

PHÁT TRIỂN VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC ở Công ty Điện lực Kiên Giang

● TS. NGUYỄN VĂN NGỌC, ThS. PHẠM THỊ GẤM NHUNG - Trường Đại học Nha Trang

I. ĐẶT VẤN ĐỀ
Nguồn lao động luôn đóng vai trò quyết định đối với mọi hoạt động kinh tế, đặc biệt khi khoa học đã thực sự trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, với hàm lượng chất xám ngày càng chiếm tỷ lệ cao. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Kiên Giang chưa được thể chế hoá và thực thi đúng mức, một số chính sách chưa thỏa đáng nên ít thu hút và giữ chân được người lao động có tay nghề cao, có trình độ chuyên môn giỏi.

II. MỤC TIÊU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

- Nghiên cứu nhằm đánh giá thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty, trên cơ sở đó, xây dựng kế hoạch phát triển và đề xuất giải pháp quản lý phù hợp.
- Nghiên cứu thực hiện bằng phương pháp chuyên gia phỏng vấn trên 136 người lao động tại Công ty Điện lực Kiên Giang. Sử dụng khung năng lực nhằm xác định nhu cầu cần đào tạo cho người lao động trong thời gian tới. Sử dụng bộ công cụ Mark Renzy - khung phân tích sự phát triển của tổ chức. Ngoài ra, còn áp dụng các phương pháp phân tích, thống kê...

III. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1 Đánh giá thực trạng nguồn nhân lực theo khung năng lực
Trên cơ sở các khung năng lực đã được xây dựng, tiến hành đánh giá năng lực của các nhóm cán bộ: Cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý, CBCNV. Sử dụng phiếu khảo sát để mỗi CBCNV của Công ty tự đánh giá theo từng tiêu chí và kết hợp việc chọn mẫu phỏng vấn của

nhóm khảo sát. Những tiêu chí được thiết kế trong phiếu khảo sát tự đánh giá và phiếu phỏng vấn cán bộ là diễn giải các năng lực cụ thể trong khung năng lực.
3.1.1 Cán bộ lãnh đạo
Các mặt năng lực của cán bộ lãnh đạo đều có điểm trung bình tương đối cao: Tư duy chiến lược: 4,0; Năng lực chuyên môn: 4,6; Năng lực tổ chức - điều hành: 4,3; Quan hệ giao tiếp và ứng xử: 4,7 và nhiều mặt được đánh giá ở mức độ tương đối tốt (trên 4 điểm); tiêu chí “Có các kiến thức hỗ trợ (ngoại ngữ, CNTT...) để vận dụng tốt vào

công tác quản lý” có số điểm thấp nhất 3,0.
3.1.2 Cán bộ quản lý
Các mặt năng lực của cán bộ quản lý có điểm trung bình tương đối như sau: Tư duy hoạch định: 3,5; Năng lực chuyên môn: 4,2; Năng lực tổ chức - điều hành: 3,98; Quan hệ giao tiếp và ứng xử: 3,56.
3.1.3 Cán bộ công nhân viên
Các mặt năng lực của CBCNV (kỹ sư, nhân viên văn phòng, công nhân, lái xe...) có điểm trung bình tương đối như sau: Năng lực chuyên môn: 3,6; Năng lực tổ chức và thực hiện công việc: 3,5;

Bảng 1: Đánh giá mức độ phát triển của tổ chức

Các mặt chủ yếu trong tổ chức	Mức độ phát triển			
	Bắt đầu	Phát triển	Mở rộng	Bền vững
I. Tầm nhìn của tổ chức				
1.Năng lực lãnh đạo, điều hành				
2.Sự cam kết của lãnh đạo				
3.Sứ mệnh (chức năng, nhiệm vụ)				
4.Sự chủ động trong quá trình lãnh đạo, điều hành				
II. Năng lực quản lý				
5.Mô hình quản lý và hệ thống tài liệu hướng dẫn thực hiện công việc				
6.Mức độ ủy quyền trong quản lý				
7.Uy tín của người lãnh đạo				
8.Sự tham gia, đồng thuận của các cấp và nhân viên				
9.Năng lực hoạch định và lập kế hoạch hoạt động				
10.Kỹ năng triển khai thực hiện				
11.Hệ thống kiểm tra/giám sát				
12.Phương pháp kiểm tra/giám sát				
13.Kỹ năng đánh giá, phân tích và cải tiến				
III. Nguồn lực tài chính				
14.Thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch về vốn do cấp trên đã hoạch định sẵn				
15.Sự điều tiết sử dụng nguồn vốn được giao				
16.Khả năng kiểm soát và báo cáo tài chính				
IV. Nguồn nhân lực				
17.Sơ đồ tổ chức				
18.Bản mô tả công việc				
19.Sự bố trí và sử dụng nhân lực				
20.Kế hoạch phát nguồn nhân lực				
V. Nguồn lực bên ngoài				
21.Cơ chế phối hợp				
22.Sự hợp tác giải quyết công việc				
23.Vai trò hỗ trợ cộng đồng thông qua hoạt động quản lý nhà nước				
24.Chất lượng cung cấp dịch vụ một cửa				
25.Năng lực làm việc với các đối tác (VD: các DN, nhà tư vấn...)				

Quan hệ giao tiếp và ứng xử: 3,85; Năng lực tự quản lý và làm chủ bản thân: 3,6.

3.1.4 Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua việc xem xét, phân tích từ kết quả khảo sát đánh giá năng lực của 3 nhóm cán bộ. Nhóm khảo sát đã xác định nhu cầu đào tạo của từng nhóm sau đó tập hợp thành nhu cầu đào tạo chung của Công ty, đưa ra thảo luận nhóm để thống nhất, từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực cho cán bộ trong giai đoạn 2012 đến 2015.

3.2 Đánh giá năng lực tổ chức bằng bộ công cụ Mark Renzy

3.2.1 Đánh giá mức độ phát triển của tổ chức (Bảng 1)

3.2.2 Mức độ ưu tiên các mặt trong tổ chức (Bảng 2)

3.2.3 Tổng hợp kết quả đánh giá năng lực tổ chức bằng công cụ Mark Renzy

Trên cơ sở đánh giá mức độ phát triển và mức độ ưu tiên các mặt của tổ chức, tổng hợp sự phát triển các mặt trong tổ chức của Công ty như sau:

Các vấn đề cần ưu tiên giải quyết nhằm nâng cao năng lực của Công ty là những mặt được xác định nằm tại góc vuông dưới cùng bên phải. Đây là những mặt quan trọng đến sự phát triển của Công ty trong thời gian tới - mức độ ưu tiên cao (mức độ ưu tiên $\geq 2,5$), đồng thời mức độ phát triển đều ở mức độ thấp (mức độ phát triển $\leq 2,5$):

- 1) Năng lực lãnh đạo, điều hành (1)
- 2) Sự chủ động trong quá trình lãnh đạo, điều hành (4)
- 3) Mức độ ủy quyền trong quản lý (6)
- 4) Kỹ năng triển khai thực hiện công việc theo kế hoạch (10)
- 5) Hệ thống kiểm tra/giám sát việc thực hiện công việc (11)
- 6) Phương pháp kiểm tra/giám sát (12)
- 7) Kỹ năng đánh giá, phân tích và cải tiến (13)

Bảng 2: Mức độ ưu tiên các mặt trong tổ chức

Các mặt chủ yếu trong tổ chức	Nhóm Lãnh đạo	Nhóm CBQL	Thống nhất sau cùng
I. Tầm nhìn của tổ chức			
1.Năng lực lãnh đạo, điều hành	4	3	4
2.Sự cam kết của lãnh đạo	2	3	3
3.Sứ mệnh (chức năng, nhiệm vụ)	1.5	3	2
4.Sự chủ động trong quá trình lãnh đạo, điều hành	3	3	3
II. Năng lực quản lý			
5.Mô hình quản lý và hệ thống tài liệu hướng dẫn thực hiện công việc	3	4	3
6.Mức độ ủy quyền trong quản lý	3	2	2.5
7.Uy tín của người lãnh đạo	4	4	4
8.Sự tham gia, đồng thuận của các cấp và nhân viên	4	3	3.5
9.Năng lực hoạch định và lập kế hoạch hoạt động	4	4	4
10.Kỹ năng triển khai thực hiện	4	2	3
11.Hệ thống kiểm tra/giám sát	3	3	3
12.Phương pháp kiểm tra/giám sát	4	3	3.5
13.Kỹ năng đánh giá, phân tích và cải tiến	4	3	3
III. Nguồn lực tài chính			
14.Thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch về vốn do cấp trên đã hoạch định sẵn	2	4	3
15.Sự điều tiết sử dụng nguồn vốn được giao	3	4	4
16.Khả năng kiểm soát và báo cáo tài chính	3	4	4
IV. Nguồn nhân lực			
17.Sơ đồ tổ chức	2	2	2
18.Bản mô tả công việc	2	4	3
19.Sự bố trí và sử dụng nhân lực	3	3	3
20.Kế hoạch phát nguồn nhân lực	4	4	4
V. Nguồn lực bên ngoài			
21.Cơ chế phối hợp	2	3	2
22.Sự hợp tác giải quyết công việc	3	2	2.5
23.Vai trò hỗ trợ cộng đồng thông qua hoạt động quản lý nhà nước	2	2	2
24.Chất lượng cung cấp dịch vụ một cửa	3	4	3
25.Năng lực làm việc với các đối tác (VD: các DN, nhà tư vấn...)	2	3	2.5

8) Thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch về vốn do cấp trên đã hoạch định sẵn (14)

9) Bản mô tả công việc (18)

10) Sự bố trí và sử dụng nhân lực (19)

11) Kế hoạch phát nguồn nhân lực (20)

12) Chất lượng cung cấp dịch vụ hành chính công (24)

13) Năng lực làm việc với các đối tác (25)

IV. XÂY DỰNG KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

4.1Xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

4.1.1 Chương trình đào tạo cán bộ lãnh đạo điều hành

Công ty xác định nhu cầu cần đào tạo, sau đó gửi kế hoạch đào tạo lên Tổng công ty.

- Chương trình đào tạo cán bộ lãnh đạo cấp cao (CEO1)

+ Thạc sỹ Quản trị kinh doanh

+ Giám đốc điều hành cấp cao (CEO1)

+ Giám đốc tài chính (CFO)

- Chương trình đào tạo cán bộ lãnh đạo cấp trung (CEO2)

+ Giám đốc điều hành cấp trung (CEO2)

+ Đào tạo dài hạn cho CEO2

+ Đào tạo chuyên đề cho CEO2

4.1.2 Chương trình đào tạo cho người lao động

Hàng năm, Công ty lập phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo cho người lao động đăng ký. Trên cơ sở số liệu đăng ký, Công ty sẽ xây dựng kế hoạch, bảng tiến độ, lịch học cụ thể của các khóa học. Ngoài ra, các phòng/ban còn tổ chức các khóa bồi huấn, nâng bậc cho công nhân, tập huấn nghiệp vụ cho người lao động trong Công ty ■