

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản luận án này là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu và trích dẫn trong luận án có nguồn gốc rõ ràng và trung thực./.

TÁC GIẢ

Trần Thế Hùng

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, cho phép tôi thành kính tưởng nhớ Cố GS.TS. Tống Văn Đường; cảm ơn PGS.TS. Vũ Quang Thọ - Người đã toàn tâm, toàn ý hướng dẫn tôi về mặt khoa học để hoàn thành bản luận án này.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh, PGS.TS. Trần Thọ Đạt, TS. Đinh Tiến Dũng và các Thầy cô giáo, các cán bộ, nhân viên khoa Kinh tế Lao động và Viện Đào tạo SĐH - Trường Đại học KTQD về những ý kiến đóng góp thẳng thắn, sâu sắc và sự giúp đỡ đầy nhiệt huyết để tôi có thể hoàn thành nhiệm vụ nghiên cứu của mình.

Nhân đây, Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới Gia đình, bạn bè và đồng nghiệp, những người đã kề vai sát cánh và thường xuyên động viên để hoàn thành bản luận án này.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

Phụ bìa	
Lời cam đoan	2
Lời cảm ơn	3
Danh mục các chữ viết tắt	5
Danh mục bảng biểu, biểu đồ	6
MỞ ĐẦU	7
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TIỀN LƯƠNG VÀ QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG	17
1.1 Khái niệm, bản chất của tiền lương	17
1.2. Nội dung quản lý tiền lương	32
1.3. Sự cần thiết phải hoàn thiện quản lý tiền lương của DN.....	52
1.4. Những bài học kinh nghiệm quản lý tiền lương của một số Tập đoàn điện lực trong khu vực và trên thế giới.....	57
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	65
Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG TRONG NGÀNH ĐIỆN LỰC VIỆT NAM (EVN)	66
2.1. Vai trò, vị trí của điện lực việt nam trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hóa (CNH, HĐH)	67
2.2. Những đặc điểm cơ bản trong SXKD của evn có ảnh hưởng đến công tác quản lý tiền lương.....	68
2.3. Thực trạng quản lý tiền lương của EVN.....	88
2.4. Những đánh giá chung	118
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	125
Chương 3: QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG NGÀNH ĐIỆN LỰC VIỆT NAM (EVN)	126
3.1. Định hướng phát triển của điện lực Việt Nam.....	126
3.2. Quan điểm hoàn thiện công tác quản lý tiền lương tại EVN.....	131
3.3. Một số giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện QLTL tại EVN	145
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	180
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	183
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	189
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	190
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CNH, HDH	Công nghiệp hoá, Hiện đại hoá
CNTB	Chủ nghĩa tư bản
CNXH	Chủ nghĩa xã hội
ĐGTL	Đơn giá tiền lương
ĐMLĐ	Định mức lao động
DN	Doanh nghiệp
DNNN	Doanh nghiệp Nhà nước
EVN	Tổng Công ty Điện lực Việt Nam/Tập đoàn Điện lực Việt Nam
KTQD	Kinh tế Quốc dân
KTTT	Kinh tế thị trường
KTXH	Kinh tế xã hội
Lmin	Mức, tiền/Lương tối thiểu
NLD	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
QLTL	Quản lý tiền lương
QTL	Quỹ tiền lương
SLĐ	Sức lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TBCN	Tư bản chủ nghĩa
XHCN	Xã hội chủ nghĩa

DANH MỤC BẢNG BIỂU

<i>Biểu 2.1:</i> Cơ cấu LĐ theo trình độ được đào tạo của EVN 2003-2006	86
<i>Biểu 2.2:</i> Tình hình nâng bậc lương CNVC của evn 2003 – 2006.....	87
<i>Biểu 2.3:</i> Tình hình thực hiện mức lao động qua các năm 2001-2006	96
<i>Biểu 2.4:</i> Kết cấu mức lao động năm 2003	100
<i>Biểu 2.5:</i> Các phương án huy động sản lượng của EVN.....	109
<i>Biểu 2.6:</i> Quỹ tiền lương và SL điện thương phẩm qua các năm	110
<i>Biểu 2.7:</i> Năng suất lao động và doanh thu qua các năm.....	120
<i>Biểu 3.1:</i> Các phương án tăng trưởng kinh tế.....	128

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

<i>Biểu đồ 2.1:</i> Cơ cấu lao động trong EVN.....	81
<i>Biểu đồ 2.2:</i> Tổ chức nguồn nhân lực.....	81
<i>Biểu đồ 2.3:</i> Sản lượng, lao động và lương bình quân của EVN	83
<i>Biểu đồ 2.4:</i> Tiền lương min chung và tiền lương min của EVN	85

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tiền lương là tiền trả cho việc cung ứng sức lao động (SLĐ), vì vậy, về bản chất, tiền lương biểu thị quan hệ kinh tế giữa người sử dụng lao động (NSDLĐ) và người lao động (NLĐ). Phạm trù tiền lương, tự nó đã bao hàm vừa là thu nhập, vừa là chi phí: Chi phí của nhà sản xuất để hợp thành chi phí SXKD; và thu nhập của NLĐ.

Đã có nhiều công trình trong và ngoài nước nghiên cứu về tiền lương. Tuy vậy, tiền lương và tổ chức tiền lương trong mô hình tập đoàn Sản xuất kinh doanh (SXKD) lại chưa được tổng kết toàn diện cả về lý luận và thực tiễn. Ở Việt nam, mô hình tập đoàn cũng mới là thử nghiệm, nên hầu như chưa có công trình khoa học nào về tổ chức và Quản lý tiền lương (QLTL) của tập đoàn SXKD, được đặt ra và nghiên cứu một cách có hệ thống.

Điện lực là ngành công nghiệp giữ vị trí chiến lược của nền kinh tế quốc dân (KTQD). Hầu hết các Quốc gia đều thống nhất cho rằng, để có thể chuyển một nền kinh tế nông nghiệp, sản xuất nhỏ thành nền kinh tế công nghiệp, sản xuất hiện đại, có nghĩa là làm cho xã hội tiến thêm một nấc thang văn minh mới, Điện lực phải “đi trước một bước”. Bởi vì, một trong những điều kiện có tính tiên quyết của công nghiệp hoá (CNH) là Điện khí hoá. Hơn nữa, an ninh năng lượng (mà trước hết là an ninh điện năng) cũng còn là điều kiện để bảo đảm an ninh Quốc gia (Bao gồm cả kinh tế, chính trị, quốc phòng...), là tiền đề để một Quốc gia phát triển bền vững.

Trong nhiều năm qua, Ngành điện Việt Nam mà nòng cốt là Tổng Công ty Điện lực Việt Nam, nay là Tập đoàn Điện lực Việt nam (EVN) đã được Chính phủ đặc biệt quan tâm, tạo điều kiện để nhanh chóng trở thành ngành kinh tế kỹ thuật “đi trước mở đường” cho sự phát triển của các ngành, các lĩnh vực khác của nền KTQD. Cùng với sự mở rộng đầu tư về nguồn lực,

EVN đã từng bước đổi mới mô hình tổ chức, hệ thống quản lý để nâng cao hiệu quả SXKD và hội nhập với sự phát triển của ngành điện trong khu vực và trên thế giới. QLTL là một trong các khâu của hệ thống quản lý EVN cũng đã có nhiều cải tiến nhằm thay đổi nhận thức không còn phù hợp về tiền lương của thời kỳ bao cấp, nhanh chóng tạo ra những đòn bẩy mạnh mẽ khuyến khích NLD. Đặc biệt để EVN có cơ hội thu hút và trọng dụng đội ngũ nhân viên có chất lượng cao - một trong những trụ cột về năng lực cạnh tranh của ngành. Tuy vậy, những cải tiến ở mặt này, mặt kia trong lĩnh vực tổ chức, QLTL của EVN vẫn là chấp vá, thụ động, chưa tạo ra diện mạo mới về chính sách đãi ngộ nhân lực, đặc biệt khi EVN chuyển sang hoạt động theo mô hình tập đoàn.

Nhiệm vụ quản lý nói chung và nhiệm vụ QLTL nói riêng đang đặt ra nhiều yêu cầu mới và cấp bách dưới hình thức tổ chức tập đoàn kinh tế, các chính sách về tiền lương, phương thức QLTL, quan điểm, triết lý về tiền lương và đãi ngộ NLD... cần được nghiên cứu có hệ thống, toàn diện. Trên ý nghĩa đó, tác giả lựa chọn đề tài: ***“Hoàn thiện công tác QLTL trong ngành điện lực Việt Nam”*** làm đề tài nghiên cứu luận án tiến sỹ.

2. Tình hình nghiên cứu

Tiền lương và chính sách tiền lương luôn luôn chứa đựng trong nó tính thời sự nóng hổi, được nhiều người quan tâm và là vấn đề được nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước giành thời gian và công sức nghiên cứu ở các góc độ khác nhau.

i. Nghiên cứu ở trong nước:

Trước năm 1992 đã có một số công trình nghiên cứu về tiền lương, nhưng nghiên cứu có tính tổng thể nhất, có ảnh hưởng khá sâu sắc và trực tiếp đến người lao động ở Việt Nam, đó là đề tài cấp nhà nước “Những vấn đề cơ

bản đổi mới chính sách tiền lương ở Việt Nam”. Đề tài được nghiên cứu từ năm 1991 do PGS.TS. Trần Đình Hoan làm chủ nhiệm. Đề tài đã tổng kết tương đối toàn diện những vấn đề lý luận cơ bản về tiền lương trong thời kỳ xây dựng nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung và bước đầu tiếp cận các khái niệm, đặc trưng, bản chất, vai trò... của tiền lương trong nền KTTT, trong đó đặc biệt chú trọng đến vấn đề Lmin. Trên cơ sở đó, đề tài đã xây dựng hệ thống thang, bảng lương cho khu vực hành chính sự nghiệp, thang, bảng lương cho DNNN. Từ những kết quả nghiên cứu của đề tài, năm 1993 nhà nước đã tiến hành đổi mới hệ thống tiền lương trong cả nước và trong Bộ luật lao động (năm 1995) đã có những quy định về Lmin theo cách tiếp cận của KTTT. Sau đó, nhằm tiếp tục phát triển nhận thức mới về bản chất, vai trò của tiền lương và cách thức thiết kế chính sách tiền lương theo những yêu cầu của kinh tế thị trường, trong chương trình cấp nhà nước KX.03.11 “Luận cứ khoa học của việc đổi mới chính sách và cơ chế quản lý lao động, tiền công, thu nhập trong nền kinh tế hàng hoá ở nước ta” do GS.TS. Tống Văn Đường làm chủ nhiệm (1994). Đề tài này cũng đã nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về tiền lương, về phân phối thu nhập, cơ chế quản lý lao động tiền lương và thu nhập trong nền kinh tế hàng hoá ở nước ta.

Kế thừa những kết quả nghiên cứu trước đó và tính hình thực tế những năm đổi mới ở nước ta, năm 2000 một đề tài cấp nhà nước về tiền lương được nghiên cứu là “Luận cứ khoa học cải cách chính sách tiền lương nhà nước” do TS. Lê Duy Đồng làm chủ nhiệm. Dựa trên những bài học kinh nghiệm được rút ra từ các cuộc khảo sát, tìm hiểu, học tập tại một số nước trong khu vực và trên thế giới, đề tài đã tổng kết những vấn đề lý luận, những quan điểm về tiền lương tối thiểu, nêu lên những định hướng cho việc hình thành cơ chế trả lương trong khu vực hành chính nhà nước, khu vực DN trong nước, khu vực DN có vốn đầu tư nước ngoài; Đề tài tiếp tục làm rõ hơn bản chất của

tiền lương trong cơ chế thị trường, vai trò điều tiết của nhà nước... Đáng chú ý là đề tài đã đưa ra cơ chế trả lương trong các loại hình DN; xác định Lmin chung, Lmin cho DN trong nước và Lmin cho DN có vốn đầu tư nước ngoài. Từ các mức lương tối thiểu này, các DN có thể chủ động xây dựng thang bảng lương cho mình...

Một số đề tài cấp bộ được nghiên cứu về tiền lương là :

- Đề tài cấp bộ (1997): “Cơ chế trả lương và quản lý nhà nước về tiền lương trong DN ngoài quốc doanh”, do TS. Nguyễn Quang Huệ làm chủ nhiệm. Đề tài cũng đã đề cập đến những vấn đề về Lmin, thang, bảng lương cho các DN ngoài quốc doanh.

- Đề tài cấp bộ (2002): “Cơ chế trả công lao động và tiền lương, thu nhập trong các lâm trường quốc doanh”, do TS. Nguyễn Tín Nhiệm làm chủ nhiệm. Ngoài việc nêu những vấn đề lý luận chung về tiền lương, tác giả đã phân tích những đặc thù trong quản lý lao động, tổ chức sản xuất của các nông, lâm trường quốc doanh, từ đó đề xuất cơ chế trả lương cho người lao động trên cơ sở khoán sản phẩm.

- Đề tài cấp bộ (2004) : “Nghiên cứu chi phí tiền lương trong giá trị mới sáng tạo ra trong một số ngành kinh tế chủ yếu”, do Thạc sỹ Nguyễn Thị Lan Hương làm chủ nhiệm. Trên cơ sở những lý luận về tiền lương, giá trị mới sáng tạo ra và giá trị gia tăng ở cấp ngành, Đề tài tập trung làm rõ thực trạng giá trị mới sáng tạo thông qua điều tra thống kê, 150 doanh nghiệp ngành dệt may và tỷ trọng chi phí tiền lương trong phần giá trị mới đó. Đây là cơ sở để đề tài đề xuất với nhà nước sửa đổi nghị định về quản lý tiền lương các DN nhà nước.

- Đề tài cấp bộ (2006) của Nguyễn Anh Tuấn về “Đổi mới chính sách tiền lương trong bối cảnh kinh tế tri thức”. Sau khi nêu thực trạng tiền lương của nước ta hiện nay và những đặc trưng của nền kinh tế tri thức trong bối

cảnh hội nhập kinh tế thế giới, tác giả nêu lên những yêu cầu cấp bách phải đổi mới toàn diện chính sách tiền lương hiện hành trên cơ sở hiệu quả công việc và giá trị lao động.

- Tác giả Nguyễn Anh Tuấn còn chủ trương nghiên cứu đề tài cấp bộ (2006) ‘‘Nghiên cứu chuyển đổi hệ thống tiền lương tại các DN cổ phần hóa’’. Đề tài đã đề cập khá hệ thống các đặc điểm của DN cổ phần hóa, những ưu việt của loại hình DN cổ phần hóa trong nền KTTT. Từ đó, đề tài tập trung nghiên cứu sâu vấn đề quản lý lao động trong các DN cổ phần hóa; động lực của tiền lương đối với NLĐ và đề xuất cơ chế trả lương và quản lý tiền lương trong các DN loại này.

- Đề tài của Tác giả Phạm Minh Huân (1995) về ‘‘Đổi mới chính sách tiền lương ở Việt Nam’’. Trên cơ sở hệ thống hóa và tổng kết những nghiên cứu về tiền lương trước đó, tác giả tập trung nghiên cứu chính sách tiền lương tối thiểu chung, tiền lương tối thiểu cho DN và thang, bảng lương cho khối DN nhà nước. Điểm đáng chú ý là đề tài đã đề xuất về cơ chế quản lý tiền lương trong các DN nhà nước, theo đó các DN có thể tự xây dựng mức tiền lương tối thiểu của mình không thấp hơn mức lương tối thiểu chung của nhà nước; chính sách và độ lớn phụ thuộc vào mức hiệu quả và nguồn lực tài chính của DN. Trên nền đó, các DN có thể chủ động xây dựng thang lương cho mình, với những điều kiện như tốc độ tăng lương không vượt quá mức tăng năng suất lao động và tỷ trọng lợi nhuận trên tiền lương kế hoạch trong năm không thấp hơn năm trước đó. Đồng thời Luận án cũng đưa ra việc áp dụng lương tối thiểu cho các DN có vốn đầu tư nước ngoài.

- Trong thời gian này, đáng chú ý về mặt lý luận và tổng kết thực tiễn còn có các nghiên cứu về chi phí tiền lương của các DNNN trong nền KTTT của NCS.Vũ Quang Thọ (1996). Luận án này đã hệ thống hóa và phát triển lý luận cơ bản về tiền lương trong nền KTTT. Luận án cũng đưa ra vấn đề Lmin

DN, cơ chế quản lý tiền lương và đặc biệt vấn đề hạch toán chi phí tiền lương trong chi phí sản xuất của DN, trên cơ sở đó định hình các chính sách trả lương cho người lao động theo hiệu quả công việc.

- Về tiền lương ngành, luận án tiến sỹ của NCS.Chu Tiến Quang (1996) : ‘‘Đổi mới mô hình tổ chức và cơ chế đổi mới ngành chè’’. Trong luận án này tác giả đã có đề cập đến cơ chế trả lương đặc thù cho lao động trong các DN ngành chè phù hợp mô hình tổ chức sản xuất mới.

- Luận án của NCS Vũ Văn Khang (2002) : ‘‘Hoàn thiện cơ chế trả lương cho người lao động ở các DN thuộc ngành dệt may ở Việt Nam’’. Trong luận án này, tác giả đã hệ thống hóa lý luận về tiền lương và cơ chế trả lương cho NLĐ trong phạm vi DN; Khảo sát và phân tích thực trạng cơ chế trả lương cho NLĐ tại các DN dệt may và đề xuất các quan điểm, giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế trả lương khi ngành dệt may hội nhập vào KTTT.

- Một luận án về tiền lương ngành khác là của Nguyễn Hồng Minh (2004) : ‘‘Đổi mới mô hình trả lương của các DN ngành nông nghiệp trong nền KTTT’’. Theo đó, tác giả đã khái quát hóa những vấn đề lý luận về tiền lương trong nền KTTT như khái niệm tiền lương/tiền công; tiền lương tối thiểu; tiền lương tối thiểu theo ngành; tiền lương tối thiểu theo vùng; cơ chế quản lý tiền lương DN; bản chất của tiền lương trong nền KTTT ... Luận án đã nêu nội dung xây dựng mô hình trả lương mới của các DN ngành nông nghiệp. Mô hình trả lương này bao gồm xác định tiền lương tối thiểu; xác định hệ số tiền lương để xây dựng hệ thống các mức lương tương ứng với từng loại lao động và công việc.

ii. Nghiên cứu ở nước ngoài

Ở các nước, vấn đề tiền lương, cơ chế trả lương đã được các nhà khoa học, các cơ quan nghiên cứu tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau. Có thể nêu một số công trình có liên quan :

- Meculloch, J.Huston (1981) : ‘‘Tiếp cận vĩ mô về tiền lương tối thiểu’’.
 Trong tài liệu này, tác giả đã phân tích những nhân tố kinh tế vĩ mô ảnh hưởng đến việc xác định tiền lương tối thiểu, như lao động, việc làm, thị trường lao động, vấn đề lạm phát...

- Abowd,A (1982) : ‘‘Tiền lương ảnh hưởng đến phân phối thu nhập’’.
 Trong tài liệu này, tác giả đã phân tích vấn đề tiền lương tối thiểu, tiền lương ảnh hưởng đến phân phối thu nhập, so sánh vấn đề này ở một số nước khác nhau.

- Ghellab, Youcef (1998) : ‘‘Tiền lương tối thiểu và thất nghiệp ở lao động trẻ’’. Trong tài liệu này, tác giả phân tích mối quan hệ giữa tiền lương nói chung và tiền lương tối thiểu nói riêng với vấn đề thất nghiệp của lao động trẻ. Tác giả đưa ra những số liệu lý thú, nếu tiền lương trả cao sẽ dẫn đến thất nghiệp cao ở nhóm lao động trẻ...

- Cathrine Saget (2006) : ‘‘Mức tiền lương tối thiểu cứng ở các nước đang phát triển’’. Trong tài liệu này, tác giả đã phân tích việc đưa ra Lmin cứng ở các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam để từ đó đề xuất các thang, bảng lương là chưa phù hợp, không khuyến khích tăng NSLĐ và hạn chế sự tự do di chuyển của lao động trong thị trường lao động ...

Tóm lại, vì tiền lương là mối quan tâm lớn của toàn xã hội, là chính sách kinh tế quan trọng của một quốc gia, thể hiện triết lý, quan điểm và nghệ thuật quản lý NNL của các chủ DN, nên đã có nhiều công trình nghiên cứu ở các phạm vi, cấp độ và những hướng tiếp cận khác nhau. Tuy vậy tại Việt Nam, trong các ngành đặc thù như Điện lực, Bưu chính viễn thông, Dịch vụ du lịch... hiện chưa có những công trình khoa học nghiên cứu toàn diện, sâu sắc để có khả năng làm rõ thực trạng cũng như phương hướng hoàn thiện công tác quản lý tiền lương theo yêu cầu của KTTT. Không những thế, cùng với việc hình thành các tập đoàn kinh tế từ các Tổng Công ty Nhà nước, đã xuất hiện nhiều vấn đề mới mẻ thuộc cơ chế quản lý. Thật vậy, giờ đây, tập đoàn kinh

tế không chỉ bao gồm các DN thuần nhất sở hữu nhà nước mà còn có cả sở hữu tư nhân, sở hữu hỗn hợp... Do đó cần có những thay đổi sâu sắc về tư duy quản lý, cơ chế điều hành và tổ chức bộ máy trong đó có công tác quản lý tiền lương. Đây cũng chính là đòi hỏi khách quan về đổi mới công tác quản lý tiền lương trong mô hình tập đoàn. Vì vậy luận án Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam không chỉ có ý nghĩa về lý luận và thực tiễn, mà còn đáp ứng những yêu cầu cấp bách từ việc hoàn thiện chính sách quản lý cũng như mô hình tổ chức ngành, trong quá trình hội nhập.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Thứ nhất, luận án hệ thống hoá những lý luận căn bản về tiền lương và QLTL trong nền Kinh tế thị trường (KTTT) định hướng XHCN. Theo đó, luận án làm rõ những khác biệt trong nhận thức về khái niệm, bản chất của tiền lương của KTTT và kinh tế kế hoạch hoá tập trung; nghiên cứu sâu các quan điểm về tiền lương, các chính sách và sự vận hành chính sách tiền lương để làm rõ những đặc trưng cơ bản về tổ chức, QLTL trong nền KTTT định hướng XHCN.

Thứ hai, luận án phân tích và đánh giá thực trạng công tác QLTL trong ngành điện lực mà cụ thể là tại EVN theo các nội dung: Xây dựng và quản lý mức lương tối thiểu (Lmin); Quản lý ĐMLĐ và Đơn giá tiền lương (ĐGTL); Lập kế hoạch Quỹ tiền lương (QTL); Quy chế phân phối và các hình thức phân phối tiền lương. Nêu bật những thành công và tồn tại, hạn chế trong tổ chức QLTL tại EVN và nguyên nhân của tình hình.

Thứ ba, luận án đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QLTL tại EVN phù hợp với yêu cầu quản lý của tập đoàn kinh tế.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng: Đối tượng nghiên cứu của luận án là công tác QLTL trong ngành Điện lực Việt nam. Tuy vậy, xét theo loại sản phẩm trọng yếu thì

ngành Điện lực Việt nam là sản xuất đơn ngành. Điện năng là sản phẩm chủ đạo và bao trùm toàn bộ hoạt động SXKD của ngành. Một số sản phẩm, dịch vụ khác chỉ là phụ trợ, nhằm phát huy lợi thế từ sản xuất điện và nguồn lực sẵn có hoặc phục vụ cho quá trình SXKD điện năng. Mặt khác, trên 90% NNL của toàn ngành là của EVN và 90% sản lượng điện, 100% lưới điện (phân phối và truyền tải) là do các công ty thuộc EVN sản xuất và cung ứng. Các công ty sản xuất điện ngoài EVN hoàn toàn phụ thuộc vào hệ thống lưới điện của EVN để truyền dẫn điện năng đến hộ tiêu thụ. ***Chính vì vậy, không mất tính tổng quát có thể nói rằng: Quản lý tiền lương của ngành Điện lực Việt nam chính là quản lý tiền lương của EVN và do đó, đối tượng chủ yếu mà Luận án tập trung nghiên cứu là công tác quản lý tiền lương trên toàn bộ dây chuyền SXKD điện năng - với tư cách là sản phẩm trọng yếu của Tập đoàn Điện lực Việt nam.***

- Phạm vi nghiên cứu: QLTL của EVN được giới hạn gồm: Xây dựng và quản lý Lmin; quản lý ĐMLĐ và xây dựng ĐGTL; xây dựng và quản lý QTL; quy chế phân phối và các hình thức phân phối QTL. Nguồn số liệu phục vụ cho việc phân tích các nội dung nói trên đều của EVN, giới hạn từ 2001 - 2006.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp luận được sử dụng trong nghiên cứu là duy vật biện chứng và duy vật lịch sử.

- Các phương pháp để chuyển tải mục tiêu, nội dung nghiên cứu cụ thể là: Khái quát hoá, Hồi cứu tư liệu, phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh định tính, định lượng; phương pháp quy nạp và nội suy theo sự vận động về tổ chức hệ thống và các chính sách quản lý ngành.

6. Các kết quả đạt được và những điểm mới của luận án

- Luận án hệ thống hoá những lý luận căn bản về tiền lương các quan điểm về tiền lương, các chính sách và sự vận hành chính sách tiền lương để

làm rõ những đặc trưng cơ bản về tổ chức, QLTL trong nền KTTT định hướng XHCN. Đề xuất quan điểm về QLTL (khái niệm về QLTL, nội dung QLTL...trong nền KTTT định hướng XHCN).

- Luận án vạch rõ thực trạng tổ chức, QLTL trong EVN theo 4 nội dung: Xây dựng và quản lý Lmin; Quản lý ĐMLĐ và ĐGTL; Lập kế hoạch QTL; Quy chế phân phối và các hình thức phân phối tiền lương; thời gian từ 2001-2006. Ưu nhược điểm và nguyên nhân của từng ưu nhược điểm đó.

- Trên cơ sở tổng kết những tính quy luật phổ biến của toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế và tác động của nó tới các tập đoàn kinh doanh; khái quát những đặc trưng trong công tác QLTL của các tập đoàn điện lực trong khu vực và trên thế giới, luận án nêu lên những bài học kinh nghiệm có thể tham khảo và vận dụng vào công tác QLTL của EVN.

- Luận án đề xuất được hệ thống các giải pháp có cơ sở khoa học và thực tiễn, có tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác QLTL tại EVN phù hợp với yêu cầu quản lý của tập đoàn kinh tế, phù hợp với định hướng phát triển điện lực trong thời gian tới.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, các bảng biểu, các phụ lục, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung của luận án được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về Tiền lương và QLTL trong nền KTTT.

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác QLTL trong ngành Điện lực Việt Nam (EVN).

Chương 3: Quan điểm và giải pháp hoàn thiện công tác QLTL ngành Điện lực Việt Nam (EVN).

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TIỀN LƯƠNG VÀ QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG TRONG NỀN KINH TẾ THỊ TRƯỜNG

1.1 KHÁI NIỆM, BẢN CHẤT CỦA TIỀN LƯƠNG

1.1.1 Khái niệm

Tiền lương là 1 phạm trù KTXH, xuất hiện đồng thời với các quan hệ thuê và sử dụng lao động. Đây là loại quan hệ mà quyền sở hữu tách rời quyền sử dụng: Người có SLĐ, lại không thể tự tổ chức quá trình lao động cho mình, để biến quyền sở hữu trực tiếp đó thành vật phẩm tiêu dùng, để duy trì cuộc sống. Ở phía khác, người có nhu cầu sử dụng SLĐ, nhưng không được quyền sở hữu NLĐ (do NLĐ được luật pháp bảo hộ quyền tự do về thân thể). Do vậy, đã hình thành quan hệ mua – bán quyền sử dụng SLĐ, theo những mục tiêu lợi ích mà mỗi bên tự đặt ra. Người sở hữu SLĐ, bán quyền sử dụng SLĐ của mình cho người cần SLĐ. Và người có nhu cầu sử dụng SLĐ phải trả chi phí cho việc sử dụng. Tiền lương chính là khoản chi phí đó, là hệ quả tất yếu của sự ngã giá về quyền sử dụng SLĐ cho mục tiêu của SXKD. Tất nhiên, tiền lương không phải bao trùm tất cả mọi sự ngã giá trong việc mua – bán này, nhưng nó là điều khoản quan trọng nhất, quyết định nhất, mà nếu như trong các thoả thuận khi mua và bán (cho thuê và đi thuê) SLĐ, tiền lương không nhất trí được, thì mọi thoả thuận khác đều trở nên vô nghĩa. Điều này bắt nguồn từ động cơ, mục đích của hành vi mua bán SLĐ, giữa người mua và người bán, giữa quyền sở hữu và quyền sử dụng SLĐ. Người bán SLĐ không phải trực tiếp vì họ cần phải lao động, cần phải thực hành cái ý nghĩa chính trị - xã hội của hoạt động lao động, mà trực tiếp vì, khi tiến hành những hoạt động lao động đó cho người mua SLĐ của họ, thì họ sẽ được nhận tiền trả cho những giờ lao động của mình dưới hình thức tiền lương, tiền

công. Thế là, dù xét dưới góc độ nào, tiền công, tiền lương luôn là giá của những giờ lao động mà người bán SLĐ phải thực hiện, theo yêu cầu của người thuê (mua) SLĐ. Mục đích hành vi bán SLĐ là để nhận tiền trả công mà không cần biết ảnh hưởng từ những hoạt động lao động ấy đối với XH, đối với cộng đồng ra sao. Hay nói cách khác, động cơ trực tiếp của việc cung ứng SLĐ không phải vì bản thân nội dung hoạt động lao động mà người cung ứng phải tiến hành, mà vì số tiền tương ứng với số thời gian làm việc mà mỗi NLD đã thực hiện. Nếu loại trừ các nhân tố khác, ít nhiều có liên quan đến việc thuê và cho thuê SLĐ, nhân tố tiền lương là tiền đề và cũng là mục đích cuối cùng của việc cung ứng SLĐ; Tiền lương càng cao, càng lôi cuốn và tạo ra lực hấp dẫn mạnh mẽ NLD sẵn sàng làm việc cho người có khả năng trả mức lương cao đó. Hơn nữa, trong xã hội có sự chiếm hữu tư nhân về tư liệu sản xuất, người có SLĐ đã bị tách khỏi những điều kiện cần thiết để sử dụng SLĐ của mình và cho mình, thì, để duy trì cuộc sống của họ và gia đình, họ phải bán cái mà họ sở hữu (tức SLĐ). Tiền lương, tiền công là kết quả của hành vi cung ứng đó, là phần nhận về của NLD, sau khi đã sẵn sàng nhượng quyền sử dụng SLĐ cho nhà SX. Ở một phía khác, phía những người sản xuất, động cơ thuê, mua SLĐ, lại không phải vì muốn giúp NLD có việc làm, mà vì mục tiêu lợi ích sẽ đạt được từ SXKD mang lại. Không có nhà kinh doanh nào lại không muốn đồng vốn của họ sinh lời; không có nhà sản xuất nào, khi thuê (mua) các yếu tố đầu vào (trong đó trước hết là SLĐ) lại không muốn các yếu tố SX đó phát sinh một loại công năng đặc biệt, đó là, tạo được khối lượng giá trị gia tăng nhiều hơn phần chi phí đã bỏ ra cho việc thuê (mua) các yếu tố đầu vào đó.

Trong các sách giáo khoa kinh điển, đã có nhiều hướng tiếp cận về khái niệm tiền lương, tiền công. Đồng thời nhận thức về tiền lương lại tùy thuộc căn bản vào cơ chế quản lý hiện hành. Chẳng hạn, trong nền kinh tế KHH tập

trung dựa trên chế độ sở hữu công cộng về tư liệu sản xuất và kinh tế nhà nước chiếm ưu thế tuyệt đối, hoạt động quản lý lao động và tiền lương về cơ bản bị chi phối bởi tính KHH của cơ chế quản lý. Trong mô hình ấy, tiền lương được quan niệm “là một phần thu nhập quốc dân, biểu hiện dưới hình thức tiền tệ, được Nhà nước phân phối có kế hoạch cho công nhân, viên chức phù hợp với số lượng và chất lượng lao động mà của mỗi người đã cống hiến. Tiền lương phản ánh việc trả công cho công nhân viên chức, dựa trên nguyên tắc phân phối theo lao động nhằm tái sản xuất sức lao động” [45]. Khái niệm này hàm nghĩa, tiền công, tiền lương được thiết kế trước khi tiến hành các hoạt động SXKD, được dự kiến trong kế hoạch của Nhà nước. Và “ Vì không coi SLĐ là hàng hoá, nên tiền lương không phải là tiền trả theo đúng giá trị của SLĐ, không phải là ngang giá của SLĐ theo quan hệ cung, cầu. Do vậy, những năm tồn tại mô hình kinh tế mệnh lệnh, đã phổ biến hiện tượng phân phối theo chủ nghĩa bình quân. Thị trường SLĐ, về danh nghĩa, không tồn tại trong nền KTQD. Các quan hệ thuê mướn lao động dù manh nha ở một số địa phương, khu vực, nhưng cũng chưa thể nói rằng, sức lao động được coi là hàng hoá ” [30]. Chính điều đó đã làm mất đi vai trò động lực, vai trò khuyến khích đối với lao động, vốn dĩ là bản chất của yếu tố tiền lương, tiền công. Đồng thời tiền lương, tiền công không còn là nguồn để khơi dậy NSLĐ của mỗi thành viên cũng như của toàn xã hội.

Trong nền KTTT, SLĐ được coi là hàng hoá “Giá cả SLĐ biểu hiện ra dưới hình thái chuyển hoá là tiền công, nên ở cực đối lập, giá trị thặng dư biểu hiện ra dưới hình thái chuyển hoá là lợi nhuận” [9]. Điều đó làm thay đổi căn bản những tiền đề của cơ chế quản lý và điều hành nền kinh tế, khái niệm, bản chất, vai trò của tiền lương đã có sự biến đổi sâu sắc. Dưới giác độ hạch toán chi phí SXKD, tiền lương là một bộ phận trong tổng phí mà chủ DN phải trả cho NLĐ theo số lượng thời gian và chất lượng lao động mà NLĐ đã cung

úng. Với nhận thức như vậy, chi phí về tiền lương cũng bình đẳng như chi phí cho các yếu tố vật chất khác (như chi phí thuê nhà xưởng, mua thiết bị, chi phí trả vốn vay ngân hàng, chi phí mua nguyên vật liệu...). DN sẽ hạch toán phần trả lương dưới hình thức một khoản chi phí, vào giá thành của hàng hoá và dịch vụ, do đó tiền lương chỉ còn vai trò là chi phí của một đầu vào trong các đầu vào mà DN phải thuê, mua. Vì có sự gộp chung về tính chất của các loại chi phí như vậy nên người ta sẽ khó chỉ ra được đâu là bản chất xã hội của tiền lương. Vai trò sản sinh ra các giá trị gia tăng cho chủ DN cũng không có sự nhấn mạnh về lao động hay về bất kỳ một yếu tố đầu vào nào, vì tất cả đều là chi phí. Với quan niệm như trên, chủ DN được toàn quyền sử dụng yếu tố SLD như đã từng sử dụng các yếu tố vật chất khác, họ đều muốn những chi phí phải trả là thấp nhất và lợi ích có thể tạo ra lại là lớn nhất. “Lợi nhuận của SXKD, là một hình thái biểu hiện của giá trị thặng dư, tức phần giá trị dôi ra ngoài tiền công, do LĐ làm thuê tạo ra. Trong nền sản xuất xã hội có sự đối lập giữa chủ DN và người làm thuê, lợi nhuận biểu hiện mâu thuẫn về quyền lợi kinh tế giữa chủ và giới thợ, biểu hiện quan hệ bóc lột và nô dịch lao động”[54]. Lợi nhuận và tiền lương có mối liên hệ mật thiết với nhau. “Tiền công và lợi nhuận tỷ lệ nghịch với nhau. Phần của tư bản tức là lợi nhuận, tăng lên theo tỷ lệ mà phần của lao động, tức là tiền công sụt xuống và ngược lại. Lợi nhuận tăng lên theo mức độ mà tiền công sụt xuống và giảm xuống theo mức độ tiền công tăng lên ”[10]. Ở khía cạnh khác, có thể nói: “Lợi nhuận tăng lên không phải vì tiền công đã sụt xuống, nhưng tiền công sụt xuống vì lợi nhuận tăng lên ” [10].

Dưới giác độ của kinh tế học, tiền lương được xem xét với phạm vi rộng hơn bao gồm cả tính chất kinh tế và tính chất xã hội. Kinh tế học cũng quan niệm tiền lương là một loại chi phí, nhưng là chi phí cho con người – yếu tố động nhất, có vai trò lớn nhất trong tất cả các yếu tố sản xuất mà DN sử dụng.

Theo họ, tính chất quan trọng của số tiền trả cho yếu tố SLĐ (tức tiền lương), phụ thuộc vào vai trò có tính quyết định của yếu tố SLĐ. Con người không chỉ xác định mục tiêu của SXKD, thiết kế các quy trình sản xuất, mà còn trực tiếp sử dụng các yếu tố vật chất khác và điều hành toàn bộ guồng máy của SXKD. Vì vậy những chi phí để sử dụng nhân lực cần được phân tích và xem xét toàn diện, tùy thuộc vào vai trò của yếu tố SLĐ trong guồng máy SXKD đó.

Nếu tiếp cận dưới góc độ luật pháp, tiền lương xác định quyền lợi và nghĩa vụ giữa các bên trong quan hệ lao động. Bộ luật lao động của nước Cộng hòa XHCN Việt Nam, chương 6 Điều 55 ghi rõ: “Tiền lương của NLĐ do hai bên thỏa thuận trong HĐLĐ, chất lượng và hiệu quả công việc...” Rõ ràng tiền lương là một trong những nội dung quan trọng của hợp đồng thuê, sử dụng LĐ giữa những người thuê LĐ và những người cung ứng SLĐ. Luật pháp nhấn mạnh khía cạnh thỏa thuận ngang giá, dân chủ, giữa bên thuê và bên cho thuê. Người nhận lương và người trả lương đều có quyền lợi và nghĩa vụ ngang nhau khi đã nhất trí ký vào các bản HĐLĐ. Đằng sau sự ràng buộc về trách nhiệm đã hàm chứa quyền lợi của mỗi bên: Chủ DN, những người thuê LĐ, có quyền sử dụng số LĐ mà họ đã thuê được, để tiến hành các hoạt động đem lại lợi ích cho họ; Người cung ứng SLĐ, có quyền được nhận tiền công, tiền lương (được pháp luật bảo hộ), nhưng đồng thời họ phải có nghĩa vụ cung ứng đúng về chất lượng, đủ về số lượng thời gian lao động theo những thỏa thuận mà hai bên đã ký.

Theo chúng tôi, để có được nhận thức toàn diện, khái niệm tiền lương, tiền công của NLĐ trong khu vực SXKD cần bao quát được cả ý nghĩa kinh tế, những ràng buộc về luật pháp, xuyên chuỗi các quan hệ xã hội, thu gộp cả bản chất là chi phí và đồng thời là thu nhập của quan hệ thuê và sử dụng lao động. Mặt khác trong nền KTTT, bản chất của tiền lương là ngang giá của chi phí về yếu tố SLĐ và cũng chịu sự tác động của cung, cầu, quy luật cạnh

tranh, tính độc quyền hay không độc quyền của thị trường lao động. Trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, khái niệm tiền lương còn phải thể hiện được tính liên thông giữa các thị trường lao động trong nước và quốc tế, sự lên xuống về giá cả giữa các loại lao động khác nhau, vai trò và khả năng can thiệp của các chính phủ ... Với quan điểm trên, tác giả luận án đồng tình với nhiều ý kiến cho rằng: “Tiền lương trong DN là biểu hiện bằng tiền của giá trị SLĐ mà chủ DN thỏa thuận trả cho NLĐ căn cứ vào trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm và số lượng thời gian mà từng NLĐ sẵn sàng cung ứng, căn cứ vào giá thuê SLĐ trên các thị trường tương đương và những quy định hiện hành của luật pháp”.

Xung quanh khái niệm về tiền lương, trong SGK kinh điển còn có những khái niệm bổ sung như: (mức) Tiền lương tối thiểu (Lmin), tiền lương linh hoạt, tiền lương danh nghĩa, tiền lương thực tế.

Tiền lương tối thiểu là giá tối thiểu của hàng hoá SLĐ mà bất kỳ một chủ DN nào khi mua, cũng như bất kỳ một NLĐ nào khi bán, cũng phải thống nhất thỏa thuận, không được thấp hơn mức giá tối thiểu này. “Lmin... là mức lương để trả cho NLĐ làm công việc đơn giản nhất (không qua đào tạo) với điều kiện lao động và môi trường lao động bình thường” [5].

Ngay trong thời kỳ bắt đầu cuộc cách mạng công nghiệp, khi chuyển nền kinh tế phong kiến với chế độ nô dịch, cưỡng bức lao động, thành nền KTTT TBCN, để tránh tình trạng bóc lột quá mức về lao động, các nhà hoạt động xã hội, các nhà kinh tế đã kêu gọi chính phủ có thể và cần ủng hộ cơ chế bảo hộ bằng luật pháp cho Lmin của quốc gia. Theo họ, khi có luật về Lmin, sẽ hạn chế khá hiệu quả ảnh hưởng tiêu cực của độc quyền mua trên thị trường lao động, tức hạn chế những áp đặt “đồng lương chết đói” của các chủ đồn điền, công xưởng đối với NLĐ làm thuê. Có thể cho rằng, đây là những biện pháp có tính hành chính để bảo vệ quyền lợi của những người bán SLĐ. Các Mác

cũng đã đề cập đến khá nhiều về khái niệm Lmin và ông gọi nó dưới thuật ngữ “Mức lương xã hội tối thiểu”. Mác cho rằng “Mức lương xã hội tối thiểu” là số lượng tiền tệ mà chủ tư bản trả cho người công nhân, và người công nhân có thể mua được những hàng hoá dịch vụ tiêu dùng từ số tiền lương đó để thỏa mãn các nhu cầu xã hội tối thiểu (như ăn, mặc, ở, đi lại, duy trì nòi giống, đáp ứng những nhu cầu văn hóa tối thiểu ...). Cũng theo Các Mác, nhu cầu xã hội tối thiểu trên của người công nhân lại tùy thuộc vào mức sống tối thiểu, tức mức sống định cho người công nhân ít nhất có đủ khả năng tái sản xuất giản đơn SLĐ. Do vậy một khi trình độ phát triển KTXH cao hơn, những điều kiện vật chất để thỏa mãn những nhu cầu tối thiểu của NLĐ tăng lên, nhất thiết Lmin cũng sẽ được quy định tăng lên. Trong điều kiện Lmin đã được luật hóa, thì chính phủ cũng sẽ có quyền hạn và trách nhiệm bảo đảm giá trị thực tế của tiền lương và điều chỉnh mức lương này ở mỗi thời kỳ. Điều 56, chương 6 Bộ Luật Lao động nước Cộng hòa XHCN Việt Nam đã ghi: “Mức Lmin được ấn định theo giá sinh hoạt, bảo đảm cho NLĐ làm công việc giản đơn nhất, trong điều kiện lao động bình thường, bù đắp SLĐ giản đơn và phân tích lũy tái sản xuất SLĐ mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động khác ... Khi chỉ số giá sinh hoạt tăng lên làm cho tiền lương thực tế của NLĐ bị giảm sút, thì chính phủ điều chỉnh Lmin để bảo đảm tiền lương thực tế” [39]. Nói chung những người hoạch định chính sách về tiền lương, coi Lmin như một công cụ quan trọng, không chỉ chống lại nguy cơ bóc lột quá mức NLĐ, hạn chế sự phân hóa xã hội về thu nhập, chống đói nghèo trong tầng lớp những người làm công ăn lương, mà còn là “tấm lưới” bảo vệ về mặt xã hội, giúp cho những người bán SLĐ có thể đòi được giá đảm bảo tối thiểu của SLĐ trên thị trường vốn có số cung nhiều hơn số cầu. Lmin cũng tạo ra sự đan kết, liên thông thị trường lao động ở các vùng miền khác nhau của quốc gia, cũng như thị trường lao động giữa các

quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Theo kinh nghiệm của ILO, các chính phủ cần được khuyến khích đưa Lmin vào những quy định của luật pháp, để những NLD được hưởng chung sự bảo vệ quyền lợi từ phía chính phủ, và các nghiệp đoàn sẽ có trong tay vũ khí mạnh mẽ để thực hiện sứ mệnh: Người bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng cho công nhân, lao động. Song cũng về mặt kinh tế, tiền lương với tính cách là chi phí cho việc thuê, sử dụng lao động nên một khi chính sách Lmin mất đi tính linh hoạt, do sự bảo hộ quá cứng từ phía chính phủ, sẽ làm cho giá công lao động trên thị trường trở nên cứng nhắc, các DN không có sự hấp dẫn về việc tăng mức thuê lao động. Họ sẽ chuyển sang các phương án sử dụng loại công nghệ tiêu tốn ít lao động hơn. Hệ quả là cầu lao động sụt giảm, một bộ phận lao động có thể phải rời bỏ dây chuyền sản xuất, tỷ lệ thất nghiệp có nguy cơ tăng cao. Đây cũng là nguyên cơ để một số nhà kinh tế ngần ngại trước việc áp đặt chính sách bảo hộ của chính phủ về Lmin. Cũng theo kinh nghiệm của ILO, tiêu chuẩn để xác định một mức Lmin khả dĩ hợp lý, có thể dựa vào những dấu hiệu sau :

1. Mức Lmin dựa trên nền mức sống tối thiểu của xã hội.
2. Trình độ có thể đạt được của nền kinh tế làm cho mức sống tối thiểu có thể vận động và được cải thiện tăng lên, do sự tăng trưởng của KTXH.
3. Những thông tin về cung và cầu trên thị trường lao động và khả năng chấp nhận giá đầu vào (trong đó có yếu tố SLD) của các DN . Đây có thể xem là tiêu chí quan trọng để Lmin trở nên uyển chuyển hơn.
4. Sự biến động về mức giá của nền kinh tế, đặc biệt là mức giá tiêu dùng. Thông thường khi mức giá thay đổi (tăng lên) các chính phủ buộc phải điều chỉnh để tăng Lmin, nhằm giữ cho sức mua từ các khoản thu nhập bằng tiền lương của NLD ít bị xâm phạm.
5. Trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập, việc thiết kế Lmin cũng không thể không tính đến giá công trên thị trường lao động của khu vực và

thế giới, đặc biệt là giá công lao động tại các thị trường khá giống nhau về các hàng hoá dịch vụ SLĐ, về nhu cầu, về sức mua từ thu nhập bằng lương... Điều này góp phần làm giảm bớt sự chia cắt giữa các thị trường lao động không chỉ trong nội bộ quốc gia mà cả trong phạm vi nội bộ khu vực và toàn thế giới.

Tiền lương linh hoạt là một khái niệm xuất hiện gần đây, dựa trên cơ sở các phương thức tổ chức và sử dụng lao động linh hoạt. Tiền lương linh hoạt dưới cách nhìn đơn giản nhất, tổng quát nhất, là mức lương trả cho NLD không theo một khuôn mẫu định sẵn, mà chủ yếu tùy thuộc vào cách đánh giá của NSDLĐ về lợi ích và hiệu quả từ những thỏa thuận, thương lượng về tiền lương cao hơn mức tiền lương bình quân của thị trường lao động, nhằm đạt được sự sẵn sàng cung ứng SLĐ như yêu cầu của DN. Đặc tính cơ bản của tiền lương linh hoạt là cơ chế “thuận mua vừa bán”, trong đó quan trọng nhất là NSDLĐ sẵn sàng chấp nhận mức lương cao hơn, để đạt được sự cung ứng tốt hơn từ phía NLD. Đối tượng được điều chỉnh bởi tiền lương linh hoạt, phần lớn là những loại lao động có chất lượng cao - tức những loại lao động có số cung khá hạn chế và hầu như khó đáp ứng được sự tăng trưởng mạnh mẽ về nhu cầu của các tập đoàn kinh tế. Trong đàm phán và thương lượng về lương, các chủ sử dụng lao động thường phải chấp nhận những nhân nhượng nhiều hơn, hoặc giữa họ xuất hiện những áp lực cạnh tranh để có thể thu dụng được đủ số lượng, chất lượng loại lao động họ đang cần. Ở một khía cạnh khác, tiền lương linh hoạt sẽ được các chủ DN sử dụng như một loại công cụ hữu hiệu để khuyến khích tăng năng suất và đề cao kỷ luật lao động. Vì trong những trường hợp này, tiền lương linh hoạt bao gồm 2 phần : Phần cứng – như các mức lương thông thường trên thị trường; Còn phần linh hoạt, chủ yếu là tiền thưởng, tiền khuyến khích về sáng kiến, NSLĐ, lòng trung thành và sự gắn bó tận tụy của NLD với DN. Nhìn chung tiền lương linh hoạt không chỉ

bắt nguồn từ linh hoạt trong việc trả lương, linh hoạt trong việc tổ chức và quản lý nhân sự, linh hoạt trong việc sử dụng các thước đo về chi phí lao động, mà còn linh hoạt cả về quan điểm, triết lý trong việc trả lương, trong việc đánh giá kết quả lao động, trong việc sử dụng những biện pháp cổ vũ phong trào thi đua, sự cố gắng giữa các thành viên trong một tổ chức. Tiền lương linh hoạt cho chúng ta cách tiếp cận phương thức đánh giá và xem xét con người luôn là nhân tố trung tâm của tất cả các hoạt động SXKD.

Tiền lương danh nghĩa lại cho chúng ta một nhận thức về một khía cạnh khác của khái niệm tiền lương. “Tiền lương danh nghĩa là tiền lương biểu hiện bằng tiền, là số tiền công nhân lĩnh được do bán SLĐ cho nhà tư bản “ [11]. Trong nền KTTT, Tiền lương danh nghĩa được hiểu là số lượng tiền tệ mà NSDLĐ trả cho người cung ứng SLĐ, căn cứ vào hợp đồng thỏa thuận mà hai bên đã ký. Trên thực tế, tổng số tiền mà mỗi NLĐ nhận được, đều là tiền lương danh nghĩa, vì nó chưa loại bỏ tác động của yếu tố giá cả, đặc biệt là giá cả hàng hoá dịch vụ tiêu dùng, tức là, chưa chỉ rõ được khối lượng hàng hoá, dịch vụ sinh hoạt mà mỗi NLĐ có thể mua được từ tiền lương của mình. Thông thường mức lương danh nghĩa sẽ bị chi phối từ 2 nhân tố: i: là mức lương thỏa thuận theo hợp đồng giữa chủ DN và NLĐ; và ii: là mức giá (hay mức lạm phát) hiện hành của nền kinh tế .

Mặc dù tiền lương danh nghĩa xuất hiện trong các HĐLĐ, xuất hiện trong việc ngã giá giữa NSDLĐ và người cung ứng SLĐ, nhưng nó lại không phải là mục tiêu và động lực lợi ích đích thực của cộng đồng những người bán SLĐ. NLĐ sở dĩ phải bán SLĐ của mình, vì họ cần có thu nhập từ hành vi bán ấy để trang trải cho các chi phí từ cuộc sống. Mà những chi phí để duy trì, phát triển đời sống của họ, lại tùy thuộc rất lớn vào giá cả của hàng hoá, dịch vụ sinh hoạt mà họ có thể mua được từ tiền lương của mình. Hay nói cách khác, lợi ích trực tiếp mà NLĐ nhận được từ việc sử dụng số tiền lương của

mình, đó là khối lượng (bao gồm cả số lượng, chất lượng) các hàng hoá dịch vụ tiêu dùng cần cho cuộc sống của NLD và gia đình họ ...

Tiền lương thực tế là “số lượng các loại hàng hoá tiêu dùng và các loại dịch vụ cần thiết mà NLD hưởng lương có thể mua được bằng tiền lương danh nghĩa của họ” [11]. Cả về lý luận và thực tiễn đều nhất trí rằng, tiền lương thực tế bị chi phối đồng thời bởi 2 nhân tố: Mức lương danh nghĩa; Mức giá hàng hoá dịch vụ (mà trực tiếp là mức giá của hàng hoá và dịch vụ tiêu dùng). Sự vận động của tiền lương thực tế do sự vận động của mức lương danh nghĩa, đạt được từ các thương lượng, thỏa thuận trong các HĐLĐ và mức lạm phát hiện hành của nền kinh tế. Về bản chất, mức lương thực tế sẽ tỷ lệ thuận với mức tăng lên của tiền lương danh nghĩa và tỷ lệ nghịch với mức tăng lên của giá cả. Về lượng, mối quan hệ phức tạp này được đo lường bởi sự biến động của các chỉ số. Nếu gọi I_{TLT} là chỉ số tiền lương thực tế, I_{TLD} là chỉ số tiền lương danh nghĩa, I_P là chỉ số giá cả thì :

$$I_{TLT} = I_{TLD} / I_P \quad (1)$$

Ngay cả trong những nền kinh tế có sự tăng trưởng và phát triển tích cực, chỉ số tiền lương thực tế cũng không phải cố định, mà quy luật vận động của nó luôn chịu sự chi phối trực tiếp của 2 nhân tố trên. “Với một mức tiền lương thoả thuận, nếu giá cả hàng hoá thị trường tăng, chỉ số tiền lương thực tế giảm xuống và ngược lại. Trường hợp giá cả hàng hoá thị trường ổn định, tiền lương danh nghĩa tăng lên, chỉ số tiền lương cũng tăng. Nếu cùng một lúc, tiền lương danh nghĩa và giá cả hàng hoá thị trường cũng tăng hoặc cùng giảm, thì đại lượng nào có tốc độ tăng, giảm lớn hơn sẽ quyết định chỉ số tiền lương thực tế. Đối với NLD, lợi ích và mục đích cuối cùng của quyết định cung ứng SLĐ là tiền lương thực tế chứ không phải tiền lương danh nghĩa, vì tiền lương thực tế quyết định khả năng tái sản xuất SLĐ, quyết định lợi ích trực tiếp của họ” [40].

Trong các chính sách điều hành vĩ mô, hầu hết các chính phủ đều mong muốn ổn định, cải thiện mức lương thực tế cho NLD. Trong những trường hợp có lạm phát, giải pháp để ổn định mức lương thực tế, vẫn chủ yếu là phụ cấp lương (bằng các hình thức khác nhau) hoặc điều chỉnh tăng L_{min} , bởi vì phần lớn các cam kết về điều chỉnh L_{min} , đều bắt đầu từ sự biến động không có lợi về mức giá hàng hoá dịch vụ. Theo kinh nghiệm tại nhiều quốc gia mà L_{min} đã được luật hóa, tỷ lệ tăng lên của L_{min} ở mỗi lần điều chỉnh, ít nhất phải ngang bằng tỷ lệ tăng lên của mức giá tiêu dùng. Tuy nhiên giải pháp tăng L_{min} (tức tăng I_{TLD}) để chống lại sự tăng lên của mức giá, không thể xem là cách làm khôn ngoan và luôn đạt được kết quả tối ưu, mà ngược lại, nó có thể dẫn đến sự tăng lên của mức cung ứng tiền tệ, kéo theo tăng giá và dẫn đến vòng xoáy tăng lương – giá. Hiện tượng này được kinh tế học giải thích như sau: Khi tiền lương danh nghĩa tăng, khối lượng tiền tệ trong lưu thông tăng lên, sức mua của tiền giảm đi, chi phí sản xuất và mức giá sẽ tăng. Đến lượt nó, khi giá hàng hoá dịch vụ tăng, trong đó, trước hết, là giá cả hàng hoá dịch vụ tiêu dùng tăng lên, đòi hỏi chính phủ phải có chính sách cấp bù lương hoặc tăng L_{min} để bù đắp sự hao hụt của sức mua. Thế là chu trình tăng lương, tăng giá lại lặp lại. Đây là một hệ quả tất yếu của một dạng lạm phát trong nền KTTT, được gọi là lạm phát chi phí đẩy. Nhiều nhà hoạch định chính sách vĩ mô tỏ ra ngần ngại, thiếu tin tưởng vào giải pháp tăng L_{min} trong khi chính phủ chưa có chính sách chủ động kiềm chế lạm phát. Theo họ, việc tăng lương danh nghĩa, có thể sẽ xuất hiện đồng thời cả mặt tích cực và tiêu cực, như kiểu “con dao 2 lưỡi”. Tại các nền kinh tế yếu, tiềm lực của ngân sách chính phủ còn hạn chế, áp lực của lạm phát vẫn luôn ẩn hiện, thì việc tăng tiền lương danh nghĩa có thể làm cho những người làm công hưởng lương phải gánh chịu hậu quả nhiều hơn là những lợi ích từ mục tiêu, giải pháp tăng lương dự kiến. Mặc dù vậy, không phải mọi quá trình tăng lương

đanh nghĩa đều phát sinh những hậu quả tiêu cực. Một khi việc tăng lương tạo ra động lực to lớn đối với NLD, là nguồn phát sinh các mức NSLD mới cao hơn, do đó tổng sản phẩm xã hội tăng trưởng tích cực, thì Lmin của NLD sẽ được cải thiện, đồng thời lạm phát cũng không thể là nguy cơ đe dọa đối với nền kinh tế. Để đo lường tính tối ưu từ giải pháp tăng lương, để xác định quan hệ hợp lý giữa tăng tiền lương và tăng sức sản xuất của xã hội, các nhà kinh tế, các nhà quản lý đã đặc biệt chú ý đến mối quan hệ giữa chỉ số tăng tiền lương và chỉ số tăng NSLD. Nói chung tính hiệu quả bền vững từ mỗi giải pháp tăng tiền lương, phải tuân thủ nguyên tắc: chỉ số tăng lên của mức lương bình quân không được vượt quá chỉ số tăng lên của mức NSLD xã hội bình quân.

1.1.2. Bản chất của tiền lương

Với tư cách là giá của yếu tố SLĐ, được mua bán theo phương thức thỏa thuận trên thị trường, tiền lương biểu hiện quan hệ kinh tế, quan hệ xã hội giữa bên cần SLĐ (các DN, các tổ chức KTXH) và bên cung ứng SLĐ. ‘‘Mục đích của các nhà sản xuất là lợi nhuận, còn mục đích lợi ích của người cung ứng sức lao động là tiền lương. Với ý nghĩa này, tiền lương không chỉ mang bản chất là chi phí, mà nó đã trở thành phương tiện tạo ra giá trị mới, hay đúng hơn, là nguồn kích thích sự sáng tạo, sức sản xuất, năng lực của lao động trong quá trình sản sinh ra các giá trị gia tăng’’.

Trong mối quan hệ này sự ngã giá về tiền lương về cơ bản, theo cơ chế ‘‘thuận mua vừa bán’’, vừa tôn trọng lợi ích, vừa ràng buộc trách nhiệm của mỗi bên. Những người cần SLĐ phải trả tiền cho việc sử dụng SLĐ. Họ cho rằng chi phí dưới hình thức tiền lương, cũng giống như các chi phí khác, để có thể vận hành guồng máy sản xuất của họ, và tất nhiên, không có sự phân biệt về nguồn gốc trong quá trình tạo ra giá trị gia tăng. Về phía NLD, quyền lợi của họ là được nhận thù lao sau mỗi đơn vị thời gian lao động mà họ đã cung ứng. Thời gian lao động càng lớn (bao gồm cả mặt chất lượng của lao động),

tiền công, tiền lương nhận được càng nhiều, vì luật pháp đã bảo hộ và không cho phép NSDLĐ tổ chức quá trình lao động dưới hình thức cưỡng bức. NLĐ chỉ bán phần thời gian làm việc của mình, chứ không phải bán toàn bộ quyền tự do về thân thể, để lệ thuộc hoàn toàn vào NSDLĐ như dưới thời kỳ chiếm hữu nô lệ. Mối quan hệ quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, vừa thống nhất vừa mâu thuẫn. NSDLĐ vì coi tiền lương là một bộ phận của chi phí, nên trong các phương án tổ chức và sử dụng các yếu tố đầu vào (mà ở đây trước hết là SLĐ), đều mong muốn lợi ích đạt được là lớn nhất, nhưng chi phí thấp nhất. Vì vậy đã từng xuất hiện những thủ đoạn cắt xén tiền lương dưới nhiều hình thức khác nhau từ phía NSDLĐ như kéo dài hơn ngày làm việc so với hợp đồng, giảm bớt những chi phí về bảo hộ lao động, không tăng đơn giá khi tăng thêm giờ, tăng ca làm việc, đặt mức cao để cắt giảm đơn giá. Đây cũng là nguyên nhân của các xung đột trong quan hệ lao động, mà hậu quả của nó, phần nhiều mang lại tác động tiêu cực cho cả NSDLĐ và người cung ứng SLĐ. Ở phía khác, NLĐ phải bán SLĐ của mình để nhận lương, nên tiền lương, tiền công đã trở thành mục tiêu lớn nhất (nếu không nói là duy nhất) của họ. Mong muốn của NLĐ là bán được SLĐ của mình với mức giá có lợi nhất, hay nói cách khác, họ luôn mong muốn nhận được nhiều tiền lương hơn ở mỗi đơn vị thời gian đã cung ứng. Động lực về tiền lương đã chi phối tâm lý, tinh thần, thái độ của NLĐ, và do đó, chi phối sức làm việc, khả năng sáng tạo và các mức năng suất mà họ có thể đạt được. Trong quản lý hiện đại, mối quan hệ giữa tiền lương với tư cách là động lực khuyến khích vật chất và tinh thần với các mức năng suất của NLĐ, đã được khai thác và ứng dụng ở mức tối đa, để hình thành lý thuyết về sự dung hòa các lợi ích trong quá trình tổ chức lao động. Theo lý thuyết này, chi phí mà NSDLĐ phải bỏ ra để trả lương, đã hàm chứa những lợi ích mà họ sẽ nhận, khi được toàn quyền sử dụng số lượng lao động đã thuê để thực hiện mục tiêu SXKD. Sự đồng thuận của NLĐ, sự hài lòng khi được trả lương xứng đáng, là nhân tố to

lớn của năng suất, là tiền đề của hiệu quả, là nguồn gốc của các mức lợi nhuận cao. Vì vậy chi phí để trả lương, là một loại chi phí có mục tiêu sinh lời, và tiền lương mang trong nó tiền đề của việc sáng tạo những giá trị mới nhiều hơn mức chi phí mà NSDLĐ đã phải bỏ ra. Cũng nhờ vai trò là động lực khuyến khích vật chất, tiền lương đến tay NLD không chỉ là giá của số đơn vị thời gian mà NLD đã bán, mà còn là sự thừa nhận, sự đánh giá của xã hội với những gì NLD đã sáng tạo ra sau mỗi giờ làm việc. Vì vậy khi nhận xét về “lương đắt hay lương rẻ”, người ta không chỉ duy nhất căn cứ vào số tiền mà DN trả cho NLD, mà còn chú ý so sánh tương quan giữa số chi phí ấy, với các mức doanh lợi mà NLD có thể tạo ra cho DN. Đã có nhiều trường hợp, DN phải trả mức lương rất cao, nhưng lợi ích mà DN nhận được, lớn hơn nhiều so với số đã chi ra, nhờ vào năng suất vượt trội do những người được trả lương cao tạo ra. Thế là, chi phí về tiền lương vẫn “rẻ”. Ngược lại, khi DN cố tình cắt xén tiền lương trả cho NLD, sẽ làm tiêu tan vai trò động lực khuyến khích của tiền lương, NLD không có tinh thần làm việc, họ tìm cách trốn việc, lãn công, thậm chí gây xung đột với NSDLĐ, NSLD giám sát, SXKD mất hiệu quả. Thế là, số tiền trả lương có thể giảm đi, nhưng chi phí về tiền lương lại “đắt”. “ Nếu ta cắt xén của những người làm công cho ta, họ sẽ cắt xén lại của ta và khách hàng của ta”[36]. Các lý thuyết quản lý hiện đại đã cố gắng sử dụng chức năng thước đo của tiền lương đối với phẩm chất, trình độ, vai trò xã hội của NLD, để đề xuất các biện pháp khuyến khích tăng NSLD. Trong điều kiện khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển, tiền lương không chỉ là ngang giá của số đơn vị thời gian lao động, mà còn là biểu hiện bằng tiền để NSDLĐ mua được trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng hiện có của NLD. Nói tóm lại tiền lương là biểu hiện quan hệ lợi ích và nghĩa vụ của người thuê SLĐ và người cung ứng SLĐ trong tất cả cách thức tổ chức lao động. Và đây cũng là cốt lõi bản chất của tiền lương.

1.2. NỘI DUNG QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG

1.2.1. Khái niệm QLTL

Về lý thuyết, có nhiều cách giải thích khác nhau về thuật ngữ quản lý. Có lý thuyết cho rằng, quản lý là điều hành, điều khiển, chỉ huy. Có ý kiến lại cho rằng quản lý là hành chính, là cai trị, là sự áp đặt mệnh lệnh của bộ phận quản lý đối với bộ phận chịu sự quản lý. Theo lý thuyết hệ thống, quản lý được tiếp cận từ hai góc độ: Góc độ tổng hợp mang tính chính trị – xã hội, quản lý được hiểu là sự kết hợp giữa tri thức và lao động, hay là làm cho tri thức và lao động kết hợp với nhau theo hướng có lợi nhất. Vì con người là một thực thể chính trị – xã hội, hoạt động của họ đều có tính mục đích, dựa trên những nhận thức tự giác về hiện thực khách quan, vì vậy tri thức là yếu tố dẫn dắt hành động. Quản lý là làm cho những đường hướng và sự dẫn dắt của tri thức ngày càng hợp lý, làm cho lao động của con người ngày càng có hiệu quả. Theo góc độ hành động, quản lý là điều khiển, là chỉ huy, là sự hướng dẫn. Mệnh lệnh quản lý được phát ra từ con người, nhưng đối tượng quản lý có thể gồm nhiều loại. Dưới đây xin nêu ra ba loại đối tượng quản lý phổ biến. **Một là**, các thực thể hữu cơ (nhưng không phải con người) như cây trồng, vật nuôi, thiên nhiên, môi trường... **Hai là**, các công cụ lao động vô tri vô giác như máy công cụ, các thiết bị kỹ thuật... **Ba là**, con người, bao gồm các cá nhân, các tổ chức, các hội đoàn. Đây chính là những cơ cấu nền tảng của xã hội. Đối tượng quản lý cũng còn được gọi là các khách thể quản lý; cơ quan quản lý, nơi phát ra các mệnh lệnh, kế hoạch, các biện pháp điều hành v.v... gọi là chủ thể quản lý. Chủ thể quản lý xác định mục tiêu và hiện thực hoá mục tiêu bằng các chính sách, các biện pháp quản lý. Khách thể quản lý, tác động đến chủ thể qua các kênh thông tin phản hồi, biểu hiện sự phục tùng hay sự bất phục tùng. Đặc trưng cơ bản nhất của quản lý là tính mục đích, tính tự giác, tính chủ quan, tính mệnh lệnh.

Người ta cũng đặc biệt quan tâm đến phạm vi can thiệp của quản lý và những đối tượng được quản lý. Theo giác độ này, có thể phân chia thành quản lý nhà nước về SXKD và quản lý SXKD của DN. Quản lý nhà nước về SXKD chỉ rõ, chủ thể quản lý là nhà nước và khách thể là các hoạt động SXKD của DN. Song đặc tính cơ bản của quản lý nhà nước về SXKD không phải nhà nước đóng vai trò của người quản lý, người ban hành các quyết định, các mệnh lệnh để buộc các DN sản xuất cái gì ? cho ai ? như thế nào ? Đây cũng là sự phân biệt có tính quyết định về sự khác nhau giữa nhà nước quản lý kinh tế với DN quản lý SXKD của mình. Nhà nước quản lý bằng luật pháp, bằng cơ chế, bằng chính sách, còn các DN quản lý bằng các quyết định quản trị. Nhà nước cố gắng tránh tính quan liêu, nhưng đồng thời cũng phải đoạn tuyệt với những hoạt động quản lý cụ thể, “làm thay DN” . Tất nhiên giữa quản lý nhà nước về SXKD và quản lý SXKD của DN có quan hệ chặt chẽ, hữu cơ. Hiệu quả quản lý SXKD của DN phản ánh chủ trương, chính sách đúng của quản lý nhà nước. Quản lý nhà nước tạo ra hành lang, bổ sung thêm “chất xúc tác” để SXKD của các DN được thuận lợi và có hiệu quả. Nền KTTT sẽ trở nên hỗn loạn nếu thiếu những định hướng vĩ mô từ phía nhà nước. Song, để nhìn nhận và đánh giá đầy đủ, sâu sắc về ảnh hưởng tích cực từ các chính sách vĩ mô của nhà nước, phải từ kết quả cuối cùng mà các DN đạt được. Thành thử, có thể từ thực trạng hoạt động SXKD và quản lý của các DN mà phán xét về hiệu lực, hiệu quả trong các chính quản lý của nhà nước.

Vì vậy, nghiên cứu vấn đề quản lý tiền lương ngành điện lực Việt Nam, luận án tập trung trọng tâm vào công tác quản lý tiền lương của EVN - với tư cách chủ thể có tính quyết định nhất của điện lực Việt Nam để minh họa. Tất nhiên trong quá trình nghiên cứu, luận án không tách rời giữa quản lý EVN với quản lý ngành và vai trò của các cơ quan đại diện nhà nước.

Đến đây có thể hiểu một cách tổng quát, quản lý là sự tác động, chỉ huy, điều khiển có ý thức, có hướng đích, của chủ thể quản lý lên khách thể quản lý, nhằm đạt được mục tiêu của quản lý. Cũng với ý nghĩa đó, *QLTL là tổng thể các quan điểm, các nguyên tắc, các chính sách, các hình thức quản lý nhằm sử dụng tốt nhất QTL và tổ chức phân phối QTL đó đến từng NLD, theo cách đánh giá của DN về kết quả của lao động cũng như xác định mức tiền lương phù hợp với kết quả công việc đó.* QLTL là phân hệ của quản lý nói chung trong DN, là một lĩnh vực trong chuỗi các nhiệm vụ của quản lý DN. Chính vì thế, QLTL cũng bao gồm các chức năng: i. Lập kế hoạch, ii. Tổ chức thực hiện, iii. Chỉ đạo – lãnh đạo và kiểm soát. Tuy nhiên, nếu phân tích chi tiết nhiệm vụ của hệ chức năng trên (theo chiều ngang của hệ thống chức năng quản lý) và xét theo những nội dung chính yếu nhất, thì QLTL trong DN bao gồm:

- Lập kế hoạch nguồn trả lương.
- Quản lý Lmin.
- Quản lý ĐMLĐ và ĐGTL.
- Xây dựng quy chế và quản lý cách thức phân phối tiền lương.

Đồng thời, QLTL không thể tách rời quản lý>NNL mà DN sử dụng. Thông thường với từng loại nhân lực cụ thể, với những hình thức tổ chức nhân lực cụ thể để lắp vào guồng máy tổ chức SXKD, sẽ có những nội dung và hình thức QLTL tương ứng. Chẳng hạn với loại lao động quản lý hay gián tiếp thì nội dung và hình thức QLTL cũng không thể đồng nhất với nội dung và hình thức QLTL đối với lao động trực tiếp SXKD, những lao động gắn liền với dây chuyền công nghệ sản xuất của DN. Ngay trong nhiều DN, cùng là loại lao động quản lý hay các chuyên gia công nghệ, thì nội dung và hình thức QLTL cũng có sự phân biệt khá đặc thù giữa các chuyên gia lãnh nghề, dày dặn kinh nghiệm, những người có trình độ chuyên môn cao với đội ngũ nhân

viên thông thường. Nói chung nội dung và hình thức quản lý nhân lực sẽ quyết định nội dung và hình thức QLTL. Nhưng ở một góc độ khác, QLTL hợp lý với việc đưa ra các nguyên tắc, các chính sách, các hình thức thù lao lao động tối ưu, sẽ tác động mạnh mẽ đến việc nâng cao hiệu lực, hiệu quả của quản lý nhân lực, thông qua việc tạo ra những đòn bẩy quan trọng của quản lý, nâng cao vai trò động lực của tiền lương, làm phát sinh các mức NSLĐ mới cao hơn. Việc tối ưu hoá các hoạt động QLTL, cũng còn tạo ra sự cải biến tích cực chất lượng NNL, thôi thúc sự cố gắng, phát huy tinh thần sáng tạo của NLD. Tất cả những ảnh hưởng đó, vừa đặt ra những yêu cầu, vừa tạo những điều kiện thuận lợi, góp phần làm cho hoạt động quản lý NNL có những đổi mới tích cực.

1.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý tiền lương

Ở phần khái niệm, Luận án đã chỉ ra: *QLTL là tổng thể các quan điểm, các nguyên tắc, các chính sách, các hình thức quản lý nhằm sử dụng tốt nhất QTL và tổ chức phân phối QTL đó đến từng NLD, theo cách đánh giá của DN về kết quả của lao động cũng như xác định mức tiền lương phù hợp với kết quả công việc đó.* Công tác QLTL của bất kỳ một ngành SXKD và dịch vụ nào, cũng đều bị chi phối bởi nhiều nhân tố. Có những nhân tố tác động trực tiếp, có nhân tố gián tiếp, có nhân tố khách quan, có nhân tố chủ quan, có nhân tố thuộc nội bộ ngành, có nhân tố vĩ mô, thuộc phần điều tiết và quản lý của Nhà nước. Trong phạm vi của luận án, xin nêu 3 nhóm nhân tố chủ yếu sau: (Mô hình về các nhân tố ảnh hưởng tới công tác QLTL trong phụ lục 6).

1.2.2.1. Nhóm nhân tố về đặc điểm tổ chức SXKD và tính chất loại sản phẩm chủ đạo

Về nguyên tắc, tổ chức và QLTL phải phù hợp với nội dung và hình thức tổ chức SXKD, do những đặc thù của tổ chức SXKD quy định. Chẳng hạn, khi quyết định sản xuất cái gì ? sản xuất như thế nào ? sản xuất cho ai ? Thì

nhất thiết phải xác lập các loại nguồn lực được sử dụng tương ứng, trong đó có NNL. Trong trường hợp này, QLTL phải trả lời câu hỏi:

- Cần sử dụng bao nhiêu và có cơ cấu của từng loại lao động này ra sao ?
- Nguồn nhân lực được sử dụng theo phương thức nào ?
- Cơ chế, chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực (trả công, trả lương, trả thưởng ra sao ?)

Một khi nội dung và hình thức tổ chức SXKD thay đổi, quy trình của quản lý cũng thay đổi theo. Lúc đó quản lý nhân lực, với tư cách quản lý một nguồn lực quan trọng được sử dụng cho SXKD, cũng phải được điều chỉnh. Và hiển nhiên công tác QLTL cũng sẽ thay đổi cả nội dung và hình thức. Tóm lại tổ chức và QLTL phải được đặt trên nền của tổ chức và quản lý SXKD, phản ánh những đặc thù của SXKD và góp phần thực hiện mục tiêu của SXKD. Tuy nhiên, công tác QLTL cũng không chỉ là nhân tố phụ thuộc hoàn toàn, mà nó cũng có những tác động trở lại đến tổ chức SXKD. Chẳng hạn với một chính sách khuyến khích về tiền lương thông qua mức lương tối thiểu, các hệ số bậc lương, các hệ số phụ cấp...sẽ kích thích người lao động về hiệu suất làm việc, góp phần làm cho SXKD có hiệu quả hơn, cách thức tổ chức SXKD sẽ được thúc đẩy năng động hơn. Hoặc là, khi áp dụng hình thức trả lương sinh hoạt cho đội ngũ nhân viên chất lượng cao, có thể cùng với sự đổi mới về tổ chức tiền lương, phải thực hành hình thức tổ chức lao động linh hoạt, tổ chức phân công và hiệp tác lao động linh hoạt, cải tổ lại cách đánh giá về kết quả công việc...Và điều đó, không thể không tác động mạnh mẽ đến tổ chức SXKD. Tương tự, nếu chính sách QLTL có nhiều khuyết tật, những biện pháp kích thích lao động kém năng động, sẽ làm cho những nỗ lực về tổ chức SXKD mà trước hết là tổ chức và quản lý nhân lực bị trì trệ, và quản lý mất phương hướng và không có hiệu quả.

Tổ chức SXKD bao gồm nhiều vấn đề, trong đó có 2 nội dung chủ yếu:

- Tổ chức không gian và thời gian của SXKD. Đây thực chất là vấn đề phân công và hiệp tác lao động, từ phạm vi ngành đến phạm vi từng DN. Phân công và hiệp tác về lao động, đồng thời là nội dung bao trùm của tổ chức lao động. Đặc thù của phân công và hiệp tác lao động sẽ quy định nhiều nội dung và hình thức của công tác QLTL.

- Tổ chức phối hợp giữa các cơ cấu của sản xuất theo một dây chuyền thống nhất và giữa bộ phận quản lý với bộ phận SXKD, nhằm bảo đảm hệ thống thông tin trong quản lý và trong trong sản xuất. Thông tin trong sản xuất là duy trì sự nhất quán giữa mục tiêu, phương tiện với kết quả cuối cùng, cả về kỹ thuật, công nghệ và tổ chức, để đảm bảo tiết kiệm đầu vào, tối đa hoá đầu ra. Thông tin trong quản lý bảo đảm sự tác động liên tục, có hướng đích, từ bộ máy quản lý đến đối tượng quản lý.

Do vậy QLTL là một lĩnh vực của quản lý nói chung, cũng không thể nằm ngoài tính quy luật về sự phụ thuộc nói trên. Công tác QLTL sẽ bị chi phối không chỉ ở không gian địa lý trong tổ chức SXKD của ngành, mà còn ở nội dung và hình thức tổ chức công nghệ sản xuất, tính chất và trình độ phương tiện kỹ thuật được sử dụng, quy mô và cơ cấu chất lượng NNL, tính liên kết đơn ngành hay đa ngành của các loại sản phẩm, dịch vụ được sản xuất và cung ứng. Chẳng hạn, nếu SXKD đơn ngành, thì công tác QLTL có thể sẽ ít phức tạp hơn so với SXKD liên kết đa ngành, đa lĩnh vực. Điều này là một tất yếu vì mỗi lĩnh vực, mỗi ngành nghề, sẽ sử dụng nguồn nhân lực có diện nghề và chất lượng không giống nhau, với yêu cầu về chính sách đãi ngộ, cũng như các nội dung và hình thức QLTL khác nhau. Lúc đó về mặt quản lý, không chỉ phải suy nghĩ về những mục tiêu đa dạng, các chính sách tương thích với từng loại NNL mà cả phương thức, cung cách, nghệ thuật, và mô hình tổ chức bộ máy QLTL từ ngành đến các DN cũng phải năng động và linh hoạt, theo yêu cầu linh hoạt của thực tế tổ chức SXKD.

Loại sản phẩm, dịch vụ của ngành, của DN cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác QLTL. Thông thường nếu sản phẩm đang có vai trò quan trọng đối với sự phát triển các ngành khác của nền KTQD, hoặc là loại sản phẩm chiến lược, quan hệ đến an ninh quốc phòng, đến dân sinh, hoặc sự ổn định của xã hội, do nhà nước độc quyền quản lý, thì công tác QLTL, nhất thiết phụ thuộc vào những chế định do Nhà nước đặt ra như: Mức lương tối thiểu, các thước đo và hệ thống tiêu chí đánh giá về lao động, về kết quả công việc, và thậm chí có cả cơ chế quản lý cũng như phương thức thanh toán thù lao cho người lao động. Nếu sản phẩm, dịch vụ mà ngành sản xuất và cung ứng là đa dạng và chọn sự cạnh tranh tự do của thị trường, không giữ vai trò chiến lược đến với nền kinh tế, thì công tác QLTL sẽ chỉ còn tùy thuộc vào đặc thù tổ chức SXKD, cũng như quản lý và sử dụng nguồn nhân lực của ngành, kết hợp với cơ chế, chính sách hiện hành về QLTL của nhà nước mà thôi.

1.2.2.2. Nhóm nhân tố về tổ chức bộ máy và lực lượng trực tiếp QLTL

Bộ máy là điều kiện vật chất để thực các ý đồ, các mục tiêu và các phương án của quản lý. Thông thường, mục tiêu, nội dung, quy trình của quản lý được xác định trước, bộ máy quản lý được thiết kế sau, để phù hợp với các chức năng, nhiệm vụ của quản lý. Song, trong quá trình vận hành của bộ máy quản lý, vẫn có thể phải điều chỉnh lại nội dung, chức năng, nhiệm vụ, thậm chí cả mục tiêu, ý tưởng, để có thể làm cho quản lý đạt hiệu quả cao hơn. Bộ máy và tổ chức nhân sự của bộ máy luôn gắn liền với nhau, vì đây là 2 khâu kế tiếp của tổ chức bộ máy quản lý. Hiệu lực và kết quả của quản lý ở một lĩnh vực nào đó, một khâu nào đó, cũng phụ thuộc rất nhiều vào cách thức tổ chức bộ máy quản lý và đặc biệt là trình độ, năng lực của đội ngũ nhân viên của bộ máy đó.

Tổ chức bộ máy quản lý tiền lương bao gồm:

- Thiết kế hệ thống chức năng, nhiệm vụ bộ máy quản lý, bảo đảm sự vận hành thông suốt, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phần tử của bộ máy,

tránh chồng chéo, tránh chia cắt trong các nghiệp vụ quản lý. Việc định hình hệ thống chức năng, nhiệm vụ của bộ máy nhằm trả lời câu hỏi:

+ Bộ máy quản lý phải đảm trách những nhiệm vụ gì ?

+ Phạm vi của các nhiệm vụ ?

+ Mối quan hệ giữa các nhiệm vụ ?

- Xác định mô hình tổ chức, tùy thuộc vào mô hình tổ chức SXKD và phạm vi hoạt động mà định ra mô hình QLTL tương ứng. Có thể là mô hình trực tuyến, có thể là mô hình chức năng (tham mưu) hoặc phối hợp giữa trực tuyến và chức năng, có thể là mô hình đơn tuyến, có thể là mô hình đa tuyến...

- Xây dựng các quan hệ QLTL trong bộ máy: Quan hệ dọc, ngang, trên, dưới, trong, ngoài, trực tiếp, gián tiếp...Quan hệ dọc, theo hướng trên, dưới thường là quan hệ quản lý và bị quản lý, cấp ra quyết định và cấp thực hiện quyết định; quan hệ ngang, thường là quan hệ đồng cấp, phối hợp, nương tựa, cũng tạo ra kết quả chung của quản lý...

- Tổ chức nhân sự của bộ máy QLTL:

+ Sự bảo đảm về số lượng và cơ cấu đội ngũ nhân viên đảm trách công tác QLTL từ cấp ngành đến cơ sở.

+ Sự bảo đảm về trình độ chuyên môn và năng lực tác nghiệp thực tế của đội ngũ. Yêu cầu này gắn liền với kinh nghiệm và kỹ năng của đội ngũ chuyên gia về công tác QLTL.

+ Sự phối hợp hoạt động của đội ngũ nhân viên QLTL để cùng thực hiện các chức năng, nhiệm vụ đã định.

+ Những hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của đội ngũ nhân viên QLTL từ ngành đến cơ sở.

Về cơ bản Tổ chức bộ máy quản lý tác động đến công tác QLTL ở mấy điểm sau:

Một là, giúp cho việc thực hiện toàn diện và có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ của công tác QLTL.

Hai là, góp phần tiết kiệm chi phí quản lý, nâng cao hiệu lực và hiệu quả của các quy định quản lý về lao động – tiền lương.

Ba là, đề xuất phương hướng cải cách QLTL.

Bốn là, xúc tiến việc áp dụng công nghệ tiên tiến vào lĩnh vực QLTL và đẩy mạnh công tác quản lý, nâng cao trình độ đội ngũ nhân sự QLTL.

1.2.2.3. Nhóm nhân tố về cơ chế, chính sách QLTL do Nhà nước quy định

Chính sách pháp luật về sử dụng, đãi ngộ lao động do nhà nước quy định. Ở đây chủ yếu đề cập đến chính sách về phân phối thu nhập, về BHXH, về các chế độ phụ cấp, về Lmin ... Có thể coi những quy định có tính luật hóa này là cơ chế QLTL do Nhà nước áp đặt, buộc các DN SXKD phải tuân thủ, phải vận dụng, ít nhất là theo đúng nguyên tắc chung. Tại một số quốc gia mà luật pháp đề cao vai trò của các thương lượng, thì thỏa ước lao động tập thể được ký giữa đại diện tập thể lao động và chủ DN, sẽ là sự cụ thể hóa luật pháp bằng các chính sách đãi ngộ nhân lực của DN. Thỏa ước là văn bản xác nhận kết quả của các đàm phán, thương lượng giữa NLĐ và NSDLĐ về loại công việc, điều kiện thực hiện, đơn giá, các mức lương, BHLĐ, BHXH và nhiều chính sách khác có liên quan trực tiếp đến lợi ích của NLĐ. Thỏa ước được pháp luật bảo hộ, nhưng thương lượng đạt được của thỏa ước không thể thấp hơn những quy định của luật pháp. Đối với các loại DN, do những quy định của cơ chế quản lý, phải phụ thuộc không chỉ về Lmin, hệ thống phụ cấp, định mức, đơn giá, các nguyên tắc phân phối thu nhập, mà còn phụ thuộc cả hệ thống thang, bảng lương, hệ số lương, ứng với từng loại lao động do chính phủ quy định thì chính sách của chính phủ sẽ là nhân tố quyết định công tác QLTL của DN. Tất nhiên, phương hướng cải cách quản lý các DN tại nhiều nước phát triển sẽ là phi tập trung hoá lĩnh vực quản lý nhân lực và tiền

lương, nói lỏng và tiến tới giảm thiểu sự can thiệp của chính phủ vào vấn đề sử dụng và đãi ngộ nhân lực, đề cao quyền tự chủ của các DN và khuyến khích các mô hình tiền lương linh hoạt. Nhà nước chỉ còn vai trò định hướng, điều tiết vĩ mô. Đối với các DN ngoài khu vực nhà nước, sự nói lỏng về cơ chế quản lý của Nhà nước, sẽ tạo cho các DN quyền tự chủ lớn hơn trong tuyển dụng lao động, định chế độ trả lương, đưa ra các đơn giá lương, thưởng, phúc lợi, theo thoả thuận lợi ích của chủ DN với người lao động. Trong trường hợp này, những định chế của nhà nước chỉ có ý nghĩa tham khảo, hoặc bộ khung giúp cho sự vận dụng linh hoạt của các DN. Có 2 yếu tố thuộc cơ chế, chính sách của Nhà nước ảnh hưởng khá rõ đến công tác QLTL của ngành và các doanh nghiệp, đó là: sự quy định của nhà nước về mức lương tối thiểu và các tiêu chí lượng hoá, phân biệt chất lượng của các loại lao động, cũng như những điều kiện, trong đó người lao động làm việc.

Tại một số quốc gia có nền KTTT phát triển và các nghiệp đoàn đạt được vai trò quan trọng trong xã hội, thì các thương lượng cấp ngành, cấp vùng, các TULĐTT của DN, cũng sẽ là những yếu tố tác động không kém đến công tác QLTL, đặc biệt là những thoả thuận với giới chủ về mức lương, các phụ cấp, những lợi ích song hành mà người lao động được quyền nhận.

1.2.3. Nội dung của Quản lý tiền lương

1.2.3.1. Lập kế hoạch nguồn trả lương (QTL)

Nguồn trả lương là điều kiện tiền đề để triển khai và tổ chức thực hiện những mục tiêu định hướng, những nguyên tắc, những chính sách, những hình thức của QLTL trong DN. Các nhà quản lý có thể dựa trên nguồn tiền lương hiện có, những mục tiêu cần đạt, để xác định các chính sách và các hình thức tổ chức tiền lương thích hợp. Khi lập kế hoạch nguồn tiền lương, có hai vấn đề phải giải quyết: *Một là*, nguồn tài chính để trả lương (QTL) được lấy từ đâu? *Hai là*, quy mô, cơ cấu nguồn tài chính để trả lương, được xác định như

thế nào và bằng cách nào? Theo nguyên tắc, QTL là một loại quỹ tài chính dùng để trả cho các chi phí về lao động, được trích từ kết quả của SXKD (tức nguồn doanh thu của DN). Có nghĩa là, để có nguồn trả lương, DN phải có nguồn thu, phải tạo ra doanh thu. Nếu kỳ xác lập QTL không trùng với chu kỳ SXKD, thì nguồn quỹ lương là tạm ứng. Trả lương, dưới con mắt của chủ DN, là hình thức đầu tư. Mà mọi khoản đầu tư, nhất thiết phải được thu hồi và có sinh lời. Vì vậy nguồn quỹ lương không thể tách rời nguồn doanh thu từ SXKD của DN. Về qui mô và cơ cấu QTL, lại có nhiều nhân tố cùng đồng thời tác động như:

- Qui mô doanh thu của DN.
- Qui mô và cơ cấu chất lượng NNL mà DN sử dụng.
- Độ lớn mức tiền lương bình quân của DN trong từng thời kỳ.
- Những điều chỉnh về Lmin, về hệ thống phụ cấp và các chính sách đãi ngộ khác cho NLĐ do chính phủ qui định buộc các DN phải thực hiện.

Cũng đã có những quan điểm khá khác nhau về việc phải dự kiến kế hoạch nguồn tài chính cho việc trả lương (gọi đơn giản là lập kế hoạch QTL). Có ý kiến cho rằng, đặc thù của kế hoạch hoá không dung hợp với đặc thù của thị trường. Lập kế hoạch quỹ lương là việc làm chủ quan, tách rời những quy luật của thị trường. Mức lương là sự thoả thuận của chủ DN với NLĐ làm thuê, dựa trên sự tôn trọng lợi ích của cả hai bên và những điều chỉnh khách quan của thị trường. QTL là một loại quỹ tài chính, được bù đắp bằng doanh thu của DN. Nguồn chi trả lương phụ thuộc vào tổng số lao động được thuê và những mức lương thực tế của NLĐ. Nếu kế hoạch hóa QTL, sẽ dẫn đến sự áp đặt chủ quan, làm mất đi tính linh hoạt của các thoả thuận về mức lương cũng như các hình thức tổ chức tiền lương, đặc biệt khi tình hình SXKD của DN bị biến động do những tác động khách quan từ phía thị trường (hoặc là sự sụt giảm doanh thu, hoặc là SXKD bị ngừng trệ, hoặc là DN đứng trước

những yêu sách khó thống nhất, khó thương lượng của các nghiệp đoàn...). Mặc dù vậy, nhiều ý kiến vẫn ủng hộ sự cần thiết phải xác định vững chắc kế hoạch QTL và xem kế hoạch QTL là một bộ phận quan trọng của kế hoạch SXKD của DN. Việc xác định đúng, hợp lý, kịp thời kế hoạch QTL tương ứng với các kế hoạch SXKD, sẽ giúp cho DN:

- Chủ động về nguồn chi trả tiền lương, tiền công theo thoả thuận đã thống nhất trong hợp đồng lao động.

- Dự toán được đầy đủ, chính xác các chi phí SXKD, làm căn cứ cho việc định giá thành, giá bán, dự kiến tiêu thụ, doanh thu, lợi nhuận.

- Cung cấp cho các bộ phận quản lý nguồn tài liệu để phân tích đánh giá hiệu quả của các phương án sử dụng các nguồn lực, trong đó có NNL.

Trong thực tế, các nhà quản lý đã đề xuất nhiều phương án lập kế hoạch QTL, nhưng phổ biến hơn cả là phương pháp xác lập QTL kế hoạch dựa trên mức chi phí tiền lương cho một đơn vị doanh thu và tổng doanh thu của DN. Để xác định kế hoạch QTL theo doanh thu, trong nội dung công tác kế hoạch nhất thiết phải xác định được các thông số sau:

- Tổng doanh thu dự kiến mà DN có thể đạt được trong năm kế hoạch.

- Tổng chi QTL dự kiến cho tất cả các loại lao động mà DN sử dụng, để đạt được tổng doanh thu kế hoạch.

Hai thông số trên là tiền đề để xác định mức chi phí tiền lương trên một đơn vị doanh thu năm kế hoạch. Mức chi phí tiền lương này, sẽ là căn cứ để DN phân bổ nguồn quỹ lương cho từng bộ phận, cho từng khoảng thời gian của năm kế hoạch. Việc tính toán tổng chi QTL cho tất cả các loại lao động dự kiến được sử dụng, để tạo ra tổng doanh thu kế hoạch, là khâu phức tạp nhất, nhưng sẽ quyết định tính hợp lý, độ tin cậy, khả năng thực thi của mức chi phí tiền lương. Cả về mặt lý luận, cũng như kinh nghiệm thực tiễn của các nhà quản lý đều thống nhất rằng, ĐMLĐ chính xác, khoa học sẽ là tiền đề có

tính quyết định để dự toán được tổng quỹ lương kế hoạch một cách chính xác, khoa học và hợp lý. Sở dĩ như vậy vì, chất lượng hệ thống mức lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng, độ tin cậy của các thông số cơ bản, được sử dụng để dự kiến QTL kế hoạch như :

- Số lao động định biên dự kiến
- Hệ số lương theo cấp bậc công việc bình quân của số lao động định biên dự kiến.
- Các hệ số phụ cấp theo lương được tính ở năm kế hoạch.
- Mức Lmin mà DN lựa chọn, căn cứ vào đặc thù ngành nghề kinh doanh; tính chất phức tạp của nhóm công việc; điều kiện làm việc và khả năng tài chính của DN.

1.2.3.2. Quản lý mức Lmin

Đây là Lmin của DN được tham khảo từ Lmin của chính phủ, kết hợp với giá thuê lao động trên thị trường và tiềm lực tài chính của DN. Về nguyên tắc, Lmin của DN không được thấp hơn Lmin chung do chính phủ quy định. Mức Lmin của DN cũng là một nhân tố cơ bản để lập kế hoạch QTL. Vì vậy, để xác lập kế hoạch QTL, nhằm tăng thêm tính chủ động về nguồn trả lương, các DN có thể xác định một hoặc một số mức Lmin. Mức Lmin cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến tăng, giảm chi phí tiền lương bởi vì, khi tăng Lmin, giá công lao động sẽ tăng, tổng chi về tiền lương sẽ tăng. Nếu tổng doanh thu không tăng hay tăng thấp hơn mức tăng tổng chi QTL, có nghĩa là việc sử dụng>NNL kém hiệu quả. Trong thực tế các DN rất thận trọng khi xác định Lmin. Mức Lmin của DN được các nhà quản lý sử dụng như nền tảng của các chính sách đãi ngộ nhân lực, các mức lương cụ thể sẽ tùy thuộc vào Lmin đã xác định và hệ số của mỗi bậc lương. Mức Lmin DN có thể xem như giá công của loại lao động ở bậc thấp nhất trong tổng số lao động mà DN thuê, làm việc trong điều kiện bình thường, hoàn thành những công việc thông thường,

tức là những công việc, không đòi hỏi NLĐ phải được đào tạo cơ bản. Vì vậy không nên xem Lmin là cố định, hay nếu điều chỉnh thì chỉ có tăng lên. Những nhân tố cần tính đến khi xem xét, phân tích cho việc điều chỉnh các mức Lmin của DN bao gồm:

- Những thay đổi về độ lớn của Lmin chung do chính phủ ban hành.
- Những điều kiện đặc thù của DN (như vị trí, tầm quan trọng của DN trong nền kinh tế quốc dân, vị trí địa lý của DN, những qui định riêng có tính ưu đãi của chính phủ đối với DN...).
- Áp lực cạnh tranh trên thị trường lao động, đặc biệt là thị trường cung ứng loại lao động đòi hỏi sự cạnh tranh cao từ phía NSDLĐ.
- Những thông tin về cung cầu, giá cả trên thị trường khu vực và thế giới đối với loại lao động có chất lượng tương đương.
- Những đòi hỏi từ phía các nghiệp đoàn về vấn đề tiền lương, thu nhập.
- Tại những DN có nhiều ngành nghề kinh doanh, hoặc địa bàn hoạt động của DN được bố trí ở những khu vực địa lý khá khác nhau về mức giá sinh hoạt, mức chi phí cho đời sống của NLĐ, có thể xây dựng một số Lmin khác nhau, hoặc một Lmin, nhưng tồn tại cùng hệ thống các hệ số điều chỉnh cho những tính đặc thù trên. Tuy vậy, nhân tố buộc DN phải luôn xem xét lại Lmin của mình, là giá sinh hoạt và loại lao động có tính cạnh tranh trên thị trường. Một khi bảo đảm được tính linh hoạt của Lmin, QLTL sẽ giảm được tính chủ quan và đồng thời, sẽ nâng cao được vai trò của tiền lương đối với quản lý nhân sự của DN.

1.2.3.3. Quản lý ĐMLĐ và ĐGTL

Về mặt tổng quát, ĐGTL gắn liền với mỗi hình thức trả lương cụ thể mà DN lựa chọn, là số lượng tiền lương trả cho mỗi đơn vị sản phẩm, dịch vụ hay khối lượng đơn vị công tác, khối lượng công việc... mà từng NLĐ đã hoàn thành. Thuật ngữ “ĐGTL” thường được sử dụng trong hình thức trả lương

khoán hay trả theo khối lượng sản phẩm, dịch vụ mà mỗi người hoặc một tập thể đã hoàn thành. Mặc dù mỗi hình thức trả lương có một loại ĐGTL tương thích, nhưng việc xác định ĐGTL thường có điểm chung ở chỗ: Phải xác định được mức lao động và mức giá công lao động tương ứng với mỗi hình thức tổ chức tiền lương, cũng như loại lao động được sử dụng. Mức lao động là căn cứ để tính toán ĐGTL. Về tính chất, mức lao động có hai loại: mức thời gian và mức sản lượng. Mức thời gian, với ý nghĩa tổng quát nhất là, số lượng đơn vị thời gian cần thiết, hợp lý để NLD (cá nhân hoặc tập thể) hoàn thành một khối lượng công tác, một đơn vị sản phẩm, dịch vụ... Mức sản lượng được hiểu là tổng khối lượng công việc hay đơn vị khối lượng công tác hay đơn vị sản phẩm, dịch vụ mà NLD (cá nhân hay tập thể) hoàn thành được trong một đơn vị thời gian. Về lượng, mức thời gian là nghịch đảo của mức sản lượng; Về nguồn gốc, mức thời gian là căn cứ để tính mức sản lượng. Để xây dựng hệ thống mức lao động các nhà quản lý đã đề xướng một số phương pháp định mức khác nhau, trong đó có những phương pháp khá truyền thống như: ĐMLĐ trên cơ sở số liệu thống kê; ĐMLĐ bằng phương pháp phân tích tính toán hoặc phân tích khảo sát; phương pháp ĐMLĐ bằng cách so sánh tương quan...

Liên quan đến vấn đề quản lý ĐMLĐ, cũng đã xuất hiện những quan điểm trái ngược nhau về vai trò của ĐMLĐ. Có ý kiến phủ nhận sự cần thiết của công tác ĐMLĐ, vì cơ chế thị trường do sự thừa nhận các chi phí, trong đó có chi phí về lao động, từ phía người mua hàng chứ không thể do chủ quan của DN. Mà ĐMLĐ thực chất là định ra những mức chi phí chủ quan mà ở đây là chi phí lao động. Người quản lý DN không thể áp đặt các mức chi phí cho khách hàng; nhất là khi các chi phí không được kiểm định, quản lý một cách chặt chẽ. Song cũng có nhiều quan điểm ủng hộ sự cần thiết phải tăng cường các hoạt động ĐMLĐ trong DN. Theo họ, mức lao động là thước đo về chi phí lao động, là căn cứ để đánh giá công việc, để trả thù lao theo lao động.

Không có thước đo sẽ không có quản lý đúng đắn và khoa học. Mức lao động cũng còn giúp cho công tác dự báo và dự toán, phân tích và đánh giá chất lượng NNL. ĐMLĐ là điều kiện cần thiết không chỉ đối với cấp chủ quản, sử dụng nó như công cụ, kiểm tra mọi mức chi phí tiền lương của doanh nghiệp, mà đối với doanh nghiệp nó là căn cứ vững chắc để giải trình, thuyết minh sự hợp lý của các mức chi phí tiền lương của đơn vị mình. Ở các hàng sản xuất ô tô Nhật: TOYOTA, NISSAN, các nhà quản lý, các đốc công hiểu rất rõ các quy trình thao tác trên dây chuyền của thợ, đồng thời nắm rất chắc mức chi phí thời gian (đến từng giây, phút) cần thiết cho mỗi thao tác hoặc tổ hợp thao tác. Mặc dù được sản xuất bằng các hệ thống tự động hoá hoặc bán tự động hoá, các chuyên gia kinh tế phương Tây vẫn rất coi trọng định mức lao động trong công xưởng của mình. Ở Cộng hoà Liên bang Đức, trong công nghiệp, xây dựng, dệt chủ yếu áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm và lương khoán, trong đó khâu định mức lao động được coi là then chốt'[27]. ĐMLĐ, nói tóm lại, là căn cứ của các kế hoạch - một loại công cụ quản lý hữu hiệu, không thể thiếu của các DN trong nền KTTT.

Như trên đã chỉ rõ, để thực hiện các chính sách đãi ngộ nhân lực, thanh toán đầy đủ tiền lương cho NLĐ, trong các phương án trả lương, cần phải có ĐGTL. ĐGTL là giá nhân công để làm ra một đơn vị sản phẩm, dịch vụ hoặc hoàn thành một đơn vị khối lượng công việc. ĐGTL cũng tập trung sự quan tâm của những NLĐ, vì nhờ vào đó họ có thể biết được tiền lương mà họ có thể nhận sau mỗi đơn vị thời gian làm việc (ngày, tuần, tháng). Có hai yếu tố cấu thành mỗi mức ĐGTL, đó là mức lao động và giá công lao động Biểu thức tổng quát để tính đơn giá trả lương như sau :

- Nếu tính theo mức thời gian thì:

$$ĐG = M_{Tg} \times TL_{Tg \text{ t.u}} \quad (2)$$

- Nếu tính theo mức khối lượng công việc thì :

$$\text{ĐG} = \text{Error!} \quad (3)$$

Trong đó :

- ĐG là ĐGTL tính cho 1 đơn vị sản phẩm, dịch vụ, 1 đơn vị khối lượng công việc.

- M_{Tg} là mức thời gian để hoàn thành 1 đơn vị sản phẩm, dịch vụ, 1 đơn vị khối lượng công việc được hoàn thành.

- $TL_{Tg \text{ t.u}}$ là giá công lao động tương ứng (tính cho phút, giờ, ngày... tương ứng với đơn vị tính của M_{Tg})

- TL_{ng} là mức lương ngày (theo quy ước tính theo cấp bậc công việc)

- M_{slg} là mức khối lượng công việc tính cho 1 ca, 1 ngày làm việc của công nhân.

Hệ thống các hệ số phụ cấp, tùy thuộc vào từng DN và những quy định hiện hành của cấp chủ quản, có thể bổ sung vào 2 biểu thức tổng quát trên. Đây chính là 1 trong các yếu tố làm cho giá công lao động trở nên linh hoạt và ĐGTL dễ điều chỉnh, để thích ứng với những biến động từ thị trường. Giá công lao động được tổng hợp từ việc xác định L_{min} của DN; hệ số cấp bậc tương ứng với từng loại công việc, từng loại sản phẩm, dịch vụ mà NLD phải thực hiện; hệ thống phụ cấp theo lương hiện hành được tính vào ĐGTL. Nói chung, trong ĐGTL, giá công lao động là không ổn định, thường bị biến động theo sự biến động của thị trường lao động, thậm chí còn phụ thuộc cả vào sự biến động của mức giá (tình hình lạm phát) của nền kinh tế. Nhưng mức lao động lại khá ổn định, vì nó đo lường những hao phí lao động ở mức trung bình, hợp lý, cần thiết, để hoàn thành một đơn vị khối lượng công việc, sản xuất một đơn vị sản phẩm, dịch vụ. Có thể hiểu nó như mức hao phí lao động có tính đại diện. Mức lao động chỉ biến đổi khi chất lượng lao động thay đổi, làm cho mức năng suất chung thay đổi; hoặc những điều kiện tổ chức kỹ

thuật, điều kiện lao động mà trong đó NLD làm việc đã thay đổi. Do vậy, mức lao động là gốc, còn giá công lao động là ngọn. Quản lý ĐGTL, trước hết là quản lý ĐMLĐ. Quản lý ĐMLĐ (đúng ra là quản lý các hoạt động ĐMLĐ) tập trung vào các mặt sau:

- Phân tích, đánh giá hiện trạng công tác ĐMLĐ của DN. Đây là khâu cung cấp các thông tin để người quản lý biết được những yêu cầu và những nhiệm vụ đang đặt ra nhằm tối ưu hoá công tác ĐMLĐ của DN.

- Quản lý các phương pháp xác định ĐMLĐ. Mỗi phương pháp có ưu điểm và hạn chế nhất định, phù hợp với từng điều kiện của tổ chức SXKD, với trình độ đội ngũ nhân viên quản lý mức lao động, với những yêu cầu thực tế của DN.

- Tính toán xây dựng hệ thống mức lao động, bảo đảm mọi công việc mà NLD đang thực hiện phải có mức. Đây là một yêu cầu rất lớn, nhưng không thể không đáp ứng, nếu không làm được như vậy thì việc kết hợp các hoạt động quản lý nhân lực và tiền lương sẽ trở nên kém hiệu quả hoặc có thể rối loạn.

- Quản lý đội ngũ chuyên gia đặc trách về công tác ĐMLĐ.

- Tiến hành các hoạt động tuyên truyền phổ biến và áp dụng mức lao động vào sản xuất. Mức lao động vừa là tập trung lợi ích của NLD, và cũng là những biện pháp quản lý chủ quan của DN. Vì vậy việc tổ chức thực hiện mức lao động, rất cần sự đồng thuận từ phía NLD, nếu không các biện pháp quản lý sẽ chỉ thuần tuý là mệnh lệnh hành chính, gò ép. Đồng thời, với bản chất là thước đo các chi phí về lao động, việc tổ chức thực hiện mức cũng cần đến các phong trào thi đua, và tự nó cũng sẽ phát sinh sự thi đua giữa những NLD. Đây là nhân tố mạnh mẽ để tăng NSLĐ.

- Giám sát, kiểm tra quá trình thực hiện mức; phát hiện những bất cập không chỉ từ khâu tổ chức thực hiện, mà cả từ sự thích ứng giữa con người và kỹ thuật, giữa con người và điều kiện lao động.

1.2.3.4. Xây dựng quy chế và quản lý các hình thức phân phối tiền lương

Quy chế phân phối tiền lương là bản quy định quy cách, thể lệ, những hướng dẫn về nguyên tắc chế độ, đối tượng, điều kiện... để cơ quan quản lý, đại diện NSDLĐ, thanh toán đầy đủ, kịp thời, đúng chế độ tiền lương, tiền thưởng, bảo hiểm, phúc lợi và mọi lợi ích khác cho NLĐ. Quy chế, sau khi có sự thống nhất giữa NSDLĐ và đại diện tập thể NLĐ (các nghiệp đoàn), sẽ có giá trị như một văn bản pháp quy, vừa góp phần công khai hoá vấn đề phân phối thu nhập, vừa giúp NLĐ có thể tự tính được tiền lương và thu nhập của mình, chủ động điều chỉnh hành vi cung ứng SLĐ phù hợp với nhu cầu của DN và lợi ích mà họ có thể đạt được. Cũng nhờ quy chế, các nghiệp đoàn có thể giám sát được việc chủ DN thực thi chính sách đãi ngộ với NLĐ như thế nào? Đối chiếu kiểm tra những chính sách cụ thể, thực tế của DN với những quy định của luật pháp. Quy chế càng rõ ràng, minh bạch, dễ hiểu, dễ thực hiện, càng thuận lợi cho việc thực hiện chức năng giám sát của nghiệp đoàn và cũng là điều kiện tích cực thực thi dân chủ hoá các hoạt động DN. Các hình thức, phương pháp trả lương cũng là một nội dung được đưa vào quy chế. Hình thức, phương pháp trả lương được quyết định bởi hình thức tổ chức lao động và những đặc thù về kỹ thuật, công nghệ sản xuất. Có hai hình thức, phương pháp trả lương thường được các DN lựa chọn: trả lương theo thời gian và trả lương theo khối lượng công việc.

Trả lương theo thời gian áp dụng cho các nhân viên quản lý, các công nhân viên điều hành hệ thống dây chuyền có công suất cố định, những nhân viên tạp vụ, những người làm các công việc khó tính toán được mức. Tiền lương của họ phụ thuộc vào bậc lương mỗi người và thời gian làm việc thực tế. Nói chung trả lương theo thời gian không khuyến khích sự gia tăng cường độ lao động, khó thúc đẩy sự khẩn trương. Song nếu khối lượng công việc ổn định, hệ thống tiêu chuẩn chức danh chi tiết, đầy đủ và rõ ràng, những biện pháp kiểm tra và đánh giá kết quả công việc được thực hiện chặt chẽ, thì hình

thức trả lương theo thời gian cũng không kém hiệu quả.

Trả lương theo khối lượng công việc, áp dụng cho những lao động làm những công việc có thể tính toán được mức thời gian (hoặc mức sản lượng), hoặc cho những công nhân, nhân viên còn lại của DN, ngoài những người nhận tiền lương theo thời gian. Với hình thức này, tiền lương mà NLĐ nhận được theo cách hiểu chung nhất, là tích của khối lượng công việc được nghiệm thu và ĐGTL tính cho một đơn vị khối lượng công việc đó. Hầu như mức thu nhập của mỗi cá nhân tỷ lệ với kết quả công việc (bao gồm cả số lượng, chất lượng) được hoàn thành tức là, tỷ lệ với sự chăm chỉ, cố gắng, sự khéo léo, năng lực làm việc của họ. Hình thức trả lương theo khối lượng công việc, tạo ra động lực khuyến khích NLĐ tăng NSLĐ thông qua việc nâng cao trình độ chuyên môn cũng như tăng cường độ lao động, để có thể hoàn thành được những khối lượng công việc ngày càng cao. Một trong những điều kiện cơ bản nhất, bảo đảm cho DN có thể thực hiện trả lương theo khối lượng công việc, là phải có hệ thống mức lao động phù hợp. Mức lao động giúp cho người quản lý đo lường được kết quả lao động của mỗi người, tính được ĐGTL. Mọi khuyết tật, yếu kém của hình thức trả lương theo khối lượng công việc đều có nguyên nhân từ sự thiếu hoàn thiện hoặc sự bất hợp lý của hệ thống mức lao động. Một trong những hạn chế căn bản của hình thức trả lương theo khối lượng công việc là, khó kiểm soát được cường độ lao động, làm phát sinh tình trạng chạy đua thái quá theo khối lượng công việc mà coi nhẹ chất lượng hoặc không tuân thủ quy trình kỹ thuật, tổn hại sức người, lãng phí của cải vật chất... Tóm lại, quản lý các hình thức phân phối tiền lương là xác định, lựa chọn đúng hình thức trả lương hợp lý, theo đặc thù tính chất của lao động và SXKD của DN. Mỗi hình thức trả lương hợp lý phải dựa trên:

- Hình thức tổ chức lao động thực tế của DN.

- Trình độ thực tế mà công tác ĐMLĐ của DN đạt được.
- Đặc điểm công nghệ và kỹ thuật của SXKD.
- Đặc điểm NNL mà DN sử dụng.

Ngoài ra, trong quy chế có cả vấn đề nâng bậc lương, đối tượng, điều kiện, thời gian và các hình thức nâng bậc lương. Nâng bậc lương căn cứ vào sự thay đổi của chất lượng NNL và những kết quả thực tế đạt được của NLD. Thời gian nâng bậc lương được quy định cho từng loại lao động, từng điều kiện làm việc của họ, nhưng thông thường theo thâm niên giữ bậc. Đây là quy định nhằm đơn giản hóa điều kiện để xét cho mỗi lần nâng lương cho NLD, nhưng có hạn chế cơ bản là, bình quân hóa quá trình cố gắng, phấn đấu và không có sự khuyến khích với những NLD có thành tích tốt, không động viên những NLD trẻ, năng động, có sáng kiến. Vì vậy, nhiều tập đoàn kinh doanh đã áp dụng phương thức nâng bậc theo kết quả làm việc của đội ngũ nhân viên. Đây là một kinh nghiệm tốt, đặc biệt nhằm giữ được đội ngũ nhân sự trẻ, có trình độ cao và luôn cầu thị, phấn đấu cho sự thăng tiến của họ. Mặt khác, tương ứng với mỗi loại lao động khác nhau, hình thức và điều kiện nâng bậc có thể không giống nhau. Đối với công nhân trực tiếp sản xuất, trong quy chế tiền lương, thường quy định hình thức thi nâng bậc hoặc thông qua các cuộc thi thợ giỏi. Đối với đội ngũ nhân viên quản lý, áp dụng hình thức thi chuyển ngạch, hoặc xét theo thành tích của mỗi cá nhân kết hợp với thời gian giữ bậc trước đó của họ. Về cơ bản, ĐGTL, mức lương và quy chế nâng bậc lương, luôn là mối quan tâm hàng đầu của những người làm công ăn lương trong DN. Do vậy nó cũng là những nội dung rất trọng yếu của quy chế phân phối tiền lương của các DN hiện nay.

1.3. SỰ CẦN THIẾT PHẢI HOÀN THIỆN QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG CỦA DN

Hội nhập kinh tế quốc tế là xu thế có tính thời đại của tất cả các nền kinh tế và các doanh nghiệp. Hội nhập làm lu mờ ranh giới giữa các quốc gia, khi nhìn nhận về sự phối hợp, sự phụ thuộc, sự xâm nhập lẫn nhau về công nghệ sản xuất, về thị trường, về sử dụng các NNL... của các DN lớn trên thế giới. Hội nhập cũng làm cho các rào cản về thương mại, những toan tính về bảo hộ mậu dịch, những định chế cứng nhắc về hải quan giữa các quốc gia trở nên lỏng lẻo, thậm chí không có tác dụng. Cả thế giới được hình dung như một tập đoàn kinh tế khổng lồ, trong đó mỗi nền kinh tế thành viên là một chi nhánh, một phân hệ ràng buộc lẫn nhau, nương tựa vào nhau, để đảm bảo rằng, không có sự biến động của bất kỳ thành viên nào, lại không được phản ánh vào tổng thể và vào các thành viên còn lại. Có nghĩa là sự phân công và hiệp tác về lao động, đã vượt ra khỏi lãnh thổ quốc gia, bao trùm lên mọi khu vực, mọi lĩnh vực, để trở thành sự phân công lao động quốc tế ngay từ điểm khởi đầu của nó.

Hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra nhiều điều kiện thuận lợi nhưng đồng thời cũng đặt ra cho các DN những yêu cầu, những thách thức rất lớn, đặc biệt là những DN của các nền kinh tế đang chuyển đổi. Một trong những thách thức đó là năng lực cạnh tranh. Cơ chế thị trường được đặc trưng bởi tự do cạnh tranh – cạnh tranh đặt trước tất cả các DN câu hỏi nghiệt ngã: tồn tại hay không tồn tại? Tâm điểm cạnh tranh là chiếm hữu các nguồn lực và những bí quyết về sử dụng các nguồn lực đó. Được sở hữu nguồn lực dồi dào, nhưng thiếu khoa học và nghệ thuật sử dụng tối ưu các nguồn lực đó, cuối cùng sẽ dẫn đến bế tắc, vì mọi nguồn lực là khan hiếm. Trong các nguồn lực mà con người đang chia nhau để khai thác, NNL luôn có tính quyết định. NNL vừa đóng vai trò sự cung cấp một loại đầu vào cho mọi hoạt động SXKD, vừa làm sống dậy và phát động năng lượng của tất cả các nguồn lực vật chất khác. Hiệu quả trong sử dụng các nguồn lực khác, đều bắt nguồn từ việc sử dụng có

hiệu quả NNL. Năng suất của các nguồn lực vật chất, suy cho cùng, do năng suất của NNL tạo nên và quyết định. Và vì vậy QLTL thực ra là làm cho NNL có động lực, được khuyến khích phát huy các mức năng suất cao nhất, sản sinh ra năng lực cạnh tranh mạnh mẽ cho DN, là nhân tố của tăng trưởng và phát triển kinh tế – xã hội. Hội nhập kinh tế quốc tế cũng đặt ra nhiều thách thức với công tác QLTL. Công tác QLTL trong các DN cũng phải cạnh tranh để tìm đến nghệ thuật, bí quyết, nhằm làm cho tiền lương thực sự trở thành một công cụ đắc lực của quản lý. Khoa học công nghệ đã làm cho các hoạt động quản lý không có một khuôn mẫu, mà chỉ có sự cầu tiến, phát triển không ngừng. Những thành tựu đạt được trong quản lý chỉ là tạm thời, lại ngay lập tức đặt ra các yêu cầu mới, những tiền đề mới để phải hoàn thiện, hoặc tự nó tìm đến phương sách để hoàn thiện. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, sự cần thiết khách quan phải hoàn thiện QLTL trong các DN ở Việt Nam, dựa trên những tất yếu sau:

Một là, do yêu cầu, do thúc ép phải tăng cường năng lực cạnh tranh và nâng cao hiệu quả, tức là nâng cao lợi nhuận cho DN. “Lợi nhuận được xác định là hiệu số của Doanh thu trừ đi chi phí. Nói cách khác, bản chất của hiệu quả là phép so sánh, phép trừ giữa phần thu về (doanh thu) và phần mà DN chi ra (chi phí). Hiệu quả cho biết làm kinh doanh lãi hay lỗ. Nếu kết quả của phép trừ là dương thì DN có lãi, nếu kết quả là âm, thì DN lỗ. Nói như vậy, hàm ý rằng, để các hoạt động SXKD thu được lợi nhuận ngày càng cao – Nhân tố quyết định sự phát triển bền vững của DN thì trong các chính sách quản lý của mình, các DN phải tìm mọi cách tiết kiệm chi phí, coi đó là giải pháp duy nhất đúng và có tính chất chiến lược trong mọi hoạt động SXKD” [47]. Hiệu quả chung của DN là sự góp nhặt hiệu quả tại từng bộ phận, từng lĩnh vực, từng mặt hoặc là sự bù trừ giữa các bộ phận, các lĩnh vực, trong đó bao gồm cả hiệu quả của QLTL với tư cách là bộ phận của quản lý NNL.

“Hiệu quả công tác QLTL biểu hiện ở 2 yêu cầu: i. Mức chi phí lao động và chi phí tiền lương phải bảo đảm khả năng tối thiểu hoá chi phí để DN thu được lợi nhuận lớn nhất. ii. Tiền lương và các mức thu nhập phải được tăng lên, để thực sự trở thành động lực và mối quan tâm lớn nhất của NLĐ” [40]. Điều này giải thích tại sao trong quản lý các tập đoàn kinh doanh lớn trên thế giới, các ông chủ, các nhà quản trị đều bắt đầu từ hoạch định chiến lược quản trị nhân sự, từ quản lý con người và tìm tới những giải pháp (thậm chí những thủ thuật) để tạo ra động năng lớn nhất từ đội ngũ nhân viên mà họ đang sử dụng, trong đó, trước hết là chính sách đãi ngộ, chính sách lương bổng, khuyến khích vật chất và tinh thần. Họ cho rằng, khi đội ngũ nhân viên được động viên và sử dụng tốt nhất, với năng suất cao nhất, thì đồng thời DN cũng đạt được năng lực cạnh tranh cao nhất và khi đó mọi cánh cửa đưa đến hiệu quả kinh doanh đều mở được.

Hai là, Từ sự tăng cường chất lượng NNL được sử dụng. Để nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả SXKD, các DN đều cố gắng tìm đến NNL có chất lượng cao, hoặc xây dựng chiến lược đào tạo để phát triển chất lượng NNL hiện đang sử dụng của mình. Trong điều kiện đó, quan điểm, triết lý cũng như các chính sách để quản lý NNL mới này cũng tất yếu được đổi mới. Như vậy QLTL – một phân hệ của quản lý NNL, cần được nâng cao về nghệ thuật, sự ứng dụng khoa học và những kinh nghiệm tiên tiến, để đạt được các mục tiêu hiệu quả, để tiền lương không chỉ là nguồn thu nhập, bảo đảm tái sản xuất mở rộng nguồn SLĐ, mà còn là sự đánh giá, sự khuyến khích, là phần thưởng, cổ vũ những NLĐ nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng, tinh thần sáng tạo, thái độ và tác phong làm việc. Điều này càng khẳng định chắc chắn hơn một nguyên tắc của quản lý: Mọi nguồn lực đều có những nội dung và hình thức quản lý tương thích. Ở đây nhấn mạnh thêm, khi chất lượng NNL thay đổi, thì nhất thiết mọi yếu tố QLTL phải được đổi mới cho

phù hợp.

Ba là, Do sự phát triển của khoa học và công nghệ (trong đó đặc biệt là công nghệ quản lý). Khoa học và công nghệ phát triển, tạo ra hai tác động tương hỗ, một mặt nó đặt ra các yêu cầu về sự phát triển, đổi mới của quản lý, mặt khác nó lại tạo những tiền đề thúc đẩy sự phát triển đó của quản lý. Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, những thành tựu của khoa học công nghệ, sự ứng dụng các thành tựu đó vào SXKD và quản lý, có sức “lan toả” rất nhanh chóng. Nhờ ảnh hưởng liên thông về sản xuất, về thị trường, về việc sử dụng các nguồn lực, nhờ sự “nhất thể hoá” của nền kinh tế thế giới, con đường từ nghiên cứu đến ứng dụng khoa học, công nghệ vào thực tiễn đã được rút ngắn lại. Sự đổi mới của kỹ thuật sản xuất, sự nâng cao về trình độ khoa học của NNL, sự ra đời của các loại vật liệu mới... đã buộc công nghệ quản lý phải đổi mới. Sự biến đổi của quản lý, về thực chất, là “cái áo” của năng lực sản xuất. Một khi năng lực SXKD của DN thay đổi, thì những nguyên lý, những nguyên tắc, triết lý và thiết chế của quản lý phải được cải biến để thích ứng. QLTL mặc dù chỉ là một lĩnh vực của quản lý DN, cũng không nằm ngoài ảnh hưởng của quy luật chung đó. Tuy nhiên sự ảnh hưởng của khoa học và công nghệ không chỉ đặt ra những thách thức mới đối với QLTL, mà tự nó cũng tạo ra những điều kiện, tiền đề, những thúc đẩy để QLTL phát triển, đổi mới. Những tiền đề đó là:

- Khoa học về tâm lý và tổ chức cho phép nghiên cứu, đánh giá toàn diện động cơ, thái độ, tinh thần làm việc của con người trong các tổ chức kinh tế, các DN, để chỉ ra mối liên hệ biện chứng, nhân quả giữa hiệu suất làm việc của NLĐ và các chính sách đãi ngộ, các hình thức khuyến khích vật chất và động viên tinh thần. Đây là cơ sở khoa học cho các lý thuyết QLTL hiện đại.

- Việc ứng dụng những thành tựu khoa học và công nghệ, những kinh

nghiêm tiên tiến về quản lý không chỉ vào việc đổi mới tổ chức QLTL mà còn góp phần nâng cao trình độ, năng lực của đội ngũ nhân viên làm công tác QLTL trong các DN. Nhân tố này đã làm cho không chỉ QLTL trong các DN trở nên năng động, linh hoạt, hiệu quả, đồng thời hiệu lực QLTL cũng được tăng cường.

- Sự phát triển của khoa học và công nghệ cho phép ứng dụng những thành tựu mới vào việc thu thập thông tin, thiết kế các phương án QLTL, đánh giá kết quả công việc của NLD, nhanh chóng đề xuất được những giải pháp vừa khoa học, vừa khả thi, cho phép nâng cao năng lực và hiệu quả của QLTL trong các DN.

Bốn là, Do yêu cầu tự hoàn thiện cơ chế quản lý kinh tế nói chung . Quản lý DN là cụ thể hoá cơ chế, chính sách quản lý kinh tế hiện hành. Những thành công hoặc bất cập trong quản lý các DN phản ánh những thành công, bất cập của những chính sách quản lý vĩ mô. Vì vậy khi thực hiện chủ trương tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý kinh tế, các lĩnh vực quản lý, các mặt, các khâu của quản lý cũng phải được đổi mới, hoàn thiện, trong đó có quản lý nhân lực và QLTL. Phương hướng trong hoàn thiện cơ chế QLTL, được nhấn mạnh tại văn kiện hội nghị ban chấp hành trung ương Đảng khoá IX như sau: “Tiếp tục đổi mới và hoàn thiện chính sách phân phối và phân phối lại, nhất là tiếp tục đổi mới và cải cách chính sách tiền lương, tiền công và chính sách thuế, nhằm tạo động lực mạnh mẽ phát triển sản xuất, khuyến khích NLD, tăng tích lũy để đầu tư phát triển... Thực hiện tốt hơn nguyên tắc phân phối chủ yếu theo kết quả lao động và hiệu quả kinh tế, đồng thời phân phối theo mức đóng góp vốn và các nguồn lực khác vào sản xuất, kinh doanh, thực hiện các chính sách phúc lợi và an sinh xã hội”[23].

1.4. NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG CỦA MỘT

SỐ TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC TRONG KHU VỰC VÀ TRÊN THẾ GIỚI

1.4.1. Những bài học kinh nghiệm về QLTL của các tập đoàn điện lực trong khu vực và trên thế giới

1.4.1.1. Kinh nghiệm QLTL của Điện lực Trung Quốc

Trung Quốc là một quốc gia có diện tích 9.632.790 km² và dân số là 1.3 tỷ. Khoảng hơn 1 thập kỷ lại đây, do sự phát triển mạnh mẽ về công nghiệp, dịch vụ, nên mức tiêu thụ điện của Trung Quốc rất lớn. Mô hình kinh doanh của Điện lực Trung quốc là Công ty điện lực Quốc gia (độc quyền nhà nước) mua điện từ các cơ sở phát điện (IPP) sau đó bán lại cho các hộ tiêu dùng. Trung Quốc đã tiến hành mở cửa ngành điện cho đầu tư tư nhân. Đã có tới 50% tổng sản lượng điện được mua từ các DN thuộc sở hữu tư nhân (trong nước và nước ngoài). Trên dây chuyền của ngành điện, sản xuất, truyền tải và phân phối điện đã được phân tách thành từng khâu có tính độc lập tương đối. Cơ chế thị trường đã được bao phủ trên cả 3 khâu, nhất là mua và bán điện (sản xuất và phân phối) để khuyến khích cạnh tranh, thu hút đầu tư và nâng cao hiệu quả cung ứng và bán điện.

Hiện tại, Điện lực Trung Quốc đang tồn tại sự đan xen giữa cơ cấu thuộc sở hữu nhà nước và cơ cấu tư nhân, nên các biện pháp cải cách quản lý lao động - tiền lương không hoàn toàn giống nhau giữa hai loại cơ cấu trên. Một số kinh nghiệm được rút ra từ công tác QLTL của Điện lực Trung quốc có thể áp dụng vào EVN là:

Một là, Lmin ngành điện cho phép lớn hơn Lmin chung từ 2.5 ÷ 3.5 lần (Số liệu của năm 2004 là khoảng 750 ÷ 950 tệ), tùy thuộc khả năng hạch toán có lãi của từng DN.

Hai là, Cho phép áp dụng chế độ tiền lương đặc thù đối với những loại lao động có trình độ cao, những chuyên gia về kỹ thuật hoặc quản lý. Chế độ này cũng áp dụng với lao động trong nước có thể thay thế lao động chuyên

gia nước ngoài mà từ trước đến nay ngành điện phải thuê. Cơ chế tiền lương đặc thù do Tổng Giám đốc Công ty Điện lực Quốc gia quyết định, sau khi có sự phê chuẩn của hội đồng quản trị. Có thể xem đây cũng là chính sách tiền lương linh hoạt, được thực hiện trong các DN thuộc sở hữu nhà nước của ngành điện.

Ba là, Tổng thu nhập của công nhân viên chức ngành điện bao gồm lương, thưởng, phúc lợi xã hội và một số ưu đãi đặc thù của ngành. Về cơ bản, ngành điện của Trung Quốc không có giới hạn về mức thu nhập tối đa. Mặc dù thuộc sở hữu nhà nước, các DN đã thiết lập lộ trình cải cách phân phối thu nhập theo hướng: Kết hợp sự điều tiết của thị trường, quyền tự quyết định của các DN và chức năng kiểm tra, kiểm soát của chính phủ. Trong đó, Trung Quốc đang cố gắng trao quyền tự chủ cho DN nhiều hơn, tùy thuộc vào hiệu quả to lớn mà các DN có thể đạt được.

Bốn là, Chính phủ vẫn là tác nhân quan trọng điều tiết và kiểm soát lao động, vì vậy ĐMLĐ, đơn giá, qui định về các thang bảng lương ... vẫn là công cụ và những hướng dẫn có tính cơ bản. Nhưng do đòi hỏi đổi mới cơ chế quản lý, nên việc sử dụng các công cụ nay đã linh hoạt hơn, mềm dẻo hơn. Công ty điện lực quốc gia đã giao việc tính toán, quản lý, áp dụng mức lao động, đơn giá cho các Công ty "con" đồng thời tháo bỏ dần những áp đặt "cứng nhắc" từ Công ty điện lực quốc gia.

Năm là, Sự biến động giá công lao động trên thị trường đặc biệt là với những loại lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Hầu hết các DN tư nhân duy trì hình thức thoả thuận trực tiếp về tiền lương với NLĐ, không có giới hạn về mức lương tối đa trong các hợp đồng về lương. Các DN và NLĐ buộc phải thực hiện nghiêm luật thuế thu nhập cá nhân và thu nhập DN.

1.4.1.2. Kinh nghiệm QLTL của Điện lực Vương quốc Anh

Anh là Quốc gia phát triển ở Châu Âu. Diện tích nước Anh là 244.103 km² với dân số là 59,1 triệu người. Mức GDP thực tế bình quân đầu người năm 2004 là 22.710 USD. Anh đã thực hiện điện khí hóa toàn quốc từ khá sớm, nên mức tăng nhu cầu tiêu dùng điện không lớn. Vấn đề quan trọng của ngành điện là cải tổ cơ cấu, giảm chi phí, tăng chất lượng dịch vụ và hạ giá bán điện đến hộ tiêu dùng. Trên thị trường điện của nước Anh, phát điện, truyền tải điện và cung cấp điện đã hoàn toàn độc lập với nhau. Trước năm 2000, phương thức cơ bản tổ chức thị trường điện nước Anh là, các giao dịch, mua bán điện thương phẩm đều thông qua kho điện. Nhà máy phát điện (phần lớn đã tư hữu hóa hoặc được xây dựng từ đầu bằng vốn của tư nhân) bán điện cho kho điện, phương thức bán thông qua chào giá cạnh tranh. Các nhà điều phối và cung cấp điện (các DN kinh doanh điện) sẽ mua điện từ kho điện để cung cấp cho các hộ tiêu dùng. Dưới đây chỉ là một số kinh nghiệm được rút ra từ cách QLTL điện lực Anh những năm sau năm 2000.

Một là, Quan điểm chung về tiền lương (tiền công) trong ngành điện lực nước Anh:

- Tiền lương là thu nhập cơ bản (hoặc duy nhất) của NLĐ trong ngành điện lực. Mức lương trung bình 1 lao động trong ngành điện lực (chưa trừ thuế) từ 35 - 38 ngàn USD/năm.

- Có sự phân biệt rất rõ giữa mức lương của lao động kỹ thuật cao và mức lương trung bình, nhằm "giữ chân" những kỹ sư, chuyên gia giỏi làm việc trong ngành điện.

- Trình độ đào tạo, kinh nghiệm làm việc, kỹ năng thực hành là những tiêu chuẩn để xếp lương và nâng lương. Thời gian nâng lương không cố định mà tùy thuộc vào thành tích của đội ngũ nhân viên.

- Không có những định chế của cấp vĩ mô (chính phủ) can thiệp sâu

vào chính sách tiền lương của ngành điện lực, ngoài luật Lmin và thuế thu nhập cá nhân.

Hai là, Một số cải cách về quản lý nhân sự - tiền lương của ngành điện lực nước Anh từ 2000 đến nay.

- Làm việc trong ngành điện lực cũng là mong muốn của nhiều NLD ở Anh, vì đây là lĩnh vực có mức lương khá cao, việc làm ổn định, ngành giữ vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân... Do vậy, đội ngũ nhân viên được tuyển lựa khá kỹ theo những tiêu chuẩn ngành nghề đã xác định.

- Tất cả các DN trong ngành điện lực đều xây dựng thoả ước lao động tập thể trong đó quy chế QLTL là một nội dung quan trọng nhất. Thoả ước về tiền lương trong DN bao gồm: + ĐGTL (và tất nhiên bao gồm cả mức lao động), + Mức lương, + Bảo hiểm xã hội, + Thưởng, + Thời hạn trả lương, + Những cam kết điều chỉnh lại các thỏa thuận khi hoàn cảnh thay đổi, + Các khoản thanh toán bằng tiền theo lương mà nhân viên được hưởng.

- Nghiệp đoàn các DN trực tiếp giám sát việc thực hiện thoả ước lao động tập thể. Không có đình công vì điện lực là ngành dịch vụ có tính chiến lược của nền kinh tế quốc dân. Các tranh chấp về lao động đều được đàm phán, thương lượng và giải quyết thông qua hòa giải.

- Để hạn chế sự biến động NNL, gây bất lợi cho SXKD, ngành chỉ điều tiết Lmin. Các doanh tự xây dựng qui chế QLTL và thống nhất trong thoả ước lao động tập thể. Thậm chí mỗi DN của từng khâu tự xây dựng chính sách tiền lương và cách quản lý điều hành riêng rẽ. Mức lương tại mỗi DN hoàn toàn tùy thuộc vào kết quả kinh doanh, nhưng không thấp hơn Lmin ngành.

- Các DN được sử dụng 5 ÷ 7% quỹ phân phối thu nhập làm quỹ tiền thưởng. Chính sách tiền thưởng được điều chỉnh bằng qui chế khen thưởng và cũng được ghi trong thoả ước lao động tập thể.

- Tiền lương được trả theo chức danh. Hệ thống tiêu chuẩn chức danh,

được chi tiết hóa đến từng công việc thông thường nhất. Chính sách trả lương cũng khuyến khích việc kiêm nhiệm để tiết kiệm chi phí thúc đẩy tính liên tục của dây chuyền. Nhân viên được phân công chuyên môn hóa theo chức năng, nhưng được nhận thêm 0.6 ÷ 0.7 mức lương của chức danh kiêm nhiệm.

- Điều kiện cơ bản cho cải cách phân phối thu nhập trong ngành điện lực Anh là sự độc lập của các khâu trong dây chuyền SXKD. Tiền lương, tiền thưởng phúc lợi của NLD đều phụ thuộc lợi nhuận. Chính phủ Anh có chính sách rất rõ ràng bảo vệ tập hợp người tiêu dùng điện, vì vậy các DN phải có những giải pháp hữu hiệu để bảo đảm lợi nhuận. Trừ lưới truyền tải điện quốc gia, các DN khác trong ngành đều không chịu thuế thu nhập độc quyền.

1.4.1.3. Kinh nghiệm QLTL của Điện lực Thái Lan

Thái Lan là một quốc gia đã công nghiệp hóa. Trong suốt thời gian dài (trừ 3 năm cuối thập niên 90 do ảnh hưởng nặng nề của khủng hoảng tài chính - tiền tệ), Thái Lan luôn đạt mức tăng trưởng GDP gần 10%. Trong cùng thời gian này, mức tăng trưởng trung bình về tiêu thụ điện đạt từ 13-14%. Thái Lan có diện tích là 514.000 km², dân số là 66,6 triệu người mức GDP thực tế bình quân đầu người đạt 3.100 USD (năm 2004). Đến nay, ngành điện lực của Thái Lan vẫn được tổ chức dưới hình thức các DN dịch vụ công cộng thuộc sở hữu nhà nước, gần giống với điện lực Việt Nam.

Các DN ngành điện lực Thái Lan bao gồm: phát điện, truyền tải và phân phối điện. Giá bán điện cũng do chính phủ qui định. Từ năm 2000 Chính phủ đã thống nhất giá bán điện ở mức 0.05 USD/1kwh - là mức gần với giá quốc tế. Thái Lan là nước có tỷ lệ thất thoát điện năng ở mức rất thấp so với các nước khác trong khu vực.

Những kinh nghiệm thành công từ một số giải pháp cải tổ quản lý lao động tiền lương trong ngành điện lực Thái Lan có thể tóm tắt như sau:

Một là, Các DN được yêu cầu chuyển từ tuyển dụng lao động theo định

biên sang hợp đồng lao động theo công việc. Đây là điều kiện tiền đề nhằm thực hiện cải tiến cơ chế QLTL, theo hướng thị trường hóa các hoạt động SXKD điện năng. Ủy ban năng lượng quốc gia đã thống nhất rằng, sự thay đổi phương thức quản lý nhân lực là bước đột phá có tính cách mạng, tạo ra động năng mới cho các DN và giảm gần 20% lượng lao động hao phí toàn ngành.

Hai là, Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh làm cơ sở cho việc tuyển dụng, bố trí lao động và trả lương. Thái Lan cũng khuyến khích các khả năng kiêm nhiệm của nhân viên, đồng thời cho phép áp dụng trả lương linh hoạt (với cơ chế đặc thù) cho đội ngũ chuyên gia có trình độ cao.

Ba là, Mâu thuẫn hiện nay đang tồn tại về cơ chế quản lý là, chính phủ vẫn định giá đầu ra, nhưng tiền lương lại do DN trả. Tuy vậy, vì tỷ giá hối đoái và giá mua điện được ổn định một thời gian, đồng thời giá bán đã dự toán 6-8% lợi nhuận, nên hầu hết các DN đều được cải thiện tiền lương, tăng thu nhập. Đây là thực tiễn, cổ vũ mạnh mẽ những biện pháp cải cách trong quản lý nhân lực và tiền lương.

Bốn là, Tiền thưởng được sử dụng hiệu quả, tạo ra động lực lớn, lôi cuốn mọi người phấn đấu đạt các chỉ tiêu thưởng. Các DN điện lực Thái Lan được thống nhất sử dụng quỹ tiền thưởng theo các tiêu chí: - Có phát minh được ứng dụng và đem lại lợi ích cho DN, - Tiết kiệm chi phí. Song, việc giảm bớt định biên, do cải tổ quản lý lao động không nằm trong dự kiến thưởng về tiết kiệm, - Vận hành lưới điện an toàn, giảm sự cố và đáp ứng các nhu cầu gia tăng phụ tải của các hộ tiêu thụ.

Năm là, Do thực hiện hợp đồng lao động theo công việc, nên các DN rất cần các công cụ làm thước đo hạch toán, đặc biệt là hệ thống mức lao động. Hàng năm đều xem xét, kiểm tra và điều chỉnh các mức lao động hiện hành. Khi Hội đồng định mức đã quyết định, việc xem xét lại ĐGTL chỉ còn có thể điều chỉnh giá lương trên mỗi đơn vị lao động hao phí, chứ không điều chỉnh mức.

1.4.2. Những bài học có thể áp dụng vào công tác QLTL trong EVN

Thứ nhất, Sự phân tách các khâu của dây chuyền sản xuất và kinh doanh điện là không thể không thực hiện. Sự độc lập (ở từng mức độ, tùy thuộc vào trình độ đổi mới quản lý) giữa các khâu phát điện, truyền tải, phân phối là một yêu cầu tất yếu, để đảm bảo áp sát cơ chế thị trường, hạch toán toàn diện và nâng cao hiệu quả quản lý.

Thứ hai, giá điện phải được xem là vấn đề có tính then chốt để góp phần giải quyết các bài toán về đổi mới quản lý. Chấp nhận hội nhập và cơ chế thị trường, giá điện phải đảm bảo:

- Áp sát giá điện khu vực và thế giới. Cần phải có chính sách hỗ trợ riêng cho những hộ tiêu thụ, không đủ thu nhập theo yêu cầu của giá điện, chứ không đồng nhất chính sách xã hội với việc xây dựng và vận hành mức giá điện ở từng thời kỳ.

- Giá điện tiêu dùng cuối cùng phải bao quát được các chi phí về tiền lương, bảo đảm có lợi nhuận cho các DN và cải thiện thu nhập cho công nhân làm việc trong ngành điện.

- Đẩy mạnh cơ chế chào giá và thực hiện cạnh tranh giá trên thị trường mua và bán điện. Thị trường điện phải "mở" cả 2 chiều, chiều mua và chiều bán. Mạng lưới cung ứng (bán) điện có thể mua điện theo giá chào cạnh tranh của hệ thống bán sỉ, gồm nhiều nhà máy điện được cổ phần hóa, hoặc do tư nhân hùn vốn xây dựng. Các hộ tiêu thụ cũng có thể lựa chọn nhà cung cấp giá hạ, chất lượng dịch vụ cao trong tập hợp các nhà cung cấp ở cùng thời điểm. Để thực hiện cơ chế này, vấn đề tư hữu hóa các tổ hợp phát điện, truyền tải và phân phối điện, cần được xúc tiến.

Thứ ba, Công tác ĐMLĐ phải được coi trọng và xiết chặt. Các DN phải làm chủ hoàn toàn các khâu xây dựng, tổ chức thực hiện và quản lý mức lao động. Không áp đặt ĐMLĐ của bất kỳ cấp nào ngoài DN. Mức lao động phải được xem như một loại chỉ tiêu tài chính, do DN tự chủ và tự chịu trách nhiệm. Cùng với việc tăng cường ĐMLĐ, các DN phải thống nhất và hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn chức danh. Đây là cơ sở của việc xác định nhu cầu

nhân lực và qui mô quỹ tiền lương.

Thứ tư, Ngành có thể đề xuất và duy trì Lmin như một thông số để kiểm soát chi phí cấp ngành, làm cơ sở cho việc xây dựng phương án lương của EVN. Lmin ngành có thể và cần thiết được xem xét, điều chỉnh theo năm, kể cả khi Lmin chung chưa thay đổi. Việc xây dựng Lmin vừa tuân thủ những nguyên tắc chung, vừa phải thể hiện lợi thế ngành và thu hút, duy trì được lao động có chất lượng cao. Điện là một ngành dịch vụ công, sản phẩm điện có vị trí quan trọng trong nền kinh tế quốc dân... Vì vậy, tiền lương phải được sử dụng như một công cụ đặc dụng, nhằm khuyến khích nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng, kinh nghiệm và tinh thần trách nhiệm của đội ngũ nhân viên.

Thứ năm, Duy trì và tôn trọng các thiết chế trong DN theo thông lệ của KTTT, đó là hợp đồng lao động, thoả ước lao động tập thể, đồng thời bảo đảm quyền của tổ chức Công Đoàn trong việc thương lượng, quyết định các vấn đề về việc làm, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi giành cho NLĐ. Dù DN điện lực thuộc hình thức sở hữu nào, thì những thiết chế trên vẫn là kinh nghiệm tốt đã được kiểm nghiệm sau 200 năm phát triển của CNTB và quá trình hội nhập vào KTTT của Việt nam gần 20 năm nay.

Thứ sáu, Về mặt vĩ mô, Chính phủ cần có những chủ trương và những giải pháp khuyến khích việc đầu tư vốn của tư nhân (và nước ngoài) không chỉ khâu phát điện, mà có thể cả khâu truyền tải, phân phối điện. Việc có thể và cần làm giai đoạn trước mắt là, xác định ngay những DN có thể chuyển đổi sở hữu, cổ phần hóa hoặc bán một phần tài sản thuộc sở hữu nhà nước, kêu gọi các nguồn vốn để hiện đại hóa công nghệ, thiết bị kỹ thuật. Quá trình chuyển đổi sở hữu các DN, trước đó có 100% vốn nhà nước là xu hướng tất yếu và sẽ là nền tảng để thực hiện trên đó việc đổi mới cơ chế quản lý, trong đó có quản lý nhân lực và tiền lương.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Tiền lương, tiền công là khái niệm xuất hiện từ lâu, đồng thời với quan hệ thuê và sử dụng lao động làm thuê. Tuy vậy, tiền lương, tiền công và đặc biệt vấn đề phân phối, QLTL, tiền công luôn là những vấn đề thời sự, là các chính sách lớn của chính phủ, được quan tâm rộng rãi trong xã hội, các tổ chức, các DN. Hoàn thiện QLTL trong các DN là yêu cầu cấp bách, nhằm làm cho tiền lương thực sự là động lực đối với NLĐ, là nhân tố của năng suất, là công cụ hữu hiệu của quản lý. Để thực hiện mục tiêu đặt ra là cung cấp những luận cứ khoa học, có tính hệ thống, làm cơ sở cho việc nghiên cứu thực trạng QLTL tại tập đoàn điện lực Việt Nam, chương 1 đã hoàn thành những nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hoá và làm rõ về lý luận khái niệm, bản chất của tiền lương.
- Khái niệm quản lý tiền lương và các nội dung của Công tác QLTL trong DN, bao gồm: lập kế hoạch và quản lý QTL, quản lý Lmin, quản lý ĐMLĐ và ĐGTL, xây dựng quy chế quản lý và các hình thức phân phối tiền lương đến NLĐ.
- Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác QLTL.
- Những đặc trưng cơ bản trong QLTL của các tập đoàn kinh doanh điện lực khu vực và thế giới và những bài học kinh nghiệm cho QLTL tại tập đoàn điện lực Việt Nam
- Phân tích, chỉ rõ sự cần thiết khách quan phải hoàn thiện QLTL của các DN trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Chương 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIỀN

LƯƠNG TRONG NGÀNH ĐIỆN LỰC VIỆT NAM (EVN)

2.1. VAI TRÒ, VỊ TRÍ CỦA ĐIỆN LỰC VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH CÔNG NGHIỆP HOÁ, HIỆN ĐẠI HÓA (CNH, HĐH)

Cách đây gần 1 thế kỷ, khi dự báo về mô hình của xã hội mới mà giai cấp vô sản các nước phải xây dựng, V.I. Lênin đã đưa ra công thức: CNCS bằng chính quyền Xô viết cộng với điện khí hoá toàn quốc. Lúc đó, ngay những người nhiệt thành nhất với sự nghiệp cách mạng XHCN, cũng khó nghĩ rằng, đây không chỉ là một dự báo, mà còn là mệnh lệnh - một mệnh lệnh mà, nếu không thực hiện được nó, CNCS chỉ là một giấc mơ đẹp. Chính vì vậy, ngành điện lực Nga đã đóng vai trò rất quan trọng (nếu không nói là có tính quyết định) đến sự tồn vong của nước Nga Xô Viết, đến sự củng cố, phát triển thành trì của CNXH, đến thắng lợi vĩ đại của Liên Xô trước sức mạnh của chủ nghĩa phát xít. Có thể nói, ngành điện lực Xô Viết không nhờ chọn lựa thể chế Xô Viết để phát triển, mà chính thể chế Xô Viết đã chọn lựa ngành điện lực, mở đầu cho một quá trình tồn tại và phát triển của nó.

Có thể tóm tắt vai trò của ngành điện lực cho toàn bộ quá trình phát triển của nền KTQD nói chung và thời kỳ CNH, HĐH nói riêng như sau:

Một là, Điện là đầu vào không thể thiếu của các ngành công nghiệp và rộng hơn, của toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Sử dụng máy cơ khí là đặc trưng tiêu biểu của các ngành công nghiệp. Năng lượng cần thiết cho các máy động lực trong công nghiệp có thể là xăng dầu, than...nhưng phổ biến vẫn là điện.

Trong điều kiện nền kinh tế mới ở giai đoạn đầu của thời kỳ phát triển như Việt Nam, các chuyên gia đã dự báo rằng, có tới trên 300 sản phẩm, dịch vụ phản ứng tức thì với sự thay đổi giá điện và khoảng 1000 loại sản phẩm, dịch vụ khác chịu ảnh hưởng dây chuyền của sự thay đổi giá này. Vì vậy, khi tính toán chính sách giá điện ở từng thời kỳ, chính phủ các nước đều đặc biệt

thận trọng khi phân tích những mối quan hệ phức tạp trên.

Hai là, Điện là ngành cung cấp loại dịch vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng cuộc sống của nhân dân, đến phúc lợi xã hội. Điện phát triển sẽ lại là điều kiện để phát triển tiêu dùng các dịch vụ cao cấp hơn như phim ảnh, truyền hình, Internet... Như vậy, một mặt, điện là loại dịch vụ tiêu dùng cuối cùng, nhưng tự nó lại là nhân tố thúc đẩy các nhu cầu tiêu dùng khác ở trình độ văn hoá cao hơn. Theo các nhà kinh tế, cứ tiêu dùng tăng 1% thì GDP tăng theo mô hình số nhân lớn hơn nhiều lần 1%. Chính vì vậy điện là nhân tố quan trọng tạo ra chất lượng cuộc sống của con người trong xã hội. Không có điện thì không có CNH, HĐH.

Ba là, An ninh năng lượng mà trước hết là năng lượng điện là nhân tố quan trọng bảo đảm an ninh quốc phòng và an ninh chính trị. Nếu xảy ra mất điện thì thiệt hại rất lớn. Thường xã hội phải trả $0,5 \div 1$ USD cho 1 kwh bị thiếu hụt. Mất điện làm tê liệt các hoạt động thông tin liên lạc, điều hành quản lý xã hội, xử lý các thông tin có liên quan đến an ninh quốc gia.

Bốn là, Điện là một ngành công nghiệp có đóng góp rất lớn vào GDP. Điện không chỉ cung cấp năng lượng cho các ngành công nghiệp khác mà bản thân nó đã chiếm $3 \div 5\%$ GDP. Thời kỳ CNH, nhu cầu điện năng tăng rất nhanh, thường lớn hơn từ $1,5 \div 2$ lần mức tăng GDP. Vì vậy, sản xuất và cung ứng điện trở thành yêu cầu bức xúc của tất cả các quốc gia trong quá trình phát triển.

Tóm lại, về vị trí, Điện lực là lực lượng sản xuất nòng cốt, thường phải đi tiên phong, vừa thực hiện CNH vừa phục vụ CNH; vừa là điều kiện tiền đề, vừa là nhân tố thúc đẩy CNH và đóng vai trò cực kỳ quan trọng đối với sự phát triển bền vững của KTXH. Vì thế, chính sách xây dựng, quản lý và phát triển ngành điện có liên quan đến nhiều chính sách lớn của quốc gia.

2.2. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CƠ BẢN TRONG SXKD CỦA EVN CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG

2.2.1. Quá trình hình thành và phát triển của Điện lực Việt nam

Điện lực Việt Nam ra đời vào tháng 8 năm 1954, kế thừa di sản do người Pháp để lại, với công suất toàn hệ thống không quá 100 MW và sản lượng điện khoảng 180 MWh/năm. Ngay sau khi thành lập, Điện lực Việt nam đã bắt tay cải tạo phục hồi các cơ sở do Pháp để lại, đồng thời xây dựng đề án, thành lập các Nhà máy phát điện với qui mô lớn hơn như: Việt Trì, Thái Nguyên, Uông Bí, Thác Bà. Từ 1954 – 1975, EVN đã từng bước trưởng thành, phục vụ đắc lực cho công cuộc cải tạo, xây dựng cơ sở vật chất của CNXH ở miền Bắc và hậu thuẫn cho sự nghiệp đấu tranh giải phóng miền Nam, thống nhất đất nước.

- 1975 - 1990: Điện lực được khẳng định là nền tảng hạ tầng kỹ thuật của KTQD. Trong đường lối phát triển KTXH, "điện phải đi trước một bước" nên được ưu tiên giành những nguồn đầu tư lớn cho việc xây dựng mới, phát triển hệ thống. Nhiều nhà máy điện lớn đã được xây dựng: Hoà Bình, Trị An, Phả Lại,... Đặc biệt đã hình thành lưới truyền tải, phân phối điện thống nhất trong cả nước.

Sau 1990, nhằm hỗ trợ mạnh mẽ cho quá trình đổi mới cơ chế quản lý và cơ cấu nền kinh tế theo hướng KTTT, EVN đã có những bước tiến vượt bậc trên cả 3 mặt:

- Về tổ chức và quản lý, theo quyết định số 562-TTg ngày 10/10/1994 của Thủ tướng Chính phủ, Tổng Công ty Điện lực Việt Nam (EVN) được thành lập và hoạt động thống nhất trên phạm vi cả nước. EVN được định hướng phát triển thành tập đoàn Kinh doanh đa lĩnh vực, trong đó SXKD điện là trung tâm.

- Về quy mô, SXKD đã tăng trưởng nhanh, đáp ứng kịp thời nhu cầu điện cho sản xuất và sinh hoạt, đã xây dựng được hệ thống truyền tải 500 kV

Bắc Nam, điều hoà thống nhất công suất phát ở cả ba miền. Nếu năm 1990 công suất các nhà máy của cả hệ thống đạt 2.500 MW thì năm 2002 là 8.500MW (tăng 3,4 lần, bình quân mỗi năm tăng từ 9 – 12%); so với năm 1954 đã tăng 85 lần;... Đây là mức tăng khá so với các nước đang phát triển trong khu vực. Khối lượng các đường dây và dung lượng trạm biến áp truyền tải và phân phối điện tăng hơn 4 lần so với 1990, trong đó đường dây từ chiều dài là 43.000 km năm 1990 tăng lên thành 170.000 km/năm 2002 (tăng 3,9 lần). Công suất các trạm biến áp từ 10.000 MVA năm 1990 lên 40.000 MVA năm 2002. Tỷ lệ tổn thất điện năng (từ 25,68% năm 1990 xuống còn 12,5 % năm 2006, tức mỗi năm giảm gần 1 %). Việc cung ứng điện cho vùng sâu, vùng xa và phân phối điện đến nông thôn, đã được thực hiện khá thành công. Tính đến 31/12/2006 điện lưới Quốc gia đã bao phủ tới 64 tỉnh, thành phố cả nước. 100% các huyện đã có điện lưới, hoặc điện tại chỗ, 94,63% số hộ dân ở Việt Nam có điện sử dụng, cao hơn một số quốc gia trong khu vực có trình độ công nghệ và mức thu nhập tương ứng hoặc thậm chí cao hơn.

- Cơ chế quản lý đã được cải cách từng bước theo yêu cầu của nền KTTT, vừa nhằm nâng cao hiệu quả SXKD điện, vừa thực hiện tốt nhất nhiệm vụ chính trị mà chính phủ đặt ra cho ngành. Theo đó, mấy năm gần đây, EVN đang nỗ lực cải cách về cả mô hình, cơ chế quản lý và cơ cấu SXKD nhằm hạn chế những mặt trái của 1 DN độc quyền. Quản lý lao động và tiền lương cũng được đặt trong các nỗ lực cải cách đó.

Hiện EVN quản lý 14 nhà máy điện lớn với tổng công suất 8.516 MW, chiếm 86,36% công suất đặt toàn ngành, sản xuất lượng điện (2005) đạt 46,9 Tỷ kWh chiếm 86,43% sản lượng điện toàn hệ thống.

Cũng cần nhấn mạnh thêm: Bên cạnh những nỗ lực chủ quan của ngành điện, Sự phát triển của KTXH, những ưu đãi về chính sách của Nhà nước

cùng với các điều kiện tự nhiên, môi trường, địa lý... đã tạo cho ngành điện nhiều cơ hội thuận lợi: i. Kinh tế phát triển nhanh đã tạo ra cầu lớn về điện năng, bình quân gấp đôi tăng trưởng GDP (15 – 18%/năm); ii. Các nguồn tài nguyên phục vụ cho phát triển điện năng (than, dầu khí, thủy năng...) còn tiềm tàng; iii. Khả năng huy động các nguồn tài chính trong và ngoài nước ngày càng thuận lợi.

2.2.2. Đặc điểm cơ bản về SXKD có ảnh hưởng đến công tác QLTL của EVN

2.2.2.1. Đặc điểm về sản phẩm

Điện năng là hàng hoá đặc biệt, sản xuất và tiêu thụ được diễn ra đồng thời, không có tồn kho như các hàng hoá khác. Điện năng không thể sờ mó được và là yếu tố “đầu vào” của các ngành kinh tế khác.

Điện năng chỉ trở thành hàng hoá khi được người tiêu dùng sử dụng. Sản lượng điện được người tiêu dùng sử dụng và trả tiền gọi là sản lượng điện thương phẩm. Còn điện năng được sản xuất tại các nhà máy được gọi là sản lượng điện phát. Thông thường, sản lượng điện phát lớn hơn sản lượng điện thương phẩm do những tổn hao trong quá trình truyền dẫn từ nơi sản xuất đến hộ tiêu dùng. Điện năng sản xuất ra mà không được tiêu dùng để chuyển hoá thành các dạng năng lượng khác theo yêu cầu của sản xuất và đời sống thì sẽ bị lãng phí toàn bộ. Điều đó hàm ý rằng, trong quản lý ngành điện cũng như QLTL ngành điện phải hết sức chú trọng chỉ tiêu sản lượng điện thương phẩm. Việc hạch toán chi phí lao động tiền lương cần gắn liền với chỉ tiêu này nhất là đối với nền kinh tế còn thiếu cung về năng lượng như Việt nam.

2.2.2.2. Đặc điểm về công nghệ sản xuất

Quá trình SXKD điện xảy ra theo dây chuyền: Phát điện - truyền tải -

phân phối. Trên dây chuyền đó, đòi hỏi mỗi cá nhân, tổ chức tham gia phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình, quy phạm kỹ thuật, an toàn điện. Toàn bộ quá trình đó được xảy ra tức thời và rộng khắp trong cả nước trên các thiết bị có công nghệ hiện đại, có tính tự động hoá rất cao, cho nên luôn luôn phải thực hiện chính xác các lệnh điều độ của các Trung tâm điều độ hệ thống điện miền, tỉnh, thành phố và Quốc gia. Nếu để xảy ra một sai sót nhỏ sẽ dẫn đến việc gây ra sự cố mất điện từ phạm vi hẹp (khu vực, tỉnh, huyện xã) cho đến phạm vi miền và cả nước, làm thiệt hại lớn đến KTXH. Đặc điểm này cho thấy, phân công và sử dụng lao động phải đáp ứng tính hệ thống, sự phối hợp nhịp nhàng của cả dây chuyền và bảo đảm cho việc sản xuất, truyền tải, phân phối và tiêu dùng điện như một dòng chảy liên tục, có hiệu quả.

2.2.2.3. Đặc điểm về tổ chức vận hành và bảo dưỡng hệ thống

Trong vận hành hệ thống, yêu cầu đặt ra là phải bảo đảm cung ứng điện cho các nhu cầu KTXH một cách an toàn, liên tục với chất lượng điện năng cao. Đây là bài toán khó của EVN xét trong bối cảnh hầu hết các thiết bị được vận hành liên tục 24/24 tất cả các ngày trong năm. Thậm chí có nhiều thiết bị thường xuyên phải vận hành trong điều kiện quá tải. Tình hình trên có nhiều nguyên nhân, trong đó bao trùm là nhu cầu về phụ tải tăng rất nhanh, vượt xa khả năng đáp ứng của EVN...Mà thiết bị điện thì cũng như mọi máy móc khác đều phải bảo dưỡng, đại tu sau một thời gian đưa vào sử dụng. Không chỉ có vậy, công tác cải tạo, đầu tư nâng cấp các tuyến đường dây, các trạm biến áp truyền tải...đáp ứng nhu cầu phụ tải cũng được đặt ra một cách thường xuyên.

Nói như vậy, có nghĩa là, song song với nhiệm vụ QLVH theo đúng quy trình, quy phạm, EVN còn phải thường xuyên thực hiện nhiệm vụ đại tu, cải tạo, đầu tư xây dựng, nâng cấp các thiết bị hiện có...(gọi tắt là Đại tu, XDCCB). Đây là các công việc có tính chất công nghiệp, được hạch toán riêng

theo từng công trình/hạng mục công trình, có ĐMLĐ riêng biệt và chi phí nhân công được dự toán theo ĐGTL riêng biệt.

Do đặc thù của ngành, khi thiết bị trên lưới cần phải đại tu (thường phải tranh thủ lúc thấp điểm mới tách được, thời gian tách thiết bị để đại tu rất ngắn, đại tu trong điều kiện các thiết bị xung quanh vẫn còn mang điện...) thì chính lực lượng LD đang vận hành thiết bị đó thực hiện là có hiệu quả nhất. Bởi vì, họ là người nắm chắc nhất lý lịch thiết bị, hiểu rõ sơ đồ kết dây, thông thạo các biện pháp an toàn và quan trọng hơn, họ có thể xử lý nhanh để trả lưới về vận hành đúng yêu cầu của điều độ hệ thống.

Đặc điểm này đòi hỏi trong quá trình hoàn thiện QLTL ngành điện nói chung, không chỉ xem xét các vấn đề liên quan đến tiền lương SXKD điện (vốn được các cơ quan Quản lý nhà nước thẩm định, phê duyệt) mà còn phải quan tâm đến phần chi phí nhân công trong các công trình đại tu, XD CB.

2.2.2.4. Đặc điểm về quan hệ cung cầu và bài toán đầu tư ngành điện

Thị trường hàng hoá điện ở Việt nam hiện chưa có dấu hiệu bão hoà. Vì vậy, thế mạnh độc quyền bán vẫn chi phối các quan hệ mua, bán trên thị trường, và do đó, chi phối hành vi ứng xử trong quản lý và điều hành của ngành điện. Tính quy luật chung của độc quyền bán là, chi phí có xu hướng tăng, trong đó có cả chi phí về nhân lực và tiền lương. Việc kiểm soát chi phí là một bài toán khó, vì thị trường tiêu thụ buộc phải chấp nhận giá, kể cả khi nhà nước cố gắng giữ vai trò điều tiết về giá.

Mặt khác, quan hệ cung cầu về điện năng còn biểu hiện thông qua sự mất cân đối lớn giữa giờ cao điểm và thấp điểm trong ngày. Hơn 70% sản lượng điện thương phẩm là phục vụ các nhu cầu sinh hoạt thiết yếu của nhân dân. Điều này làm cho nhu cầu tiêu thụ điện vào giờ cao điểm (18 giờ - 22 giờ hàng ngày) tăng vọt so với các thời gian còn lại trong ngày. Tức là, sản lượng điện của một nhà máy nào đó, có thể chỉ sử dụng trong giờ cao điểm, còn lại

vào giờ thấp điểm (22 giờ đến 4 giờ sáng hôm sau) thì sản lượng phát ra là lãng phí, vì khi đó hệ thống thừa công suất. Đặc điểm này cũng cho thấy, trong quá trình đầu tư phát triển, cần tính đến không chỉ là sự đồng bộ giữa nhà máy, hệ thống truyền tải, hệ thống phân phối, mà còn là sự hợp lý trên cơ sở công suất mà hệ thống cần huy động. Công tác Quản lý lao động tiền lương nói chung, cũng cần chú trọng việc bố trí nhân lực hợp lý và có chính sách đãi ngộ thoả đáng cho lực lượng ứng trực sản xuất, cung ứng điện vào giờ cao điểm. Thực tế cho thấy, vào lúc hệ thống quá tải, đòi hỏi sự tập trung cao độ của NLD, tránh mọi sơ suất, đồng thời triển khai nhanh, giải quyết có hiệu quả các sự cố xảy ra trên toàn hệ thống.

2.2.2.5. Đặc điểm về sở hữu

Từ khi thành lập đến nay, ngành điện thuộc sở hữu nhà nước (Bao gồm cơ sở phát điện, hệ thống truyền tải, hệ thống phân phối...). Nói cách khác, toàn bộ hoạt động SXKD điện đều thuộc độc quyền nhà nước, do nhà nước đầu tư vốn. Chuyên sang kinh doanh theo mô hình tập đoàn, hoạt động theo cơ chế thị trường, ngành điện phải từ bỏ hình thức độc tôn về sở hữu, chuyển dần từ hình thức sở hữu đơn nhất là nhà nước thành sở hữu của nhiều thành phần kinh tế.. Ngành điện (mà tập trung là EVN) đã tiến hành CPH, bán 1 phần tài sản, thành lập mới các đơn vị SXKD điện bằng nguồn vốn tư nhân trong nước, cho phép các công ty nước ngoài góp vốn hoặc thành lập công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài để khai thác hạ tầng điện. Đây là cách thức được nhiều nước lựa chọn. Sự thay đổi của sở hữu, một mặt tạo ra động lực mới cho các hoạt động SXKD điện, tạo nguồn lực dồi dào mà vốn bản thân ngành điện và nhà nước đang gặp khó khăn, mặt khác nó đòi hỏi phải có thay đổi căn bản trong cung cách quản lý nhằm mục tiêu an toàn, hiệu quả để thoả mãn tối đa nhu cầu tiêu dùng. Vấn đề sở hữu không chỉ là bài toán của riêng ngành điện mà còn là khâu khó khăn nhất của các DNNN hiện nay. Tuy nhiên sự cải

cách sở hữu trong 1 ngành kinh tế có vai trò chiến lược đối với nền KTQD, cũng đặt ra những thách thức rất to lớn: i. Cơ chế quản lý phải được đổi mới toàn diện từ ngành đến các DN; ii. Trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý phải được nâng cao; iii. Cơ chế bảo đảm sự hài hoà các lợi ích kinh tế phải được luật pháp bảo hộ và ngày càng hoàn thiện.

Sự biến đổi cơ cấu sở hữu có ý nghĩa quyết định đến đến cơ chế, chính sách QLTL. Tiêu chí của hiệu quả phải được xem là nhân tố quyết định, vấn đề đãi ngộ và sử dụng nguồn nhân lực (Tiền lương, thu nhập, các chính sách khuyến khích...) phải được ưu tiên hoàn thiện. Sự phi tập trung về QLTL sẽ có tính lần ợt. Mục tiêu của cải cách QLTL phải là: i. Cung cấp đủ nguồn nhân lực (cả số lượng, chất lượng) cho SXKD điện; ii. Khuyến khích người lao động nâng cao NSLĐ và kỷ luật làm việc; iii. Bảo đảm khả năng cạnh tranh trên thị trường lao động chất lượng cao; iv. SXKD có hiệu quả.

2.2.2.6. Đặc điểm về cơ chế quản lý

Tập đoàn điện lực Việt nam được thành lập theo quyết định số 148/2006/QĐ-TTg ngày 22 tháng 6 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ, trên cơ sở sắp xếp lại Tổng Công ty điện lực Việt nam. Cơ cấu tổ chức của EVN gồm:

i. Công ty mẹ :

Công ty mẹ là một trung tâm lợi nhuận, có chức năng đầu tư tài chính và trực tiếp SXKD; là công ty thuộc sở hữu nhà nước, hoạt động theo Luật DNNN năm 2003. Bộ máy quản lý và điều hành của công ty mẹ gồm: HĐQT, Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc. Bộ máy quản lý của công ty mẹ cũng đồng thời là Bộ máy quản lý của EVN. Vốn nhà nước tại công ty mẹ chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng số vốn của tập đoàn.

ii. Công ty con:

1. Các công ty do tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ.

Deleted: i

Deleted: l

2. Các công ty cổ phần do tập đoàn nắm giữ trên 50% vốn điều lệ.
3. Các Công ty liên kết của Tập đoàn.

Các công ty con do tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ, thực chất là các DNNN, được tổ chức lại dưới hình thức công ty TNHH nhà nước một thành viên (các công ty phát điện, Cần Thơ, Phú Mỹ, Thủ Đức, các điện lực lớn như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng, Đồng Nai ...).

Các công ty con do tập đoàn nắm giữ trên 50% vốn điều lệ, là các công ty 100% vốn nhà nước được cổ phần hóa.

Ngoài ra, trong tập đoàn còn các công ty liên kết (Tập đoàn nắm giữ không lớn hơn 50% vốn điều lệ) và các đơn vị sự nghiệp. Đại thể, mô hình tập đoàn điện lực Việt Nam sẽ có kết cấu như Phụ lục 2.

Căn cứ vào điều lệ tổ chức và hoạt động của tập đoàn do Chính phủ quy định, có thể nhận thấy:

Một là, EVN được hình thành từ 1 quyết định hành chính nhằm cộng gộp một cách cơ học các đơn vị hiện hữu của Tổng Công ty điện lực Việt nam, chứ không phải xuất phát từ nhu cầu tự thân của các DN hoạt động điện lực nhằm hợp lý hoá sản xuất, giảm thiểu chi phí để nâng cao hiệu quả SXKD. Trước đây, ngành điện do Bộ Năng lượng quản lý. Lúc đó, tính chất quản lý nhà nước và quản lý hoạt động SXKD ngành điện của Bộ chủ quản còn nhiều chồng chéo. Đây cũng chính là lý do để hình thành Tổng Công ty Điện lực Việt nam nhằm rạch ròi quản lý Nhà nước và Quản lý hoạt động SXKD. Tuy vậy, thực tế diễn ra không như mong đợi. Do đặc điểm KT-XH chi phối và do vai trò quan trọng của nó đối với nền KTQD, Tổng Công ty Điện lực Việt nam, ngoài nhiệm vụ SXKD với tư cách là DN trong thị trường hoạt động vì lợi nhuận, còn tham gia thêm nhiều nhiệm vụ thuộc lĩnh vực quản lý Nhà nước ngành điện. Nói khác đi, việc hình thành Tổng Công ty điện lực Việt nam là bước tiến lớn trong cải cách môi trường kinh doanh vì sự

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

phát triển nhưng thật sự, trong môi trường đó, vẫn chưa hội đủ các điều kiện cần thiết đảm bảo cho Tổng Công ty tự chủ các hoạt động SXKD của mình. Đến nay, khi EVN ra đời, EVN chịu sự quản lý Nhà nước của Bộ Công nghiệp (nay là Bộ Công thương) đồng thời lại chịu sự điều hành SXKD từ Chính phủ. Bao gồm việc giao các chỉ tiêu kế hoạch, kiểm tra việc hoàn thành các chỉ tiêu...). Trong chừng mực nhất định, có thể nói, mô hình mới đã có những thay đổi căn bản nhưng so với yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế Quốc tế khi Việt nam tham gia ngày càng sâu rộng vào WTO thì vấn đề đổi mới cơ chế quản lý của Nhà nước đối với ngành điện cũng như của bản thân ngành điện (trong đó thực chất là EVN) còn phải tiếp tục nghiên cứu để hoàn thiện.

Hai là, môi trường hoạt động của EVN. SXKD điện lực có tính độc quyền tự nhiên. Đây là nguyên tắc mà rất nhiều Quốc gia kể cả các nước Công nghiệp phát triển tuân thủ. Tuy nhiên, do tổ chức nền KTTT định hướng XHCN, nên tính độc quyền của EVN chỉ là hình thức. Thật vậy, giá cả là vấn đề trung tâm của KTTT, hình thành trên cơ sở cung cầu, nhưng giá cả điện năng tại Việt nam lại do Nhà nước quyết định. Do đó, EVN mặc dù là nhà độc quyền bán sản phẩm điện nhưng không giành được lợi nhuận độc quyền.

Sự tồn tại của mâu thuẫn này cũng là một tất yếu và cũng giống như tình hình SXKD của các ngành độc quyền Nhà nước khác. Hiển nhiên, điều này đã tác động rất lớn đến tính chủ động của ngành cả trong sản xuất lẫn phân phối. Nhìn chung hiện nay, giá bán điện thấp hơn giá thành sản xuất. Vì chi phí để tạo ra 1 kW điện thương phẩm chịu sự chi phối của nhiều yếu tố cả khách quan và chủ quan: i. EVN buộc phải trợ giá cho gần 20% tổng sản lượng điện thương phẩm, trong một thời gian dài khi cung ứng cho nông nghiệp và nông thôn. Hơn nữa các vùng nông thôn lại chủ yếu sử dụng điện vào giờ cao điểm, buộc hệ thống phải huy động thêm các nguồn phát Diesel có chi phí cao để đáp ứng. ii. ở khu vực đô thị, nhu cầu sử dụng điện cho sinh

hoạt, phục vụ các dịch vụ công cộng, phục vụ nhiệm vụ chính trị - xã hội lại có giá bán thấp, thường chiếm trên 50% trong tổng nhu cầu tiêu thụ, trong khi các hộ sản xuất công nghiệp và dịch vụ phải chịu giá bán cao, thì lại chiếm tỷ lệ không lớn (không quá 40 %). Đặc biệt, khối lượng công việc công ích của EVN thông qua việc đưa ánh sáng điện đến vùng sâu, vùng xa, vùng đồng bào dân tộc thiểu số là hết sức nặng nề. Đây là nhiệm vụ chính trị của ngành, nhưng càng làm càng lỗ, vì mức tiêu thụ của nhân dân rất thấp, trong khi chi phí (Bao gồm cả chi phí đầu tư đường dây, trạm biến áp và chi phí về lao động) là rất lớn. Đây cũng là một trong những nguyên nhân quan trọng làm giảm lợi nhuận của EVN, gây khó khăn trong việc tái đầu tư và mở rộng đầu tư mới, cũng như việc đổi mới chính sách sử dụng lao động, QLTL của EVN.

Trong nội bộ EVN, có 2 hình thức hạch toán. Có DN hạch toán độc lập lại có nhiều DN với phạm vi và quy mô lớn như các Công ty Truyền tải điện hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ - thực chất là hạch toán phụ thuộc Tập đoàn. Do sản phẩm điện là kết tinh công sức của cả hệ thống nên kết quả SXKD cuối cùng (phần SXKD điện năng) của ngành điện là kết quả của toàn bộ dây chuyền, là sự phối hợp nhịp nhàng, đồng bộ của từng phần tử trong hệ thống. Nhưng cơ chế hạch toán hiệu quả SXKD nói trên đã thể hiện sự chòng chéo, trùng lặp...trong cơ chế đó, rất khó đánh giá chính xác kết quả cuối cùng của từng DN và hạn chế tính chủ động sáng tạo thậm chí còn nảy sinh tính ỷ lại của một bộ phận DN. Đặc điểm này đòi hỏi công tác quản lý tiền lương phải có hệ thống chỉ tiêu đánh giá mức độ đóng góp của từng bộ phận, từng cá nhân vào thành quả chung của cả EVN nhằm xác định được mức lương cũng như quỹ tiền lương hợp lý. Đồng thời phải có biện pháp gắn quản lý tiền lương với tổ chức lao động khoa học để phát huy cao nhất hiệu quả của cả dây chuyền sản xuất.

Ba là, quản lý tiền lương ngành điện. Theo các quy định hiện hành, Đơn giá tiền lương tổng hợp/Tổng quỹ lương của EVN do Liên Bộ Tài chính –

Lao động Thương binh & Xã hội thẩm định và phê duyệt. Căn cứ phê duyệt là kết quả SXKD của EVN thông qua các chỉ tiêu sản lượng điện thương phẩm, mức tăng năng suất lao động, nộp ngân sách và lợi nhuận. Có thể nói, cơ chế quản lý tiền lương ngành điện như trên đã bộc lộ sự can thiệp quá sâu vào hoạt động SXKD của DN, dù là DN độc quyền (về hình thức) như EVN. Hệ quả của cơ chế đó là sự né tránh trách nhiệm của DN được duyệt ĐGTL. Các cơ quan quản lý Nhà nước không thể nắm bắt sâu, nhất là hệ thống các thước đo hình thành nên đơn giá. Các cơ quan này cũng không đủ lực lượng để kiểm tra, kiểm soát quá trình thực hiện của DN. Một vấn đề đáng quan tâm khác là quá trình xem xét, thẩm định của liên Bộ quá lâu, do thủ tục hành chính rườm rà. Hơn nữa, lại phải chờ đến hết tháng 12 hàng năm mới có chỉ tiêu về lợi nhuận của EVN. Vì thế, năm nào cũng vậy, phải đến tháng 1 năm sau EVN mới có quyết định giao kế hoạch chính thức cho các đơn vị. Điều này gây khó khăn cho các DN trong EVN trong việc hoạch định và thực hiện cơ chế phân phối tiền lương đến tay NLĐ.

2.2.2.7. Đặc điểm về bộ máy làm công tác quản lý tiền lương

Với gần 10 vạn lao động, hoạt động trên địa bàn cả nước nhưng có thể nói Bộ máy làm công tác LĐTL của Tập đoàn là còn nhiều thiếu khuyết, vừa yếu về chất lượng vừa thiếu về số lượng. Nhìn chung, cán bộ làm LĐTL được bố trí chung phòng/ban với bộ phận tổ chức cán bộ và đào tạo, mỗi DN thường được bố trí 1 – 2 biên chế. Đã thế, trình độ đào tạo của lực lượng này chủ yếu là kỹ sư điện và các ngành nghề khác. Số cán bộ được đào tạo chuyên sâu về LĐTL chiếm tỷ trọng nhỏ. Từ khi Nhà nước mà cụ thể là Bộ Lao động Thương binh & Xã hội chủ trương kiện toàn, củng cố bộ phận LĐTL trong các DNNN, theo đó khuyến khích các DN tổ chức phòng/ban LĐTL riêng, tách ra khỏi phòng/ban Tổ chức cán bộ (Văn bản số 980 CV/LĐTB&XH ngày 24 tháng 3 năm 1999), đến nay đã gần 10 năm. Tuy vậy, những thay đổi,

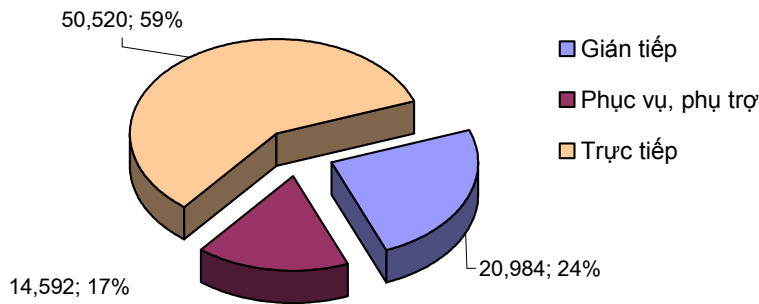
cải cách trong lĩnh vực quản lý tiền lương, sự tăng cường về số lượng, chất lượng cán bộ chuyên trách chuyển biến rất chậm. Tại công ty mẹ - Tập đoàn Điện lực Việt nam có Ban LĐTL, biên chế 9 người, đối với các DN trực thuộc mới chỉ có 4 đơn vị có phòng LĐTL riêng, các đơn vị còn lại hầu như không thay đổi. Mặt khác, chức năng nhiệm vụ của các bộ phận/phòng LĐTL là không rõ ràng, thường bị lấn át bởi nhiệm vụ tổ chức và cán bộ, phân cấp về QLTL không thống nhất giữa các DN...

Công nghệ quản lý LĐTL tại tập đoàn là thủ công, thiếu chuyên nghiệp, năng suất thấp. Hầu như chưa có phần mềm nào được ứng dụng thống nhất trong toàn tập đoàn, kể cả phần mềm quản lý nhân sự.

Tình hình đó đã dẫn tới hệ quả: i. Thiếu sự đồng bộ, thống nhất trong việc triển khai các nội dung quản lý tiền lương tại các DN trong tập đoàn. ii. Công tác thống kê, tổng hợp và phân tích số liệu, đặc biệt là thống kê tình hình sử dụng lao động/ thực hiện mức lao động bị coi nhẹ. Trong nhiều trường hợp, vì các mục đích khác nhau, hệ thống số liệu bị bóp méo, dẫn tới những nhận định sai lạc trong việc đề ra các chính sách vĩ mô trong công tác quản lý tiền lương của tập đoàn. iii. Do thiếu chuyên nghiệp và lực lượng mỏng nên quá trình kiểm tra, kiểm soát chưa được tiến hành thường xuyên và có hệ thống. iv. Sự chia cắt trong các mặt quản lý nghiệp vụ làm giảm hiệu quả công tác QLTL (Tuyển dụng lao động không gắn với quản lý tiền lương, công nghệ đổi mới không gắn với việc điều chỉnh ĐMLĐ kịp thời...).

2.2.2.8. Đặc điểm về lao động

Về số lượng: Đến 31/12/2006, Tổng số lao động của 59 đơn vị trong toàn EVN là 86.096 người, lao động nữ là 15.214 chiếm 18,35%. Cơ cấu cụ thể như sau:

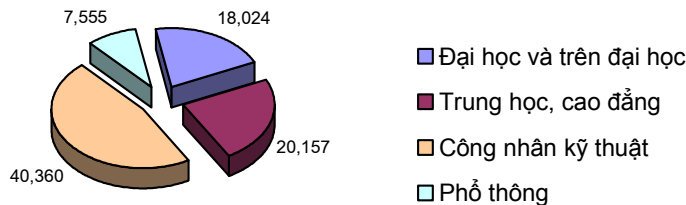


Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động trong EVN

(Nguồn: Ban LĐTL, EVN)

NNL được sử dụng tại EVN, từ 2001 – 2006 tăng bình quân là 5,27%; NSLĐ tăng bình quân mỗi năm 7,7%. Nếu vậy, xét về tổng thể, tốc độ tăng NSLĐ của EVN vẫn cao hơn tốc độ tăng NNL, nhưng mức chênh lệch không lớn. Mặt khác, quan trọng hơn là, mức tăng NNL không đều và không hợp lý giữa các đơn vị trong EVN, chủ yếu vẫn là tăng lao động giản đơn và tỷ trọng lao động khối gián tiếp và quản lý còn lớn.

Về chất lượng NNL: số lao động đã qua đào tạo đến tháng 12 năm 2006 chiếm gần 91 % trong tổng số lao động của EVN, trong đó:



Biểu đồ 2.2: Tổ chức nguồn nhân lực

(Nguồn: Ban LĐTL, EVN)

- Đội ngũ lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm 21 % (so với Trung quốc và Thái lan, thì tỷ lệ lao động loại này của Việt Nam thấp hơn, đặc biệt là tỷ lệ kỹ sư, kỹ thuật chuyên ngành năng lượng).

- Lao động có trình độ Trung học và cao đẳng chiếm 14%.

- Đội ngũ Công nhân kỹ thuật (CNKT) chiếm 47 % chủ yếu tập trung ở khâu SXKD điện. Lực lượng này hầu hết được đào tạo và tuyển dụng từ các trường đào tạo nghề của EVN.

Cũng trong tổng số lao động đang sử dụng của EVN, số hợp đồng thời vụ đến 1 năm còn chiếm 2,6 %, chủ yếu làm các công việc mang tính chất thời vụ, tạp vụ, không thường xuyên. Số này có ở tất cả các DN thuộc EVN, nhưng nhiều nhất vẫn là tại các nhà máy phát điện, một số đơn vị sự nghiệp của EVN.

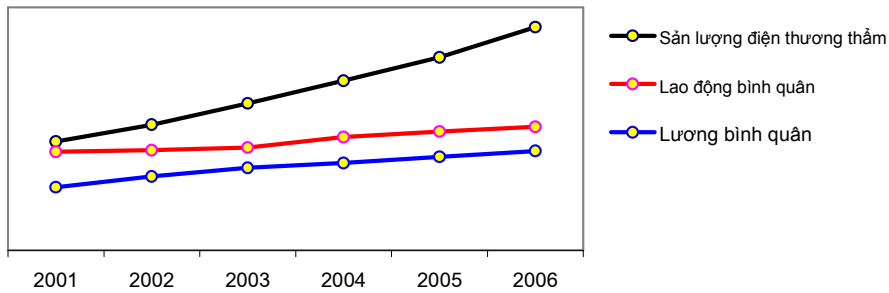
Tóm lại, EVN vẫn là dạng DN độc quyền Nhà nước. Hệ quả của nó, là cơ chế, chính sách quản lý LĐTL cũng mang đặc trưng cơ chế quản lý tập trung. Tính tập trung đậm nét trong việc thu hút sử dụng NNL, trong các chính sách về đãi ngộ NNL, QLTL, tiền thưởng.

2.2.3. Các nhân tố chủ yếu làm biến động QTL của EVN

Luận án tập trung phân tích hai đại lượng chủ yếu làm biến động QTL tại EVN. Đó là Tiền lương bình quân (Lbq) và số lao động sử dụng (LĐ).

Quan hệ giữa 2 đại lượng trên được diễn giải: $QTL = Lbq \times LĐ$ (4)

Dưới đây là hiện trạng QTL và LĐ của EVN (lấy số liệu của EVN) trong 5 năm gần đây.



Biểu đồ 2.3: Sản lượng, lao động và lương bình quân của EVN

(Nguồn: Ban LĐTTL, EVN)

Theo biểu đồ 3, sản lượng điện thương phẩm của EVN tăng qua các năm 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 (nếu lấy năm 2001 làm gốc so sánh) là: 15,39%, 17,03%, 15,37%, 13,74% và 15,7%. Như vậy nếu kết hợp với những biến động của QTL thì, ngoại trừ năm 2002 có mức tăng QTL so với năm 2001 là 18,96%, ở các năm còn lại, mức tăng của QTL luôn thấp hơn mức tăng của sản lượng điện thương phẩm. Xu hướng này cho phép kết luận sơ bộ rằng, về cơ bản và xét theo quan hệ giữa chi phí và kết quả cuối cùng, EVN đã bảo đảm được việc SXKD có hiệu quả, cho dù mức hiệu quả chưa gây được ấn tượng mạnh mẽ. Việc lấy đơn vị kết quả SXKD là sản lượng điện thương phẩm, đã loại trừ ảnh hưởng của biến động giá cả, nên kết luận của luận án là bảo đảm độ tin cậy cần thiết.

Sử dụng phương pháp thay thế liên hoàn trong phân tích cho thấy:

- QTL năm 2002 tăng so với năm 2001 là 198 tỷ, tức 18,9% là do 2 nhân tố chủ yếu: LĐ BQ giảm 955 người tức 2,5%; Lbq tăng 224.000 đồng, tức 17,27%

- QTL năm 2003 tăng so với năm 2002 là 182 tỷ tức 14,65% cũng do: LĐ BQ tăng 1.745 người tức 2,5%; Lbq tăng 180.000 đồng tức 11,83%.

- QTL năm 2004 tăng so với năm 2003 là 236 tỷ tức 16,58% cũng là do: LĐ BQ tăng 200 người, tức 10,32%; Lbq tăng 97.000 đồng, tức 5,7%.

- QTL năm 2005 tăng so với năm 2004 là 199 tỷ, tức 10,2% do: LĐ BQ tăng 3.738 người, tức 4,85%; Lbq tăng 131.000 đồng, tức 7,2%.

- QTL năm 2006 tăng so với năm 2005 là 193 tỷ, tức 10,33% do: LĐ BQ tăng 3.178 người, tức 3,93%; Lbq tăng 118.000 đồng, tức 6,1%.

Tóm lại, trong 2 nhân tố có liên quan trực tiếp, Lbq trong năm vẫn có xu hướng tăng vượt trội hơn mức tăng LĐ. Có thể thấy rõ hơn thực trạng, mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố là LĐ và Lbq đến QTL của EVN như sau:

2.2.3.1. Đối với số lao động thực tế sử dụng (LĐ)

Trong vòng gần 10 năm lại đây, LĐ của EVN tăng liên tục. Mức tăng bình quân tính được là trên dưới 5%/năm. Về cơ bản, LĐ tăng chủ yếu là bổ sung cho các nhà máy điện mới xây dựng và đưa vào vận hành các đường dây và trạm biến áp cao, hạ thế tăng thêm... Đây là mức tăng hoàn toàn tự nhiên, đáp ứng yêu cầu tăng trưởng của EVN. Tuy vậy, khảo sát và phân tích toàn diện mức tăng và cơ cấu tăng NNL của EVN, cho thấy một thực tế cần quan tâm, đó là:

Thứ nhất, mức tăng như trên là khá cao, bình quân mỗi năm thu hút thêm từ 2,8 ÷ 3,5 nghìn LĐ mới (đã trừ số nghỉ theo chế độ hưu trí).

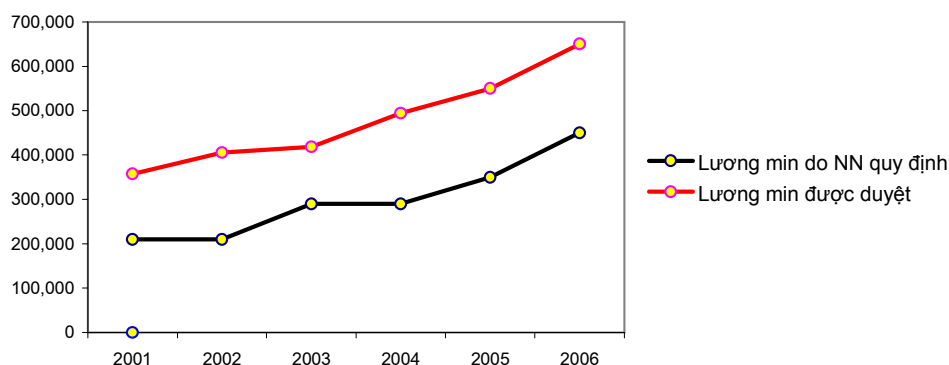
Thứ hai, cơ cấu tăng LĐ đang bộc lộ sự thiếu hợp lý. Nhu cầu tăng nhân lực, chủ yếu ở những công việc có NSLĐ thấp như kinh doanh bán điện, quản lý lưới điện hạ thế ở nông thôn, các điện lực tỉnh, huyện, tăng LĐ ở dây chuyền cung cấp nguyên liệu (than, dầu) bằng thủ công cho các nhà máy nhiệt điện. Tăng ở bộ phận LĐ quản lý (đã chiếm tới 20 % theo số liệu đến 31/12/2006). Một chi tiết nữa cần nhấn mạnh là, trong tổng số lao động, hiện có tới 8,7% (7.555 người) có trình độ mới dừng ở văn hoá cấp 1 và cấp 2 và chưa có biện pháp cải thiện. Đây là một bức xúc trong toàn bộ khâu quản lý NNL của EVN hiện tại và ít nhất trong một số năm tới nữa.

Thứ ba, trong khi công nghệ, điều kiện, phương tiện sản xuất ngày càng đổi mới theo hướng hiện đại thì lẽ ra NSLĐ phải được tăng lên hàng năm, LĐ tại các đơn vị phải được giảm bớt, và được điều chuyển sang các công trình mới nhưng trên thực tế thì điều đó đã không xảy ra. Khi một công trình mới đi vào vận hành thì sẽ có số lượng lao động tương ứng với ĐMLĐ cũ được lấp vào. Đây rõ ràng là bất hợp lý.

2.2.3.2. Đối với tiền lương bình quân (Lbq)

Tiền lương bình quân biến động chủ yếu do những nguyên nhân sau:

Một là, do điều chỉnh về Lmin chung của chính phủ làm cơ sở điều chỉnh các Lmin của EVN. Dưới đây là ảnh hưởng của Lmin chung đến các Lmin của EVN từ 2001- 2006.



Biểu đồ 2.4: Tiền lương min chung và tiền lương min của EVN

(Nguồn: Ban LĐTL, EVN)

Theo biểu trên, từ tháng 1/2001, Lmin của Nhà nước là 210.000đ (trước đó là 180.000đ). Cùng thời gian này, chấp hành NĐ 03/2001/NĐ/CP, Lmin của EVN sau khi bảo đảm các điều kiện về: nộp ngân sách, lợi nhuận, tương quan giữa tăng NSLĐ và tăng TLBQ, được điều chỉnh tối đa không quá 3 lần Lmin chung. Do vậy, Lmin EVN năm 2001 là 397.450đ thì năm 2002 là 405.273đ, tăng 27%. Năm 2003, Lmin chung là 290.000, tăng so với 2002 là

38% thì Lmin EVN từ 418.190 năm 2002, tăng lên là 494.272, mức tăng là 18%. Năm 2004 Lmin chung không tăng so với năm 2003, Lmin EVN tăng 11,2%... Như vậy, thời kỳ 2001-2006, Lmin EVN tăng bình quân 14% và là một trong những nhân tố làm tăng QTL và tăng mức lương bình quân toàn ngành.

Hai là, sự tăng lên tương ứng (về tuyệt đối) của các mức phụ cấp. Phụ cấp được tính vào QTL của EVN, được quy định giống như LĐ làm việc trong ngành công nghiệp nặng. Tổng hệ số phụ cấp hàng năm là không đổi, nhưng do Lmin EVN tăng lên, nên lượng tuyệt đối về phụ cấp lương cũng tăng lên tương ứng. Tương tự như vậy, tổng hệ số thưởng vận hành an toàn hàng năm của EVN khoảng 20% so với QTL, do sự tăng lên của QTL nên mức tuyệt đối về quỹ thưởng tính vào lương cũng tăng tương ứng.

Ba là, sự biến đổi chất lượng LĐ của EVN. Về lý thuyết, mức lương sẽ được điều chỉnh tăng lên khi chất lượng LĐ tăng. Chất lượng lao động được lượng hoá để tính lương là cấp bậc chuyên môn kỹ thuật.

- Nhiều năm lại đây, EVN được đầu tư đổi mới kỹ thuật, công nghệ, đổi mới tư duy và cách thức quản lý, đội ngũ CNVC lao động được chú trọng đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ. Biểu hiện rõ nhất là, tỉ lệ lao động được đào tạo tăng lên, tỉ lệ lao động chưa qua đào tạo giảm đi. Dưới đây là biểu số liệu về chất lượng LĐ EVN, trong thời kỳ 2003-2006.

**Biểu 2.1: CƠ CẤU LĐ THEO TRÌNH ĐỘ ĐƯỢC ĐÀO TẠO
CỦA EVN 2003-2006**

Chỉ tiêu	ĐVT	2003	2004	2005	2006
Lực lượng LĐ toàn ngành	100%	100%	100%	100%	100%
1. ĐH và sau ĐH	%	17,75	19,86	21,73	22,00
2. Trung học, cao đẳng	%	15,26	15,02	15,64	16,20
3. CNKT	%	49,31	48,52	48,68	49,05
4. Trình độ khác	%	17,63	16,60	13,94	12,75

(Nguồn: Ban LĐTL, EVN)

Chú thích: - "Trình độ khác" bao gồm chủ yếu là lao động hợp đồng theo thời vụ, hợp đồng ngắn hạn chưa qua đào tạo, hoặc được huấn luyện dạy nghề, nhưng ở trình độ thấp hay không đúng nghề đang làm.

Theo số liệu đã dẫn ra ở Biểu 2.1, nhìn tổng thể, chất lượng NNL mà EVN đang sử dụng, có sự cải thiện khá tích cực, biểu hiện những nỗ lực cao, nhằm đáp ứng yêu cầu đổi mới mạnh mẽ công nghệ sản xuất và quản lý của ngành. Song cũng phải thấy một điều rằng, nhân tố này không phổ biến, không có tính quyết định, bởi lẽ theo quy chế quản lý nhân lực của EVN, trừ những chức danh thuộc quy hoạch, có kế hoạch sử dụng theo nhu cầu SXKD và quản lý, thì tiền lương theo chức danh mới sau đào tạo tăng lên, còn số LD đã qua đào tạo, nhưng không chuyển đổi chức danh, thì mức lương không đổi.

- Lbq còn do kết quả nâng bậc và nâng lương, chuyển ngạch hàng năm, chiếm tỉ lệ không nhỏ trong tổng số lao động toàn ngành. Thống kê về tình hình nâng bậc lương cho 2 loại lao động bao gồm các loại viên chức quản lý, nhân viên CMKT và CN trực tiếp sản xuất như sau:

**Biểu 2.2: TÌNH HÌNH NÂNG BẬC LƯƠNG CNVC
CỦA EVN 2003 – 2006**

Chỉ tiêu	Đ. vị tính	2003	2004	2005	2006
1. Nâng lương (viên chức QL, NV CMNVKT)	%	30	35	20	25
2. Nâng bậc (CNSX)	%	20	27	26	24

(Nguồn: Ban LĐTL, EVN)

Như vậy, mỗi năm có trên 50% số lao động được nâng lương và thi nâng bậc. Đây là một nhân tố rất quan trọng, chi phối nhiều đến mức tăng tổng quỹ lương phải trả của ngành. Ở Biểu 2.2- trong 2 nhóm lao động, loại viên chức quản lý (kỹ thuật, công nghệ, kinh tế, hành chính) thường có tỉ lệ được nâng

lương cao; CN kỹ thuật có tỉ lệ được nâng bậc từ 25-30% tổng số lao động. Do hệ số bậc lương của viên chức quản lý cao và tỉ lệ lao động được nâng lương hàng năm cũng cao, đã làm cho mức lương bình quân hàng năm tăng lên rõ nét, cho dù về số tuyệt đối có thấp hơn so với CN sản xuất.

Bốn là, Tổng quỹ lương tăng lên do hiệu quả SXKD của EVN tăng. Nhân tố này được xem như có vai trò quyết định đến mức tăng tiền lương, tiền thưởng và thu nhập của CNVC toàn ngành và cũng là mục tiêu của các phương án cải cách tiền lương mà EVN tiến hành nhiều năm lại đây. Luận án sẽ đi sâu phân tích vấn đề này trong phần thực trạng xây dựng kế hoạch và quản lý QTL của EVN.

2.3. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG CỦA EVN

Căn cứ các nội dung được đề cập trong chương 1, Luận án sẽ lần lượt trình bày thực trạng công tác QLTL của EVN trên cơ sở phân tích 4 vấn đề cốt yếu:

- Xây dựng và quản lý Lmin.
- Quản lý ĐMLĐ và ĐGTL.
- Xây dựng và quản lý QTL.
- Quy chế và các hình thức phân phối QTL.

Nguồn tài liệu phục vụ cho việc phân tích 04 nội dung trên đều của EVN, và giới hạn từ 2001 ÷ 2006.

2.3.1. Thực trạng xây dựng và quản lý Lmin

Các căn cứ pháp lý để EVN xây dựng và quản lý Lmin:

- 1997 – 1999 : NĐ 28 CP về đổi mới QLTL trong các DNNN.
- 1999 – 2001 : QĐ 121 của Thủ tướng Chính phủ về cơ chế tiền lương đặc thù của ngành điện.
- 2001 – 2005 : NĐ 03 CP về QLTL trong DNNN.
- 2005 đến nay là NĐ 206 ngày 14/12/2004.

Tinh thần chung của các văn bản pháp lý nói trên là: Xuất phát từ tính đặc thù, Chính phủ cho phép EVN được áp dụng hệ số tăng L_{min} từ 1 – 2,5 hoặc 3 lần (theo từng thời kỳ) dựa vào kết quả hoạt động SXKD, thông qua các điều kiện :

Một là, sản xuất, kinh doanh điện phải có lãi;

Hai là, đảm bảo thực hiện các khoản nộp ngân sách Nhà nước theo đúng luật định;

Ba là, mỗi năm giảm tổn thất điện năng từ 0,2% đến 0,3% so với chỉ tiêu kế hoạch được Hội đồng quản trị EVN phê duyệt (chỉ tiêu tổn thất điện cho phép được xây dựng trên cơ sở số thực hiện năm trước liền kề).

Bốn là, NSLĐ bình quân của công nhân, viên chức ngành điện tính theo kwh điện thương phẩm năm sau cao hơn năm trước liền kề.

Theo đó, EVN thực hiện cách thức tính L_{min} như sau:

$$L_{minEVN} = L_{min C} (1 + K_{dc} EVN) \quad (5)$$

Ở đây: - $L_{min EVN}$ là L_{min} EVN

- $L_{min C}$ là L_{min} chung (do Nhà nước định)

- $K_{dc} EVN$ là hệ số điều chỉnh tăng thêm bình quân về L_{min} của EVN.

$$- K_{dc}EVN = K_v + K_{ng} \quad (6)$$

Trong đó: K_v là hệ số điều chỉnh lương bình quân theo vùng, với 3 mức:

+ Hà Nội, TP Hồ Chí Minh có hệ số 0,3

+ Các TP loại 2, các khu CN tập trung có hệ số 0,2

+ Các tỉnh, thành, Khu vực còn lại có hệ số 0,1.

K_{ng} là hệ số điều chỉnh lương theo ngành. Hệ số này do Chính phủ quy định. Ngành điện lực có hệ số 1,2.

Mặt khác, xuất phát từ L_{min} bình quân và lao động định biên của các đơn vị trực thuộc, L_{min} của EVN còn có thể xác định theo công thức:

$$L_{\min EVN} = \frac{\sum_{i=1}^n (L_{\min i} \times L\mathcal{D}_{dbi})}{\sum L\mathcal{D}_{dbi}} \quad (7)$$

Trong đó: $L_{\min evn}$: Lmin bình quân của EVN;
 $L_{\min i}$: Lmin của đơn vị i;
 $L\mathcal{D}_{dbi}$: Lao động định biên của đơn vị i;
 $L\mathcal{D}_{db}$: LĐ định biên của EVN.
n: Số đơn vị trực thuộc của EVN.

Với cách tính này, Lmin của EVN qua các năm như số liệu biểu đồ 4.

Nhìn vào biểu số liệu và các công thức (5) và (6) có thể nhận xét:

Một là, Về các thông số được đưa vào trong Lmin EVN. Có 2 thông số, đó là Lmin chung (Đã được đề cập ở mục 2.2.3.1). Thông số thứ hai là KdcEVN. Hệ số này được tính từ hệ số điều chỉnh theo vùng và hệ số điều chỉnh theo ngành. Hệ số điều chỉnh theo những đặc tính kinh tế - kỹ thuật của ngành (Kng) đã xác định, nhưng hệ số theo vùng (K_v) lại khá phức tạp. EVN có địa bàn SXKD phủ khắp cả nước. Ngay với từng đơn vị thành viên, cũng có phạm vi hoạt động trên nhiều khu vực. Một số đơn vị thuộc EVN lại có tính lưu động như quản lý đường dây truyền tải, sửa chữa, các Công ty điện lực, thông tin viễn thông điện lực. Vì vậy hệ số điều chỉnh Lmin theo vùng của EVN, lại phải xác định như sau:

$$K_v = \frac{\left(0,1 \times \sum_{i=1}^n L\mathcal{D}_{dbi} \right) + \left(0,2 \times \sum_{k=1}^m L\mathcal{D}_{dbk} \right) + \left(0,3 \times \sum_{j=1}^l L\mathcal{D}_{dbj} \right)}{\left(\sum_{i=1}^n L\mathcal{D}_{dbi} + \sum_{k=1}^m L\mathcal{D}_{dbk} + \sum_{j=1}^l L\mathcal{D}_{dbj} \right)} \quad (8)$$

Trong đó: - $\sum_{i=1}^n L\mathcal{D}_{dbi}$ là tổng số LĐ định biên bình quân của đơn vị i trên

địa bàn có hệ số 0,1. n là số đơn vị trực thuộc có hệ số $K_v = 0,1$.

- $\sum_{k=1}^m \text{LD}_{\text{dbk}}$ là tổng số LD định biên bình quân của đơn vị k trên địa bàn

có hệ số 0,2. m là số đơn vị trực thuộc có hệ số $K_v = 0,2$.

- $\sum_{j=1}^l \text{LD}_{\text{dbj}}$ là tổng số LD định biên bình quân của j đơn vị SXKD trên địa

bàn có hệ số 0,3. l là số đơn vị trực thuộc có hệ số $K_v = 0,3$.

Nói cách khác, hệ số tăng thêm về Lmin tại EVN còn phụ thuộc vào địa bàn công tác của mỗi người/nhóm NLD. Về phương diện tổng quát, trong phạm vi toàn ngành, cách tính trên là khá hợp lý, song cũng không thể bao phủ triệt để các đặc thù, cá biệt, chi tiết của từng đơn vị, từng nhóm loại lao động, chẳng hạn những đơn vị lưu động; hoặc nhóm lao động quản lý khi có các đơn vị lao động luân chuyển trên nhiều khu vực địa lý; Hơn nữa, việc sử dụng lao động định biên trong công thức tính như trên cũng sẽ phản ánh không đầy đủ, không chính xác tình hình thực tế.

Hai là, về quản lý Lmin. Dù tính theo cách nào, Lmin của EVN luôn bị khống chế chặt chẽ về độ lớn. Nếu theo Nghị định NĐ28/CP ngày 28/3/97 của Chính phủ, thì Lmin ngành điện lực, không được vượt quá 2,5 lần Lmin bình quân chung của các DN được giao đơn giá. Còn Nghị định 03/2001 NĐ/CP, cho phép Lmin ngành có thể tăng lên không quá 3 lần Lmin chung (Lmin chung lúc này là 210.000đ), nhưng với các điều kiện không chế về nộp ngân sách, lợi nhuận, bảo đảm quan hệ giữa tăng NSLĐ và tăng tiền lương bình quân. Còn theo Nghị định 206/2004/NĐ/CP ngày 14/12/2004, Chính phủ vẫn đồng ý để ngành điện lực thực hiện Lmin (tối đa) không vượt quá 3 lần Lmin chung (là 290.000đ), đồng thời cũng nói lỏng về mức NSLĐ và mức lợi nhuận phải đạt. Nhìn chung cơ chế quản lý Lmin như trên, đã đạt được một số mục tiêu cơ bản sau:

- Chính phủ vẫn giữ được vai trò điều tiết việc phân phối thu nhập của EVN với tư cách là DN độc quyền nhà nước, bảo đảm duy trì tương quan về thu nhập giữa điện lực với các ngành Công nghiệp khác nói chung, hạn chế những bất cập do tính chất độc quyền cũng như vị trí chiến lược của ngành đối với nền kinh tế, gây ra.

- Là một trong những căn cứ quan trọng để kiểm soát chi phí (về LĐ và TL) của EVN. Trong khuôn khổ duy trì các DN điện lực thuộc sở hữu Nhà nước, và SXKD vẫn mang tính độc quyền, thì cơ chế quản lý Lmin như hiện hành, có nhiều ưu việt và được nhiều nước lựa chọn.

- Sự điều chỉnh Lmin (Từ 2,5 ÷ 3 lần Lmin chung) đã góp phần không nhỏ tạo động lực vật chất, khuyến khích tăng NSLĐ, đề cao ý thức trách nhiệm, kỷ luật trong SXKD và nâng cao chất lượng các dịch vụ mà ngành điện cung ứng cho xã hội.

Tuy nhiên, thực tiễn xây dựng và quản lý Lmin của EVN đã bộc lộ những bất cập, hoặc chí ít, những điểm không còn tương thích với cơ chế thị trường, mà hệ quả là không phát huy được đầy đủ hiệu quả SXKD, cả dưới góc độ xã hội cũng như dưới góc độ DN. Những bất cập thể hiện ở mấy điểm dưới đây:

- Mọi mức lương của ngành đều xuất phát từ Lmin được lựa chọn. Mà Lmin của ngành lại bị khống chế "cứng" bởi Lmin chung của Nhà nước và các hệ số (K_v và K_{ng}) cũng do nhà nước quy định. Thế là, ngay từ đầu, các đơn vị trực thuộc EVN đã khó có những lựa chọn tối ưu hơn về chính sách và cơ chế tiền lương, phân phối thu nhập, mặc dù vẫn phải chấp nhận các quy luật của thị trường. Các hệ số điều chỉnh (K_v và K_{ng}) thực chất là những cố gắng nhằm nới lỏng sự kiểm soát của nhà nước về Lmin đối với các DN, nhưng lượng tuyệt đối của mỗi hệ số lại không có những căn cứ rõ ràng và có tính thực tiễn.

- Mặc dù đã có những điều chỉnh, nhưng Lmin mà EVN đang thực hiện, chưa thể hiện vị trí chiến lược của ngành đối với nền KTQD. Lmin năm 2004, cũng mới chỉ bằng 80% Lmin quy định cho các DN có vốn nước ngoài trên địa bàn HN và TP Hồ Chí Minh và bằng 1,57 lần Lmin chung của Nhà nước. Đây chưa thể là cơ sở để thiết kế hệ thống lương cho CNVC ngành điện - ngành kinh tế kỹ thuật, có giá trị TSCĐ tới 120.000 tỷ đồng và gần 40% lao động được đào tạo cơ bản, có hàm lượng chất xám cao. Hay nói cách khác, khi Lmin còn bị "đông cứng" ở mức thấp như hiện nay, ngành điện lực nói chung, EVN nói riêng, chưa thể có được cuộc "cách mạng" trong việc thu hút, lựa chọn những lao động có chất lượng cao. Vì vậy, hàng năm EVN vẫn có tờ trình Chính phủ, cho nói lỏng thêm chính sách tiền lương, nhằm cải thiện thu nhập cho CNVC, dưới lý do "cơ chế đặc thù". Đây là nhu cầu chính đáng của thực tiễn mà có nguyên nhân từ những bất cập của cơ chế quản lý Lmin được quy định từ phía chính phủ.

- Những điều kiện mà các nghị định 28CP (năm 1997); 03 CP (năm 2001), buộc các đơn vị trực thuộc EVN phải bảo đảm về chỉ tiêu lợi nhuận, NSLĐ, mới được thực hiện Lmin (tối đa) bằng 2,5 lần Lmin chung, là những biểu hiện xa rời thực tiễn SXKD của ngành điện. Trên thực tế, do thực lực của nền kinh tế cũng như của EVN, cung chưa đáp ứng đủ cầu, vì vậy, cả 2 chỉ tiêu rất quan trọng của EVN là NSLĐ (tính trên sản lượng điện thương phẩm) và mức lợi nhuận, ngoài những nỗ lực chủ quan của EVN, còn tùy thuộc rất lớn (nếu không nói là có tính quyết định) vào điều kiện tự nhiên, tình hình thủy văn từng mùa, từng năm. Trong tổng sản lượng mà EVN sản xuất hàng năm, thủy điện đã chiếm 60%. Do vậy nếu mùa khô đến sớm, kéo dài và lưu lượng nước tại các hồ Thủy điện xuống thấp không đủ cho sản xuất, ngành điện phải tăng công suất nhiệt điện và Diesel để bù. Trong trường hợp này, cả 2 chỉ tiêu trên đều không đạt, nhưng không do lỗi của EVN, thậm chí có thể

cường độ làm việc của NLD trong toàn EVN lúc này lại tăng lên. Đây là một đặc thù, mà tại nhiều quốc gia trong khu vực và trên thế giới, đã phải tính đến khi thiết kế cơ chế, chính sách tiền lương.

- Cách thức xây dựng và quản lý mức Lmin nói trên chưa thật sự quán triệt vai trò, vị trí của mức Lmin trong nền KTTT; còn cứng nhắc (cấp trên áp đặt cho cấp dưới) và do đó chưa thể hiện được khả năng cạnh tranh của các DN trên thị trường lao động.

- Các căn cứ pháp lý đề ra để điều chỉnh Lmin cho EVN đều nhằm mục tiêu thúc đẩy SXKD của EVN. Tuy nhiên trên thực tế, cách tính Lmin như công thức (5) và (6) đã bộc lộ sự thiếu gắn kết giữa kết quả SXKD với mức tăng tiền lương. Đơn vị làm tốt, đóng góp nhiều vào kết quả của EVN, xứng đáng được điều chỉnh Lmin cao hơn nhưng cũng chỉ được hưởng như đơn vị chưa đáp ứng đầy đủ các điều kiện để được điều chỉnh mức tăng Lmin theo quy định. Hơn nữa, cách tính này đã bị nhiều đơn vị lợi dụng do áp hệ số điều chỉnh theo khu vực thiếu chính xác (tăng số LD làm việc tại các khu vực có hệ số điều chỉnh cao, giảm số LD làm việc tại các khu vực có hệ số điều chỉnh thấp).

2.3.2. Thực trạng quản lý định mức và ĐGTL

2.3.2.1. Định mức lao động

ĐMLĐ là 1 trong những căn cứ chủ yếu để xây dựng ĐGTL, là cơ sở của tổ chức nhân lực tại các DN. Tại EVN, trước 1998, do chưa xây dựng được hệ thống mức lao động cho khâu SXKD điện, nên ngành điện sử dụng số liệu định biên do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội ban hành, tham khảo tập tài liệu định mức (ngành Năng lượng) của Liên Bang Nga. Về cơ bản, giai đoạn này, công tác ĐMLĐ chưa tìm được hướng đi theo những yêu cầu của KTTT. Mặt khác hệ thống mức lao động ở giai đoạn này thiếu đồng bộ, chấp vá, không thích hợp với đặc tính tổ chức lao động và các điều kiện kinh tế – kỹ thuật của EVN. Hệ thống định biên lao động còn mang nặng tính

bao cấp, luôn có xu hướng tăng qui mô nhân lực, mà không gắn với hiệu quả SXKD. Các nhà Quản lý không nắm được thực tế nhu cầu lao động của ngành, không thể cân đối hợp lý các nguồn lực và đặc biệt, không dự báo và tính toán đúng QTL.

Từ năm 1998, sau khi Chính phủ đồng ý cho EVN áp dụng cơ chế tiền lương đặc thù, công tác ĐMLĐ đã có những cải cách căn bản. Đã xây dựng tập ĐMLĐ SXKD điện, áp dụng thống nhất vào các khâu chính yếu trong toàn EVN. Tập ĐMLĐ bao gồm cả mức chi phí lao động và các tiêu chuẩn hao phí thời gian, qui ra công lao động, có CBCN tương ứng với CBCV. Có 6 hệ thống các công việc SXKD điện được chi tiết hoá, mô tả về các mức hao phí lao động:

- Các công việc quản lý vận hành các nhà máy điện (các nhà máy thủy điện, nhiệt điện chạy than, nhiệt điện chạy dầu, Turbin khí, trạm Diezel).

- Các công việc QLVH đường dây tải điện (ĐZ trên không 500 kV, 220 kV, từ 66 ÷ 110 kV, 35 kV, từ 6 ÷ 22 kV, dưới 1000 V và ĐZ cáp ngầm từ 6 ÷ 35 kV).

- Các công việc quản lý vận hành trạm biến áp (hệ thống trạm biến áp 500 kV, 220 kV, 110 kV, trạm lắp cáp quang, trạm thông tin tải ba, chốt bảo vệ đường dây 500 kV, trạm trung gian, trạm cắt ranh giới, trạm biến áp phân phối...)

- Các công việc thuộc hệ thống điều độ quốc gia và điều độ tỉnh, thành phố.

- Các công việc kinh doanh, cung ứng điện năng (quản lý và ghi chỉ số công tơ, quản lý thu tiền điện, sửa chữa thường xuyên và thay thế công tơ).

- Các công việc phục vụ, phụ trợ quản lý gián tiếp (bao gồm các công việc phục vụ, phụ trợ các công ty điện lực, khối truyền tải điện và các công việc quản lý gián tiếp chung của cơ quan EVN và các đơn vị thành viên).

Để đánh giá thực trạng công tác ĐMLĐ theo các nhóm công việc nói trên tại EVN, Luận án xin tập trung vào một số nội dung sau:

i. Về số lượng, chất lượng mức

Hệ thống ĐMLĐ mà EVN đang áp dụng được xem là khá đầy đủ và toàn diện. Hầu như tất cả các nội dung công việc liên quan đến quá trình sản xuất - Truyền tải - Kinh doanh điện đã được mô tả khá chi tiết và đều đã có định mức. Về mặt chất lượng, theo quy định, ĐMLĐ (KH/TH) chỉ được giao động trong khoảng từ 95 -115 %. Nhưng qua biểu 3, thấy có những năm (2000, 2002) EVN đã thực hiện mức vượt quá giới hạn cho phép nói trên. Mức thời gian quá lớn cũng tức là mức sản lượng thấp đã làm tăng giả tạo QTL. Hệ quả của nó là là tốc độ tăng chi phí lao động lớn hơn tốc độ tăng NSLĐ. Điều đó nói lên rằng, chất lượng mức lao động của EVN vẫn còn là vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu.

**Biểu 2.3: TÌNH HÌNH THỰC HIỆN MỨC LAO ĐỘNG
QUA CÁC NĂM 2001-2006**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. MLĐ KH (T_{spkh})	Giờ/1000kwh	9,8	8,05	7,83	6,69	6,39	6,15
2. MLĐ TH (T_{spth})	Giờ/1000kwh	8,1	7,6	6,7	6,55	6,19	6,11
3. TH mức (T_{spkh}/T_{spth})	%	122	105	116	102	103	101

(Nguồn: Ban LĐTL, EVN)

ii. Về phương pháp xác định ĐMLĐ tổng hợp

ĐMLĐ của ngành điện là tổng hợp mức hao phí của từng phần tử trên toàn hệ thống. Mỗi khâu lại có nhiều công việc khác nhau. Mặt khác, tính chất của sản phẩm điện năng rất đặc thù: Không mang hình thái vật chất, không nhìn thấy, không sờ mó được, không có tồn kho, sản xuất ra phải tiêu dùng hết... nên việc xây dựng mức lao động tổng hợp cho sản phẩm điện năng phức tạp hơn nhiều so với các sản phẩm vật chất khác. EVN được thành lập từ năm 1994, nhưng đến năm 1998, cùng với việc thực hiện Nghị định 28 CP ngày 28 tháng 3 năm 1997 về đổi mới QLTL và thu nhập trong các DN Nhà

nước, thông tư 14/LĐTB&XH về hướng dẫn phương pháp xây dựng ĐMLĐ đối với các DN Nhà nước, EVN mới chính thức thành lập Hội đồng ĐMLĐ mà nhiệm vụ chủ yếu là tổng hợp, hệ thống lại và chuẩn hóa ĐMLĐ áp dụng thống nhất trong toàn EVN để trình liên bộ thẩm định và giao ĐGTL. Cái được của tập định mức là có thể thống nhất áp dụng cho tất cả các mức đơn vị trực thuộc nhưng nhìn chung vẫn còn mang nhiều dấu ấn chủ quan của các cán bộ định mức. Chính vì thế năm 1999 nó đã được sửa đổi bổ sung nhiều. Theo đó:

Kết cấu mức lao động tổng hợp:

$$T_{sp} = T_{cn} + T_{pv} + T_{QL} = T_{sx} + T_{ql} \quad (9)$$

Trong đó:

T_{sp} : mức lao động tổng hợp (tính bằng giờ công) cho một đơn vị sản phẩm (1.000 kWh);

T_{sx} : lượng lao động sản xuất cho một đơn vị sản phẩm;

T_{cn} : lượng lao động công nghệ cho một đơn vị sản phẩm;

T_{pv} : lượng lao động phục vụ, phụ trợ cho một đơn vị sản phẩm;

T_{ql} : lượng lao động quản lý cho một đơn vị sản phẩm;

Đơn vị tính giờ công/1000 kwh;

Những đại lượng của mức lao động tổng hợp, được chi tiết hóa và quy định phương pháp tính như sau:

◆ **Phương pháp xác định lượng lao động công nghệ**

Lượng lao động công nghệ được xác định bằng tổng thời gian định mức (Có căn cứ kỹ thuật hoặc thống kê kinh nghiệm) của những công nhân chính thực hiện các nguyên công theo quy trình công nghệ và các công việc không thuộc nguyên công để SXKD điện năng trong các điều kiện tổ chức, kỹ thuật xác định. Trường hợp một nguyên công được thực hiện trên nhiều máy móc thiết bị khác nhau, có mức thời gian và sản lượng khác nhau thì tính mức bình quân gia quyền.

Công thức xác định lượng lao động công nghệ như sau:

$$T_{cn} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{cni} \times 8}{Q} \quad (10)$$

Trong đó: T_{cn} : lượng lao động công nghệ (giờ/1000kwh);

Q : khối lượng sản phẩm (1000kwh);

$\sum_{i=1}^n N_{cni}$: Tổng số ngày công theo quy định (thuộc quy chế làm

việc) của lao động công nghệ;

Tổng số ngày công của lao động công nghệ được xác định, bằng tổng số lao động công nghệ của tất cả các bộ phận trên dây chuyền SXKD điện năng, theo công thức:

$$\Sigma N_{cn} = \Sigma(N_{cni} \times KLCV_i) \quad (11)$$

Trong đó: ΣN_{cn} : Tổng số ngày của lao động công nghệ;

$KLCV_i$: Khối lượng công việc i ;

N_{cni} : ĐMLĐ tính bằng ngày công của lao động công nghệ thực hiện công việc i ; n là số loại công việc trên dây chuyền SXKD điện năng.

Ở đây lượng lao động công nghệ của từng công việc được xác định theo các phương pháp:

- Căn cứ quy trình quản lý vận hành thiết bị, chụp ảnh ngày làm việc của các nhóm công tác để xác định mức hao phí cho từng bộ phận công việc từ đó xác định tổng mức hao phí (giờ – công) cho một đơn vị quản lý (Giờ công/km đường dây; giờ công/1000 khách hàng....)

- Định biên lao động: Nhằm xác định số lao động định biên hợp lý của từng bộ phận tham gia sản xuất (Trạm biến áp, trạm lắp cáp quang...)

Như vậy, phương pháp chủ đạo để tiến hành ĐMLĐ tại EVN thời gian qua là sự kết hợp giữa thống kê kinh nghiệm, phân tích và chuyên gia. Đây là phương pháp đơn giản, ít tốn kém, nhưng kết quả chưa đạt được tính chính xác cao. Chính vì vậy khi áp dụng phương pháp này, yêu cầu phải thường xuyên đánh giá thực hiện mức và điều chỉnh mức hàng năm. Nếu phân tích chi tiết các mức lao động, có thể nhận thấy chất lượng mức phụ thuộc đáng kể vào ý kiến chủ quan của những người làm công tác định mức. Trên thực tế đã xuất hiện khối lượng lớn nội dung công việc không làm (Do nguyên nhân khách quan như không thể cắt điện vì hệ thống không có dự phòng) mà vẫn tính vào định mức (Đo điện áp chuỗi sứ, vệ sinh sứ...); lại có những hạng mục có tính chất sửa chữa lớn, hao phí lao động được tính trong giá trị công trình (Đắp đất, kè móng, nâng độ võng...). Mặt khác, mỗi mức lao động với những điều kiện khác nhau thì sẽ khác nhau, thậm chí là khác nhau rất nhiều (Đồng bằng, trung du, rừng núi...) nhưng việc xác định chính xác khối lượng thiết bị (Số km đường dây) gắn với từng loại địa bàn chưa được thực hiện một cách nghiêm túc. Đối với trạm biến áp thì lực lượng lao động phục vụ phụ trợ, lực lượng gián tiếp đã được tính trong định biên, nhưng khi tính số lượng lao động phụ trợ và lao động quản lý toàn công ty lại cộng cả những người này vào để tính tỷ lệ, đó là sự tính trùng. Những nguyên nhân này dù ít, dù nhiều đều làm giảm tính tiên tiến trong hệ thống định mức của EVN.

Từ lượng lao động công nghệ cho từng công việc, xác định lượng lao động công nghệ cho 1000 kwh điện thương phẩm theo công thức nêu trên tức là xác định số lượng ngày công của lao động công nghệ. Tổng số ngày công lao động công nghệ là cơ sở để tính toán lượng lao động phục vụ, phụ trợ sẽ đề cập dưới đây.

♦ Xác định lượng lao động T_{PV} và lao động T_{QL}

Lượng lao động phục vụ, phụ trợ và lao động gián tiếp quản lý được EVN tính theo tỷ lệ phần trăm của tổng số lao động. Theo đó, lao động phục vụ, phụ

trợ bằng 22% tổng số lao động, lao động gián tiếp quản lý bằng 11% tổng số lao động. Tức là: $T_{pv} = 22\% \times T_{CN}/67\%$; $T_{QL} = 11\% \times T_{CN}/67\%$ (12)

Rõ ràng, cách tính này không thể cho kết quả chính xác. Ngoài việc tính trùng một bộ phận lao động gián tiếp quản lý như đã phân tích, cộng với bộ máy EVN và một số đơn vị hành chính khác, làm cho tỷ lệ gián tiếp quản lý gần 15% (Biểu 2.4) là một tỷ lệ khá cao. Điều này sẽ có ảnh hưởng không tốt đến NSLĐ bình quân và do đó ảnh hưởng không nhỏ đến những căn cứ lập kế hoạch QTL hàng năm.

Biểu 2.4: KẾT CẤU MỨC LAO ĐỘNG NĂM 2003

Đơn vị tính	Mức lao động tổng hợp	Trong đó		
		T _{CN}	T _{PV}	T _{QL}
Giờ/1000kwh	6,69	4,66	1,07	0,96
%		69,66	15,99	14,35

(Nguồn Ban LĐTL, EVN)

Tập ĐMLĐ được ban hành đã xoá lấp được khoảng trống trong việc sử dụng các công cụ quản lý nhân lực, các thước đo dùng trong việc tính toán đơn giá và trả lương của EVN. Hệ thống mức lao động đã trở thành công cụ thiết yếu trong các hoạt động quản lý, điều hành của EVN. Chính vì vậy, từ năm 2000 đến 2005, ngành điện lực đã 2 lần chỉ đạo rà soát, kiểm định và sửa đổi, hoàn thiện tập ĐMLĐ được xây dựng từ năm 1998. Lần thẩm định và sửa đổi, bổ sung gần đây nhất do viện khoa học lao động và xã hội, thuộc Bộ Lao Động thương binh và xã hội thực hiện, hoàn thành tháng 10 năm 2005, đã đạt được những tiến bộ rất căn bản, đáp ứng mục tiêu cải cách mô hình tổ chức và cơ chế quản lý của EVN theo những yêu cầu của KTTT và quá trình hiện đại hoá ngành điện. Tại tập ĐMLĐ ban hành tháng 11/2005, đại đa số các công

việc trong toàn hệ thống đều có mức. Phần mô tả nội dung công việc, quy trình thực hiện công việc và điều kiện áp dụng mức lao động khá rõ ràng và chi tiết. So với tập định mức ban hành tháng 4 năm 2002 (đã kiểm định, sửa đổi, bổ sung lần thứ nhất) đến tháng 11 năm 2005, số mức thời gian được điều chỉnh tăng lên (tăng số công lao động để thực hiện công việc) chiếm 14%, số mức được điều chỉnh giảm đi (giảm số công lao động) chiếm 21% tổng số mức được kiểm tra, xem xét. Những mức được điều chỉnh tăng chi phí lao động, chủ yếu do điều kiện thực hiện công việc và tính chất phức tạp của công việc, đã không được tính toán đầy đủ ở tập mức trước. Còn những công việc được điều chỉnh giảm chi phí lao động, do đã tăng tỷ lệ cơ khí hoá, tự động hoá, do trình độ tay nghề của NLĐ đã tăng.

Mặc dù đã đạt được những tiến bộ có tính cách mạng về công tác ĐMLĐ trong vòng 5 năm lại đây, nhưng phân tích toàn diện các hoạt động ĐMLĐ, vẫn thấy một số hạn chế, thiếu khuyết sau:

Thứ nhất, trong 1 đơn vị, ngoài các công việc liên quan trực tiếp đến SXKD điện đã có ĐMLĐ như trên thì còn nhiều nội dung khác chưa có ĐMLĐ (lái xe, thí nghiệm điện, sửa chữa thiết bị, quản lý...) hiện chưa có ĐMLĐ. EVN thường tính nhu cầu lao động loại này thông qua tỷ trọng lao động trực tiếp hoặc áp dụng ĐMLĐ của các ngành khác (có nội dung công việc tương tự). Điều này, trong nhiều trường hợp làm biến dạng nhu cầu thực tế về lao động của EVN.

Thứ hai, EVN đang được Chính phủ quan tâm, đầu tư để nhanh chóng đổi mới công nghệ và kỹ thuật sản xuất. Các khâu công việc quan trọng trên dây chuyền SXKD đang chuyển từ cơ khí hóa sang tự động hoá và công nghệ thông tin đã được ứng dụng rộng rãi vào các hoạt động quản lý. Điều đó đặt ra những yêu cầu cao về chất lượng đội ngũ nhân viên, đồng thời tạo điều kiện giảm chi phí lao động. Do vậy, một số mức lao động ban hành trước đây đã

trở nên lạc hậu, trong khi việc xem xét, kiểm định, tính toán lại các tiêu chuẩn hao phí thời gian, phải mất từ 1 ÷ 2 năm. Sự bất cập này đang là một thách thức lớn trong công tác quản lý lao động của EVN.

Thứ ba, Bộ máy tổ chức và lực lượng nhân viên làm công tác định mức trong toàn ngành vừa thiếu, vừa yếu. Cả EVN có trên 80 ngàn lao động với 59 đơn vị thành viên, nhưng đến 2004, mới có 4 công ty thành lập phòng lao động tiền lương, mà trong mỗi phòng lao động tiền lương có 1 cán bộ theo dõi, quản lý ĐMLĐ. Toàn bộ hoạt động khảo sát, xây dựng mới, kiểm tra, thẩm định, phân tích đánh giá hiện trạng ĐMLĐ toàn ngành đều phải thuê ngoài. Các chuyên gia được thuê chỉ giỏi về lý thuyết ĐMLĐ, nhưng thiếu hiểu biết sâu và toàn diện về quy trình thực hiện các công việc của ngành điện. Chất lượng định mức của ngành bị ảnh hưởng nhiều bởi nhân tố này.

Thứ tư, Tính chất độc quyền (vừa có yếu tố tự nhiên, vừa có yếu tố nhà nước) trong SXKD của EVN, cũng là một nhân tố hạn chế tính tích cực chủ động và hiệu quả của công tác ĐMLĐ. Ngoài hệ thống mức của khối SXKD đã được xây dựng và quản lý có nề nếp, một số khâu công việc chưa tự xây dựng được mức. Do vậy, vấn đề cân đối nhân lực của toàn ngành đang còn nhiều bất cập. Hơn nữa, cũng do hệ thống thước đo và kiểm soát chi phí lao động của ngành chưa đồng bộ, nên khi duyệt ĐGTL của EVN, số lao động định mức lại được Liên Bộ cho phép điều chỉnh giới hạn từ 95% ÷ 115% so với lao động thực tế sử dụng. Thế là vô hình dung, quy định này của Liên Bộ đã không khuyến khích EVN cũng như các đơn vị trực thuộc tiết kiệm lao động, tìm các biện pháp hạn chế xu hướng "phình ra" của biên chế.

Thứ năm, quản lý ĐMLĐ chưa gắn với tổ chức lao động khoa học, hợp lý hoá sản xuất, chưa có biện pháp khuyến khích tiết kiệm lao động, dẫn đến số tuyệt đối về lao động hàng năm đều tăng, tạo áp lực xấu cho việc tăng QTL. Lao động tăng tất yếu lương bình quân giảm và kéo theo việc chảy máu chất xám trong đội ngũ CBCNV của EVN.

Thứ sáu, chưa tiến hành rà soát lại ĐMLĐ hàng năm theo hướng rút ngắn thời gian hao phí, chưa công khai ĐMLĐ để mọi người cùng biết và phân đấu để tăng NSLĐ, từ đó tăng tiền lương, thu nhập cho NLĐ.

2.3.2.2. Đơn giá tiền lương

Đã hình thành và thực hiện cơ chế phân cấp giao duyệt và quản lý ĐGTL của EVN. Theo đó, ĐGTL của các đơn vị trực thuộc do EVN phê duyệt. ĐGTL của EVN, Chính phủ uỷ quyền Liên bộ Bộ Lao động thương binh và xã hội - Bộ Tài chính phê duyệt. Ngay từ 1999, do nhận thức về vai trò và ý nghĩa của việc quản lý ĐGTL, EVN đã soạn thảo và ban hành "Quy chế tạm thời giao ĐGTL, phân phối QTL cho các đơn vị SXKD".

Căn cứ để chỉ đạo xây dựng và phê duyệt ĐGTL là: ĐMLĐ tổng hợp SXKD điện (đã đăng ký với Bộ Lao động thương binh và xã hội) và Lmin, các chế độ hiện hành về phụ cấp, các hệ số điều chỉnh Lmin. Luận án xin tập trung phân tích cách thức xây dựng ĐGTL và quy chế duyệt, giao và quản lý ĐGTL trên những nội dung sau.

i. Cấu thành của đơn giá tiền lương:

ĐGTL của EVN gồm 2 phần, được thể hiện như sau:

$$V_{dg} = V_{dg1} + V_{dg2} \quad (13)$$

V_{dg1} là phần "gốc", phần cơ bản trong ĐGTL tổng hợp của EVN, được xác định trên nền của Lmin EVN, ĐMLĐ tổng hợp cho 1000 kWh điện thương phẩm và hệ số cấp bậc và phụ cấp bình quân. Công thức xác định V_{dg1} như sau:

$$V_{dg1} = \frac{L_{\min EVN} \times (H_{cb} + H_{pc})}{26 \times G_{bq}} \times T_{sp} \quad (14)$$

Trong đó:

$L_{\min EVN}$ là Lmin của EVN, được tính như 2.2.3.1 của Luận án.

H_{cb} là hệ số lương cấp bậc công việc bình quân được tính theo ĐMLĐ tổng hợp đã đăng ký với Bộ Lao động Thương binh và Xã hội.

H_{pc} là hệ số bình quân các khoản phụ cấp lương được tính vào đơn giá.

26 là số ngày làm việc theo chế độ trong tháng; G_{bq} là số giờ làm việc của CBCNV. Tùy theo từng loại công việc ở các đơn vị thành viên, G_{bq} có thể quy định từ 6 ÷ 8h. T_{sp} là mức lao động tổng hợp của EVN tính trên 1000 kwh điện thương phẩm.

Trong các thông số trên, H_{pc} được qui đổi từ tổng hệ số phụ cấp mà CNVC EVN được hưởng trong ĐGTL tổng hợp. Việc qui đổi này được thực hiện theo công thức sau:

$$H_{pei} = \frac{V_{pci}}{L_{udni} \times L_{dbqi} \times 12} \quad (15)$$

Trong đó:

- H_{pei} là hệ số phụ cấp qui đổi được tính theo L_{min} của đơn vị thứ i.
- V_{pvi} là tổng quỹ phụ cấp của đơn vị thứ i (chưa có thưởng VHAT)
- L_{mini} là L_{min} của đơn vị thứ i.
- L_{dbi} là số lao động định biên tính trên cơ sở ĐMLĐ tổng hợp theo sản phẩm qui đổi của đơn vị thứ i đã được phê duyệt.

Như vậy, việc xây dựng ĐGTL tổng hợp của ngành điện đã tuân thủ nghiêm ngặt những qui định của Chính phủ cả về cách tính cũng như các thông số được sử dụng để tính toán. Trong công thức tính V_{dg1}, chúng qui lại, yếu tố chi phối cả phần cơ chế, cả phần chính sách QLTL vẫn là L_{min} EVN.

ĐGTL tổng hợp của EVN còn phần V_{dg2}. Đây chính là bộ phận biến đổi trong ĐGTL, mà chủ yếu là tiền thưởng VHAT - một cơ chế đặc thù mà Chính phủ cho phép được tính vào ĐGTL tổng hợp của ngành điện.

$$V_{dg2} = \frac{L_{min\ evn} \times H_{cb} \times K\%}{26 \times G_{bp}} \times T_{sp} \quad (16)$$

Ở đây:

K% là tỷ lệ tiền thưởng VHAT bình quân của EVN. Mặc dù tổng quỹ thưởng chỉ chiếm trên dưới 20% tổng QTL, nhưng lại là chính sách lớn, có

tác động rất tích cực đến vấn đề quản lý nhân lực và bảo đảm chất lượng các khâu sản xuất, truyền tải, cung ứng điện của toàn ngành. Do đặc thù của EVN, hiệu quả SXKD không chỉ xét về mặt kế toán, mà còn được đánh giá theo lợi ích toàn cục mà EVN tạo ra cho xã hội. Tại quyết định 121/1999/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ và thông tư số 20/1999/TT-BLĐTBXH ngày 8/9/1999 của Bộ LĐ-TB&XH đã cho phép ngành điện được hưởng chế độ thưởng VHAT và được tính vào ĐGTL tổng hợp. Báo cáo của Hội đồng Quản trị EVN ngày 6/4/2005 trình Thủ tướng Chính phủ đã nhận định: "Chế độ thưởng VHAT điện một mặt đã bảo đảm ổn định mức tiền lương, thu nhập của CNVC khi hoàn thành tốt công tác quản lý vận hành, không để xảy ra suất sự cố cao hơn qui định, mặt khác, thông qua qui chế thưởng VHAT điện ... đã kích thích được NLD giảm được tổn thất điện năng hàng năm bình quân 0,63% (từ 1999 - 2004, tổn thất điện năng giảm từ 15,33% xuống còn 12,1%)".

ii. Về cơ chế duyệt và giao ĐGTL

EVN xây dựng các phương án tính ĐGTL tổng hợp (với đơn vị tính là đồng/1000kwh điện thương phẩm) sau đó trình Liên Bộ phê duyệt. Sử dụng đơn vị kết quả SXKD cuối cùng bằng kwh điện thương phẩm là hợp lý, vì:

- Loại trừ được sự thay đổi của giá cả thị trường.
- Không tính phần thất thoát, nhằm buộc EVN phải tìm các biện pháp giảm thiểu tổn thất điện năng.
- Phản ánh đúng kết quả đầu ra hữu ích của toàn hệ thống. Để thị trường hoá SXKD điện, các nước trong khu vực như Thái Lan, Trung Quốc, Malaixia cũng xác định kết quả cuối cùng của ngành điện là kWh điện thương phẩm.

Song, cũng không thể nói rằng, đây là đơn vị tính lý tưởng, bởi lẽ, SXKD điện (đặc biệt là thủy điện và phong điện) phụ thuộc rất lớn vào thiên nhiên. Trong 1 kwh điện thương phẩm đã bao chứa một phần may mắn nhờ những yếu tố tự nhiên thuận lợi, ngoài những nỗ lực chủ quan của CNVC ngành điện.

Sau khi được phê duyệt về ĐGTL tổng hợp, căn cứ vào mức tiêu hao lao động trên đơn vị sản phẩm và các chế độ tiền lương, tiền thưởng quy định, trên cơ sở phân cấp, uỷ quyền của Bộ LĐ-TB&XH, EVN hướng dẫn về nguyên tắc xây dựng và tiến hành phê duyệt, giao ĐGTL cho các đơn vị. Cơ chế giao như sau:

Một là, đối với phân Vđg1: EVN giữ lại 7% theo số được liên Bộ duyệt, làm quỹ dự phòng. QTL dự phòng này sẽ được giao hết cho các đơn vị, khi quyết toán tài chính năm, nếu các đơn vị thực hiện được 4 yêu cầu:

- SXKD điện có lãi (so với năm tài chính liền kề).
- Trích nộp đủ vào ngân sách theo luật định.

- Tồn thất điện năng phải giảm từ 0,2 ÷ 0,3% so với chỉ tiêu kế hoạch được Hội đồng Quản trị EVN phê duyệt (so với số tồn thất của năm liền kề trước đó).

- NSLĐ (tính theo sản lượng điện Tp) phải cao hơn năm liền kề trước đó. Phần còn lại là 93% của Vđg1 được giao cho các đơn vị theo công thức sau:

$$V_{dgi} = H \times V_{dgi} \quad (17)$$

Trong đó:

V_{dgi} là ĐGTL mà EVN phê duyệt cho đơn vị thứ i

V_{dgi} là đơn giá tiền lương kế hoạch của đơn vị thứ i trình duyệt.

H là hệ số chênh lệch giữa quỹ lương kế hoạch theo đơn giá mà Liên Bộ phê duyệt với QTL kế hoạch mà các đơn vị trình EVN phê duyệt. Về nguyên tắc, H sẽ phải được tính toán để Tổng QTL thực hiện của các đơn vị theo ĐGTL mà EVN phê duyệt, không lớn hơn QTL thực hiện của EVN theo ĐGTL tổng hợp được Liên Bộ phê duyệt. Trường hợp, kết thúc năm tài chính, tổng quỹ lương thực hiện của các đơn vị nhỏ hơn quỹ lương thực hiện của EVN (theo ĐGTL tổng hợp được phê duyệt), tức EVN chưa phân bổ hết quỹ lương, thì quyết toán quỹ lương bổ sung cho các đơn vị, sẽ theo phương án sau:

$$V_{thi} = V_{dgi} \times C_{sxkdthi} \times K_{đci} \quad (18)$$

$K_{đci}$ là hệ số điều chỉnh tăng thêm tiền lương cho đơn vị thứ i . Hệ số này được tính toán như sau:

$$K_{đci} = \frac{V_{dg} \times C_{sxkdth}}{\sum_1^n V_{dgi} \times C_{svkdthi}} \quad (\text{tất nhiên } K_{đci} > 1) \quad (19)$$

Hai là, đối với phần V_{dg2} , EVN tiến hành :

- Giao 100% cho các công ty điện lực và các công ty truyền tải căn cứ vào quy chế thưởng VHAT, để các công ty này được toàn quyền xét và phân phối lại cho các đơn vị trực thuộc. Khi quyết toán QTL của các Công ty điện lực, quỹ tiền thưởng VHAT được xác định như sau:

$$V_{TH2i} = V_{dg2i} \times S_{th} \times \frac{100 - K}{100} \quad (20)$$

Trong đó: V_{th2i} là quỹ tiền thưởng VHAT thực hiện của công ty điện lực i .

V_{dg2i} là đơn giá tiền thưởng VHAT giao cho công ty điện lực i .

S_{th} là sản lượng điện thương phẩm thực hiện.

K là tỷ lệ % bị trừ theo chỉ tiêu suất sự cố bình quân năm của công ty điện lực. Như vậy, khi suất sự cố giảm (k giảm) thì quỹ tiền thưởng VHAT tăng lên và ngược lại. Đối với các công ty truyền tải điện, quỹ tiền thưởng

VHAT được xác định như sau: $V_{TH2i} = V_{kh2i} \times \frac{100 - K}{100}$ (21)

Trong đó: V_{th2i} là quỹ tiền thưởng VHAT của Công ty truyền tải i

V_{kh2i} là quỹ tiền thưởng VHAT theo KH mà công ty truyền tải i lập

Đối với các đơn vị thuộc khối hạch toán tập trung và Công ty thông tin viễn thông điện lực, 100 % đơn giá thưởng VHAT được EVN giữ lại. Hàng quý, căn cứ vào quy chế thưởng VHAT, EVN xét thưởng và phân phối lại theo thành tích thực tế mà các đơn vị đạt được.

(Đơn giá tiền lương một số đơn vị điển hình như PL3)

2.3.3. Thực trạng xây dựng kế hoạch và quản lý quỹ tiền lương

Vì ĐGTL tổng hợp có đơn vị tính là đ/1000 kwh điện thương phẩm, nên QTL kế hoạch của EVN chỉ phụ thuộc vào 2 thành tố: sản lượng điện thương phẩm (quy đổi) và ĐGTL tổng hợp được duyệt. Nguyên tắc, cách tính và quản lý ĐGTL từ EVN đến các đơn vị thành viên, đã được trình bày ở mục 2.2.3.2 của luận án, ở đây chỉ phân tích một số phương án về sản lượng điện thương phẩm và cách giao quỹ lương cho các đơn vị.

Kế hoạch sản xuất điện thương phẩm hàng năm sẽ quyết định quy mô các nguồn lực phải huy động của toàn ngành, trong đó có QTL. Vì vậy khi lập kế hoạch QTL, kế hoạch sản xuất nhất thiết phải được định hình trước. Thông thường trước quý IV hàng năm, EVN đã phải dự kiến về cơ bản, các phương án SXKD của năm tiếp theo, trong đó có tổng công suất có thể huy động từ các cơ sở phát điện và sản lượng điện tối đa, tối thiểu, đều được cân nhắc, làm tiền đề cho các loại kế hoạch sử dụng nguồn lực. Các phương án sản xuất và mua điện của EVN, được xây dựng dựa trên những thông số cơ bản như:

Thứ nhất, chỉ tiêu điện tự dùng: Đây là phần điện năng tiêu dùng tại các nhà máy, để phục vụ sản xuất điện. Nó như một đầu vào của cơ sở phát điện, nhưng làm giảm sản lượng của nguồn cung ứng trong hệ thống. Vì thế lại được xem như phần tiêu hao tại nguồn. Khi dự kiến kế hoạch, điện tự dùng và tổn thất MBA này được tính là một chỉ tiêu. (Năm 2005, điện tự dùng khoảng 3%, tổn thất MBA này là 0,605%, tổng cả 2 là 3,605% tương đương 1.511 triệu kwh).

Thứ hai, khả năng khai thác các nguồn phát điện mới.

Thứ ba, tình hình thủy văn và khả năng khai thác hồ chứa. Hiện nay, thủy điện vẫn chiếm 60% sản lượng toàn ngành, nên ảnh hưởng của điều kiện tự nhiên đến kế hoạch SXKD của EVN là rất lớn. Các chuyên gia đã tính toán được là: khi hồ chứa Hoà Bình giảm 3,4m, sản lượng toàn hệ thống sụt giảm

165 triệu kwh, Hồ chứa Trị An giảm 3,5m, sản lượng sụt giảm 148 triệu kwh, hồ chứa Vĩnh Sơn A giảm 2,5m, sản lượng giảm 90 triệu kwh, Hồ IALY giảm 3,6m, sản lượng sụt giảm 95 triệu kwh... Đây là những con số rất ấn tượng.

Thứ tư, khả năng cung cấp khí cho các nhà máy nhiệt điện chạy khí. Sản lượng điện từ các mỏ dầu khí của Việt Nam có thể đáp ứng tối đa 19% sản lượng toàn ngành, nhưng hiện tại, mới khai thác đạt 8% (tức gần 50% khả năng của nguồn khí đốt). Nguồn điện được sản xuất từ thủy điện và khí đốt hiện nay chiếm trên 70% sản lượng điện toàn hệ thống. Vì vậy các phương án sản xuất đều tùy thuộc rất căn bản vào khả năng huy động khí và tình hình thủy văn, cũng như việc khai thác mức nước tại các hồ chứa. Chẳng hạn kế hoạch sản xuất năm 2005 theo 03 phương án với tần suất nước và nguồn khí đốt cung ứng như sau:

Biểu 2.5: CÁC PHƯƠNG ÁN HUY ĐỘNG SẢN LƯỢNG CỦA EVN

	Phương án tần suất 50% và 11,45 tr.m ³ khí/ngày		Phương án tần suất 50% và 10,078 triệu m ³ khí/ngày	Phương án Tần Suất 65% và 10,078 triệu m ³ khí/ngày
SL Điện SX của TCT	Tr. kwh	41.896	42.165	41.366
- Thủy điện		17.620	17.620	16.035
- Điện chạy than		8.017	8038	8.038
- Điện chạy dầu		11.080	1.216	1.323
- Tuabin khí chạy khí		9.750	9.709	9.975
- Tuabin khí chạy dầu		168	800	1.082
Đuôi hơi		4.749	4.732	4.863
Diezee		50	50	50.
Mua ngoài		10.311	9.579	10.378
Tổng sản lượng		51.744	51.744	51.744

(Nguồn Ban KH, EVN)

Như vậy, tương ứng với mỗi phương án về khối lượng sản xuất, sẽ có một phương án về quỹ tiền lương. Liên Bộ LĐTB - XH, tài chính cũng căn cứ vào sản lượng điện thực tế và ĐGTL đã được phê duyệt, cho phép quyết toán tiền lương hàng năm. Lúc này, tăng hay giảm QTL (do đó cũng là tăng hay giảm mức lương thực tế bình quân, hoàn toàn do sản lượng điện thực tế quyết định. Đến đây luận án xin phân tích thêm về quan hệ giữa quỹ tiền lương thực hiện và sản lượng điện sản xuất hàng năm, từ các số liệu của bảng sau:

Biểu 2.6: QUỸ TIỀN LƯƠNG VÀ SL ĐIỆN THƯƠNG PHẨM QUA CÁC NĂM

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Sản lượng điện thương phẩm	tr.kwh	22.403	25.851	30.256	34.906	39.702	45.956
2	ĐGTL tổng hợp	đ/1000kwh	46.606	48.072	47.092	47.587	47.275	44.542
3	Quỹ lương được thực hiện	tr.đồng	1.044	1.242	1.424	1.661	1.868	2.047

(Nguồn Ban LĐTL, EVN)

Từ nguồn số liệu trên cho thấy, nhìn chung, ĐGTL tổng hợp mà Bộ LĐTB và XH duyệt cho EVN trong 5 năm lại đây hầu như không có biến động lớn. Mặc dù đã có sự tịnh tiến của mức được duyệt, nhưng không rõ ràng, chậm, thể hiện sự điều tiết "cứng" về mặt bằng lương của ngành điện so với các ngành khác. Như vậy, nhân tố quyết định làm thay đổi (tăng) QTL của EVN là mức sản lượng điện thương phẩm liên tục tăng hàng năm. Nếu cố định năm 2000 thì:

- Quỹ lương năm 2001 tăng 198 tỷ đồng (18,98%) so với quỹ lương năm 2000 do 02 yếu tố: ĐGTL được duyệt tăng 1.466đ/1000kwh làm tăng quỹ lương 32 tỷ đồng; Sản lượng tăng 3.439 triệu kwh, đã làm tăng quỹ lương 165 tỷ đồng.

- Quỹ lương năm 2002 tăng 182 tỷ đồng (12,81%) do: ĐGTL được duyệt 980đ/1000kwh, làm quỹ lương giảm 46 tỷ đồng (giảm 2,24%); Sản lượng tăng 4.413 triệu kwh, làm QTL tăng thêm 207 tỷ (14,59%).

- QTL năm 2003 tăng 236 tỷ đồng (14.23%) do: ĐGTL được duyệt tăng 495đ/1000kwh, làm QTL tăng 36 tỷ đồng (2.23%); Sản lượng tăng 4.650 triệu kwh, làm tăng QTL 201 tỷ đồng (12%).

- Quỹ lương năm 2004 tăng 207 tỷ đồng (11,1%) do: ĐGTL được duyệt giảm 312đ/1000kwh, đã làm QTL giảm 14 tỷ đồng (giảm 0,78%); Sản lượng tăng 4.612 triệu kwh làm cho QTL tăng 218 tỷ đồng (11.87%).

Tóm lại, QTL theo đơn giá của EVN tăng lên chủ yếu do sản lượng điện thương phẩm hàng năm tăng. Tốc độ tăng của sản lượng thường lớn hơn tốc độ tăng của QTL. Điều này cũng hàm ý rằng, mức NSLĐ của ngành điện lực mấy năm qua, tăng tích cực và có mức tăng lớn hơn và nhanh hơn mức tăng lương. Xu hướng này đã thoả mãn nhiều yêu cầu khát khe của bộ LĐTB và XH khi thẩm định, phê duyệt ĐGTL tổng hợp cho ngành điện lực.

Sau đây xin dẫn ra cách thức giao quỹ lương cho các đơn vị thuộc khối HTTT (Có vị trí chủ lực của toàn ngành). Theo quy chế đã đăng ký với Bộ LĐTB và XH, ĐGTL tổng hợp của EVN được chia thành 2 phần: 93% được phân phối trực tiếp theo kế hoạch SXKD cho các đơn vị, 7% làm quỹ lương dự phòng. Cơ chế này nhằm tăng độ an toàn và tính chủ động của nguồn thu nhập đưa vào phân phối, bảo đảm cho tiền lương, thu nhập của CNVC EVN không bị biến động lớn cho dù điều kiện tự nhiên hoặc các nhân tố khách quan, chủ quan khác có thể tác động đến tình hình sản xuất và cung ứng toàn hệ thống. Phần còn lại là 93% quỹ TL theo đơn giá, được phân thành 2 đợt giao:

+ Đợt 1: EVN giao 80% quỹ lương theo định biên lao động, Lmin EVN, hệ số lương theo CBCV và các phụ cấp mà NLĐ của EVN được hưởng. Công thức chung giao 80% quỹ lương cho các đơn vị như sau:

$$V_{dbi} = 80\% \times \{ L_{dbi} \times [L_{mini} \times (H_{cbi} + H_{pci})] \times 12 \} \quad (22)$$

Trong đó:

V_{dbi} là QTL kế hoạch mà EVN giao cho đơn vị thứ i

L_{dbi} là số lao động định biên (năm) của đơn vị thứ i , được tính trên cơ sở ĐMLĐ mà EVN phê duyệt.

H_{cbi} là hệ số lương theo CBCV của đơn vị i

H_{pci} là hệ số phụ cấp của đơn vị i (chưa có thưởng VHAT)

L_{mini} là L_{min} của đơn vị i .

+ Đợt 2: Thường vào quý IV, EVN giao 13% quỹ lương theo đơn giá còn lại cho các đơn vị trên cơ sở báo cáo về tình hình SXKD và đánh giá của EVN về các chỉ tiêu mà các đơn vị đã hoàn thành.

Như vậy trong năm sản xuất, 93% QTL theo đơn giá được phân phối hết cho các đơn vị theo kết quả SXKD đạt được. 7% còn lại của QTL dự phòng sẽ được quyết toán hoàn toàn cho các đơn vị, khi EVN thẩm định và kết luận về việc hoàn thành đầy đủ các chỉ tiêu bắt buộc:

- SXKD có lãi.
- Nộp ngân sách đầy đủ.
- Giảm tổn thất điện năng từ 0,2- 0,3% so với chỉ tiêu đã được duyệt.
- NSLĐ theo sản lượng điện TP phải cao hơn năm trước đó. Cụ thể:

Theo quy định hiện hành, EVN được phép điều chỉnh tăng (hoặc giảm) QTL/ĐGTL cho các đơn vị thành viên khi các đơn vị này tăng (hoặc giảm) hiệu quả SXKD theo các chỉ tiêu sau:

1. Hệ số sản lượng thủy điện phát vượt so với KH mà EVN giao. Theo chỉ tiêu này, khi sản lượng thủy điện phát vượt từ 0,1 ÷ 0,5% so với kế hoạch, thì phần sản lượng vượt được tăng thêm 1% ĐGTL và mức tối đa khi sản lượng vượt từ 3,1% trở lên, ĐGTL của phần sản lượng vượt, tăng thêm là 3%.

2. Hệ số giảm chi phí thực hiện so với kế hoạch EVN giao. Theo chỉ tiêu này khi tổng chi phí SXKD điện của đơn vị (i) giảm từ 0,1 ÷ 1,% thì ĐGTL

của đơn vị (i) tăng thêm 1% và mức tối đa, khi tổng chi phí giảm từ 2,5 % trở lên, ĐGTL tăng thêm 3%. Trường hợp tổng chi phí tăng so với kế hoạch mà EVN giao, thì đơn giá TL bị trừ lùi với tỉ lệ tương tự.

3. Hệ số công suất sẵn sàng thực hiện của nhà máy điện. Theo chỉ tiêu này khi hệ số công suất sẵn sàng thực hiện của nhà máy (i) tăng so với KH từ 0,1 ÷ 1,0% thì ĐGTL tăng thêm 1%, mức tối đa, khi hệ số sẵn sàng công suất tăng từ 2,51% trở lên, đơn giá tiền lương sẽ tăng thêm 3%.

4. Hệ số giảm tổn thất điện năng của Công ty truyền tải điện. Theo chỉ tiêu này, khi Công ty truyền tải điện i giảm tổn thất từ 0,1 ÷ 1,0% thì ĐGTL của đơn vị tăng thêm 1% và mức tối đa khi Công ty truyền tải điện giảm tổn thất từ 2,5 % trở lên thì ĐGTL tăng 3%. Đương nhiên, khi Công ty truyền tải điện i làm tăng tổn thất so với kế hoạch thì ở mỗi mức tăng, ĐGTL phải bị trừ theo tỉ lệ từ 1% đến tối đa là 3%.

5. Hệ số tiết kiệm nhiên liệu. Nếu khâu điều độ hệ thống điện tối ưu, nhiên liệu cần thiết cho việc sản xuất 1 đơn vị điện năng (tại các nhà máy nhiệt điện) sẽ giảm đi, theo quy chế, mức giảm từ 0,1 - 1% so với định mức, thì ĐGTL sẽ tăng 1%; mức giảm từ 2,51% trở lên, ĐGTL sẽ tăng 3%.

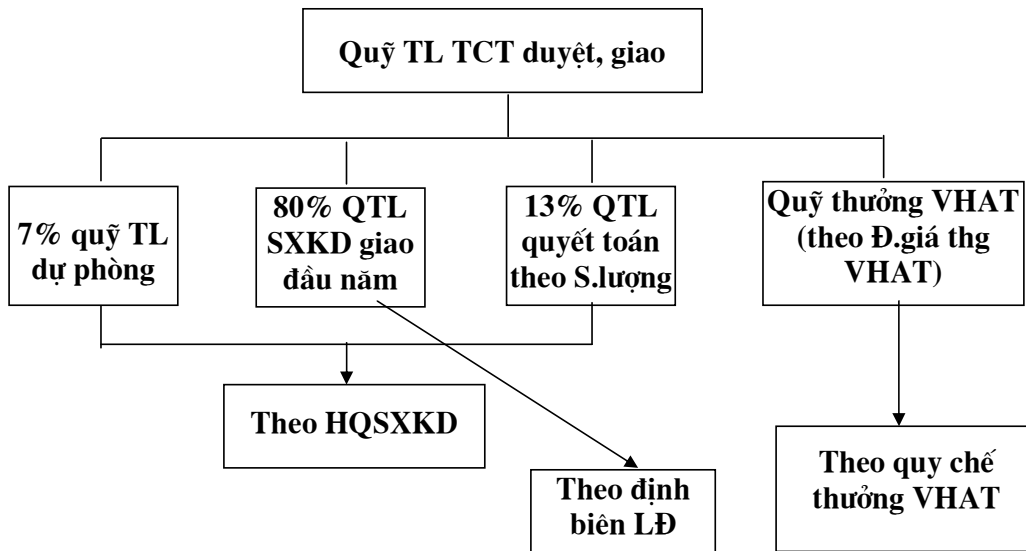
6. Hệ số hoàn thành nghĩa vụ nộp Ngân sách. Đây là số phải nộp NS của phân SXKD điện thuộc khối hạch toán tập trung, do cơ quan EVN quản lý. Nếu mức nộp ngân sách vượt từ 0,1 ÷ 1,0% so với kế hoạch, thì hệ số tiền lương tăng thêm của khối là 0,2 và tối đa, khi mức nộp ngân sách vượt từ 5,1% so với kế hoạch trở lên, thì hệ số tăng thêm về tiền lương của khối là 0,8.

7. Hệ số giảm tổn thất điện năng chung so với kế hoạch giao của HĐQT. Theo chỉ tiêu này, nếu tổn thất điện năng giảm từ 0,1 ÷ 1,0% so với kế hoạch giao của Hội đồng quản trị thì hệ số tăng thêm về tiền lương của cơ quan EVN là 1%, và mức tối đa khi tổn thất điện năng giảm từ 2,51% trở lên, hệ số tiền lương tăng thêm là 3%.

8. Hệ số tăng NSLĐ. Theo chỉ tiêu này khi NSLĐ (tính theo sản lượng điện thương phẩm) của EVN thực hiện cao hơn năm trước liền kề từ 1÷2% thì hệ số tăng thêm tiền lương là 0,1, và mức tối đa, khi NSLĐ tăng từ 7,1% trở lên hệ số tăng thêm tiền lương của EVN là 0,8.

9. Hệ số tăng lợi nhuận thực hiện so với KH của EVN. Theo chỉ tiêu này khi lợi nhuận thực hiện tăng từ 0,1 ÷ 1% thì tiền lương của cơ quan EVN tăng thêm 1%, và mức tối đa, khi lợi nhuận tăng từ 2,51% trở lên, tiền lương sẽ tăng thêm 3%. Trường hợp lợi nhuận thực hiện giảm so với kế hoạch, cũng sẽ bị trừ lùi vào tiền lương từ 1% đến tối đa là 3%...

Có thể tóm tắt cơ chế quản lý và giao QTL SXKD điện cho các đội thuộc khối HTTT thuộc EVN như sau:



SƠ ĐỒ VỀ DUYỆT GIAO ĐƠN GIÁ TIỀN LƯƠNG

2.3.4. Quy chế và các hình thức phân phối tiền lương

2.3.4.1. Quy chế phân phối

Hiện tại EVN đã soạn thảo và ban hành một số quy chế về tiền lương và tiền thưởng: Quy chế duyệt giao ĐGTL cho các đơn vị của EVN, quy chế

phân phối QTL cho các đơn vị SXKD và Thông tin viễn thông điện lực ban hành năm 1999; quy chế thưởng VWHAT cho CNVC liên quan trực tiếp đến quá trình SXKD điện ban hành tháng 3/2001. Nghiên cứu và phân tích nội dung các bản quy chế cho thấy:

Một là, EVN đã bám sát những chủ trương, chính sách của Chính phủ về tiền lương, tiền thưởng, kịp thời soạn thảo và ban hành các quy chế nhằm thực hiện tốt những chủ trương trên. Các quy chế đã cụ thể hoá chính sách về tiền lương, tiền thưởng của Nhà nước đối với NLD làm việc trong EVN, là văn bản pháp quy và đồng thời là tài liệu hướng dẫn các đơn vị trực thuộc, thực hiện đúng, triệt để, kịp thời mọi chế độ tiền lương, tiền thưởng để tiền lương, tiền thưởng thật sự là công cụ quản lý lao động có hiệu quả.

Hai là, Các quy chế cũng giúp nhà nước, EVN giám sát, kiểm tra việc thực hiện đúng, kịp thời các chính sách, chế độ về tiền lương, tiền thưởng đối với NLD tại các đơn vị của EVN, điều chỉnh những bất cập, hạn chế, nhằm khuyến khích NNL, nâng cao chất lượng các dịch vụ để EVN trở thành mũi nhọn, đi trước một bước cho các chiến lược phát triển KTQD.

Ba là, Trong khuôn khổ mô hình TCT Nhà nước, quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng như đang thực hiện ở EVN, là sự bảo đảm để Nhà nước thông qua cơ quan chức năng, quản lý, điều tiết tiền lương, và thu nhập của NLD, thực hiện các chế độ khuyến khích vật chất, nhưng không phá vỡ tương quan mặt bằng về thu nhập của CNVC ngành điện với các ngành nghề khác trong nền KTQD. Nói cách khác, các quy chế nói trên vẫn đặt trong sự khống chế về mức đơn giá và Quỹ tiền lương được duyệt, mang nặng sự quản lý cứng và tính bao cấp từ cơ quan nhà nước đối với vấn đề phân phối tiền lương và thu nhập. Tính bao cấp về tiền lương và phân phối thu nhập thể hiện ở mấy điểm:

- Quy trình và hình thức phê duyệt ĐGTL và QTL cho EVN được thể hiện trong quy chế là biến thể của cơ chế "xin - cho", mang nặng tính chủ

quan của phương thức quản lý hành chính, hơn là tạo quyền tự chủ cho các DN SXKD. Đặc điểm này có căn nguyên từ tính chất sở hữu của Nhà nước đối với một ngành SXKD, mà tự nó đã bao hàm tính độc quyền.

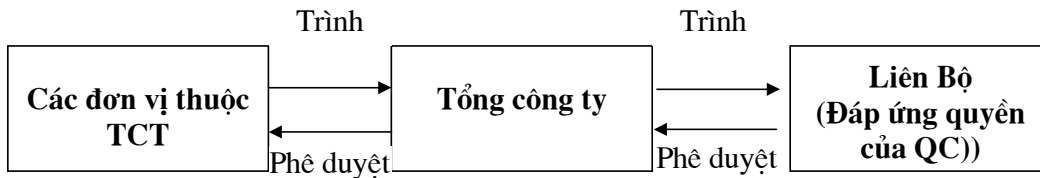
- Giá điện được bán theo quy định thống nhất, phụ thuộc vào chủ trương chung của Nhà nước, mà không tính đến điều kiện SXKD và những thuận lợi, khó khăn của ngành điện ở từng năm, nên nguồn phân phối thu nhập và cơ chế phân phối thu nhập thường bị bình quân hoá. Mặt khác, nhu cầu lao động của EVN cũng chưa được kiểm soát chặt chẽ. Định biên còn lỏng lẻo. EVN đã tăng cường các biện pháp giảm tổn thất điện năng trong quá trình sản xuất, truyền tải và cung ứng, nhưng chưa có giải pháp tiết kiệm các đầu vào, trong đó có chi phí về lao động.

- Các khâu lập kế hoạch QTL từ EVN đến các đơn vị thành viên đều là quá trình giải bài toán "ngược", tức là bài toán, khi nhận được kết quả cuối cùng, các đơn vị và EVN phải tính lại các dữ kiện, các tham số, các mối liên hệ để bảo đảm tương thích với tổng cuối cùng đó. Trong bài toán này, các thông số cơ bản để tạo nên mức ĐGTL, QTL và ĐMLĐ, tốc độ tăng NSLĐ, đều được ước lượng theo những phương pháp mang nặng tính chủ quan. Do đó việc quy định một tỷ lệ tăng lương cho toàn EVN cũng là chủ quan, làm cho bài toán "ngược" về xây dựng ĐGTL và lập kế hoạch QTL bị biến dạng vì những suy luận chủ quan đó.

Ở trên, luận án đã có nhận xét về tính ưu việt của đơn vị tính NSLĐ là Kwh điện thương phẩm, song bên cạnh những ưu việt đó, đơn vị Kwh điện thương phẩm cũng bộc lộ những bất cập, làm cho cơ chế quản lý ĐGTL và QTL đã biểu hiện tính hình thức và xa rời mục tiêu hiệu quả. Trên thực tế, tại các công đoạn truyền tải và cung ứng điện, khi ngành điện phát triển quy mô, buộc phải đầu tư trang bị kỹ thuật và tăng lao động, nhưng chưa thể lập tức tạo ra sản lượng điện thương phẩm tăng thêm, hoặc khi thực hiện chủ trương

điện khí hóa nông thôn, lực lượng lao động phải bổ sung rất lớn, chi phí lao động cao, nhưng cả sản lượng và doanh thu điện đều không tăng hoặc tăng chậm... Đây là những bất cập khi sử dụng Kwh điện thương phẩm làm đơn vị tính NSLĐ và tính mức chi phí tiền lương.

Dưới đây xin mô hình hoá quy chế trình duyệt và giao ĐGTL tổng hợp (và QTL) cho TCT ĐL và các đơn vị trực thuộc:



2.3.4.2. Các hình thức phân phối TL trong EVN

Tương ứng với cơ chế phân phối QTL trong các đơn vị SXKD dịch vụ, phục vụ và phụ trợ, EVN cũng đang duy trì một số hình thức trả lương. Theo đó, EVN giao quyền cho Giám đốc các đơn vị, căn cứ vào ĐGTL được duyệt, QTL được giao và đặc điểm kinh tế kỹ thuật của quá trình sản xuất, tính chất của loại sản phẩm, dịch vụ và thực tế tổ chức lao động để quyết định các hình thức trả lương phù hợp. Hình thức phổ biến được áp dụng ở các công ty điện lực, các Công ty truyền tải, các Nhà máy phát điện là trả lương theo thời gian. Những đơn vị hoặc những loại công việc còn lại được trả lương theo chức danh, lương khoán, kết hợp trả lương theo chức danh và các chế độ thưởng. Các điện lực, các đơn vị kinh doanh, bán điện đến hộ tiêu thụ, được giao khoán tiền lương theo doanh thu. Tóm lại, các hình thức trả lương tại các đơn vị thành viên của EVN là rất đa dạng và được tổ chức chặt chẽ. Mặc dù cơ chế phân phối QTL của EVN đang còn nhiều vấn đề phải bàn luận, nhất là biểu hiện cào bằng trong phân phối còn đậm nét, nhưng trong các đơn vị của EVN, các hình thức trả lương được vận dụng khá linh hoạt, đóng vai trò rất

lớn trong việc đề cao trách nhiệm NLD, khuyến khích sự nỗ lực, cố gắng, sáng tạo, kích thích tăng NSLD.

Các hình thức trả lương cũng góp phần quán triệt nguyên tắc phân phối tiền lương, tiền thưởng theo kết quả lao động, nâng cao hiệu quả quản lý NNL, thu hút và phát triển đội ngũ nhân viên có trình độ cao, đáp ứng yêu cầu hiện đại hoá EVN. Tại Công Văn số 144/CV - EVN- HĐQT ngày 6/4/2005 của HĐQT EVN gửi Thủ tướng Chính phủ đã khẳng định: " Nhờ cơ chế và việc áp dụng các hình thức tiền lương phù hợp với đặc thù SXKD của ngành điện lực, đã kích thích được CNVC phấn đấu hoàn thành kế hoạch của nhà nước giao là cung cấp đủ điện cho sự phát triển của toàn bộ nền KT- XH... làm ổn định được đời sống NLD tại các nhà máy điện, các Công ty truyền tải điện, các Công ty kinh doanh và các đơn vị phụ trợ".

2.4. NHỮNG ĐÁNH GIÁ CHUNG

Nghiên cứu, phân tích thực trạng QLTL của EVN giai đoạn 2001 - 2006, luận án rút ra một số nhận xét về ưu điểm và những tồn tại, nhược điểm như sau:

2.4.1. Ưu điểm

- Những chủ trương, quan điểm, cơ chế, chính sách QLTL ở EVN, đã được cải tổ để khắc phục dần những yếu tố bao cấp của thời kỳ KHH tập trung nền kinh tế, thoả mãn những yêu cầu của thị trường lao động. Mặc dù là ngành SXKD độc quyền Nhà nước, lao động tiền lương vẫn được quản lý tập trung theo những chính sách mà Chính phủ ban hành, nhưng tiền lương đã hoàn toàn được tiền tệ hoá, giá công lao động đã tiệm cận với cơ chế thị trường. Quyền tự chủ trong việc thiết lập và phân phối quỹ thu nhập của EVN, đã được đặt ra và dần đi vào quỹ đạo hợp lý. Tiền lương và hiệu quả SXKD từ các DN thành viên đến EVN, đã gắn bó với nhau, trong đó hiệu quả SXKD là tiền đề tăng quỹ phân phối, và cải tiến phương thức phân phối tiền lương và thu nhập lại trở thành giải pháp tích cực để nâng cao hiệu quả SXKD.

- Mọi chính sách, chế độ về lao động tiền lương của chính phủ đều được cụ thể hoá thành quy chế, quy định, quyết định, nội quy và thoả ước LĐTT của EVN và các đơn vị thành viên và được tổ chức thực hiện triệt để, nghiêm chỉnh. Các chế độ tiền lương được thực hiện ở EVN, đã tạo ra động lực to lớn, khuyến khích NLĐ, tăng cường kỷ luật lao động, nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng NNL, thu hút và phát triển được NNL chất lượng cao. CNVC đã gắn bó với ngành nhiều hơn, tự hào về nghề nghiệp của mình và thi đua với nhau trong học tập, tích lũy kinh nghiệm, nâng cao tay nghề để thích ứng với quá trình hiện đại hoá ngành. Báo cáo tổng kết 10 năm thực hiện công tác LĐ - TL của EVN (1995 - 2005) đã tự khẳng định: "Từ 1995 đến nay, EVN đã nghiên cứu, triển khai, thực hiện đúng các chế độ quản lý của Đảng và Nhà nước về đổi mới Cơ chế, chính sách quản lý lao động, tiền lương, tiền thưởng; luôn đảm bảo ổn định đời sống của CNVC và tạo động lực kích thích được NLĐ phấn đấu hoàn thành các nghĩa vụ của Đảng và Nhà nước giao cho EVN".

- Để thực hiện chủ trương cải cách tiền lương trong các DNNN theo tinh thần Nghị định 28/CP ngày 28/3/1998 của Chính phủ, EVN đã cố gắng xây dựng hoàn thiện hệ thống các tài liệu có tính "công cụ", vừa để quản lý, kiểm soát, vừa có tính hướng dẫn về nguyên tắc, quy trình và phương pháp QLTL từ EVN đến các đơn vị thành viên. Đây là những tiến bộ rất rõ rệt của EVN. Đến nay, ngoài bộ ĐMLĐ (đã trải qua 2 lần sửa đổi, bổ sung) EVN đã xây dựng và đưa vào thực hiện thông suốt 4 bộ quy chế: quy chế giao ĐGTL và phân phối tiền lương; quy chế thưởng VHAT; quy chế phân phối tiền lương theo hệ số thành tích cho các ban quản lý dự án; quy chế tuyển dụng LĐ. Đồng thời với việc ban hành các quy chế về tiền lương, tiền thưởng, tuyển dụng lao động, EVN đã xây dựng và đưa vào thực hiện Thoả ước lao động tập thể, nhằm tuân thủ mọi chính sách chế độ đối với NLĐ. Đồng thời Thoả ước LĐTT cũng là phương tiện có tính pháp quy đặc biệt quan trọng để Công đoàn

giám sát, thực thi sứ mệnh bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của NLĐ trong các DN của EVN, trước hết là quyền làm việc, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội, BHXH và các ưu đãi khác mà Nhà nước, ngành giành cho CNVC.

- Mặc dù EVN đang tiếp tục tìm mô hình tổ chức và cơ chế quản lý tối ưu, nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu CNH, HĐH nền kinh tế; mặc dù EVN vẫn đứng trước nhiều thách thức lớn do giá nhiên liệu (than, khí, dầu) tăng mạnh, thiên nhiên có những biến đổi khó lường, diễn biến thủy văn phức tạp theo hướng nhiều bất lợi, trong khi nhu cầu tiêu dùng điện của quốc gia tăng mạnh, nhưng các biện pháp cải tổ QLTL và thu nhập đã đóng góp không nhỏ để CNVC của EVN vượt qua khó khăn, hoàn thành vượt các chỉ tiêu cơ bản về hiệu quả SXKD. Trong suốt thời kỳ 1995 - 2004, NSLĐ liên tục tăng; tổng doanh thu; các khoản nộp NSNN, lợi nhuận từ SXKD cũng tăng; tỷ lệ tổn thất điện năng giảm dần, và đang ở mức có thể chấp nhận được với hiện trạng hệ thống truyền tải, phân phối đang có. Dưới đây là một số số liệu cơ bản về NSLĐ, tổng doanh thu, tiền lương và thu nhập của CNVC ngành điện từ 2001 - 2006.

Biểu 2.7: NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG VÀ DOANH THU QUA CÁC NĂM

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	Tổng doanh thu	10 ⁹	16821	19.628	23.575	28.859	33.155	40.557
2	NSLĐ	10 ³ kwh/ng	409	447	500	547	595	645
3	TL bình quân	10 ³ đ/ng/tháng	1.297	1.521	1.701	1.798	1.929	2.047
4	Thu nhập BQ	10 ³ đ/ng/tháng	1.723	2.011	2.198	2.308	2.435	2.668
5	Tỷ lệ tổn thất điện năng	%	14,03	14,01	13,41	12,23	12,1	12,1

(Nguồn Ban LĐTL, EVN)

2.4.2. Tồn tại, nhược điểm:

- Đặc điểm bao cấp và cơ chế mệnh lệnh vẫn tồn tại và bao trùm lên các hoạt động quản lý lao động tiền lương từ EVN đến các đơn vị thành viên.

Tính thị trường trong quan hệ tuyển dụng, bố trí, sử dụng lao động và trả lương còn hạn chế, bị biến dạng khá lớn, do những áp đặt chủ quan của cơ chế quản lý. Sự can thiệp của cơ quan chức năng của Chính phủ vào QLTL và trả lương ở EVN còn nặng nề. Hậu quả của những tồn tại này là, công tác xây dựng ĐGTL, lập kế hoạch QTL, phương thức phê duyệt và giao ĐGTL đã trở nên hình thức, cứng nhắc và làm giảm hiệu quả của yếu tố tiền lương đối với việc quản lý NNL.

- Tại các tài liệu hướng dẫn làm kế hoạch tiền lương (bao gồm xác định Lmin ngành, tính toán ĐGTL tổng hợp, lập kế hoạch QTL, phân bổ QTL theo khối lượng SXKD) có nhiều thông số bị ảnh hưởng bởi những yếu tố chủ quan, được tính toán thiếu căn cứ khoa học. Biểu hiện rõ nhất là các mức định biên lao động, việc nội suy quan hệ về tỷ lệ giữa tăng NSLĐ và tăng tiền lương bình quân, các hệ số để tính Lmin ngành.... Vì vậy, quá trình tính toán để lập kế hoạch tiền lương không chuẩn xác, chưa bám sát những điều kiện thực tế của SXKD và sự phát triển về kỹ thuật và công nghệ của EVN. Hậu quả trực tiếp của tình hình này là, EVN chưa kiểm soát được mức tăng lao động, chưa đánh giá đúng thực chất quan hệ giữa tăng chi phí về lao động với tăng hiệu quả SXKD. Cơ quan quản lý lao động tiền lương của EVN cũng đã thừa nhận:

+ Do quy định chủ quan về số lao động định mức được giao động từ 95 – 115 % so với lao động thực tế cần sử dụng, nên không kiểm soát được xu hướng tăng lao động khá lớn trong vòng 5 năm lại đây.

+ Cũng từ 2000 - 2005. EVN chưa tiến hành kiểm tra, xem xét đánh giá lại sự hợp lý giữa tỷ lệ định biên lao động với nhu cầu thực tế SXKD, nên nhiều đơn vị vẫn tiếp tục tuyển dụng lao động, mặc dù khối lượng SXKD không tăng hoặc tăng chậm.

+ Trong bài toán ngược để tính ĐGTL tổng hợp, quy mô lao động lại tỷ lệ thuận với quy mô quỹ lương kế hoạch được đưa vào để tính đơn giá. Vì vậy để bảo vệ mức tăng của ĐGTL, các đơn vị đều có xu hướng tăng quy mô lao động so với nhu cầu tương ứng của nhiệm vụ SXKD. Đây là một lỗ hổng lớn trong cơ chế xét duyệt và quản lý chi phí tiền lương, cũng như QTL của các đơn vị.

- Khi hướng dẫn xây dựng ĐGTL tổng hợp cho các đơn vị, dựa vào đặc điểm SXKD, tính chất của sản phẩm, dịch vụ cuối cùng mà các đơn vị sản xuất và cung ứng, EVN phân tách thành các khối, mỗi khối tập hợp một số đơn vị có sự tương tự với nhau về ngành nghề và loại sản phẩm. Song trong cùng một khối, được thống nhất về cách tính đơn giá, cách giao quỹ lương, nhưng việc hạch toán chi phí và hiệu quả SXKD lại không tương thích, điển hình là khối SXKD điện. Báo cáo về công tác lao động tiền lương của EVN đã thừa nhận: "Trong khối SXKD điện, việc kiêm nhiệm công tác sửa chữa lớn, kiêm nhiệm công tác thí nghiệm điện, việc kiểm định công tơ, treo, tháo công tơ của khách hàng đã làm tăng chi phí lao động, nhưng không trực tiếp làm tăng sản lượng. Do hình thức hạch toán nguồn tiền lương và hình thức quản lý lao động chưa đồng bộ với nhau, nên việc phân định các loại chi phí lao động theo khối lượng công việc chưa rõ ràng. Tiền lương chi phí ở nhiều khối lượng công việc khác nhau, nhưng khi báo cáo tổng hợp lao động thực hiện lại dồn về khối SXKD điện gánh chịu".

- Cũng do sự thiếu đồng bộ trong việc hạch toán chi phí về lao động và chi phí về tiền lương, đã dẫn đến thực trạng: Hàng năm các đơn vị thuộc EVN thực hiện khối lượng rất lớn các công việc sửa chữa lớn, cải tạo, lắp đặt thiết bị, đầu tư xây dựng cơ bản tự làm ... Về nguyên tắc chi phí tiền lương để thực hiện các công trình này được hạch toán luôn vào giá trị công trình, nằm ngoài ĐGTL SXKD được duyệt nói trên. Để thực hiện các công trình này, các đơn

vị tận dụng luôn con người, thiết bị của mình/ những người mà đã được hưởng trọn vẹn phần tiền lương trong đơn giá SXKD chính. Như vậy, phương án QLTL hiện hành đã tính trùng một phần chi phí tiền lương cho NLD. Tức là, cùng một ngày công, họ vừa được lương từ đơn giá SXKD chính lại vừa được hưởng tiền lương từ các công trình nhận thầu (nếu có tham gia). Đây là bất hợp lý lớn mà nhiều năm qua EVN vẫn chưa khắc phục được.

- Mức Lmin và cơ chế quản lý Lmin còn bất cập. Hệ thống tiền lương của CNVC mà bắt đầu từ Lmin, chưa đủ sức thuyết phục về vị trí và vai trò của ngành điện đối với xã hội. Đang có quá nhiều ràng buộc cho việc "giải phóng" cơ chế quản lý Lmin của EVN. Những bất cập về Lmin đã trình bày trong phần phân tích, ở đây xin tóm tắt 2 điểm chính :

+ Nhìn tổng thể, Lmin hiện hành còn thấp so với mức giá công lao động (được đào tạo có trình độ khá) của EVN. Việc cho phép đưa vào các hệ số vùng và ngành, chỉ là nhằm tạo cơ chế điều chỉnh (tăng) Lmin cho khả dĩ hơn, nhưng vẫn chưa đạt biên độ cần thiết và vẫn mang nặng tính chất bình quân hoá.

+ Lmin thiếu tính linh hoạt. Dù EVN đã có hướng dẫn (Trong quy chế giao ĐGTL, phân phối QTL - ban hành tháng 9/1999) về việc tích toán Lmin cho các đơn vị trực thuộc, nhưng các Lmin của ngành điện đều bị "chặn" trên theo những quy định "cứng" của bộ LĐTB và XH. Vì vậy những NLD ở các đơn vị có lợi nhuận cao, cũng như có lợi nhuận thấp, đều được điều tiết bởi cùng một Lmin. Mặt khác mọi động thái điều chỉnh Lmin ngành, vẫn tùy thuộc về cơ bản vào sự điều chỉnh Lmin chung của Nhà nước. Mà sự điều chỉnh này, mấy năm lại đây, hoàn toàn thiếu sự phù hợp với những biến đổi của hoàn cảnh KTXH, của những căn cứ làm nền móng để định hình Lmin.

- Tiền thưởng vận hành an toàn điện là bộ phận rất quan trọng trong cơ cấu tiền lương và thu nhập của CNVC ngành điện. Ngành đã xây dựng bộ quy

chế về thưởng VHAT điện, được phê chuẩn của Bộ LĐTB và XH, đã triển khai thực hiện và có ý nghĩa rất tích cực đối với SXKD. Song xét theo khía cạnh khoa học và thực tiễn, chế độ thưởng VHAT đang xuất hiện một số điểm cần xem xét:

+ Việc định ra mức thưởng bằng 15% và 20% tiền lương cấp bậc hoặc chức vụ cho những CBCNVC làm việc liên quan trực tiếp đến VHAT và được tính vào ĐGTL, chưa được thuyết minh rõ về căn cứ khoa học và thực tiễn. Nhưng do cơ cấu lương cấp bậc, chức vụ tăng hoặc số lao động tăng lên, đương nhiên quỹ thưởng VHAT sẽ tăng, trong khi chất lượng vận hành điện có thể vẫn không thay đổi.

+ Do tiền thưởng VHAT được tính vào ĐGTL tổng hợp, nên QTL từ thưởng VHAT đang có xu hướng phân phối bình quân. Điều này đã làm triệt tiêu ý nghĩa của loại tiền thưởng mà chỉ ngành điện lực mới được thực hiện.

Những ưu điểm và nhược điểm nói trên cần được tiếp tục nghiên cứu thêm để có thể đề ra một mô hình QLTL hiệu quả hơn cho EVN nhất là trong bối cảnh EVN chuyển sang hoạt động theo mô hình tập đoàn kinh tế.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

1. Điện là đầu vào không thể thiếu của các ngành công nghiệp. Điện là ngành cung cấp loại dịch vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng cuộc sống của nhân dân, đến phúc lợi xã hội. An ninh năng lượng mà trước hết là năng lượng điện là nhân tố quan trọng bảo đảm an ninh quốc phòng và an ninh chính trị. Điện còn là một ngành công nghiệp có đóng góp rất lớn vào GDP.

2. Tập đoàn điện lực Việt nam được thành lập từ 1 quyết định hành chính, chứ không phải xuất phát từ nhu cầu tự thân của các DN hoạt động điện lực nhằm hợp lý hoá sản xuất, giảm thiểu chi phí để nâng cao hiệu quả SXKD. Mô hình mới đã có những thay đổi. Nhưng, so với yêu cầu thì vấn đề đổi mới cơ chế quản lý của Nhà nước đối với ngành điện cũng như của bản thân ngành điện (trong đó thực chất là EVN) còn phải tiếp tục nghiên cứu để hoàn thiện.

3. SXKD điện có tính độc quyền tự nhiên. Tuy vậy, do tổ chức nền KTTT định hướng XHCN, nên tính độc quyền của EVN chỉ là hình thức.

4. Quản lý tiền lương của EVN mang dáng dấp quản lý tiền lương ngành điện.

5. Bộ máy làm công tác Lao động tiền lương của EVN là còn nhiều thiếu hụt, vừa yếu về chất lượng vừa thiếu về số lượng.

6. Mặc dù đạt được một số thành tựu trong quản lý tiền lương nhưng đặc điểm bao cấp và cơ chế mệnh lệnh vẫn tồn tại và bao trùm lên các hoạt động quản lý lao động tiền lương từ EVN đến các đơn vị thành viên. Tính thị trường trong quan hệ tuyển dụng, bố trí, sử dụng lao động và trả lương còn hạn chế, bị biến dạng khá lớn, do những áp đặt chủ quan của cơ chế quản lý. Sự can thiệp của cơ quan chức năng của Chính phủ vào QLTL và trả lương ở EVN còn nặng nề. Hậu quả của những tồn tại này là, công tác xây dựng ĐGTL, lập kế hoạch QTL, phương thức phê duyệt và giao ĐGTL đã trở nên hình thức, cứng nhắc và làm giảm hiệu quả của yếu tố tiền lương đối với việc quản lý NNL.

Chương 3

QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG NGÀNH ĐIỆN LỰC VIỆT NAM (EVN)

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

Ngành điện có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Thành công của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, một phần không nhỏ tùy thuộc vào sự phát triển và bảo đảm của ngành điện. Đến nay, ngành điện vẫn gánh trên vai sứ mệnh “người đi trước, mở đường và là điều kiện tiền đề” cho sự phát triển của các ngành kinh tế, dịch vụ khác của nền kinh tế quốc dân. Chính vì vậy trong nhiều năm qua, Đảng và Nhà nước Việt Nam luôn quan tâm và giành những ưu đãi thích đáng để đầu tư xây dựng và phát triển ngành điện. Đánh giá đúng tầm quan trọng chiến lược của ngành điện, tại Đại hội lần thứ IX Đảng Cộng sản Việt Nam, Văn kiện của Đảng đặc biệt nhấn mạnh những định hướng lớn để xây dựng và phát triển ngành điện lực theo kịp yêu cầu của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa: “ Phát triển năng lượng quốc gia. Sử dụng tất cả các nguồn thủy năng (kết hợp với thủy lợi), khí và than để phát triển cân đối nguồn điện. Xây dựng các cụm khí, điện, đạm ở Phú Mỹ và khu vực Tây Nam. Xúc tiến nghiên cứu xây dựng Thủy điện Sơn La. Nghiên cứu phương án sử dụng nguồn năng lượng nguyên tử. Đồng bộ hóa, hiện đại hóa lưới phân phối điện quốc gia. Đa dạng hóa 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”[23]. Tất nhiên, sau 5 năm (tính từ năm 2001 đến năm 2006), ngành điện đã cố gắng rất nỗ lực thực hiện về cơ bản những định hướng lớn do Đại hội Đảng đặt ra, nhất là phát triển các nguồn điện, hiện đại hóa lưới truyền tải và phân phối... Những thành tựu đạt được của ngành điện là rất lớn. Nhưng nhu

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

cầu của phát triển KTXH và của đời sống nhân dân, đang đặt ra cho ngành điện những thách thức không nhỏ. Đồng thời với quá trình đẩy mạnh CNH, HĐH, là quá trình tăng nhanh nhu cầu về năng lượng trong cả sản xuất và tiêu dùng. Nhiều chuyên gia đã dự báo về sự “bùng nổ” nhu cầu năng lượng (trong đó trước hết là điện năng) là một tất yếu. Tính quy luật của sự phát triển nhu cầu năng lượng, theo một chu trình mà ở tất cả các nước công nghiệp hóa, đã trải qua: Sự gia tăng thu nhập → Gia tăng nhu cầu (trong đó nhu cầu về năng lượng tăng cao nhất) → Đặt tiền đề cho sự tăng trưởng → Tăng thu nhập → Tăng nhu cầu.... Tất nhiên, không thể khẳng định rằng, nhu cầu về năng lượng là không có giới hạn. Trên thực tế, những nước phát triển, nhu cầu về năng lượng (trong đó có điện năng) về cơ bản là ổn định vì ở đó sự gia tăng phụ tải tiêu dùng đã tăng chậm lại và “bão hòa”, trong khi hệ thống nguồn và cung ứng ngày càng hiện đại và hoàn thiện. Hay nói cách khác, nhu cầu điện năng không thuộc nhóm cao cấp, xa xỉ luôn có mức tăng tỷ lệ thuận với tốc độ tăng của thu nhập. Điện thuộc hạ tầng cơ sở và là nhóm nhu cầu thiết yếu của xã hội. Có thể ví điện như cơm hoặc bánh mì cần cho người sản xuất và người tiêu dùng trong thế giới hiện đại. Điện được sản xuất ra, đi vào tiêu dùng trực tiếp, đồng thời không thể cất trữ hoặc để giành. Vì thế sản xuất, truyền tải điện và tiêu dùng điện luôn gắn liền với nhau thành một quy trình liên tục. Quy mô sản xuất, phân phối điện tùy thuộc vào quy mô tiêu dùng. Quy mô tiêu dùng lại được biểu thị thành tốc độ tăng nhu cầu tiêu dùng nói chung và cơ cấu tiêu dùng. Tóm lại, có thể khái quát 2 nhân tố có tính quyết định đến nhu cầu năng lượng nói chung (nhu cầu điện năng nói riêng) trước mắt và trong tương lai, đó là tốc độ tăng quy mô dân số và tốc độ tăng trưởng thu nhập. Nếu dựa vào chiến lược phát triển KTXH của Việt Nam được nêu tại Đại hội IX (năm 2001 - năm được coi như chính thức thúc đẩy quá trình CNH, HĐH của Việt Nam), thì có thể ước tính 03 kịch bản cho giai đoạn đến năm 2020 như sau:

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

Biểu 3.1: CÁC PHƯƠNG ÁN TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ

		Các cấp độ tăng trưởng		
		Thấp	Cơ sở	Cao
01.	Tăng trưởng kinh tế (%)	6,5	7,2	8,0 -8,5
02.	Tăng trưởng dân số (%)	1,2	1,35	1,45
03.	Quy mô dân số cả nước (triệu)	77	88,5	98

Trên cơ sở kịch bản phát triển kinh tế và dự báo mức tăng dân số trên đây, đã có nhiều phương án dự báo về nhu cầu năng lượng, trong đó phương án cơ sở và cao của giai đoạn 2001-2006 (lấy vào mức tiêu dùng năm 2006) dự kiến là 50 - 54 tỷ KWh; năm 2010 dự kiến mức thấp là 80, mức cao là 96 tỷ KWh; năm 2020, mức thấp là 200, mức cao là 215 tỷ KWh. Nếu vậy, tốc độ tăng trưởng nhu cầu tiêu dùng điện của Việt Nam bình quân cả thời kỳ công nghiệp hóa (2001 - 2020) sẽ là 9,8% và 11,1% (mức thấp và cao). Đồng thời đến năm 2020 bình quân mức tiêu dùng điện năng của 1 người dân Việt Nam sẽ vào khoảng 2000 đến 2500 KWh/người/năm (lưu ý là, hiện nay, tại Thái Lan, mức tiêu dùng điện năng bình quân đầu người/năm là 1500 KWh; Malaysia là 2500 KWh). Khi nêu lên những dự báo trên, luận án đã tham khảo những số liệu của chiến lược phát triển ngành điện, phân tích thực trạng tăng trưởng nhu cầu điện ở Việt Nam từ năm 1990 đến năm 2006, kinh nghiệm của một số quốc gia trong khu vực và đặc biệt đã tính đến sự biến đổi cơ cấu dân số của cả thời kỳ CNH, HĐH và nhu cầu tăng tiêu dùng điện của dân cư nông thôn, khi quá trình đô thị hóa nông thôn đã chính thức được khởi động từ năm 2000 đến nay.

Định hướng phát triển điện năng của Việt Nam thời kỳ 2005-2020, có thể tóm tắt theo quan điểm đã được nêu trong Văn kiện Đại hội IX của Đảng là: “Phát triển điện năng đi trước một bước, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

- xã hội, bảo đảm an toàn năng lượng quốc gia, thoả mãn các tiêu chí của một nước công nghiệp hóa vào năm 2020” [23]. Để thực hiện định hướng cơ bản trên, hàng loạt nhiệm vụ và những mục tiêu trên tất cả các lĩnh vực: Sản xuất - Quản lý - Đầu tư công nghệ và kỹ thuật - Tài chính - Nhân lực - Thị trường.... cũng phải đồng bộ được khởi động và thực hiện. Dưới đây, luận án tập trung nêu một số vấn đề cụ thể hóa định hướng trên của toàn ngành, giai đoạn 2005-2020:

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Một là, tốc độ tăng trưởng (nguồn phát, công suất đặt, khả năng cung ứng) của ngành điện phải đảm bảo nhanh hơn và lớn hơn tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân. Trong khoảng thời gian từ 15 đến 20 năm tới, tốc độ tăng trưởng về sản lượng của toàn ngành phải đạt bình quân 11- 12%/năm. Cụ thể, nếu năm 2006 đạt sản lượng 54 tỷ KWh, năm 2010 đạt 80 - 96 tỷ KWh (tốc độ tăng của giai đoạn 2006-2010 là 15 -18%) và năm 2020 đạt 200 tỷ KWh (tốc độ tăng của giai đoạn 2010-2020 là 12%).

Hai là, đẩy mạnh hơn nữa quá trình điện khí hóa nông thôn, miền núi, hải đảo, cấp điện lưới đến vùng sâu, vùng xa, phấn đấu đến năm 2010 đạt 90% số hộ nông thôn được sử dụng điện lưới và đến năm 2020 phải đạt 100% số hộ nông thôn có điện sử dụng trong sản xuất và sinh hoạt.

Deleted: i

Deleted: i

Ba là, hiện đại hóa lưới điện truyền tải và phân phối để đảm bảo cung cấp đủ, kịp thời và an toàn điện cho các khu công nghiệp và đô thị lớn. Khắc phục tác động của thiên nhiên đến khả năng cung ứng ổn định cho mọi nhu cầu về điện, ở mọi thời điểm và khu vực. Duy trì tỷ lệ phân phối điện ở mức tài chính cho phép, cổ phần hoá một số đơn vị phân phối điện. Có chính sách hợp lý về phát triển lưới điện nông thôn, miền núi và vùng hải đảo.

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Bốn là, đảm bảo sự cân đối lành mạnh và bền vững của hệ thống tài chính. Quá trình sản xuất điện phải có năng suất cao; giá thành cải thiện theo xu hướng hạ dần, để tăng cường khả năng cạnh tranh trong khu vực; hiệu quả

toàn ngành tăng. Phần đầu đạt tỷ lệ lợi nhuận trên vốn kinh doanh từ 10% trở lên. Giảm tới mức thấp nhất rủi ro trong đầu tư phát triển. Xác lập tỷ lệ thanh toán nợ hợp lý, giảm nợ nước ngoài, nâng cao mức tự đầu tư trong khuôn khổ cân đối được nguồn tài chính trong nước.

Deleted: i

Deleted: l

Năm là, đa dạng hóa các phương thức đầu tư vào ngành điện; nguồn từ Nhà nước, tư nhân trong nước và nước ngoài, các tổ chức trong nước, nguồn vay trên thị trường vốn quốc tế, các nguồn đầu tư liên doanh, liên kết cùng đầu tư và kinh doanh kiếm lời để phát triển đa dạng nguồn điện năng. Ngoài việc tiếp tục phát triển các nguồn điện mới, có kế hoạch chủ động mua điện của Lào, Campuchia và Trung Quốc nhằm thoả mãn 100% nhu cầu điện cho sản xuất và tiêu dùng của cả nước và bảo đảm an toàn về năng lượng của quốc gia.

Deleted: i

Sáu là, đổi mới mô hình tổ chức, hoàn thiện mô hình tập đoàn kinh doanh đa lĩnh vực, trong đó SXKD điện lực là xương sống, được tổ chức dưới hình thức công ty mẹ - con. Đổi mới cơ chế hoạt động SXKD và quản lý để hội nhập đầy đủ và toàn diện vào cơ chế thị trường. Thúc đẩy cạnh tranh và nâng cao năng lực cạnh tranh của tập đoàn điện lực.

Bảy là, có chiến lược xây dựng và phát triển đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ giỏi, có tinh thần trách nhiệm, có bản lĩnh trong kinh doanh. Xác định biên chế tối ưu về nhân lực của tập đoàn, ưu tiên chất lượng lao động, tăng cường công nghệ hiện đại cho quản lý; cải tổ chính sách trả công và đãi ngộ lao động, thiết kế và vận hành cơ chế, chính sách tiền lương phù hợp với sự đổi mới mô hình tổ chức quản lý và thu hút đội ngũ nhân lực có chất lượng cao.

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Trong các định hướng chiến lược trên, vấn đề xây dựng và phát triển đội ngũ và cải tổ chính sách đãi ngộ nhân lực, cần được thực thi song hành với đổi mới mô hình tổ chức và cơ chế quản lý. Đại thể, khi SXKD điện lực được tổ chức theo mô hình tập đoàn, nhất thiết phải tổ chức lại nhân lực và tiến

Deleted: i

Deleted: l

hành những đổi mới có tính cách mạng về quản lý. QLTL cũng nằm trong những yêu cầu cải cách quản lý chung này.

3.2. QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ TIỀN LƯƠNG TẠI EVN

3.2.1. Đổi mới cơ chế quản lý ngành điện phù hợp với yêu cầu của KTTT

Đây là quan điểm bao trùm, định hướng nhằm đổi mới toàn diện cơ chế quản lý của Nhà nước đối với ngành điện, cũng như cơ chế quản lý trong chính EVN. Tạo lập các điều kiện cần thiết để EVN có vai trò bình đẳng trong nền KTTT, từng bước hình thành thị trường điện lực cạnh tranh.

Và, đây không chỉ là sự cần thiết mà còn có thể thực hiện được. Nghị quyết đại hội Đảng lần thứ X đã khẳng định: *”Nhà nước tập trung đầu tư và khuyến khích các thành phần kinh tế đầu tư vào ngành điện trên nguyên tắc cạnh tranh lành mạnh và thực hiện cơ chế thị trường về giá bán điện; đồng thời, có chính sách hợp lý trợ giúp các hộ nghèo”*[24].

Làm được như vậy sẽ hạn chế những tồn tại cố hữu từ nền kinh tế mệnh lệnh, biến tiền lương thành đòn bẩy thúc đẩy sản xuất phát triển. Khi giá điện được hình thành do quan hệ cung cầu thì điều đó cũng hàm nghĩa rằng, về thực chất, “đầu vào” và “đầu ra” của quá trình SXKD điện là do thị trường quyết định. Nói cách khác, sức lao động sẽ dần là hàng hoá. Các DN coi SLĐ là hàng hoá sẽ là thay đổi có tính cách mạng để hạ chi phí lao động sống trong giá thành sản phẩm. Đây chính là điều kiện tiên đề để đổi mới căn bản công tác quản lý tiền lương, góp phần giải phóng sức sản xuất của EVN, thông qua việc tuyển chọn được đội ngũ nhân lực chất lượng cao và hợp lý hoá sản xuất nhằm giảm thiểu các công đoạn thừa, lãng phí.

Đương nhiên, Điện năng là sản phẩm đặc thù, cốt yếu của quá trình CNH, HĐH. Điện lực là ngành kinh tế thuộc hạ tầng kỹ thuật không thể thiếu

của KT-XH nên quá trình chuyển hẳn sang kinh tế thị trường đòi hỏi phải có bước đi thích hợp, vững chắc. Những nội dung chủ yếu cần đổi mới là:

Trước hết, Ngành điện (cũng thực chất là EVN) phải đổi mới chính mình thông qua việc tiếp tục hoàn thiện cơ chế quản lý, nâng cao hiệu quả SXKD. Có thể nói, sự phát triển của DN trong nền KTTT gắn liền với sự phát triển về chất của phân công và hiệp tác nhằm chuyên môn hoá ngày càng sâu sắc. Chuyên môn hoá, một mặt, là cơ sở của việc tổ chức quá trình SXKD, nhưng mặt khác, thông qua phân công và chuyên môn hoá mà quản lý lao động, đánh giá hiệu quả của lao động nói riêng, quá trình SXKD nói chung. Hiển nhiên, đây cũng là điều kiện cần thiết để đề ra chính sách đãi ngộ người lao động thoả đáng, theo số lượng và chất lượng lao động, vốn là một trong những mục tiêu căn bản của công tác quản lý tiền lương.

Đổi mới ngành điện (cũng tức là đổi mới EVN) theo thông lệ của KTTT nhằm: Tạo cho EVN có sức mạnh thực sự cả về vốn, công nghệ, NNL, thị trường, năng lực sản xuất, khả năng quản lý hiện đại... Giữ vị trí then chốt trong SXKD điện, độc quyền nhà nước về khâu truyền tải, tham gia có hiệu quả trong lĩnh vực phân phối điện của khu vực, giữ vững an ninh năng lượng và là tổ chức kinh tế mạnh của nhà nước, thực hiện tốt nhiệm vụ chính trị - xã hội, nghĩa vụ công ích và sứ mệnh đưa điện về nông thôn, vùng sâu, vùng xa theo phương châm phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Đổi mới EVN còn nhằm phát huy lợi thế của ngành kinh tế mũi nhọn, mở rộng và đa dạng hóa khả năng huy động các nguồn lực của Chính phủ, tư nhân trong và ngoài nước để phát triển ngành điện theo hướng công nghiệp hóa.

Hai là, cùng với sự thay đổi về cơ chế quản lý, là quá trình đổi mới rất căn bản kỹ thuật và công nghệ SXKD theo hướng hiện đại hóa. Sự tập trung về mật độ cao hơn những trang thiết bị kỹ thuật tiên tiến cũng đồng thời đòi hỏi sự đổi mới nhanh về chất của đội ngũ nhân lực. Công nghệ quản lý cũng

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

thay đổi, làm cho triết lý, mục tiêu và phương thức quản lý nhân sự thay đổi. Đây cũng là kinh nghiệm thực tiễn của nhiều tập đoàn kinh doanh trên thế giới. Do vậy, mục tiêu và cách thức vận hành chính sách tiền lương cũng được biến đổi theo. Cụ thể:

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

+ Tính chất quản lý “tập trung hóa” về ngân sách và tiền lương được thay thế bằng cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị SXKD. Tập đoàn chỉ tác động vào các công ty con (về chính sách tiền lương) bằng các định hướng. Các đơn vị quyết định phương thức tổ chức tiền lương với nguyên tắc: Tiền lương là một loại chi phí của SXKD. Việc hoạch định chi phí tiền lương phải bảo đảm mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận.

Deleted: i

Deleted: l

+ Mức lương tối thiểu và suất thuế thu nhập là hai thông số cơ bản để Nhà nước thực hiện vai trò quản lý vĩ mô đối với tập đoàn, đồng thời để tập đoàn xây dựng những định hướng trong quản lý, điều tiết tiền lương đối với các công ty con. Trên cơ sở đó và suất lợi nhuận của phần đầu tư tài chính, các DN thuộc tập đoàn được toàn quyền chủ động liệu định chính sách trả thù lao, đãi ngộ nhân lực theo khả năng thực có của mình.

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

+ Có thể sẽ tồn tại phương thức QLTL không hoàn toàn thống nhất giữa các đơn vị có tính chất sở hữu khác nhau trong tập đoàn.

+ Cuối cùng, dù có tổ chức dưới mô hình nào và phương thức QLTL được đổi mới ra sao, thì cơ sở của các mức lương cũng như chính sách đãi ngộ nhân lực trong tập đoàn vẫn là hiệu quả SXKD và hệ thống đánh giá về những thành tích của đội ngũ nhân lực. Đồng thời chính sách tiền lương phải hướng tới sự phân loại lao động, ưu tiên thu hút đội ngũ lao động có chuyên môn kỹ thuật cao, những nhân viên lành nghề trong SXKD điện. Hay nói cách khác chính sách tiền lương của tập đoàn phải tính tới yêu cầu cạnh tranh của NNL, những biện pháp của thị trường lao động chất lượng cao, để hội nhập và phát triển.

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Ba là, Tách việc thực hiện chính sách xã hội, các hoạt động công ích ra khỏi hoạt động SXKD điện. Chính sách xã hội là một trong những thành tố quan trọng của chính sách Nhà nước. Đó là chính sách điều tiết các mối quan hệ xã hội, làm cho xã hội phát triển theo hướng công bằng và văn minh. Trong nền kinh tế thị trường, nhiều chính sách xã hội được giải quyết thông qua các quan hệ kinh tế và cơ chế kinh tế, hoặc có những chính sách kinh tế – xã hội. Chính sách kinh tế - xã hội là tổng thể các quan điểm, tư tưởng, các giải pháp và công cụ Nhà nước sử dụng để tác động lên các đối tượng và khách thể quản lý nhằm giải quyết vấn đề chính sách, thực hiện những mục tiêu nhất định theo định hướng mục tiêu tổng thể của xã hội.

Trong cơ chế kế hoạch hoá tập trung trước đây, nền kinh tế về cơ bản là kinh tế Nhà nước và được tổ chức dưới hình thức các DNNN hoặc nửa Nhà nước. Trong điều kiện này, các chính sách xã hội và công tác xã hội được diễn ra và thực hiện bởi chính các DN. Điều này hàm nghĩa, các DN không đơn thuần là các tổ chức kinh tế, mà là các đơn vị KT-XH, vừa có chức năng kinh tế, chức năng tạo ra thu nhập, đồng thời có chức năng đảm bảo xã hội. Ở đây, các quan hệ kinh tế và xã hội gắn với những thành viên của DN đều được DN giải quyết. Trong nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, đây là một mô hình hiệu quả về bảo đảm xã hội.

Nhưng khi chuyển sang KTTT, các quan hệ xã hội đã có một sự thay đổi căn bản. Trong kinh tế, quan hệ giá trị là quan hệ cơ bản và cơ chế thị trường là cơ chế quyết định những vấn đề cơ bản của nền kinh tế. DN trong nền kinh tế thị trường có chức năng xuyên suốt là kinh doanh, vì mục tiêu tối đa hoá lợi nhuận. Chức năng kinh doanh ở đây được tách khỏi và độc lập với chức năng bảo đảm xã hội. Các chính sách xã hội, các hoạt động công ích cần phải tách khỏi hoạt động SXKD của EVN, bao gồm :

+ Vấn đề công ăn việc làm : Tạo công ăn việc làm là một vấn đề KT-XH liên quan mật thiết với giảm nghèo và nâng cao đời sống của người lao động. Trong hệ thống kinh tế bao cấp, DNNN hoặc DN tập thể, cũng chính là nơi giải quyết vấn đề công ăn việc làm cho người lao động. Đây là điều không còn hợp lý trong cơ chế thị trường. EVN cũng vậy, không thể là nơi sử dụng lao động bất chấp hiệu quả. Trái lại, việc lựa chọn cho mình NNL có chất lượng, phù hợp với nhu cầu SXKD nhất thiết phải thông qua thị trường lao động. Đối với bộ phận lao động dư thừa hoặc lao động không đáp ứng nhu cầu SXKD thì phải thải loại ra khỏi dây chuyền sản xuất, thông qua các chính sách trợ cấp mất việc làm, chuyển đổi nghề nghiệp, hỗ trợ kinh phí để đào tạo và đào tạo lại hoặc tìm việc làm mới... Kiên quyết không tuyển dụng mới, kể cả con em CBCNV ngành điện nếu không hội đủ các điều kiện về trình độ, kỹ năng, sức khoẻ và không phù hợp với nhu cầu SXKD.

+ Chính sách xã hội thông qua bao cấp về giá điện : Điện năng là hàng hoá thiết yếu, là ‘đầu vào’ của mọi hoạt động kinh tế, là thứ không thể thiếu trong đời sống, sinh hoạt do đó là khoản chi tiêu đáng kể của mỗi gia đình. Ngày nay, phần lớn các thiết bị và tiện nghi hiện đại, cái truyền tải thành tựu phát triển đến mỗi gia đình và mỗi con người, đều phải dùng điện. Có thể nói, điện trở thành nền tảng của văn minh, và do vậy, để nâng cao đời sống, để “đem ánh sáng văn minh đến mọi người” thì tiền đề tiên quyết chính là mang điện đến với các gia đình. Đến lượt nó, do vai trò đặc biệt của mình, điện đã vượt khỏi chức năng kinh tế – kỹ thuật, trở thành công cụ để phát triển một vùng lạc hậu, để hỗ trợ một ngành sản xuất, hay một tầng lớp nghèo... EVN thường phải đầu tư xây dựng các hệ thống truyền tải điện và cung cấp điện cho không, hay với giá rẻ. Ở đây, thông qua cung cấp điện không theo quy tắc kinh tế thị trường, quy tắc ngang giá, EVN được xem như đã thực hiện một chính sách xã hội. Thật vậy, đầu tư điện tới vùng sâu, vùng xa là đầu tư không

hiệu quả xét về mặt kinh tế. Càng đầu tư càng lỗ. Vì chi phí cực lớn nhưng doanh thu lại gần như bằng không vì người dân vùng sâu, vùng xa dùng điện rất ít. Thậm chí, EVN đang đối mặt với thực tế : Nhân viên được giao nhiệm vụ thu tiền điện tại các địa bàn này thường phải bỏ tiền lương của mình đóng hộ cho những gia đình phải thu vì chi phí đi thu tiền điện của bà con (xăng xe, lưu trú...) lớn hơn số tiền thu được.

Trong điều kiện kinh tế thị trường, đây rõ ràng là mô hình lạc hậu, không thích hợp: Nó cản trở quá trình kinh doanh, bóp méo sự hình thành giá điện; tệ hại hơn, làm cho quá trình kinh doanh điện biến thành quá trình bảo đảm xã hội.

Đương nhiên, trong kinh tế kế hoạch hoá tập trung, một mặt, người dân còn chưa có khả năng thanh toán, nhưng mặt khác, quan trọng hơn là cơ chế bao cấp còn ngự trị trong ngành điện và các doanh nghiệp của EVN chưa hoạt động theo cơ chế thị trường. Vì vậy, cung cấp điện theo cách bao cấp là điều khó tránh khỏi. Khi chuyển sang KTTT, điện năng phải trở thành hàng hoá và được kinh doanh theo những nguyên tắc của KTTT. Vì thế, bãi bỏ bao cấp qua đầu tư và qua giá điện trở nên cấp bách hơn bao giờ hết.

Nói như thế, hoàn toàn không có nghĩa là EVN thoát ly việc đưa điện tới vùng sâu, vùng xa, nếu nó không mang lại lợi nhuận về mặt kinh tế. Trái lại cần khẳng định mạnh mẽ đó là nhiệm vụ không thể thoái thác của ngành. Chỉ có điều Nhà nước phải cho phép và ngành điện phải đề ra cơ chế hạch toán riêng toàn bộ sản lượng, chi phí đầu tư những công trình mà tại đó được xác định là ngành điện làm đang làm công ích.

+ Hạch toán rạch ròi tất cả các loại chi phí liên quan đến quá trình SXKD điện. Với đặc điểm thủy điện chiếm tỷ trọng lớn trong toàn bộ sản lượng. Cũng tức là hiệu quả SXKD của EVN phụ thuộc đáng kể vào các điều kiện thủy văn, thời tiết...Tuy vậy, ngay việc sử dụng nguồn nước như thế nào

để có hiệu quả nhất cũng không hoàn toàn do EVN quyết định. i. Các hồ chứa nước là bộ phận cấu thành của các Công ty phát điện. Các Đơn vị này phải khấu hao, phải tu sửa, bảo dưỡng định kỳ, nộp thuế tài nguyên toàn bộ theo luật DN... Tuy vậy, không chỉ một mình EVN sử dụng nguồn nước cũng như các lợi ích khác liên quan đến lòng hồ. Đó có thể là các DN kinh doanh du lịch hoặc nuôi trồng thủy sản. Đó cũng có thể là các DN vận tải đường sông hoặc nước tại các lòng hồ thủy điện được sử dụng vì các mục đích cải tạo môi trường, phục vụ nông nghiệp... Thế nhưng, EVN không được hưởng lợi từ thành quả của các đơn vị này mà đáng ra một phần lợi nhuận của các DN này phải được phân bổ về cho EVN. Nguyên nhân của tình hình này là các lợi ích ngoại ứng ở đây chưa được thị trường hoá và do đó chưa đưa vào hạch toán kinh doanh của ngành thủy điện. Đây là điều cần tính toán vì: Xác định đúng giá cả sử dụng nguồn nước và hạch toán trong kinh doanh nguồn nước thủy điện giữa các chủ thể khai thác, sẽ giúp cho các chủ thể hạch toán đủ hoạt động kinh doanh và thực hiện đúng cơ chế thị trường trong hoạt động kinh doanh. ii. Nước dùng cho phát điện và nước dùng cho nông nghiệp đôi khi không nhất trí gây thất thiệt cho hoạt động SXKD điện, song SXKD điện không được bồi hoàn, gây thất thiệt cho ngành điện. Theo thống kê, mùa khô năm 2007, ở miền Bắc, lượng nước chênh lệch này khoảng 1,3 tỷ m³ nước, tương đương với gần 1 tỷ kWh điện và ngành điện mất đi kèm theo là gần 900 tỷ đồng. iii. Sự không đồng bộ giữa thủy điện và nhiệt điện gây tổn thất trong hoạt động SXKD cho ngành điện. Vào mùa cạn, nguồn nước bị kiệt, năng lực phát điện giảm. Để đảm bảo đủ điện, cần có nhiệt điện phát điện bù. Mà giá thành nhiệt điện cao hơn rất nhiều so với giá thành thủy điện. Đó là chưa kể phần chi phí tăng cao nếu mua từ các công ty ngoài Tập đoàn. Bởi vì, khi đàm phán mua ngoài, đối tác còn buộc tập đoàn phải mua giá cao ngay cả khi không cần (Do Thủy điện phát cao trở lại). Toàn bộ những chi phí này cần được hạch toán rõ trong quá trình hình thành giá điện.

3.2.2. Coi tiền lương tối thiểu là công cụ nền tảng để hoàn thiện các nội dung của công tác quản lý tiền lương

Lmin là một trong những nội dung cơ bản của hệ thống chính sách tiền lương của mỗi quốc gia. Lmin hiện nay đang được áp dụng ở hơn một trăm nước trên thế giới, cả trong các nước phát triển và các nước đang phát triển. Chức năng chính của Lmin là sự bảo vệ kinh tế cho những NLĐ có thu nhập thấp nhất tại một nước. NSDLĐ, trong bất kỳ hình thức nào, không được trả lương cho NLĐ thấp hơn Lmin do nhà nước quy định. Đây là mức Lmin chung. Đối với các DN, tùy theo điều kiện và tổ chức, sẽ tự xây dựng mức Lmin làm cơ sở để xây dựng phương án trả lương cho NLĐ. Lmin DN đương nhiên, không được thấp hơn Lmin do nhà nước đề ra. Vai trò của Lmin đã được Tổ chức lao động quốc tế ILO khẳng định:

- Nhằm loại trừ sự bóc lột thậm tệ có thể xảy ra cho người làm công trước sức ép của thị trường;

- Bảo đảm sức mua cho các mức tiền lương trước sự gia tăng của lạm phát và các yếu tố KT-XH khác;

- Giảm bớt sự đói nghèo (xác định tỷ lệ đói nghèo phải tìm trong số những người có mức tiền lương thấp nhất);

- Loại bỏ sự cạnh tranh không công bằng, chống lại xu hướng giảm các chi phí các yếu tố sản xuất tới mức không thoả đáng trong đó có tiền lương thấp. Quy định Lmin buộc các DN phải tìm các biện pháp khác để giảm chi phí, tăng hiệu quả SXKD.

- Bảo đảm sự trả công tương đương cho những công việc tương đương; Bảo đảm được sự bình đẳng về trả lương cho các nhóm lao động làm các công việc tương đương nhau trong các điều kiện tương đương.

- Phòng ngừa ngừa sự xung đột giữa các ngành, giữa các bộ phận/doanh nghiệp trong cùng một ngành.

Deleted: 1

Kinh nghiệm quản lý lao động và tiền lương trong các tập đoàn lớn ở khu vực và trên thế giới đều coi Lmin là cơ sở để trả lương cho NLD nói riêng và của mọi chính sách đãi ngộ nhân lực trong DN nói chung. Lmin là xuất phát điểm của việc xác định các mức lương, những tương quan về tiền lương và thu nhập giữa các loại lao động trong một ngành, thể hiện khả năng cạnh tranh của các DN trên thị trường lao động, nhất là với các loại lao động có chất lượng cao.

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

“Về mặt nhận thức, cần nhấn mạnh rằng, cơ chế thị trường là tác nhân chủ yếu, điều tiết mức thuê lao động, mức tiền lương, điều tiết mối quan hệ giữa người sử dụng và người cung ứng sức lao động. Cung, cầu lao động thay đổi, tất yếu sẽ làm thay đổi mức tiền thuê lao động, trong đó, trước hết là mức lương tối thiểu. Nói cách khác, mức lương tối thiểu của thị trường lao động là hết sức linh hoạt” [43]. “Tuy nhiên, cũng phải lưu ý rằng, tiền lương không chỉ thuần túy là vấn đề kinh tế, vấn đề lợi ích, mà cao hơn, nó là vấn đề xã hội, liên quan trực tiếp đến các chính sách vĩ mô của nhà nước. Hầu hết các quốc gia có nền kinh tế thị trường phát triển hoặc đang đi vào kinh tế thị trường, luôn có số cung lao động lớn hơn số cầu của nền kinh tế” [40].

Đặc biệt với phương châm phi tập trung hóa về vấn đề quản lý lao động và tiền lương của tập đoàn, Lmin sẽ trở thành nhân tố cơ bản để một mặt đảm bảo được mối quan hệ giữa giá trị và giá cả SLD trên thị trường; mặt khác vẫn có thể quản lý, giám sát hoặc định hướng được việc trả lương cho NLD giữa các đơn vị/công ty con trong tập đoàn một cách linh hoạt.

Deleted: i

Deleted: l

“Về chủ trương, biện pháp, khi mức lương tối thiểu được điều chỉnh hợp lý, tiền lương của CNVC trong doanh nghiệp sẽ chiếm tỷ trọng gần như tuyệt đối trong cơ cấu thu nhập. Điều đó chắc chắn có tác dụng làm cho người lao động quan tâm đến tiền lương và do đó, đến kết quả lao động của mình. Chi phí tiền lương sẽ thực sự là sự chú ý, động lực và lợi ích kinh tế lớn nhất của

tập thể công nhân lao động, tiền công sẽ không còn “ quá rẻ ” nữa. Do vậy, các nhà quản lý, các chủ doanh nghiệp bắt buộc phải có chính sách quản lý chặt chẽ hơn, sử dụng có hiệu quả hơn lực lượng lao động của mình”[40].

Từ những bất cập, thiếu sót của quản lý tiền lương tối thiểu đã đề cập trong chương 2 và các lý lẽ trên cần rút ra kết luận là: EVN cần có Lmin được chủ động xây dựng trên những quan điểm và nguyên tắc mới, phù hợp với đặc thù SXKD và cơ chế thị trường.

Hiện nay, mô hình tập đoàn kinh tế mới được hình thành ở nước ta, nên việc xây dựng Lmin nói riêng và hệ thống tiền lương trong tập đoàn là vấn đề mới, đang còn nhiều ý kiến khác nhau. Dựa trên vai trò (chung) của Lmin, xét cả trên phương diện lý luận và thực tiễn, nghiên cứu những nguyên tắc và cách thức xác lập Lmin tại một số tập đoàn điện lực khu vực và thế giới (Trung Quốc, Thái Lan, Vương quốc Anh...), luận án xin nêu một số yêu cầu đối với Lmin của tập đoàn:

Thứ nhất, Lmin cần thiết kế trên nền của giá công lao động tối thiểu của thị trường lao động trong nước, nhưng có tính đến giá công lao động trên thị trường lao động khu vực và quốc tế. Định hướng này sẽ mở ra khả năng hội nhập giữa các thị trường lao động, nhất là thị trường cung ứng loại lao động có kỹ thuật cao của ngành điện lực. Chẳng hạn, loại trừ sự khác nhau về sức mua của đồng tiền, loại trừ sự khác nhau về mức sống bình quân của dân cư, Lmin tập đoàn điện lực Việt Nam có thể và cần không khác nhiều với Lmin đang thực hiện tại tập đoàn điện lực Thái Lan, Trung quốc, Philippin. Lý do là các chi phí cho ngành điện và tổ chức sản xuất điện ở các nước này không khác biệt nhiều so với Việt nam. Hơn nữa thị trường lao động ở khu vực này cũng có những nét tương đồng với Việt nam. Vì vậy có thể tham khảo Lmin của các tập đoàn điện lực của nước này để vận dụng vào Việt nam.

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Thứ hai, phải xây dựng Lmin chung của tập đoàn. Các DN thành viên sẽ dựa trên đó và năng lực tài chính, hiệu quả SXKD, khác biệt về điều kiện vùng, miền... để thiết kế Lmin cá biệt. Các DN ngoài nhà nước chịu trách nhiệm và tự chủ về Lmin do mình đề xuất, cho dù đó là DN 100% vốn tư nhân hay đã cổ phần hóa hoặc 100% vốn do nước ngoài đầu tư. Mức Lmin tập đoàn có thể không phụ thuộc vào Lmin do nhà nước quy định, nhưng không được thấp hơn mức này và không được tách rời quan hệ giữa tổng chi phí và tỷ suất hiệu quả trên chi phí - chi tiêu này sẽ do các cơ quan chức năng của tập đoàn nghiên cứu và do Hội đồng quản trị tập đoàn quyết định.

Thứ ba, Khi xây dựng mức Lmin của Tập đoàn nhất thiết phải tính đến khả năng cạnh tranh trên thị trường lao động. Vì cạnh tranh giữa các DN trong nền KTTT, bắt đầu từ cạnh tranh chiếm lĩnh các nguồn lực có chất lượng cao, trước hết là>NNL. Ưu thế của các DN, cũng trước hết là ưu thế về đội ngũ nhân lực trình độ cao mà nó có. Mức lương và các chính sách đãi ngộ sẽ là nhân tố có tính quyết định để DN có thể thu hút và giữ chân đội ngũ nhân lực đó. Để bảo đảm yếu tố cạnh tranh, đồng thời tập đoàn có cơ hội thu dụng được>NNL chất lượng cao, về độ lớn và cơ cấu của Lmin của tập đoàn phải thoả mãn:

+ Tái sản xuất mở rộng SLD, tức là Lmin phải là cơ sở để>NLĐ nâng cao trình độ văn hóa, khoa học kỹ thuật, kỹ năng, tay nghề.

+ Phải đảm bảo mức sống tối thiểu cho>NLĐ làm công việc giản đơn nhất trong tập đoàn và có thể bảo đảm nuôi được ít nhất thêm 1 người trong gia đình phải sống nhờ vào thu nhập của>NLĐ ngành điện. Chi phí cho suất ăn theo (mà Lmin phải tính đến) tùy thuộc vào mức hiệu quả đạt được trong SXKD và khả năng tài chính của tập đoàn.

+ Được điều chỉnh kịp thời khi có sự biến động của mức giá hàng hóa tiêu dùng. Thời gian điều chỉnh và hệ số điều chỉnh do tập đoàn ấn định

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: l

Deleted: bết luEn

Deleted: i

nhưng phải cao hơn mức điều chỉnh của nhà nước và không dài hơn thời gian giữa 2 lần điều chỉnh của nhà nước.

+ Bảo đảm 1 tỷ lệ tích lũy (làm tài sản cho NLD)

+ Lmin được điều chỉnh, sửa đổi khi: i. Mức sống chung của xã hội tăng lên; ii. Mặt bằng giá công lao động trên thị trường lao động Quốc gia và khu vực thay đổi; iii. Tạo ưu thế thu hút đội ngũ nhân lực chất lượng cao so với các ngành nghề khác.

Thứ tư, để tính đến yếu tố vùng, miền và các điều kiện lao động khác nhau, các DN sẽ dự tính các hệ số điều chỉnh cho Lmin cá biệt. Tổng hệ số điều chỉnh phải được cân đối trên nền mức tổng chi phí về tiền lương mà DN có thể chịu đựng. Tập đoàn không khống chế và không thể khống chế 1 loại hệ số giống nhau cho các DN có điều kiện lao động khác nhau và ở trên những vùng lãnh thổ khác nhau của đất nước. Lmin cá biệt không thấp hơn Lmin chung của tập đoàn.

3.2.3. Củng cố, kiện toàn bộ máy làm công tác quản lý tiền lương ngang tầm nhiệm vụ

Về mặt nhận thức cần quán triệt hơn nữa vai trò, tầm quan trọng của tiền lương và quản lý tiền lương trong tập đoàn. Theo đó, tiền lương là 1 loại chi phí nhưng là loại chi phí đặc biệt, chi phí có khả năng tự tăng thêm. Công tác quản lý tiền lương hiệu quả sẽ là chìa khoá để phát huy động lực thúc đẩy sản xuất phát triển. Điều này càng có ý nghĩa với EVN. Do tính chất độc quyền tự nhiên trong SXKD điện nên tàn dư của cơ chế kế hoạch hoá tập trung còn nặng nề, sức ỳ của đội ngũ người lao động còn lớn. Vì thế, quản lý tiền lương theo các nguyên tắc của kinh tế thị trường, làm cho tiền lương thực sự là giá cả sức lao động, do cung cầu về lao động quyết định sẽ là bước đột phá khơi dậy mọi tiềm năng nhất là tiềm năng trong mỗi người lao động. Để làm được

điều đó, đương nhiên, **trước hết**, phải phân định rõ ràng chức năng nhiệm vụ của công tác QLTL, mối quan hệ phối hợp giữa các bộ phận, các phòng ban về QLTL, sự phân định trách nhiệm một cách minh bạch giữa bộ phận/phòng ban QLTL với các bộ phận nghiệp vụ khác về các nội dung liên quan đến QLTL nói riêng và các nội dung quản lý khác nói chung. Thiết kế hệ thống phân cấp QLTL thống nhất từ Tập đoàn – DN – Xí nghiệp/tổ đội...**Hai là**, phải kiện toàn đội ngũ làm công tác quản lý tiền lương tại tập đoàn. Đội ngũ này vừa phải tinh thông về nghiệp vụ và am hiểu tình hình SXKD của EVN. Đối với các DN lớn phải có bộ phận (phòng/ban) tham mưu về tiền lương chuyên biệt. Số lượng nhân sự làm công tác quản lý tiền lương phải đủ lớn để có thể tác nghiệp các nội dung liên quan đến quản lý tiền lương một cách có hệ thống. Từ việc đề ra chính sách, xây dựng các thước đo về hao phí; hướng dẫn các đơn vị thực hiện đến việc kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện (trong từng DN). Một trong những nội dung quan trọng chưa được chú ý đúng mức là công tác thống kê tình hình thực hiện các thước đo đồng thời cập nhật những đổi mới về mặt công nghệ để bổ sung sửa đổi kịp thời. Các số liệu thống kê phải bảo đảm đủ độ tin cậy, có cơ chế kiểm tra và ràng buộc trách nhiệm cá nhân về độ chính xác của số liệu thống kê.

Có đủ số lượng và chất lượng những người làm công tác quản lý tiền lương mới chỉ là một mặt của vấn đề. Mặt còn lại là công nghệ quản lý. EVN cần phải đầu tư xây dựng hệ thống phần mềm quản lý tiền lương thống nhất. Mặc dù không phủ nhận tính đa dạng trong quản lý tiền lương của mỗi DN, nhưng EVN phải có sự thống nhất trong công tác thống kê, báo cáo kể cả việc tính toán tiền lương cho mỗi người lao động.

3.2.4. Nói lỏng sự kiểm soát của Nhà nước đối với hoạt động SXKD điện lực nói chung và quản lý tiền lương ngành điện nói riêng

Trong nền KTTT, mỗi DN cũng như cả tập đoàn, phải được tự chủ trong SXKD vì mục đích tối đa hoá lợi nhuận. Ngoài nhiệm vụ công ích như đã trình bày, nhà nước có thể giao chỉ tiêu và Nhà nước phải thanh toán cho EVN phần EVN lỗ do thực hiện nhiệm vụ công ích theo mức giá bán điện bình quân trên thị trường, phần còn lại, sản xuất cái gì, như thế nào, cho ai để EVN và các DN thuộc EVN định đoạt theo luật DN. Nhà nước không quyết định thay EVN. Lẽ đương nhiên, phần vốn Nhà nước giao cho EVN sẽ chuyển sang hình thức thuê, và EVN phải có nghĩa vụ đối với khoản vốn thuê này theo các quy định của pháp luật. Có thể nói đây là biện pháp giải phóng sức sản xuất cho EVN và các DN thành viên. Lúc đó, các DN sẽ cạnh tranh nhau trên thị trường và bản thân EVN cũng phải cạnh tranh với các DN kinh doanh điện lực khác (hiện tại mới chỉ có các DN sản xuất điện ngoài EVN). Đây còn là điều kiện để thu hút vốn đầu tư từ các DN thuộc mọi thành phần kinh tế khác tham gia đầu tư phát triển ngành điện. Thật vậy, nếu không có cạnh tranh trong SXKD điện thì rất khó khăn trong hình thành thị trường điện và do đó không thể giải bài toán thiếu điện càng ngày càng trầm trọng như hiện nay.

Đối với cơ chế quản lý tiền lương ngành điện, nhà nước chỉ xây dựng và hướng dẫn về các chính sách vĩ mô. Trong thời kỳ đầu của quá trình chuyển sang kinh tế thị trường, nhà nước có thể khống chế tiền lương ngành điện qua công cụ tiền lương tối thiểu chung và ấn định tỷ lệ nâng lương tối thiểu thông qua các chỉ tiêu lợi nhuận đạt được và mức tăng NSLĐ. Đơn giá tiền lương hoàn toàn do Hội đồng quản trị tập đoàn quyết định. Nhà nước không khống chế mức lương trần và giao toàn quyền cho Hội đồng quản trị cũng như các DN tự quyết định phương án trả lương cho người lao động.

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CỤ THỂ NHẪM HOÀN THIỆN QLTL TẠI EVN

3.3.1. Nhóm giải pháp về xây dựng và quản lý Lmin

Nhìn trên bình diện tập đoàn, có 1 Lmin do tập đoàn ban hành và hệ thống nhiều Lmin do các DN đề xuất căn cứ vào tính chất công việc, điều kiện làm việc và vùng, miền. Lmin tập đoàn là cơ sở để hạch toán các chi phí về lao động - tiền lương phạm vi tập đoàn, là cơ sở để xác định nghĩa vụ về thuế thu nhập, bảo hiểm xã hội... của lao động trong tập đoàn. Đây cũng là căn cứ pháp lý để các DN (các công ty con) dự tính Lmin của mình. Lmin tập đoàn là trực chính để có thể thiết kế hệ thống các Lmin cá biệt, với yêu cầu bảo đảm suất hiệu quả đầu tư.

Nguyên tắc chung để xác định Lmin cá biệt là đảm bảo không thấp hơn Lmin chung của nhà nước và không thấp hơn Lmin chung của Tập đoàn; đồng thời không ảnh hưởng đến việc tăng giá thành sản phẩm của đơn vị so với mặt bằng chung của cả tập đoàn. Theo đó:

$$Lmin\ EVN = Lminc \times (1 + Kđcevn) \quad (23)$$

Trong đó:

LminEVN: là tiền lương tối thiểu của tập đoàn.

Lminc: là tiền lương tối thiểu chung được hình thành bằng bình quân gia quyền theo các mức tối thiểu vùng, do EVN quy định trên cơ sở tham khảo các mức lương tối thiểu vùng do Nhà nước đề ra.

Kđcevn là hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu của cả tập đoàn, được xác định căn cứ vào kết quả hoạt động SXKD của cả tập đoàn thông qua 2 chỉ tiêu do Nhà nước khống chế. Đó là mức tăng NSLĐ phải lớn hơn mức tăng tiền lương bình quân, và lợi nhuận đạt được phải cao hơn năm trước liền kề. Theo đó:

$$Kđcevn = Knsld \times Kln \quad (24)$$

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Trong đó:

Knsld: Là hệ số điều chỉnh Lminevn thông qua kết quả thực hiện chỉ tiêu tăng NSLĐ.

Kln: là hệ số điều chỉnh Lminevn thông qua kết quả thực hiện chỉ tiêu lợi nhuận.

Việc xác định Knsld và Kln dựa trên nguyên tắc tốc độ tăng tiền lương bình quân phải thấp hơn tốc độ tăng NSLĐ bình quân và lợi nhuận năm sau phải cao hơn lợi nhuận năm trước liền kề. Khi xác định 2 chỉ tiêu này cần phải hướng đến mục tiêu là không ngừng nâng cao hiệu quả SXKD và tiết kiệm chi phí lao động sống của EVN. Theo đó, cần lượng hoá các chỉ tiêu Knsld và Kln căn cứ mức tăng NSLĐ và lợi nhuận từng thời kỳ.

$$Lmin(cty) = LminEVN \times (1 + Kdccty) \quad (25)$$

Trong đó:

Lmin(cty): là tiền lương tối thiểu của DN, công ty thành viên tập đoàn.

LminEVN: là tiền lương tối thiểu của EVN.

Kdccty là hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu của DN, công ty thành viên tập đoàn.

$$Kdccty = Kdcng \times Kdchtnv \quad (26)$$

Trong đó:

Kdcng: Là hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu của công ty gắn với tính chất công việc, mức độ nặng nhọc, độc hại và yêu cầu về trình độ của người lao động. Theo đó:

- Kdcng đối với các công ty phát điện = 1,2;
- Kdcng đối với các công ty Truyền tải điện = 1,1;
- Kdcng đối với các công ty kinh doanh phân phối điện, phục vụ, phụ trợ = 1,0...

Kđchtnv: Là hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu của công ty gắn với mức độ hoàn thành nhiệm vụ theo chức năng nhiệm vụ của mình. Theo đó:

- Kđchtnv của các công ty phát điện dựa vào các chỉ tiêu:
 1. Hệ số sản lượng điện phát vượt so với KH mà EVN giao.
 2. Hệ số giảm chi phí thực hiện so với kế hoạch EVN giao.
 3. Hệ số công suất sẵn sàng thực hiện của nhà máy điện.
 4. Hệ số tiết kiệm nhiên liệu; tỷ lệ điện tự dùng.
 5. Hệ số tăng NSLĐ.
- Kđchtnv của các công ty Truyền tải điện dựa vào các chỉ tiêu:
 1. Hệ số giảm tổn thất điện năng của Công ty truyền tải điện.
 2. Hệ số tăng NSLĐ.
 3. Hệ số đảm bảo suất sự cố, an toàn lao động.
 4. Sản lượng điện Truyền tải.
 5. Hệ số giảm chi phí thực hiện so với kế hoạch EVN giao.
 6. Độ phức tạp công việc, khối lượng tài sản, điều kiện lao động,

mức độ khó khăn của địa bàn quản lý (vùng đồng bằng, trung du hay vùng núi cao).

- Kđchtnv của các công ty kinh doanh phân phối điện dựa vào các chỉ tiêu:
 1. Hệ số hoàn thành nghĩa vụ nộp Ngân sách.
 2. Hệ số giảm tổn thất điện năng chung so với kế hoạch giao của HDQT.
 3. Hệ số tăng NSLĐ.
 4. Hệ số tăng lợi nhuận thực hiện so với KH của EVN.
 5. Hệ số bảo đảm suất sự cố, an toàn lao động.

6. Số khách hàng tiêu thụ điện (đối với khâu kinh doanh điện năng).

7. Sản lượng điện thương phẩm.

8. Tốc độ xoá bán công tơ tổng.

9. Độ phức tạp công việc, khối lượng tài sản, điều kiện lao động, mức độ
khó khăn của địa bàn quản lý (vùng đồng bằng, trung du hay vùng núi cao).

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

10. Tỷ suất lợi nhuận trên lao động hoặc tỷ suất lợi nhuận trên đơn vị vốn đầu tư.

Deleted: i

Tương ứng với từng khối công ty, cần lượng hoá các chỉ tiêu để xây dựng Kđchtnv.

Trên cơ sở các đề án về Lmin cá biệt và Lmin chung của tập đoàn, căn cứ vào thực tế hiệu quả hoạt động SXKD, Tập đoàn phê duyệt Lmin các công ty con. Việc phê duyệt Lmin này nhằm kiểm soát tính hiệu quả trong SXKD nói chung, trong việc sử dụng NNL nói riêng và đặc biệt nhằm đảm bảo không làm tăng sự chênh lệch quá mức về giá thành điện thương phẩm giữa các vùng/miền. Sự phê duyệt không phải là ban phát, cũng không phải là “dàn đều” các mức thu nhập.

Deleted:

Các DN chủ động đăng ký Lmin làm thông số lập dự toán kế hoạch QTL, xác định chi phí nhân lực và dự tính hiệu quả SXKD. Cuối kỳ, thanh toán cho người lao động theo mức lương tối thiểu được tập đoàn phê duyệt căn cứ kết quả SXKD.

Tập đoàn ấn định tỷ lệ điều chỉnh Lmin khi giá cả hàng hóa tiêu dùng thay đổi hay khi giá sản SLĐ nói chung thay đổi.

Các DN cổ phần hoá, các DN tập đoàn không nắm giữ cổ phần chi phối, sẽ sử dụng Lmin tập đoàn như một yếu tố tham khảo.

3.3.2. Nhóm giải pháp về quản lý ĐMLĐ và ĐGTL

Đồng thời, với việc xây dựng Lmin, xây dựng ĐGTL là cơ sở để hình thành chính sách trả lương cho NLĐ trong DN.

Đối với ngành điện, đơn giá tiền lương là mức chi phí tiền lương trên 1 đơn vị sản lượng điện thương phẩm. Đơn vị điện thương phẩm là kết quả hoạt động của các bộ phận, các dây chuyền SXKD điện, của các đơn vị thành viên trong tập đoàn, của mọi loại lao động. Vì vậy ĐGTL được đề cập ở đây là đơn giá tổng hợp tính cho các loại lao động đã chi phí để làm ra được 1 đơn vị sản lượng điện thương phẩm.

ĐGTL là thông số cơ bản dự toán các chi phí về nhân lực. Đây cũng là thông số để lập kế hoạch quỹ lương. ĐGTL có ý nghĩa trong quản lý vĩ mô của tập đoàn hơn là chính sách cụ thể về tiền lương. Vì vậy, nhiều tập đoàn kinh doanh đã phải đăng ký ĐGTL như một yêu cầu bắt buộc để quản lý và tính toán hiệu quả sử dụng NNL.

Deleted: i

Deleted: l

Để xây dựng ĐGTL, nhất thiết phải xác định Lmin và hệ thống mức lao động tương ứng. Định hướng và những vấn đề phải giải quyết với Lmin, luận án đã nêu ở trên. Ở đây chỉ tập trung nêu những giải pháp hoàn thiện công tác ĐMLĐ - cơ sở để tổ chức và quản lý nhân lực, căn cứ để xây dựng ĐGTL.

ĐMLĐ là cơ sở chủ yếu để xây dựng đơn giá tiền lương tổng hợp trong các DN sản xuất. Có nhiều quan điểm khác nhau (thậm chí trái ngược nhau) về vai trò của ĐMLĐ trong nền KTTT. Có ý kiến cho rằng, nhu cầu của thị trường là mệnh lệnh đối với các nhà sản xuất. Ngoại trừ độc quyền, còn về cơ bản thị trường cạnh tranh là chấp nhận giá. Giá cả là do thị trường quyết định chứ không thuần túy chỉ do người sản xuất đặt ra. Khi càng có nhiều người sản xuất ra một mặt hàng nào đấy thì bản thân các nhà sản xuất đã phải cạnh tranh lẫn nhau để thu hút người mua và do đó giá cả giảm xuống đến mức những người tiêu dùng chấp nhận được. Mặt khác, khi có nhiều nhà sản xuất một mặt hàng thì người tiêu dùng (người mua) càng có nhiều cơ hội lựa chọn hơn và nhà sản xuất nào có giá thấp, chất lượng hàng hoá cao sẽ được lựa chọn. Chi phí của DN là chủ quan, nhưng mức giá đạt được trên thị trường là kết quả khách quan của sự “co kéo” giữa cầu và cung, của quá trình thoả thuận/cạnh tranh giữa người bán, người mua, giữa những người bán hoặc giữa những người mua. Nói tóm lại, đang có mâu thuẫn giữa hành vi quản lý với diễn tiến của thị trường. Quản lý chi phí (trong đó có ĐMLĐ) là việc làm chủ quan của DN, còn chấp nhận chi phí, để các chi phí đó được thực hiện trong giá bán, lại hoàn toàn do khách quan từ thị trường. Theo logic đó, ĐMLĐ đã

Deleted: ll

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

không còn ý nghĩa và vai trò trong công tác quản lý của DN. Đây là nhận thức sai lầm, mà hệ quả tai hại là, các nhà quản lý muốn dự toán chi phí, tính toán lãi, lỗ và hiệu quả, buộc phải làm bài toán ngược. Tức là, xuất phát từ số lao động hiện có, mức lương hiện có để tính mức chi phí lao động và mức chi phí tiền lương, thay vì phải từ mức lao động để xây dựng kế hoạch lao động, kế hoạch tiền lương và dự kiến các kế hoạch trên cơ sở khối lượng SXKD cần đạt của ngành điện lực. Trên thực tế, muốn xây dựng ĐGTL hợp lý và từ đó có được giá thành hợp lý, được thị trường chấp nhận, rất cần thiết phải xây dựng được ĐMLĐ trong DN. Tập đoàn điện lực Việt Nam, mặc dù là một tập đoàn kinh tế nhà nước, nhưng đang trong quá trình cổ phần hoá, vận động theo hướng chấp nhận cạnh tranh theo quy luật thị trường, nên công tác ĐMLĐ là rất cần thiết và phải trở thành ưu tiên số 1 trong các hoạt động quản lý lao động và tiền lương. Chính vì vậy, từ kinh nghiệm quản lý của một số tập đoàn điện lực khu vực và thế giới, kinh nghiệm quản lý của nhiều hãng nổi tiếng của Nhật Bản, Pháp, Cộng hòa liên bang Đức, Mỹ, Anh... đang có vốn đầu tư tại Việt Nam và định hướng phát triển của EVN, luận án xin nêu một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác ĐMLĐ tại EVN.

3.3.2.1. Hoàn thiện công tác quản lý ĐMLĐ

a) Mục tiêu của giải pháp:

- Trước hết cần quán triệt vai trò đặc biệt quan trọng của công tác ĐMLĐ trong quản lý của mọi DN, mọi cấp. ĐMLĐ là thước đo chi phí về lao động, là định chuẩn có căn cứ khoa học và thực tiễn, thông tin cho người quản lý, cho DN để lập các dự toán. ĐMLĐ còn là công cụ để kiểm soát các mức chi phí (mà trực tiếp là chi phí tiền lương), xác định hiệu quả sử dụng NNL và những hướng đầu tư ưu tiên. ĐMLĐ là thông tin cơ sở của quản lý. Độ chính xác và thực tiễn của các mức lao động sẽ bảo đảm độ chính xác của các quyết định quản lý. Như vậy ĐMLĐ đã trở thành yêu cầu không thể thiếu

Deleted: i

Deleted: l

được của các hoạt động quản trị nhân lực và là thông số cơ bản để đánh giá kết quả thực hiện công việc – cơ sở của các chính sách thù lao lao động; là căn cứ để tính ĐGTL, lập kế hoạch QTL. Các DN sẽ không thể trả công lao động (trả lương) một cách khoa học và phù hợp nếu thiếu ĐMLĐ.

- Cần bảo đảm tất cả các công việc đều có mức. Đây là yêu cầu có tính nguyên tắc, vì nếu 1 khâu nào, 1 công việc nào chưa dự tính được định mức, sẽ ảnh hưởng đến tổng thể quá trình tính chi phí và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Thiếu ĐMLĐ thì khi dự tính kế hoạch QTL, hoặc là DN phải “mò mẫm”, hoặc là lại phải giải bài toán ngược.

- Hệ thống mức chi phí lao động phải được xây dựng ở trình độ trung bình tiên tiến, nghĩa là đại diện cho mức hao phí lao động để hoàn thành công việc, của số đông NLD, trong điều kiện công nghệ sản xuất và trang thiết bị kỹ thuật đã từng bước được hiện đại hóa. Loại mức này sẽ có nhiều ảnh hưởng tích cực:

+ Đại diện cho sự tăng trưởng chất lượng NNL và sự phát triển của khoa học và công nghệ.

+ Tạo ra những thách thức mới, khuyến khích sự cố gắng vươn lên của NLD đồng thời hạn chế và ngăn ngừa tính đơn điệu trong quá trình thực hiện công việc cũng như những Stress về lao động.

+ Tạo cơ sở cho việc điều chỉnh, bố trí lại nhân lực trên dây chuyền sản xuất theo hướng tăng hiệu suất làm việc và giảm chi phí nhất là chi phí lao động sống. Áp dụng các loại mức lao động tiên tiến sẽ góp phần làm giảm tiêu hao lao động sống hàng năm, coi đó là yêu cầu bắt buộc của quá trình tái cấu trúc các DN trong tập đoàn.

+ Là căn cứ để xác định chính xác, hợp lý ĐGTL, lập kế hoạch QTL và dự toán đúng các chi phí về lao động, tiền lương - cơ sở ban đầu cho việc lập kế hoạch giá thành.

Deleted: i

Deleted: l

+ Thông qua hệ thống định mức được thiết lập, các cấp quản lý có thể phân tích đánh giá đúng kết quả thực hiện công việc của NLD; xác định số lượng và chất lượng lao động đã hao phí ở mỗi quá trình sản xuất; đánh giá đúng những cố gắng nỗ lực và thành tích của NLD, là cơ sở cho việc xem xét quy hoạch, sắp xếp, thăng tiến cán bộ, nhân viên.

b) Những công việc cần thực hiện

Một là, thành lập ngay đề án “Hoàn thiện công tác ĐMLĐ” cho tất cả các công việc (trước hết là những công việc trên dây chuyền SXKD điện). Theo đó:

+ Rà soát để đánh giá toàn diện, khách quan hiện trạng công tác ĐMLĐ mà Tổng công ty chuyển giao cho tập đoàn. Việc rà soát, đánh giá phải vừa trên quan điểm hệ thống vừa chi tiết, nhằm chỉ rõ những phần có thể phù hợp, những phần đã lạc hậu không tương thích với cơ chế quản lý mới của tập đoàn. Việc rà soát này phải trên cơ sở phân tích quá trình sản xuất của từng bộ phận, xác định cấu trúc và trình tự thực hiện các bước công việc ở các bộ phận; rà soát lại những khâu bất hợp lý trong quá trình thực hiện công việc trên cơ sở tổ chức lao động mới theo mô hình Tập đoàn.

Để triển khai công tác này, cần phải tiến hành khảo sát, đánh giá điếm ở một số công ty thành viên và ở một số công ty/đơn vị/bộ phận đặc thù.

+ Trên cơ sở đánh giá thực trạng, tiến hành thiết kế/bổ sung yêu cầu và phương hướng, hoàn thiện hệ thống ĐMLĐ của tập đoàn; những điều kiện để thực hiện đề án (mà trực tiếp là những điều kiện thực hiện phương hướng hoàn thiện hệ thống ĐMLĐ).

+ Xây dựng cơ chế và những nguyên tắc chung kiểm tra, đánh giá về tính hoàn thiện và mức độ tiên tiến của công tác ĐMLĐ từ tập đoàn (Công ty mẹ) đến các công ty thành viên.

Về phương pháp ĐMLĐ: Hiện nay có nhiều phương pháp khác nhau. Luận án nêu hai phương pháp thường được áp dụng là phương pháp tổng hợp và phương pháp phân tích.

Deleted: -

± Phương pháp tổng hợp: là phương pháp xây dựng không dựa trên cơ sở phân chia các bước công việc ra các bộ phận hợp thành; không nghiên cứu các điều kiện tổ chức kỹ thuật, thời gian hao phí cho từng bộ phận của từng bước công việc mà tính chung cho toàn bộ công việc. Để phục vụ cho phương pháp này cần sử dụng phương pháp thống kê kinh nghiệm và phương pháp dân chủ bình nghị để đảm bảo tính dân chủ trong từng bộ phận sản xuất điện. Phương pháp thống kê cho phép dựa vào những số liệu quá khứ để phân tích, đánh giá một cách khách quan.

± Phương pháp phân tích: dựa trên sự phân chia quá trình sản xuất điện ra các bộ phận cụ thể để nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng đến kết quả tạo ra từng loại sản phẩm điện. Trên cơ sở phân tích này, xác định cơ cấu và trình độ hợp lý để thực hiện các bước công việc, hoàn thiện tổ chức sản xuất một cách khoa học.

Dù theo phương pháp nào thì việc xây dựng định mức cũng phải áp dụng cho 3 nhóm đối tượng là lao động kỹ thuật/công nghệ, lao động phụ trợ và lao động quản lý. Khi xác định kết cấu mức lao động tổng hợp phải gồm ba thành tố này (đó là mức lao động công nghệ, mức lao động phụ trợ và mức lao động quản lý).

Đối với những đơn vị/bộ phận không thể xây dựng mức lao động cho từng đơn vị sản phẩm, có thể áp dụng phương pháp ĐMLĐ tổng hợp theo định biên. Định biên này được xác định trên cơ sở nhu cầu, khối lượng công việc và tổ chức lao động đòi hỏi của từng đơn vị thành viên đến toàn tập đoàn.

Để đảm bảo ĐMLĐ có tính khả thi, phù hợp với tập đoàn và các công ty thành viên trong tập đoàn, sau khi xây dựng được ĐMLĐ (chung và từng bộ phận đặc thù) cần tổ chức áp dụng thử, sau đó đánh giá, điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp trước khi áp dụng chính thức trong cả tập đoàn (điều chỉnh tăng/giảm định mức hoặc điều chỉnh các thành tố thành phần). Thông thường,

nếu định mức thực tế nhỏ hơn 95% mức lao động được giao hoặc dự định giao thì phải xem xét hạ ĐMLĐ được giao này. Ngược lại, nếu định mức thực tế cao hơn 115% mức lao động được giao hoặc dự kiến giao thì phải xem xét, điều chỉnh tăng ĐMLĐ được giao.

Để thực hiện nhiệm vụ nêu trên, EVN cần khảo sát nghiên cứu, đánh giá lại quá trình xây dựng mức lao động trong toàn ngành, cụ thể:

- Phân tích quá trình sản xuất ra các bộ phận hợp thành, xác định kết cấu và trình tự hợp lý thực hiện các bộ phận của bước công việc, phát hiện những bất hợp lý trong quá trình thực hiện, hoàn thiện chúng trên cơ sở phân công hợp tác lao động hợp lý.

- Cải thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc trên cơ sở trang bị và bố trí hợp lý nơi làm việc áp dụng hình thức và chế độ phục vụ cho các nơi làm việc hoạt động có nhiều hiệu quả hơn.

- Cải thiện các điều kiện lao động, hợp lý hoá các phương pháp và thao tác lao động.

- Tiến hành khảo sát, xác định các loại thời gian hao phí và nguyên nhân những lãng phí, nhằm xây dựng các mức và tiêu chuẩn lao động.

- Đưa các mức, tiêu chuẩn được xây dựng vào thực hiện trong sản xuất, thường xuyên theo dõi tình hình thực hiện mức, điều chỉnh những mức sai, mức lạc hậu.

Về tổ chức bộ máy chỉ đạo và quản lý ĐMLĐ: Bộ máy tác nghiệp và quản lý ĐMLĐ sẽ được tổ chức theo mô hình trực tuyến, từ tập đoàn đến các đơn vị thành viên, nhưng vận hành theo cơ chế linh hoạt và phi tập trung hóa. Ảnh hưởng từ tập đoàn là những định hướng, hướng dẫn về yêu cầu, quy trình tiến hành công tác ĐMLĐ. Các đơn vị thành viên của tập đoàn tự chủ về công tác ĐMLĐ của mình, nhất là tại dây chuyền sản xuất hoặc những công việc đặc thù mà tập đoàn không bao quát hết.

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

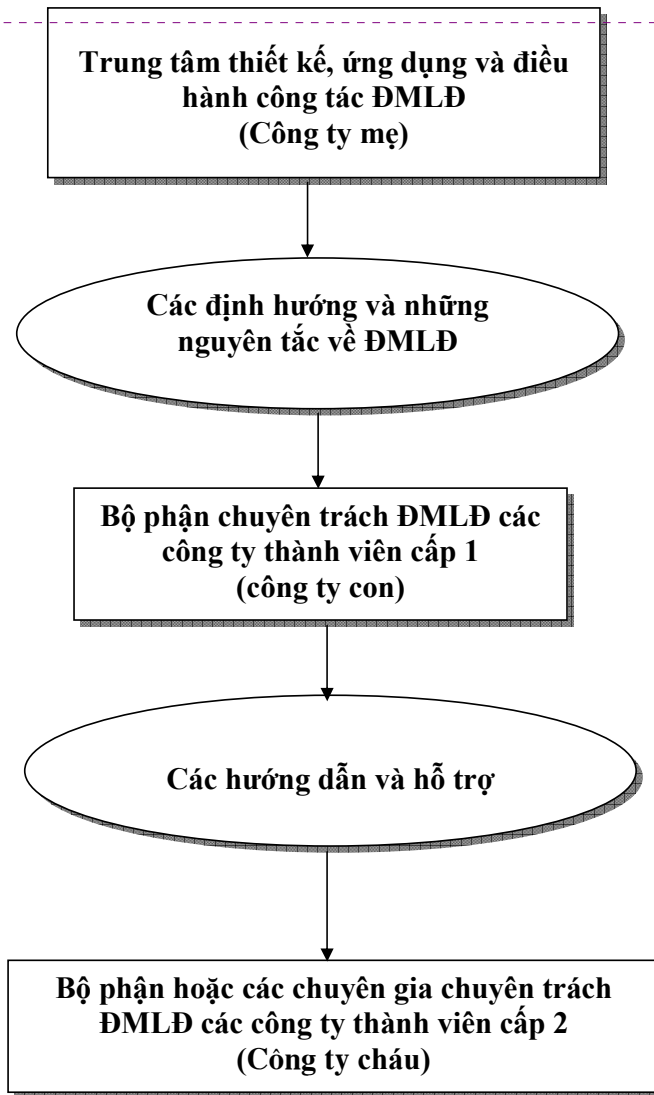
Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Dự kiến mô hình và các quan hệ chỉ đạo, quản lý ĐMLĐ trong tập đoàn như sau:

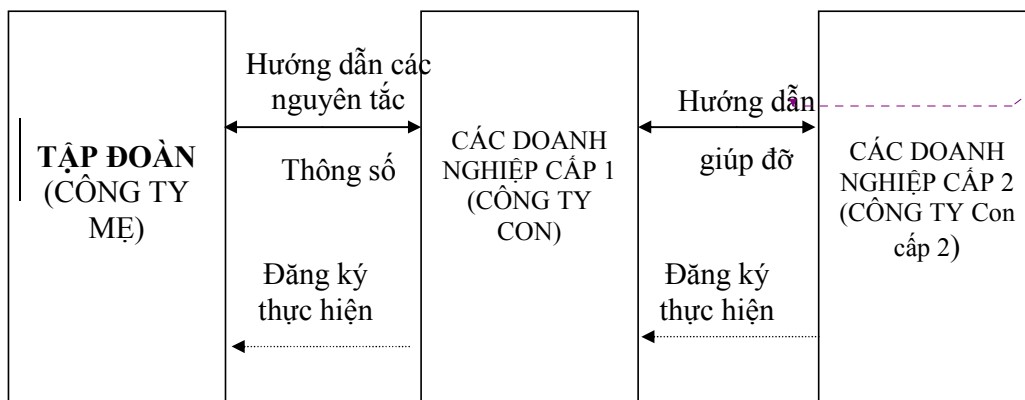


Chú ý: Mặc dù hướng của quản lý là trực tuyến từ tập đoàn đến các đơn vị thành viên, nhưng quan hệ quản lý là phi tập trung hóa, phi mệnh lệnh, quyền tự chủ là DN; cấp trên DN chỉ định hướng và hỗ trợ nghiệp vụ.

Hai là, chuẩn hóa và nâng cao trình độ, năng lực đội ngũ làm công tác ĐMLĐ. Đây là điều kiện có tính quyết định để hoàn thiện hệ thống ĐMLĐ theo mô hình tổ chức tập đoàn kinh tế.

3.3.2.2. Về đổi mới công tác quản lý ĐGTL

Riêng về quản lý ĐGTL, hướng chung là từ bỏ hình thức giao khoán chủ quan ĐGTL từ tập đoàn đến các đơn vị thành viên. Thay thế phương thức giao khoán bằng hình thức đăng ký; thay thế cách xét duyệt, nặng về mệnh lệnh, bằng quy chế hướng dẫn và kiểm tra suất hiệu quả trên tổng chi phí SXKD. Nguyên tắc của việc xây dựng và đăng ký ĐGTL là tốc độ tăng NSLĐ phải lớn hơn hoặc bằng tốc độ tăng tiền lương bình quân và chi phí tiền lương phải đảm bảo không ảnh hưởng nhiều đến giá thành cạnh tranh của sản phẩm và khả năng tài chính của DN. Sẽ có ĐGTL chung của tập đoàn, đơn giá tiền lương của các công ty con... ĐGTL là thông số để dự toán QTL kế hoạch của đơn vị. ĐGTL nhất thiết phải được tính trên cơ sở Lmin của tập đoàn, và hệ thống ĐMLĐ sau khi đã được hoàn thiện. Quan hệ quản lý ĐGTL của tập đoàn dự kiến như sau:



Chú ý : Tập đoàn hướng dẫn nguyên tắc, phương pháp tính và các thông số đưa vào tính đơn giá lương. Hướng dẫn chứ không phải là chỉ đạo.

nhân viên trực tiếp SXKD và hệ số lương bình quân của lao động gián tiếp (không kể Tổng Giám đốc, Giám đốc và các thành viên chuyên trách Hội đồng quản trị). Cấp bậc công việc được xác định căn cứ vào tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, trình độ kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu chất lượng sản phẩm.

Deleted: i...i...i...i...i...i... [10]

- Hệ số phụ cấp bình quân tính trong đơn giá tiền lương (H_{pc})

Deleted: i

Hệ số phụ cấp bình quân tính trong đơn giá tiền lương được xác định căn cứ vào đối tượng và mức phụ cấp được hưởng của từng loại lao động do Nhà nước quy định, gồm: phụ cấp khu vực; phụ cấp thu hút; phụ cấp trách nhiệm công việc; phụ cấp độc hại, nguy hiểm; phụ cấp lưu động; phụ cấp giữ chức vụ trưởng phòng, phó trưởng phòng và tương đương.

Deleted: i...i...i...i...i...i... [11]

- Tiền lương tính thêm khi làm việc vào ban đêm (V_{ttd})

Deleted: i...i...i [12]

Tiền lương tính thêm khi làm việc vào ban đêm, được xác định bằng 30% tiền lương khi làm việc vào ban ngày của số lao động làm việc vào ban đêm đã xác định trong kế hoạch.

Deleted: i...i...i...i...i...i... [13]

Việc xây dựng đơn giá tiền lương hàng năm cho các đơn vị căn cứ trên khối lượng công việc hàng năm do EVN giao cho các đơn vị. Mỗi loại DN thành viên trong Tập đoàn có những chức năng và quyền hạn khác nhau. Do đó việc lựa chọn một phương pháp xây dựng đơn giá tiền lương nội riêng cũng như các chỉ tiêu chính, chỉ tiêu bổ trợ và chỉ tiêu ràng buộc cho phù hợp với đặc thù với điều kiện SXKD và cơ chế quản lý tài chính của từng đơn vị cần phải được Tập đoàn cân nhắc, lựa chọn nhằm đảm bảo đạt hiệu quả cao nhất của quá trình phân phối tiền lương. Để phát huy tối đa hiệu quả hoạt động cũng như tính chủ động sáng tạo của đơn vị, luận án đề xuất một số giải pháp sau:

Deleted: i...i...i...i...i...i...i...i...i...i...i...i... [14]

iii. Lựa chọn phương pháp xác định ĐGTL

Đối với các đơn vị hạch toán phụ thuộc (bao gồm các đơn vị truyền tải, hệ thống điều độ, một số nhà máy thủy điện và phụ trợ):

Deleted: i...i...i...i...i...i... [15]

Đây là mối quan hệ giữa công ty mẹ và các công ty con hạch toán phụ thuộc. Quyền hoạt động kinh doanh, mức đầu tư chủ trong kinh doanh, hoạt động tài chính, tổ chức và nhân sự v.v... của các đơn vị hạch toán phụ thuộc thực hiện theo phân cấp và uỷ quyền của công ty mẹ. Công ty mẹ chịu trách nhiệm về các nghĩa vụ tài chính và các cam kết của các đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc.

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i ... [16]

Đặc trưng cơ bản về cơ chế quản lý tài chính của các đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc là: cơ chế giao khoán chi phí tương ứng với khối lượng công việc hoàn thành; mỗi đơn vị là một trung tâm chi phí, thực hiện báo cáo theo quy định.

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i ... [17]

Với cơ chế quản lý tài chính như trên đối với các đơn vị hạch toán phụ thuộc, công tác phân phối tiền lương hàng năm dư kiện như sau:

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i ... [18]

* Các Công ty Truyền tải điện: quá trình phân phối quỹ tiền lương hàng năm dựa trên các yếu tố sau: số công định mức để quản lý vận hành số lượng km đường dây và trạm quản lý; hệ số lương cấp bậc chức vụ bình quân, hệ số phụ cấp bình quân. Ngoài ra, việc phân phối quỹ tiền lương cho các Công ty Truyền tải điện hàng năm có thể đưa thêm một số chỉ tiêu ràng buộc sau:

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i ... [19]

- + Suất sự cố, tỷ lệ điện tổn thất.
- + Hàm lương chất xám mà công việc yêu cầu
- + Khối lượng tài sản mà đơn vị quản lý.
- + Khoán định mức chi phí hàng năm (điều này đòi hỏi đơn vị phải tiết

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i ... [20]

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i ... [21]

kiệm chi phí trên định mức của Tập đoàn).

Việc đưa ra các chỉ tiêu ràng buộc trên giúp cho quá trình phân phối tiền lương cho Công ty Truyền tải được chính xác và hiệu quả hơn. Khi quyết toán tiền lương cuối năm, trên cơ sở các chỉ tiêu ràng buộc, nếu công ty không đạt được các chỉ tiêu đề ra sẽ bị cắt giảm quỹ tiền lương tương ứng. Tỷ lệ cắt giảm do tập đoàn quy định.

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i ... [22]

Tuy nhiên Tập đoàn cần quản lý chặt chẽ ĐMLĐ hiện nay của các Công ty Truyền tải điện. Vì ĐMLĐ là chỉ tiêu quan trọng để thực hiện phân phối quỹ tiền lương. Do vậy, trong ĐMLĐ cần có sự phân biệt rõ ràng về mức độ phức tạp công việc, điều kiện lao động, mức độ khó khăn của địa bàn quản lý (vùng đồng bằng, trung du hay vùng núi cao). Hàng năm, EVN cần rà soát lại ĐMLĐ, cập nhật những thay đổi trong quy trình công nghệ do áp dụng tiến bộ kỹ thuật, nếu thấy bất hợp lý cần sửa đổi bổ sung kịp thời. Việc giao ĐMLĐ phải căn cứ trên toàn bộ khối lượng công việc mà công ty đang quản lý, không tính riêng định biên cho phần phát sinh tăng thêm hàng năm. Như vậy mới đảm bảo quản lý chặt chẽ định mức và định biên lao động, các công ty truyền tải không thể bổ sung thêm người cho phần phát sinh mà có thể tự cân đối và điều chỉnh nội bộ. ĐMLĐ càng chính xác và chặt chẽ thì quá trình phân phối tiền lương càng gắn với hiệu quả của SXKD của đơn vị.

Deleted:
..... [23]

* Các Nhà máy điện hạch toán phụ thuộc: phân phối quỹ tiền lương trên phương án giao đơn giá tiền lương theo tổng thu trừ (-) tổng chi chưa có tiền lương của đơn vị (Vi đây là đơn vị tính có nhiều ưu điểm hơn, thuận lợi và khá ổn định đối với các nhà máy phát điện). Tổng thu là doanh thu của sản lượng điện phát với giá bán công bố trên thị trường điện. Tổng chi là toàn bộ chi phí của đơn vị. Đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh thu trừ tổng chi phí (chưa có lương) áp dụng theo công thức sau:

Deleted:
..... [24]

$$V_{dg} = \frac{[L_{db} \times L_{minctv} \times (H_{cb} + H_{pc})] \times 12 \text{ tháng} \times V_{tttd}}{\sum T_{kh} - \sum C_{kh} \text{ (chưa có lương)}} \quad (28)$$

Deleted: ;

Trong đó :

+ V_{dg} : Đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh thu trừ tổng chi phí chưa có lương (đơn vị tính đồng/1000 đồng doanh thu trừ tổng chi phí chưa có lương)

Deleted: [25]

+ $\sum T_{kh}$: Tổng doanh thu kế hoạch

+ $\sum T_{kh}$: Tổng chi phí kế hoạch (chưa có lương)

Để làm cơ sở xây dựng đơn giá tiền lương cho các nhà máy điện, có thể

vận dụng các chỉ tiêu ràng buộc sau:

+ Sản lượng điện năng giao tại xuất tuyến theo kế hoạch giá hạch toán

nội bộ.

+ Công suất đặt của nhà máy (đối với nhà máy thủy điện) và công suất

khả dụng của nhà máy (đối với nhà máy nhiệt điện).

+ Hệ số khả dụng kế hoạch năm của nhà máy.

+ Chi phí cố định cho phát điện (đối với nhà máy thủy điện) và định mức

suất tiêu hao nhiên liệu (đối với nhà máy nhiệt điện).

+ Lợi nhuận định mức của nhà máy.

+ Hệ số giá công suất theo mùa.

Đối với các Công ty TNHH 1 thành viên:

Các doanh nghiệp thành viên của EVN chuyển đổi thành công ty TNHH 1 thành viên hoạt động theo các quy định của Luật doanh nghiệp và Nghị định 63/2001/NĐ-CP. Công ty mẹ là chủ sở hữu duy nhất của các công ty thuộc hình thức tổ chức này. Do vậy, việc xây dựng cơ chế phân phối tiền lương hàng năm của các Công ty TNHH 1 thành viên vẫn phải được thông qua Công ty mẹ thẩm định, phê duyệt.

Cơ chế quản lý tài chính của các Công ty TNHH 1 thành viên có những điểm cơ bản sau:

- Được đầu tư vốn từ EVN, có quyền sử dụng vốn và thực hiện nghĩa vụ nộp lợi tức về EVN theo quy định tại điều lệ hoạt động

- Tự vay tự trả vốn theo quy định của Luật

- Đối với các Công ty phát điện và phân phối điện thực hiện cơ chế giá mua bán điện trên thị trường điện.

Deleted: i

Deleted: i...i...i ... [26]

Deleted: i...i...i...i ... [27]

Deleted: i...i...i...i...i ... [28]

Deleted: i...i...i...i...i...i...i...i...i...i ... [29]

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i...i...i ... [30]

Deleted: i...i...i...i...i...i...i...i...i...i ... [31]

Deleted: i...i...i ... [32]

Deleted: i...i...i...i ... [33]

Deleted: i...i...i...i...i...i...i...i...i...i ... [34]

- Mỗi Công ty là Trung tâm chi phí, doanh thu và lợi nhuận.

Do đặc thù về cơ chế quản lý tài chính của các Công ty TNHH 1 thành viên, đặc biệt là các Công ty phát điện và phân phối điện thực hiện cơ chế giá mua bán điện nội bộ và sẽ tham gia chào giá bán trên thị trường. Do vậy việc phân phối tiền lương hàng năm của các đơn vị này nên căn cứ trên chỉ tiêu lợi nhuận. Chỉ tiêu này có ưu việt cơ bản là phản ánh hiệu quả cuối cùng của doanh nghiệp. Trên cơ sở đơn giá tiền lương được giao, các đơn vị phải phát huy tính chủ động sáng tạo trong kinh doanh để có thể vừa tăng doanh thu, giảm chi phí, đạt lợi nhuận cao để có được quỹ tiền lương hợp lý. Đơn giá tiền lương tính trên lợi nhuận, áp dụng theo công thức sau:

$$V_{dg} = \frac{[L_{db} \times L_{minctv} \times (H_{cb} + H_{pc})] \times 12 \text{ tháng} \times V_{tttd}}{P_{kh}} \quad (29)$$

Trong đó :

+ V_{dg} : Đơn giá tiền lương tính trên lợi nhuận (đơn vị tính đồng/1000 đồng lợi nhuận)

+ L_{db} , TL_{minctv} , H_{cb} , H_{pc} , V_{dt} , V_{tttd} : được xác định ở trên

+ P_{kh} : Lợi nhuận kế hoạch

Tuy nhiên, đối với các Công ty TNHH 1 thành viên, đặc biệt đối với các công ty kinh doanh và phân phối điện cũng cần bổ sung các chỉ tiêu ràng buộc để đảm bảo quá trình kinh doanh thực sự có hiệu quả, cụ thể:

+ Tỷ lệ điện tổn thất phải giảm.

+ Doanh thu hàng năm

+ Tỷ lệ nộp Ngân sách Nhà nước

+ Số khách hàng tiêu thụ điện

+ Sản lượng điện thương phẩm

+ Số Km đường dây và trạm phân phối

+ Tốc độ xoá bán công tơ tổng

+ Độ phức tạp công việc, khối lượng tài sản, điều kiện lao động, mức độ

khó khăn của địa bàn quản lý (vùng đồng bằng, trung du hay vùng núi cao)

+ Hàm lương chất xám mà công việc yêu cầu

+ Tỷ suất lợi nhuận trên lao động.

Tất cả các chỉ tiêu trên phải được cụ thể hóa bằng các tiêu chuẩn hoặc
điểm. Hàng năm, nếu các công ty thực hiện không đạt kế hoạch do tập đoàn
giao thì đơn giá tiền lương sẽ bị trừ lùi tương ứng với tỷ lệ phần trăm của các
chỉ tiêu không đạt. Càng nhiều chỉ tiêu ràng buộc đòi hỏi doanh nghiệp càng
phải tự hoàn thiện, quá trình SXKD phải thực sự có hiệu quả.

Sau khi các công ty TNHH 1 thành viên thực sự đi vào hoạt động ổn
định, tiền tới quỹ tiền lương của các đơn vị này sẽ không hạch toán vào giá
thành mà sẽ hạch toán trực tiếp vào lợi nhuận. Đây cũng là vấn đề sống còn
của doanh nghiệp.

Đối với một số đơn vị tư vấn xây dựng điện và sản xuất sửa chữa cơ khí,
sau khi chuyển thành công ty TNHH 1 thành viên có thể thực hiện theo
phương pháp giao đơn giá tiền lương trên doanh thu hàng năm, cụ thể:

$$V_{dg} = \frac{[L_{db} \times L_{minctv} \times (H_{cb} + H_{pc})] \times 12 \text{ tháng} \times V_{tttd}}{\sum T_{kh}} \quad (30)$$

Trong đó:

+ V_{dg} : Đơn giá tiền lương tính trên tổng doanh thu (đơn vị tính
đồng/1000 đồng doanh thu)

+ L_{db}, TL_{minctv}, H_{cb}, H_{pc}, V_{dt}, V_{tttd}: được xác định ở trên

+ ∑ T_{kh}: Tổng doanh thu kế hoạch

Đối với các công ty cổ phần hoặc các công ty TNHH 2 thành viên trở lên:

Công ty Cổ phần hoặc công ty TNHH 2 thành viên trở lên hoạt động theo quy định của pháp luật về loại công ty đó. Quan hệ giữa công ty mẹ và công ty con thể hiện ở chỗ: Công ty mẹ thực hiện quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm cổ đông hoặc thành viên góp vốn tại các công ty cổ phần hoặc công ty TNHH 2 thành viên theo đúng quy định của pháp luật và điều lệ công ty con.

Cơ chế tài chính của các đơn vị này áp dụng phù hợp theo Luật doanh nghiệp với các đặc trưng cơ bản sau:

- Thực hiện mua bán điện năng và các sản phẩm lao vụ theo hợp đồng cụ thể.

- Thực hiện nghĩa vụ nộp lợi tức và các khoản khác theo quy chế thành viên của tập đoàn thể hiện tại điều lệ hoạt động của công ty.

- Mọi công ty là trung tâm chi phí, doanh thu và lợi nhuận.

Do đặc điểm của các Công ty cổ phần và Công ty TNHH 2 thành viên trở lên là Công ty mẹ chỉ đóng vai trò là cổ đông hoặc thành viên góp vốn, nên yếu tố lợi nhuận đóng một vai trò khá quan trọng. Do đó để nâng cao trách nhiệm của các cổ đông cũng như đội ngũ lao động quản lý, quá trình phân phối tiền lương dự kiến thực hiện trên tiêu chí lợi nhuận hàng năm của các đơn vị. Đơn giá tiền lương tính trên lợi nhuận:

$$\underline{V}_{dg} \equiv \frac{[L_{db} \times L_{m\text{in}ctv} \times (H_{cb} + H_{pc})] \times 12 \text{ tháng} \times V_{tttd}}{P_{kh}} \quad (31)$$

Đồng thời quỹ tiền lương của các đơn vị này sẽ quy định không hạch toán vào giá thành như trước đây, mà hạch toán trực tiếp vào lợi nhuận. Lợi nhuận sau khi trừ đi các khoản nộp thuế Nhà nước theo quy định và đóng góp các quỹ sẽ được đưa vào phân phối tiền lương. Phần còn lại mới tiến hành trả cổ tức cho các cổ đông. Đây là điều kiện ràng buộc để các DN phải kinh doanh có lợi nhuận. Không có lợi nhuận tức là không có tiền lương, không có

cổ tức cho các cổ đông. Đi đôi với yêu cầu này là các chỉ tiêu ràng buộc về an toàn, về tỷ lệ tổn thất v.v....

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

3.3.3. Nhóm giải pháp về xây dựng kế hoạch và quản lý QTL

Theo quan điểm mở rộng, QTL là tổng số tiền mà DN phải trả cho mọi chi phí về lao động, bao gồm những khoản chi cho công nhân chính, phụ, phụ trợ; cho lao động quản lý; các khoản phụ cấp mà NLĐ của DN được hưởng; BHXH, BHYT; trả cho những NLĐ làm thêm giờ, thêm ca (có đơn giá lớn hơn đơn giá bình thường); chi trả cho những hợp đồng công nhật, những lao động làm việc không thường xuyên, làm việc theo thời vụ... QTL là một bộ phận của tổng chi phí nên phải được dự toán và kiểm soát chặt chẽ. Tập đoàn và các DN nhất thiết phải xây dựng kế hoạch QTL vừa nhằm chủ động việc trả công lao động, thiết kế các phương án phân phối thu nhập, vừa hạch toán đúng, hợp lý các chi phí để lập kế hoạch giá thành. Dù tổ chức kinh doanh dưới hình thức tập đoàn nhưng về cơ bản, trong thời gian trước mắt, Chính phủ vẫn phải quản lý chặt chẽ và vẫn duy trì áp lực quản lý đối với giá bán điện thương phẩm. Vì vậy, kiểm soát chi phí và dự toán đúng giá thành điện vẫn là yêu cầu rất quan trọng. QTL cũng là một trong các khoản chi phí được quản lý “cứng” tại tập đoàn cũng như tại từng đơn vị thành viên. Song quản lý “cứng” cũng không phải là sự lặp lại của cơ chế duyệt – giao giữa cấp trên và cấp dưới, không phải là “xin - cho” giữa cấp dưới với cấp trên DN. Theo nguyên tắc chung, QTL phụ thuộc vào mức đơn giá đã được đăng ký, các mức chi phí về lao động, khối lượng SXKD được hoàn thành. Tập đoàn điện lực có thể xác lập QTL kế hoạch theo 2 thông số: Doanh thu và chi phí tiền lương trên đơn vị doanh thu; cũng có thể tính trên khối lượng điện thương phẩm được sản xuất và mức chi phí tiền lương trên 1 đơn vị điện thương phẩm (Hiện tại, EVN đang tính kế hoạch QTL theo đơn vị điện thương phẩm). Tác giả cho rằng: Tập đoàn (Công ty mẹ) có thể dự toán kế hoạch

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: ió

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

QTL theo mức doanh thu, nhằm thống nhất các hình thức tổ chức SXKD và loại sản phẩm dịch vụ khác nhau của các đơn vị thành viên. Các DN cấp 1 và cấp 2 có thể căn cứ vào đặc thù sản phẩm, dịch vụ để lựa chọn đơn vị thể hiện trong tổng QTL đã được trình bày ở mục 1. Riêng các DN nhà nước trực thuộc tập đoàn, chưa hạch toán độc lập vẫn được tập đoàn giao đơn giá và phê chuẩn kế hoạch QTL. Tuy nhiên, tập đoàn không áp đặt ĐGTL mà các đơn vị chủ động trên cơ sở thực tế hoạt động SXKD và thực tế sử dụng nhân lực hiện tại cũng như tương lai để xây dựng ĐGTL hợp lý. Tập đoàn căn cứ vào đề xuất của đơn vị và mặt bằng chung giữa các đơn vị để phê duyệt cho phù hợp.

Kế hoạch QTL sẽ có tính tự chủ cao hơn hoặc tự chủ hoàn toàn nếu là các DN do tư nhân đầu tư vốn hoặc cổ phần hóa nhưng nhà nước không nắm quyền chi phối.

Những yêu cầu cơ bản để hoàn thiện phương pháp, quy trình lập kế hoạch QTL có thể tóm tắt như sau:

Một là, hoàn thiện hệ thống ĐMLĐ để xác định đúng, hợp lý nhu cầu về số lượng, chất lượng các loại lao động.

Hai là, thiết kế hệ thống Lmin chính xác, hợp lý.

Ba là, xác lập hệ thống phụ cấp theo lương hợp lý.

Bốn là, tính toán được chính xác quy mô SXKD và dự toán kết quả đạt được của SXKD.

Năm là, lựa chọn hợp lý đơn vị thể hiện mức chi phí tiền lương khi lập kế hoạch QTL.....

3.3.4. Nhóm giải pháp về hoàn thiện cơ chế phân phối tiền lương đến NLĐ

Tiền lương là động lực lợi ích, là nguồn thu nhập chủ yếu để bảo đảm đời sống cho NLĐ và gia đình họ. Tiền lương cũng đồng nghĩa như sự đánh giá của xã hội, của DN về kết quả làm việc, thành tích công tác và những cống hiến của NLĐ. NLĐ tự hào khi được nhận lương và phần chẵn khi được

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

trả mức lương xứng đáng. Tiền lương mang trong nó sự kích thích mạnh mẽ đến động cơ, thái độ, năng suất và sự tận tâm, gắn bó của NLD với DN. Trả lương không chỉ là hành vi thanh toán cho chi phí về lao động, không chỉ là sự bảo đảm nguyên tắc “sòng phẳng” “thuận mua vừa bán” trên thị trường lao động mà còn mang yếu tố nhân văn, là nghệ thuật của quản lý, mà ai nắm được bí quyết này, sử dụng được bí quyết này, sẽ đạt được thành công lớn, đem lại lợi ích ngoài dự liệu của người quản lý. Vì vậy, phân phối tiền lương, không cứ ở quy mô nhà nước, mà ngay trong các DN, đã được đề cao, nâng tầm là chính sách - chính sách đánh giá và đãi ngộ nhân viên. Chính sách phân phối tiền lương của tập đoàn điện lực cần thiết phải hướng đến các mục tiêu sau:

Một là, tiền lương phải là nguồn thu nhập chủ đạo của mọi loại lao động làm việc trên các cương vị, các khâu, các công đoạn của tập đoàn. Mỗi người, tại một thời điểm, đảm nhiệm 1 công việc thì chỉ được hưởng 1 mức lương tương xứng với khối lượng chất lượng công việc hoàn thành. Như vậy, trong chính sách mới về phân phối, phải quy tụ các khoản thu nhập khác bằng tiền của NLD trong tập đoàn về dưới 1 hình thức là tiền lương. Có như vậy mới phát huy được đầy đủ sức mạnh khuyến khích vật chất và tinh thần của tiền lương, mới làm cho chính sách phân phối tiền lương trở thành công cụ quản lý đắc dụng.

Hai là, hệ thống mức lương (ứng với từng loại công việc, từng loại lao động) phải bảo đảm yêu cầu tái sản xuất mở rộng SLĐ và tính cạnh tranh trên thị trường lao động. Cụ thể là, mức lương mà NLD nhận được từ tập đoàn phải đủ nuôi sống họ, những người ăn theo (mà họ phải nuôi dưỡng), thoả mãn những nhu cầu để họ phát triển kiến thức, năng lực làm việc và đời sống tinh thần. Cao hơn, hệ thống mức lương phải được thiết kế đủ thu hút NLD, bảo đảm để tập đoàn tuyển lựa được NNL chất lượng cao, giữ họ gắn bó lâu dài với các hoạt động SXKD của tập đoàn.

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Comment [R1]:

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Ba là, cơ chế phân phối tiền lương, hình thức trả lương phải hết sức linh hoạt, tùy thuộc vào đặc thù tổ chức lao động và tổ chức SXKD của từng loại hình DN, do DN tự quyết định thông qua thoả ước lao động tập thể và nội quy lao động hợp pháp. Nền tảng của chính sách tiền lương là ĐMLĐ, hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc, các mức Lmin tương ứng với khả năng tài chính của DN và định hướng vĩ mô từ tập đoàn. Hướng hoàn thiện của chính sách phân phối tiền lương là trả lương theo khối lượng và chất lượng công việc hoàn thành của từng cá nhân và từng đơn vị.

Bốn là, cách thức phân phối tiền lương đến NLĐ phải rõ ràng, minh bạch, đơn giản, dễ thực hiện. Mọi người tại các khâu, các công đoạn, các cương vị làm việc khác nhau... đều có thể dự tính được tiền lương của mình, trên cơ sở những quy chế công khai, dân chủ. Sẵn sàng chấp nhận sự khác biệt lớn về tiền lương căn cứ vào mức độ cống hiến của mỗi người lao động vào hiệu quả chung của DN.

Năm là, độ giãn cách giữa các bậc lương trong cùng 1 nghề, cùng điều kiện lao động phải đủ mức để có thể biểu thị sự thay đổi về chất của NLĐ, tức là phản ánh được sự tăng trưởng về trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng làm việc của họ. Không lạm dụng tiền thưởng (dưới các hình thức khác nhau) để thay thế cho tiền lương.

Trong từng DN lại phải cụ thể hoá hơn nữa thành các nguyên tắc phân phối, làm cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Các nguyên tắc cần được chú trọng là:

- Nguyên tắc 1: Phân phối theo khối lượng công việc đơn vị thực hiện trong năm. Trong ngành điện, có nhiều khối đơn vị thực hiện những nhiệm vụ có tính chất hoàn toàn khác nhau để tạo nên hệ thống điện Quốc gia, vì vậy việc phân phối cho các đơn vị khác nhau cũng phải dựa trên các yếu tố đặc thù khác nhau về tổ chức và công việc. Qua đó kích thích tối đa hiệu quả hoạt động của từng khâu. Trong nguyên tắc này có hai nhóm chỉ tiêu chính:

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

Deleted: l

Deleted: i

- Nguyên tắc 4: Phân phối tiền lương cho các đối tượng lãnh đạo DN (Chủ tịch, TGD, Giám đốc) nhất thiết phải gắn liền kết quả chung của toàn DN.

Trong nền kinh tế của nước ta hiện nay, tiền lương vẫn là nguồn thu nhập chính của đại đa số người lao động. Trong giai đoạn tới, EVN cần triển khai nghiên cứu sửa đổi các quy chế cũ về phân phối tiền lương cho các đơn vị cũng như phân phối cho người lao động, theo những cơ chế mới, đảm bảo gắn chặt hơn mối quan hệ giữa tiền lương, thu nhập với NSLĐ và hiệu quả công việc, đồng thời có các giải pháp hoàn thiện cơ chế phân phối tiền thưởng và tái phân phối cho người lao động.

Theo đó, luận án đề xuất những giải pháp cụ thể sau:

i. Phân phối tiền lương hàng năm cho các đơn vị (Tập đoàn – Cty cấp 1 – Công ty cấp 2)

Đối với các đơn vị SXKD thuộc EVN, quá trình phân phối tiền lương thực tế dựa trên đơn giá tiền lương do Tập đoàn phê duyệt trên cơ sở chỉ tiêu SXKD của đơn vị. Thông qua đơn giá tiền lương được giao, đơn vị sẽ tính toán quỹ tiền lương thực hiện hàng năm căn cứ trên kết quả SXKD thực hiện để phân phối cho người lao động. Hàng năm, nếu đạt hoặc vượt các chỉ tiêu mà Tập đoàn đã thống nhất trước thì quỹ tiền lương thực hiện cao, nếu không đạt sẽ bị trừ lùi quỹ tiền lương. Đối với một số đơn vị mang tính chất sự nghiệp, đào tạo hoặc Ban Quản lý dự án thì Tập đoàn giao quỹ tiền lương hàng năm trên cơ sở định bện lao động.

Để đảm bảo công bằng trong phân phối tiền lương, tránh tình trạng phân phối một cách chủ quan, tiền lương thực sự gắn với hiệu quả SXKD, thì đơn giá tiền lương và các chỉ tiêu bổ sung có tính khuyến khích cần phải được nghiên cứu rất kỹ. Đồng thời các chỉ tiêu ràng buộc như NSLĐ, tỷ suất vốn đầu tư, tỷ suất lợi nhuận trên lao động v.v... cần phải được tính toán cụ thể và

Deleted: [62]

Deleted: [63]

Deleted: [64]

Deleted: [65]

Deleted: [66]

Deleted: [67]

chính xác. Việc các chi tiêu bổ sung vào quá trình giao đơn giá tiền lương sẽ buộc các đơn vị phải thực sự SXKD, có hiệu quả mới có mức lương và thu nhập cao.

ii. Phân phối tiền lương cho người lao động

Quá trình phân phối tiền lương cho người lao động cần chú trọng tới việc phân phối tiền lương gắn với kết quả và NSLĐ, hạn chế tình trạng phân phối bình quân, cào bằng. Phương pháp phân phối tiền lương vẫn căn cứ theo

Thông tư 07/2005/TT ngày 5 tháng 1 năm 2005 của Bộ Lao động - Thương binh và xã hội về việc hướng dẫn thực hiện Nghị định số 2006/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ về quy định quản lý lao động tiền lương và thu nhập trong các Công ty Nhà nước.

Theo đó, tiền lương mà NLĐ nhận hàng tháng bao gồm:

$$V_{CN} = V_1 + V_2 + V_3 \quad (32)$$

- V_1 : Tiền lương phân phối theo hệ số lương cấp bậc công việc và ngày làm việc thực tế của người lao động, duy trì ở mức bảo đảm mức sống tối thiểu theo quy định của Nhà nước (Theo nguyên tắc 2).

$V_1 = HSL_{CN} \times L_{min}$ (HSL_{CN} : Là hệ số lương cá nhân, áp theo quy định của Nhà nước; L_{min} là mức Lmin theo quy định của Nhà nước).

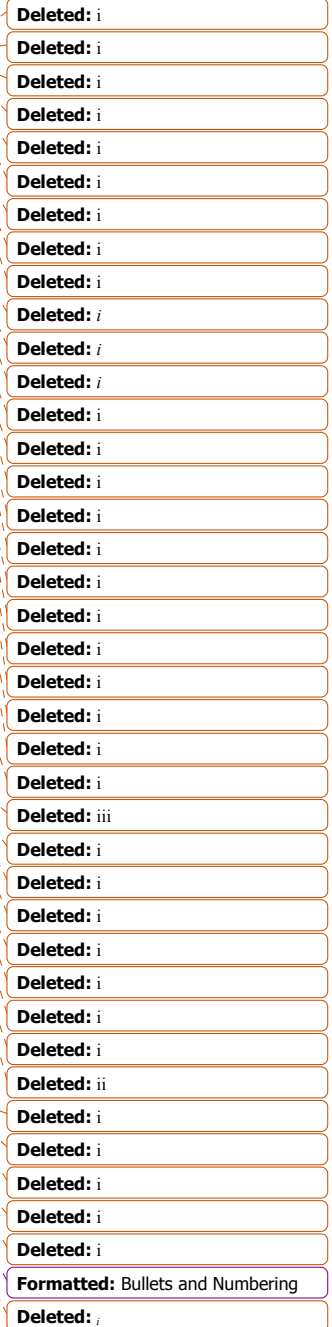
- V_2 sẽ là phần lương chính, chiếm khoảng 70 % trong cơ cấu tiền lương, thu nhập. Phân phối trên các tiêu chí như mức độ phức tạp của công việc, mức độ hoàn thành công việc, tầm quan trọng của công việc đảm nhận v.v...

➤ Cách tính V_2 như sau:

$$V_2 = V_1 \times (1 + K_1/100) \times (1 + K_2/100) \quad (33)$$

Trong đó:

+ K_1 : Thể hiện chất lượng lao động, thông qua trình độ được đào tạo, kinh nghiệm công tác và tính phù hợp trong chức danh nhiệm vụ được giao.



Cho điểm hệ số K_1 theo tổng 100 điểm. phân ra:

Nội dung	Phương án 1	Phương án 2
- Trình độ đào tạo	50	35
- Kinh nghiệm	25	30
- Chức danh phù hợp	25	35
Tổng	100	100

Với mỗi chỉ tiêu, các đơn vị căn cứ vào tình hình cụ thể để chi tiết hơn nữa. Thí dụ, chỉ tiêu chức danh phù hợp, đơn vị dựa vào sự phù hợp dựa chức danh được giao và trình độ đào tạo, tầm quan trọng của công việc, hoặc yêu cầu về trách nhiệm của quá trình thực hiện...; chỉ tiêu kinh nghiệm thì có thể xem xét trên cơ sở tư duy của NLD, tính chủ động, sáng tạo, mức độ hợp tác và thâm niên công việc đòi hỏi...

+ K2 : Thể hiện mức độ hoàn thành nhiệm vụ, NSLĐ và thể hiện số lượng lao động cụ thể. Cho điểm hệ số K_1 theo tổng 100 điểm. phân ra:

Ta có thể áp dụng hệ số K_1 như trong bảng sau:

Phương án	Loại A	Loại B	Loại C
<u>1</u>	100	60	40
<u>2</u>	100	80	60
<u>3</u>	100	85	65
<u>4</u>	100	90	70
<u>5</u>	100	90	75

Việc xác định K_2 của người lao động phải dựa vào chất lượng, số lượng lao động thực tế của từng người do tập thể bàn bạc dân chủ quyết định. Việc đưa ra các chỉ tiêu đánh giá bằng phương pháp cho điểm tùy theo điều kiện cụ thể của doanh nghiệp nhưng phải thể hiện các nội dung cơ bản sau:

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: ii

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: ii

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Deleted: i

Một là, những người được hưởng hệ số cao nhất phải là người có trình độ tay nghề cao; vững vàng, nắm và áp dụng phương pháp lao động tiên tiến, chấp hành sự phân công của người phụ trách; ngày giờ công cao; đạt và vượt năng suất cá nhân, đảm bảo kết quả lao động của tập thể, bảo đảm chất lượng sản phẩm; bảo đảm an toàn lao động;

Deleted: [68]

Hai là, những người được hưởng hệ số trung bình là người đảm bảo ngày giờ công, chấp hành sự phân công của người phụ trách, đạt năng suất cá nhân, bảo đảm an toàn lao động;

Deleted: [69]

Ba là, những người hưởng hệ số thấp là những người không bảo đảm ngày công quy định, chấp hành chưa nghiêm sự phân công của người phụ trách, không đạt năng suất cá nhân, chưa chấp hành kỹ thuật an toàn lao động.

Deleted: [70]

V₃ : Tiền thưởng là một bộ phận không thể tách rời trong thu nhập của người lao động. Đối với phương pháp xác định nguồn tiền thưởng và phương pháp sử dụng tiền thưởng sẽ tác động lớn đến tiềm năng lao động của người lao động. Một thực tế về tiền lương và thu nhập của người lao động trong nhiều doanh nghiệp nhà nước hiện nay cho thấy, tiền thưởng có vai trò rất lớn trong nhân thức của người lao động khi vai trò tiền lương bị giảm sút (phần phối thu nhập trong từng kỳ sản xuất, số tuyệt đối về tiền thưởng - thường gọi là "phần mềm" nhiều khi lớn hơn rất nhiều so với tiền lương). Vậy thì phải xác định quỹ tiền thưởng là bao nhiêu là hợp lý. Rõ ràng, tiền thưởng phải được xác định trên cơ sở hiệu quả đạt được của SXKD của doanh nghiệp. Hầu hết các ý kiến của các nhà quản lý kinh tế hiện nay đều thống nhất, tiền thưởng chiếm khoảng từ 20 –25 % trong tổng thu nhập của người lao động là hợp lý. Như vậy, khi tiền lương (yếu tố đầu vào) đã được xác định đúng với giá cả cân bằng trên thị trường lao động thì nguồn tiền thưởng cũng dễ dàng tính toán chính xác từ hiệu quả SXKD.

Deleted: [71]

Việc sử dụng và phân phối tiền thưởng cũng cần có những phương thức thích hợp, trước hết phải loại bỏ quan điểm coi tiền thưởng như một khoản trợ cấp để bổ sung cho tiền lương. Tiền thưởng được phát theo diện bình quân coi như một khoản trợ cấp không phụ thuộc vào hiệu quả sản xuất, lao động của từng cá nhân hay tập thể, sẽ không có tác dụng kích thích người lao động, người lao động xem nó như một khoản trợ cấp đương nhiên hàng tháng mà không cần có một sự cố gắng nào. Lúc này vai trò của tiền thưởng không phát huy tác dụng.

Deleted:
..... [72]

Do vậy việc xác định quỹ tiền thưởng hàng năm của doanh nghiệp phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

Deleted: [73]

- Xác định đúng đắn các khoản chi phí để tính toán đúng lợi nhuận của doanh nghiệp và trích lập 3 quỹ trong đó có quỹ khen thưởng được rõ ràng. Cũng cần chỉ rõ cá nhân hoặc bộ phận đóng vai trò chính trong việc tạo nguồn tiền thưởng của đơn vị.

Deleted: [74]

- Xác định và cụ thể hoá các chỉ tiêu, tiêu chuẩn thưởng cho phù hợp, đưa ra các hệ số khuyến khích hợp lý với các mức đô tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến việc hình thành nguồn tiền thưởng.

Deleted: [75]

- Tiêu chí phân phối tiền thưởng và các mức thưởng cần phải được công bố công khai và tuyên truyền sâu rộng trong toàn doanh nghiệp, có như vậy mới thực hiện triệt để vai trò khuyến khích của tiền thưởng đối với người lao động.

Deleted: [76]

Việc tạo nguồn tiền thưởng và phân phối quỹ tiền thưởng là một công việc phức tạp vì nó đụng chạm trực tiếp đến người lao động, đến việc đánh giá một con người. Tiền thưởng xứng đáng sẽ mang lại hiệu quả lao động cao và ngược lại sẽ triệt tiêu sức sáng tạo của con người trong lao động sản xuất. Do đó khi triển khai công việc này phải cân nhắc để lựa chọn phương án phân phối quỹ tiền thưởng sao cho hợp lý, hợp tình, vừa đảm bảo tính kinh tế vừa đảm bảo tính xã hội.

Deleted: [77]

không tính trong ĐGTL của công ty nhưng được hạch toán vào giá thành hoặc chi phí kinh doanh. Thông qua việc thành lập QTL và tiền thưởng riêng cho Lãnh đạo công ty, trách nhiệm và quyền lợi của đội ngũ Lãnh đạo công ty sẽ gắn liền với hiệu quả SXKD của công ty.

Deleted: [85]

Việc phân phối tiền lương và tiền thưởng riêng cho Lãnh đạo công ty sẽ giúp tránh tình trạng DN làm ăn thua lỗ nhưng lương của đội ngũ Lãnh đạo vẫn hưởng ở mức cao.

Deleted: [86]

Quỹ tiền thưởng hàng năm của thành viên Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc công ty bao gồm:

Deleted: [87]

- Quỹ thưởng được trích từ quỹ thưởng Ban quản lý điều hành công ty. Quỹ thưởng Ban quản lý điều hành công ty được trích và chi trả cho Ban quản lý điều hành công ty với điều kiện tỷ suất lợi nhuận thực hiện trước thuế trên vốn nhà nước tại công ty phải bằng hoặc lớn hơn tỷ suất lợi nhuận kế hoạch.

Deleted: [88]

- Quỹ tiền thưởng được hưởng từ quỹ khen thưởng của Tổng Công ty hoặc của công ty.

Deleted: i

Hàng năm căn cứ vào quỹ tiền thưởng và mức độ hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch SXKD được trích một phần (nhưng tối đa không vượt quá 60% quỹ tiền thưởng hàng năm) để thưởng cuối năm cho thành viên Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc công ty thuộc quyền quản lý.

Deleted: [89]

Phần tiền thưởng còn lại hàng năm (ít nhất 40% quỹ tiền thưởng hàng năm) dùng để trích thưởng sau khi kết thúc nhiệm kỳ và được gọi là quỹ tiền thưởng của cả nhiệm kỳ, được căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch tổng lợi nhuận cả nhiệm kỳ, cụ thể:

Deleted: [90]

- Trường hợp tổng lợi nhuận thực hiện không thấp hơn lợi nhuận kế hoạch của cả nhiệm kỳ thì được hưởng toàn bộ quỹ tiền thưởng của cả nhiệm kỳ.

Deleted: [91]

- Trường hợp tổng lợi nhuận thực hiện thấp hơn tổng lợi nhuận kế hoạch thì cứ giảm 1% tổng lợi nhuận thực hiện so với tổng lợi nhuận kế hoạch thì phải giảm trừ 0,5% quỹ tiền thưởng của cả nhiệm kỳ.

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [92]

Để nâng cao trách nhiệm của thành viên Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc công ty với quá trình SXKD của DN, Nhà nước đã quy định gắn tiền lương và tiền thưởng hàng năm với hiệu quả SXKD của DN, cụ thể:

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [93]

- Chủ tịch Hội đồng quản trị và thành viên Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc công ty thực hiện theo đúng quyền hạn, nghĩa vụ và trách nhiệm theo quy định của Luật DN, nhà nước thì được hưởng chế độ tiền lương, tiền thưởng như trên.

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [94]

- Khi để xảy ra các trường hợp sau, nhưng chưa đến mức bị truy cứu trách nhiệm hình sự thì bị xử lý bằng tiền lương, tiền thưởng như sau:

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [95]

+ Không đảm bảo tiền lương và các chế độ khác cho người lao động ở công ty, không thực hiện đầy đủ trách nhiệm về tổ chức, quản lý lao động, tiền lương theo quy định của pháp luật lao động hoặc để xảy ra sai phạm về quản lý vốn, quản lý tài sản, về chế độ kế toán, kiểm toán và các chế độ khác do Nhà nước quy định thì không được hưởng hệ số điều chỉnh tăng thêm QTL kế hoạch trong năm đó, không được thưởng cuối năm và không được hưởng phần tiền thưởng của năm đó trong quỹ tiền thưởng của cả nhiệm kỳ.

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [96]

+ Quyết định dự án đầu tư không hiệu quả, không thu hồi được vốn đầu tư, không trả được nợ; để công ty thua lỗ (trừ các trường hợp đặc biệt bất khả kháng); để mất vốn Nhà nước thì bị xử lý:

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [97]

* Kéo dài thời gian nâng bậc lương ít nhất 12 tháng (đối với trường hợp còn bậc lương để nâng bậc)

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [98]

* Chỉ được hưởng QTL chế độ; không được thưởng cuối năm và không được hưởng quỹ tiền thưởng của cả nhiệm kỳ.

Deleted: i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i.i
i.i.i.i.i.i.i [99]

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

1. Định hướng phát triển điện năng của Việt Nam thời kỳ 2005- 2020, có thể tóm tắt theo quan điểm đã được nêu trong Văn kiện của Đảng là: “Phát triển điện năng đi trước một bước, đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, bảo đảm an toàn năng lượng quốc gia, thoả mãn các tiêu chí của một nước công nghiệp hóa vào năm 2020”[24]. Tại Đại hội lần thứ X, Đảng ta lại tiếp tục khẳng định: “Phát triển nhanh nguồn điện với cơ cấu hợp lý, hoàn thiện hệ thống Truyền tải điện, bảo đảm vận hành an toàn, hiệu quả., đáp ứng đủ điện cho yêu cầu phát triển, cả ở miền núi, vùng sâu, vùng xa và hải đảo. Nhà nước tập trung đầu tư và khuyến khích các thành phần kinh tế đầu tư vào ngành điện trên nguyên tắc cạnh tranh lành mạnh và thực hiện cơ chế thị trường về giá bán điện; đồng thời có chính sách hợp lý trợ giúp các hộ nghèo”[24].

2. Để thực hiện định hướng nói trên, cần phải đổi mới toàn diện cơ chế quản lý trong đó có các nội dung liên quan đến công tác quản lý tiền lương của tập đoàn điện lực Việt nam, nhằm giải phóng sức sản xuất, khơi dậy mọi tiềm năng, đặc biệt là tiềm năng về NNL. Đây là chìa khoá để giải quyết bài toán thiếu điện ngày càng trầm trọng hiện nay.

3. Đổi mới công tác quản lý tiền lương tại EVN cần quán triệt các quan điểm: i. Giá điện phải được hình thành thông qua cung cầu trên thị trường, từng bước làm cho tiền lương thật sự là giá cả của hàng hoá sức lao động. ii. Coi tiền lương tối thiểu là công cụ nền tảng để hoàn thiện các nội dung của công tác quản lý tiền lương. iii. củng cố, kiện toàn bộ máy làm công tác quản lý tiền lương ngang tầm nhiệm vụ. Và iv. Nới lỏng sự kiểm soát của Nhà nước đối với hoạt động SXKD điện lực nói chung và quản lý tiền lương ngành điện nói riêng.

4. Một số giải pháp cụ thể:

4.1. Về công tác quản lý tiền lương tối thiểu: Nội dung cơ bản của giải pháp là: i. căn cứ các quy định của pháp luật về lương tối thiểu, EVN chủ động (hoặc hướng dẫn để các DN thành viên) xây dựng các mức lương sàn tương ứng với từng loại hình DN, phù hợp với điều kiện vùng miền. ii. Trên cơ sở mức lương sàn này, các DN thành viên cũng như công ty mẹ dựa vào đặc thù của mình, ước tính kết quả SXKD kỳ kế hoạch để đăng ký mức lương tối thiểu (bao gồm cả hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu), ứng với hệ thống chỉ tiêu đăng ký. iii. Cuối kỳ kế hoạch dựa vào kết quả SXKD thông qua việc thực hiện hệ thống chỉ tiêu đăng ký, Hội đồng quản trị EVN phê duyệt mức lương tối thiểu cho các DN thành viên.

4.2. Về công tác quản lý ĐMLĐ và đơn giá tiền lương: Xuất phát từ nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của công tác ĐMLĐ trong nền KTTT, luận án cho rằng cần tiến hành rà soát toàn bộ hệ thống ĐMLĐ hiện có của tập đoàn điện lực Việt nam, đối chiếu, so sánh với hiện trạng các mức hao phí thực tế về lao động để có cơ sở thực hiện đề án ĐMLĐ tại tập đoàn. Mục tiêu hướng tới của đề án là xây dựng được hệ thống mức lao động trung bình, tiên tiến. Tổ chức bộ máy nhân sự thống kê, cập nhật những thay đổi về điều kiện sản xuất, công nghệ sản xuất, hợp lý hoá sản xuất để kịp thời điều chỉnh ĐMLĐ, sao cho ĐMLĐ trở thành công cụ hữu hiệu góp phần vào việc tiết kiệm chi phí lao động sống, tăng NSLĐ. Đối với ĐGTL, sau khi xác định được lương tối thiểu và ĐMLĐ, thì vấn đề còn lại của đơn giá là lựa chọn phương pháp xác định đơn giá phù hợp với từng loại hình SXKD. Luận án đã đề xuất các phương pháp khác nhau với các loại hình DN khác nhau.

4.3. Về công tác xác định và quản lý quỹ tiền lương: Luận án cho rằng việc xác định QTL dựa vào đơn giá và sản lượng điện thương phẩm như cách mà EVN đang làm là phù hợp. Tuy vậy, để quản lý tốt hơn QTL, luận

án đã đề xuất một số nguyên tắc nhằm hoàn thiện công tác xây dựng và quản lý QTL.

4.4. Về quy chế phân phối tiền lương cho người lao động: Trên cơ sở sản lượng tối thiểu và hệ số tăng lương tối thiểu tương ứng với kết quả thực hiện hệ thống chỉ tiêu đăng ký. Luận án chia quá trình phân phối làm 2 giai đoạn: i. Giai đoạn 1 là tập đoàn, hoặc DN phân phối cho đơn vị cấp dưới (dựa vào đơn giá và sản lượng đạt được). Cơ sở để giao chính là lương tối thiểu và hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu. Các DN khác nhau về tính chất hoạt động thì cơ chế xác định hệ số Kđc đương nhiên cũng khác nhau. Nhưng các DN giống nhau về quy mô, tính chất hoạt động mà có kết quả SXKD khác nhau thì vì thế Kđc cũng sẽ khác nhau. ii. Giai đoạn 2 là giai đoạn phân phối đến tay người lao động. Trên cơ sở hệ số Kđc về lương tối thiểu được áp dụng, các DN tính toán phương án phân phối cho người lao động dựa vào hệ số Kđc. Bằng hình thức cho điểm thông qua đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân (số lượng, chất lượng lao động), luận án đã đề xuất phương pháp tính toán tiền lương cho người lao động. Một nội dung khác liên quan đến quy chế phân phối cũng được luận án nhấn mạnh là tính minh bạch, công khai và dân chủ trong cả quá trình: Xây dựng quy chế, thực hiện quy chế và giám sát, kiểm tra việc thực hiện quy chế; đề cao vai trò của tổ chức công đoàn...

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Tiền lương là 1 phạm trù KTXH, là biểu hiện bằng tiền của giá trị SLĐ mà chủ DN thỏa thuận trả cho NLĐ căn cứ vào trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm và số lượng thời gian mà từng NLĐ sẵn sàng cung ứng, căn cứ vào giá thuê SLĐ trên các thị trường tương đương và những quy định hiện hành của luật pháp. Tiền lương là biểu hiện quan hệ lợi ích và nghĩa vụ của người thuê SLĐ và người cung ứng SLĐ trong tất cả cách thức tổ chức lao động. Đây chính là cốt lõi bản chất của tiền lương.

QLTL là tổng thể các quan điểm, các nguyên tắc, các chính sách, các hình thức quản lý nhằm sử dụng tốt nhất QTL và tổ chức phân phối QTL đó đến từng NLĐ, theo cách đánh giá của DN về kết quả của lao động cũng như xác định mức tiền lương phù hợp với kết quả công việc đó. QLTL trong DN bao gồm:

- Lập kế hoạch nguồn trả lương.
- Quản lý Lmin.
- Quản lý ĐMLĐ và ĐGTL.
- Xây dựng quy chế và quản lý cách thức phân phối tiền lương.

Tiền lương, tiền công và đặc biệt vấn đề phân phối, QLTL, tiền công luôn là những vấn đề thời sự, là các chính sách lớn của chính phủ, được quan tâm rộng rãi trong xã hội, các tổ chức, các DN. Hoàn thiện QLTL trong các DN là yêu cầu cấp bách, nhằm làm cho tiền lương thực sự là động lực đối với NLĐ, là nhân tố của năng suất, là công cụ hữu hiệu của quản lý. Thật vậy, trong điều kiện KTTT và hội nhập kinh tế quốc tế, muốn tồn tại các DN phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh. Tâm điểm cạnh tranh là chiếm hữu các nguồn lực và những bí quyết về sử dụng các nguồn lực đó. Trong các nguồn lực mà con người đang chia nhau để khai thác, NNL luôn có tính quyết

định. NNL vừa đóng vai trò sự cung cấp một loại đầu vào cho mọi hoạt động SXKD, vừa làm sống dậy và phát động năng lượng của tất cả các nguồn lực vật chất khác. Hiệu quả trong sử dụng các nguồn lực khác, đều bắt nguồn từ việc sử dụng có hiệu quả NNL. Năng suất của các nguồn lực vật chất, suy cho cùng, do năng suất của NNL tạo nên và quyết định. Và vì vậy QLTL thực ra là làm cho NNL có động lực, được khuyến khích phát huy các mức năng suất cao nhất, sản sinh ra năng lực cạnh tranh mạnh mẽ cho DN, là nhân tố của tăng trưởng và phát triển kinh tế – xã hội. Nói cách khác, Quản lý tiền lương một cách có hiệu quả là 1 trong những chìa khoá quyết định bảo đảm thắng lợi trên thương trường.

Qua quá trình thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng công tác quản lý tiền lương tại EVN - Với tư cách là 1 tập đoàn kinh tế chiếm tới 90% NNL của ngành điện, sản xuất ra 90% sản lượng điện cả nước, đang quản lý vận hành 100% lưới Truyền tải điện và phân phối, đối chiếu với phần cơ sở lý luận về tiền lương và quản lý tiền lương trong chương 1, luận án rút ra kết luận và kiến nghị:

Điện là đầu vào không thể thiếu của các ngành công nghiệp. Điện là ngành cung cấp loại dịch vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng cuộc sống của nhân dân, đến phúc lợi xã hội. An ninh năng lượng mà trước hết là năng lượng điện là nhân tố quan trọng bảo đảm an ninh quốc phòng và an ninh chính trị. Điện còn là một ngành công nghiệp có đóng góp rất lớn vào GDP.

- Tập đoàn điện lực Việt nam được thành lập từ 1 quyết định hành chính, chứ không phải xuất phát từ nhu cầu tự thân của các DN hoạt động điện lực nhằm hợp lý hoá sản xuất, giảm thiểu chi phí để nâng cao hiệu quả SXKD. Mô hình mới đã có những thay đổi. Nhưng, so với yêu cầu thì vấn đề đổi mới cơ chế quản lý của Nhà nước đối với ngành điện cũng như của bản thân ngành điện (trong đó thực chất là EVN) còn phải tiếp tục nghiên cứu để hoàn thiện.

- SXKD điện có tính độc quyền tự nhiên. Tuy vậy, do tổ chức nền KTTT định hướng XHCN, nên tính độc quyền của EVN chỉ là hình thức.

- Quản lý tiền lương của EVN mang dáng dấp quản lý tiền lương ngành điện.

- Bộ máy làm công tác Lao động tiền lương của EVN là còn nhiều thiếu khuyết, vừa yếu về chất lượng vừa thiếu về số lượng.

- Mặc dù đạt được một số thành tựu trong quản lý tiền lương nhưng đặc điểm bao cấp và cơ chế mệnh lệnh vẫn tồn tại và bao trùm lên các hoạt động quản lý lao động tiền lương từ EVN đến các đơn vị thành viên. Tính thị trường trong quan hệ tuyển dụng, bố trí, sử dụng lao động và trả lương còn hạn chế, bị biến dạng khá lớn, do những áp đặt chủ quan của cơ chế quản lý. Sự can thiệp của cơ quan chức năng của Chính phủ vào QLTL và trả lương ở EVN còn nặng nề. Hậu quả của những tồn tại này là, công tác xây dựng ĐGTL, lập kế hoạch QTL, phương thức phê duyệt và giao ĐGTL đã trở nên hình thức, cứng nhắc và làm giảm hiệu quả của yếu tố tiền lương đối với việc quản lý NNL.

Với những ưu nhược điểm trong công tác QLTL tại EVN, luận án trình bày hệ thống quan điểm và giải pháp hoàn thiện QLTL. Theo đó:

Một là, Đổi mới công tác quản lý tiền lương tại EVN cần quán triệt các quan điểm: i. Trước hết, cần đổi mới cơ chế quản lý ngành điện phù hợp với cơ chế thị trường. Giá điện phải được hình thành thông qua cung cầu trên thị trường, từng bước làm cho tiền lương thật sự là giá cả của hàng hoá sức lao động. ii. Coi tiền lương tối thiểu là công cụ nền tảng để hoàn thiện các nội dung của công tác quản lý tiền lương. iii. Củng cố, kiện toàn bộ máy làm công tác quản lý tiền lương ngang tầm nhiệm vụ. Và iv. Nới lỏng sự kiểm soát của Nhà nước đối với hoạt động SXKD điện lực nói chung và quản lý tiền lương ngành điện nói riêng.

Hai là, về một số giải pháp cụ thể:

1. Về công tác quản lý tiền lương tối thiểu: Nội dung cơ bản của giải pháp là: i. căn cứ các quy định của pháp luật về lương tối thiểu, EVN chủ động (hoặc hướng dẫn để các DN thành viên) xây dựng các mức lương sàn tương ứng với từng loại hình DN, phù hợp với điều kiện vùng miền. ii. Trên cơ sở mức lương sàn này, các DN thành viên cũng như công ty mẹ dựa vào đặc thù của mình, ước tính kết quả SXKD kỳ kế hoạch để đăng ký mức lương tối thiểu (bao gồm cả hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu), ứng với hệ thống chỉ tiêu đăng ký. iii. Cuối kỳ kế hoạch dựa vào kết quả SXKD thông qua việc thực hiện hệ thống chỉ tiêu đăng ký, Hội đồng quản trị EVN phê duyệt mức lương tối thiểu cho các DN thành viên.

2. Về công tác quản lý ĐMLĐ và đơn giá tiền lương: Xuất phát từ nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của công tác ĐMLĐ trong nền KTTT, luận án cho rằng cần tiến hành rà soát toàn bộ hệ thống ĐMLĐ hiện có của tập đoàn điện lực Việt nam, đối chiếu, so sánh với hiện trạng các mức hao phí thực tế về lao động để có cơ sở thực hiện đề án ĐMLĐ tại tập đoàn. Mục tiêu hướng tới của đề án là xây dựng được hệ thống mức lao động trung bình, tiên tiến. Tổ chức bộ máy nhân sự thống kê, cập nhật những thay đổi về điều kiện sản xuất, công nghệ sản xuất, hợp lý hoá sản xuất để kịp thời điều chỉnh ĐMLĐ, sao cho ĐMLĐ trở thành công cụ hữu hiệu góp phần vào việc tiết kiệm chi phí lao động sống, tăng NSLĐ. Đối với ĐGTL, sau khi xác định được lương tối thiểu và ĐMLĐ, thì vấn đề còn lại của đơn giá là lựa chọn phương pháp xác định đơn giá phù hợp với từng loại hình SXKD. Luận án đã đề xuất các phương pháp khác nhau với các loại hình DN khác nhau.

3. Về công tác xác định và quản lý quỹ tiền lương: Luận án cho rằng việc xác định QTL dựa vào đơn giá và sản lượng điện thương phẩm như cách mà

EVN đang làm là phù hợp. Tuy vậy, để quản lý tốt hơn QTL, luận án đã đề xuất một số nguyên tắc nhằm hoàn thiện công tác xây dựng và quản lý QTL.

4. Về quy chế phân phối tiền lương cho người lao động: Trên cơ sở sản lượng tối thiểu và hệ số tăng lương tối thiểu tương ứng với kết quả thực hiện hệ thống chỉ tiêu đăng ký. Luận án chia quá trình phân phối làm 2 giai đoạn: i. Giai đoạn 1 là tập đoàn, hoặc DN phân phối cho đơn vị cấp dưới (dựa vào đơn giá và sản lượng đạt được). Cơ sở để giao chính là lương tối thiểu và hệ số điều chỉnh tăng lương tối thiểu. Các DN khác nhau về tính chất hoạt động thì cơ chế xác định hệ số Kđc đương nhiên cũng khác nhau. Nhưng các DN giống nhau về quy mô, tính chất hoạt động mà có kết quả SXKD khác nhau thì vì thế Kđc cũng sẽ khác nhau. ii. Giai đoạn 2 là giai đoạn phân phối đến tay người lao động. Trên cơ sở hệ số Kđc về lương tối thiểu được áp dụng, các DN tính toán phương án phân phối cho người lao động dựa vào hệ số Kđc. Bảng hình thức cho điểm thông qua đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân (số lượng, chất lượng lao động), luận án đã đề xuất phương pháp tính toán tiền lương cho người lao động. Một nội dung khác liên quan đến quy chế phân phối cũng được luận án nhấn mạnh là tính minh bạch, công khai và dân chủ trong cả quá trình: Xây dựng quy chế, thực hiện quy chế và giám sát, kiểm tra việc thực hiện quy chế; đề cao vai trò của tổ chức công đoàn...

Kiến nghị:

1. Trên cơ sở Luật Điện lực và chiến lược phát triển ngành điện đã được phê duyệt (Tổng sơ đồ VI), đề nghị Chính phủ cho phép EVN chuyển nhanh sang cơ chế SXKD tự trang trải chi phí, tự tích lũy, đầu tư mở rộng và phát triển theo yêu cầu của kinh tế thị trường. Trong đó cần đặc biệt chú trọng vấn đề giá bán điện. Về nguyên tắc, giá bán điện phải bảo đảm bù đắp chi phí và có lãi để EVN mở rộng sản xuất. Vấn đề trợ giúp cho các hộ tiêu dùng điện

thuộc các đối tượng của chính sách xã hội cần được hạch toán riêng và Chính phủ bù đắp phần trợ giúp này.

2. Đề nghị Chính phủ giao Bộ Công Thương và các Bộ Ngành liên quan ban hành cơ chế điều chỉnh giá bán điện linh hoạt phù hợp với sự biến động giá các nhân tố đầu vào trên thị trường, có tính đến tương quan giá bán điện giữa Việt nam và các nước trong khu vực và trên thế giới. Đồng thời, cho phép EVN được xây dựng biểu giá bán điện theo khu vực địa lý, theo nhu cầu của khách hàng.

3. Đề nghị Bộ Công Thương và các Bộ Ngành liên quan cho phép EVN xây dựng và thực hiện cơ chế tiền lương linh hoạt. Trước mắt áp dụng đối với đội ngũ chuyên gia chất lượng cao hiện đang làm việc tại những khâu quan trọng của dây chuyền SXKD điện.

4. Cho phép EVN được xây dựng và thực hiện chính sách tuyển dụng và đãi ngộ nhân lực phù hợp với cơ chế thị trường. Về tiền lương và thu nhập, Chính phủ chỉ kiểm soát thông qua suất hiệu quả đầu tư và thuế thu nhập. Tập đoàn được toàn quyền quyết định về các vấn đề liên quan đến ĐMLĐ, Lmin, ĐGTL và cơ chế trả lương. Ngoại trừ các đơn vị độc quyền nhà nước thuộc tập đoàn, các đơn vị còn lại được tự xây dựng hệ thống trả lương, trên cơ sở tham khảo các thang bảng lương do Nhà nước ban hành...

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ
CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Trần Thế Hùng, “Một số bất cập khi thực hiện chế độ tiền lương mới ở lĩnh vực Truyền tải điện”, 2005, Tạp chí *Công nghiệp*, số Tháng 4, kỳ 1.
2. Trần Thế Hùng, “Tiền lương tối thiểu cho ngành Điện - Thực trạng và giải pháp”, 2007, Tạp chí *Công nghiệp*, số tháng 10, kỳ 1.
3. Trần Thế Hùng, "Phát huy vai trò đòn bẩy của tiền lương - Bài học thành công của Công ty Truyền tải Điện 1", 2000, Tạp chí *Điện lực*, số tháng 5.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Phần tiếng Việt:

1. Abowd, A (1982), *Tiền lương ảnh hưởng đến phân phối thu nhập*.
2. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2005), *Các Thông tư về chính sách lao động tiền lương, thu nhập trong các DNNN*, <http://www.chinhphu.vn>.
3. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2005), *Tài liệu hội thảo cải cách chính sách tiền lương trong thời kỳ chuyển đổi ở Việt Nam*, <http://www.chinhphu.vn>.
4. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (1995), *Đổi mới cơ chế và chính sách quản lý lao động, tiền lương trong nền KTTT ở Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (1995), *Hướng dẫn thi hành Bộ luật lao động*, NXB Lao động trang 25, Hà Nội.
6. Bộ môn kinh tế vi mô - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, (1995), *Kinh tế vi mô*, NXB Giáo dục, trang 180, Hà Nội.
7. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (1999), *Báo cáo tổng kết hai năm việc thực hiện nghị định 28/CP ngày 28/3/1997 của chính phủ về đổi mới cơ chế quản lý tiền lương đối với các DNNN*, Hà Nội.
8. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2000), *Hội thảo quốc gia về tiền lương Việt Nam trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế*, Hà Nội.
9. C.Mác (1976), *Tư bản - Quyển 3, Tập 1*, NXB Sự thật, trang 61, 71, 60, 47, Hà Nội.
10. C.Mác (1976), *Lao động làm thuê và tư bản*, NXB Sự thật, trang 52, 54, Hà Nội.

11. C.Mác, Anghen (1983), *Tuyển tập, tập II, III, IV*, NXB Sự thật, trang 162, Hà Nội.
12. Cathrine Saget (2006), *Mức lương tối thiểu cứng ở các nước đang phát triển*.
13. Mai Quốc Chánh (2001), “Quan điểm và phương hướng cải cách tiền lương trong giai đoạn mới”, Tạp chí *Kinh tế và phát triển*, (46), Hà Nội.
14. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình Kinh tế Lao động*, NXB Lao động và xã hội, Hà Nội.
15. Trần Xuân Cầu (1992), “*Đổi mới tổ chức tiền lương với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trong các xí nghiệp công nghiệp quốc doanh*”, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Hà Nội.
16. Đỗ Minh Cường, Nguyễn Hồng Minh, Đào Thanh Hương (1996), *Dự án điều tra tiền lương và thu nhập trong các DNNN, Tư nhân, DN có vốn đầu tư nước ngoài*. Đề tài cấp bộ - Bộ lao động Thương binh và xã hội, Hà Nội.
17. Mai Ngọc Cường - Đỗ Đức Bình (1994), *Phân phối thu nhập trong nền KTTT*. NXB Thống kê, Hà Nội.
18. Chính phủ nước CHXHCN Việt nam (2003), *Bộ Luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam đã bổ sung, sửa đổi năm 2002*. NXB Lao động và xã hội, Hà Nội.
19. Chính phủ nước CHXHCN Việt nam (1993), *Nghị định 26/CP ngày 23/05/1993, Quy định tạm thời chế độ tiền lương mới trong các doanh nghiệp*, <http://www.chinhphu.vn>.
20. Chính phủ nước CHXHCN Việt nam (1997), *Nghị định 28/CP ngày 28/03/1997: Về đổi mới quản lý tiền lương, thu nhập trong các DNNN*, <http://www.chinhphu.vn>.

21. Chính phủ nước CHXHCN Việt nam (2001), *Nghị định 03/NĐ-CP ngày 11/01/2001: Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 28/CP ngày 28/03/1997 của Chính phủ về đổi mới quản lý tiền lương, thu nhập trong các DNNN*, <http://www.chinhphu.vn>.
22. Đảng Cộng sản Việt Nam (1976), *Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VIII*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
23. Đảng Cộng sản Việt Nam (2001), *Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX*. NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
24. Đảng Cộng sản Việt Nam (2006), *Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
25. Tống Văn Đường (2001), “Những nội dung cơ bản của cải cách chính sách tiền lương ở Việt Nam hiện nay”, Tạp chí *Kinh tế và phát triển*, (47), Hà Nội.
26. Tống Văn Đường (2000), “Đổi mới cơ chế phân phối thu nhập và tiền lương ở Việt Nam”, Tạp chí *Kinh tế và Phát triển*, (40), Hà Nội.
27. G. Ashauer (1993), *Những kiến thức cơ bản về kinh tế*, NXB Thống kê, trang 109, Hà Nội.
28. Ghellab, Youcef (1988), *Tiền lương tối thiểu và thất nghiệp ở lao động trẻ*.
29. Hà Bình (1992), “Tình hình phân phối thu nhập của xí nghiệp Trung Quốc và đổi sách hiện nay”, Tạp chí *Thông tin Lý luận*, (8), Hà Nội.
30. Nguyễn Quang Hiến (1995), *Thị trường lao động - Thực trạng và giải pháp*. NXB Thống kê, trang 52, 54, Hà Nội.
31. Trần Thế Hùng (2005), “Một số bất cập khi thực hiện chế độ tiền lương mới ở lĩnh vực Truyền tải điện”, Tạp chí *Công nghiệp*, (4), Hà Nội.
32. Trần Thế Hùng (2007), “Tiền lương tối thiểu cho ngành Điện - Thực trạng và giải pháp”, Tạp chí *Công nghiệp*, (10), Hà Nội.

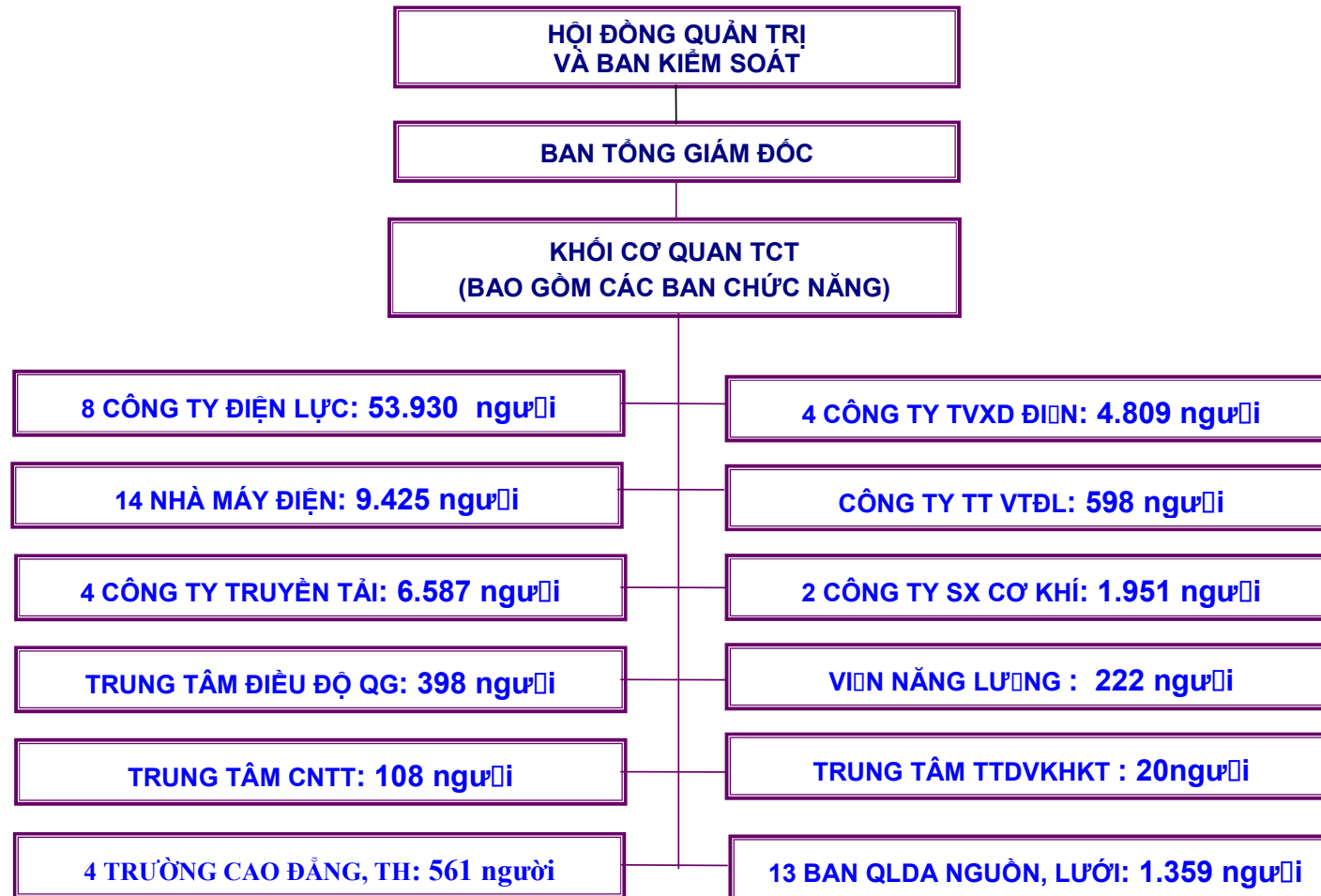
33. M.Keynes (1992), *Lý thuyết tổng quát về việc làm, lãi suất và tiền tệ*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
34. Nguyễn Hồng Minh, Đào Thanh Hương, Lê Minh Tâm (1997), *Phương pháp xác định tiền lương tối thiểu ngành*. Đề tài cấp bộ - Bộ Lao động Thương binh và xã hội, Hà Nội.
35. Nguyễn Hồng Minh (1998), “Sự cần thiết và cách xây dựng tiền lương tối thiểu”, Tạp chí *Lao động và xã hội*, (8), trang 28, Hà Nội.
36. NXB Thống kê Hà Nội (1995), *Kinh nghiệm quản trị nhân sự theo phong cách Nhật bản*, Hà Nội.
37. Vũ Hoàng Ngân (2001), “Thị trường lao động Việt Nam: Đặc điểm và giải pháp”, Tạp chí *Kinh tế và phát triển*, số 47, Hà Nội.
38. Phòng Thống kê, Vụ kế hoạch tài chính, Bộ LĐTB&XH (2006), *Báo cáo kết quả điều tra về tiền lương, việc làm một số DN trên địa bàn Hà Nội năm 2002, 2005*, Hà Nội.
39. Quốc Hội nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Khóa 9 (1994), *Luật lao động*, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
40. Bùi Tiến Quý, Vũ Quang Thọ (1997), *Chi phí tiền lương của các DNNN trong quá trình chuyển sang nền KTTT*. NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
41. Phan Đăng Quyết (2006), “Một số quan điểm về phân phối thu nhập trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN”, Tạp chí *Kinh tế và Dự báo*, (8), Hà Nội.
42. Đỗ Tiến Sâm (2000), “Tình hình vấn đề về phân phối thu nhập trong quá trình phát triển kinh tế ở Trung Quốc thời kỳ cải cách”, Tạp chí *Nghiên cứu Trung Quốc*, (4), Hà Nội.
43. Sở Kinh tế đối ngoại và Trung tâm Giao lưu Quốc tế về Văn hoá, Giáo dục, Khoa học xã hội (1995), *Hoạt động tài chính trong nền kinh tế thị trường*, trang 11, Hà Nội.

44. Thủ tướng Chính phủ (1994), *Quyết định số 562/TTg ngày 10-10-1994 về việc thành lập Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, <http://www.chinhphu.vn>.
45. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (1986), *Kinh tế lao động*, NXB Đại học và Trung học Chuyên nghiệp, trang 205, Hà Nội.
46. Phạm Đức Thành (2000), “Về chế độ phân phối thu nhập và tiền lương trong dự thảo báo cáo chính trị trình đại hội IX của Đảng”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (40), Hà Nội.
47. Vũ Quang Thọ (1996), *Về chi phí tiền lương theo kết quả sản xuất kinh doanh của các DNNN trong quá trình chuyển sang cơ chế thị trường*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Hà Nội.
48. Tập đoàn Điện lực Việt Nam, (2004), *Quy chế quản lý, phân phối và sử dụng các quỹ trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Hà Nội.
49. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2002), *Quy chế tạm thời giao đơn giá tiền lương, phân phối quỹ tiền lương cho các đơn vị sản xuất – kinh doanh điện và Thông tin viễn thông điện lực*, Hà Nội.
50. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2001), *Quy chế Thường vận hành an toàn cho CN, VC liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất – kinh doanh điện*, Hà Nội.
51. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2003), *Quy định về việc lập kế hoạch lao động tiền lương, trình duyệt đơn giá tiền lương và quyết toán quỹ tiền lương thực hiện hàng năm*, Hà Nội.
52. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2000), *Quyết định số 33 EVN/HĐQT – TCCB & ĐT ngày 31-01-2000 về việc ban hành Quy chế phân cấp quản lý trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Hà Nội.
53. Lương Văn Úc và Phạm Thuý Hương (2003), *Xã hội học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

54. Viện thông tin khoa học xã hội (1995), *Con người và nguồn lực con người trong phát triển*, trang 193, Hà Nội.
55. Viện Khoa học Xã hội Việt Nam (2005), *Toàn cầu hoá*, NXB Thế giới, Hà Nội.

II. Phần tiếng Anh:

56. Cherrington, D.J. (1995), *The management of human resources*, Prentice Hall international, Inc.
57. Hendry, C. (1995), *Human resources management: a strategic approach to employment*, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford.
58. Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1996), *Management Information System*, Prentice Hall International, Inc. USA.
59. Leap, T.L., Crino, MD., (1990), *Personnel/human resource management*, Macmillan Publishing Company, New York.
60. Lindner, J.R. (1998), “Understanding employee motivation”, *Journal of Extension*. <http://www.lindner.16@osu.edu>.

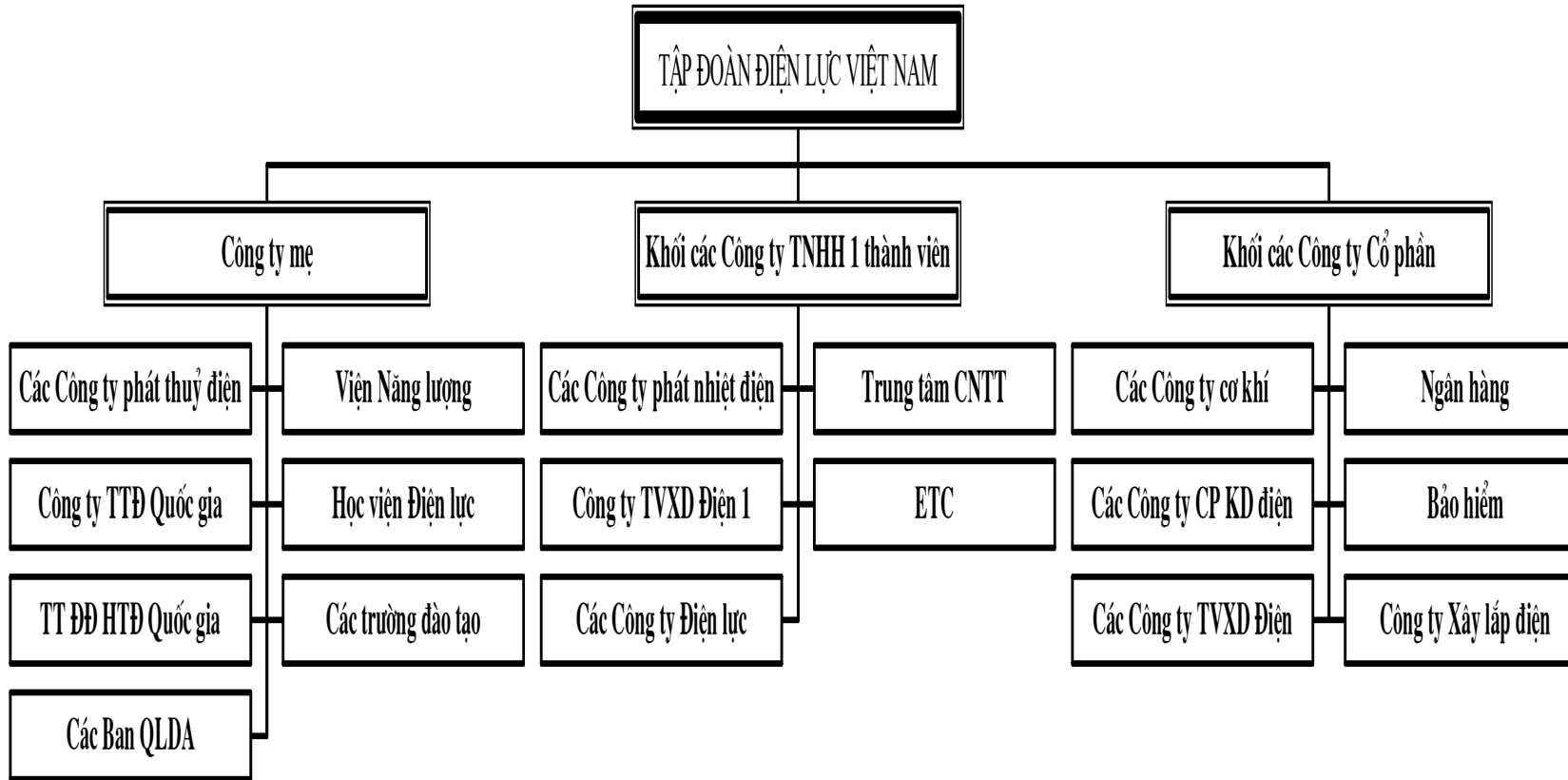
Phụ lục 1:**CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC VIỆT NAM NĂM 2003**

Phụ lục 1:**Biểu số 11: TỔNG SỐ LAO ĐỘNG BÌNH QUÂN, THU NHẬP VÀ TIỀN LƯƠNG BÌNH QUÂN CỦA CÁC ĐƠN VỊ GIAI ĐOẠN 1999-2003***Đơn vị tính : người bình quân; 1000 đồng/người/tháng*

Số TT	Ngành nghề kinh tế	Năm 1999			Năm 2000			Năm 2001			Năm 2002			Năm 2003		
		LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền
		b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương
		năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân
	người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ	
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Sản xuất kinh doanh Điện	51.960	1.495	1.312	54.744	1.723	1.511	57.729	2.011	1.823	61.008	2.198	1.942	63.734	2.424	2.123
a	Hạch toán độc lập	39.137	1.425	1.274	41.763	1.656	1.464	43.962	1.957	1.781	46.152	2.127	1.868	48.274	2.319	2.013
b	Hạch toán tập trung	12.823	1.707	1.428	12.981	1.940	1.665	13.767	2.184	1.957	14.856	2.417	2.173	15.460	2.751	2.468
2	Sản xuất sửa chữa cơ khí	3.556	1.039	946	3.150	1.243	1.139	3.284	1.928	1.841	3.329	2.320	2.218	3.640	2.200	2.052
3	Khảo sát thiết kế	3.301	1.831	1.818	3.352	1.982	1.885	3.321	2.387	2.246	3.695	3.150	3.014	4.265	4.497	4.289
4	Ban Quản lý dự án	1.226	1.225	904	1.253	1.562	1.344	1.330	2.031	1.834	1.538	2.053	1.818	1.734	2.963	2.726
5	Nghiên cứu KHKT	202	1.270	409	349	1.264	709	211	1.503	515	199	1.838	1.835	226	3.322	872
6	Đào tạo	292	837	708	502	1.266	846	482	1.917	1.411	495	2.424	1.961	538	2.988	2.757

Nguồn số liệu: Tổng Công ty Điện lực Việt nam

Phụ lục 2:
MÔ HÌNH TỔ CHỨC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM



Phụ lục 3

ĐƠN GIÁ TIỀN LƯƠNG GIAO CHO CÁC CÔNG TY ĐIỆN LỰC NĂM 2003

Số TT	Tên đơn vị	Các chỉ tiêu kế hoạch năm 2003				Đơn giá tiền lương		
		SL điện TP (Triệu Kwh)	Tỷ lệ điện tổn thất (%)	Lợi nhuận (Tr. đồng)	Năng suất LĐ (Kwh /người)	Vđg	Trong đó:	
							Vđg1	Vđg2
						(đồng /1000Kwh)		
1	Công ty Điện lực 1	8.862	9,3	218.900	505.851	44.003,0	39.429,9	4.573,1
2	Công ty Điện lực 2	7.050	10,7	199.200	669.452	42.017,8	37.755,1	4.262,7
3	Công ty Điện lực 3	3.450	8,5	120.000	534.056	47.525,6	42.645,1	4.880,5
4	Cty ĐL TP Hà Nội	3.360	10,1	52.000	958.084	25.967,4	23.364,4	2.603,0
5	Cty ĐL TP HCM	8.480	10,0	142.250	1.365.100	18.207,4	16.353,5	1.853,9
6	Cty ĐL Hải Phòng	1.220	6,5	22.450	611.529	37.439,4	33.751,4	3.688,0
7	Cty ĐL Đồng Nai	1.950	6,7	38.700	1.344.828	19.261,7	17.321,9	1.939,8

Nguồn số liệu: EVN

Phụ lục 4:**TỔNG SỐ LAO ĐỘNG BÌNH QUÂN, THU NHẬP VÀ TIỀN LƯƠNG BÌNH QUÂN CỦA CÁC ĐƠN VỊ GIAI ĐOẠN 1999-2003***Đơn vị tính : người bình quân; 1000 đồng/người/tháng*

Số TT	Ngành nghề kinh tế	Năm 1999			Năm 2000			Năm 2001			Năm 2002			Năm 2003		
		LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền	LĐ	Thu	Tiền
		b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương	b.quân	nhập	lương
		năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân	năm	bquân	bquân
		người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ	người	1000đ	1000đ
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Sản xuất kinh doanh Điện	51.960	1.495	1.312	54.744	1.723	1.511	57.729	2.011	1.823	61.008	2.198	1.942	63.734	2.424	2.123
a	Hạch toán độc lập	39.137	1.425	1.274	41.763	1.656	1.464	43.962	1.957	1.781	46.152	2.127	1.868	48.274	2.319	2.013
b	Hạch toán tập trung	12.823	1.707	1.428	12.981	1.940	1.665	13.767	2.184	1.957	14.856	2.417	2.173	15.460	2.751	2.468
2	Sản xuất sửa chữa cơ khí	3.556	1.039	946	3.150	1.243	1.139	3.284	1.928	1.841	3.329	2.320	2.218	3.640	2.200	2.052
3	Khảo sát thiết kế	3.301	1.831	1.818	3.352	1.982	1.885	3.321	2.387	2.246	3.695	3.150	3.014	4.265	4.497	4.289
4	Ban Quản lý dự án	1.226	1.225	904	1.253	1.562	1.344	1.330	2.031	1.834	1.538	2.053	1.818	1.734	2.963	2.726
5	Nghiên cứu KHKT	202	1.270	409	349	1.264	709	211	1.503	515	199	1.838	1.835	226	3.322	872
6	Đào tạo	292	837	708	502	1.266	846	482	1.917	1.411	495	2.424	1.961	538	2.988	2.757

Nguồn số liệu: Tổng Công ty Điện lực Việt nam

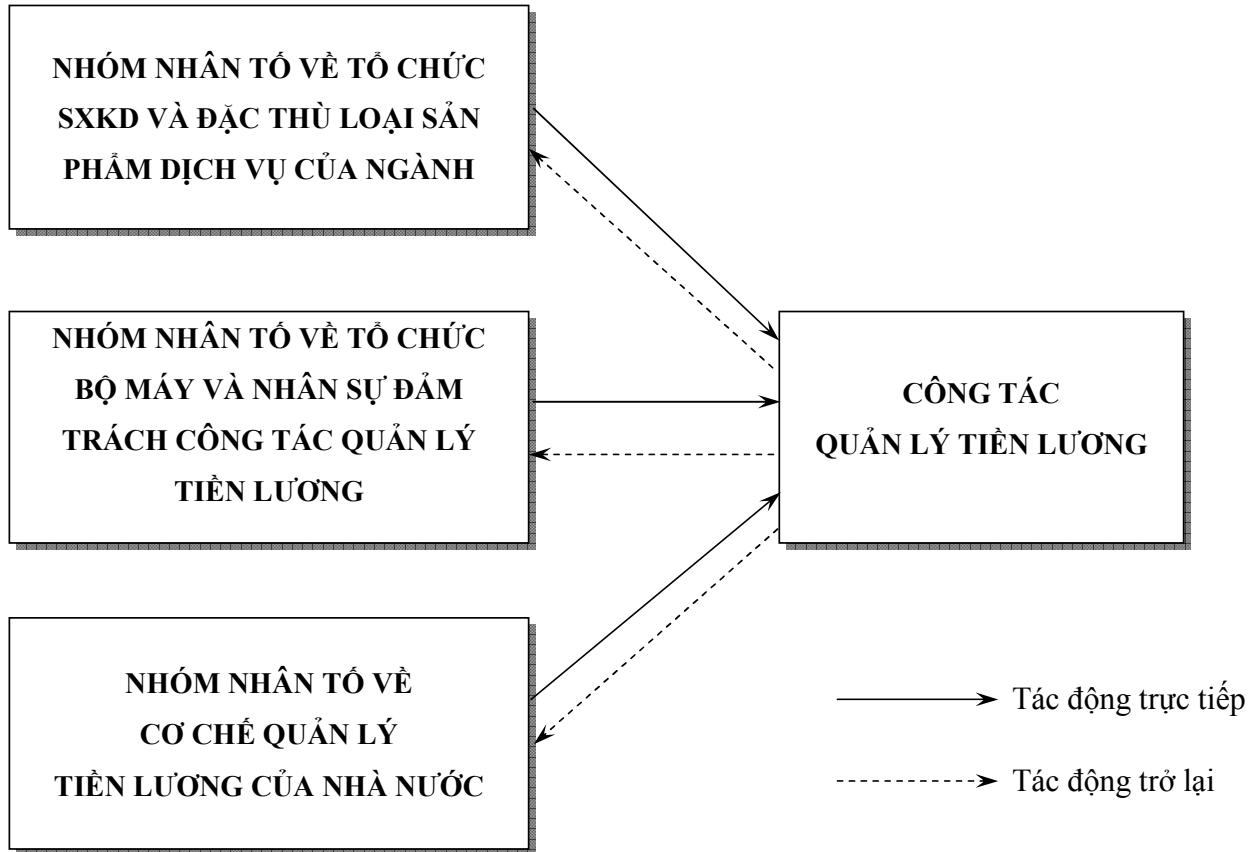
Phụ lục 5:

ĐƠN GIÁ TIỀN LƯƠNG CHO CÁC NHÀ MÁY ĐIỆN NĂM 2003

Số TT	Tên đơn vị	DT _{KH} - C _{KH} (1000 đồng)	Đơn giá tiền lương chưa có thưởng VHAT (đồng/1000đồng)
1	Nhà máy Nhiệt điện Phả Lại	45.985.019	810,38
2	Nhà máy Nhiệt điện Uông Bí	31.626.298	843,15
3	Nhà máy điện Ninh Bình	25.104.930	776,59
4	Nhà máy Nhiệt điện Thủ Đức	11.807.244	668,88
5	Nhà máy Nhiệt điện Cần Thơ	22.723.131	238,88
6	Nhà máy điện Bà Rịa	36.351.185	214,94
7	Nhà máy điện Phú Mỹ	59.059.901	189,45
8	Nhà máy Thủy điện Hoà Bình	276.444.633	69,87
9	Nhà máy Thủy điện Thác Bà	6.687.155	775,10
10	Nhà máy Thủy điện Vĩnh Sơn – S.Hình	84.422.227	44,99
11	Nhà máy Thủy điện IALY	321.586.475	34,55
12	Nhà máy Thủy điện Thác Mơ	46.040.706	85,25
13	Nhà máy Thủy điện Đa Nhim – HT – Đmi	39.628.211	265,61
14	Nhà máy Thủy điện Trị An	81.206.970	79,22

Nguồn: EVN

Phụ lục 6



Page 157: [1] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [1] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [1] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [1] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [1] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [1] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [2] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [2] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [2] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [3] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [3] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [3] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [3] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [3] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
Page 157: [4] Deleted <i>i</i>	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM

Page 157: [6] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [7] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [7] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [7] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [7] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [7] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [8] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [8] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [8] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [9] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [9] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [9] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [9] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 157: [9] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 159: [10] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		

Page 159: [11] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [11] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [11] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [11] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [11] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [12] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [12] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [12] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [13] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [13] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [13] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [13] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [13] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [13] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [13] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [14] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [15] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
<i>i</i>		
Page 159: [15] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 159: [15] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 159: [15] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 159: [15] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 159: [15] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [16] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [17] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [17] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [17] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [17] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [17] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [17] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [17] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [18] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [18] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [18] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [19] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [20] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [20] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [21] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [21] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [21] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [21] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [21] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [21] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [21] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 160: [22] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [23] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [24] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [25] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [25] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [25] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 161: [25] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [26] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [26] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [26] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [27] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [27] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [27] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [27] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [27] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [28] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [28] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [28] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [28] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [28] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [28] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [28] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [29] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [30] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [30] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [30] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [31] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [32] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [32] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [32] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [33] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [33] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [33] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [33] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 162: [34] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [35] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [35] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [35] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [36] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [37] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [37] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [37] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [37] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [38] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [39] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [39] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [39] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [40] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 163: [40] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [41] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [41] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [41] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [41] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [41] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [41] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [42] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [43] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [43] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [43] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [43] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [43] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [43] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [43] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [43] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [43] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [43] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [44] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 164: [45] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 164: [45] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [46] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [46] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [46] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted VNN.R9 16/03/2007 10:02:00 AM

i

Page 165: [47] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [48] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [48] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [48] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [49] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [49] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [50] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [50] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [50] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [50] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [50] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [50] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [51] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [51] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 165: [51] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		

Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [54] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [55] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [55] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [55] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [56] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [56] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [56] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		

Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 170: [61] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 171: [62] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 171: [62] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		
Page 171: [62] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
i		

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [63] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [66] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 171: [67] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [68] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [68] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [68] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [68] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [68] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 174: [71] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

ı

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [72] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [73] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [73] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [73] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [73] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [74] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [74] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [74] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [74] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 175: [74] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

i

Page 175: [77] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [78] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [79] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [79] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [80] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [80] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [80] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [80] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [80] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [81] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [81] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [82] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [82] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [82] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [82] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [83] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [83] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [83] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [83] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [83] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [83] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [83] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [84] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [84] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [84] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [84] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 176: [84] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

ii

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [85] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [86] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [87] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [87] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [87] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [87] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [87] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [88] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [89] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [90] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [91] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [91] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [91] Deleted	VNN.R9	16/03/2007 10:02:00 AM
------------------------	--------	------------------------

i

Page 177: [91] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [91] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 177: [91] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [92] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [93] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [94] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [95] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [95] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [95] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [95] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [96] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [97] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [97] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [97] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [98] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [98] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [98] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [98] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [98] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [99] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [99] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [99] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i

Page 178: [99] Deleted **VNN.R9** **16/03/2007 10:02:00 AM**

i