ford Thăng Long*. Luận văn thạc sỹ Kinh tế. Trường Đại học Khoa học và Công nghệ Lũngwa.

40. Bùi Xuân Thắng, 2011. *Giải pháp hoàn thiện quản lý nhân lực tại Hội sở Vinh - Ngân hàng TMCP Bắc Á*. Luận văn Thạc sỹ. Đại học Kinh tế.
41. Nguyễn Hữu Thân, 2008. *Quản trị nhân sự*. Hà Nội: Nxb Lao động - Xã hội.
42. Trần Thị Thu và Vũ Hoàng Ngân, 2013. *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*, Giáo trình Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
43. Trần Thị Thủy, 2010. *Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản lý NNL tại Công ty Điện Lực Thái Bình trong điều kiện tái cơ cấu ngành điện Việt nam*". Đề tài NCKH.
44. Đinh Văn Toàn, 2012. *Phát triển NNL của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*. Luận án tiến sỹ. Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
45. Trịnh Văn Toàn, 2009. *Nâng cao năng lực quản trị NNL của công ty giấy bãi bằng Việt Nam*. Luận văn thạc sỹ kinh tế. Trường ĐHKT- ĐHQG Hà Nội.
46. Hoàng Quốc Trung, 2009. *Nâng cao năng lực quản trị NNL và hội nhập của các ngân hàng thương mại đến năm 2015*. Luận văn thạc sỹ kinh tế. Trường ĐHKT- ĐHQG Hà Nội.
47. Willam J, 2012. *Tối đa hóa năng lực nhân viên (The Manager Guide to Maximazing Employee Potential)*.