

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, cho phép tôi bày tỏ lòng biết ơn tới GS.TS. Vũ Thị Ngọc Phùng và TS. Lâm Du Sơn, người đã hướng dẫn tôi về mặt khoa học để hoàn thành bản Luận án này. Xin cảm ơn GS.TS. Nguyễn Văn Nam, GS.TS. Nguyễn Kế Tuấn, PGS.TS. Ngô Thắng Lợi cùng các nhà khoa học, cán bộ, nhân viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã có những góp ý xác đáng và giúp đỡ tận tình trong quá trình tôi nghiên cứu và hoàn thành luận án.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo và các bạn đồng nghiệp công tác tại Bộ Công thương, Tập đoàn Điện lực Việt Nam và Tập đoàn Dầu khí Việt Nam về những giúp đỡ đầy nhiệt huyết và những ý kiến đóng góp, động viên để tôi có thể hoàn thành nhiệm vụ nghiên cứu của mình.

Cuối cùng, tôi đặc biệt biết ơn gia đình và những người bạn thân thiết đã thường xuyên động viên, giúp đỡ tôi hoàn thành bản luận án này.

Xin trân trọng cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng. Những kết luận khoa học của luận án chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

Đình Văn Toàn

MỤC LỤC

	Trang
Lời cảm ơn	i
Lời cam đoan	ii
Mục lục	iii
Danh mục các chữ viết tắt	vi
Danh mục các bảng	viii
Danh mục các hình vẽ	ix
MỞ ĐẦU	1
Chương 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH ĐIỆN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ	12
1.1. NGUỒN NHÂN LỰC VỚI PHÁT TRIỂN KINH TẾ - XÃ HỘI	12
1.1.1 Nguồn nhân lực.....	12
1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực trong tăng trưởng và phát triển	15
1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC ĐIỆN LỰC	23
1.2.1 Khái niệm, chức năng và nội dung phát triển nguồn nhân lực.....	23
1.2.2 Phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức điện lực.....	37
1.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của tổ chức điện lực	54
1.3. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐIỆN LỰC TRÊN THẾ GIỚI	60
1.3.1 Phát triển NNL ở các Công ty Điện lực Nhật Bản	61
1.3.2 Phát triển NNL ở các tổ chức điện lực ASEAN.....	64
1.3.3 Những bài học vận dụng cho phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam.....	69
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	72
Chương 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM	73
2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM.....	73
2.1.1 Sự hình thành Tập đoàn Điện lực Việt Nam.....	73
2.1.2 Tổ chức sản xuất kinh doanh điện ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam.....	74
2.1.3 Đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh điện của Tập đoàn Điện lực Việt Nam	76

2.2. PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM	82
2.2.1 Nguồn nhân lực hiện có và tổ chức quản lý.....	83
2.2.2 Công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực.....	90
2.2.3 Thực hiện phát triển nguồn nhân lực.....	94
2.3. TÁC ĐỘNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN CƠ CẤU, CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH ĐIỆN Ở TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM	108
2.3.1 Chuyển biến về quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực	108
2.3.2 Tác động của phát triển nguồn nhân lực đến kết quả sản xuất kinh doanh điện	115
2.3.3 Phân tích năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh điện ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam	121
2.4. ĐÁNH GIÁ SỰ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN	125
2.4.1 Những kết quả đạt được	125
2.4.2 Những hạn chế chủ yếu	127
2.4.3 Nguyên nhân của các hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực	132
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	140
Chương 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN 2015	141
3.1. CĂN CỨ XÁC ĐỊNH PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	141
3.1.1 Mục tiêu phát triển hệ thống điện Việt Nam đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2025	141
3.1.2 Chiến lược phát triển của Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015...	143
3.1.3 Phương hướng và quan điểm phát triển nguồn nhân lực của đất nước trong giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa	149
3.2. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015.....	151
3.2.1 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn đến năm 2015.....	151
3.2.2 Định hướng mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh điện của Tập đoàn ...	152

3.2.3	Phương hướng phát triển nguồn nhân lực đến năm 2015.....	156
3.3.	CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIÊN LỰC VIỆT NAM	173
3.3.1	Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực	174
3.3.1.1	<i>Đảm bảo trình tự và phương pháp hoạch định khoa học</i>	174
3.3.1.2	<i>Chú trọng yêu cầu về năng lực trong hoạch định phát triển NNL và phân tích nhu cầu đào tạo tại các đơn vị</i>	177
3.3.2	Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản lý và thực hiện phát triển nguồn nhân lực	181
3.3.2.1	<i>Đổi mới phương pháp quản lý và thực hiện</i>	182
3.3.2.2	<i>Hoàn thiện cơ chế và các chính sách về quản lý phát triển NNL</i>	186
3.3.2.3	<i>Kiện toàn bộ máy và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý và thực hiện phát triển nguồn nhân lực</i>	190
3.3.3	Tổ chức lại và nâng cao năng lực các cơ sở đào tạo	193
3.3.3.1	<i>Tổ chức các cơ sở đào tạo hiện có theo hướng giảm đầu mối để tập trung đầu tư, gắn chặt hoạt động đào tạo với phát triển sản xuất kinh doanh của Tập đoàn</i>	194
3.3.3.2	<i>Đổi mới phương pháp và nội dung thực hiện đào tạo bồi dưỡng thường xuyên tại các Trường.....</i>	195
3.3.3.3	<i>Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất và hỗ trợ kinh phí hoạt động đào tạo kỹ thuật.....</i>	196
3.3.3.4	<i>Xây dựng chính sách, cơ chế để nâng cao tiền lương, thu nhập cho giáo viên, hướng dẫn viên các cơ sở đào tạo.....</i>	198
3.3.3.5	<i>Tăng cường bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên, hướng dẫn viên.....</i>	199
3.3.4	Nhóm giải pháp về hợp tác trong nước và quốc tế	200
3.3.4.1	<i>Tăng cường hợp tác trong nước để phát huy hiệu quả mọi nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực.....</i>	200
3.3.4.2	<i>Đẩy mạnh các hoạt động hợp tác quốc tế và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	201
3.3.5	Đảm bảo sự đồng bộ trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực	202
3.3.5.1	<i>Đổi mới công tác lập kế hoạch nhân lực</i>	203
3.3.5.2	<i>Hoàn thiện và công khai chính sách thu hút, tuyển dụng</i>	204
3.3.5.3	<i>Đổi mới công tác cán bộ và quản lý lao động</i>	204

3.3.5.4 <i>Đổi mới chính sách và cơ chế trả lương</i>	205
3.3.5.5 <i>Xây dựng môi trường làm việc tích cực, khích lệ sáng tạo</i>	206
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	208
KIẾN NGHỊ	209
KẾT LUẬN	210
NHỮNG CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	214
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	215
PHẦN PHỤ LỤC	221
Phụ lục 1: Danh mục vị trí chức danh vận hành hệ thống điện (HTĐ) và các yêu cầu cơ bản về CMKT và năng lực	221
Phụ lục 2: Sơ đồ tổ chức của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (năm 2010)	236
Phụ lục 3: Danh mục các đơn vị trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam	237
Phụ lục 4: Một số chỉ tiêu SXKD điện giai đoạn 2001-2008 của Tổng công ty và Tập đoàn Điện lực Việt Nam.....	239
Phụ lục 5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ đào tạo của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (khối SXKD điện, năm 2009)	240
Phụ lục 6: Danh mục dự án NMD đưa vào vận hành giai đoạn 2009-2015.....	242
Phụ lục 7: Danh mục công trình Truyền tải 500 kV - Phần TBA đưa vào vận hành giai đoạn 2009-2015	243
Phụ lục 8: Danh mục công trình Truyền tải 500 kV - Phần đường dây đưa vào vận hành giai đoạn 2009-2015	244
Phụ lục 9: Tổng hợp kết quả điều tra, khảo sát về NNL và công tác phát triển NNL ở các đơn vị trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam	245

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

APEC	: Tổ chức các quốc gia hợp tác Châu Á - Thái Bình Dương
APUA	: Tổ chức Điện lực các quốc gia ASEAN
ASEAN	: Các nước Đông Nam Á
CBCNV	: Cán bộ, công nhân viên
CBNV	: Cán bộ nhân viên
CMKT	: Chuyên môn kỹ thuật
CNH	: Công nghiệp hóa
CNKT	: Công nhân kỹ thuật
CNTT	: Công nghệ thông tin
ĐH	: Đại học
ĐHĐL	: Đại học Điện lực
ĐNT	: Điện nguyên tử
DNNN	: Doanh nghiệp nhà nước
EVN	: Tập đoàn Điện lực Việt Nam
GDP	: Tổng sản phẩm quốc nội
GO	: Tổng giá trị sản xuất
HDH	: Hiện đại hóa
HTĐ	: Hệ thống điện
IC	: Chi phí trung gian
JICA	: Tổ chức Hợp tác quốc tế Nhật Bản

KEPCO	: Công ty Điện lực Kyushu, Nhật Bản
KHCN	: Khoa học công nghệ
LĐT&XH	: Lao động - Thương binh và Xã hội
NĐK	: Nhiệt điện khí
NĐT	: Nhiệt điện đốt than
NMĐ	: Nhà máy điện
NNL	: Nguồn nhân lực
NSLĐ	: Năng suất lao động
OECD	: Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
OJT	: On The Job Training - Đào tạo tại vị trí làm việc
PD	: Phát điện
PP&KD	: Phân phối và kinh doanh
QHĐ VI	: Quy hoạch phát triển điện lực Quốc gia giai đoạn 2006-2015 có xét đến năm 2025 (Quy hoạch điện VI)
QLDA	: Quản lý dự án
SP	: Công ty Điện lực Singapore
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
TBA	: Trạm biến áp
TC&NS	: Tổ chức và nhân sự
TĐ	: Thủy điện
TEPCO	: Công ty Điện lực Tokyo, Nhật Bản
TFP	: Năng suất yếu tố tổng hợp
TGD	: Tổng giám đốc

THCN	:	Trung học chuyên nghiệp
TNB	:	Tập đoàn Điện lực Quốc gia Malaysia
TNHH MTV	:	Trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên
TTĐ	:	Truyền tải điện
UNDP	:	Chương trình phát triển của Liên hợp quốc
UNESCO	:	Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa của Liên hợp quốc
VA	:	Giá trị gia tăng
WB	:	Ngân hàng Thế giới

DANH MỤC CÁC BẢNG

		Trang
Bảng 1.1	Một số định nghĩa về phát triển NNL	25
Bảng 2.1	Giá trị, tốc độ tăng trưởng và tỷ trọng VA, IC trong SXKD điện của EVN khi tính đến điện mua ngoài (Phương án 1)	80
Bảng 2.2	Giá trị, tốc độ tăng trưởng và tỷ trọng VA, IC trong SXKD điện của EVN khi không tính điện mua ngoài (Phương án 2)	80
Bảng 2.3	Quy mô nguồn nhân lực và công suất phát điện của EVN so với các Điện lực khu vực ASEAN	83
Bảng 2.4	Tỷ trọng NNL của EVN ở từng khâu SXKD điện	110
Bảng 2.5	Tỷ trọng NNL và tỷ trọng công suất theo công nghệ sản xuất giai đoạn 2001-2008 ở khối phát điện	111
Bảng 2.6	Cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo giai đoạn 1998-2009 của các đơn vị SXKD điện	112
Bảng 2.7	Kết quả ước lượng đóng góp của NNL vào tăng trưởng SXKD điện của EVN áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas theo phương án tính đến điện mua ngoài (Phương án 1)	117
Bảng 2.8	Kết quả ước lượng đóng góp của NNL vào tăng trưởng SXKD điện của EVN áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas theo phương án không tính điện mua ngoài (Phương án 2)	118
Bảng 2.9	So sánh chỉ số năng suất lao động SXKD điện ở năm 2007	123
Bảng 2.10	Chỉ tiêu sử dụng lao động SXKD điện của EVN so với thế giới	124
Bảng 3.1	Kết quả dự báo chỉ tiêu sử dụng lao động cho mở rộng SXKD điện của EVN đến năm 2015	161
Bảng 3.2	Kết quả dự báo quy mô NNL theo lĩnh vực hoạt động và công nghệ sản xuất điện đến 2015	162
Bảng 3.3	Kết quả xác định cơ cấu NNL của EVN đến năm 2015	165
Bảng 3.4	Dự báo quy mô, tốc độ tăng, giảm và tỷ trọng nhân lực trực tiếp SXKD điện theo trình độ của EVN	168
Bảng 3.5	Kết quả xác định cơ cấu NNL theo trình độ của EVN giai đoạn đến năm 2015	168

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

		Trang
Hình 1.1	Các chức năng của phát triển nguồn nhân lực	26
Hình 1.2	Nội dung phát triển nguồn nhân lực	29
Hình 1.3	Tỷ trọng điện năng sản xuất theo dạng phát điện của các nước OECD năm 2006	40
Hình 1.4	Sơ đồ phân loại nguồn nhân lực	42
Hình 1.5	Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của tổ chức điện lực	55
Hình 1.6	Triển khai phát triển NNL ở các công ty Điện lực Nhật Bản	63
Hình 2.1	Sơ đồ tổ chức sản xuất kinh doanh điện ở EVN	75
Hình 2.2	Quy mô và tốc độ tăng trưởng điện năng của EVN	77
Hình 2.3	Doanh thu từ điện do EVN sản xuất so với tổng doanh thu bán điện	77
Hình 2.4	Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của EVN giai đoạn 2001-2008 trong đó chủ yếu từ SXKD điện	78
Hình 2.5	Cơ cấu NNL theo lĩnh vực SXKD điện năm 2009	84
Hình 2.6	Cơ cấu NNL của EVN theo trình độ đào tạo vào năm 2009	85
Hình 2.7	Cơ cấu NNL theo độ tuổi của EVN vào năm 2009	86
Hình 2.8	Sơ đồ tổ chức quản lý đào tạo và phát triển ở EVN	88
Hình 2.9	Nguồn nhân lực SXKD điện so với tổng số NNL của EVN	108

Hình 2.10	Chuyển biến về cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo	112
Hình 2.11	Tham số β phản ánh tỷ trọng đóng góp của lao động vào tăng trưởng giá trị gia tăng SXKD điện của EVN	119
Hình 3.1	Dự kiến mô hình ngành Điện Việt Nam vào năm 2015	155
Hình 3.2	Chuyển biến về quy mô và cơ cấu NNL theo lĩnh vực SXKD điện	165
Hình 3.3	Chuyển biến về quy mô và cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện	167
Hình 3.4	Chuyển biến về quy mô và cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo	169
Hình 3.5	Quy trình thực hiện hoạch định phát triển NNL cho EVN	176
Hình 3.6	Sơ đồ thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo theo năng lực	179

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài Luận án

Điện năng không chỉ là một dạng năng lượng đơn thuần. Hiện nay, nó đã trở thành một trong những động lực chính cho tăng trưởng kinh tế và nâng cao mức sống người dân, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn tài nguyên thiên nhiên. Ngành Điện do vậy là một ngành kinh tế - kỹ thuật quan trọng đảm bảo kết cấu hạ tầng của mỗi quốc gia. Ở Việt Nam, ngành Điện đã có nửa thế kỷ hình thành và phát triển với sự điều hành trực tiếp của Chính phủ cho tới năm 1995 là thời kỳ hoạt động theo mô hình Tổng công ty nhà nước. Năm 2007, Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) được thí điểm hình thành trên cơ sở Tổng công ty và các đơn vị thành viên.

Hiện nay, EVN giữ vai trò chi phối tổng công suất phát điện toàn quốc, nắm giữ và điều hành hệ thống điện quốc gia. Hoạt động sản xuất và kinh doanh (SXKD) điện của EVN có ý nghĩa quyết định đối với hoạt động điện lực ở Việt Nam, trong đó nguồn nhân lực (NNL) đóng vai trò quan trọng. Phát triển NNL có ý nghĩa chiến lược, quyết định việc nâng cao năng lực và hiệu quả SXKD điện của EVN.

Trong thời gian qua, NNL ở ngành Điện Việt Nam tăng mạnh về số lượng, về trình độ đào tạo nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của SXKD điện so với khu vực và thế giới. Tập đoàn Điện lực Việt Nam đang đứng trước nguy cơ tụt hậu nhanh hơn so với thế giới và khu vực ASEAN về năng suất lao động và hiệu quả SXKD.

Một mặt, EVN được giao nhiệm vụ nặng nề trong thực hiện Quy hoạch Phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2006-2015, thực hiện vai trò chủ đạo trong đảm bảo cung cấp điện năng cho đất nước ở mức tăng trưởng cao về nhu cầu. Mặt khác, yêu cầu tái cơ cấu ngành Điện, trong đó có việc hình thành thị trường điện cạnh tranh đặt ra những nguy cơ và thách thức mới đối với EVN. Để

vượt qua những khó khăn và thách thức, đảm bảo hoạt động hiệu quả và đáp ứng yêu cầu phát triển SXKD điện thì một vấn đề cơ bản và lâu dài là phải tập trung hoàn thiện và đẩy mạnh phát triển NNL của Tập đoàn.

Với những biến đổi và đòi hỏi sâu sắc như trên, việc nghiên cứu một cách toàn diện về phát triển NNL sản xuất kinh doanh điện để tìm ra các giải pháp hoàn thiện, đáp ứng yêu cầu phát triển, cải thiện năng suất lao động, nâng cao năng lực cạnh tranh cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam trở nên cấp bách. Đến nay, đã có một số nghiên cứu về phát triển NNL cho ngành Điện nhưng còn lẻ tẻ, chưa có một nghiên cứu mang tính hệ thống về phát triển NNL cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Gần đây EVN cũng đã có nhiều nỗ lực đẩy mạnh phát triển NNL nhưng kết quả công tác này vẫn có những hạn chế, NNL chưa theo kịp yêu cầu của phát triển. Chính vì vậy, tác giả chọn đề tài "Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015" làm đề tài nghiên cứu cho Luận án.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích:

- Nghiên cứu hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn phát triển NNL, từ đó bổ sung, làm rõ những nội dung, yêu cầu chủ yếu trong phát triển NNL của một tổ chức điện lực. Một mặt, kết quả nghiên cứu của Luận án đáp ứng đòi hỏi phát triển NNL đảm bảo yêu cầu về SXKD điện đến năm 2015 của EVN, mặt khác nhằm hoàn thiện công tác này trong thực tiễn hoạt động của một tổ chức điện lực như EVN.

- Đưa ra phương hướng phát triển NNL đến năm 2015 và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả và hoàn thiện công tác này ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD điện trong giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Nhiệm vụ:

- Nghiên cứu, khái quát hóa về NNL, vai trò của NNL với tăng trưởng và phát triển;
- Phân tích nhằm bổ sung hoàn thiện những vấn đề lý luận và thực tiễn về hoạt động phát triển NNL trong một tổ chức điện lực;
- Nghiên cứu kinh nghiệm và rút ra các bài học quốc tế về thực tiễn phát triển NNL của các Công ty Điện lực để vận dụng ở Việt Nam;
- Phân tích, đánh giá thực trạng và kết quả phát triển NNL, làm rõ các yếu tố ảnh hưởng, các mặt tồn tại, hạn chế cần khắc phục trong phát triển NNL của Tập đoàn Điện lực Việt Nam;
- Đề xuất phương hướng, mục tiêu và các giải pháp để phát triển NNL phục vụ yêu cầu phát triển SXKD điện trong giai đoạn tới năm 2015 (xét triển vọng đến năm 2025) và hoàn thiện công tác này ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của Luận án

Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của Luận án được xác định là phát triển NNL của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Phạm vi:

- Về nguồn nhân lực: Luận án tập trung nghiên cứu lực lượng lao động tham gia vào dây chuyền sản xuất kinh doanh điện của EVN ở các khâu gồm phát điện, truyền tải điện, phân phối và kinh doanh điện với các đặc trưng chủ yếu bao gồm: quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực.

- Về nội dung phát triển NNL: Luận án nghiên cứu chủ yếu khía cạnh phát triển về mặt trí lực. Nhằm đề xuất phương hướng, các giải pháp phát triển NNL đáp ứng SXKD điện giai đoạn 2011-2015 và hoàn thiện công tác này của EVN, Luận án tập trung nghiên cứu sâu nội dung chủ yếu nhất của phát triển NNL trong một tổ chức điện lực. Nội dung gồm: đánh giá NNL hiện có và tổ chức quản lý phát triển NNL; hoạch định phát triển NNL; thực

hiện phát triển NNL gồm đào tạo mới, bồi dưỡng thường xuyên NNL hiện có và hoàn thiện tổ chức quản lý phát triển NNL.

- Về thời gian, Luận án tập trung nghiên cứu tình hình sản xuất kinh doanh và các số liệu chủ yếu từ năm 2001 đến năm 2010 của Tập đoàn (EVN) và Tổng công ty Điện lực Việt Nam. Giai đoạn trước 2001 được nghiên cứu ở mức độ phù hợp, các dữ liệu được sử dụng làm cơ sở tham khảo, so sánh.

Thời kỳ lựa chọn để nghiên cứu đưa ra định hướng, mục tiêu và các giải pháp phát triển NNL cho EVN là giai đoạn từ 2011 đến năm 2015. Đây là giai đoạn phù hợp với chiến lược phát triển Tập đoàn giai đoạn 2007-2015 và Quy hoạch Phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2006-2015 có xét đến năm 2025 gọi tắt là “Quy hoạch điện VI” (QHĐ VI) được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt và đã được bổ sung, hiệu chỉnh. Thời kỳ được lựa chọn nghiên cứu cũng phù hợp với lộ trình tái cơ cấu ngành Điện, lộ trình hình thành và phát triển thị trường phát điện cạnh tranh tại Việt Nam.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu đề ra, Luận án đã sử dụng kết hợp nhiều phương pháp thực hiện nghiên cứu, trong đó chủ yếu là phương pháp tổng hợp, phương pháp phân tích thống kê. Các phương pháp khác được sử dụng trong Luận án là: phương pháp nghiên cứu mô tả, hệ thống và khái quát hóa. Ngoài ra, nghiên cứu thông qua khảo sát của tác giả, phỏng vấn sâu và phương pháp chuyên gia đã được sử dụng có hiệu quả trong Luận án cùng với phương pháp so sánh nhằm phân tích sâu để nghiên cứu một cách có hệ thống các vấn đề về lý luận và thực tiễn trong phát triển NNL ở các doanh nghiệp điện lực.

Các đối tượng được lựa chọn để phỏng vấn sâu và tham khảo ý kiến chuyên gia là các cán bộ quản lý đào tạo và phát triển nhân lực, các chuyên gia đầu ngành về lao động, tiền lương tại cơ quan Công ty mẹ - Tập đoàn và các đơn vị tiêu biểu như: Tổng công ty Điện lực T.P Hà Nội, Tổng công ty

Điện lực Miền Nam, Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia, Công ty Thủy điện Hòa Bình và Công ty Truyền tải điện 1.

Để thực hiện phân tích, đánh giá làm rõ ảnh hưởng của kết quả phát triển NNL và vai trò của NNL trong SXKD điện ở Việt Nam thời kỳ 2001-2009, Luận án đã sử dụng phương pháp hạch toán tăng trưởng và ứng dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas để lượng hóa tác động của NNL tới tăng trưởng giá trị gia tăng của SXKD điện.

Xuất phát từ căn cứ lý luận khoa học, nhằm nghiên cứu thực tiễn hoạt động phát triển NNL, đưa ra các phát hiện, đề xuất và kiến nghị hoàn thiện công tác này ở EVN thời gian tới, tác giả đã áp dụng phương pháp nghiên cứu tình huống thực tế “case study” tại một số đơn vị như Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, Tổng công ty Truyền tải điện và Cơ quan Công ty mẹ - Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Thời gian tiến hành khảo sát và nghiên cứu tập trung trong các năm 2008, 2009 và đầu năm 2010 là giai đoạn có sự sắp xếp lại mô hình một số đơn vị ở các khâu trong SXKD điện.

5. Tình hình nghiên cứu

Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài:

Trên thế giới, kể từ những năm ở thập niên 1990 trở lại đây đã có nhiều nghiên cứu về phát triển NNL và đào tạo NNL một cách có hệ thống, nhất là ở Mỹ, Châu Âu và một số nước phát triển như Anh, Canada, Úc v.v.. Tiêu biểu nhất là các nghiên cứu và các tác giả dưới đây:

- Kelly D.J., trong một kết quả nghiên cứu về phát triển NNL của nhóm công tác nghiên cứu phát triển thuộc Tổ chức Hợp tác kinh tế Thái bình dương công bố năm 2001 trên tạp chí *Human Resource Development Outlook* [79] đã đưa ra những khái niệm về phát triển NNL. Theo quan điểm phát triển, nhóm nghiên cứu cho rằng *phát triển NNL* là một phạm trù nằm trong tổng thể quá trình thuộc về sự nghiệp phát triển con người.

- Kristine Sydhagen và Peter Cunningham (2007) thuộc Đại học Nelson Mandela Metropolitan đã công bố công trình nghiên cứu về khái niệm và nội dung của phát triển NNL trên Tạp chí *Human Resource Development International* [80]. Gần đây nhất, tác giả Abdullsh Haslinda (2009) cũng tập trung làm rõ khái niệm, mục đích và chức năng của phát triển NNL [66]. Trong các nghiên cứu này, các tác giả đã tổng hợp lý thuyết và thực tiễn khái niệm, quan điểm về phát triển NNL ở các phạm vi, góc độ khác nhau từ các nghiên cứu tiêu biểu trên thế giới đã công bố.

- Về khái niệm và phạm vi của phát triển NNL trên khía cạnh học thuật, Greg G. Wang và Judy Y. Sun (2009) đã công bố nghiên cứu nhằm làm rõ ranh giới của phát triển NNL trong tạp chí *Human Resource Development International*. Trong bài viết này, các tác giả đã phân tích sự phân biệt giữa khái niệm phát triển NNL với phát triển vốn nhân lực và phát triển con người ở phương diện xã hội, qua đó có thể ứng dụng để làm rõ về mặt lý luận trong nghiên cứu NNL trong một tổ chức [73, tr.93-103].

- Julia Storberg và Walker Claire Gubbins (2007) nghiên cứu về mối quan hệ xã hội của con người với phát triển NNL [78] đã đưa ra nội dung của phát triển NNL ở các phạm vi khác nhau có tính đến những liên kết, quan hệ đan xen giữa các đơn vị trong tổ chức và giữa tổ chức với xã hội bên ngoài.

- Nhiều nghiên cứu gần đây về phương pháp luận và nội dung phát triển NNL đã được công bố. Tiêu biểu nhất có thể kể đến là các tác giả như Charles Cowell và cộng sự [68] và một số tác giả khác như: W. Clayton Allen và Richard A. Swanson (2006), Timothy Mc Clernon và Paul B. Roberts [69], [70]. Các nghiên cứu này đều thống nhất “mô hình đào tạo mang tính hệ thống gồm *phân tích, thiết kế, phát triển, thực hiện và đánh giá (ADDIE)*” được sử dụng trên 30 năm qua trên thế giới là những nội dung cốt lõi của phát triển NNL trong mỗi tổ chức.

Tuy nhiên, cho đến nay chưa có một nghiên cứu mang tính hệ thống và sâu sắc về phát triển NNL cho một tập đoàn hay công ty hoạt động trong lĩnh vực SXKD điện.

Tình hình nghiên cứu trong nước:

Có thể nói, trước thập niên 1990, có rất ít công trình nghiên cứu được công bố về phát triển NNL nói chung cũng như phát triển NNL cho một tổ chức điện lực. Kể từ năm 2000 trở lại đây có khá nhiều nghiên cứu về phát triển NNL về các lĩnh vực liên quan như giáo dục, đào tạo và một số nghiên cứu về NNL, tổ chức, lao động ở Tổng công ty Điện lực Việt Nam, tổ chức tiền thân của EVN. Các nghiên cứu tiêu biểu gần đây được khái quát như dưới đây.

Về đào tạo và phát triển NNL nói chung có rất nhiều công trình nghiên cứu và các bài viết, trong số đó một số nghiên cứu điển hình như:

- Nghiên cứu trọng điểm cấp Bộ do Trường ĐH Kinh tế quốc dân thực hiện năm 2003 với đề tài “Kinh tế tri thức với đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam trong thập niên đầu của thế kỷ XXI”, trong đó có nhiều bài viết, tham luận của các nhà khoa học, nhà quản lý giáo dục tập trung chủ yếu vào vấn đề giáo dục và đào tạo của đất nước phục vụ phát triển kinh tế - xã hội trong thời kỳ mới: hội nhập và hướng tới nền kinh tế tri thức;

- Tác giả Nguyễn Hữu Dũng, trong cuốn sách “sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam” [6] đã hệ thống một số vấn đề cơ bản về phát triển, phân bố và sử dụng NNL thời kỳ xây dựng nền kinh tế thị trường ở Việt Nam;

- Tác giả Đoàn Văn Khái (2005) công bố nghiên cứu về lý luận và thực tiễn về NNL đối với phát triển kinh tế - xã hội ở Việt Nam trong thời kỳ CNH, HĐH [17] đưa ra những quan điểm, phương hướng và một số giải pháp mang tính vĩ mô trong phát triển và sử dụng NNL ở Việt Nam giai đoạn 2001-1010;

- Tác giả Nguyễn Trung (2007) có bài viết với các phân tích chủ yếu về hệ thống giáo dục Việt Nam trong giai đoạn hiện nay nhằm đề xuất các giải pháp mang tính tổng thể về phát triển NNL ở Việt Nam [58];

- Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương (2008) đã công bố bài viết “phát triển con người và phát triển nguồn nhân lực”, [63], trong đó đi sâu phân tích về mối liên hệ và vai trò của phát triển NNL đối với phát triển con người trong phát triển kinh tế, v.v..

Về phát triển NNL cho một tổ chức và doanh nghiệp, đã có nhiều nghiên cứu, trong đó có một số nghiên cứu tiêu biểu như sau:

- Luận án tiến sĩ kinh tế của Phan Thủy Chi (2008): “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế” [5]. Đây là một nghiên cứu khá hệ thống về đào tạo và phát triển NNL ở các trường đại học nhưng giới hạn ở việc khảo sát các tác động thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế;

- Bài viết “Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty nhà nước” của tác giả Ngô Thị Minh Hằng [12] công bố năm 2008 trình bày một nghiên cứu về thực trạng phát triển NNL mà chủ yếu là hoạt động đào tạo ở các doanh nghiệp nhà nước thông qua khảo sát một số doanh nghiệp ở địa bàn Hà Nội. Tác giả đã phân tích, đưa ra một số nhận định khái quát về những yếu kém, tồn tại của công tác đào tạo trong các doanh nghiệp này thời gian vừa qua.

- Các tác giả Phạm Trương Hoàng và Ngô Đức Anh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân: qua nghiên cứu về phát triển NNL đối với các doanh nghiệp công nghiệp Việt Nam so sánh với các nước ở các mức độ phát triển kinh tế cho thấy đặc trưng của phát triển NNL ở các doanh nghiệp này trong các giai đoạn xây dựng và tích lũy năng lực kỹ thuật của mỗi quốc gia [14].

Liên quan tới mô hình tổ chức, lao động tiền lương và NNL ở Tổng công ty Điện lực Việt Nam, đã có một số nghiên cứu gần đây như:

- Luận văn thạc sĩ kinh tế của Phạm Anh Tuấn [56] với đề tài “Những giải pháp chủ yếu bảo đảm lực lượng lao động cho khối sản xuất kinh doanh điện thuộc Tổng công ty Điện lực Việt Nam” hoàn thành năm 2003 tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân;

- “Hoàn thiện mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Điện lực Việt Nam” là một nghiên cứu của tác giả Nguyễn Anh Tuấn [55], Luận án tiến sĩ kinh tế nghiên cứu tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân được công bố vào năm 2003. Luận án hệ thống hoá cơ sở lý luận về tổ chức SXKD điện và đề xuất mô hình tổ chức phù hợp với xu hướng hình thành thị trường điện cạnh tranh cho Tổng công ty Điện lực Việt Nam;

- “Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành Điện lực Việt Nam”, Luận án tiến sĩ kinh tế của Trần Thế Hùng nghiên cứu tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân được công bố năm 2008 [15];

- “Vận dụng lý luận phân phối thu nhập cá nhân trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa vào Tổng công ty Điện lực Việt Nam”, Luận án tiến sĩ kinh tế của Đậu Đức Khởi, hoàn thành năm 2008 [20];

Về các đề tài và dự án liên quan đến công tác đào tạo, phát triển NNL cho ngành Điện lực Việt Nam thời gian gần đây có:

- Đề án "Nghiên cứu phát triển NNL trong ngành Điện lực Việt Nam" do nhóm tư vấn Công ty Điện lực Tokyo - Nhật Bản (TEPCO) và tư vấn trong nước (Công ty Hưng Việt) [75] thực hiện từ 12/2003 đến 6/2004. Đây là một nghiên cứu ngắn nhằm hỗ trợ cho dự án “Đào tạo giáo viên/hướng dẫn viên ngành Điện lực” (Dự án JICA-EVN) do tổ chức JICA - Nhật Bản tài trợ để đào tạo ngắn hạn về 5 lĩnh vực kỹ thuật cho Tổng công ty Điện lực Việt Nam [51]. Tuy nhiên, nghiên cứu này mới dừng ở khuôn khổ dự án hỗ trợ kỹ thuật nhằm đánh giá hiện trạng quản lý NNL và đào tạo ở Tổng công ty Điện lực Việt Nam.

- Báo cáo “Quy hoạch tổng thể về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Việt Nam” do Công ty tư vấn Quốc tế Ireland - ESBI thực hiện năm 2003 trong khuôn khổ hợp đồng tư vấn về lập quy hoạch đào tạo NNL [48]. Đây là một nghiên cứu quốc tế đầu tiên về NNL và đào tạo để phát triển NNL cho ngành Điện Việt Nam mà chủ yếu là Tổng công ty Điện lực Việt

Nam, tuy nhiên nghiên cứu này nhằm mục tiêu đề xuất kế hoạch đào tạo NNL ở các nhóm lĩnh vực trong giai đoạn phát triển 5 năm.

Nói tóm lại, cho tới nay có khá nhiều nghiên cứu nhưng chỉ đề cập tới một số khía cạnh liên quan như lao động, thu nhập và đào tạo mà chưa có một công trình nghiên cứu nào mang tính toàn diện và có hệ thống về phát triển NNL cho ngành Điện lực Việt Nam nói chung cũng như cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam nói riêng.

6. Những đóng góp của Luận án

Về lý luận:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về NNL, vai trò và tác động của nó đối với phát triển kinh tế - xã hội. Sử dụng phương pháp hạch toán và số liệu SXKD điện ước lượng các thông số của hàm sản xuất Cobb-Douglas nhằm đánh giá đóng góp của NNL tới tăng trưởng, Luận án cho thấy ứng dụng này không chỉ phù hợp về mặt lý thuyết mà hoàn toàn có thể áp dụng để xem xét xu hướng tác động và đóng góp của NNL cũng như các yếu tố vốn, năng suất các yếu tố tổng hợp trong phạm vi một doanh nghiệp.

- Luận án đã làm sáng tỏ bản chất và nội dung của phát triển NNL trong một tổ chức điện lực, trong đó lưu ý mục tiêu cơ cấu NNL trong hoạch định, nâng cao chất lượng NNL thông qua năng lực các vị trí công tác và coi hoàn thiện tổ chức quản lý là một nội dung quan trọng.

- Phân tích đặc điểm NNL và SXKD điện, Luận án làm rõ các yếu tố tác động đến hoạt động phát triển NNL của một tổ chức điện lực trong giai đoạn hiện nay.

Về thực tiễn:

- Luận án phân tích mức đóng góp, xu thế tác động của NNL tới kết quả SXKD điện ở Việt Nam thời kỳ 2001-2009 cũng như năng suất lao động của EVN và đưa ra các đánh giá quan trọng về chất lượng tăng trưởng và phát triển của EVN thời gian qua trong SXKD điện.

- Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm thực hiện phát triển NNL trong các doanh nghiệp điện lực ở các nước ở khu vực ASEAN và Nhật Bản có mô hình tổ chức và hoạt động tương tự EVN, Luận án đã rút ra các bài học có giá trị áp dụng ở ngành Điện Việt Nam và EVN.

- Phân tích làm rõ thực trạng và kết quả hoạt động phát triển NNL ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam chỉ ra các mặt hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế của công tác này ở Tập đoàn thời gian qua.

- Thông qua phân tích chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD điện, xu thế tái cơ cấu ngành điện và các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL của EVN, Luận án đã dự báo 3 loại cơ cấu NNL hợp lý cho SXKD điện và yêu cầu về nâng cao chất lượng NNL làm cơ sở định hướng phát triển NNL của EVN giai đoạn đến năm 2015.

- Trên cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển NNL được hệ thống hóa ở Chương 1, các kết quả phân tích ở Chương 2, Luận án đưa ra mục tiêu, phương hướng phát triển và đề xuất có cơ sở khoa học và thực tiễn các giải pháp phát triển NNL đáp ứng mục tiêu SXKD điện tới năm 2015 và hoàn thiện công tác này ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

7. Kết cấu của Luận án:

Ngoài phần mở đầu, kết luận và kiến nghị, phần phụ lục gồm 9 phụ lục kèm theo và danh mục tài liệu tham khảo, Luận án được trình bày gồm 3 chương.

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực ngành điện và kinh nghiệm quốc tế.

Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Chương 3: Phương hướng và giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015.

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH ĐIỆN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ

1.1 NGUỒN NHÂN LỰC VỚI PHÁT TRIỂN KINH TẾ - XÃ HỘI

1.1.1 Nguồn nhân lực

1.1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực (NNL) hay còn được gọi “nguồn lực con người” bắt nguồn từ cụm từ tiếng Anh “human resource” được sử dụng rộng rãi từ thập niên 60 của thế kỷ 20 ở nhiều nước phương Tây và một số nước châu Á, hiện nay đã trở thành phổ biến trên thế giới. Ở những năm đầu của thế kỷ 20, NNL chỉ được quan tâm chủ yếu ở góc độ sử dụng, khai thác lao động. Đến những năm 1920 quan niệm về lao động, một yếu tố trong sản xuất mới được được nhìn nhận như một nhân tố cần phù hợp và gắn liền với doanh nghiệp.

Khái niệm NNL được xem xét ở những phạm vi và cách tiếp cận khác nhau. Một cách khái quát, NNL được hiểu là tổng thể những tiềm năng của con người của một quốc gia, vùng lãnh thổ hay một ngành có trong một thời kỳ nhất định [6]. Tiềm năng trước hết và cơ bản nhất của NNL là tiềm năng lao động, bao gồm năng lực về thể lực, trí lực và nhân cách của người lao động ứng với một cơ cấu nhất định do nền kinh tế - xã hội đòi hỏi. Theo cách hiểu này thì khái niệm về NNL có tính trừu tượng. Tuy nhiên với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, NNL bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động và là nguồn nhân lực xã hội. Trong lĩnh vực lao động, NNL được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động. Với cách hiểu này NNL tương đương với khái niệm nguồn lao động [52].

Ở Việt Nam, theo quy định của Tổng cục Thống kê thì NNL gồm những người đủ 15 tuổi trở lên có việc làm (lao động đang làm việc) và

những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động nhưng đang ở trong các trình trạng: đang thất nghiệp; đang đi học; đang làm nội trợ trong gia đình mình; không có nhu cầu làm việc và những người thuộc tình trạng khác chưa tham gia lao động (không tính đến những người trong lực lượng vũ trang). Trong kết cấu này, NNL tham gia hoạt động kinh tế là một bộ phận năng động nhất. Bộ phận này bao gồm những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động và những người trên độ tuổi lao động (trên 55 tuổi đối với nữ và trên 60 tuổi với nam theo quy định hiện nay) đang làm việc. Bộ phận NNL này còn được gọi là lực lượng lao động.

Thông nhất với quan điểm nêu trên về nguồn cung cấp sức lao động xã hội và khái niệm NNL được nhóm nghiên cứu thuộc Trường Đại học Texas đưa ra gần đây[73], tác giả cho rằng NNL là tổng hòa năng lực xã hội của con người được biểu hiện ở số lượng, cơ cấu và chất lượng tương ứng với từng thời kỳ của nền kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực của một quốc gia, vùng lãnh thổ được phân biệt với khái niệm dân cư và nhân lực nói chung ở chỗ: là số nhân lực có khả năng, đang hoặc sẵn sàng tham gia các hoạt động của lực lượng sản xuất xã hội, số nhân lực này đã trải qua đào tạo giáo dục chung ở mức nhất định nên có khả năng và kỹ năng lao động tối thiểu cần thiết và không bị hạn chế tham gia hoạt động lao động sản xuất bởi cơ quan có thẩm quyền. Như vậy, NNL chỉ toàn bộ lực lượng lao động xã hội có khả năng làm việc và đóng góp vào hoạt động SXKD, là lực lượng sản xuất hàng đầu, năng động và quyết định năng suất, hiệu quả trong phát triển kinh tế, đồng thời đóng góp vào tiến bộ xã hội.

1.1.1.2 Nguồn nhân lực trong một tổ chức

Trong Luận án, “tổ chức” được hiểu là một ngành, một lĩnh vực hay một doanh nghiệp. Nguồn nhân lực trong một tổ chức là toàn bộ lực lượng nhân lực, nói cách khác là lực lượng lao động được đặc trưng bởi quy mô, cơ cấu và chất lượng của những con người cụ thể với năng lực của mình tham gia vào

quá trình SXKD ở tổ chức đó [17]. Do vậy, NNL được nhìn nhận mang tính tiềm năng không chỉ biểu hiện về số lượng như những nguồn lực đơn thuần mà còn bởi sự biến đổi, cải thiện không ngừng về chất lượng và cơ cấu.

Quy mô là một khái niệm chỉ mức độ lớn hay bé, ít hay nhiều về mặt khối lượng, số lượng do vậy có thể đo đếm được. Đối với một tổ chức, quy mô NNL chính là số lượng nhân lực tham gia vào hoạt động SXKD, tức là số lao động của tổ chức đó ở một thời kỳ nhất định. Quy mô NNL của một tổ chức hiện nay có sự khác biệt lớn. Trên thế giới đã có những Tập đoàn, doanh nghiệp với quy mô NNL ở mức “khổng lồ” với hàng trăm ngàn lao động như Tập đoàn FedEx có trên 210.000 lao động, PepsiCo có khoảng 180.000 lao động [16, tr. 44]. Ở Việt Nam hiện nay có những tập đoàn và tổng công ty nhà nước có quy mô NNL rất lớn như: Tập đoàn Dệt may Việt Nam có khoảng 120.000 lao động; Tập đoàn Công nghiệp Than - khoáng sản Việt Nam có trên 117.000 lao động; Tập đoàn Điện lực Việt Nam có gần 94.000 lao động [2], nhưng cũng có rất nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ với vài chục lao động.

Cơ cấu NNL phản ánh mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổng thể nguồn nhân lực của một tổ chức. Những mối quan hệ này bao hàm cả mặt chất lượng và số lượng phản ánh tình trạng NNL của tổ chức ở một thời điểm nhất định. Cơ cấu quan trọng nhất phản ánh chất lượng tổng thể của NNL ở một tổ chức là cơ cấu theo ngành nghề, lĩnh vực hoạt động, theo trình độ đào tạo và năng lực theo vị trí công tác của NNL. Cùng với sự phát triển của doanh nghiệp, sự tiến bộ trong chuyên dịch cơ cấu sản xuất và cơ chế quản lý, cơ cấu NNL cũng sẽ có những chuyển biến theo hướng phù hợp nhằm tăng hiệu quả sử dụng NNL và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Chất lượng NNL là một chỉ tiêu tổng hợp có ý nghĩa quyết định tới NNL và phụ thuộc nhiều yếu tố, trong đó có 5 nhóm yếu tố cơ bản gắn liền với người lao động cụ thể sau đây:

- Sức khỏe (thể lực);

- Trình độ văn hóa;
- Trình độ chuyên môn, kỹ thuật;
- Kỹ năng lao động;
- Nhóm các phẩm chất khác của NNL, bao gồm: đạo đức, thái độ, ý thức kỷ luật và tác phong làm việc, khả năng sáng tạo, tính thích ứng v.v., trong đó tác phong lao động có vai trò quan trọng đặc biệt trong một tổ chức.

Trình độ văn hóa, trình độ về chuyên môn kỹ thuật (CMKT) phản ánh kiến thức của người lao động. Kiến thức cùng với kỹ năng và phẩm chất lao động tạo nên năng lực làm việc và vì vậy quyết định chất lượng NNL. Đối với một tổ chức thì năng lực thực hiện công việc ở từng vị trí công tác của lực lượng lao động sau tuyển dụng phản ánh chất lượng của NNL. .

Nguồn nhân lực nói chung chịu tác động của rất nhiều yếu tố, trong đó các yếu tố cơ bản tác động tới mặt số lượng NNL gồm dân số, mức độ phát triển kinh tế, môi trường xã hội. Các yếu tố tác động tới mặt chất lượng và hiệu quả sử dụng NNL là: sự phát triển kinh tế - xã hội; tình trạng dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe; chất lượng giáo dục, đào tạo và các chính sách của chính phủ. Trong một tổ chức, NNL còn chịu tác động của công nghệ và trình độ tổ chức quản lý trong SXKD. Yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL của một tổ chức gồm hoạt động phát triển, quản lý và sử dụng NNL, môi trường làm việc, sự tác động của thị trường lao động CMKT đến chuyển dịch lao động, trong đó phát triển NNL có vai trò quyết định.

1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực trong tăng trưởng và phát triển

1.1.2.1 Khái niệm tăng trưởng và phát triển

Để phản ánh sự tiến bộ của một quốc gia hay nền kinh tế trong một giai đoạn, người ta thường sử dụng thuật ngữ tăng trưởng và phát triển. Tăng trưởng chỉ sự biến đổi về lượng theo chiều hướng tăng lên, đi lên. Tăng trưởng kinh tế là sự gia tăng về quy mô hoặc tốc độ gia tăng sản lượng, có nghĩa là tăng thêm về kết quả các hoạt động sản xuất vật chất và dịch vụ của nền kinh tế hay một tổ

chức trong một thời kỳ nhất định. Một cách tổng quát, tăng trưởng kinh tế là sự gia tăng thu nhập trong một khoảng thời gian nhất định (thường là một năm). Sự gia tăng thể hiện ở quy mô và tốc độ. Quy mô tăng trưởng phản ánh sự gia tăng nhiều hay ít, còn tốc độ tăng trưởng thường được sử dụng với ý nghĩa so sánh tương đối và phản ánh sự gia tăng nhanh hay chậm giữa các thời kỳ [60, tr. 21].

Để đo lường sự tăng trưởng kinh tế của một quốc gia, các chỉ tiêu phản ánh thu nhập bằng giá trị thường được sử dụng là tổng sản phẩm trong nước hay còn gọi là tổng sản phẩm quốc nội (GDP), tổng thu nhập quốc dân (GNI) và được tính cho toàn bộ nền kinh tế hoặc tính bình quân trên đầu người. GDP được hiểu là toàn bộ giá trị sản phẩm vật chất và dịch vụ cuối cùng được tạo ra trong thời kỳ nhất định (còn được gọi là tổng giá trị gia tăng) từ các hoạt động kinh tế trên phạm vi lãnh thổ một quốc gia. Để xác định giá trị GDP có ba cách tiếp cận cơ bản là từ sản xuất, tiêu dùng và phân phối.

Từ phương diện sản xuất, GDP là tổng giá trị gia tăng (Y) từ các hoạt động sản xuất và dịch vụ được tiếp cận trên cơ sở hạch toán các khoản chi phí các yếu tố đầu vào, tức là chi phí trung gian (IC) và tổng giá trị sản xuất ra, tức là tổng doanh thu (GO) theo công thức sau:

$$\begin{array}{rcccl} \text{Tổng giá trị} & & \text{Tổng giá trị} & \text{Chi phí} & \\ \text{Gia tăng} & = & \text{sản xuất} & \text{- trung gian} & \\ \text{(Y)} & & \text{(GO)} & \text{(IC)} & \end{array} \quad (1.1)$$

Chỉ tiêu quy mô của tăng trưởng là mức tăng trưởng tuyệt đối của giá trị gia tăng năm t (ΔY_t) được tính là chênh lệch giữa tổng giá trị gia tăng của năm t (Y_t) so với tổng giá trị gia tăng của năm gốc (Y_0):

$$\Delta Y_t = Y_t - Y_0 \quad (1.2)$$

Tốc độ tăng của giá trị gia tăng phản ánh tốc độ tăng trưởng (g) được tính như sau:

$$g = \frac{\Delta Y_t}{Y_0} \times 100 \% \quad (1.3)$$

Khái niệm tăng trưởng kinh tế mới chỉ giới hạn trong khuôn khổ làm tăng thêm thu nhập ở dạng hiện vật hoặc giá trị của nền kinh tế, tức là sự thay đổi về lượng ở mặt kinh tế chứ chưa đề cập đến chất lượng của tăng trưởng, cơ cấu kinh tế và mối quan hệ với các vấn đề xã hội. Ngày nay, yêu cầu đặt ra là tăng trưởng kinh tế phải gắn liền với việc bảo đảm chất lượng tăng trưởng. Nói cách khác, tăng trưởng phải gắn liền với tính bền vững, có nghĩa là sự gia tăng liên tục, có hiệu quả của chỉ tiêu quy mô và tốc độ tăng thu nhập bình quân đầu người, nhưng quá trình ấy phải được tạo nên bởi các nhân tố đóng vai trò quyết định là khoa học, công nghệ và NNL trong điều kiện một cơ cấu kinh tế hợp lý.

Nói đến khái niệm phát triển, một cách chung nhất là nói về sự chuyển biến từ trạng thái thấp lên trạng thái cao hơn, với trình độ và chất lượng cao hơn. Phát triển kinh tế được hiểu là quá trình tăng tiến về mọi mặt của nền kinh tế trong một thời kỳ nhất định, bao gồm cả sự tăng thêm về lượng và sự thay đổi tiến bộ về chất. Ở một quốc gia, đó là sự kết hợp một cách chặt chẽ quá trình hoàn thiện của hai vấn đề về kinh tế và xã hội. Như vậy, phát triển phải là một quá trình lâu dài do các yếu tố nội tại của nền kinh tế, khái quát thông qua sự gia tăng của tổng mức thu nhập và mức gia tăng thu nhập bình quân trên đầu người, sự biến đổi theo đúng xu thế của cơ cấu kinh tế và sự biến đổi ngày càng tốt hơn trong các vấn đề về xã hội. Tiêu chí cuối cùng này cũng phản ánh rõ mục tiêu cuối cùng của phát triển là sự thay đổi về chất, sự tiến bộ mọi mặt xã hội của quá trình phát triển.

Trước những thách thức về vấn đề môi trường, biến đổi khí hậu và lo ngại về những tác động tiêu cực mà sự phát triển “nóng” ảnh hưởng đến tương lai, người ta còn sử dụng khái niệm phát triển bền vững. Một cách đầy đủ thì phát triển bền vững được xác định là “quá trình phát triển có sự kết hợp chặt chẽ, hợp lý, hài hoà giữa ba mặt của sự phát triển, gồm: tăng trưởng kinh tế, cải thiện các vấn đề xã hội và bảo vệ môi trường” [60, tr. 23].

Tăng trưởng kinh tế tạo điều kiện làm thay đổi mọi mặt đời sống xã hội, tác động trực tiếp đến sự hoàn thiện cơ cấu kinh tế và phát triển nền kinh tế - xã hội. Sự tiến bộ về mọi mặt của nền kinh tế - xã hội lại là động lực đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng. Do vậy, theo tác giả khi đánh giá sự phát triển đối với một tổ chức kinh tế có quy mô lớn thì ngoài các chỉ tiêu tăng trưởng về kinh tế cần xem xét sự tiến bộ về cơ cấu sản xuất kinh doanh, cơ cấu và hiệu quả khai thác của các nguồn lực, trong đó đặc biệt là nguồn nhân lực.

1.1.2.2 Đánh giá vai trò của nguồn nhân lực và các yếu tố đối với tăng trưởng qua hàm sản xuất Cobb-Douglas

Để giải thích nguồn gốc của sự tăng trưởng và lượng hóa một cách tương đối tác động của từng yếu tố đầu vào đối với tăng trưởng, một trong những dạng hàm số được ứng dụng khá phổ biến trong phân tích là hàm sản xuất Cobb-Douglas. Đây là hàm sản xuất được Charles W. Cobb và Paul H. Douglas trình bày vào năm 1928, sau đó được Robert Solow bổ sung và hoàn thiện. Hàm này có dạng:

$$Y = T.K^{\alpha} .L^{\beta} .R^{\gamma} \quad (1.4)$$

Trong đó, α , β và γ phản ánh tỷ lệ cận biên của các yếu tố đầu vào tương ứng là vốn (K), lao động (L), tài nguyên thiên nhiên (R) và được coi là tỷ lệ đóng góp của các yếu tố đối với giá trị sản xuất Y; T là phần dư còn lại. Ngày nay, trong mô hình tăng trưởng kinh tế hiện đại thường không coi nhân tố tài nguyên đất đai (R) với tư cách là biến số của hàm tăng trưởng vì hai nguyên nhân sau đây: đất đai là một yếu tố cố định còn tài nguyên thì có xu hướng giảm dần trong quá trình khai thác; mặt khác, những yếu tố tài nguyên và đất đai được sử dụng trong thực tế có thể gia nhập dưới dạng yếu tố vốn sản xuất (K). Vì vậy, ba yếu tố trực tiếp tác động đến tăng trưởng kinh tế được nhấn mạnh và được coi như nguồn gốc của tăng trưởng là: vốn, lao động và phần còn lại (T) được coi là *năng suất các yếu tố tổng hợp* - Total Factor

Productivity (TFP) phản ánh tác động của các yếu tố còn lại trong đó chủ yếu là tiến bộ khoa học công nghệ (KH-CN) và tổ chức SXKD. Do vậy, hàm sản xuất Cobb-Douglas có dạng:

$$Y = T.K^\alpha.L^\beta \quad (1.5)$$

Ở đây α và β lần lượt phản ánh tỷ lệ đóng góp của các yếu tố đầu vào là vốn và lao động trong kết quả sản xuất thu được. Do giá trị sản xuất tỷ lệ thuận với lao động, vốn và hàm Cobb-Douglas được giả thiết là hàm thuần nhất, nên các giá trị của α và β lớn hơn không và $\alpha + \beta = 1$ [7], [60]. Qua biến đổi, hàm Cobb-Douglas còn được viết dưới dạng phương trình tuyến tính miêu tả quan hệ tăng trưởng của các biến số như sau đây:

$$g = \alpha.k + \beta.l + t$$

$$\text{hay: } g = (1 - \beta).k + \beta.l + t \quad (1.6)$$

Trong đó: g là tốc độ tăng của giá trị gia tăng; l và k lần lượt là các biến số chỉ tốc độ tăng của các yếu tố đầu vào lao động L và vốn sản xuất K ; t là phần dư còn lại chỉ phần tỷ lệ đóng góp vào tốc độ tăng trưởng của việc tăng năng suất yếu tố tổng hợp (TFP), nghĩa là ảnh hưởng tăng lên của tiến bộ khoa học công nghệ, quản lý, tổ chức sản xuất v.v.

Như vậy, một cách cơ học có thể nhận thấy, lao động có vai trò quan trọng đối với tăng trưởng vì β cho thấy tỷ trọng đóng góp của NNL trong tăng trưởng giá trị gia tăng. Tuy nhiên, các nghiên cứu về tăng trưởng kinh tế đều nhấn mạnh rằng, các yếu tố trong hàm sản xuất trên không phải là các con số rời rạc. Chúng có quan hệ tác động qua lại mang tính hệ thống và tùy theo tính chất kinh tế kỹ thuật của sản xuất mà có những tỷ lệ phụ thuộc lẫn nhau chặt chẽ nhưng thúc đẩy lẫn nhau tạo ra tăng trưởng. Trong số các yếu tố đầu vào của sản xuất thì yếu tố lao động tức là NNL là yếu tố đặc biệt, năng động nhất vì liên quan đến con người và tiềm năng của con người.

Mô hình hàm sản xuất Cobb-Douglas thường được sử dụng để đánh giá

tác động của các yếu tố trên đối với kết quả sản xuất vì có những ưu điểm cơ bản là thuộc loại đơn giản, dễ ứng dụng nhất trong số các mô hình mô tả quá trình sản xuất nhưng lại cho phép nhận xét sát thực với tình hình sản xuất thực tế [7]. Hơn nữa, các thông số của mô hình (α , β , T) dễ ước lượng và nếu được tính toán thường xuyên sẽ phản ánh được xu thế phát triển, khả năng sử dụng NNL và khả năng nâng cao hiệu quả khai thác máy móc, thiết bị, ứng dụng phương pháp tổ chức quản lý tiên tiến của doanh nghiệp.

Để ước lượng các thông số của hàm Cobb-Douglas có nhiều phương pháp nhưng có hai phương pháp được sử dụng khá phổ biến hiện nay là: phương pháp hồi quy và phương pháp hạch toán.

Phương pháp hồi quy đưa mô hình ở phương trình (1.4) về dạng tuyến tính bằng cách logarit hóa hai vế để có phương trình dạng:

$$\text{Log}(Y) = \text{Log}(T) + \alpha \cdot \text{Log}(L) + \beta \cdot \text{Log}(K) \quad (1.7)$$

Dùng phương pháp hồi quy OLS cho mô hình (1.7) với ba dãy số $\text{Log}(Y)$, $\text{Log}(L)$ và $\text{Log}(K)$ để có được giá trị $\text{Log}(T)$ là phần dư trong mô hình, từ đó tính được giá trị của T, α và β . Phương pháp này tuy có lợi thế là không đòi hỏi xác định giá của các yếu tố theo năng suất biên có đúng trong thực tế hay không và có sự hỗ trợ của các phần mềm máy tính, nhưng để ứng dụng được thì giá trị gia tăng (Y), số lượng lao động (L) và vốn sử dụng để tạo ra Y (K) từng năm phải chính xác. Hơn nữa, dãy số liệu này đòi hỏi phải có nhiều quan sát, độ dài của chuỗi thời gian ít nhất là 9 năm [7]. Vì vậy phương pháp hồi quy ít được sử dụng trong phân tích các yếu tố tác động tới tăng trưởng ở các nước đang phát triển.

Phương pháp hạch toán (còn được gọi là hạch toán tăng trưởng):

Hàm sản xuất Cobb Douglas $Y = T \cdot K^\alpha \cdot L^\beta$ còn được viết cách khác là:

$$Y = T \cdot K^{1-\beta} \cdot L^\beta \quad (1.8)$$

Để hạch toán được sự đóng góp của các yếu tố vào tăng trưởng, cần phải ước lượng thông số β , sau đó mới ước lượng năng suất các yếu tố tổng

hợp T .

Với giá cả của việc sử dụng lao động là tiền lương và của vốn là lãi suất trên thị trường cạnh tranh, điều kiện này đòi hỏi mức sản phẩm biên của các yếu tố phải bằng với giá cả của nó. Do đó theo phương pháp hạch toán, Tổ chức Năng suất Châu Á coi β là hệ số đóng góp của lao động và đã áp dụng công thức ước lượng β bằng tỷ lệ của tổng chi phí lao động năm t (LC_t) trên tổng giá trị gia tăng năm t (Y_t) như sau đây [7], [19]:

$$\beta = LC_t/Y_t \quad (1.9)$$

Điều này cũng có thể nhận thấy được trong thực tế: trên góc độ sản xuất thì đóng góp của yếu tố lao động sống vào giá trị gia tăng chính là toàn bộ thu nhập của người lao động nhận được từ việc tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh.

Sau khi xác định được β và $\alpha = (1-\beta)$, ta sẽ tính được mức độ đóng góp của các yếu tố vào tăng trưởng thông qua phương trình:

$$\text{Log}(T) = \text{Log}(Y) - \beta.\text{log}(L) - (1-\beta).\text{log}(K) \quad (1.10)$$

Đóng góp của các yếu tố vào tăng trưởng được tính toán như sau:

- Mức đóng góp của lao động vào tăng trưởng = $\beta.l$ với l là tốc độ tăng lao động. Tỷ lệ đóng góp của lao động vào tăng trưởng = $\beta.l/g$;
- Mức đóng góp của vốn sản xuất vào tăng trưởng = $(1-\beta).k$ với k là tốc độ tăng của vốn;
- Mức đóng góp của yếu tố công nghệ vào tăng trưởng là $t = g - \{\beta.l + (1-\beta).k\}$.

Kết quả áp dụng thử nghiệm phương pháp hạch toán để ước lượng các thông số của mô hình Cobb-Douglas do Viện Khoa học thống kê tiến hành với các doanh nghiệp ở Việt Nam đã khẳng định hoàn toàn có thể áp dụng để nghiên cứu về đóng góp của lao động, vốn và yếu tố năng suất tổng hợp TFP của các ngành công nghiệp được nghiên cứu [7], trong đó có ngành Điện.

1.1.2.3 Nguồn nhân lực với phát triển kinh tế - xã hội

Các yếu tố ảnh hưởng tới tăng trưởng kinh tế và phát triển được chia làm hai nhóm cơ bản là: các yếu tố kinh tế và nhóm các yếu tố phi kinh tế. Nhóm yếu tố kinh tế là các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất gồm: vốn sản xuất, lao động, khoa học và công nghệ là các yếu tố cơ bản nhất quyết định tăng trưởng. Các yếu tố ở nhóm này còn bao gồm: quy mô sản xuất, cách thức tổ chức sản xuất, quan hệ giữa doanh nghiệp và thị trường v.v., đặc biệt là yếu tố chất lượng NNL trong quá trình sản xuất do đầu tư cho giáo dục, đào tạo và phát triển mang lại.

Trong lý thuyết về tăng trưởng, có những tranh cãi về sự giới hạn của tăng trưởng là do cầu hay do cung. Theo quan điểm của các nhà kinh tế học đặt nền móng cho các học thuyết kinh tế từ Adam Smith, David Ricardo đến Alfred Marshall và Karl Marx ... đều cho rằng giới hạn của tăng trưởng là ở phía cung. Nhiều nhà kinh tế học theo trường phái hiện đại, xuất phát từ lập luận của Jonh Maynard Keynes (1936) và quan điểm kinh tế học vĩ mô ngày nay lại cho rằng mức sản lượng và việc làm là do phía cầu quyết định và nói chung tổng sản lượng phụ thuộc vào cầu. Đối với một nền kinh tế còn kém phát triển như ở Việt Nam hiện nay khi cung chưa thể đáp ứng được cầu ở một số lĩnh vực, và thị trường chưa hình thành như ngành công nghiệp điện thì các yếu tố đầu vào của sản xuất trong đó có lao động vẫn giữ vai trò chủ yếu quyết định sự gia tăng sản lượng, có nghĩa là quyết định đến tăng trưởng và phát triển.

Xem xét phía cung, NNL cung cấp một yếu tố đầu vào quan trọng là lao động nên có tác động trực tiếp tới tăng trưởng và thúc đẩy phát triển. Nguồn nhân lực, với những con người trong dây chuyền sản xuất còn là chủ thể quyết định việc sử dụng, khai thác các yếu tố khác như: khoa học kỹ thuật, máy móc thiết bị, nguồn tài nguyên, vốn bằng tiền để tạo ra sản phẩm. Vì vậy NNL có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả sử dụng các yếu tố khác làm động lực phát triển kinh tế. Ở phía tạo ra tổng cầu, NNL đóng vai trò là một

bộ phận dân cư chủ yếu, khi tiền lương tăng, mức chi tiêu tăng lên sẽ làm tăng mức cầu. Đây là một điều kiện quan trọng quyết định sự phát triển kinh tế - xã hội ở tất cả các quốc gia.

Kinh nghiệm phát triển của các quốc gia trong nhiều thập kỷ qua càng khẳng định vai trò quyết định của nhân tố con người đối với phát triển kinh tế và đời sống xã hội. Con người luôn được coi là trọng tâm, là mục tiêu phát triển của mỗi quốc gia và của cả nhân loại nói chung. Ở Việt Nam, trong định hướng phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn “đổi mới” mà Đảng ta khởi xướng cũng chỉ rõ: “Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển” [9]. Bước vào giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa đất nước, trong Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ IX cũng khẳng định: “Con người và NNL là nhân tố quyết định sự phát triển của đất nước trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa”.

Quan điểm phát triển bền vững, trong đó 3 yếu tố trụ cột là tăng trưởng kinh tế, phát triển xã hội và bảo vệ môi trường cho thấy rõ xu hướng coi môi trường sinh thái và con người là trung tâm. Điều này cho thấy NNL càng có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong phát triển xã hội ở thời đại ngày nay thông qua cải tiến xã hội, bảo vệ và cải thiện môi trường sinh thái đồng thời với phát triển kinh tế mà NNL làm chủ thể. Phát triển kinh tế và cạnh tranh, hội nhập thúc đẩy mạnh mẽ việc di chuyển NNL giữa các nước và các khu vực, vùng miền thậm chí ở ngay trong các tổ chức kinh tế, qua đó trao đổi giữa các nhóm nhân lực có trình độ hiểu biết và kỹ năng khác nhau cùng với sự đa dạng về văn hóa lại đưa đến những tác động có ý nghĩa rất quan trọng thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội theo hướng tích cực.

1.2 NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC ĐIỆN LỰC

1.2.1 Khái niệm, chức năng và nội dung phát triển nguồn nhân lực

1.2.1.1 Khái niệm và chức năng phát triển nguồn nhân lực

Cho đến nay, khái niệm phát triển nguồn nhân lực được đưa ra, được sử dụng khá rộng rãi nhưng theo Kelly (2001), thuật ngữ này không phải lúc nào cũng được hiểu thật đúng. Một cách chung nhất, phát triển NNL được coi như sự tích lũy nguồn vốn nhân lực và hiệu quả đầu tư vào nó trong phát triển kinh tế - xã hội, là một phạm trù nằm trong tổng thể một quá trình thuộc về sự nghiệp phát triển con người. Tùy từng quốc gia, phạm vi và từng giai đoạn cụ thể thì phát triển NNL có mục tiêu chiến lược và chính sách cụ thể. Trong nhiều trường hợp, nó được đồng nhất với các hoạt động giáo dục, đào tạo và phát triển.

Theo cách hiểu của tổ chức Liên hợp quốc, phát triển NNL là sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề và vấn đề giáo dục, đào tạo nói chung nhằm phát triển năng lực của NNL. Tổ chức Lao động Thế giới (ILO) cho rằng ngoài mục đích trên thì phát triển NNL còn bao hàm việc sử dụng năng lực đó để làm việc có hiệu quả, thỏa mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân. Nhìn chung, phát triển NNL là một quá trình biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu NNL ngày càng đáp ứng tốt hơn yêu cầu của nền kinh tế - xã hội [6, tr.18]. Với quan điểm hẹp hơn, Tổ chức Hợp tác kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương (APEC) quan niệm phát triển NNL được xem như các hoạt động học tập ở nơi làm việc nhằm cải thiện năng lực và năng suất lao động của NNL thông qua việc nâng cao kiến thức, kỹ năng và cải thiện tác phong, thái độ làm việc của người lao động trong một tổ chức. Kristine Sydhagen và Peter Cunningham (2009) đã tổng hợp một số định nghĩa về phát triển NNL được các nghiên cứu tiêu biểu công bố từ năm 1989 đến năm 2005 với nội dung như Bảng 1.1.

Có thể thấy khái niệm về phát triển NNL rất rộng và có sự thay đổi, mở rộng tùy theo tầm nhìn và phạm vi. Theo Abdullah (2009), các nghiên cứu gần đây đều thống nhất cho rằng rất khó có được một định nghĩa duy nhất về phát triển NNL nhưng nhìn chung nó khá gần với thuật ngữ đào tạo và phát triển về mặt khái niệm và mục đích [66]. So sánh, phân biệt sự khác nhau giữa hai khái niệm này, các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng phát triển NNL là quá trình mang

tính chiến lược gắn chặt với đào tạo và phát triển người lao động của tổ chức và sự thành công của cả tổ chức, do đó là sự mở rộng hơn và mang tính chiến lược so với hoạt động đào tạo. Trong khi đó, đào tạo và phát triển là các hoạt động đóng vai trò thực hiện của phát triển NNL trong một tổ chức.

Bảng 1.1: Một số định nghĩa về phát triển NNL

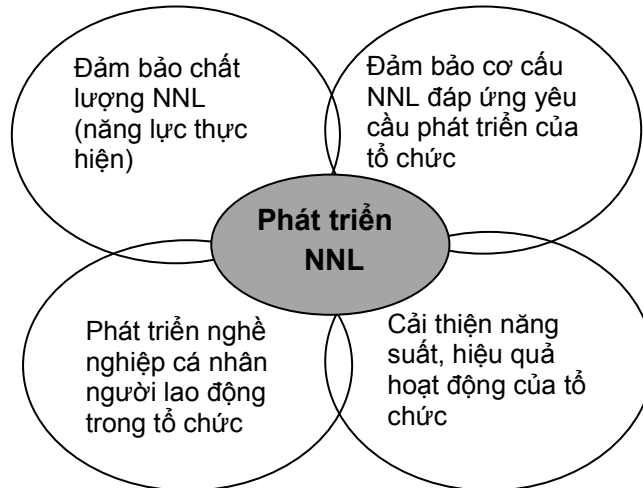
Tác giả	Năm	Định nghĩa
McLagan, P.	1989	Là sự sử dụng hòa hợp của đào tạo và phát triển, của phát triển sự nghiệp cá nhân và tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả của cá nhân và tổ chức đó.
Walton, J.	1999	Phát triển NNL là sự mở rộng đào tạo và phát triển với định hướng học tập có tính tổ chức được hoạch định nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức và hiểu biết.
McLean, G.N & McLean, L.	2001	Phát triển NNL là các quá trình, hoạt động tức thì hay mang tính dài hạn có xu hướng phát triển sự hiểu biết, tinh thông trên cơ sở công việc, năng suất và sự thoả mãn cá nhân, nhóm người, mang lại nguồn lợi cho tổ chức, cộng đồng, quốc gia hay cuối cùng là cả nhân loại.
Swanson, R.A.	2001	Là quá trình phát triển và tạo điều kiện giải phóng, phát huy khả năng của con người thông qua phát triển tổ chức, đào tạo và phát triển cá nhân với mục đích nâng cao khả năng thực hiện.
Lee, M.	2003	Phát triển NNL nhằm giúp các nhà quản lý phát triển kỹ năng lãnh đạo và liên kết các cá nhân với nhau, tăng cường sự sáng tạo, tự tin và khả năng làm việc trong các môi trường văn hoá khác nhau.
Metcanfe, B.D. & Rees, C.J.	2005	Phát triển NNL là một khái niệm rộng, tập trung vào các quá trình nhằm thiết lập và thực hiện phát triển NNL, thông lệ và các chính sách ở phạm vi toàn xã hội và tổ chức.

Nguồn: [80].

Tổng hợp các nghiên cứu gần đây về khái niệm, mục đích và vai trò của phát triển NNL, đồng thời thống nhất với quan điểm của Walton, Abdullah và các nghiên cứu gần đây như Kelly (2001), Wang và Judy Y. Sun (2009), tác giả cho rằng phát triển NNL là tổng thể các hoạt động có kế hoạch, có tính hệ thống của một tổ chức nhằm nâng cao khả năng thực hiện của NNL, đáp ứng tốt nhất yêu cầu nhiệm vụ trong hiện tại và phát triển trong tương lai của tổ chức.

Trong một tổ chức, phát triển NNL có các chức năng chủ yếu là: đảm bảo

cơ cấu và chất lượng NNL thể hiện ở năng lực thực hiện nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu phát triển các hoạt động của tổ chức; phát triển nghề nghiệp cá nhân người lao động trong tổ chức; và cuối cùng là cải thiện năng suất, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các chức năng chủ yếu được trình bày trong Hình 1.1.



Hình 1.1: Các chức năng của phát triển nguồn nhân lực

Để thực hiện các chức năng trên thì việc thay đổi mỗi cá nhân người lao động theo hướng cải thiện năng lực là yếu tố quyết định. Hoạt động chủ yếu nhất nhằm thực hiện các chức năng của phát triển NNL là đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, sức khỏe, cải thiện ý thức, tác phong của người lao động để nâng cao chất lượng NNL.

Trong thực tế, đào tạo và bồi dưỡng dễ bị đồng nhất với giáo dục nói chung. Giáo dục là một quá trình được tổ chức nhằm phát triển thể chất, nhận thức, năng lực, tình cảm, thái độ, góp phần hoàn thiện nhân cách người học đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của con người trong xã hội. Trong khi đào tạo và bồi dưỡng nhằm giúp cho người học nắm vững những kiến thức, có được kỹ năng nghề nghiệp ở một lĩnh vực để thích nghi với cuộc sống và khả năng đảm nhận được một công việc nhất định.

Giáo dục và đào tạo, bồi dưỡng có những điểm chung là đều hướng vào việc trang bị kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất như đạo đức, tác phong, kỷ luật lao động v.v. Nhưng, đào tạo và bồi dưỡng nhằm vào việc trang bị thêm và

củng cố những năng lực cụ thể để người lao động đảm nhận những công việc nhất định, do vậy thường có có ý nghĩa hẹp hơn.

Như vậy, phát triển NNL ở phạm vi hẹp chỉ các hoạt động tạo cơ hội phát triển kỹ năng, năng lực của cá nhân để phát triển nghề nghiệp và sự nghiệp. Phát triển bao gồm cả đào tạo nhưng liên quan chặt chẽ tới nghề nghiệp, nhiệm vụ trong tương lai của người lao động trong tổ chức, vì vậy còn bao gồm nhiều hoạt động liên quan như: thiết kế lại công việc, làm giàu công việc, luân chuyển nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động của NNL theo chiến lược và mục tiêu đã được hoạch định. Trong trường hợp này, phát triển NNL được tiếp cận theo hướng là phương tiện để đạt được mục đích phát triển chứ không phải là mục tiêu cuối cùng như cách tiếp cận khái niệm phát triển con người.

Phát triển NNL ở phạm vi một quốc gia bao gồm 3 khía cạnh về các mặt: thể lực, nâng cao phẩm chất chung của NNL và phát triển về trí lực. Trong đó, phát triển về thể lực và nâng cao phẩm chất chung liên quan đến nhiều chính sách như: y tế, dinh dưỡng, giáo dục, xây dựng văn hóa cộng đồng để nâng cao tinh thần đoàn kết, yêu nước của người dân.v.v.. Phát triển về trí lực bao gồm nhiều nội dung như: giáo dục, đào tạo và bồi dưỡng để nâng cao chất lượng, tức năng lực của NNL. Trong một tổ chức, hoạt động chủ yếu nhất của phát triển NNL đào tạo và bồi dưỡng.

Trong phạm vi nghiên cứu của Luận án, phát triển NNL của một tổ chức được tập trung nghiên cứu ở khía cạnh phát triển về trí lực với các nội dung chủ yếu nhất là đào tạo và bồi dưỡng nâng cao năng lực của NNL nhằm cải thiện hiệu quả và năng suất lao động đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức.

1.2.1.2 Nội dung phát triển nguồn nhân lực

Kết quả nghiên cứu của Abdullah (2009) chỉ ra sự thống nhất chung trong nhận thức về phát triển NNL là hướng vào các hoạt động đào tạo trong nội bộ tổ chức nhằm đảm bảo để NNL đáp ứng chiến lược SXKD và mục tiêu phát triển [66]. Muốn vậy, phát triển NNL trong một tổ chức cần đạt được các

mục tiêu cụ thể: đáp ứng số lượng và cơ cấu NNL, nâng cao năng lực của NNL đồng thời tổ chức và quản lý các hoạt động phát triển NNL một cách khoa học theo yêu cầu phát triển của tổ chức.

Các nhà nghiên cứu cũng như thực hành về phát triển NNL ngày nay thống nhất cho rằng mô hình dựa trên năng lực (Competency-Based Model) được tiếp cận và sử dụng phổ biến trên thế giới trong phát triển NNL của một tổ chức. Mô hình này chú trọng vào việc hoàn thành nhiệm vụ, coi năng lực là phẩm chất tiềm tàng, quyết định khả năng thực hiện công việc (performance) của mỗi vị trí nhân lực trong tổ chức ở từng thời kỳ.

Năng lực của mỗi cá nhân được hình thành từ các yếu tố cơ bản gồm kiến thức, kỹ năng, phẩm chất lao động:

- Kiến thức được hiểu là hệ thống thông tin, hiểu biết và cách thức tổ chức, sử dụng các thông tin mà người lao động có được, do vậy được hình thành qua giáo dục, đào tạo và quá trình tích lũy một cách liên tục. Kiến thức thường được biểu hiện chủ yếu ở trình độ hiểu biết về chuyên môn.

- Kỹ năng được thể hiện bằng việc thực hiện các công việc ở mức độ thuần thục như thế nào trên nền tảng kiến thức có được, phản ánh khả năng thực hiện một công việc cụ thể. Do vậy, đây là kết quả chủ yếu của quá trình đào tạo, tự đào tạo trong thực tế hoạt động và cũng phụ thuộc vào kiến thức, kinh nghiệm của cá nhân người lao động.

- Phẩm chất lao động gồm: đạo đức, thói quen, ý thức kỷ luật, thái độ và tác phong lao động, tính thích ứng v.v. [52, tr.165], trong đó thái độ và tác phong lao động có vai trò quan trọng, ảnh hưởng tới năng suất, hiệu quả. Thái độ còn được coi là một nhân tố tạo nên sự khác biệt mang tính đột phá của mỗi cá nhân để đạt được thành công trong sự nghiệp [77]. Thái độ và tác phong đến từ tính cách nhưng lại phụ thuộc vào điều kiện sống và có thể thay đổi một cách tích cực thông qua tự rèn luyện và quá trình đào tạo.

Năng lực của NNL trong một tổ chức được cải thiện thông qua các hoạt

động phát triển mang tính hệ thống, có kế hoạch và gắn chặt với chiến lược phát triển SXKD của tổ chức và từng đơn vị trong tổ chức. Phát triển NNL bao gồm rất nhiều phương thức thực hiện: về đào tạo, có các phương thức phổ biến nhất là đào tạo tách ra khỏi công việc hiện tại (dài hạn, ngắn hạn, trong lớp, ngoài lớp học), tại vị trí làm việc (OJT), huấn luyện v.v.; về phát triển cá nhân và phát triển sự nghiệp, có nhiều phương thức thường được áp dụng như: luân chuyển, giao thêm việc, mở rộng công việc, học và phát triển v.v.

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, nhiều nghiên cứu tiêu biểu của các tác giả như Clayton Allen, Timothy McClernon và Paul B. Roberts đều thống nhất rằng mô hình đào tạo mang tính hệ thống ‘phân tích, thiết kế, phát triển, thực hiện và đánh giá - ADDIE’ được sử dụng khá phổ biến trên thế giới là nội dung cốt lõi cần thực hiện để nâng cao năng lực của NNL [70, tr.428]. Đây chính là nội dung hoạt động đào tạo và bồi dưỡng một cách có kế hoạch, có tổ chức.

Thống nhất với quan điểm trên, tác giả cho rằng mô hình dựa trên năng lực và tổ chức đào tạo mang tính hệ thống nêu trên đáp ứng được mục tiêu phát triển NNL. Các hoạt động này được tổ chức và quản lý một cách khoa học, có hệ thống, phù hợp với yêu cầu phát triển của mỗi tổ chức. Do vậy, phát triển NNL trong một tổ chức bao gồm ba nội dung cơ bản là: đánh giá NNL hiện có và tổ chức quản lý, hoạch định phát triển NNL và thực hiện phát triển NNL (xem Hình 1.2).



Hình 1.2: Nội dung phát triển nguồn nhân lực

a.) Đánh giá nguồn nhân lực hiện có và tổ chức quản lý:

Đề hoạch định và triển khai thực hiện phát triển NNL trong một tổ chức cần phải đánh giá NNL hiện có, hiện trạng tổ chức và công tác quản lý phát triển NNL. Nội dung đánh giá bao gồm: phân tích, đánh giá về số lượng, cơ cấu, chất lượng NNL hiện có; đánh giá về tổ chức bộ máy và quản lý phát triển NNL. Đây là một nội dung cần thiết trong phát triển NNL, làm cơ sở để xác định yêu cầu, mục tiêu và phương hướng phát triển NNL. Kết quả phân tích và dữ liệu về NNL và tổ chức, quản lý còn là cơ sở để hoạch định chiến lược và xây dựng các chính sách, cơ chế về phát triển NNL trong một tổ chức.

Số lượng phản ánh quy mô NNL trong một tổ chức và được xem xét gắn liền với cơ cấu NNL. Theo đó, số lượng và cơ cấu NNL cần phù hợp với cơ cấu hoạt động SXKD của tổ chức, đồng thời phản ánh mức sử dụng lao động ở mỗi công đoạn, mỗi khâu hoạt động tương ứng với trình độ công nghệ và tổ chức SXKD hiện tại. Đánh giá NNL hiện tại nhằm so sánh với mục tiêu phát triển để xác định nhu cầu phát triển NNL về số lượng và đảm bảo cơ cấu NNL hợp lý theo yêu cầu của tổ chức ở mỗi thời kỳ.

Cơ cấu NNL là tổng thể các thành phần, bộ phận và mối quan hệ hữu cơ được xác lập tương đối giữa các bộ phận cấu thành ở một thời điểm nhất định. Cơ cấu NNL của một tổ chức là mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổng thể NNL của tổ chức đó. Cơ cấu NNL thường được xem xét khá đa dạng với các khía cạnh và đặc trưng khác nhau về tình trạng NNL, trong đó quan trọng nhất là mối quan hệ về tỷ lệ giữa các bộ phận NNL. Các tỷ lệ này tương đối ổn định ở mỗi thời điểm nhưng có sự thay đổi tùy thuộc từng giai đoạn phát triển của tổ chức. Đến lượt mình, cơ cấu NNL hợp lý lại tạo nên sự thay đổi căn bản về mặt chất của tổ chức thông qua tăng năng suất lao động.

Chất lượng NNL được đánh giá thông qua năng lực thực hiện, thể hiện ở hiểu biết về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng và các phẩm chất lao động. Hoạt động đánh giá NNL về chất lượng là một yêu cầu tối quan trọng để phân

tích, đánh giá nhu cầu nâng cao năng lực (còn gọi là nhu cầu đào tạo) của từng vị trí công tác đáp ứng yêu cầu phát triển của tổ chức. Thông qua khảo sát, đánh giá sự thiếu hụt về năng lực thực hiện so với yêu cầu ta sẽ có nhu cầu đào tạo cho mỗi vị trí, từ đó tổng hợp được nhu cầu phát triển NNL của từng bộ phận và của cả tổ chức.

Trong phát triển NNL, có nhiều phương pháp đánh giá năng lực thông qua thu thập thông tin dữ liệu về NNL hiện có. Các phương pháp được sử dụng chủ yếu là: khảo sát và phân tích sử dụng các mẫu phiếu điều tra; sử dụng phương pháp phản hồi 360 độ; phân tích hồ sơ nhân lực; phương pháp quan sát; phỏng vấn trực tiếp và phương pháp chuyên gia. Trong đó, phản hồi 360 độ (360-Degree Feedback) còn được biết với tên “đánh giá đa chiều” là một phương pháp tiên tiến được sử dụng khá phổ biến nhằm xem xét kỹ năng, khả năng thực hiện để đánh giá nhu cầu cần phát triển cho từng cá nhân hay nhóm nhân viên. Phương pháp này có nhiều ưu điểm vì khách quan và hiệu quả hơn so với phương pháp phản ánh từ người quản lý trực tiếp hoặc dựa vào báo cáo kết quả công việc của cá nhân người lao động theo cách làm truyền thống.

Khác với hoạt động đào tạo đơn lẻ, phát triển NNL trong một tổ chức có đặc điểm là các hoạt động có tính tổ chức theo hệ thống. Do vậy, bộ máy tổ chức và công tác quản lý có vai trò quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả phát triển NNL. Bộ máy tổ chức và công tác quản lý trong phát triển NNL cần được đánh giá bao gồm: cơ cấu tổ chức, bộ máy nhân lực tham gia quản lý, triển khai hoạt động phát triển NNL và các cơ chế, chính sách thực hiện phát triển NNL của tổ chức. Kết quả đánh giá là cơ sở quan trọng để hoạch định phương hướng, chính sách và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện phát triển NNL của tổ chức.

b.) Hoạch định phát triển nguồn nhân lực:

Hoạch định phát triển NNL nhằm xác định phương hướng, quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL để đạt được mục tiêu chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD. Muốn vậy, cần dự báo được số lượng, cơ cấu NNL hợp lý cần phát triển cho từng giai đoạn. Đặc biệt, yêu cầu của hoạch định phát triển NNL là đưa ra được yêu cầu về năng lực cho các vị trí công tác của NNL trong tương lai. Qua hoạch định, chiến lược và các cơ chế, chính sách phát triển NNL cũng được xây dựng phù hợp với chiến lược phát triển của tổ chức.

Cơ sở hoạch định phát triển NNL bao gồm: chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD của tổ chức; phương hướng, điều kiện phát triển của kinh tế-xã hội, của lĩnh vực liên quan và ngành nghề mà tổ chức đang hoạt động; kết quả đánh giá thực trạng NNL và tổ chức quản lý phát triển NNL của tổ chức.

Hoạch định phát triển NNL bao gồm các nội dung sau đây:

- Hoạch định về số lượng và cơ cấu NNL: trên cơ sở chiến lược, kế hoạch phát triển SXKD của tổ chức và tình hình phát triển ngành, lĩnh vực liên quan cần dự báo được số lượng nhân lực cần thiết theo cơ cấu hợp lý. Cơ cấu NNL hợp lý là cơ cấu phù hợp với cơ cấu SXKD và phản ánh được trình độ tổ chức quản lý, trình độ về KH-CN tiên tiến. Điều này có thể nhận biết ở mức sử dụng lao động ở mỗi khâu, mỗi công đoạn SXKD. Mức sử dụng lại phụ thuộc vào năng suất lao động (NSLĐ), do vậy cần đánh giá được NSLĐ và dự báo được mức tăng cho mỗi công đoạn, mỗi lĩnh vực hoạt động của tổ chức.

- Hoạch định về chất lượng NNL: căn cứ định hướng và mục tiêu chiến lược trong phát triển các hoạt động của tổ chức, hoạch định chất lượng NNL cần đưa ra được yêu cầu về chất lượng NNL trong giai đoạn thực hiện. Các yêu cầu này thể hiện ở mức năng lực cần có nhằm đáp ứng việc thực hiện nhiệm vụ của từng vị trí công tác. Đây là một nội dung đặc trưng của hoạch định phát triển NNL so với hoạch định NNL thường chỉ quan tâm tới số lượng lao động.

Thông qua hai nội dung trên, công tác hoạch định dự báo được yêu cầu về số lượng, cơ cấu và chất lượng, tức mức năng lực cần có của NNL phục vụ yêu cầu phát triển của tổ chức. So sánh các yêu cầu trên với kết quả đánh giá NNL hiện có sẽ xây dựng được quy hoạch tổng thể phát triển NNL trong thời kỳ hoạch định, từ đó cũng đưa ra được kế hoạch phát triển NNL dài hạn và hàng năm của tổ chức.

Để thực hiện hoạch định phát triển NNL về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực thì phân tích công việc để đưa ra yêu cầu cho các vị trí công tác nhằm đáp ứng nhiệm vụ SXKD là công việc cần thiết. Phân tích công việc thực chất là phân tích chức năng, nhiệm vụ và công việc để xác định rõ nội dung, tên gọi, trách nhiệm và các mối liên hệ của từng nhiệm vụ, từ đó có thể lượng hóa được các yêu cầu về năng lực cần thiết cho từng vị trí công tác ở các khía cạnh kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất như thái độ, tác phong lao động... Các yêu cầu này được dự kiến cho giai đoạn phát triển trong tương lai của tổ chức. Do vậy, phân tích công việc cần gắn chặt với phân tích chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD của tổ chức để dự báo yêu cầu về NNL trong tương lai.

- Hoạch định phương hướng phát triển, xây dựng chiến lược, các cơ chế và chính sách để quản lý và triển khai phát triển NNL của tổ chức. Đây là một nội dung quan trọng nữa của công tác hoạch định phát triển NNL.

Yêu cầu đặt ra đối với phát triển NNL là chiến lược phát triển NNL phải được tích hợp với chiến lược phát triển của tổ chức. Do vậy, hoạch định phương hướng, chiến lược phát triển NNL được dựa trên kết quả dự báo về số lượng, cơ cấu và yêu cầu về chất lượng NNL trong thời kỳ hoạch định. Đồng thời, căn cứ vào kết quả phân tích thực trạng và phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển NNL của tổ chức, công tác hoạch định cần đưa ra các cơ chế, chính sách và giải pháp phát triển NNL.

c.) Thực hiện phát triển nguồn nhân lực:

Trong thực hiện phát triển NNL, đào tạo và bồi dưỡng là biện pháp chủ

yếu nhất nhằm nâng cao không ngừng năng lực thực hiện của NNL. Theo mục đích và đối tượng, có thể chia phát triển NNL gồm hai dạng hoạt động cơ bản là: đào tạo mới, tức là đào tạo nhằm cung cấp nhân lực mới và đào tạo lại, đào tạo nâng cao và bồi dưỡng thường xuyên để nâng cao năng lực cho đội ngũ NNL hiện có (gọi chung là bồi dưỡng thường xuyên). Bên cạnh đó, để đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực một cách có hệ thống từng vị trí, đảm bảo cơ cấu NNL đã được hoạch định, công tác tổ chức và quản lý phát triển NNL cần phải được cải thiện để đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả và tính thường xuyên của các hoạt động này trong tổ chức.

Do vậy, theo tác giả thực hiện phát triển NNL của một tổ chức có 3 nội dung cơ bản: đào tạo mới, bồi dưỡng thường xuyên và hoàn thiện tổ chức, quản lý. Cụ thể, các nội dung được trình bày như sau đây.

- Đào tạo mới, gồm các hoạt động đào tạo NNL mới với loại hình phổ biến nhất là đào tạo dài hạn do cơ sở đào tạo đảm nhận thông qua các chương trình đào tạo tại các cơ sở giáo dục nghề nghiệp. Đôi khi, hoạt động đào tạo mới do tổ chức sử dụng lao động phối hợp với cơ sở đào tạo phát triển chương trình đào tạo cụ thể và triển khai cho các đối tượng lao động mới được tuyển dụng.

Ngày nay, nhiều tổ chức quan tâm tới việc định hướng và hỗ trợ đào tạo dài hạn và đào tạo bậc cao nhằm nâng cao chất lượng NNL qua đào tạo, thoả mãn yêu cầu về cơ cấu ngành nghề, trình độ CMKT và chất lượng NNL biểu hiện ở năng lực thực hiện của NNL sau đào tạo theo kết quả hoạch định ở mỗi giai đoạn phát triển của tổ chức. Việc định hướng công tác đào tạo mới được thông qua chiến lược, các cơ chế và chính sách quản lý và hỗ trợ thực hiện. Các tổ chức có quy mô lớn, hoạt động SXKD ổn định và có yêu cầu cao về chất lượng NNL có xu hướng mở rộng liên kết hoặc xây dựng và phát triển các cơ sở đào tạo, kể cả đào tạo bậc cao như bậc đại học cho riêng mình. Điều này xuất phát từ hiện tượng phổ biến là NNL trên thị trường lao động tốt nghiệp từ các cơ sở hiện có chưa đáp ứng được yêu cầu về trình độ CMKT và kỹ năng làm việc.

- Bồi dưỡng thường xuyên là các hoạt động nâng cao năng lực thực hiện cho NNL hiện có để đáp ứng yêu cầu của tổ chức một cách liên tục thông qua các hoạt động đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng nâng cao hiểu biết, trình độ về CMKT và kỹ năng thực hiện, nâng cao ý thức, thái độ và tác phong lao động. Đây là một nội dung được các tổ chức quan tâm nhiều nhất trong thực hiện phát triển NNL.

Căn cứ vào kế hoạch phát triển NNL đã xây dựng, bồi dưỡng thường xuyên bao gồm các công việc cụ thể là xác định mục tiêu, nội dung, thiết kế và phát triển các chương trình và phương thức triển khai phù hợp cho từng nhóm đối tượng trong kế hoạch phát triển NNL của tổ chức. Cũng như đào tạo mới, các hoạt động bồi dưỡng có thể được thực hiện tại các cơ sở đào tạo trong và ngoài tổ chức, nhưng thường được thực hiện ở các đơn vị trong nội bộ tổ chức. Do vậy, về phương thức tổ chức, ngoài đào tạo tập trung trong lớp học với các hình thức liên tục hay tại chức còn có các hình thức phổ biến khác như: đào tạo ngắn hạn và kèm cặp tại nơi làm việc (OJT), phát triển kỹ năng thông qua luân chuyển, trao đổi chuyên gia v.v. Ngoài ra, để nâng cao năng lực thực hiện và phát triển cá nhân thì các hình thức khác có thể được áp dụng như: hội nghị, hội thảo, tham quan, trao đổi chuyên gia. Đặc biệt, tự nghiên cứu, học và phát triển cũng là những hình thức bồi dưỡng thường xuyên để phát triển NNL có hiệu quả trong giai đoạn hiện nay khi ứng dụng công nghệ thông tin và viễn thông hỗ trợ tự học, tự nghiên cứu thường xuyên tại nơi làm việc trở nên phổ biến.

- Hoàn thiện tổ chức và công tác quản lý:

Tổ chức và quản lý nói chung là những hoạt động tối cần thiết ở bất kỳ mức độ phát triển nào của một tổ chức để thiết lập một cấu trúc tổ chức, hình thành bộ máy quản lý với các quy định mà trong khuôn khổ của nó, các biện pháp quản lý được tiến hành nhằm phân bổ, điều phối các nguồn lực, vận hành và phối hợp giữa các đơn vị, các cá nhân để đạt được mục tiêu đặt ra.

Hoàn thiện tổ chức và công tác quản lý phát triển NNL bao gồm hoàn thiện cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý và các quy định, cơ chế, chính sách về quản lý.

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý phát triển NNL cần rà soát, xem xét tính hợp lý về mô hình tổ chức các bộ phận chức năng giúp quản lý và triển khai thực hiện phát triển NNL ở các cấp trong tổ chức. Ở các tổ chức quy mô lớn hoặc yêu cầu cao về CMKT thì các cơ sở đào tạo thường là một bộ phận nằm trong cơ cấu có vai trò thực hiện các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên. Bộ máy quản lý và thực hiện phát triển NNL cần được về năng lực so với yêu cầu theo chức năng nhiệm vụ. Từ kết quả rà soát, đánh giá cần có những điều chỉnh bổ sung cần thiết để bộ máy quản lý và thực hiện phát triển NNL đáp ứng được yêu cầu công tác phát triển NNL.

Quản lý thực hiện NNL của một tổ chức gắn liền với việc hoàn thiện các quy định, cơ chế nhằm đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả phát triển NNL từ công tác hoạch định, xây dựng kế hoạch phát triển NNL đến triển khai các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên. Trong quản lý, công tác kiểm tra và đánh giá có vai trò quan trọng. Kiểm tra, đánh giá phát triển NNL nhằm rà soát, xem xét tính hợp lý và đúng đắn của quá trình thực hiện phát triển NNL, từ đó rút kinh nghiệm để bổ sung và hoàn thiện công tác phát triển NNL của các đơn vị và của tổ chức.

Trong thực tế, kiểm tra và đánh giá phát triển NNL thường được tập trung chủ yếu ở khâu triển khai các chương trình, hoạt động đào tạo và bồi dưỡng, theo đó một trong những nội dung quan trọng cần quan tâm là đánh giá kết quả nâng cao chất lượng NNL sau các hoạt động bồi dưỡng thường xuyên còn gọi là đánh giá sau khóa học. Có nhiều phương pháp kiểm tra và đánh giá, trong đó đánh giá trong khóa học gồm: thông qua thông tin thu thập trong khóa học từ giảng viên, học viên. Đánh giá trước và sau khóa học đối với người học thường sử dụng phương pháp chuyên gia, thông qua phỏng vấn trực tiếp người học và người quản lý.

1.2.2 Phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức điện lực

Nhằm làm rõ nội dung công tác phát triển NNL của một tổ chức điện lực, Luận án đã đi sâu phân tích kết quả chủ yếu cần đạt được của phát triển NNL trong một tổ chức SXKD điện. Với đặc điểm SXKD và đặc điểm NNL ngành điện, công tác phát triển NNL cần đạt được các mục tiêu cụ thể như sau đây:

- i.) Nâng cao năng lực thực hiện một cách thường xuyên, liên tục để NNL đáp ứng được yêu cầu ở mỗi vị trí công tác trong SXKD điện;
- ii.) Công tác phát triển NNL cần hướng tới cơ cấu NNL hợp lý theo yêu cầu từng giai đoạn của SXKD điện;
- iii.) Chiến lược và các cơ chế, chính sách phát triển NNL phải gắn chặt với chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD điện từng giai đoạn. Có nghĩa là, chiến lược phát triển NNL phải được tích hợp với chiến lược phát triển của tổ chức điện lực.
- iv.) Tổ chức triển khai phát triển NNL mang tính hệ thống, thường xuyên và chặt chẽ từ công ty mẹ đến từng cơ sở SXKD điện.

Điện năng là một dạng năng lượng có thể truyền dẫn, đa dạng trong sử dụng nhưng lại là một loại sản phẩm hàng hóa đặc biệt: không thể dự trữ, không có tồn kho. Quá trình sản xuất, truyền tải và phân phối xảy ra đồng thời với quá trình sử dụng của khách hàng thông qua hệ thống điện (HTĐ). Dây chuyền SXKD trong ngành công nghiệp điện mang tính đồng bộ, có hệ thống và lần lượt trải qua các công đoạn chính là phát điện (PĐ), truyền tải điện (TTĐ), phân phối và kinh doanh điện năng (PP&KD). Ngoài 3 công đoạn trực tiếp SXKD nêu trên, trong hoạt động điện lực cần có quản lý điều hành chung và điều độ HTĐ. Điều độ hệ thống điện là nhà máy điện hoạt động điều tiết mức công suất phát của các nhà máy điện và vận hành HTĐ đảm bảo đồng bộ, an toàn và kinh tế.

Phát điện là quá trình sản xuất điện năng được thực hiện trong các nhà máy điện. Các dạng công nghệ sản xuất điện chủ yếu và thông dụng là: nhiệt điện (chạy than, khí đốt, dầu), điện nguyên tử và thủy điện. Truyền tải điện là quá trình sử dụng hệ thống đường dây và trạm biến áp (TBA) để truyền dẫn điện từ trung tâm PD hay các NMD tới hệ thống lưới điện phân phối phục vụ cho bán lẻ điện trong khâu PP&KD.

Tổ chức điện lực có tính hệ thống trong SXKD, các đơn vị trực thuộc liên quan chặt chẽ theo mô hình liên kết dọc. Ở các quốc gia chưa có thị trường điện cạnh tranh, SXKD điện được thực hiện bởi các tập đoàn hoặc tổng công ty điện lực nhà nước và nắm giữ khâu TTĐ và điều độ HTĐ. Các đơn vị trực thuộc công ty mẹ hay tổng công ty (ở mô hình tổng công ty) là các đơn vị cấp 2 hoạt động SXKD điện và điều độ. Các doanh nghiệp trực thuộc các đơn vị cấp 2 được gọi là các đơn vị cấp 3. Đơn vị cấp 3 là đơn vị trực tiếp SXKD điện hoặc quản lý các cơ sở trực tiếp SXKD điện như phân xưởng, chi nhánh điện cấp huyện.

Nguồn nhân lực ngành điện là lực lượng sản xuất công nghiệp nhưng cũng là dịch vụ mang tính công ích, hoạt động trải rộng theo vùng lãnh thổ. Do vậy, nghiên cứu phát triển NNL của tổ chức điện lực cần quan tâm những đặc điểm của lực lượng lao động SXKD điện thể hiện ở số lượng, cơ cấu, chất lượng NNL và công tác tổ chức, quản lý phát triển NNL như được trình bày sau đây.

1.2.2.1 Đánh giá nguồn nhân lực hiện có và tổ chức quản lý

Đánh giá NNL hiện có trong phát triển NNL tập trung vào xem xét hiện trạng NNL về số lượng, cơ cấu và chất lượng thể hiện ở năng lực mà suy cho cùng, được biểu hiện ở NSLĐ và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ nhiệm vụ. Bên cạnh đó, cũng cần xem xét hiện trạng công tác tổ chức quản lý phát triển NNL của tổ chức điện lực làm cơ sở để hoạch định phát triển NNL trong tương lai.

a.) Về số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực:

Ngành điện thường có quy mô NNL lớn so với các ngành công nghiệp

sử dụng kỹ thuật công nghệ cao khác như dầu khí, điện tử, công nghệ thông tin. Năm 2008, Nhật Bản có 10 công ty điện lực với tổng số nhân viên trên 130.000 người, trong đó lớn nhất là Công ty Điện lực Tokyo (TEPCO) có khoảng 38.000 người. Tập đoàn Điện lực Quốc gia Malaysia (TNB) có số nhân lực khoảng 39.000 người. Ở Việt Nam, EVN có quy mô NNL ở mức trên 96.000 người vào năm 2009, đứng thứ 4 trong 10 Tập đoàn và Tổng công ty có quy mô lao động lớn nhất [57].

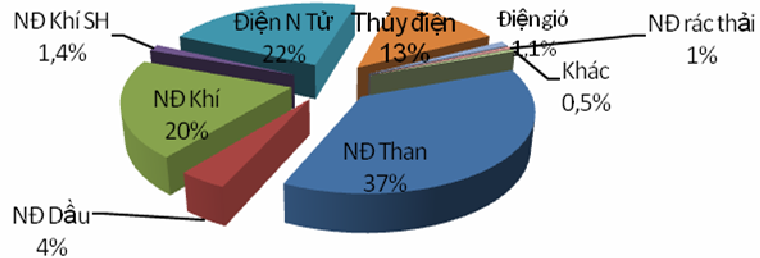
Quy mô NNL trong một tổ chức điện lực phụ thuộc chủ yếu vào trình độ kỹ thuật, mô hình tổ chức SXKD điện và công nghệ sản xuất điện. Ở các quốc gia có ngành công nghiệp điện chưa phát triển, tỷ lệ tự động hóa và ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) ở mức thấp thì quy mô NNL lớn do sử dụng nhiều lao động, đặc biệt là ở khâu PP&KD. Do vậy, đánh giá về số lượng NNL của tổ chức điện lực luôn gắn liền với việc xem xét cơ cấu NNL tương ứng với cơ cấu SXKD điện theo các khâu hoạt động và theo công nghệ sản xuất điện.

Đặc điểm hoạt động SXKD ngành điện quyết định cơ cấu NNL theo 3 loại chủ yếu sau đây:

- *Cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động* được xác định bằng tỷ trọng giữa các nhóm nhân lực ở từng khâu: *PD/TTĐ/PP&KD*, trong đó số lượng nhân lực PD được quy đổi bằng hệ số 1. Cơ cấu này phụ thuộc vào mô hình tổ chức hoạt động, mức độ hiện đại hoá và trình độ tổ chức sử dụng lao động ở mỗi khâu trong SXKD điện. Vì vậy, nghiên cứu cơ cấu NNL cho thấy mức độ hiện đại của HTĐ và trình độ tổ chức SXKD ở từng khâu trong hoạt động điện lực của tổ chức.

- *Cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện* được quyết định bởi cơ cấu nguồn điện và trình độ công nghệ, tổ chức sản xuất điện ở mỗi quốc gia. Theo số liệu công bố năm 2009 của Tổ chức Năng lượng thế giới (IEA) thì cơ cấu điện năng theo công nghệ sản xuất của các nước trong Tổ chức Hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) ở năm 2006 như ở Hình 1.3. Theo đó, công nghệ sản xuất điện

thông dụng nhất và cũng chiếm tỷ lệ lớn nhất về sản lượng theo thứ tự từ cao đến thấp là: nhiệt điện than, điện nguyên tử, nhiệt điện khí và thủy điện.



Hình 1.3: Tỷ trọng điện năng sản xuất theo dạng phát điện của các nước OECD năm 2006.

Nguồn: [76]

Cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện là tỷ lệ NNL làm việc trực tiếp trong các nhóm NMD ở khâu PD phân theo 4 dạng công nghệ chủ yếu là thủy điện (TĐ), điện nguyên tử (ĐNT), nhiệt điện khí (NĐK) và nhiệt điện đốt than (NĐT): $TĐ/ĐNT/NĐK/NĐT$, trong đó TĐ là tỷ lệ NNL ở các nhà máy thủy điện được quy đổi về hệ số 1.

- *Cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo* là một trong những cơ cấu cơ bản nhất khi xem xét, đánh giá NNL của một tổ chức. Cơ cấu này thường được ước lượng theo tỷ lệ NNL giữa 3 bậc đào tạo trong hệ thống giáo dục quốc dân là: đại học (ĐH), trung học chuyên nghiệp (THCN) và công nhân kỹ thuật (CNKT). Bậc CNKT bao gồm công nhân bậc cao, lành nghề và bán lành nghề. Số nhân lực có trình độ từ bậc cao đẳng trở lên được gọi chung là bậc ĐH. Cơ cấu NNL theo trình độ được xác định bằng tỷ lệ tương quan giữa số lượng NNL ở các cấp trình độ: $ĐH/THCN/CNKT$, trong đó số lượng có trình độ bậc ĐH được quy đổi bằng hệ số 1.

Phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ và tiến bộ trong tổ chức quản lý SXKD điện đương nhiên sẽ làm cơ cấu NNL thay đổi. Để đáp ứng yêu cầu phát triển của một tổ chức điện lực, chuyển dịch cơ cấu NNL cần theo hướng hợp lý và tiến bộ, có nghĩa là cơ cấu NNL phải phù hợp với trình

độ công nghệ, kỹ thuật và tổ chức SXKD tiên tiến. Điều này thể hiện ở mức sử dụng lao động giảm, hiệu quả SXKD ở mỗi công đoạn và NSLĐ của tổ chức không ngừng được cải thiện. Đây cũng là mục tiêu và kết quả cuối cùng của công tác phát triển NNL trong tổ chức điện lực.

Ngoài các cơ cấu chủ yếu trên, NNL trong SXKD điện còn có thể chia thành hai nhóm nhân lực theo vị trí là: quản lý gián tiếp (bao gồm quản lý gián tiếp và phụ trợ) và trực tiếp. Lực lượng quản lý gián tiếp bao gồm các vị trí lãnh đạo, quản lý và chuyên viên nghiệp vụ các cấp trong các đơn vị. Nhân lực phụ trợ là toàn bộ lao động làm việc ở các bộ phận, doanh nghiệp phụ trợ và phục vụ cho SXKD điện như thông tin, vật tư kho tàng, bảo vệ, vệ sinh công nghiệp. Số này chiếm tỷ trọng rất thấp, thường dưới 8% trong tổng số NNL.

Nhân lực trực tiếp SXKD điện, chủ yếu là số lao động kỹ thuật làm việc tại các vị trí vận hành trong SXKD điện luôn chiếm tỷ trọng lớn trong tổ chức điện lực. Ở các tổ chức điện lực trên thế giới, NNL trực tiếp thường chiếm trên 70%. Nghiên cứu NNL của Công ty TEPCO (Nhật Bản) năm 2003 cho thấy lực lượng lao động trực tiếp chiếm 72%. Đối với Tập đoàn TNB của Malaysia, lực lượng này cũng luôn chiếm trên 70% so với tổng số NNL trong toàn Tập đoàn.

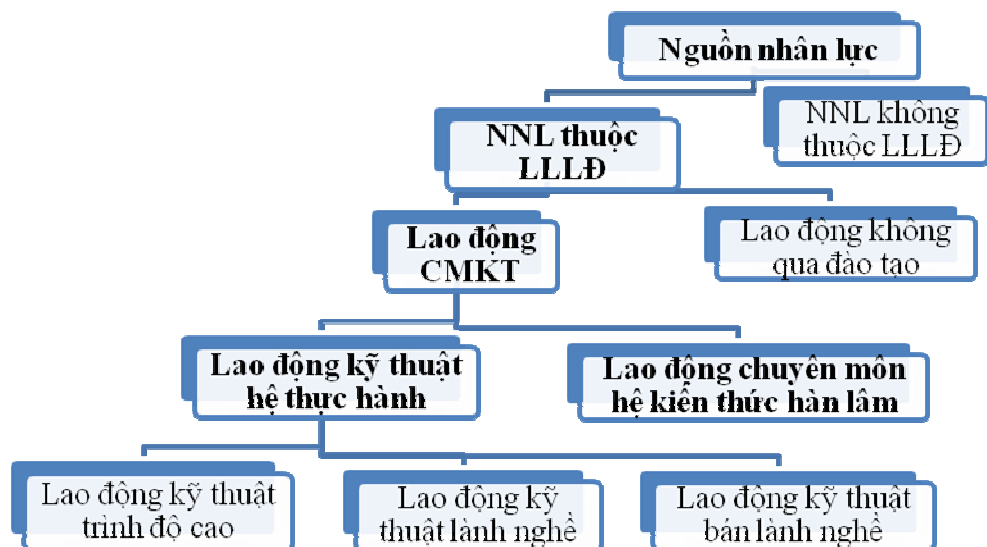
Trong một tổ chức điện lực, việc xác định cơ cấu NNL hợp lý là cơ sở quan trọng để hoạch định phát triển NNL phù hợp với yêu cầu SXKD điện và phát triển của tổ chức. Ngoài các loại cơ cấu chủ yếu trên, các loại cơ cấu khác như cơ cấu theo độ tuổi, theo vùng lãnh thổ, giới tính, v.v. được xem xét có tính tham khảo trong nghiên cứu xây dựng các chính sách và đề xuất giải pháp trong công tác đào tạo và phát triển.

b.) Về chất lượng nguồn nhân lực:

Chất lượng NNL của một tổ chức điện lực thể hiện ở khả năng thực hiện nhiệm vụ, tức là năng lực của từng vị trí công tác. Trước hết, chất lượng NNL phụ thuộc vào trình độ hiểu biết về CMKT có được thông qua đào tạo.

Nhân lực trực tiếp SXKD điện còn đòi hỏi phải có kỹ năng thực hiện ở mỗi vị trí công tác cụ thể, đặc biệt là kỹ năng thao tác vận hành, bảo dưỡng thiết bị điện cũng như các phẩm chất như tính kỷ luật, tác phong làm việc. Các yêu cầu CMKT, hiểu biết và kỹ năng chủ yếu cho các vị trí NNL trực tiếp vận hành HTĐ điển hình được trình bày ở Phụ lục 1.

Nguồn nhân lực SXKD điện có yêu cầu cao về trình độ và năng lực chuyên môn so với phần lớn các lĩnh vực khác như nông nghiệp, xây dựng, khai thác hầm lò, họ phải được đào tạo về chuyên ngành và được gọi là lao động CMKT. Lao động CMKT là bộ phận NNL thuộc lực lượng lao động (LLLĐ) đã qua đào tạo về chuyên môn hoặc kỹ thuật được cấp bằng từ bậc CNKT trở lên. Lao động CMKT được chia làm hai bộ phận: lao động kỹ thuật hệ thực hành và lao động chuyên môn hệ kiến thức hàn lâm [52] như phân loại ở sơ đồ trong Hình 1.4.



Hình 1.4: Sơ đồ phân loại nguồn nhân lực

Nguồn: [52, tr. 167]

Theo cách phân loại trên, NNL trong tổ chức điện lực gồm hai lực lượng chính, trong đó lao động chuyên môn hệ kiến thức hàn lâm chủ yếu làm việc ở vị trí nhân lực gián tiếp, lao động kỹ thuật hệ thực hành thuộc lực lượng lao động trực tiếp SXKD điện. Trong điều kiện tăng cường cạnh tranh

và đẩy mạnh tái cơ cấu ngành điện như hiện nay thì đội ngũ NNL này phải được thường xuyên nâng cao năng lực làm việc thông qua việc bổ sung, cập nhật và nâng cao kiến thức, kỹ năng cũng như các phẩm chất cần thiết khác ở mỗi vị trí.

Lực lượng nhân lực gián tiếp cần đạt các yêu cầu về trình độ CMKT và đáp ứng được các yêu cầu về năng lực làm việc ở từng vị trí công tác. Riêng lãnh đạo các đơn vị trực tiếp vận hành ở cấp trực tiếp: phân xưởng, tổ, đội, ngoài năng lực quản lý cần có năng lực chỉ huy, giám sát về kỹ thuật vận hành thiết bị điện. Lao động trực tiếp (lao động kỹ thuật) được phân loại trên cơ sở trình độ và thời gian đào tạo ở các cơ sở giáo dục nghề nghiệp. Lao động trình độ cao là lao động đã qua đào tạo CMKT từ 3 năm trở lên gồm thạc sĩ kỹ thuật, kỹ sư, kỹ thuật viên trình độ cao đẳng và CNKT bậc cao (bậc 6/7, 7/7). Lao động lành nghề là những người đã được đào tạo từ 2 năm trở lên (bậc THCN, trung cấp nghề hoặc CNKT) gồm kỹ thuật viên và công nhân lành nghề bậc 3 đến bậc 5. Lao động bán lành nghề chủ yếu là lực lượng CNKT được đào tạo dưới 18 tháng và có bậc thợ tương đương với bậc 1, bậc 2.

Điểm khác biệt cơ bản so với các ngành nghề khác là nhân lực kỹ thuật trực tiếp trong SXKD điện cần những năng lực cụ thể ở từng vị trí công tác trong vận hành, bảo dưỡng và sửa chữa các thiết bị cụ thể trong HTĐ. Năng lực và những phẩm chất cần thiết khác được quy định tương ứng với trách nhiệm, quyền hạn của mỗi vị trí. Yêu cầu đối với các vị trí công tác chủ yếu trong vận hành HTĐ ở một tổ chức điện lực tiêu biểu (hoạt động ở cả 3 khâu PD, TTĐ và PP&KD) với trình độ công nghệ và tổ chức SXKD điện hiện nay được trình bày trong Phụ lục 1, thể hiện ở các nhóm nội dung chủ yếu sau:

- Về năng lực gồm các yêu cầu hiểu biết và kiến thức cơ bản về CMKT và kỹ năng chuyên sâu từng lĩnh vực vận hành đối với từng loại thiết bị chính hoặc công trình điện, khả năng sử dụng ngoại ngữ và CNTT, v.v;

- Các phẩm chất khác gồm ý thức kỷ luật, thái độ, tác phong lao động,

những yêu cầu riêng liên quan đến thực hiện nhiệm vụ. Ví dụ: ở vị trí vận hành và sửa chữa đường dây trong TTD cần yêu cầu cao về thể lực và kỹ năng thao tác và làm việc trên cao, v.v.

Đánh giá chất lượng NNL cần bao gồm các mặt kiến thức, hiểu biết về CMKT, các kỹ năng, phẩm chất cần thiết của NNL hiện có theo từng vị trí như vừa nêu trên. Nhưng, trong phạm vi toàn bộ tổ chức điện lực, để đánh giá toàn diện về phát triển NNL cũng cần xem xét, đánh giá hiệu quả thực hiện của NNL thông qua chỉ số về NSLĐ. Muốn vậy, cần xem xét NSLĐ và hiệu quả thực hiện nhiệm vụ ở các khâu công tác trong dây chuyền SXKD điện .

Ngoài ra, nghiên cứu để đánh giá vai trò, đóng góp của NNL và kết quả phát triển NNL vào kết quả hoạt động SXKD và phát triển của tổ chức điện lực là rất cần thiết. Kết quả nghiên cứu về vai trò và đóng góp của công tác phát triển NNL trong một giai đoạn giúp đánh giá và phân tích rõ hơn về chất lượng NNL và hiệu quả của công tác quản lý và thực hiện phát triển NNL trong tổ chức điện lực. Trên cơ sở đó, phương hướng phát triển và các giải pháp được đề xuất nhằm hoàn thiện phát triển NNL của tổ chức.

c.) Cơ cấu tổ chức, bộ máy và công tác quản lý phát triển NNL:

Tổ chức điện lực là một tổ chức kinh tế có sự liên kết giữa các khâu, các đơn vị trong SXKD một sản phẩm. Cơ cấu và bộ máy điều hành SXKD được tổ chức chặt chẽ theo các cấp. Để thực hiện có hiệu quả các nội dung phát triển NNL trong một tổ chức gồm nhiều đơn vị cấu kết theo mô hình liên kết dọc và có quy mô hoạt động rộng như tổ chức điện lực thì tổ chức, bộ máy và quản lý công tác này có vai trò quan trọng.

Tổ chức, bộ máy và công tác quản lý phát triển NNL phải đảm bảo để các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện có hiệu quả ở tất cả các khâu, các đơn vị. Hơn nữa, đặc điểm và yêu cầu về năng lực vận hành HTĐ của NNL ngành điện cho thấy quản lý, điều hành cần làm cho việc triển khai hoạt động phát triển NNL được triển khai thường xuyên từ đánh giá NNL hiện có,

hoạch định xây dựng kế hoạch, thực hiện và kiểm tra đánh giá đối với hoạt động chủ yếu là đào tạo và bồi dưỡng cho từng vị trí công tác ở tất cả các đơn vị SXKD điện ở các cấp.

Do vậy, đánh giá về tổ chức và quản lý phát triển NNL cần quan tâm tính đáp ứng được các yêu cầu vừa nêu trên của công tác phát triển NNL. Muốn vậy, trong tổ chức điện lực cần hình thành tổ chức và cơ cấu bộ máy các cấp một cách có hệ thống. Các vị trí quản lý và triển khai thực hiện trong bộ máy quản lý và thực hiện phát triển NNL được nâng cao năng lực thực hiện theo chức năng nhiệm vụ đã phân định ở từng cấp. Đồng thời, cần xây dựng được các quy định, hướng dẫn để quản lý, điều hành việc thực hiện các hoạt động phát triển NNL một cách có hiệu lực và hiệu quả.

1.2.2.2 Hoạch định phát triển nguồn nhân lực

a.) Yêu cầu của hoạch định phát triển NNL:

Khác với hoạt động đào tạo đơn lẻ, các hoạt động phát triển NNL ở một tổ chức điện lực cần được tổ chức thực hiện có kế hoạch, có hệ thống, gắn với chiến lược và kế hoạch SXKD điện để đạt yêu cầu hiệu quả và đạt được mục tiêu chiến lược của tổ chức. Do vậy, hoạch định về NNL phải dự báo được số lượng theo cơ cấu hợp lý và đặc biệt là yêu cầu về chất lượng NNL phù hợp với mỗi giai đoạn phát triển SXKD điện. Chiến lược và các chính sách phát triển NNL đưa ra trong giai đoạn hoạch định phải được tích hợp với chiến lược phát triển của tổ chức và để NNL đáp ứng được yêu cầu của SXKD điện.

Kế hoạch SXKD điện được thực hiện theo hệ thống giữa các đơn vị ở các cấp, các khâu. Do vậy, để đáp ứng được các yêu cầu trên, hoạt động hoạch định phát triển NNL phải được triển khai một cách có hệ thống theo trình tự vừa đảm bảo tính bao quát và định hướng từ cơ quan điều hành chung, vừa gắn chặt với yêu cầu của hoạt động SXKD điện ở từng cấp. Đặc biệt, phải đảm bảo về mặt năng lực thực hiện của NNL phù hợp với yêu cầu SXKD từng giai đoạn. Đây chính là khác biệt cơ bản của hoạch định phát triển NNL so

với công việc lập kế hoạch về NNL thuần túy.

b.) Cơ sở hoạch định:

Cơ sở để hoạch định phát triển NNL trong một tổ chức điện lực bao gồm: chiến lược phát triển, trong đó có dự báo về quy mô từng khâu SXKD điện và cơ cấu nguồn điện, dự báo thay đổi về tổ chức bộ máy SXKD nhất là trong thời kỳ ngành điện đang có xu hướng tái cơ cấu như hiện nay, dự báo xu hướng phát triển khoa học kỹ thuật công nghệ ở từng khâu SXKD điện. Ngoài ra, hoạch định còn được thực hiện trên cơ sở kết quả đánh giá hiện trạng NNL, công tác tổ chức quản lý phát triển NNL, dự báo mức tăng NSLĐ cũng như các yếu tố tác động từ bên ngoài tới phát triển NNL như thị trường lao động CMKT ngành điện và tác động của giáo dục, đào tạo.

Chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD điện có vai trò quyết định tới việc hoạch định phát triển NNL. Một mặt, chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD điện quyết định cơ cấu tổ chức SXKD và cơ cấu nguồn điện từ đó quyết định số lượng và cơ cấu NNL. Mặt khác, nó cũng có vai trò định hướng yêu cầu về năng lực thực hiện của NNL ở các lĩnh vực, các vị trí công việc trong tương lai, đồng thời quyết định việc hoạch định các chính sách và cơ chế nhằm quản lý triển khai phát triển NNL trong tổ chức.

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế và thị trường hoá hoạt động điện lực như hiện nay, mô hình tổ chức SXKD điện phụ thuộc nhiều vào lộ trình cải cách ngành và hình thành thị trường điện ở mỗi quốc gia. Đây là một quá trình đòi hỏi thời gian và đầu tư lớn về hạ tầng kinh tế - kỹ thuật. Ở một số ít các quốc gia và khu vực đã có thị trường điện như Mỹ, Úc, khối Bắc Âu, Singapore v.v. , tổ chức SXKD điện phụ thuộc vào thị phần tham gia vào thị trường ở mỗi khâu của tổ chức điện lực. Trong trường hợp chưa có thị trường điện như ở phần lớn các quốc gia còn lại thì quy mô và cơ cấu NNL cần phát triển phụ thuộc vào phạm vi hoạt động ở mỗi lĩnh vực từ PD, TTĐ đến PP&KD của các tổng công ty hoặc tập đoàn điện lực do nhà nước chi phối.

Trong hoạch định phương hướng phát triển và xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL thì kết quả đánh giá NNL hiện có của tổ chức điện lực là cơ sở quan trọng. Từ kết quả hoạch định phương hướng và chiến lược phát triển, đánh giá về cơ cấu và chất lượng NNL hiện tại cho phép tổ chức điện lực xác định được quy hoạch và kế hoạch phát triển NNL dài hạn và hàng năm. Trong thực tế, đánh giá nhu cầu đào tạo cho NNL hiện tại được thực hiện thường xuyên đối với từng nhóm nhân lực hay vị trí công tác là nội dung trọng tâm để lập kế hoạch bồi dưỡng.

Đánh giá hiện trạng về tổ chức và quản lý phát triển NNL cũng là cơ sở quan trọng cho hoạch định phát triển NNL. Đánh giá cơ cấu tổ chức, bộ máy và công tác quản lý hoạt động phát triển NNL hiện tại kết hợp với việc phân tích các yếu tố tác động giúp đưa ra các giải pháp về cơ chế, chính sách và hoàn thiện tổ chức, bộ máy phát triển NNL của tổ chức điện lực.

c.) Nội dung hoạch định:

Về số lượng và cơ cấu NNL:

Để đạt được yêu cầu về số lượng và cơ cấu NNL hợp lý, công tác tuyển dụng nhân lực có vai trò quyết định trong giai đoạn đầu hoạt động của tổ chức điện lực. Tuy nhiên, các hoạt động phát triển NNL nhất là đào tạo mới, đào tạo lại và bồi dưỡng thường xuyên cũng cần được định hướng nhằm đạt được cơ cấu NNL hợp lý. Các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên có tác động thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu NNL về lĩnh vực hoạt động giữa các khâu, về trình độ và thậm trí cơ cấu về vị trí chức danh ở các đơn vị vận hành.

Do đó, nhiệm vụ của hoạch định phát triển NNL trước hết cần dự báo được yêu cầu về NNL trong từng thời kỳ thể hiện ở quy mô, nhưng phải gắn liền với cơ cấu NNL hợp lý. Cơ cấu NNL hợp lý là một cơ cấu mà ở đó NNL đáp ứng đủ về mặt số lượng và chất lượng, đạt được hiệu quả sử dụng lao động cao nhất có thể được cho từng khâu, đồng thời phù hợp với mô hình tổ chức bộ máy và cơ cấu công nghệ sản xuất điện đã được hoạch định ở từng thời kỳ phát triển.

Các loại cơ cấu NNL chủ yếu cần quan tâm trong hoạch định phát triển NNL của tổ chức điện lực là cơ cấu theo lĩnh vực hoạt động SXKD điện, cơ cấu theo công nghệ sản xuất điện và cơ cấu theo trình độ CMKT đã qua đào tạo:

- Cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động SXKD điện phụ thuộc vào thị phần tham gia vào thị trường ở mỗi khâu SXKD điện của tổ chức điện lực khi đã có thị trường điện hoặc chức năng, nhiệm vụ được giao đối với các tập đoàn hay công ty điện lực nhà nước quản lý.

- Cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện cũng rất khác nhau giữa các tổ chức điện lực, phụ thuộc vào loại công nghệ cho mỗi NMD lựa chọn trước đó, vì vậy phụ thuộc vào chiến lược phát triển ngành và cân đối các nguồn năng lượng sơ cấp ở mỗi quốc gia.

- Cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo: ở ngành điện, trình độ CNKT luôn có tỷ trọng lớn nhất do yêu cầu lao động trực tiếp vận hành và bảo dưỡng HTĐ. So với mức chung của nền kinh tế thì tỷ lệ bậc ĐH trong ngành điện cũng thường cao hơn. Trong khi cơ cấu *ĐH/THCN/CNKT* chung trong khu vực ASEAN giai đoạn vừa qua là 1/4/10 [52] và cơ cấu tiên tiến hiện nay của thế giới được cho là 1/3/5 [24] thì ở một số ngành điện trong khu vực như Thái Lan cơ cấu này là 1/0,43/3,67, ở Nhật Bản năm 2002 là 1/0,97/5,75. Trong chiến lược phát triển NNL của mình, Tập đoàn TNB dự kiến cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo toàn Tập đoàn đạt được ở năm 2015 là 1/0,5/2,2 [90].

Đối với cơ cấu NNL chủ yếu của tổ chức điện lực như vừa nêu trên không thể có những cơ cấu chuẩn hoặc một hình mẫu nào để áp dụng cho một tổ chức điện lực nhất định. Tuy nhiên, với mỗi tổ chức điện lực có cơ cấu nguồn điện nhất định thì cơ cấu NNL hợp lý phải phản ánh trình độ công nghệ và quản lý tiên tiến biểu hiện ở mức sử dụng lao động tiên tiến, theo đó định mức sử dụng lao động ở mỗi công đoạn SXKD điện phải thấp nhất trong điều kiện kinh tế - kỹ thuật ở mỗi quốc gia. Điều này cũng có nghĩa

là NSLĐ của tổ chức điện lực trong SXKD điện được cải thiện.

Do vậy, cơ sở dự báo cơ cấu NNL hợp lý trong hoạch định phát triển NNL của tổ chức điện lực là mức tăng NSLĐ ở từng khâu SXKD và từng loại công nghệ sản xuất điện tương ứng với trình độ tiên tiến khoa học kỹ thuật trong vận hành và tổ chức quản lý SXKD điện. Cơ cấu hợp lý theo trình độ đào tạo là cơ cấu mà NNL đáp ứng năng lực cần có cho các vị trí vận hành phù hợp với trình độ công nghệ và phương pháp tổ chức SXKD. Nhìn chung, sự tiến bộ trong chuyển dịch cơ cấu NNL phản ánh sự cải thiện NSLĐ và hiệu quả hoạt động SXKD điện của tổ chức. Ví dụ trong cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động PD/TTĐ/PP&KD, nếu tỷ trọng nhân lực ở khâu PP&KD cao sẽ làm NSLĐ toàn ngành giảm mạnh bởi vì đây là khâu có số lượng nhân lực lớn nhất.

Về chất lượng nguồn nhân lực:

Một trong những nội dung quan trọng và khác biệt với hoạch định NNL của công tác hoạch định phát triển NNL là hoạch định về chất lượng NNL. Yêu cầu của nội dung hoạch định ở đây là làm rõ yêu cầu về chất lượng, tức là mức năng lực cần có theo vị trí công tác ở thời kỳ hoạch định. Trên cơ sở phân tích chiến lược, kế hoạch phát triển SXKD điện và phân tích công việc, các yêu cầu phát triển về năng lực được xác định để định hướng phát triển NNL của tổ chức. Sau đó, các yêu cầu này được so sánh với kết quả đánh giá NNL hiện có để đưa ra được yêu cầu phát triển NNL về mặt chất lượng.

Tổ chức điện lực gồm nhiều đơn vị với các cấp độ khác nhau từ cấp 2 trở xuống tới đơn vị cơ sở. Ở phạm vi một công đoạn hay đơn vị SXKD điện thì các yêu cầu như vậy chính là nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị, việc phân tích đưa ra yêu cầu phát triển NNL như vậy ở mỗi đơn vị hoặc nhóm nhân lực còn được gọi là “đánh giá nhu cầu đào tạo”.

Ở từng các đơn vị trong tổ chức điện lực, công tác hoạch định phát triển NNL cần gắn chặt với bước phân tích công việc, đánh giá nhu cầu đào tạo và

lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Kết quả phân tích công việc, đánh giá nhu cầu đào tạo cho các vị trí công việc là các dữ liệu quan trọng để đơn vị xây dựng quy hoạch, kế hoạch và các chính sách về phát triển NNL.

Trong thực tế, đánh giá nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NNL hiện có là nội dung trọng tâm trong hoạch định phát triển NNL ở các cấp trong một tổ chức điện lực. Các nội dung này cũng là các hoạt động chủ yếu của công tác phát triển NNL cần được thực hiện thường xuyên ở các đơn vị cơ sở nhằm bồi dưỡng nâng cao năng lực thực hiện của NNL.

Trình tự hoạch định phát triển NNL trong tổ chức điện lực:

Sản xuất và kinh doanh điện mang tính mạng lưới, có nhiều cấp trong mô hình liên kết dọc nên công tác hoạch định phát triển NNL phải có tính hệ thống và đồng bộ. Ở mô hình Tổng công ty, chiến lược phát triển và mục tiêu kế hoạch SXKD hàng năm được tổng công ty quản lý và trực tiếp chỉ đạo thực hiện. Ở mô hình tập đoàn kinh tế, công ty mẹ là cơ quan chi phối, quản lý về chiến lược, thương hiệu và định hướng phát triển, do vậy cũng quyết định phương hướng và chiến lược phát triển chung về NNL.

Xuất phát từ định hướng và chiến lược SXKD điện, công ty mẹ hay tổng công ty định hướng các mục tiêu tổng quát và nhiệm vụ chủ yếu phát triển NNL tới các đơn vị ở các cấp theo mô hình tổ chức. Trên cơ sở đó, yêu cầu về quy mô, cơ cấu và năng lực theo vị trí công tác của NNL được các đơn vị ở các cấp xác định đối với từng bộ phận cơ sở. Các đơn vị tổng hợp quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL và đề xuất chiến lược, chính sách phù hợp với yêu cầu phát triển SXKD của đơn vị.

Cuối cùng, yêu cầu về NNL theo từng công đoạn, từng khâu SXKD điện và các đề xuất về chiến lược, chính sách phát triển NNL theo hệ thống từ các cấp sẽ được tổng hợp để cơ quan điều hành chung (tổng công ty hay công ty mẹ) làm căn cứ để hoạch định chiến lược và các chính sách phát triển NNL của tổ chức.

1.2.2.3 Thực hiện phát triển nguồn nhân lực

a.) Triển khai đào tạo mới:

Ngành Điện là một ngành kinh tế kỹ thuật sử dụng nhân lực có CMKT, có nghĩa là nhân lực trước khi được tuyển vào làm việc tại các đơn vị SXKD điện đều phải được đào tạo tại các cơ sở đào tạo nghề nghiệp. Do vậy, các tổ chức luôn quan tâm đến công tác đào tạo mới NNL phục vụ cho công tác tuyển dụng. Một mặt, các tổ chức điện lực cung cấp thông tin và hỗ trợ các cơ sở đào tạo nghề nghiệp, nhất là giáo dục bậc cao (viện, Trường Đại học) bên ngoài doanh nghiệp hoặc trực tiếp chỉ đạo các cơ sở đào tạo trực thuộc để định hướng lĩnh vực CMKT cần đào tạo phục vụ hoạt động ngành điện. Mặt khác, các tổ chức điện lực đào tạo chuyên gia và CNKT tại các cơ sở trực thuộc hoặc liên kết, hợp đồng với các cơ sở bên ngoài.

Thực tế phát triển ngành Điện trên thế giới cho thấy các tổ chức điện lực đều phải tổ chức đào tạo cho số nhân lực mới tuyển vào làm việc trước khi sắp xếp vào các vị trí công tác quản lý và vận hành. Tùy theo yêu cầu của vị trí công tác, NNL mới tuyển dụng được đào tạo với độ dài thời gian khác nhau. Về nội dung, đào tạo cho đối tượng này thường bao gồm: đào tạo chuyên sâu về CMKT, huấn luyện về an toàn, các quy trình và kỹ năng vận hành theo yêu cầu của từng vị trí trong vận hành HTĐ.

Trong triển khai đào tạo mới NNL cho ngành điện, các hoạt động và nội dung nêu trên thường được thực hiện tại các cơ sở đào tạo nghề nghiệp trong và ngoài doanh nghiệp. Riêng công tác đào tạo, huấn luyện các quy trình về vận hành, an toàn và rèn luyện kỷ luật, tác phong lao động cho tất cả các vị trí công tác được các đơn vị SXKD điện tự tổ chức hoặc phối hợp với các cơ sở đào tạo trong ngành thực hiện.

b.) Tổ chức bồi dưỡng thường xuyên để nâng cao NNL hiện có:

Đặc điểm hoạt động SXKD điện và yêu cầu về chất lượng NNL dẫn đến sức ép phải thường xuyên nâng cao năng lực ở từng vị trí vận hành trong

dây chuyền SXKD của tổ chức điện lực. Bởi vì, nhân lực CMKT cho dù đã qua đào tạo mới theo đúng chuyên ngành thì khi được bố trí vào vị trí vận hành vẫn phải được bổ sung, nâng cao về kỹ năng đảm bảo thành thực về quy trình và an toàn tuyệt đối trong thực hiện nhiệm vụ. Hơn nữa, do tiến bộ liên tục trong công nghệ vận hành và HTĐ luôn được bổ sung các thiết bị, kỹ thuật mới nên NNL vận hành và sửa chữa bảo dưỡng cần thường xuyên được cập nhật về kiến thức CMKT mới, củng cố kỹ năng và ý thức kỷ luật nhằm đáp ứng yêu cầu vận hành với chất lượng ngày càng cao.

Với các yêu cầu nâng cao năng lực như trên, bồi dưỡng thường xuyên là công tác quan trọng mà các tổ chức điện tập trung thực hiện. Công tác này trên thực tế cần được triển khai ở tất cả các cấp trong tổ chức thông qua các khoá học ngắn hạn, bồi dưỡng nâng cao về CMKT và các hoạt động phát triển khác bao gồm cả tham quan, khảo sát, hội nghị chuyên đề hay kèm cặp tại nơi làm việc.

Để triển khai hoạt động bồi dưỡng thường xuyên, các công việc cần thực hiện ở mỗi đơn vị trong tổ chức điện lực là đánh giá nhu cầu đào tạo của NNL theo các vị trí công tác. Việc đánh giá nhu cầu dựa trên kết quả phân tích công việc đã thực hiện ở giai đoạn hoạch định phát triển NNL, nhưng ở đây còn cần dựa trên phân tích các thông tin cá nhân được cập nhật thường xuyên để đưa ra nhu cầu về kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất lao động cần đào tạo và phát triển. Đánh giá nhu cầu đào tạo cho từng vị trí NNL cần được thực hiện thường xuyên ở mỗi đơn vị trong tổ chức điện lực.

Trong bồi dưỡng thường xuyên, các khoá học ngắn hạn, bồi dưỡng nâng cao trong lớp học, hội thảo, hội nghị thường được thực hiện tại các cơ sở đào tạo trong ngành thông qua hợp đồng thực hiện hoặc hợp tác trong nội bộ dưới sự điều hành chung của công ty mẹ hay tổng công ty. Đối với các hoạt động phát triển kỹ năng khác, các cơ sở đào tạo có thể tham gia hỗ trợ, tư vấn trong đánh giá nhu cầu, xây dựng kế hoạch và trực tiếp thực hiện các hoạt

động cung cấp dịch vụ. Các cơ sở đào tạo trực thuộc còn đóng vai trò quan trọng khi trực tiếp giúp doanh nghiệp điện lực trong kiểm tra, đánh giá công tác phát triển NNL. Do vậy, vai trò của các cơ sở đào tạo là nhân tố quyết định trong bồi dưỡng thường xuyên.

Mục tiêu của phát triển NNL suy cho cùng là nâng cao không ngừng hiệu quả hoạt động và tăng NSLĐ ở quy mô toàn bộ tổ chức điện lực. Do vậy, xem xét chuyển biến về hiệu quả, NSLĐ ở từng khâu cũng như toàn bộ tổ chức là một nội dung quan trọng khi đánh giá thực hiện phát triển NNL nói chung và đánh giá công tác triển khai đào tạo mới và bồi dưỡng thường xuyên nói riêng trong tổ chức điện lực.

c.) Hoàn thiện tổ chức bộ máy và quản lý phát triển nguồn nhân lực:

Do đặc điểm phát triển nhanh về khoa học, công nghệ và yêu cầu của dịch vụ ngành điện nên năng lực thực hiện của NNL trong tổ chức điện lực luôn phải được nâng cao không ngừng. Do vậy, hai nhiệm vụ chủ yếu của công tác hoàn thiện tổ chức, bộ máy và quản lý phát triển NNL là:

- Về tổ chức bộ máy, cần hình thành và củng cố mô hình tổ chức và bộ máy quản lý, thực hiện phát triển NNL các cấp từ công ty mẹ (đối với mô hình tập đoàn) hay tổng công ty đến đơn vị cơ sở trực tiếp SXKD điện. Bộ máy và tổ chức theo hệ thống này có chức năng, nhiệm vụ tham mưu giúp lãnh đạo các cấp trong phát triển NNL nói chung và trực tiếp quản lý hoặc thực hiện đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên trong tổ chức ở từng cấp.

Do vai trò của cơ sở đào tạo kỹ thuật trong hoạt động điện lực, các tổ chức điện lực trên thế giới đều có các cơ sở đào tạo. Các cơ sở là các trung tâm đào tạo nằm trong cơ cấu bộ máy quản lý phát triển NNL của tổ chức điện lực. Các trung tâm này là nơi thực hiện hầu hết các khoá đào tạo về CMKT cho NNL mới và bồi dưỡng thường xuyên để nâng cao năng lực, phát triển sự nghiệp cá nhân cho NNL hiện có của các đơn vị theo định hướng phát triển NNL của tổ chức.

- Về quản lý, cần xây dựng và ban hành quy định về chức năng nhiệm vụ,

tiêu chuẩn năng lực của các bộ phận, các vị trí trong quản lý phát triển NNL; xây dựng cơ chế và quy định trong đó có phân cấp, phân quyền trong quản lý và thực hiện phát triển NNL các cấp từ công ty mẹ đến đơn vị cơ sở. Ở đây, nhiệm vụ quản lý cần được phân cấp tùy thuộc các chức năng từ định hướng ở công ty mẹ hay tổng công ty đến chỉ huy, điều phối ở các đơn vị cấp 2, cấp 3 và triển khai thực hiện ở các đơn vị cơ sở trực tiếp như phân xưởng, tổ sản xuất.

1.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của tổ chức điện lực

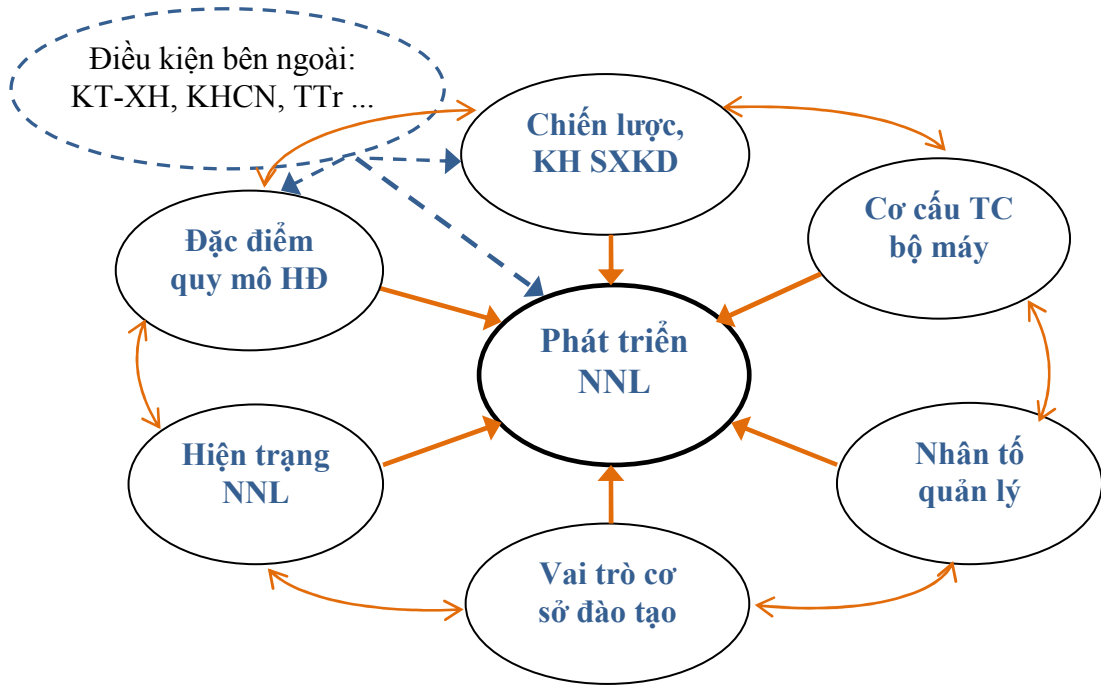
Phát triển NNL của một tổ chức điện lực chịu ảnh hưởng của điều kiện từ bên ngoài và các yếu tố bên trong tổ chức như mô tả trong Hình 1.5.

1.2.3.1 Các điều kiện bên ngoài

Điều kiện bên ngoài có ảnh hưởng một cách gián tiếp hay trực tiếp tới phát triển NNL của một tổ chức điện lực bao gồm: điều kiện phát triển về kinh tế - xã hội, khoa học công nghệ (KH-CN), thị trường lao động, cơ chế và các chính sách liên quan đến phát triển ngành điện, giáo dục và đào tạo ở quốc gia mà tổ chức điện lực hoạt động. Tổng hợp các nghiên cứu về ảnh hưởng của các điều kiện đối với phát triển NNL trong tổ chức ở các quốc gia, Abdullah Haslinda (2009) đã chỉ ra rằng: bối cảnh của phát triển NNL chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi nền kinh tế, triển vọng của nó và các chính sách, thể chế của chính phủ ở mỗi nước. Thậm chí, có những nơi chính phủ còn đóng vai trò chính trong hình thành chính sách và triển khai phát triển NNL, ví dụ điển hình là ở Pháp và các nước ASEAN [66, tr. 490].

Trong phát triển kinh tế - xã hội, các chính sách tập trung đẩy mạnh phát triển ngành điện ở các nước đang tiến hành CNH như ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay sẽ có ảnh hưởng tích cực, đồng thời tạo ra sức ép đối với phát triển NNL. Đổi mới giáo dục nghề nghiệp sẽ thúc đẩy mạnh mẽ sự phát triển thị trường lao động CMKT. Đặc biệt, sự phát triển và tiến bộ rất nhanh của KH-CN trong thời kỳ này có ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự chuyển dịch lao

động theo hướng nâng cao tỷ trọng NNL chất lượng cao, giảm định mức sử dụng lao động. Các nhân tố này có tác động mạnh tới phát triển NNL ở một tổ chức điện lực thông qua hoạch định phát triển và công tác thực hiện.



Hình 1.5: Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của tổ chức điện lực

Các điều kiện bên ngoài, đặc biệt là chiến lược và chính sách của nhà nước quyết định và chi phối chiến lược phát triển SXKD điện và các điều kiện bên trong tổ chức điện lực như mô hình và cơ cấu tổ chức quản lý, đặc điểm, quy mô hoạt động của tổ chức. Do đó, ngoài tác động trực tiếp bằng các cơ chế chính sách về phát triển NNL, có thể nói các điều kiện bên ngoài có ảnh hưởng nhiều chiều và gián tiếp đến phát triển NNL thông qua các yếu tố bên trong mà trước hết là chiến lược phát triển, đặc điểm và quy mô hoạt động SXKD điện của tổ chức.

1.2.3.2 Các yếu tố bên trong

i.) Chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh điện:

Suy cho cùng thì phát triển NNL trong một tổ chức điện lực cần đáp ứng được mục tiêu phát triển của tổ chức được cụ thể hoá trong chiến lược và

kế hoạch SXKD điện. Do vậy, chiến lược phát triển và kế hoạch SXKD điện 5 năm cũng như hàng năm có vai trò quyết định tới phát triển NNL. Vai trò này thể hiện ở chỗ quyết định mục tiêu, phương hướng phát triển NNL thông qua công tác hoạch định phát triển NNL. Bởi vì, khi lập quy hoạch và kế hoạch phát triển NNL, chiến lược và kế hoạch SXKD được phân tích để xác định yêu cầu phát triển NNL đáp ứng mục tiêu phát triển SXKD, cụ thể là đảm bảo được cơ cấu NNL hợp lý và yêu cầu về nâng cao năng lực thực hiện của các vị trí công tác.

Tóm lại, chiến lược phát triển cũng như kế hoạch SXKD của tổ chức điện lực được xây dựng trên cơ sở chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước và các điều kiện bên ngoài, trong đó trực tiếp là các chính sách, thể chế. Đến lượt mình, chiến lược phát triển và kế hoạch SXKD điện lại làm cơ sở để hoạch định phương hướng phát triển NNL về số lượng, cơ cấu, yêu cầu năng lực và đề xuất chính sách, giải pháp thực hiện trong từng giai đoạn của tổ chức. Ngoài ra, chiến lược và kế hoạch SXKD điện còn ảnh hưởng tới phát triển NNL thông qua các yếu tố khác như mô hình cơ cấu tổ chức SXKD, đặc điểm và quy mô hoạt động của tổ chức điện lực.

ii.) Mô hình và cơ cấu tổ chức:

Mô hình và cơ cấu tổ chức hình thành một cái “khung” để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý SXKD điện gồm chỉ đạo, điều phối thực hiện và kiểm tra, giám sát các hoạt động trong tổ chức điện lực từ Công ty mẹ (ở mô hình tập đoàn) hay tổng công ty đến các đơn vị cơ sở một cách có hệ thống. Vì vậy, mô hình và cơ cấu tổ chức ảnh hưởng đến công tác phát triển NNL thể hiện ở hai nội dung chủ yếu sau đây.

Thứ nhất, mô hình và cơ cấu tổ chức SXKD điện quyết định cơ cấu tổ chức quản lý và thực hiện phát triển NNL. Đây là một yêu cầu tiên quyết đối với công tác phát triển NNL trong một tổ chức lớn, SXKD mang tính hệ thống, chặt chẽ theo mô hình liên kết dọc như tổ chức điện lực.

Thứ hai, mô hình tổ chức SXKD điện và cơ cấu tổ chức quyết định cơ cấu NNL cần phù hợp với cơ cấu hoạt động SXKD điện ở từng thời kỳ. Do vậy, mô hình và cơ cấu SXKD điện ảnh hưởng trực tiếp tới phát triển NNL thông qua phương hướng phát triển với cơ cấu NNL theo các lĩnh vực hoạt động của SXKD điện và cơ cấu theo công nghệ sản xuất điện trong từng thời kỳ hoạch định.

iii.) Nhân tố quản lý:

Quản lý nói chung, quản lý phát triển NNL nói riêng có vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động phát triển NNL trong tổ chức điện lực. Quản lý các thay đổi về con người và tổ chức nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động SXKD là một trong những chức năng quan trọng của quản lý NNL và phát triển NNL. Nhưng trực tiếp hơn, nhân tố quản lý có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu lực và hiệu quả của công tác chỉ đạo, điều phối thực hiện các nội dung từ hoạch định, xây dựng quy hoạch, kế hoạch và triển khai thực hiện phát triển NNL trong tổ chức điện lực.

Ảnh hưởng trực tiếp của nhân tố quản lý tới phát triển NNL trong tổ chức điện lực còn thông qua cơ chế chính sách, bộ máy và phương pháp quản lý công tác phát triển NNL:

- Cơ chế, chính sách với các quy định, quy chế về phát triển NNL đóng vai trò hình thành và duy trì cách thức thực hiện các hoạt động của phát triển NNL trong tổ chức điện lực. Các quy chế, quy định được ban hành đầy đủ phù hợp với điều kiện hoạt động và mô hình tổ chức SXKD điện sẽ có tác động thúc đẩy việc triển khai có hiệu quả các hoạt động phát triển NNL, ngược lại nếu không phù hợp sẽ cản trở hoạt động phát triển NNL trong tổ chức điện lực.

- Bộ máy nhân lực với năng lực thực hiện của từng vị trí công tác cùng với phương pháp quản lý, triển khai có vai trò quyết định đến kết quả, hiệu quả điều phối triển khai các hoạt động phát triển NNL trong tổ chức điện lực.

Ngoài ra, nhân tố quản lý còn ảnh hưởng mạnh mẽ tới kết quả phát triển NNL trong một tổ chức điện lực qua công tác quản lý NNL, cụ thể là ở các nội dung hoạch định và các chính sách về NNL. Công tác xây dựng quy hoạch, kế hoạch NNL và tuyển chọn nhân lực được thực hiện khoa học, phù hợp với chiến lược phát triển sẽ tạo điều kiện để biên chế nhân lực có chất lượng đầu vào tốt, cơ cấu phù hợp. Các chính sách sử dụng hiệu quả NNL và cơ chế trả lương, đãi ngộ phù hợp sẽ nâng cao khả năng thực hiện nhiệm vụ. Đồng thời, các chính sách này sẽ góp phần tạo ra môi trường và động lực làm việc giúp NNL đã tuyển dụng trong các đơn vị SXKD điện nâng cao trách nhiệm, cải thiện tác phong lao động và có ý thức tự bồi dưỡng nâng cao năng lực.

iv.) Vai trò của các cơ sở đào tạo trong tổ chức điện lực

Do đặc thù của SXKD điện, các tổ chức điện lực trên thế giới đều có các cơ sở đào tạo trực thuộc. Các cơ sở này có vai trò chủ đạo trong phát triển NNL thể hiện ở hai chức năng cơ bản là: i.) tư vấn, hỗ trợ các doanh nghiệp, đơn vị trong hoạch định và xây dựng kế hoạch phát triển NNL; ii.) thực hiện các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên để phát triển cá nhân và phát triển nghề nghiệp cho NNL hiện có.

Với chức năng tư vấn, các cơ sở đào tạo có thể hỗ trợ hoặc cung cấp dịch vụ khảo sát và đánh giá NNL hiện có, xác định nhu cầu đào tạo để xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL đáp ứng yêu cầu phát triển NNL của các đơn vị trong tổ chức. Ở quy mô của tổ chức, các cơ sở này còn hỗ trợ thực hiện công tác hoạch định phương hướng phát triển NNL và xây dựng chiến lược, chính sách phát triển NNL.

Trong triển khai phát triển NNL, các cơ sở đào tạo cung cấp dịch vụ đào tạo mới, bồi dưỡng dài hạn, ngắn hạn và các hoạt động phát triển kỹ năng theo nhu cầu của tổ chức và các đơn vị thành viên. Thông thường, các trường cũng là các cơ sở cung cấp nhân lực tuyển mới chủ yếu cho các đơn vị SXKD điện trong tổ chức điện lực, đặc biệt là ở các bậc trình độ cao đẳng kỹ thuật,

THCN và CNKT. Ở EVN, số liệu thống kê cho thấy khoảng 75% CNKT hiện có tốt nghiệp từ các Trường của Tập đoàn. Đối với bậc THCN và cao đẳng kỹ thuật điện, tỷ lệ này ở mức trên 50%.

Như vậy, chất lượng đào tạo của các cơ sở đào tạo có vai trò quyết định đối với chất lượng NNL đầu vào ở các tổ chức điện lực. Chất lượng dịch vụ tư vấn về phát triển NNL các cơ sở này cung cấp cho các đơn vị quyết định kết quả và hiệu quả công tác quản lý phát triển NNL. Đồng thời, các cơ sở đào tạo có năng lực đào tạo tốt sẽ đáp ứng nhu cầu nâng cao năng lực cho NNL hiện có, nhất là số lao động kỹ thuật trực tiếp thông qua đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng thường xuyên.

v.) Hiện trạng nguồn nhân lực

Hiện trạng NNL của một tổ chức điện lực ở mỗi thời điểm được đặc trưng bởi quy mô, cơ cấu và chất lượng NNL. Hiện trạng NNL phụ thuộc vào kết quả phát triển NNL ở giai đoạn trước đó, nhưng lại ảnh hưởng quyết định đến yêu cầu phát triển phục vụ mục tiêu chung của tổ chức trong thời kỳ mới.

Ngoài mục tiêu đạt được cơ cấu NNL hợp lý thì phát triển NNL trong tổ chức điện lực cần đáp ứng được yêu cầu về chất lượng, có nghĩa là nâng cao năng lực cho mỗi vị trí công tác thông qua việc đào tạo, bồi dưỡng. Nhu cầu cần đào tạo, bồi dưỡng (thường gọi là nhu cầu đào tạo) được xác định cho mỗi vị trí chính là “khoảng trống” giữa yêu cầu về năng lực cần thiết ở thời kỳ nhất định so với năng lực hiện có.

Do vậy, hiện trạng chất lượng NNL sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu cần phát triển NNL: chất lượng NNL hiện có càng thấp thì nhu cầu phát triển NNL càng lớn và ngược lại. Bởi vì, hoạt động chủ yếu nhất của phát triển NNL là đào tạo và bồi dưỡng. Khi hiện trạng NNL còn hạn chế về năng lực thì nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng tăng, suy rộng ra thì khối lượng công tác phát triển NNL của tổ chức càng lớn.

vi.) Đặc điểm và quy mô hoạt động

Các đặc điểm khác của tổ chức điện lực gồm truyền thống văn hoá, quy mô và địa bàn hoạt động, đặc điểm trong điều hành SXKD v.v. có ảnh hưởng tới phát triển NNL. Trong đó, tính truyền thống và gắn kết chặt chẽ, sự chỉ huy tập trung giữa các đơn vị do đặc điểm SXKD điện có ảnh hưởng tích cực tới phát triển NNL thông qua công tác triển khai thực hiện. Ngược lại, quy mô hoạt động rộng khắp tới từng địa bàn nhưng chủ yếu trong nội địa lại gây cản trở việc triển khai bồi dưỡng thường xuyên NNL trực tiếp SXKD.

Theo tác giả, xem xét phát triển NNL ở một tổ chức điện lực hiện nay cần nhìn nhận ảnh hưởng của các yếu tố trong sự tác động qua lại giữa các yếu tố bên trong tổ chức và các điều kiện bên ngoài. Trong đó, chiến lược phát triển của tổ chức và kế hoạch SXKD điện ở mỗi giai đoạn với các mục tiêu cụ thể được hình thành trên cơ sở điều kiện phát triển kinh tế - xã hội, cơ chế chính sách Nhà nước có vai trò quyết định. Phát triển NNL phụ thuộc trực tiếp vào mô hình, cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý và đặc điểm, quy mô hoạt động của tổ chức điện lực v.v. Một mặt, chúng ảnh hưởng trực tiếp tới hoạch định phát triển NNL, nhưng mặt khác lại quyết định hiệu quả triển khai thực hiện tại các đơn vị sử dụng lao động và các cơ sở đào tạo trong tổ chức.

1.3 KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐIỆN LỰC TRÊN THẾ GIỚI

Nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NNL ở các tổ chức điện lực có trình độ quản lý và công nghệ khác nhau, Luận án tập trung vào các tổ chức tiêu biểu là các Công ty Điện lực Tokyo (TEPCO) và Kyushu (KEPCO) ở Nhật Bản, Công ty Điện lực Singapore (SP), Điện lực quốc gia Malaysia (TNB) và Cơ quan Phát điện Thái Lan (EGAT). Các tổ chức có mô hình SXKD điện ở cả 3 khâu giống EVN là TEPCO, KEPCO và TNB. Trong khi EGAT hoạt động ở các khâu PD, TTD. Công ty SP chỉ hoạt động trong khâu PP&KD. Ngoài ra, trong Luận án các chỉ tiêu liên quan của Công ty Điện lực các quốc gia khác trong khối ASEAN như Phillipines, Indonesia cũng được so sánh khi đánh giá

hiện trạng NNL, hiệu quả SXKD điện và kết phát triển NNL của EVN.

1.3.1 Phát triển nguồn nhân lực ở các Công ty Điện lực Nhật Bản

Công ty TEPCO hoạt động như một tập đoàn điện lực lớn nhất Nhật Bản có số nhân lực 38 ngàn người, công suất PD khoảng 65.000 MW, với 255 công ty thành viên ở năm 2009. Nhờ chính sách phát triển NNL và triển khai thực hiện phát triển NNL hiệu quả, TEPCO đã trở thành công ty hàng đầu thế giới chỉ sau 45 năm thành lập xét về quy mô và hiệu quả hoạt động. Đến nay, TEPCO đã đưa NSLĐ tăng 30,4 lần sau 55 năm hoạt động [87]. Công ty KEPCO là Công ty Điện lực lớn thứ 4 Nhật Bản có số nhân lực 22 ngàn người, tổng công suất phát điện 33,8 MW. Hiện nay, Công ty được đánh giá có chất lượng dịch vụ tốt nhất trong khâu PP&KD điện.

Bên cạnh các nỗ lực trong nghiên cứu và ứng dụng KHCN, việc coi trọng đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên NNL hiện có là nguyên nhân chính để cả hai Công ty này thành công trong SXKD điện với chỉ số NSLĐ tăng liên tục. Chỉ số NSLĐ của TEPCO tăng liên tục từ mức 248 MWh/lao động vào năm 1951 lên tới 7.778 MWh/lao động ở năm 2007, tăng 31,4 lần trong vòng 55 năm [87].

Phát triển NNL ở các Công ty này được thực hiện một cách có hệ thống, tổ chức chặt chẽ từ công ty tới các phòng, ban, đơn vị ở cả tất cả các nội dung gồm 4 bước: “Plan-Do-Check-Action” (PDCA). Thực hiện phát triển NNL, do vậy giống như một “chu trình” gồm các nội dung: phân tích NNL, hoạch định để đánh giá nhu cầu, lập kế hoạch đào tạo - bồi dưỡng, thực hiện và kiểm tra đánh giá.

Về đánh giá NNL hiện có và hoạch định phát triển NNL:

Các Công ty thực hiện thường xuyên việc đánh giá NNL và nhu cầu đào tạo theo vị trí để đảm bảo mỗi nhân viên từ lúc mới được tuyển dụng được đào tạo, bồi dưỡng liên tục theo kế hoạch. Do vậy, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng được quan tâm xây dựng gắn chặt với kế hoạch phát triển sự nghiệp cá nhân thông qua việc đánh giá nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch bồi dưỡng

được thực hiện thường xuyên ở từng đơn vị. Kế hoạch phát triển NNL được xây dựng từ các đơn vị thành viên thuộc Công ty, trong đó bao gồm kế hoạch bồi dưỡng và kế hoạch luân chuyển để mỗi lao động từ khi mới vào được phát triển cho đến khi trở thành lãnh đạo, quản lý hoặc chuyên gia.

Công tác hoạch định phát triển NNL do bộ phận quy hoạch và phát triển NNL chủ trì được thực hiện một cách thường xuyên, nền nếp và được triển khai ở từng đơn vị đến Công ty cho mỗi vị trí công tác. Đặc biệt, trong xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo bồi dưỡng có sự phối hợp giữa trung tâm đào tạo và các phòng, ban liên quan về CMKT cho mỗi lĩnh vực công tác.

Các chính sách và cơ chế triển khai phát triển NNL được xây dựng, áp dụng từ rất lâu, từ đó hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện thường xuyên, liên tục để nâng cao năng lực NNL hiện có. Đến nay, tổ chức đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên đi vào nền nếp ở tất cả các đơn vị. Định hướng về nội dung đào tạo, bồi dưỡng, kỹ thuật và công nghệ được chú trọng theo các nhóm lĩnh vực kỹ thuật chính của ngành, trong đó phần thực hành thường chiếm hơn 50% tổng số giờ học với trang thiết bị gắn liền với thực tiễn đang sử dụng tại các Công ty.

Về thực hiện và tổ chức, quản lý phát triển NNL:

Các Công ty luôn quan tâm thực hiện đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên để nâng cao năng lực NNL, trong đó chú trọng đặc biệt đến bồi dưỡng với các phương thức phù hợp nhằm duy trì và phát triển các kỹ năng thực hiện công việc, cập nhật những kiến thức mới. Triển khai đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên gắn với kế hoạch phát triển cá nhân với các phương thức chính như ở Hình 1.6.

Việc thực hiện đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên ở các Công ty Điện lực Nhật Bản có những đặc điểm chủ yếu là:

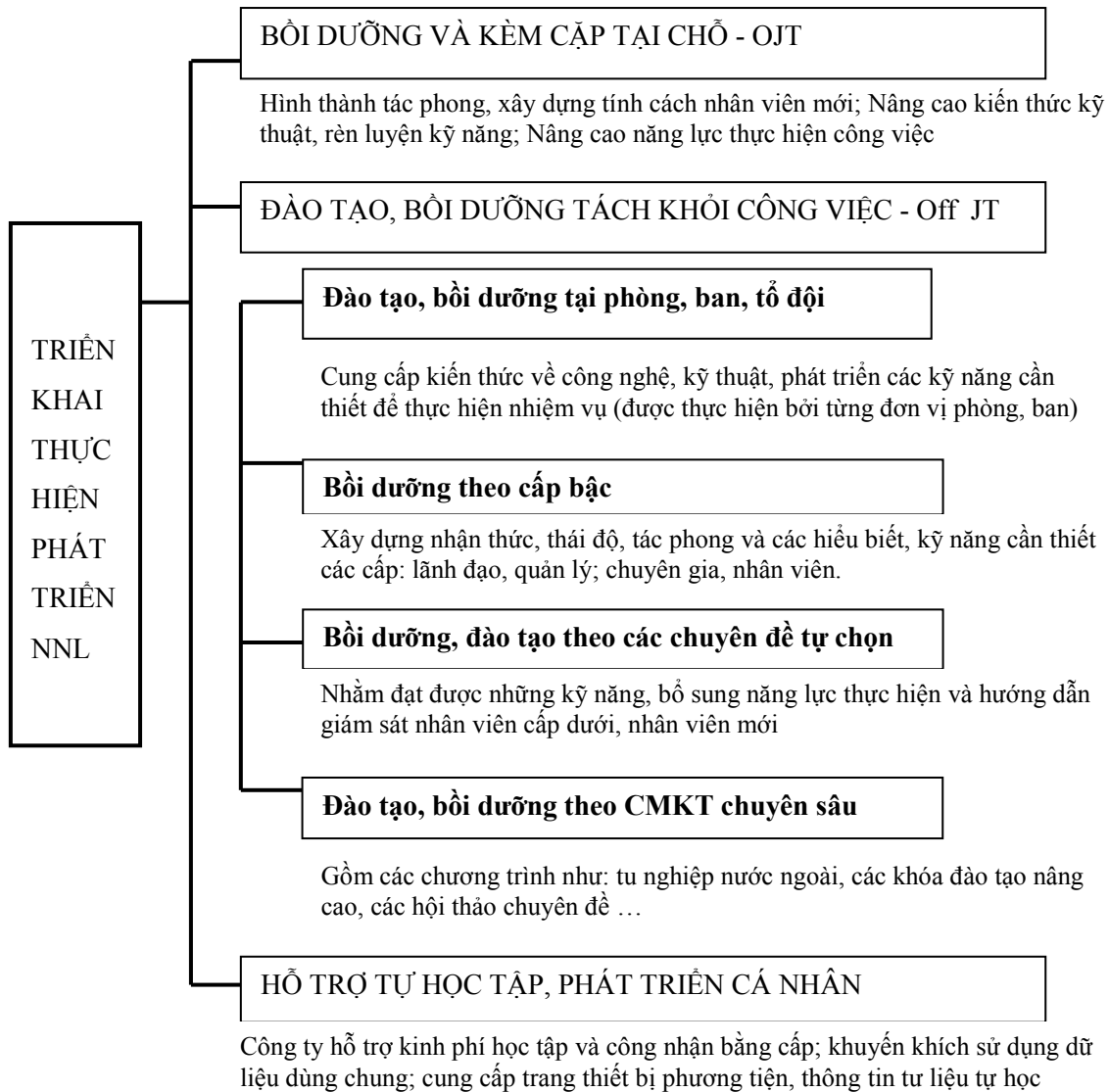
- Chương trình bồi dưỡng, phát triển cá nhân được tiến hành ngay tại từng đơn vị hoặc ở Trung tâm đào tạo thuộc Công ty nhưng do đơn vị chủ động triển khai;

- Mỗi nhân viên ở các vị trí trong công ty bình quân được tham gia vào các hoạt động bồi dưỡng ở mức 3,5 lần trong 1 năm;

- Các phòng, ban chức năng về CMKT của công ty, đơn vị trực tiếp thực hiện một số khoá đào tạo ở các lĩnh vực chuyên sâu ngay tại công ty và các đơn vị;

- Luân chuyển các vị trí công tác, trao đổi hướng dẫn viên, giáo viên được thực hiện thường xuyên nhằm tạo điều kiện mở rộng và nâng cao khả năng làm việc ở các vị trí và phát triển sự nghiệp cá nhân;

- Hình thức bồi dưỡng thường xuyên thông qua kèm cặp tại chỗ làm việc (OJT) rất phổ biến ở các đơn vị và mang lại hiệu quả cao.



Hình 1.6: Triển khai phát triển NNL ở các Công ty Điện lực Nhật Bản

Phát triển NNL trong các Công ty Điện lực Nhật Bản mang lại hiệu quả, các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên được triển khai liên tục và mang tính hệ thống là do tổ chức, bộ máy hoạt động hiệu quả và công tác quản lý phát triển NNL được thực hiện rất tốt.

Cơ cấu tổ chức, bộ máy nhân lực quản lý và triển khai phát triển NNL trong các Công ty khá gọn nhẹ nhưng có mối liên hệ chặt chẽ, có hệ thống từ công ty đến các đơn vị và cơ sở đào tạo: tại cơ quan đầu não của các Công ty đều có Ban Nguồn nhân lực, trong đó có nhóm quy hoạch & phát triển NNL thực hiện vai trò tham mưu cho Tổng giám đốc trong hoạch định, triển khai và quản lý hoạt động phát triển NNL và quản lý trực tiếp các Trung tâm đào tạo. Ở các đơn vị trực thuộc đều có các bộ phận và cá nhân phụ trách về đào tạo, bồi dưỡng.

Trong quản lý và triển khai, các Công ty đều có chính sách và cơ chế rõ ràng về quản lý và triển khai các hoạt động phát triển NNL: các chương trình đào tạo được thiết kế từ mức cơ bản với kiến thức kỹ năng chung cho đến chuyên sâu từng lĩnh vực hay chương trình đặc biệt; trong triển khai bồi dưỡng, các cơ sở đào tạo luôn được ưu tiên cử giảng viên tham gia các khoá học cập nhật công nghệ mới; chúng chỉ do cơ sở đào tạo này cấp là yêu cầu bắt buộc để nâng bậc về chuyên môn, luân chuyển và bổ nhiệm nhân lực ở tất cả các vị trí.

Nhờ phân cấp rõ ràng trong quản lý và tổ chức triển khai thực hiện tới từng đơn vị cơ sở, phát triển NNL đã gắn chặt với hoạt động thực tiễn ở từng công đoạn SXKD. Do vậy, các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng rất thiết thực và được đánh giá chặt chẽ thông qua các học viên và nhân viên quản lý để rút kinh nghiệm, từ đó kế hoạch và các chương trình phát triển NNL được xem xét điều chỉnh, bổ sung hàng năm.

1.3.2 Phát triển nguồn nhân lực ở các tổ chức Điện lực ASEAN

Hiệp hội các tổ chức Điện lực trong khu vực các nước ASEAN (gọi tắt

là APUA) tập trung vào các hoạt động phát triển NNL với chiến lược và chính sách rõ ràng. Kể từ năm 1980, các Công ty Điện lực trong APUA đã có sáng kiến hình thành nhóm công tác về phát triển NNL nhằm tăng cường trao đổi và hợp tác trong phát triển NNL ngành điện. Ngành Điện Việt Nam tham gia nhóm công tác kể từ năm 1998 do Tổng công ty Điện lực Việt Nam đại diện.

Phát triển NNL ở Công ty Điện lực Singapore (SP):

Công ty Điện lực Singapore là một doanh nghiệp lớn nhất Singapore với tổng doanh thu trên 4 tỷ USD và tổng tài sản trên 20 tỷ USD ở năm 2009. Hiện nay, SP được đánh giá là một trong số các công ty tốt nhất thế giới về hiệu quả hoạt động. Khác với các công ty điện lực trong khu vực, SP không hoạt động ở khâu PD mà cung cấp dịch vụ phân phối điện và năng lượng ở Singapore và Australia. Việc nâng cao năng lực, kỹ năng thực hiện của nhân viên một cách thường xuyên là yếu tố cơ bản làm cho SP không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và duy trì được hoạt động với các tiêu chuẩn quốc tế.

Về hoạch định phát triển NNL, Công ty có chiến lược đầu tư cho phát triển NNL từ rất sớm. Đến nay, hoạt động bồi dưỡng phát triển NNL hiện có đã đạt đến mức hài hoà với cuộc sống và môi trường làm việc không ngừng được cải thiện cho từng nhân viên. Với mục tiêu tạo ra môi trường sống và làm việc tốt nhất, các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên được kết hợp hài hoà với chăm lo đời sống vật chất, tinh thần và cơ hội phát triển sự nghiệp. Do vậy, nhân viên của SP được hưởng các chế độ đãi ngộ, chăm sóc đời sống nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động cơ học tập, nghiên cứu để hoàn thiện năng lực hoạt động trong mỗi vị trí công tác.

Về triển khai và tổ chức, quản lý phát triển NNL, Viện Đào tạo trực thuộc Công ty có trang thiết bị, phương tiện hiện đại luôn phối hợp với Ban NNL xây dựng các chính sách, kế hoạch phát triển NNL và triển khai đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên các lĩnh vực CMKT cho NNL của Công ty. Mỗi năm trung bình mỗi CBNV của SP có 56 giờ đào tạo, bồi dưỡng để bổ sung kiến

thức và nâng cao kỹ năng. Từ 10 năm trở lại đây, ứng dụng CNTT và viễn thông trong hỗ trợ các hoạt động tự học tập, nghiên cứu cho nhân viên đã trở nên phổ biến tại SP.

Ngoài bồi dưỡng và phát triển kỹ năng, gần đây SP chú trọng cân bằng công việc - cuộc sống cho người lao động. Kể từ năm 2000, SP đã được Chính phủ Singapore và Australia công nhận là doanh nghiệp thực hiện thành công hệ thống phát triển con người toàn diện, giúp nhân viên có đời sống khoẻ mạnh. Thông qua các chương trình hỗ trợ học bổng và trao đổi nhân viên, SP đào tạo cán bộ tài năng cho Công ty và cho ngành công nghiệp của hai nước Singapore và Australia. Hàng năm, có từ 5 - 10 nhân viên được đào tạo và chuyển đổi công tác từ Singapore sang Australia và ngược lại. Gần đây đào tạo chuyên gia hàng đầu ở các lĩnh vực mũi nhọn và có tiến bộ KH-CN nhanh được chú trọng. Tuy nhiên, đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên nhằm liên tục cải thiện kỹ năng cho lực lượng nhân viên và công nhân kỹ thuật vẫn được quan tâm.

Tổng công ty Điện lực Quốc gia Malaysia (TNB):

Tổng công ty TNB là một trong số các doanh nghiệp lớn nhất Malaysia được thành lập năm 1990 theo mô hình doanh nghiệp nhà nước. Năm 2008, TNB có tổng tài sản trên 18,7 tỷ USD, số lao động gần 39.000 người, tổng công suất phát điện 11.200 MW, chiếm trên 61% toàn quốc. Từ năm 1997, TNB hoạt động như một tập đoàn với các công ty con trong các lĩnh vực SXKD điện, tư vấn xây dựng công trình điện, giáo dục đào tạo và nghiên cứu ứng dụng giống như mô hình của EVN hiện nay. Hiện trạng về NNL của TNB cho thấy tỷ trọng nhân lực có trình độ ở bậc ĐH ở năm 2009 vào khoảng 24%, CNKT lành nghề chiếm 43% [82]. Công ty đặt mục tiêu đưa số có trình độ CNKT lành nghề (tương đương cao đẳng nghề trở lên) có kỹ năng tốt về kỹ thuật đạt 55% vào năm 2015.

Về hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách phát triển NNL: TNB công bố cam kết đảm bảo để các chương trình giáo dục, đào tạo và bồi dưỡng

được hoạch định và triển khai một cách có hệ thống, tích hợp với phát triển sự nghiệp cá nhân [90] trong toàn Tổng công ty và các công ty, đơn vị thành viên. TNB thể hiện rõ quyết tâm xây dựng một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp có năng lực để thực hiện tầm nhìn trở thành một tập đoàn hàng đầu thế giới về năng lượng.

Đầu tư cho giáo dục và đào tạo của TNB rất lớn và có chiến lược rõ ràng: kể từ năm 1970 TNB đã có chương trình gửi sinh viên đi đào tạo bậc ĐH và sau ĐH ở các nước phát triển để tuyển dụng; từ năm 1997 đến 2000 đã đầu tư trên 250 triệu Đô-la Mỹ để xây dựng cơ sở vật chất ban đầu cho Trường Đại học của mình (Uniten). Đến nay, Uniten đã trở thành trường đại học quốc tế có chất lượng cao ở khu vực, tự cân đối về tài chính nhưng gắn bó mật thiết và hợp tác toàn diện với Tập đoàn trong phát triển NNL.

Về tổ chức và bộ máy quản lý phát triển NNL, bên cạnh Uniten, TNB còn có một Trung tâm Đào tạo trực thuộc được trang bị cơ sở vật chất phù hợp với công nghệ hiện đại đang sử dụng trong thực tế để triển khai đào tạo bồi dưỡng NNL cho Tổng công ty và các đơn vị. Các cơ sở đào tạo này nằm trong khối quản lý và phát triển NNL cùng với Ban Nguồn nhân lực do 1 Phó Tổng giám đốc Tổng công ty chỉ đạo.

Trong quản lý và triển khai phát triển NNL, giống như các Công ty Điện lực Nhật Bản, TNB tổ chức đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên NNL hiện có theo cấp bậc, ngạch bậc với hai nhóm nhân lực chính là: lãnh đạo quản lý và chuyên gia về CMKT. Hoạt động chủ yếu nhất là tổ chức các khoá đào tạo có chứng chỉ bắt buộc của Trung tâm đào tạo trực thuộc. Hàng năm TNB tổ chức đào tạo, bồi dưỡng trên 100 ngàn lượt người ở các vị trí khác nhau trên cơ sở đảm bảo năng lực thực hiện nhiệm vụ.

Các chương trình đào tạo và bồi dưỡng được chia thành các mảng lĩnh vực chính về CMKT như: truyền tải và phân phối điện; trạm điện và hệ thống điều khiển bảo vệ; cơ khí và chế tạo thiết bị điện; thiết bị điện tử và đo lường,

điều khiển; thiết bị nguồn điện, vận hành và sửa chữa, bảo dưỡng nhà máy điện. Đây là những ngành nghề chủ yếu của lực lượng nhân lực kỹ thuật ngành điện.

Cơ quan phát điện Thái Lan (EGAT):

Trong hệ thống cung cấp điện của Thái Lan, EGAT là doanh nghiệp nhà nước (DNNN) lớn nhất có vai trò là người mua điện duy nhất. EGAT nắm giữ các NMD chủ yếu và quản lý, vận hành hệ thống TTD để bán điện cho các công ty phân phối điện. Ở năm 2009, EGAT có tổng công suất phát điện trên 14.000 MW, chiếm gần 50% toàn quốc, NNL vào khoảng 24.500 người. Để thích ứng với tái cơ cấu ngành điện, EGAT đã tăng cường phân cấp trong điều hành, đẩy mạnh đánh giá kết quả thực hiện và tập trung bồi dưỡng để nâng cao năng lực của NNL. Cơ cấu NNL theo trình độ của EGAT vào năm 2009 là: bậc ĐH chiếm 30%, THCN và cao đẳng chiếm 28,3% còn lại là CNKT và lao động phổ thông là 41,8% [72].

Về đánh giá NNL và hoạch định phát triển NNL: từ năm 2005, EGAT tiến hành xây dựng chiến lược “nâng cao hiệu quả và hiệu lực thực hiện công việc”, đồng thời xây dựng kế hoạch phát triển 5 năm, quan tâm xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá và tăng cường năng lực hệ thống đánh giá nhân viên gồm 3 khía cạnh: mục tiêu; năng lực thực hiện và sự phản hồi toàn diện. Kết quả đánh giá năng lực cùng với đánh giá nhu cầu đào tạo thường xuyên là cơ sở xây dựng kế hoạch phát triển NNL, giúp nhân viên hình thành kế hoạch phát triển cá nhân.

Trong xây dựng chính sách, EGAT tập trung chỉ đạo để các kế hoạch và chương trình đào tạo, bồi dưỡng ở Trung tâm đào tạo được thiết kế thích ứng với nhu cầu của các bộ phận khác nhau, trong đó coi trọng đào tạo kỹ năng, phương pháp làm việc mới. Trong 5 năm trở lại đây, EGAT đặc biệt quan tâm đến kỹ năng ứng dụng CNTT và tiếng Anh. Đầu tư cho phát triển NNL gần đây cũng được quan tâm hơn. Chi cho đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên NNL tăng

liên tục từ 30 triệu Bath (bằng 0,2% lợi nhuận sau thuế) ở năm 1996 lên tới gần 106,4 triệu Bath đạt 0,38% vào năm 2008.

Về tổ chức bộ máy quản lý và triển khai phát triển NNL, giống như các tổ chức trong APUA, EGAT hình thành một khối quản lý theo ngành dọc về NNL và phát triển NNL. Cơ cấu tổ chức quản lý phát triển NNL gồm Ban NNL và Trung tâm đào tạo do 1 Phó Tổng giám đốc chỉ đạo trực tiếp. Điều này tạo điều kiện gắn liền các chính sách về NNL như đánh giá thành tích, tiền lương, bổ nhiệm và luân chuyển với bồi dưỡng và phát triển sự nghiệp cá nhân. Trung tâm đào tạo có điều kiện giữ mối liên hệ chặt chẽ với các doanh nghiệp, cơ sở SXKD điện, đồng thời hỗ trợ đặc lực trong hoạch định và triển khai phát triển NNL trong phạm vi toàn tổ chức.

Trong triển khai phát triển NNL, EGAT đã xây dựng hoàn chỉnh hầu hết các chương trình ngắn hạn để bồi dưỡng thường xuyên NNL cho các đối tượng từ lãnh đạo cấp cao, cán bộ quản lý, nhân viên nghiệp vụ và CNKT vận hành. Kết quả thực hiện phát triển NNL hàng năm của EGAT cho thấy: 100% số lao động hiện có được tham gia các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng, trong đó khoảng 24.300 người được đào tạo trong nước và 1.500 người được đào tạo ở nước ngoài [72]. Các hoạt động trên được giao Trung tâm đào tạo thực hiện, một số khoá học được EGAT ký hợp đồng với các đối tác, cơ sở bên ngoài thực hiện.

1.3.3 Những bài học vận dụng cho phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam

Kinh nghiệm phát triển của các Công ty Điện lực Nhật Bản và APUA khẳng định vai trò hết sức quan trọng của đào tạo, đặc biệt là bồi dưỡng thường xuyên trong phát triển NNL. Các Công ty hoạt động hiệu quả và được đánh giá cao về chất lượng phát triển cũng là các Công ty thực hiện tốt công tác bồi dưỡng để phát triển NNL hiện có và có chính sách quan tâm thực sự đến sự nghiệp của nhân viên. Bài học vận dụng cho phát triển NNL ở EVN là:

1. Đánh giá nguồn nhân lực và hoạch định phát triển:

- Hoạch định phát triển NNL cùng với việc xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng được thực hiện thông qua việc đánh giá NNL hiện có một cách thường xuyên. Đánh giá NNL cần được triển khai cho các vị trí công tác và dựa trên cơ sở năng lực yêu cầu cho từng vị trí.

- Việc xây dựng và công bố chiến lược, các chính sách phát triển NNL phù hợp với từng giai đoạn có ý nghĩa quyết định trong công tác quản lý và triển khai thực hiện phát triển NNL. Chiến lược phát triển NNL tích hợp với chiến lược phát triển SXKD điện, từ đó các chính sách về đào tạo bồi dưỡng gắn chặt với SXKD điện và hướng tới việc phát triển sự nghiệp, hài hòa giữa cá nhân và đơn vị ở tất cả các cấp trong tổ chức.

2. Trong triển khai thực hiện phát triển NNL:

- Hoạt động đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng đóng vai trò quyết định, do vậy cần được thực hiện thường xuyên để nâng cao năng lực NNL từ khi mới vào làm việc cho tới khi trở thành các chuyên gia đầu ngành. Hoạt động này cần gắn với kế hoạch luân chuyển, phù hợp với kế hoạch phát triển sự nghiệp cá nhân;

- Về hình thức thực hiện, bên cạnh việc triển khai cách ly khỏi công việc bằng các khoá học tại các cơ sở đào tạo, việc tổ chức đào tạo ngay tại các đơn vị cơ sở SXKD và kèm cặp tại chỗ (OJT) với sự tham gia trực tiếp của các phòng, ban chuyên môn ở các cấp cho kết quả và hiệu quả cao, nhất là trong các lĩnh vực CMKT;

- Về nội dung triển khai phát triển NNL, ở giai đoạn hiện đại hóa công nghệ, cần tập trung đào tạo nâng cao về kỹ thuật và cập nhật công nghệ vận hành cho đội ngũ lao động trực tiếp (giống những năm 1980 ở Nhật Bản và 1990 ở phần lớn các nước ASEAN). Nhìn chung, nội dung đào tạo bồi dưỡng về kỹ thuật và công nghệ ở các lĩnh vực chủ yếu của ngành điện vẫn cần được quan tâm thực hiện một cách thường xuyên. Từng bước cần có quan tâm thích đáng

đến kỹ năng lãnh đạo quản lý, chú trọng tạo môi trường phát triển cá nhân, hài hoà công việc và cuộc sống cho nhân viên như Nhật Bản và Singapore hiện nay.

3. Về tổ chức, bộ máy và quản lý:

- Trong phát triển NNL một tổ chức điện thì một cơ cấu tổ chức có hệ thống từ công ty mẹ, đơn vị cấp 2 đến các cơ sở trực tiếp SXKD có vai trò quan trọng. Các bộ phận chức năng quản lý phát triển NNL cùng với các cơ sở đào tạo cần trở thành một khối thống nhất có sự quản lý của cơ quan điều hành chung;

- Quản lý phát triển NNL cần được thực hiện đồng bộ, các cơ sở đào tạo được đầu tư và trực tiếp chỉ đạo để tham gia chặt chẽ cùng các đơn vị trong triển khai thực hiện phần lớn các hoạt động đào tạo;

- Cần xây dựng và áp dụng hệ thống tiêu chuẩn về năng lực cho từng chức danh, vị trí công tác ở các cấp và có các chính sách bồi dưỡng về CMKT gắn với đề bạt, sử dụng nhân lực theo cấp bậc và tiêu chuẩn năng lực.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế, vừa là nguồn lực vừa là mục tiêu của sự phát triển. Phát triển NNL là tổng thể các hoạt động có kế hoạch, có tính hệ thống nhằm nâng cao năng lực thực hiện, đáp ứng tốt nhất yêu cầu nhiệm vụ trong hiện tại và tương lai của tổ chức. Sau khi hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển NNL, Chương 1 chỉ ra 3 nội dung chủ yếu của phát triển NNL trong một tổ chức, đó là: đánh giá NNL hiện tại và tổ chức, quản lý; hoạch định phát triển NNL; thực hiện phát triển NNL theo mô hình dựa trên năng lực và đào tạo có hệ thống.

Trên cơ sở lý luận và đặc điểm SXKD điện, Chương 1 đã làm rõ các nội dung chủ yếu của phát triển NNL trong một tổ chức điện lực. Thứ nhất, đánh giá về quy mô, cơ cấu, đặc biệt là chất lượng NNL hiện có (thể hiện ở năng lực theo vị trí) và công tác tổ chức quản lý phát triển NNL. Thứ hai, hoạch định phát triển NNL cần dự báo được quy mô, cơ cấu hợp lý và đặc biệt là yêu cầu về năng lực thực hiện của các vị trí. Thứ ba, thực hiện phát triển NNL gồm 3 hoạt động chủ yếu nhất là: đào tạo mới, bồi dưỡng thường xuyên NNL hiện có để nâng cao năng lực và hoàn thiện tổ chức, quản lý phát triển NNL. Chương 1 cũng phân tích, làm rõ các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển NNL của một tổ chức điện lực.

Qua nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NNL của các Công ty Điện lực Nhật Bản và khu vực ASEAN, các bài học vận dụng cho phát triển NNL của EVN là: đánh giá NNL hiện có và công tác hoạch định phát triển NNL có vai trò quan trọng, trong đó cần xây dựng và công bố chiến lược, các chính sách phát triển NNL; trong thực hiện phát triển NNL, cần chú trọng công tác bồi dưỡng thường xuyên với các hình thức khác nhau và tổ chức bộ máy quản lý một cách có hệ thống, chặt chẽ từ các cơ sở SXKD và cơ sở đào tạo cho tới cơ quan quản lý, điều hành chung trong tổ chức điện lực.

Chương 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

2.1 GIỚI THIỆU CHUNG VỀ TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

2.1.1 Sự hình thành Tập đoàn Điện lực Việt Nam

2.1.1.1 Các giai đoạn phát triển ngành Điện Việt Nam

Trong thời kỳ kháng chiến và đấu tranh giải phóng Miền Nam (1946 – 1974), hoạt động điện lực ở miền Bắc chủ yếu là tiếp quản, đảm bảo vận hành và đầu tư cải tạo một số NMD và tuyến đường dây cũ do người Pháp để lại. Tại miền nam, HTĐ do chính quyền Sài Gòn quản lý là các di sản có từ thời thuộc địa và một số công trình hiện đại nhưng mang tính phụ thuộc vào viện trợ nước ngoài. Kể từ năm 1975, một Ngành Điện Việt Nam thống nhất được hình thành bao gồm ba công ty điện lực ở ba miền: Bắc, Trung, Nam để quản lý đầu tư, vận hành và tổ chức bán điện theo chỉ đạo và điều hành trực tiếp của Bộ chủ quản là Bộ Điện than.

Với nhu cầu điện phục vụ phát triển kinh tế - xã hội tăng cao, đầu tư phát triển HTĐ trở thành gánh nặng đối với ngân sách Nhà nước, mặt khác cơ chế quản lý tập trung, bao cấp không đáp ứng được yêu cầu huy động vốn cho đầu tư phát triển. Vì vậy, ngành Điện được cải tổ theo hướng công ty hoá, bỏ dần chế độ Bộ chủ quản, cấp hành chính chủ quản để tăng quyền tự chủ của doanh nghiệp trong hoạt động SXKD. Tổng công ty Điện lực Việt Nam được thành lập và đi vào hoạt động từ năm 1995 theo mô hình “Tổng công ty 91” trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực điện: tư vấn xây dựng, điều độ, SXKD điện và các lĩnh vực phụ trợ để thực hiện vai trò chủ đạo trong đầu tư và phát triển HTĐ [42], đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội đất nước và đảm bảo cân bằng tài chính dài hạn.

2.1.1.2 Tập đoàn Điện lực Việt Nam

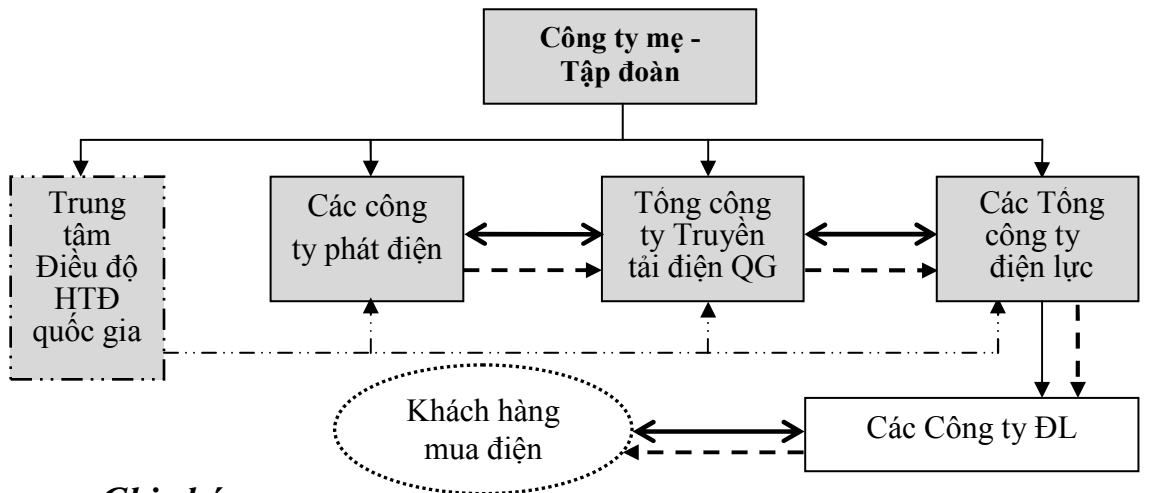
Tập đoàn Điện lực Việt Nam được thành lập năm 2007 trên cơ sở Đề án Thí điểm hình thành Tập đoàn kinh tế. Với mục đích đa dạng hoá sở hữu, EVN hình thành và hoạt động theo mô hình chủ đạo công ty mẹ - công ty con là các pháp nhân độc lập được sắp xếp lại từ Tổng công ty Điện lực Việt Nam và các đơn vị thành viên. Theo đó, Công ty mẹ - Tập đoàn có trách nhiệm kế thừa các quyền và nghĩa vụ pháp lý của Tổng công ty Điện lực Việt Nam theo quy định của pháp luật [50]. Tính đến cuối năm 2009, EVN là một trong số các Tập đoàn kinh tế có quy mô lớn nhất Việt Nam về tài sản, vốn và NNL (giá trị tài sản cố định trên 191.000 tỷ đồng; số lao động trên 96.000 người), quản lý vận hành HTĐ Quốc gia và tổ chức bán lẻ điện, chi phối khâu PD với gần 70% công suất điện toàn quốc. Hoạt động kinh doanh của EVN gồm viễn thông công cộng, tư vấn xây dựng điện, tài chính, ngân hàng, cơ khí điện lực v.v, nhưng SXKD điện là hoạt động chủ yếu. Tổng doanh thu năm 2009 đạt 81.757 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế đạt 3.491 tỷ đồng [41].

Sau 3 năm hoạt động, EVN đã từng bước hình thành các quan hệ về kinh tế, sở hữu giữa công ty mẹ và các công ty con, công ty liên kết thay cho quan hệ mang tính cấp trên, cấp dưới thuần túy [2]. Tuy nhiên, vẫn có những vấn đề cần hoàn thiện trong hoạt động theo mô hình tập đoàn, đó là: thiếu các quy định, hướng dẫn rõ ràng về các cơ chế quản lý, đặc biệt là quản lý cán bộ, viên chức trong mô hình mới; vai trò chi phối về chiến lược, công nghệ, nhất là phát triển NNL của Công ty mẹ - Tập đoàn chưa được như mong đợi; về điều phối triển khai nhiệm vụ, trong đó có quản lý và phát triển NNL giữa công ty mẹ với các công ty con và các đơn vị ở các cấp cơ bản vẫn mang tính hành chính, mệnh lệnh giống thời kỳ tổng công ty trước đây.

2.1.2 Tổ chức sản xuất kinh doanh điện ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam

Do tiếp thu mô hình độc quyền liên kết dọc của Tổng công ty Điện lực Việt Nam nên tổ chức SXKD điện của Tập đoàn Điện lực Việt Nam không có thay đổi lớn so với mô hình trước đây: Công ty mẹ chỉ đạo, phê duyệt và

hướng dẫn các đơn vị trực thuộc và các công ty con về kế hoạch, các chỉ tiêu chủ yếu trong SXKD điện và điều hành HTĐ. Đây là mô hình tiêu biểu của ngành công nghiệp điện lực phổ biến trên thế giới từ những năm của thập niên 1980. Sơ đồ tổ chức SXKD điện của EVN được mô tả ở Hình 2.1. Theo đó, Trung tâm Điều độ HTĐ Quốc gia chịu trách nhiệm điều độ HTĐ; Công ty Mua bán điện tổ chức mua điện từ các công ty PD trong và ngoài Tập đoàn và bán buôn. Đây là hai đơn vị trực thuộc Công ty mẹ - Tập đoàn. Quản lý và vận hành HTĐ trong toàn quốc do Tổng Công ty Truyền tải điện quốc gia, đơn vị thành viên Tập đoàn thực hiện. Ở khu vực PP&KD, các Tổng công ty Điện lực quản lý vận hành lưới điện phân phối và tổ chức bán lẻ điện thông qua các Công ty điện lực cấp tỉnh và tới cấp chi nhánh huyện. Như vậy, các khâu trong dây chuyền SXKD điện đều do các đơn vị của EVN đảm nhận.



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức sản xuất kinh doanh điện ở EVN

Về mô hình tổ chức, sơ đồ tổ chức của Tập đoàn Điện lực Việt Nam được trình bày ở Phụ lục 2 với liên kết chủ yếu công ty mẹ - công ty con theo kiểu cấu trúc hỗn hợp [16], kết hợp giữa tính tập trung quyền lực trong chỉ đạo điều hành các vấn đề lớn với phân quyền trong hoạt động SXKD cụ thể.

Trên cơ sở tiếp thu các đơn vị từ Tổng công ty, cơ cấu tổ chức của EVN gồm có: Công ty mẹ - Tập đoàn Điện lực Việt Nam, có tư cách pháp nhân được chuyển đổi mô hình sang Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên (TNHH MTV) từ năm 2010; các đơn vị thành viên Tập đoàn, gọi là đơn vị cấp 2, gồm các tổng công ty, công ty do EVN nắm giữ 100% vốn điều lệ hoặc cổ phần chi phối và các đơn vị trực thuộc; các công ty, xí nghiệp trực thuộc các đơn vị cấp 2 được gọi là đơn vị cấp 3. Hội đồng Thành viên Công ty mẹ - Tập đoàn là đại diện trực tiếp chủ sở hữu vốn và tài sản Nhà nước thực hiện chức năng quản lý hoạt động SXKD và đầu tư phát triển tại EVN.

Tính đến cuối năm 2009, EVN có 89 đơn vị cấp 2 bao gồm các đơn vị trong dây chuyền SXKD điện, đơn vị phụ trợ và các công ty kinh doanh ở các lĩnh vực liên quan. Danh mục các đơn vị thuộc EVN được trình bày tại Phụ lục 3.

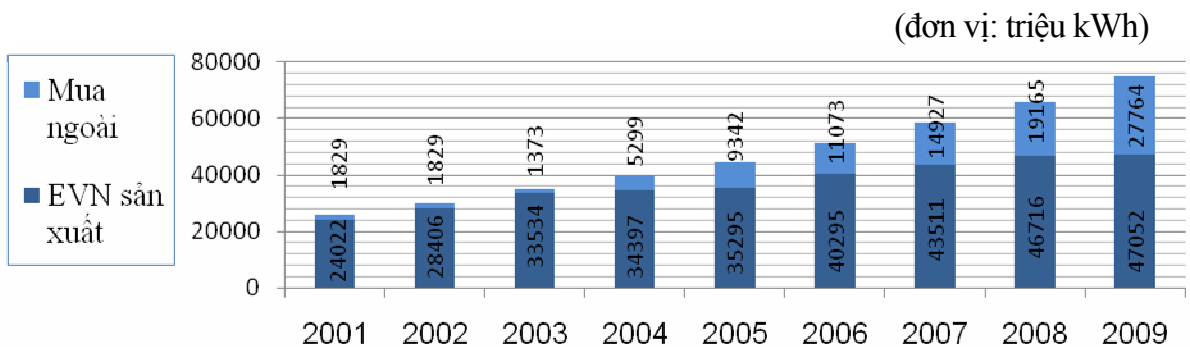
Các đơn vị cấp 2 trong dây chuyền SXKD điện được chia làm 3 khối theo các công đoạn: khối PD gồm các công ty PD được chuyển đổi mô hình từ các NMĐ trực thuộc Tập đoàn; khối TTD được tổ chức lại vào năm 2008 để hình thành Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia từ 4 Công ty Truyền tải điện và 3 Ban QLDA lưới điện; khối PP&KD gồm 5 Tổng công ty Điện lực được sắp xếp từ 11 Công ty Điện lực vào năm 2010 có chức năng tổ chức đầu tư, quản lý vận hành lưới điện phân phối và bán lẻ điện năng ở 3 khu vực Bắc, Trung, Nam và hai thành phố lớn là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh.

2.1.3 Đánh giá kết quả sản xuất kinh doanh điện của Tập đoàn Điện lực Việt Nam

2.1.3.1 Về quy mô và tốc độ tăng trưởng

Tổng doanh thu từ SXKD điện năm 2009 của EVN đạt 72.726 tỷ đồng. Có thể thấy rằng EVN là một tập đoàn kinh tế có quy mô rất lớn về NNL và tài sản nhưng kết quả SXKD chưa cao so với một số tập đoàn công nghiệp mũi nhọn khác (Tập đoàn Dầu khí Việt Nam có 34.000 người nhưng doanh

thu ở năm 2009 đạt 272.470 tỷ đồng, nộp ngân sách Nhà nước 91.580 tỷ đồng [31]). Trong tổng nhu cầu điện năng gần 75 nghìn tỷ kWh vào năm 2009 thì các NMD của EVN (bao gồm cả các NMD do EVN có cổ phần) sản xuất chỉ chiếm gần 63% (xem Phụ lục 4). Quy mô và tốc độ tăng trưởng điện được biểu diễn trong biểu đồ ở Hình 2.2 cho thấy tăng trưởng bình quân trong cả giai đoạn 2001-2009 đạt 23,67%/năm, nhưng tăng trưởng lượng điện năng thương phẩm do các NMD của EVN sản xuất chỉ đạt 11,98%/năm.

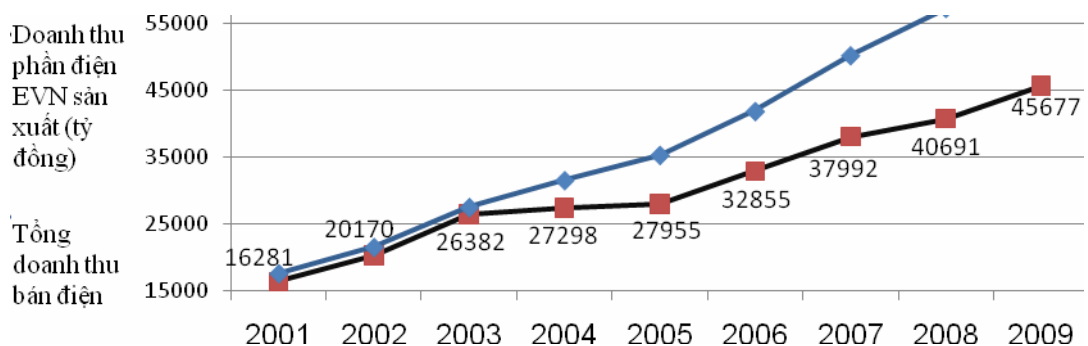


Tốc độ tăng của EVN (%): 18,25 18,05 4,18 2,61 14,17 7,98 7,36 7,19

Hình 2.2: Quy mô và tốc độ tăng trưởng điện năng của EVN

Nguồn: [41]

Đồ thị biểu diễn giá trị doanh thu SXKD điện trong cả giai đoạn (Hình 2.3) cho thấy tốc độ tăng doanh thu phần điện do EVN sản xuất giảm rất nhanh kể từ năm 2004. Đặc biệt ở các năm 2004 và 2005, tốc độ tăng trưởng chỉ đạt dưới 4% và 3%.



Tốc độ tăng trưởng (%): 23,89 30,8 3,47 2,41 17,53 15,63 7,10 12,25

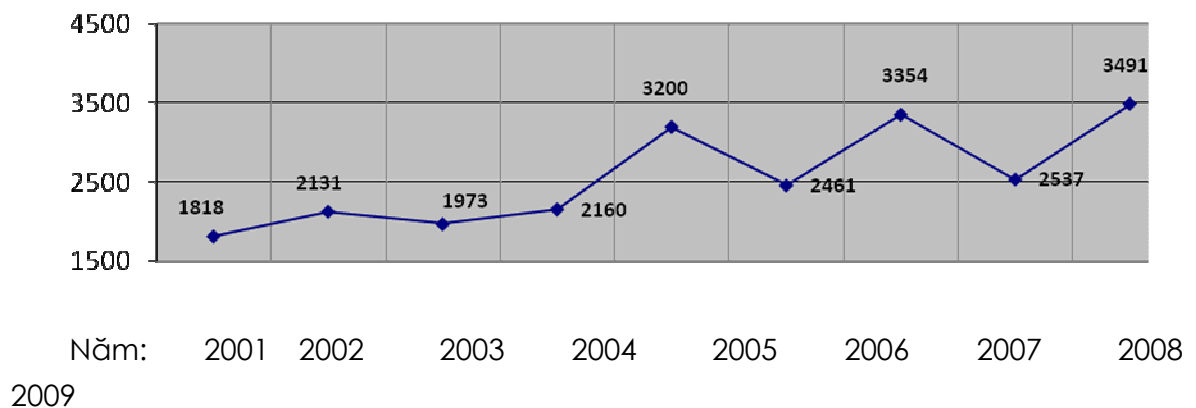
Hình 2.3: Doanh thu từ điện do EVN sản xuất so với tổng doanh thu bán điện

Nguồn: [41]

Hoạt động SXKD điện của EVN giai đoạn vừa qua cho thấy: mức tăng về năng lực sản xuất của khâu PD không đáp ứng kịp nhu cầu về điện của nền kinh tế. Tính riêng 6 năm từ năm 2004 đến năm 2009 thì tỷ lệ tăng trưởng sản xuất điện đạt bình quân 6,8%/năm nhưng không ổn định và có dấu hiệu giảm nhanh từ năm 2004. Nguyên nhân chính của tình trạng này là các NMD đang trong giai đoạn đầu tư xây dựng chậm đưa vào vận hành, tỷ trọng thủy điện lớn (trên 45%) nên năng lực sản xuất điện phụ thuộc nhiều vào yếu tố thủy văn. Ngoài ra, doanh thu của EVN còn phụ thuộc vào giá bán điện do Nhà nước quy định. Nhìn vào kết quả tính toán tốc độ tăng trưởng doanh thu có thể thấy rõ tác động từ việc tăng giá điện ở các năm 2002 và 2003, đặc biệt ở năm 2007 và 2009 làm tăng doanh thu khá nhanh, mặc dù sản lượng điện do EVN sản xuất tăng rất ít.

2.1.3.2 Về hiệu quả kinh doanh và chất lượng phát triển

Kết quả kinh doanh hợp nhất toàn Tập đoàn cho thấy SXKD điện vẫn đóng vai trò chủ đạo với tỷ trọng lợi nhuận trên 90% [38]. Trong SXKD điện, việc tăng nhanh lượng điện mua ngoài với giá cao hơn giá bán điện bình quân và huy động các nguồn điện có giá thành cao như tua-bin khí chạy dầu làm cho lợi nhuận của EVN giảm mạnh ở các năm 2003, 2004, 2006 và 2008 cho dù tổng doanh thu bán điện vẫn tăng (xem Hình 2.4). Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu chỉ đạt 4% vào năm 2008 [38].



Hình 2.4: Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của EVN giai đoạn 2001-2008 trong đó chủ yếu từ SXKD điện (đơn vị: tỷ đồng)

Nguồn: [40], [46].

Để phân tích chất lượng tăng trưởng và hiệu quả SXKD điện của EVN, Luận án tính toán giá trị sản xuất (GO), chi phí trung gian (IC) và giá trị gia tăng ($VA = GO - IC$) từng năm SXKD điện thời kỳ 2001-2009 theo 2 phương án: có tính đến điện mua ngoài và không tính điện mua ngoài.

Ở *Phương án 1*, GO là tổng doanh thu bán điện gồm cả phần điện mua ngoài, lúc này ngoài chi phí vật tư, nhiên liệu, vật liệu đưa vào SXKD điện thì IC còn gồm chi phí mua điện. Phương án này cho thấy kết quả kinh doanh hợp nhất toàn tập đoàn, trong đó khâu TTĐ và PP&KD thực hiện thêm khối lượng dịch vụ tương ứng với lượng điện năng mua ngoài. Kết quả tính toán được trình bày ở Bảng 2.1 cho thấy: mặc dù tổng doanh thu GO luôn tăng ở mức trên 12%/năm nhưng do tốc độ tăng IC cao làm cho giá trị VA giảm ở năm 2004, 2005 và có tốc độ tăng rất thấp ở các năm 2007, 2008. Riêng năm 2009 tăng trưởng VA cao chủ yếu do ảnh hưởng của việc tăng giá điện. Kết quả tính toán cũng cho thấy phần lớn các năm từ 2005 trở lại đây, tỷ trọng VA/GO thấp hơn 50% và có chiều hướng sụt giảm, trong khi tỷ trọng IC/GO tiếp tục tăng.

Phương án 2: GO là doanh thu từ lượng điện năng do EVN sản xuất, giá trị IC không bao gồm chi phí mua điện, do vậy phương án này phản ánh trình độ tổ chức SXKD điện của EVN. Kết quả tính toán trong Bảng 2.2 chỉ rõ tỷ trọng VA/GO ở từng năm cao hơn so với Phương án 1 và có xu hướng giảm chậm hơn trong cả thời kỳ. Điều này cho thấy hiệu quả hoạt động SXKD điện của EVN ở phương án 2 được cải thiện, nói cách khác: hiệu quả hoạt động của EVN thấp đi nếu phải mua điện ngoài để bán lẻ trong tình trạng cung bé hơn cầu như hiện nay.

Tính toán ở cả hai phương án số liệu cho thấy tỷ trọng VA/GO giảm chậm hơn ở các năm sau 2004 và tăng lên ở năm 2009 nhưng rất chậm. Tốc độ tăng giá trị gia tăng VA không ổn định, giảm thấp ở các năm 2004, 2005,

2007 và 2009. Xu hướng này cũng phù hợp với kết quả của một số nghiên cứu về tăng trưởng trong ngành công nghiệp gần đây ở Việt Nam [21], [25], [28] đã chỉ ra. Tốc độ tăng trưởng “âm” của giá trị VA trong hai năm 2004, 2005 ở cả hai phương án tính toán phản ánh thực tế là EVN đã huy động các nguồn nhiệt điện có giá thành cao làm cho chi phí trung gian tăng nhanh hơn doanh thu.

Bảng 2.1: Giá trị, tốc độ tăng trưởng và tỷ trọng VA, IC trong SXKD điện của EVN khi tính đến điện mua ngoài (Phương án 1)

Năm	GO (tỷ đồng)	IC (tỷ đồng)	VA (tỷ đồng)	Tốc độ tăng so với năm trước (%)			% IC trong GO	% VA trong GO
				GO	IC	VA		
2001	17.520	7.537	9.983				43,02	56,98
2002	21.468	8.101	13.367	22,54	7,48	33,90	37,74	62,26
2003	27.462	8.632	18.830	27,92	6,55	40,87	31,43	68,57
2004	31.503	12.739	18.765	14,72	47,58	-0,35	40,44	59,56
2005	35.295	18.541	16.754	12,03	45,54	-10,71	52,53	47,47
2006	41.884	20.768	21.117	18,67	12,01	26,04	49,58	50,42
2007	50.266	27.827	22.439	20,01	33,99	6,26	55,36	44,64
2008	57.385	32.773	24.612	14,16	17,77	9,68	57,11	42,89
2009	72.630	40.959	31.671	26,57	24,98	28,68	56,39	43,60

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán

Bảng 2.2: Giá trị, tốc độ tăng trưởng và tỷ trọng VA, IC trong SXKD điện của EVN khi không tính điện mua ngoài (Phương án 2)

Năm	GO (tỷ đồng)	IC (tỷ đồng)	VA (tỷ đồng)	Tốc độ tăng so với năm trước (%)			% IC trong GO	% VA trong GO
				GO	IC	VA		
2001	16.281	5.411	10.869				33,24	66,76
2002	20.170	5.968	14.201	23,89	10,29	30,66	29,59	70,41
2003	26.382	7.003	19.379	30,80	17,33	36,46	26,54	73,46
2004	27.298	8.454	18.844	3,47	20,72	-2,76	30,97	69,03
2005	27.955	9.753	18.202	2,40	15,36	-3,40	34,89	65,11
2006	32.855	11.099	21.757	17,53	13,80	19,53	33,78	66,22
2007	37.992	13.539	24.453	15,63	21,99	12,39	35,64	64,36
2008	40.691	14.067	26.624	7,10	3,90	8,88	34,57	65,43
2009	48.834	15.391	33.444	20,01	9,41	25,61	31,52	68,48

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán

Nhìn chung, hiệu quả SXKD điện của EVN chưa cao, kết quả chưa ổn định. Nguyên nhân là điện sản xuất từ thủy điện có giá thành thấp chiếm tỷ trọng lớn lại phụ thuộc vào điều kiện thủy văn. Do vậy, ngoài yếu tố quyết định là giá bán điện thì lợi nhuận và hiệu quả SXKD của EVN phụ thuộc vào cơ cấu phát điện và phụ thuộc rất lớn vào giá nhiên liệu đầu vào (than, khí và dầu). Kết quả kiểm toán toàn diện hoạt động năm 2007 do Kiểm toán Nhà nước thực hiện cũng cho thấy nếu tách riêng chênh lệch thu được từ tăng giá điện không hạch toán vào kết quả kinh doanh thì EVN lỗ trong hoạt động sản xuất kinh doanh điện trên 506 tỷ đồng [22].

2.1.3.3 Các yếu tố tác động đến kết quả sản xuất kinh doanh điện

Tác động tới kết quả hoạt động SXKD điện ở EVN thời gian qua có 3 yếu tố cơ bản gồm vốn đưa vào SXKD điện, NNL và năng suất yếu tố tổng hợp (TFP).

Vốn đưa vào SXKD điện: số liệu thống kê cho thấy SXKD điện ở EVN sử dụng lượng vốn rất lớn bao gồm giá trị tài sản cố định (công trình điện, máy móc, thiết bị), nhiên liệu sử dụng để sản xuất điện và nguyên liệu sử dụng trong SXKD. Số này tăng từ 66.182 tỷ đồng ở năm 2001 đến trên 207.500 tỷ đồng ở năm 2009, tăng bình quân hàng năm trên 26% (xem Phụ lục 4), nhanh hơn tỷ lệ tăng trưởng điện năng do EVN sản xuất. Năm 2007 công ty mẹ huy động nguồn vốn vào hoạt động SXKD tăng thêm 31,71% so với năm 2006. Nguyên nhân chủ yếu là EVN tập trung đầu tư các dự án NMD và hệ thống TTĐ để đảm bảo cung cấp điện với giá trị tài sản cố định lớn. Hơn nữa công tác quyết toán vốn đầu tư chậm, phần lớn giá trị tài sản cố định được đưa nguyên giá nên làm tăng giá trị hạch toán [22].

Nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng tác động tới tăng trưởng, phát triển và các hoạt động của EVN thời gian qua. Nguồn nhân lực SXKD điện chiếm chủ yếu trong lực lượng lao động toàn tập đoàn với tỷ trọng gần 90%,

do vậy có tác động tới tăng trưởng SXKD điện ở EVN với vai trò là một yếu tố đầu vào (lao động sống) rất quan trọng.

Theo quan điểm của tác giả như đã trình bày ở Chương 1, tác động của NNL tới kết quả SXKD điện không chỉ được thể hiện ở số lượng mà còn ở chất lượng của NNL tham gia vào quá trình này. Chất lượng NNL biểu hiện ở năng lực thực hiện tại mỗi vị trí công tác ngày càng có vai trò quan trọng, có tác động đến NSLĐ, tăng trưởng và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Ngoài tác động trực tiếp tới tăng trưởng thông qua lao động sống, NNL ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của một tập đoàn kinh tế với quy mô lớn, có truyền thống lâu năm như EVN qua các mặt hoạt động, các mối quan hệ và các giá trị của “vốn xã hội” [13] mà NNL mang lại.

Năng suất yếu tố tổng hợp (TFP) phản ánh tác động của KHCCN và các yếu tố khác như phương pháp quản lý, cách thức tổ chức SXKD v.v. tới tăng trưởng và có thể lượng hóa được thông qua hàm sản xuất Cobb-Douglas. Ngoài hạn chế trong ứng dụng thành tựu KHCCN mà điển hình nhất là ở các Công ty Điện lực, các NMD đốt than và nhà máy thủy điện thế hệ cũ thì công tác tổ chức sản xuất, quản lý lao động còn nhiều yếu kém ở EVN là nguyên nhân chính làm cho năng suất thấp, hiệu quả SXKD điện chưa cao. Thời gian qua, tiếp cận các thành tựu KHCCN và kỹ thuật mới ở EVN chưa mang tính hệ thống và đồng bộ mà chủ yếu thông qua việc tiếp nhận vận hành một số tổ máy phát điện và thiết bị điện hiện đại được mua sắm mới.

Đối với Tập đoàn Điện lực Việt Nam, trong 3 nhóm yếu tố nêu trên thì nhóm yếu tố NNL và năng suất yếu tố tổng hợp cần được quan tâm khai thác. Có nghĩa là, KHCCN, những tiến bộ trong quản lý, điều hành và cải cách thể chế sẽ là những nhân tố quan trọng đóng góp vào sự phát triển của EVN trong giai đoạn tới. Muốn vậy, vấn đề quyết định là phải nâng cao chất lượng NNL ở từng khâu, từng đơn vị trong toàn Tập đoàn để tăng nhanh NSLĐ, thúc đẩy sử dụng hiệu quả các nguồn lực và các yếu tố vào phát triển của Tập đoàn.

2.2 PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

2.2.1 Nguồn nhân lực hiện có và tổ chức quản lý

Về số lượng và cơ cấu NNL:

Tính đến năm 2009, số nhân lực SXKD điện của EVN là 84.381 người, chiếm 87,3% nhân lực toàn Tập đoàn. Trong số này, số lao động hợp đồng ngắn hạn dưới 1 năm chỉ chiếm 2%. Số liệu về quy mô NNL và tổng công suất các NMD của EVN ở năm 2008 so với các Công ty Điện lực APUA được trình bày ở Bảng 2.3.

Bảng 2.3: Quy mô nguồn nhân lực và công suất phát điện của EVN so với các Điện lực khu vực ASEAN

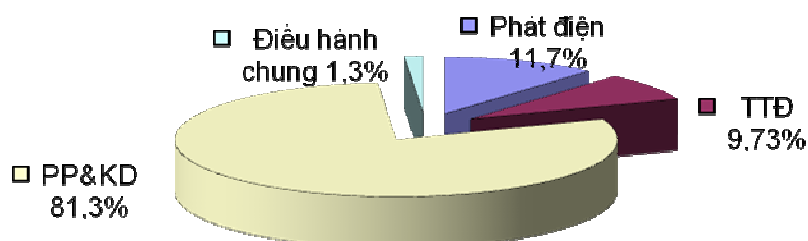
	Singapore (SP)	Malaysia (TNB)	Thái Lan (EGAT, MEA, PEA)	Philip-pines (NPC, Transco)	Indonesia (PLN)	Việt Nam (EVN)
Tổng số NNL (người)	1.514	29.210	59.800	7.970	47.532	82.910
Tổng CS đặt (MW)	0	11.200	16.494	12.390	25.525	10.265

Nguồn: [82]; Tác giả tổng hợp.

So với mô hình của EVN thì Công ty Điện lực Singapore (SP) không có khâu PD mà chỉ hoạt động trong khâu phân phối, bán lẻ điện. Tại Philippines, Công ty Điện lực Quốc gia (NPC) và Transco chịu trách nhiệm về PD và TTĐ, khu vực phân phối điện đã được tư nhân hóa hoàn toàn. Tuy nhiên, so sánh ở từng khâu trong dây chuyền SXKD điện và so với các tổ chức có mô hình tương tự EVN như TNB, PLN thì quy mô NNL của EVN lớn hơn rất nhiều và tăng trưởng nhanh (bình quân 6%/năm).

Cơ cấu NNL theo lĩnh vực PD/TTĐ/PP&KD của EVN vào năm 2009 là 1/0,73/6,99, nghĩa là 1 người làm việc ở khâu PD cần tới 7 người ở PP&KD điện. Thực tế ở các ngành điện trên thế giới cho thấy khâu PP&KD luôn có tỷ trọng NNL lớn nhất, khối PD và TTĐ có tỷ trọng nhỏ. Tuy nhiên, so với các tổ chức điện lực khác thì EVN có tỷ trọng NNL ở khâu PP&KD cao. Khối PP&KD của Công ty TEPCO chiếm gần 43% tổng số NNL [51]. Năm 2009, NNL khối

PP&KD của TNB chiếm trên 42%, trong khi khối PĐ chỉ chiếm gần 7,4%. Cơ cấu PĐ/TTĐ/PP&KD của TNB ở năm 2007 là 1/0,88/5,71 và TEPCO ở năm 2002 là 1/0,97/5,75. Cơ cấu của EVN (Hình 2.5) chưa hợp lý ở chỗ tỷ trọng NNL khâu PP&KD điện rất cao so với TTĐ.



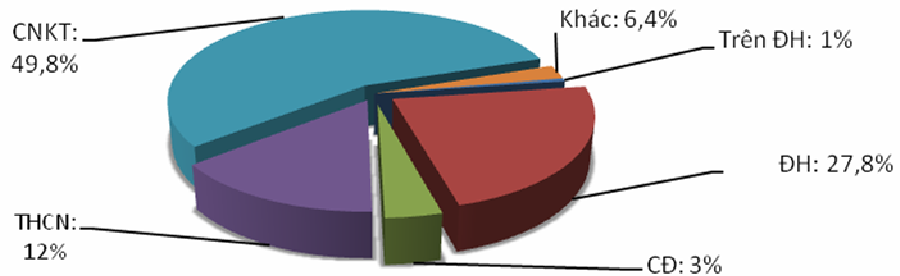
Hình 2.5: Cơ cấu NNL theo lĩnh vực SXKD điện năm 2009

Nguồn: [39].

Cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện ở năm 2008, TĐ/NĐT/NĐK là 1/1,1/0,81, nghĩa là cứ 1 người làm việc ở thủy điện có 1,1 người ở NĐT và chỉ 0,81 người ở nhiệt điện khí. Xem xét công suất điện theo công nghệ ở 3 loại NMD vào năm 2008 cho thấy tỷ trọng lần lượt là: 52%, 15% và 32% [40]. Như vậy, các NMD đốt than của EVN có mức sử dụng NNL cao nhất, trong khi TĐ có mức sử dụng thấp nhất. Điều này có thể nhận thấy cơ cấu NNL phụ thuộc khá nhiều vào công nghệ sử dụng và tổ chức công tác vận hành trong các NMD.

Cơ cấu trình độ NNL đã qua đào tạo là một trong các chỉ tiêu phản ánh chất lượng NNL về kiến thức, hiểu biết và các kỹ năng cơ bản. Đến năm 2009, NNL có trình độ từ cao đẳng trở lên (gọi chung là ĐH) của EVN là 30.727 người, chiếm 31,8% , THCN chiếm 12,0%; CNKT chiếm 49,8%. Cơ cấu NNL ở năm 2009 chi tiết theo từng bậc đào tạo được trình bày ở Hình 2.6. Đây là cơ cấu khác biệt so với tình hình chung các doanh nghiệp Việt Nam ở chỗ tỷ trọng lao động bậc ĐH cao so với CNKT, thậm chí tỷ trọng này còn cao hơn một số công ty điện lực khu vực ASEAN. Công ty Điện lực Indonesia (PLN) có 15,6% nhân lực bậc ĐH vào năm 2007 [89]. Nếu xét riêng hai khối PĐ và TTĐ để so sánh với EGAT của Thái Lan thì tỷ lệ nhân lực có

trình độ bậc ĐH của hai khối này ở EVN cũng không thấp hơn. Tỷ lệ này ở EGAT là 29.18% [82]).



Hình 2.6: Cơ cấu NNL của EVN theo trình độ đào tạo vào năm 2009

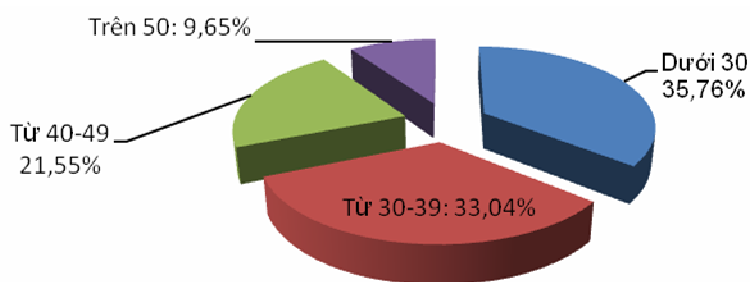
Nguồn: [37], [39].

Có thể thấy rất rõ là cơ cấu NNL theo trình độ của EVN hiện nay vẫn chịu tác động mạnh bởi nguyện vọng cá nhân và tâm lý sính “bằng cấp”. Những người có bằng cấp cao về trình độ đào tạo (đại học, tiến sĩ, thạc sĩ) thường có vị trí làm việc tốt. Ngoài ra, chế độ tiền lương và đãi ngộ vẫn đang ưu tiên nhiều hơn cho lực lượng lao động quản lý so với lao động trực tiếp SXKD điện cũng góp phần làm cho số nhân lực có trình độ bậc ĐH tăng nhanh thời gian qua.

Về các loại cơ cấu khác, cơ cấu về giới cho thấy số lao động nữ luôn chiếm 19,42%, trong đó tỷ lệ cao nhất là ở khu vực cơ quan quản lý, điều hành chung với gần 22%. Tỷ lệ lao động nữ thấp nhất là ở khu vực các công ty TTD, khoảng 9%. Đây là một tỷ lệ khá tương đồng với các Điện lực trong APUA.

Theo vị trí công việc, số liệu NNL ở 4 nhóm: lãnh đạo - quản lý, nhân viên gián tiếp, nhân viên kỹ thuật trực tiếp vận hành và nhân viên phục vụ ở năm 2009 cho thấy nhóm lãnh đạo quản lý chiếm tỷ lệ trên 10%, đội ngũ nhân viên gián tiếp chiếm khoảng 22%, số nhân viên kỹ thuật vận hành trực tiếp chiếm tỷ lệ dưới 60% [36], [39]; nhân viên, công nhân phục vụ chiếm 8%. Như vậy, số lao động gián tiếp và phục vụ chiếm tới gần 40%.

Về độ tuổi, NNL của EVN có tuổi đời bình quân là 31, trong đó độ tuổi dưới 30 chiếm tỷ trọng 35,76%, từ 30-39 tuổi chiếm 33,04%, từ 40-49 tuổi chiếm 21,55%, từ 50 tuổi trở lên chỉ chiếm 9,65%. Cơ cấu NNL theo độ tuổi của EVN vào năm 2009 được trình bày trong Hình 2.7. Đây là một cơ cấu lao động rất trẻ so với các Điện lực trong APUA. Nguồn nhân lực của PLN, Indonesia có tuổi bình quân là 44 vào năm 2006 và dự kiến đến năm 2010 tuổi bình quân vào khoảng 40 tuổi [89]).



Hình 2.7: Cơ cấu NNL theo độ tuổi của EVN vào năm 2009

Nguồn: [39].

Về chất lượng nguồn nhân lực:

Chất lượng NNL của EVN được đánh giá thông qua năng lực thực hiện nhiệm vụ ở tất cả các vị trí công tác trong SXKD điện. Năng lực thực hiện phụ thuộc vào sự hiểu biết về CMKT, kỹ năng giải quyết công việc hàng ngày của CBNV ở các vị trí trong khu vực quản lý gián tiếp, kỹ năng vận hành của đội ngũ nhân lực vận hành và đặc biệt còn phụ thuộc vào thái độ, tác phong lao động của họ.

Kết quả các nghiên cứu về NNL ở các đơn vị SXKD điện của EVN trong các năm từ 2005 trở lại đây [1], [33], [36], [48] và kết quả khảo sát, đánh giá nhu cầu đào tạo về kỹ thuật của Dự án JICA-EVN [51] cho thấy một số nhận định chung sau:

- Nhân lực gián tiếp và quản lý ở các đơn vị cấp 2 và cán bộ lãnh đạo các đơn vị trực thuộc nhìn chung được đào tạo ban đầu cơ bản. Hầu hết cán bộ quản lý và chuyên gia kỹ thuật tốt nghiệp ở các cơ sở đào tạo đại học, cao

đăng. Nhưng so sánh với các công ty điện lực trong khu vực ASEAN thì lực lượng này ở EVN có năng lực thấp, đặc biệt còn yếu kém trong kỹ năng làm việc và các kỹ năng mềm khác như tiếng Anh, CNTT và thiếu tác phong chuyên nghiệp trong thực hiện nhiệm vụ;

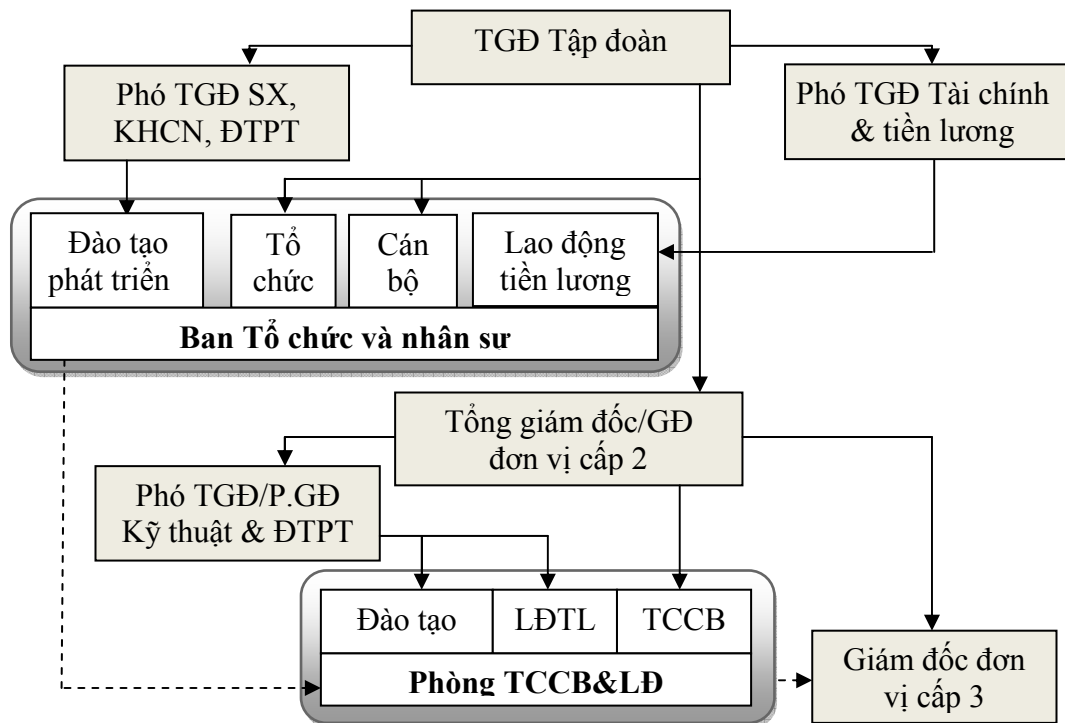
- Đối với NNL ở các đơn vị cơ sở trực tiếp SXKD điện, phần lớn số nhân lực ở các vị trí chủ chốt đều đáp ứng được yêu cầu về trình độ bằng cấp. Tuy nhiên, so sánh với yêu cầu của từng vị trí nhân lực vận hành HTĐ tiêu biểu nêu tại Mục 1.2.3 ở Chương 1 và liệt kê “trách nhiệm và yêu cầu năng lực các chức danh vận hành chủ yếu trong ngành điện” trình bày trong Phụ lục 1 thì điểm yếu của NNL là kỹ năng thực hiện và hạn chế ở kiến thức chuyên sâu về CMKT cũng như về thiết bị công nghệ mới.

Trong SXKD điện, NNL trực tiếp vận hành có vai trò quan trọng, quyết định NSLĐ và chất lượng vận hành HTĐ. Nhưng một nghiên cứu gần đây nhằm đánh giá trình độ kỹ thuật ngành điện cho thấy “phần lớn số nhân lực ở vị trí công nhân trực tiếp vận hành sau nhiều năm làm việc vẫn ở trình độ hiểu biết ở bậc sơ cấp” [1]. Trong thực tế, một số lớn NNL được xếp bậc công nhân lành nghề nhưng trình độ hiểu biết và kiến thức lý thuyết rất hạn chế, chỉ tương đương sơ cấp nghề.

Tổng hợp kết quả điều tra do tác giả và nhóm nghiên cứu thực hiện vào năm 2009 (xem Phụ lục 9) cho thấy: kỹ năng NNL hiện có chỉ đạt mức trung bình đến khá so với yêu cầu từng vị trí công tác. Trong khi việc sử dụng tiếng Anh và các phương tiện CNTT đã trở nên thông dụng đối với NNL trong APUA thì kết quả khảo sát nhanh bằng phương pháp chuyên gia trong tháng 8 năm 2009 của tác giả cho thấy: số người có thể sử dụng tiếng Anh phục vụ công việc chỉ chiếm khoảng 1,8%, trong đó số sử dụng thành thạo chiếm chưa tới 0,5% trong toàn Tập đoàn. Tỷ lệ sử dụng CNTT thường xuyên vào khoảng 25% nhưng số nhân lực sử dụng thành thạo để tự nâng cao năng lực làm việc ước tính chiếm dưới 18%.

Về tổ chức và bộ máy quản lý phát triển NNL:

Sơ đồ tổ chức và bộ máy quản lý phát triển NNL của EVN được trình bày ở Hình 2.8. Với quy mô NNL lớn, bộ máy quản lý phân nhiều cấp nên mô hình tổ chức để quản lý NNL và phát triển NNL ở EVN theo kiểu hỗn hợp trực tuyến và chức năng.



Ghi chú:

→ : Quan hệ chỉ đạo, điều hành; - - -> : Hướng dẫn nghiệp vụ

Hình 2.8: Sơ đồ tổ chức quản lý đào tạo và phát triển ở EVN

Về bộ máy quản lý ở Công ty mẹ: giúp việc cho Tổng giám đốc (TGĐ) có một Phó TGĐ sản xuất và KH-CN kiêm nhiệm chỉ đạo công tác phát triển NNL; Ban Tổ chức và nhân sự (TC&NS) có Bộ phận Đào tạo và phát triển NNL (ĐTPT) tham mưu cho TGĐ trong quản lý và trực tiếp triển khai đào tạo, bồi dưỡng các chức danh cán bộ thuộc diện Công ty mẹ quản lý.

Ở đơn vị cấp 2, giúp việc cho Giám đốc có 1 Phó Giám đốc kỹ thuật sản xuất kiêm nhiệm chỉ đạo về đào tạo và phát triển. Chức năng tham mưu và đầu mối triển khai phát triển NNL được giao cho Phòng Tổ chức cán bộ

lao động (TCCB&LĐ) trong đó có Bộ phận Đào tạo. Tại các đơn vị cấp 3, có Phó Giám đốc kỹ thuật kiêm nhiệm công tác đào tạo. Phòng hành chính tổ chức (hoặc phòng tổng hợp) tham mưu cho lãnh đạo và trực tiếp thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng. Ở đơn vị cơ sở (phân xưởng, chi nhánh điện huyện), trưởng đơn vị trực tiếp quản lý công tác đào tạo và thường có 1 nhân viên tổng hợp giúp việc về quản lý lao động và triển khai đào tạo, bồi dưỡng tại đơn vị.

Trong công tác quản lý, phân định chức năng nhiệm vụ và các quy định về quản lý và thực hiện phát triển NNL có vai trò quan trọng. Tại Công ty mẹ - Tập đoàn và các đơn vị cấp 2 đã có quy định về chức năng nhiệm vụ các phòng ban. Chức năng tham mưu giúp việc trong quản lý và thực hiện phát triển NNL được giao cho Ban TC&NS và các phòng TCCB&LĐ. Tuy nhiên, ở các đơn vị từ cấp 3 trở xuống, công tác quản lý NNL và đào tạo không có nhân lực chuyên trách về phát triển NNL. Có thể nói, ở các đơn vị này, các quy định về chức năng nhiệm vụ trong phát triển NNL chưa được phân định và công bố rõ ràng.

Quản lý công tác phát triển NNL trong toàn EVN hiện nay chủ yếu dựa trên Quy chế đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn được ban hành năm 2008. Quy chế đã quy định mang tính nguyên tắc các nội dung về: trách nhiệm và quyền hạn giữa các cấp quản lý, yêu cầu về lập quy hoạch, kế hoạch và công tác tổ chức thực hiện đào tạo, bồi dưỡng. Cơ chế phối hợp theo chiều dọc giữa các đơn vị theo các cấp được quy định, trong đó bao gồm quy định về mức chi phí sử dụng cho đào tạo hàng năm của các đơn vị trực thuộc, theo đó các đơn vị được sử dụng từ 1,5% đến 5% quỹ lương cho đào tạo.

Tuy nhiên, việc xây dựng và ban hành quy chế, quy định về quản lý và thực hiện phát triển NNL ở các đơn vị cấp 2 và quy định rõ nhiệm vụ, vai trò của các bộ phận trong phối hợp ngang để thực hiện phát triển NNL trong EVN chưa được quan tâm thực hiện. Kết quả khảo sát về hiện trạng công tác

phát triển NNL ở EVN của tác giả (xem Phụ lục 9) cho thấy: ngoại trừ Công ty Truyền tải điện 1 và một số Tổng Công ty Điện lực có quy trình đào tạo công nhân và kỹ thuật viên mới tuyển dụng thì các đơn vị còn lại đều chưa có hệ thống chính sách và các quy định hoàn chỉnh về đào tạo và phát triển NNL.

2.2.2 Công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực

Tại Công ty mẹ - Tập đoàn và Tổng công ty Điện lực Việt Nam trước đây có thực hiện một số hoạt động liên quan tới nội dung hoạch định phát triển NNL là xây dựng quy hoạch và kế hoạch dài hạn phát triển NNL. Trong 3 năm qua, công tác này có một số hoạt động chính như sau:

- Công ty Tư vấn quốc tế Ireland - ESBI đã thực hiện hợp đồng tư vấn “lập quy hoạch tổng thể đào tạo phát triển nguồn nhân lực” cho Tổng công ty Điện lực Việt Nam vào năm 2003. Báo cáo của tư vấn đưa ra các khuyến cáo về thực trạng NNL, các nhóm lĩnh vực và đối tượng chính cần tập trung đào tạo [48]. Kết quả quy hoạch chưa được triển khai thực hiện, nhưng báo cáo và các đánh giá của tư vấn là một tài liệu tham khảo có giá trị tốt trong đề xuất chiến lược và các giải pháp về phát triển NNL ở EVN.

- Năm 2008, kế hoạch đào tạo và phát triển NNL của Tập đoàn giai đoạn 2008-2010, có dự kiến đến năm 2015 được xây dựng và phê duyệt. Kế hoạch có khối lượng kinh phí lớn (trên 1.000 tỷ đồng) với các đánh giá và giải pháp nâng cao chất lượng NNL hiện có và chỉ ra một số khóa học cho một số đối tượng cụ thể [36, tr.45]. Tuy nhiên, kế hoạch này ưu tiên cho các lĩnh vực kinh doanh đa ngành và cho lực lượng nhân lực quản lý mà chưa tập trung vào lực lượng trực tiếp SXKD điện.

Ngoài hai báo cáo này, Tập đoàn chưa thực hiện nghiên cứu và triển khai một hoạt động nào về quy hoạch đào tạo phát triển NNL mang tính tổng thể. Việc xây dựng kế hoạch phát triển NNL hàng năm ở Công ty mẹ và các đơn vị được thực hiện cùng với kế hoạch SXKD.

Công tác xây dựng kế hoạch phát triển NNL ở EVN có những đặc điểm nổi bật sau đây:

- Về quy trình và cơ sở thực hiện:

Kế hoạch phát triển NNL được xây dựng hàng năm theo quy chế đào tạo phát triển NNL được Tập đoàn ban hành năm 2008. Vào cuối mỗi năm, các đơn vị xây dựng và báo cáo Tập đoàn kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng của năm sau. Tập đoàn phê duyệt kế hoạch của các đơn vị trực thuộc, các đơn vị sự nghiệp, cơ quan Công ty mẹ và thông qua kế hoạch đào tạo của các công ty con. Kế hoạch gồm các nội dung: tên khoá học hoặc chương trình, số người được đào tạo, bồi dưỡng, thời gian, địa điểm tổ chức và dự kiến kinh phí thực hiện.

Tại Công ty mẹ, việc xây dựng kế hoạch được triển khai trên cơ sở chiến lược, kế hoạch phát triển SXKD điện của Tập đoàn và kết quả đánh giá tổng quan yêu cầu đào tạo của Tập đoàn ở các lĩnh vực chủ yếu. Tại các đơn vị, kế hoạch được xây dựng trên cơ sở đánh giá nhanh bằng phương pháp dự báo qua kinh nghiệm và thống kê đăng ký từ các bộ phận. Kết quả khảo sát của tác giả tại các đơn vị (xem tổng hợp tại Phụ lục 9) cho thấy nhu cầu đào tạo được tổng hợp từ các kết quả thống kê theo lĩnh vực cần đào tạo, tên và số lượng người đăng ký của các bộ phận. Do vậy, kế hoạch chưa dựa trên phân tích NNL hiện có để đánh giá nhu cầu đào tạo và còn chịu ảnh hưởng lớn của nguyện vọng cá nhân.

Theo quy định, kế hoạch phát triển NNL của EVN và các đơn vị được xây dựng dựa trên chiến lược và quy hoạch phát triển NNL. Tuy nhiên, thực tế thực hiện cho thấy tại các đơn vị và ngay ở Công ty mẹ, điều này khó đạt được. Nguyên nhân là chiến lược và quy hoạch phát triển NNL chưa được xây dựng, hoạt động đánh giá NNL hiện có chưa đưa ra được yêu cầu về năng lực cho các vị trí công tác cũng như cơ cấu NNL.

- Về nội dung:

Kế hoạch phát triển NNL ở các đơn vị cấp 2 và các đơn vị trực thuộc chủ yếu là kế hoạch đào tạo mới cho các công trình điện chuẩn bị đưa vào vận hành nên được tổng hợp từ báo cáo của các đơn vị cơ sở. Kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng NNL hiện có gồm bồi huấn nâng bậc thợ, giữ bậc cho CNKT theo kỳ hạn và một số khoá học bồi dưỡng về CMKT. Nhìn chung, các đơn vị không thực hiện bước phân tích năng lực, đánh giá nhu cầu đào tạo mà chủ yếu căn cứ vào hồ sơ. Kế hoạch được xây dựng là kết quả tổng hợp số lượng người cần tham gia các khoá học cụ thể mà không dựa trên việc xác định “khoảng trống” về năng lực của các vị trí công tác so với yêu cầu. Do vậy, kế hoạch phát triển NNL thiếu phần nội dung yêu cầu và mức độ năng lực cần nâng cao của các vị trí công tác.

Ở các đơn vị cấp 3 và các đơn vị cơ sở, dự báo nhu cầu về phát triển NNL trong xây dựng kế hoạch còn mang tính hình thức, hành chính mà chưa sát với yêu cầu công việc theo năng lực của các vị trí công tác. Thể hiện rõ nhất là các đơn vị không tiến hành phân tích công việc, không thực hiện thu thập thông tin cá nhân và đánh giá nhu cầu đào tạo để dự báo yêu cầu về năng lực và đánh giá năng lực hiện có của NNL. Phần lớn các đơn vị cơ sở trực thuộc các đơn vị cấp 3 không tổ chức xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng hàng năm.

Do chưa có chiến lược và quy hoạch dài hạn nên kế hoạch phát triển NNL của Tập đoàn và các đơn vị cũng chưa đề cập các giải pháp, biện pháp triển khai và điều kiện thực hiện. Đặc biệt việc định hướng phát triển NNL, trong đó nội dung dự báo cơ cấu hợp lý NNL ít được đề cập. Trong kế hoạch đào tạo phát triển NNL của EVN giai đoạn 2008-2010, dự kiến đến năm 2015 mới quan tâm tới xu hướng tăng nhân lực trình độ cao theo nguyện vọng mà chưa gắn chặt với yêu cầu về hiệu quả thực hiện công việc. Trong dự báo cơ cấu NNL theo trình độ tới năm 2015, số nhân lực có trình độ ĐH ở mức trên 42%, trong khi CNKT chiếm khoảng 37%.

Đây là một cơ cấu bất hợp lý, không phù hợp so với ngành điện các nước có trình độ tương đương, thậm chí tiên tiến hơn EVN như Singapore và Malaysia. Việc dự báo số lượng và cơ cấu của NNL trong các khâu PD, TTĐ và PP&KD điện được đề cập trong kế hoạch dựa trên số liệu thống kê NSLĐ của Tổng công ty giai đoạn 1995-2007 và “xu thế giáo dục tăng dân tỷ lệ đại học” [36] nên chưa sát với thực tế. Cơ cấu NNL theo công nghệ phát điện chưa được xem xét đề cập.

Xây dựng các chính sách về phát triển NNL chưa được quan tâm thực hiện thường xuyên tại các cấp ở EVN. Nghiên cứu, ban hành các chính sách về phát triển NNL chưa mang tính hệ thống trong toàn Tập đoàn mà mới chỉ được thực hiện một phần ở Công ty mẹ trong 3 năm trở lại đây. Ví dụ như bổ sung hoàn thiện quy chế về đào tạo phát triển NNL. Công việc này cũng chưa đáp ứng được yêu cầu của công tác hoạch định phát triển NNL là hướng đến mục tiêu đạt cơ cấu hợp lý và yêu cầu về năng lực ở các vị trí công tác gắn với chiến lược, kế hoạch phát triển SXKD điện theo từng thời kỳ.

Việc nghiên cứu, hoạch định chiến lược mang tính tổng thể nhằm định hướng và giúp các đơn vị cấp 2 trong phát triển NNL chưa được tiến hành. Trong xây dựng quy hoạch, kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng hàng năm, do chưa triển khai đánh giá nhu cầu đào tạo một cách khoa học, đầy đủ nên nội dung yêu cầu về năng lực cần hoạch định cho từng vị trí công tác cũng chưa được thực hiện từ Công ty mẹ đến các đơn vị thành viên trong Tập đoàn. Từ đó, có thể thấy việc xây dựng kế hoạch phát triển NNL dài hạn và kế hoạch đào tạo hàng năm chưa đáp ứng được yêu cầu của công tác hoạch định phát triển NNL của tổ chức điện lực như EVN.

Nhìn chung, các đơn vị và Tập đoàn mới quan tâm dự báo số lượng nhân lực và ngành nghề, trình độ mà chưa quan tâm tới mức năng lực với các phẩm chất, kỹ năng cần thiết theo vị trí công tác. Dự báo cơ cấu NNL cũng chưa bám sát kế hoạch SXKD từng đơn vị cơ sở và yêu cầu về năng lực từng

khâu, từng vị trí. Do vậy, hoạch định phát triển NNL nói chung và quy hoạch về đào tạo, bồi dưỡng chưa tích hợp và bảo đảm gắn chặt với chiến lược phát triển SXKD điện, đồng thời chưa xác định được cơ cấu NNL hợp lý làm cơ sở định hướng cho phát triển.

Cho đến nay EVN vẫn chưa có chiến lược phát triển NNL, một hệ thống chính sách rõ ràng mang tính tổng thể về phát triển NNL cũng chưa được xây dựng và công bố. Mặc dù ở một số tài liệu của Tập đoàn như: chiến lược phát triển Tập đoàn đến 2015 và kế hoạch đào tạo phát triển NNL của Tập đoàn giai đoạn 2008-2010 có đề cập mục tiêu, nhiệm vụ về đào tạo NNL, nhưng cho đến nay chưa có các quyết định về chính sách hoặc kế hoạch thực hiện các mục tiêu này. Đây là những tồn tại lớn nhất của công tác hoạch định phát triển NNL ở EVN.

2.2.3 Thực hiện phát triển nguồn nhân lực

Kết quả thực hiện phát triển NNL ở EVN thời gian qua thể hiện ở số lượt người được đào tạo hoặc tham gia các hoạt động bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ. Số liệu thống kê cho thấy số lượt người được đào tạo trong từng năm khá lớn và tăng rất nhanh ở các năm từ 2006-2009. Hàng năm, có bình quân khoảng 50 nghìn lượt người được đào tạo, bồi dưỡng ở các loại hình khác nhau ở EVN [36], trong đó năm 2009 có khoảng 60 nghìn lượt người. Phát triển NNL ở EVN thời gian qua có thể chia thành 2 loại hoạt động chủ yếu là: đào tạo mới và bồi dưỡng thường xuyên. Trong đó, bồi dưỡng thường xuyên là hoạt động cơ bản nhất và có thể chia ra: đào tạo bồi dưỡng dài hạn; bồi dưỡng ngắn hạn và các hoạt động phát triển khác.

2.2.3.1 Thực hiện đào tạo mới

Công tác đào tạo mới ở EVN được thực hiện chủ yếu thông qua các chương trình đào tạo dài hạn trong 4 Trường đào tạo trực thuộc. Quy mô đào tạo hàng năm vào khoảng 15 nghìn người ở các bậc học từ ĐH tới CNKT. Ngoài ra, các đơn vị SXKD điện chủ động tổ chức đào tạo số nhân lực vận

hành ngay sau khi tuyển dụng. Hoạt động này chủ yếu thực hiện tại các trường thuộc EVN và một số được kèm cấp tại vị trí công tác ở đơn vị.

Nguồn nhân lực hiện có của EVN được đào tạo ở khoảng 20 nhóm ngành nghề chủ yếu, trong đó số đông là ở các ngành kỹ thuật điện, tự động, cơ khí, nhiệt, điện tử, công nghệ thông tin, sau đó là nhóm ngành kinh tế và tài chính [37], các nghề phụ trợ khác có tỷ lệ không đáng kể. Nhân lực có trình độ ĐH trở lên được đào tạo từ các trường đại học trong và ngoài nước.

Đối với đào tạo bậc cao, phần lớn lực lượng kỹ sư và cán bộ kỹ thuật trình độ ĐH được đào tạo tại các Trường Đại học Bách khoa ở Hà Nội, Đà Nẵng và T.P Hồ Chí Minh và một số trường đại học kỹ thuật khác. Tại nước ngoài, một số cán bộ trình độ đại học được đào tạo ở các nước Đông Âu và Liên Xô (cũ), một số ít được đào tạo sau đại học ở các nước Tư bản trong giai đoạn từ 1990 đến nay thông qua các chương trình hỗ trợ học bổng. Những năm gần đây, một số cơ sở đại học nước ngoài còn tham gia đào tạo nhân lực theo chương trình “đào tạo tài năng” ở bậc ĐH do EVN tài trợ, trong đó có Trường Đại học Uniten do Tổng công ty Điện lực TNB thành lập.

Đối với>NNL các bậc trình độ cao đẳng, THCN và CNKT, ước tính trên 70% được tốt nghiệp từ các Trường của ngành Điện, nay thuộc EVN. Về quy mô và năng lực đào tạo mới, các Trường thuộc EVN đang đào tạo 13 chuyên ngành ở bậc đại học tại trường Đại học Điện lực, 17 chuyên ngành ở các bậc cao đẳng, THCN và CNKT. Tính đến năm 2009, quy mô đào tạo của các Trường vào khoảng 2.000 người ở bậc ĐH (gồm chính quy và tại chức), trên 2.500 bậc cao đẳng, 4.500 ở bậc THCN và khoảng 10.000 CNKT. Nhìn chung, các trường thuộc EVN có thể đáp ứng toàn bộ nhu cầu đào tạo mới CNKT các bậc từ cao đẳng đến sơ cấp nghề, cán bộ kỹ thuật các bậc cao đẳng, THCN và đáp ứng một phần nhu cầu đào tạo của xã hội. Riêng bậc ĐH mới được đào tạo tại Trường Đại học Điện lực từ năm 2006.

Việc thực hiện đào tạo ở các cơ sở đào tạo ngoài EVN có đặc điểm đáng lưu ý sau đây:

- Các trường đại học nước ngoài có phương tiện thiết bị kỹ thuật và chất lượng đào tạo về CMKT tốt nên nhân lực sau đào tạo có năng lực tốt trong ứng dụng và có các kỹ năng quan trọng như tiếng Anh, sử dụng CNTT. Tuy nhiên, do chi phí gửi đi đào tạo quá cao (thường gấp từ 7 đến 12 lần) so với đào tạo trong nước nên NNL đào tạo nước ngoài có tỷ trọng rất thấp;

- Đối với các trường đại học trong nước, điều kiện cơ sở vật chất phục vụ đào tạo, nghiên cứu về kỹ thuật còn hạn chế, chất lượng giảng dạy thấp, chương trình và phương pháp dạy và học lạc hậu so với khu vực và thế giới [58] nên chưa tạo được môi trường tốt cho việc tự học tập và nghiên cứu của người học. Khi được tiếp nhận vào làm việc, năng lực thực hiện nhiệm vụ của lực lượng nhân lực tốt nghiệp trong nước nhìn chung còn hạn chế, đặc biệt rất yếu ở các kỹ năng mềm (tiếng Anh, giao tiếp và CNTT) và khả năng ứng dụng, kỹ năng vận hành thực tế thiết bị và làm việc nhóm còn hạn chế.

Như vậy, việc tổ chức thực hiện đào tạo mới gắn chặt với hoạt động đào tạo dài hạn của các cơ sở đào tạo, trong đó các Trường trực thuộc Tập đoàn có vai trò chủ yếu trong việc cung cấp CNKT và cán bộ kỹ thuật các bậc THCN và cao đẳng cho EVN. Một số hoạt động đào tạo cho NNL mới được tuyển dụng vào các đơn vị như các Tổng công ty Điện lực, Tổng công ty Truyền tải điện được các đơn vị chủ động tổ chức nhưng chủ yếu vẫn thông qua hợp đồng đào tạo với các cơ sở đào tạo.

Mặc dù các cơ sở đào tạo đã có những nỗ lực trong nâng cao năng lực về cơ sở vật chất và chất lượng giảng dạy, nhưng nhìn chung NNL mới tốt nghiệp chưa thể làm việc độc lập ở các vị trí CMKT trong doanh nghiệp điện. Đặc biệt, kỹ sư tốt nghiệp từ các trường đại học kỹ thuật muốn trở thành nhân viên vận hành trong HTĐ thường phải đào tạo và kèm cặp thêm từ 1 đến 2 năm. Lực lượng CNKT tốt nghiệp các nghề kỹ thuật điện, cơ khí nếu được

các đơn vị SXKD điện tiếp nhận cũng chưa thực hiện được ngay các thao tác trong vận hành và bảo dưỡng thiết bị điện. Số liệu khảo sát qua bảng hỏi và phỏng vấn cán bộ quản lý phát triển NNL ở các đơn vị cấp 2 trong năm 2009 (xem Phụ lục 9) chỉ ra rằng: tỷ lệ số nhân lực vừa ra trường đáp ứng được công tác ngay sau tuyển dụng chỉ đạt từ 60%-80%, cá biệt có đơn vị chỉ đạt 50% so với yêu cầu theo vị trí.

2.2.3.2 Công tác bồi dưỡng thường xuyên nguồn nhân lực hiện có

Đào tạo, bồi dưỡng dài hạn:

Triển khai đào tạo, bồi dưỡng dài hạn ở Công ty mẹ - Tập đoàn được tổ chức tập trung tại các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước. Về hình thức, các hoạt động này chủ yếu gồm: đào tạo dài hạn trong nước (tại chức bậc ĐH, sau đại học và bồi dưỡng); cử cán bộ học sau đại học tại nước ngoài. Về nội dung, các khóa học được triển khai chủ yếu về quản lý và nghiệp vụ như: tài chính, quản lý kinh tế, lý luận chính trị và một số chương trình đào tạo dài hạn tại nước ngoài cho một số chuyên ngành mới như điện hạt nhân.

Trong thời gian qua, Công ty mẹ và Tổng công ty (trước năm 2007) trực tiếp tổ chức và triển khai các khoá đào tạo dài hạn bậc sau đại học cho CBNV cơ quan Tập đoàn và các đơn vị cấp 2. Việc thực hiện các hoạt động này có chi phí lớn nhưng số lượng người được đào tạo còn hạn chế. Thực tế qua 3 năm triển khai kế hoạch đào tạo phát triển NNL của Tập đoàn cho thấy kết quả và hiệu quả các chương trình này chưa đạt như mong muốn. Triển khai chưa nhiều và chưa rộng khắp tới các vị trí công tác trực tiếp SXKD điện nên không tạo chuyển biến mạnh mẽ trong phát triển NNL ở các đơn vị.

Kể từ năm 2002, một số cán bộ ngành Điện được cử đi học sau đại học ở các cơ sở đào tạo nước ngoài, trong đó chủ yếu là ở Học viện Công nghệ Châu Á (AIT). Một số ít được đào tạo tại các Trường Đại học ở các Quốc gia phát triển như: Pháp, Mỹ, Anh, Canada, Úc, Nga v.v. nhưng chủ yếu theo

chương trình học bổng của các nhà tài trợ, số cán bộ đi học bằng kinh phí của EVN còn hạn chế.

Về số lượng, kết quả đào tạo, bồi dưỡng dài hạn thể hiện chủ yếu ở số nhân lực được đào tạo theo hình thức tại chức (vừa làm vừa học) ở các bậc từ THCS tới ĐH do một số đơn vị cấp 2 có quy mô lớn như các Tổng công ty phối hợp gửi đi đào tạo ở các trường đại học trong nước. Số lượng được đào tạo trên đại học trong toàn Tập đoàn trong ba năm 2007-2009 ước tính vào khoảng trên 250 người, trong đó học tại nước ngoài khoảng 35 người. Mỗi năm, các Trường của EVN đào tạo tại chức ở bậc ĐH, cao đẳng và THCS cho khoảng gần 1.000 người [36] phục vụ chuyển đổi nghề nghiệp và đào tạo liên thông lên bậc cao hơn cho nhân lực ở các đơn vị.

Thực tế cho thấy công tác bồi dưỡng dài hạn ở EVN chủ yếu nhằm đáp ứng nguyện vọng về bằng cấp và hiểu biết chuyên môn cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp. Công tác này giải quyết được vấn đề chuyển đổi nghề nghiệp, đào tạo lại và chuẩn hoá về mặt hiểu biết CMKT khi sắp xếp lại lao động trong quá trình công ty hoá các đơn vị SXKD điện. Hiện nay, công tác bồi dưỡng dài hạn vẫn chưa được định hướng và có chính sách thực hiện. Kết quả khảo sát của tác giả cho thấy: “phần lớn các đơn vị trong EVN chưa quan tâm đến việc đào tạo chuyên gia ở các lĩnh vực” trong bồi dưỡng dài hạn (xem Phụ lục 9).

Bồi dưỡng ngắn hạn:

Bồi dưỡng ngắn hạn bao gồm các hoạt động bồi dưỡng về nghiệp vụ, kỹ năng và một số hoạt động như hội thảo, hội nghị chuyên đề, trao đổi kinh nghiệm trong và ngoài nước nhằm nâng cao năng lực cho NNL. Đặc biệt, trong các cơ sở SXKD điện thì các phương thức phát triển NNL như đào tạo thông qua kèm cặp (OJT) và luân chuyển các vị trí công tác có vai trò quan trọng. Đây là các hoạt động chủ yếu nhất của phát triển NNL trong một tổ chức điện lực.

Công tác bồi dưỡng ngắn hạn ở EVN được thực hiện theo kế hoạch hàng năm được Tập đoàn phê duyệt hoặc thông qua (đối với các đơn vị thành viên hạch toán độc lập). Công ty mẹ thực hiện bồi dưỡng thường xuyên số nhân lực trực tiếp quản lý, trong đó chủ yếu là đào tạo nâng cao, hội thảo, tham quan, thực tập tại nước ngoài. Các đơn vị cấp 2 được uỷ quyền tổ chức thực hiện đối với>NNL thuộc phạm vi quản lý.

Tại các đơn vị cấp 2, hàng năm trên cơ sở kế hoạch đã báo cáo Tập đoàn hoặc nhu cầu cấp bách phục vụ nhiệm vụ mới, các đơn vị lựa chọn cơ sở đào tạo và địa điểm tổ chức thực hiện các khoá đào tạo, tập huấn ngắn hạn. Về nội dung thực hiện, các đơn vị tập trung chủ yếu vào việc tập huấn, cập nhật các chuyên môn bắt buộc như quy trình, quy chế, bồi dưỡng về chính trị và quản lý cho đối tượng cán bộ lãnh đạo và quản lý. Việc triển khai bồi huấn nâng bậc và giữ bậc định kỳ cho đội ngũ CNKT vận hành được giao đơn vị cấp 3 triển khai theo hình thức tự làm nhằm thực hiện quy định về bậc thợ và xếp lương. Một số ít đơn vị cấp 2 ký hợp đồng với các Trường trong Tập đoàn để đào tạo thi nâng bậc đối với thợ bậc cao (từ 6/7 đến 7/7) như Tổng công ty Điện lực miền Nam, Tổng công Truyền tải điện quốc gia.

Các đơn vị cấp 3 thuộc khâu TTĐ (các Công ty Truyền tải điện) và PP&KD (các Công ty Điện lực cấp tỉnh) thực hiện phần lớn khối lượng đào tạo, bồi huấn nâng bậc và giữ bậc thợ cho CNKT được Tổng công ty giao theo kế hoạch hàng năm. Việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực cho CBNV theo từng vị trí công tác ở các đơn vị này được triển khai không nhiều. Ở phần lớn đơn vị cấp 3 còn lại, công tác bồi dưỡng ngắn hạn ít được quan tâm. Các khóa đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn nếu có thì cũng được các đơn vị giao cho các cơ sở đào tạo thực hiện thông qua hợp đồng.

Đào tạo kèm cặp tại chỗ làm việc (OJT) đối với nhân viên và CNKT là các phương thức đào tạo hiệu quả và thường được áp dụng trong thực tế ở các tổ chức điện lực. Tuy nhiên, do chưa được quy định rõ ràng về chính sách và

cơ chế triển khai nên phương thức này không được triển khai một cách chính thức và rộng rãi trong EVN. Bồi huấn nâng bậc thợ tại cơ sở là phương thức bồi dưỡng giống hình thức OJT tại các Điện lực APUA và Nhật Bản. Nhưng việc thực hiện ở các đơn vị chủ yếu nhằm đáp ứng thủ tục và hồ sơ về bậc thợ, xếp lương nên còn qua loa, hình thức.

Về kết quả thực hiện bồi dưỡng ngắn hạn, cho đến nay chưa có thống kê đầy đủ và đánh giá kết quả nâng cao chất lượng NNL thông qua các hoạt động này. Tuy nhiên, về khối lượng thực hiện thì các nghiên cứu của Tổng công ty và Tập đoàn kể từ năm 2006 trở lại đây [48], [51] và kết quả khảo sát tại cơ quan Công ty mẹ và một số đơn vị cấp 2 trong năm 2009 của tác giả cho thấy:

- Trong khoảng 45 nghìn lượt người tham gia các hoạt động bồi dưỡng ngắn hạn hàng năm, số được cử đi nước ngoài vào khoảng 2 nghìn người, đào tạo thông qua các khóa học ngắn hạn ở các Trường trực thuộc gần 18 nghìn lượt người. Như vậy, hàng năm có khoảng 25 nghìn lượt người tham gia các hoạt động bồi dưỡng ngắn hạn, chiếm 55% tổng số người được đào tạo ở EVN.

- Phần lớn số cán bộ được cử đi nước ngoài có mục đích tham quan, chứng kiến thử nghiệm hoặc hướng dẫn về thiết bị do các nhà thầu tài trợ. Số còn lại chiếm tỷ lệ thấp (30%) tham dự các hội nghị, hội thảo chuyên đề hoặc các khóa đào tạo ngắn trong khuôn khổ các hỗ trợ kỹ thuật hoặc dự án quốc tế;

- Trong số 25 nghìn lượt người được bồi dưỡng ở các đơn vị, số lượng lớn nhất (khoảng 80%) là CNKT tham gia các hoạt động bồi huấn, nâng bậc và giữ bậc để phù hợp với quy định về xếp lương: năm 2008, Công ty Điện lực 2 có 9.000 lượt CNKT được đào tạo ngắn hạn nhưng gần 75% trong số đó là bồi dưỡng thi nâng bậc và giữ bậc; Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội có khoảng 2.000 lượt người được đào tạo, trong đó trên 90% là nâng bậc thợ;

- Các khóa đào tạo ngắn hạn do các trường thuộc EVN tổ chức chủ yếu tập trung vào tập huấn các quy trình, quy định mới về nghiệp vụ và đào tạo

phục vụ công tác chuẩn bị sản xuất cho các dự án điện mới. Số còn lại chiếm tỷ trọng thấp (dưới 20%) được thực hiện thông qua các hợp đồng bồi dưỡng thi nâng bậc đối với CNKT bậc cao (6/7 và 7/7) cho các đơn vị.

- Về bồi dưỡng nâng cao về kỹ thuật, trong 5 năm 2001-2006, Dự án JICA-EVN do Nhật Bản hỗ trợ đã tổ chức thành công 55 khoá học chuyên đề ở 5 lĩnh vực cơ bản nhất của kỹ thuật điện là thủy điện, nhiệt điện, trạm biến áp, đường dây TTĐ và phân phối điện cho gần 500 kỹ sư. Số kỹ sư này được coi là hướng dẫn viên tiềm năng tại các đơn vị. Thiết bị, công nghệ và chương trình đào tạo đã được JICA chuyển giao cho EVN với mục tiêu mở rộng đào tạo tại các đơn vị. Tuy nhiên, phương thức đào tạo này chưa được triển khai thực hiện.

Như vậy, số người được đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn theo đúng ý nghĩa của hoạt động bồi dưỡng thường xuyên nhằm mục tiêu nâng cao năng lực làm việc theo yêu cầu của từng vị trí công tác ước tính ở mức dưới 8.000 lượt người/năm. Con số này chỉ chiếm dưới 15% số lượt người tham gia các hoạt động giáo dục và đào tạo toàn Tập đoàn và rất ít so với tổng số nhân lực SXKD điện hiện nay.

Thời gian qua, các cơ sở đào tạo thuộc EVN có vai trò quan trọng trong phát triển NNL của Tập đoàn thông qua hoạt động đào tạo dài hạn để cung cấp phần lớn NNL các bậc CNKT, THCN, cao đẳng và đảm nhận nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn cho NNL hiện có. Trong giai đoạn từ 2001-2005 các Trường thuộc EVN được đầu tư cơ bản về cơ sở vật chất, trang thiết bị chuyên ngành, tuy vậy các Trường vẫn có hạn chế lớn về năng lực nghiên cứu, đào tạo về công nghệ mới và quản lý.

Có thể nói, ngay ở lĩnh vực kỹ thuật điện, các Trường vẫn còn hạn chế về đào tạo công nghệ mới, do vậy chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế vận hành trong tình hình mới và chưa theo kịp các cơ sở đào tạo trong APUA. Ngoài chương trình liên kết đào tạo Cao đẳng ngành Hệ thống điện với một

cơ sở đào tạo của Úc ở Trường Đại học Điện lực, các Trường còn lại chưa tổ chức đào tạo được bằng tiếng Anh. Ở các khoá bồi dưỡng ngắn hạn, khối lượng thực hành và rèn luyện kỹ năng cho người học chưa nhiều và chưa được các Trường này quan tâm thích đáng.

2.2.3.3 Hoàn thiện tổ chức và quản lý phát triển nguồn nhân lực

Cơ cấu và bộ máy tổ chức:

Cơ cấu bộ máy quản lý và thực hiện phát triển NNL ở EVN trong 2 năm qua có một số thay đổi so với trước năm 2007. Thứ nhất, ở khâu TTĐ hình thành cấp trung gian là Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia. Các Công ty Truyền tải điện trước đây trực thuộc Tập đoàn trở thành các đơn vị cấp 3. Khâu PP&KD điện hình thành 5 Tổng công ty Điện lực trên cơ sở nâng cấp các Công ty Điện lực Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và các Công ty Điện lực ở 3 miền. Các Điện lực tỉnh và Điện lực các quận ở hai thành phố trên được nâng cấp thành các Công ty Điện lực (đơn vị cấp 3). Thứ hai, đổi với các đơn vị cấp 2 ở khối PD có thay đổi mô hình chủ sở hữu và tên doanh nghiệp. Các NMD được chuyển đổi mô hình thành Công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ phần vốn điều lệ thông qua EVN hoặc cổ phần hoá nhưng EVN chi phối về vốn.

Với các thay đổi chỉ là sự sắp xếp lại về hình thức tổ chức, bộ máy nhân lực quản lý và thực hiện phát triển NNL ở cấp Tập đoàn và đơn vị cấp 2 không có thay đổi. Ở các đơn vị từ cấp 2 trở xuống, cơ cấu tổ chức và bộ máy cán bộ không có thay đổi so với ở mô hình Tổng công ty trước đây. Trong 2 năm chuyển đổi mô hình Tập đoàn, các Công ty TTĐ hoặc Công ty Điện lực chưa kịp củng cố và hoàn thiện bộ máy tổ chức quản lý NNL nói chung và quản lý phát triển NNL nói riêng. Ở các đơn vị từ cấp 3 đến cơ sở SXKD điện là các Truyền tải điện khu vực và Điện lực cấp huyện, bộ máy quản lý phát triển NNL chưa hình thành.

Đối với hệ thống cơ sở đào tạo, hiện nay EVN có 4 trường đào tạo, trong đó Trường Đại học Điện lực (ĐHDL) tại Hà Nội được thành lập trên cơ sở nâng cấp Trường Cao đẳng Điện lực vào năm 2006. Các Trường Cao đẳng Điện lực ở miền Trung, ở T.P Hồ Chí Minh và Trường Cao đẳng nghề điện ở Hà Nội đều được nâng cấp từ các trường trung học và đào tạo nghề trực thuộc các Công ty Điện lực từ sau năm 2000. Về đào tạo dài hạn, Trường ĐHDL là cơ sở đào tạo bậc ĐH duy nhất tổ chức đào tạo các trình độ trong hệ thống giáo dục nghề nghiệp và CNKT bậc cao. Trường Cao đẳng nghề điện đào tạo CNKT ở các bậc từ sơ cấp nghề đến cao đẳng nghề ở khu vực phía Bắc. Hai Trường này còn tổ chức đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng ở vực phía Bắc. Các trường Cao đẳng còn lại đào tạo các bậc từ cao đẳng trở xuống và tổ chức các khoá học ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên NNL cho các đơn vị ở miền Trung và miền Nam.

Về bộ máy, các Trường thuộc EVN đều có nguồn gốc là các trường công lập quy mô nhỏ, manh mún mới được sắp xếp lại, do vậy đội ngũ cán bộ, giảng viên có trình độ thấp so với các trường đại học lớn trong nước. Năng lực quản lý, chương trình và phương pháp giảng dạy còn nhiều hạn chế, bất cập so với yêu cầu. Ở năm 2009, Trường ĐHDL có tỷ lệ nhân lực trình độ trên ĐH cao nhất trong toàn Tập đoàn nhưng số có trình độ từ thạc sĩ trở lên mới đạt gần 40%, trình độ tiến sĩ chỉ đạt 8% trên tổng số CBCNV là 330 người [59]. Tại các trường còn lại, số có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ dưới 25%. Hầu hết cán bộ giảng dạy tại các Trường được đào tạo trong nước, năng lực sử dụng tiếng Anh rất hạn chế nên mặc dù có kinh nghiệm, họ ít có điều kiện tiếp cận công nghệ mới và phương pháp làm việc tiên tiến.

Nhìn chung, hạn chế lớn nhất ở bộ máy quản lý phát triển NNL của các đơn vị các cấp trong EVN là hiểu biết và kỹ năng thực hiện phát triển NNL hiện đại, khoa học. Các đơn vị SXKD điện còn lúng túng khi tổ chức bồi dưỡng cho lực lượng nhân lực hiện có một cách hệ thống theo yêu cầu về thực

hiện nhiệm vụ của từng vị trí. Trong khi tồn tại ở đội ngũ cán bộ giảng dạy và quản lý ở các Trường nằm ở các kỹ năng: xác định mục tiêu, thiết kế chương trình đào tạo, sử dụng công cụ hỗ trợ dạy học tích cực. Năng lực đánh giá kết quả học tập và quản lý đào tạo theo mô hình lấy người học làm trung tâm và đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp cũng rất hạn chế.

Về công tác quản lý:

Quy chế đào tạo phát triển NNL của EVN đã có quy định về trách nhiệm, quyền hạn giữa Tập đoàn và các đơn vị. Theo đó, Công ty mẹ thống nhất quản lý hoạt động phát triển NNL. Công ty mẹ xây dựng và phê duyệt quy chế, chính sách, chiến lược, quy hoạch và kế hoạch phát triển NNL của Tập đoàn, phê duyệt hoặc thông qua kế hoạch phát triển NNL của các đơn vị trực thuộc. Công ty mẹ trực tiếp xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên gia đầu ngành và CBNV do Công ty mẹ quản lý. Các đơn vị cấp 2 xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch và các cơ chế, chính sách phát triển NNL của đơn vị để tổ chức thực hiện và báo cáo Tập đoàn, đồng thời phê duyệt kế hoạch và quản lý việc thực hiện tại các đơn vị trực thuộc.

Kết quả khảo sát công tác quản lý và thực hiện phát triển NNL ở các đơn vị cấp 2 trong năm 2009 (Phụ lục 9) cho thấy: chỉ một số rất ít đơn vị như Tổng công ty Truyền tải điện, Tổng công ty Điện lực Hà Nội, Tổng công ty Điện lực Miền Nam và một số công ty phát điện lớn có ban hành quy chế và quy định về đào tạo, bồi dưỡng. Tuy nhiên, các quy chế và quy định chưa được xây dựng một cách hệ thống mà chỉ phục vụ một số hoạt động bồi huấn nâng bậc thợ cho CNKT và đào tạo nhân viên kỹ thuật vận hành mới tuyển dụng. Các đơn vị cấp 2 còn lại và các đơn vị trực thuộc chưa xây dựng và phê duyệt các quy chế, chính sách phục vụ quản lý phát triển NNL.

Nhìn chung, quản lý phát triển NNL ở EVN trong gần 3 năm qua không có thay đổi lớn so với mô hình tổng công ty trước đây. Cơ chế điều hành và quản lý công tác này có đặc điểm sau:

- Ở cấp Tập đoàn, với vai trò chi phối các đơn vị về định hướng, chiến lược phát triển, Công ty mẹ chỉ đạo, hướng dẫn các đơn vị cấp 2 thông qua các văn bản, trong đó quan trọng nhất là Quy chế Đào tạo phát triển nguồn nhân lực ban hành năm 2008 và các chỉ tiêu kế hoạch về đào tạo, bồi dưỡng hàng năm. Công ty mẹ trực tiếp quản lý và triển khai một số chương trình hay dự án đào tạo về quản lý, đào tạo về công nghệ mới và hợp tác với nước ngoài.

Việc kiểm tra, giám sát và đánh giá kết quả, hiệu quả công tác phát triển NNL của Tập đoàn và đơn vị cấp 2 đối với các cấp chưa được thực hiện đầy đủ và thường xuyên. Bên cạnh đó, công tác hướng dẫn về chính sách và nghiệp vụ phát triển NNL rất hạn chế so với mô hình tổng công ty trước đây. Điều này được thấy rõ ở các đơn vị cấp 2 có sự phân cấp mạnh mẽ hoặc có một số đơn vị đã được cổ phần hoá nhưng cơ chế điều hành, quản lý chưa theo kịp.

- Ở các đơn vị cấp 2, thay đổi chủ yếu nhất về cơ chế quản lý là có sự phân cấp mạnh hơn từ Tập đoàn cho các đơn vị kinh doanh độc lập mới được thành lập là các Tổng công ty Điện lực. Nhưng phương pháp quản lý và thực hiện ở các đơn vị này không có thay đổi so với mô hình trước đây. Cơ chế chỉ đạo, điều hành dựa trên văn bản hành chính và quản lý thông qua các số liệu, chỉ tiêu kế hoạch do đơn vị đăng ký vẫn được áp dụng.

- Quản lý hoạt động phát triển NNL ở các đơn vị cấp 3 trở xuống không có thay đổi nhiều: các Công ty Truyền tải điện quản lý hoạt động đào tạo mới và bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ CNKT khá nền nếp; các Công ty Điện lực cấp tỉnh thực hiện bồi huấn nâng bậc và giữ bậc cho CNKT bậc thấp.

Ở các đơn vị cấp 3 còn lại và các đơn vị cơ sở trực thuộc như tổ, đội sản xuất, Điện lực cấp huyện chưa quan tâm tới quản lý và triển khai phát triển NNL.

- Về cơ chế quản lý các Trường đào tạo: các Trường của EVN đều hoạt động với danh nghĩa là trường “công lập” nhưng thực chất lại trực thuộc EVN, do EVN quản lý và trực tiếp đầu tư, hỗ trợ kinh phí hoạt động. Một mặt, các Trường không có ràng buộc với EVN và các đơn vị thuộc Tập đoàn trong giáo dục và đào tạo chính quy. Nhưng mặt khác, cơ chế quản lý về tài chính và các hoạt động khác về nhân lực, hành chính lại phụ thuộc EVN. Nguồn thu của các Trường chủ yếu dựa vào nguồn thu từ học phí và phụ thuộc vào sự hỗ trợ đột xuất từ Công ty mẹ - Tập đoàn.

Trước năm 2006, các Trường được Tổng công ty cấp kinh phí nâng cấp về cơ sở vật chất và trích từ chi phí giá thành SXKD điện để hỗ trợ chi phí thường xuyên. Hiện nay, do khó khăn trong SXKD lại chưa có chính sách và cơ chế tài chính rõ ràng nên các Trường lúng túng trong tổ chức hoạt động đào tạo và gặp khó khăn về kinh phí hoạt động. Một mặt cần chủ động quyết định kế hoạch nhiệm vụ và tài chính độc lập để lấy thu bù chi, mặt khác các Trường vẫn phải báo cáo Tập đoàn phê duyệt kế hoạch và chỉ tiêu đào tạo như thời gian bao cấp trước đây.

Theo tiêu chí phân loại từ kết quả của một dự án nghiên cứu “nhà trường cho tương lai” của OECD thì các Trường thuộc EVN đang ở mô hình “quan liêu”. Theo mô hình này, các Trường mang tính bảo thủ cao, khép kín, khá cô lập với các tác động từ bên ngoài (xã hội, công nghệ, thông tin đại chúng v.v..) và mang nặng phong cách, cơ chế và mô hình quản lý áp đặt từ trên xuống [11]. Quá trình ra quyết định được thực hiện chặt chẽ theo thứ bậc từ Tập đoàn và mang tính hành chính cao. Thay vì có đặc trưng là quan hệ chặt chẽ với các doanh nghiệp thì ở đây các trường đào tạo vẫn chưa thực sự là đối tác liên kết chặt chẽ với các đơn vị trong Tập đoàn vì lợi ích thực sự của các bên.

Nhìn chung, quản lý phát triển NNL thời gian qua ở EVN không có thay đổi lớn về phương pháp so với thời kỳ Tổng công ty ở trước năm 2007. Kết quả nghiên cứu tình huống thực tế ở Tổng công ty Điện lực Hà Nội và Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia, là hai đơn vị được Công ty mẹ phân cấp quản lý thực hiện phát triển NNL, cho thấy: chỉ huy, điều phối và kiểm soát các hoạt động phát triển NNL chủ yếu thông qua mệnh lệnh và văn bản hành chính; công tác kiểm tra, đánh giá chưa có tiến bộ so với trước đây. Đánh giá nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch ở các đơn vị cấp 3 và cơ sở vẫn sử dụng phương pháp thống kê theo biểu mẫu về số lượng mà chưa quan tâm đến phân tích năng lực thực hiện nhiệm vụ thông qua khảo sát từng vị trí công tác.

Nói tóm lại, cũng như quản lý NNL nói chung, quản lý phát triển NNL trong toàn Tập đoàn vẫn cơ bản theo các quy định của Tổng công ty trước đây. Tại hầu hết các đơn vị cấp 2 và tất cả các đơn vị cấp 3 trở xuống, chính sách, quy định và cơ chế về phát triển NNL chưa được xây dựng. Quy định về cơ chế phối hợp giữa các đơn vị theo chiều ngang không được làm rõ. Trên thực tế, đây cũng là khâu yếu nhất trong quản lý và thực hiện phát triển NNL ở EVN.

Công tác kiểm tra, đánh giá việc thực hiện phát triển NNL còn sơ sài, hình thức. Hầu hết các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng được các đơn vị giao các cơ sở đào tạo thực hiện, do vậy kiểm tra việc xây dựng và thực hiện kế hoạch phát triển NNL ít được quan tâm. Đặc biệt, đánh giá trong quá trình đào tạo, bồi dưỡng thường được “khoán trắng” cho cơ sở đào tạo thực hiện. Đặc biệt, trong đánh giá kết quả hoạt động phát triển NNL thì đánh giá hiệu quả đào tạo sau khi thực hiện (đánh giá sau khoá học) đối với người học là hết sức quan trọng nhằm xem xét mức độ cải thiện về năng lực công tác so với trước khi đi học. Tuy nhiên, đây lại là các nội dung ít được các đơn vị trong EVN quan tâm thực hiện.

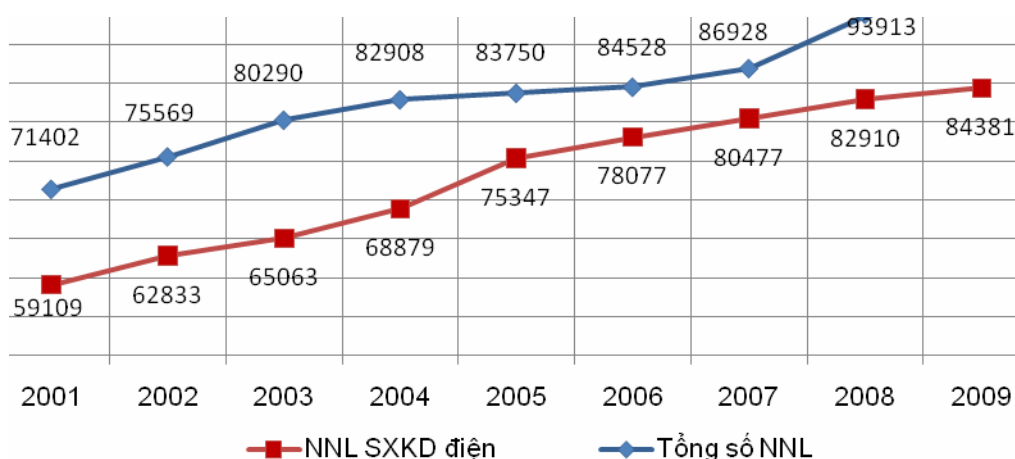
Kết quả nghiên cứu tình huống ở cơ quan Công ty mẹ, ở Tổng công ty Truyền tải điện quốc gia, Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội và Công ty Truyền tải điện 1 cho thấy hoạt động kiểm tra, tổ chức đánh giá hiệu quả và kết quả phát triển NNL rất hạn chế: Công ty mẹ - Tập đoàn và các đơn vị cấp 2 chưa tổ chức giám sát, kiểm tra các đơn vị trong thực hiện kế hoạch phát triển NNL; tại các đơn vị cấp 3, đơn vị trực thuộc đơn vị cấp 3 và các cơ sở, công tác này không được quan tâm.

2.3 TÁC ĐỘNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN CƠ CẤU, CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH ĐIỆN Ở TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

2.3.1 Chuyển biến về quy mô, cơ cấu và chất lượng nguồn nhân lực

2.3.1.1 Về quy mô:

So với NNL toàn Tập đoàn thì nhân lực sản xuất kinh doanh điện tăng nhanh và với tốc độ ổn định hơn trong giai đoạn từ năm 2001 đến 2009 như ở Hình 2.9. Tốc độ tăng bình quân cả giai đoạn 5,35%/năm, trong đó tăng mạnh nhất vào năm 2005 (9,4%) do mở rộng mạnh mẽ lưới điện phù hợp với việc hoàn thiện hệ thống TTĐ khi đường dây 500 kV mạch 2 được đưa vào vận hành.



Hình 2.9: Nguồn nhân lực SXKD điện so với tổng số NNL của EVN

Nguồn: [36], [39].

Có thể thấy rõ sự liên hệ tỷ lệ thuận giữa tăng trưởng điện năng thương phẩm với tăng quy mô NNL ở hai thời kỳ. Thời kỳ 2001-2005, nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng cao, nhu cầu điện tăng bình quân 18,5%/năm, do đó quy mô nhân lực SXKD điện của EVN tăng bình quân 6,9%/năm. Nhưng thời kỳ 2006-2009 với tăng trưởng điện năng bình quân ở mức 15,2%/năm, quy mô NNL chỉ tăng ở mức gần 3%/năm (Phụ lục 4).

Phân tích số liệu NNL của EVN trong cả giai đoạn 2001-2009 cho thấy xu hướng biến động về mặt số lượng ở từng khâu SXKD điện như sau:

- Khối điều hành chung có mức tăng nhanh, bình quân 7,5%/năm;
- Trong SXKD điện, khâu PP&KD có tốc độ tăng quy mô NNL nhanh nhất, bình quân gần 6%/năm do ứng dụng KHCN còn hạn chế, định mức lao động chưa tiên tiến và do tăng khối lượng công việc;
- Khâu PD và TTD có tỷ lệ tăng thấp (khoảng 2,6%/năm) do số công trình điện mới vào vận hành không nhiều lại được đầu tư khá hiện đại ở giai đoạn từ 2005-2009 làm giảm định mức sử dụng lao động.

Ở các năm 2004, 2005 mặc dù năng lực sản xuất điện không tăng nhưng lao động của EVN vẫn tăng nhanh do khối lượng công việc ở khâu TTD, đặc biệt là khâu PP&KD tăng mạnh mẽ do mở rộng lưới điện và tăng nhanh số lượng khách hàng mua điện.

Biến động tăng về quy mô NNL của EVN thời gian qua là do tăng nhu cầu nhân lực phục vụ SXKD điện. Thực tế công tác quản lý lao động ở EVN giai đoạn này cũng cho thấy chưa có biện pháp hiệu quả để giảm số lao động. Tập đoàn quản lý công tác này thông qua đơn giá tiền lương và tổng quỹ tiền lương tương ứng với doanh số về sản lượng điện năng SXKD của từng đơn vị.

Định mức lao động trong các khâu SXKD điện là các chỉ tiêu quan trọng trong quản lý lao động. Vào cuối năm 2008, EVN đã xây dựng và ban hành định mức lao động SXKD điện mới theo hướng giảm mạnh mức sử dụng nhân lực ở tất cả các khâu trong SXKD điện. Tuy nhiên, định mức vẫn chưa được áp

dụng triệt để, do vậy chưa có tác động đáng kể làm giảm NNL sản xuất kinh doanh điện của EVN ở năm 2009.

2.3.1.2 Chuyển biến về cơ cấu nguồn nhân lực:

Cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động SXKD điện năm 2009 và biến động trong giai đoạn 2001-2008 (xem Bảng 2.4) cho thấy NNL ở khối TTĐ chiếm tỷ trọng nhỏ và có giảm nhưng chưa liên tục. Đối với khối PĐ, mặc dù có mở rộng công suất các NMD nhưng NNL của khối này không có xu hướng tăng. Trong khi đó, NNL ở khối PP&KD luôn có tỷ trọng lớn và vẫn có xu hướng tăng lên, ở năm 2009 đã ở mức trên 81%.

Xem xét nguyên nhân tác động đến cơ cấu NNL nêu trên trong giai đoạn 2001-2008, có thể nhận thấy: tỷ trọng NNL ở khối PĐ giảm liên tục từ trên 12% xuống dưới 11% là do mức tăng công suất ở khối PĐ nhìn chung thấp (bình quân 4%/năm). Tỷ trọng NNL khối TTĐ có sự giảm đột biến ở năm 2007 và tương ứng là sự tăng mạnh ở khối PP&KD do quyết định chuyển giao quản lý vận hành lưới điện 110KV từ các Công ty Truyền tải điện cho các Công ty Điện lực của Tập đoàn. Khối PP&KD có tỷ trọng NNL lớn vẫn tăng nhanh nhất vì tăng quy mô hoạt động và số khách hàng do yêu cầu tiếp nhận lưới điện trung áp từ các tổ chức quản lý điện nông thôn.

Bảng 2.4: Tỷ trọng NNL của EVN ở từng khâu SXKD điện

Khối	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PĐ	13,13%	12,96%	12,97%	12,38%	11,41%	11,17%	11,37%	11,36%
TTĐ	9,61%	9,90%	10,02%	9,92%	9,58%	9,87%	7,89%	7,86%
PP&KD	76,08%	75,94%	75,76%	76,41%	77,77%	77,65%	79,36%	79,43%
QL điều hành	1,18%	1,20%	1,25%	1,29%	1,24%	1,30%	1,38%	1,35%
Tổng số:	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Nguồn: [39], [49].

Cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện TĐ/NĐK/NĐT thay đổi hàng năm theo cơ cấu nguồn điện (xem Bảng 2.5). Ngoài ra, nó còn chịu ảnh

hưởng của mức sử dụng nhân lực vận hành và tổ chức sản xuất. Tỷ trọng NNL khá ổn định ở nhóm TĐ và NĐK do tỷ trọng công suất ổn định và mức sử dụng nhân lực ít thay đổi. Trong khi đó đối với NĐT, do các NMD mới vận hành có công suất tổ máy lớn và đổi mới công nghệ làm giảm nhanh nhân lực vận hành. Hơn nữa, các NMD đốt than khi chuyển đổi sang mô hình công ty và cổ phần hoá trong các năm 2006-2007 đã giảm mạnh số lao động ở các bộ phận phụ trợ. Do vậy, tỷ trọng NNL ở khối các nhà máy NĐT giảm nhanh mặc dù tăng tỷ trọng về công suất phát điện.

Bảng 2.5: Tỷ trọng NNL và tỷ trọng công suất phân theo công nghệ sản xuất giai đoạn 2001-2008 ở khối phát điện

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Thủy điện	C. Suất	56,64	54,40	51,29	48,58	48,58	49,28	49,69	52,76
	NNL	29,43	28,97	27,51	27,68	28,27	31,20	33,75	34,36
Nhiệt điện than	C. Suất	8,85	12,45	15,46	14,65	14,65	13,95	16,09	15,11
	NNL	55,11	55,42	56,88	56,91	56,44	51,23	41,70	37,89
Nhiệt điện khí	C. Suất	34,51	33,15	33,25	36,77	36,77	36,77	34,22	32,13
	NNL	15,46	15,61	15,61	15,41	15,29	17,57	24,55	27,75
Tổng công suất (MW):		7.288	7.588	8.048	8.498	8.498	8.931	9.601	10.223
Tổng số NNL (Người):		8.010	8.143	8.438	8.527	8.597	8.900	9.150	9.417

(đơn vị: %)

Nguồn: [39], [40].

Chuyển biến cơ cấu NNL theo trình độ đã qua đào tạo của EVN thời gian vừa qua kể từ năm 1998 tới 2009 có thể quan sát ở Bảng 2.6. Chuyển biến về tỷ trọng từng loại trình độ qua từng năm thời kỳ 2001-2009 được biểu diễn ở Hình 2.10 cho thấy xu hướng sau: tỷ lệ NNL bậc ĐH tăng nhanh trong giai đoạn đầu và tăng nhẹ hơn sau năm 2004, trong khi bậc THCN giảm chậm. Tỷ trọng CNKT luôn giảm trong một thời gian dài và chỉ bắt đầu tăng kể từ năm 2006 nhưng tăng chậm. Điều này phản ánh thực tế của xu hướng

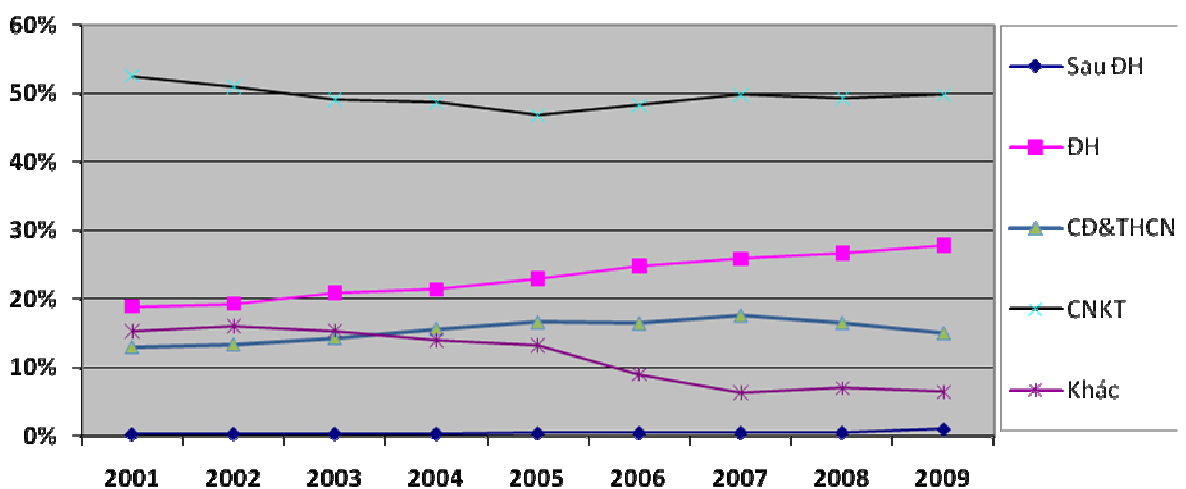
tăng nhanh đào tạo bậc cao mà không coi trọng dạy nghề và bậc công nhân trong công tác đào tạo mới thời gian qua.

Bảng 2.6: Cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo giai đoạn 1998-2009 của các đơn vị sản xuất kinh doanh điện

Chỉ tiêu cơ cấu	1998	2001	2004	2008	2009
Tỷ trọng bậc ĐH:	11,91	17,86	23,75	30,05	31,8
Tỷ trọng bậc THCN:	10,38	10,22	13,31	12,06	12,0
Tỷ trọng bậc CNKT:	77,71	71,92	62,94	49,30	49,8
ĐH/THCN/CNKT	1/0,87/6,52	1/0,57/4,03	1/0,56/2,65	1/0,40/1,64	1/0,38/1,57

Nguồn: Tác giả tổng hợp và tính toán.

Cơ cấu NNL theo trình độ ở năm 2008 và 2009 của NNL ở EVN được trình bày trong Bảng 2.6 cho thấy tỷ lệ bậc ĐH lớn, trong khi CNKT có tỷ lệ rất thấp so với các doanh nghiệp điện lực trong APUA. Đến năm 2009, tỷ trọng CNKT của EVN mới đạt gần 50% trong tổng số nhân lực toàn ngành. Số liệu thống kê của EVN cho thấy tỷ lệ trình độ ĐH tăng nhanh nhất trong cơ cấu NNL với tốc độ tăng bình quân gần 6%/năm và giữ mức tăng khá ổn định trong thời kỳ 2001-2009. Tốc độ tăng nhân lực bậc ĐH chỉ giảm từ sau năm 2006.



Hình 2.10: Chuyển biến về cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo

Nguồn: [36], [37]; Tác giả thu thập và tính toán.

Nguồn nhân lực trình độ CNKT sau một giai đoạn giảm liên tục đã tăng lên đáng kể từ năm 2006. Điều này phù hợp với thực tế sử dụng NNL trong SXKD điện hiện nay. Đó là, nhân lực trực tiếp vẫn có yêu cầu cao về tay nghề trong vận hành điện. Hơn nữa, CNKT các bậc trong đào tạo mới tại các Trường Cao đẳng thuộc EVN được quan tâm hơn do thời gian học ngắn, chi phí đào tạo thấp, lại dễ tìm việc làm tại các Công ty Điện lực tỉnh so với các bậc cao đẳng và THCN.

Ở Việt Nam, trong thời gian qua một số tài liệu đưa ra cơ cấu NNL chung của cả nước như sau: ở năm 2003 là 1/1,75/2,3 [17, tr.106]; năm 2004 là 1/0,91/2,75; năm 2005 là 1/1,7/3,8 [27, tr.116]. Các kết quả nghiên cứu về cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo có nhận định chung là: tỷ lệ NNL có trình độ THCN và CNKT giảm dần qua các năm 1991- 2003, trong đó THCN giảm nhanh hơn [17, tr.106] nhưng trong vòng 5 năm trở lại đây thì tỷ trọng CNKT có xu hướng tăng nhanh hơn so với bậc ĐH và THCN. Ở các doanh nghiệp, cơ cấu này được điều tra ở năm 2002 là: 1/0,51/4,23, trong đó khối DNNN là 1/0,95/4,27 và khối doanh nghiệp tư nhân là 1/0,73/3,86 [6, tr.63].

Có thể thấy rằng, cơ cấu NNL theo trình độ của EVN thời gian vừa qua chủ yếu bị tác động bởi xu hướng giáo dục nghề nghiệp và đào tạo nghề. Đây cũng là xu hướng chung của cả nước và các doanh nghiệp công nghiệp trong sử dụng lao động. Bên cạnh đó, các chính sách về đào tạo nghề và tiền lương cũng có tác động đáng kể tới chuyển dịch cơ cấu NNL theo hướng tăng tỷ trọng lao động kỹ thuật là “thợ” giai đoạn 5 năm trở lại đây.

2.3.1.3 Về chất lượng nguồn nhân lực:

Cải thiện chất lượng NNL thông qua nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ theo vị trí công tác chính là mục tiêu trực tiếp và quan trọng nhất của hoạt động phát triển NNL. Cho tới nay, chưa có số liệu chính thức hay một công bố mang tính định lượng để đánh giá kết quả nâng cao năng lực thực hiện của

NNL ở EVN. Tuy nhiên, trong vài năm trở lại đây thì chuyên môn này được nhận thấy rõ ở cấp Tập đoàn và một số đơn vị cấp 2 thông qua sự cải thiện về năng lực, kỹ năng giải quyết công việc hàng ngày của NNL. Đặc biệt, điều này được thể hiện rõ nhất ở các vị trí quản lý và ở các dự án điện trọng điểm.

Kết quả khảo sát của tác giả thông qua phỏng vấn trực tiếp 17 cán bộ quản lý các Ban cơ quan Công ty mẹ và lãnh đạo một số đơn vị cấp 2 về năng lực thực hiện của đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và các vị trí vận hành chính thời kỳ từ năm 2006 trở lại đây cho thấy:

- Năng lực về chuyên môn và các kỹ năng thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ quản lý tại Công ty mẹ và các đơn vị cấp 2 đã được nâng lên rõ rệt, đáp ứng cơ bản yêu cầu thay đổi mô hình quản lý theo hướng công ty hoá;

- Ở các dự án và một số đơn vị sử dụng công nghệ kỹ thuật cao như: Trung tâm Điều độ HTĐ Quốc gia, các TBA 500kV, cụm NMD Phú Mỹ và một số NMD mới, lực lượng kỹ sư và nhân viên kỹ thuật đã tiếp thu và làm chủ được công nghệ hiện đại trong vận hành;

- Lực lượng cán bộ quản lý và cán bộ kỹ thuật đã có thể tham gia, đóng góp tích cực và thể hiện vai trò chủ đạo ở một số chương trình, dự án trong khuôn khổ hợp tác của APUA như các dự án: liên kết lưới điện, năng lượng mới và năng lượng tái tạo.

Sự cải thiện về năng lực NNL trong ba năm qua cho thấy tác động tích cực của việc quan tâm đầu tư cho công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực quản lý kể từ năm 2003 tới nay tại Tổng công ty và Công ty mẹ - Tập đoàn làm ảnh hưởng trực tiếp đến tiến trình cải cách, tổ chức lại một số đơn vị SXKD điện theo hướng hiệu quả vì liên quan trực tiếp đến chất lượng của quá trình ra quyết định của các cấp lãnh đạo, quản lý. Tuy nhiên, xét ở phạm vi toàn Tập đoàn thì kết quả nâng cao năng lực thực hiện theo vị trí công tác còn rất hạn chế thể hiện ở số đối tượng và số lượng NNL được tham gia các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn và phát triển kỹ năng đạt rất thấp.

Kết quả đánh giá NNL hiện có của EVN về chất lượng cũng cho thấy, so với các Điện lực APUA, chất lượng NNL của EVN hiện nay còn rất hạn chế. Lực lượng trực tiếp vận hành thiếu cập nhật kiến thức về công nghệ mới và kỹ năng về CMKT. Tác phong lao động chưa được cải thiện nhiều. Đặc biệt, việc sử dụng tiếng Anh, CNTT là các kỹ năng cần thiết ở hầu hết các vị trí công tác trong ngành điện nhưng còn rất hạn chế ở EVN. Kỹ năng và thái độ trong giao tiếp với khách hàng của lực lượng quản lý lưới điện phân phối và kinh doanh chưa được cải thiện. Điều này cho thấy phát triển NNL thời gian qua chưa có tác động làm chuyển biến mạnh và rõ nét chất lượng NNL của EVN.

Đánh giá chất lượng NNL của EVN là một vấn đề khó, phức tạp và cần xem xét từng vị trí công tác trong SXKD điện. Tuy nhiên, có sự thống nhất chung là chất lượng NNL của EVN được thể hiện ở NSLĐ trong hoạt động SXKD điện. Năng suất lao động là sản lượng của một đơn vị đầu vào được sử dụng [71, tr. 829]. Do đó, sự gia tăng năng suất là do gia tăng hiệu suất sử dụng các yếu tố đầu vào, trong đó có NNL. Để đánh giá chất lượng NNL và ảnh hưởng của phát triển NNL tới chất lượng NNL của EVN, ở phần sau của Luận án đi vào phân tích và so sánh NSLĐ của EVN với các tổ chức trong APUA.

2.3.2 Tác động của phát triển nguồn nhân lực đến kết quả sản xuất kinh doanh điện

2.3.2.1 Nguồn nhân lực với tăng trưởng giai đoạn 2001-2009

Áp dụng phương pháp hạch toán và hàm sản xuất Cobb-Douglas, mức đóng góp của NNL vào tăng trưởng phản ánh qua giá trị thông số β được ước lượng bằng tỷ lệ giữa chi phí trả cho lao động SXKD điện (LC) trên giá trị gia tăng Y (tức VA) ở mỗi năm [7], [19] theo phương trình 1.9. Giá trị T (TFP) được ước lượng theo phương trình 1.10 đã trình bày ở Chương 1. Giá trị thông số β và đại lượng T được ước lượng cho EVN ở từng năm theo hai phương án phân tích kết quả SXKD điện trình bày trong Mục 2.1.3.2, theo đó phương án 1 có tính phần điện mua ngoài và phương án 2 không tính đến điện

mua ngoài. Để loại bỏ ảnh hưởng của yếu tố giá, Luận án ước lượng mức đóng góp và tỷ lệ đóng góp của NNL vào tốc độ tăng trưởng theo giá cố định, tức là dãy số liệu GO, IC và VA được quy đổi theo giá điện năm 2001 [45].

Kết quả ước lượng cho 2 phương án số liệu trình bày ở Bảng 2.7 và Bảng 2.8 cho thấy giá trị β cho từng năm không cao và có thay đổi theo xu hướng tăng dần từ 0,11 và 0,12 vào năm 2001 lên tới 0,2 và gần 0,22 ở năm 2009 khi tính theo giá thực tế và giá cố định. Riêng năm 2003 là một năm đột biến (β dưới 0,1). Nguyên nhân là việc tăng giá điện làm tổng doanh thu tăng mạnh trong khi chi phí trung gian thấp (nhờ giảm lượng điện mua ngoài). Vì vậy, giá trị gia VA lớn, trong khi mức tăng chi phí lương LC ở năm 2003 thấp.

Kết quả tính toán ở phương án 1 chỉ rõ mức đóng góp theo điểm phần trăm của tăng lao động trong tốc độ tăng trưởng lớn dần qua từng năm từ 0,36% đến trên 1,1% vào cuối giai đoạn. Tỷ lệ đóng góp của tốc độ tăng lao động trong tốc độ tăng trưởng tăng nhanh từ 1% đến trên dưới 10%. Ở các năm 2004 và 2005, đóng góp của lao động trong tốc độ sụt giảm giá trị gia tăng (tăng trưởng âm) rất lớn phản ánh tình trạng SXKD điện không hiệu quả. Việc mua điện từ bên ngoài đã làm chi phí trung gian tăng mạnh, giá trị gia tăng giảm xuống trong khi lao động vẫn tiếp tục tăng trên 5%/năm. Lúc này tăng trưởng về lao động trở thành gánh nặng kinh tế đối với SXKD điện của EVN [45].

Theo phương án 2, không tính điện mua ngoài, kết quả ở Bảng 2.8 chỉ rõ: giá trị gia tăng lớn hơn so với phương án 1 ở tất cả các năm. Nguyên nhân là giá điện EVN mua ngoài cao hơn giá bán bình quân, hơn nữa hoạt động ở các khâu TTĐ và phân phối điện của EVN chưa tạo ra lượng giá trị gia tăng đủ để bù đắp được chi phí mua điện đối với khối lượng điện năng phải mua ngoài. Trong cùng một năm thì giá trị β ở phương án 2 nhỏ hơn so với phương án 1. Điều này phản ánh rõ một thực tế là ở phương án 2 đã không tính đến đóng góp của NNL ở các khâu TTĐ và PP&KD điện (khâu sử dụng nhiều lao động) đối với lượng điện mua ngoài qua TTĐ, phân phối và bán lẻ.

Bảng 2.7: Kết quả ước lượng đóng góp của NNL vào tăng trưởng SXKD điện của EVN áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas theo phương án tính đến điện mua ngoài (Phương án 1)

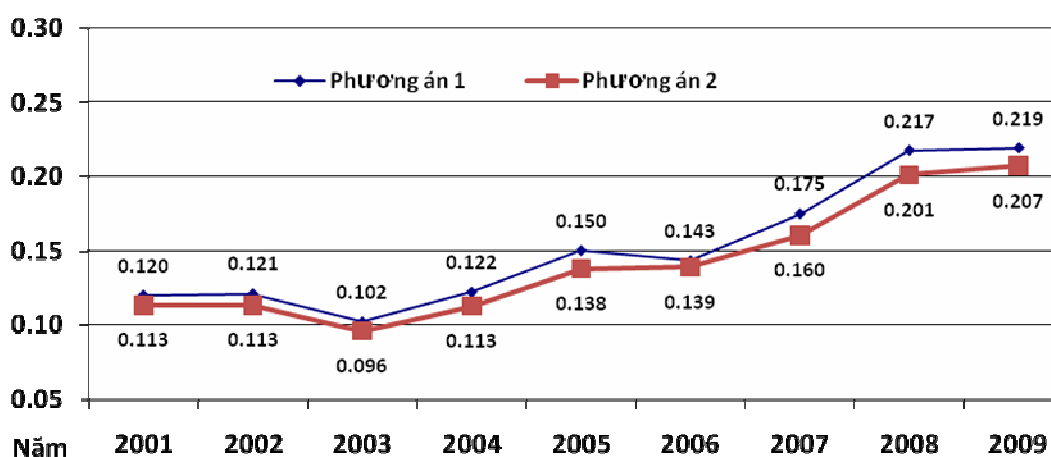
Các chỉ tiêu	Đơn vị	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Doanh thu (GO)	tỷ đồng	17520,16	21468,52	27462,00	31503,55	35294,81	41884,25	50265,59	57384,67	72630,625
Chi phí trung gian (IC)	tỷ đồng	7537,25	8101,35	8631,63	12739,03	18540,87	20767,62	27826,71	32772,91	40959,57
Giá trị gia tăng (Y=VA)	tỷ đồng	9982,91	13367,16	18830,37	18764,51	16753,93	21116,63	22438,88	24611,75	31671,055
Tốc độ tăng trưởng (g)	%		33,900	40,8704	-0,3498	-10,7148	26,03986	6,26165	9,68353	28,68263
Vốn sản xuất (K)	tỷ đồng	66182,4	90857,76	103973,3	119792,7	125217,4	149882,8	176379,7	185289,0	207229,16
Lao động (L)	Người	61010	62833	65063	68879	75347	78077	80477	82910	84381
Chi phí lao động (LC)	tỷ đồng	1230,68	1608,90	1853,82	2120,932	2507,414	3020,451	3919,73	5349,43	6934,213
$\beta = LC/Y$		0,12328	0,12036	0,09845	0,113029	0,149661	0,143036	0,174685	0,217353	0,218945
$\alpha = (1 - \beta)$		0,87672	0,87964	0,90155	0,886971	0,850339	0,856963	0,825315	0,782647	0,781055
<i>Log Y</i>		3,999257	4,126039	4,274858	4,2733373	4,2241168	4,3246247	4,3510013	4,3911426	4,5006625
<i>Log L</i>		4,785401	4,798188	4,813334	4,8380868	4,877066	4,8925231	4,9056718	4,9186069	4,9262447
<i>Log K</i>		4,820742	4,958362	5,016922	5,0784304	5,0976648	5,1757519	5,2464487	5,2678496	5,3149813
<i>Log T</i>		-0,81713	-0,81304	-0,72202	-0,77793	-0,84053	-0,81061	-0,835919	-0,800798	-0,729207
T (TFP)		0,152360	0,1538	0,189662	0,1667526	0,144367	0,1546624	0,145909	0,158198	0,186549
Tăng trưởng lao động (I)	%		2,98803	3,54909	5,86508	9,39038	3,62324	6,8085	6,19004	4,85107
Mức đóng góp theo điểm % [$I*(\beta_n + \beta_{n-1}/2)*100$]	%		0,364	0,38829	0,62017	1,23338	0,53026	1,10415	1,11541	0,95476
Tỷ lệ đóng góp	%		1,07374	0,95005	-177,3158	-11,5110	2,03633	17,63361	11,51868	3,32872
GO theo giá cố định 2001	tỷ đồng	17520,16	20491,364	23657,668	26903,918	30445,868	34814,471	39605,944	44650,519	50705,871
VA theo giá cố định	tỷ đồng	9982,911	12758,746	16221,784	16024,827	14452,212	17552,289	17680,349	19150,196	22110,624
Tốc độ tăng trưởng (giá CĐ)	%		27,8058	27,14246	-1,2141	-9,8136	21,45053	0,72959	8,31345	15,45899
Tỷ lệ đóng góp (giá CĐ)	%		1,3090914	1,4305636	-51,07842	-12,56804	2,4719975	15,133812	13,416958	6,1761051

Bảng 2.8: Kết quả ước lượng đóng góp của NNL vào tăng trưởng SXKD điện của EVN áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas theo phương án không tính điện mua ngoài (Phương án 2)

Các chỉ tiêu	Đơn vị	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Doanh thu (GO)	tỷ đồng	16280,660	20169,837	26381,979	27297,817	27955,122	32855,449	37992,026	40691,081	48834,620
Chi phí trung gian (IC)	tỷ đồng	5411,253	5968,358	7002,632	8454,035	9752,875	11098,617	13538,71	14066,912	15390,797
Giá trị gia tăng (Y=VA)	tỷ đồng	10869,407	14201,479	19379,347	18843,782	18202,247	21756,832	24453,319	26624,169	33443,823
Tốc độ tăng trưởng (g)	%		30,6555	36,46007	-2,7636	-3,4045	19,52828	12,3937	8,87753	25,61452
Vốn sản xuất (K)	tỷ đồng	66182,45	90857,76	103973,28	119792,72	125217,43	149882,84	176379,73	185289,00	207229,16
Lao động (L)	Người	61010	62833	65063	68879	75347	78077	80477	82910	84381
Chi phí lao động (LC)	tỷ đồng	1230,68	1608,905	1853,824	2120,932	2507,414	3020,451	3919,73	5349,43	6934,21
$\beta = LC/Y$		0,1132242	0,1132914	0,0956598	0,1125534	0,137753	0,1388277	0,160295	0,2009238	0,2073391
$\alpha = (1 - \beta)$		0,8867758	0,8867086	0,9043402	0,8874466	0,862247	0,8611723	0,839705	0,7990762	0,7926609
<i>Log Y</i>		4,0362059	4,1523336	4,2873391	4,2751681	4,60125	4,3375957	4,388338	4,4252761	4,5243159
<i>Log L</i>		4,785401	4,7981878	4,8133341	4,8380868	4,877066	4,8925231	4,905672	4,9186069	4,9262447
<i>Log K</i>		4,8207428	4,958362	5,0169218	5,0784304	5,0976648	5,1757519	5,246449	5,2678496	5,3149814
<i>Log T</i>		-0,7805354	-0,787882	-0,710107	-0,776211	-0,807152	-0,798836	-0,803486	-0,772402	-0,710065
T (TFP)		0,1657542	0,1629738	0,1949362	0,167413	0,155901	0,1589146	0,157222	0,1688875	0,1949552
Tăng trưởng lao động (I)	%		0,0298803	0,0354909	0,0586508	9,39038	3,62324	6,80850	6,19004	04,85110
Mức đóng góp theo điểm %	%		0,33842	0,37079	0,61059	1,17524	0,50106	1,0183	1,1180	0,8917
Tỷ lệ đóng góp	%		1,10394	1,01698	-22,09426	-34,52015	2,56581	8,21613	12,59335	3,48126
<i>GO theo giá cố định 2001</i>	<i>tỷ đồng</i>	<i>16280,660</i>	<i>19251,789</i>	<i>22727,26</i>	<i>23312,24</i>	<i>24114,535</i>	<i>27309,669</i>	<i>29935,19</i>	<i>31661,382</i>	<i>34093,083</i>
<i>VA theo giá cố định</i>	<i>tỷ đồng</i>	<i>10869,407</i>	<i>13555,086</i>	<i>16694,709</i>	<i>16092,523</i>	<i>15701,549</i>	<i>18084,424</i>	<i>19267,59</i>	<i>20716,038</i>	<i>23348,253</i>
<i>Tốc độ tăng trưởng (giá CD)</i>	<i>%</i>		<i>24,7086</i>	<i>23,16195</i>	<i>-3,607</i>	<i>-2,4295</i>	<i>15,17605</i>	<i>6,5425</i>	<i>7,51754</i>	<i>12,70617</i>
<i>Tỷ lệ đóng góp (giá CD)</i>	<i>%</i>		<i>1,369637</i>	<i>1,600872</i>	<i>-16,92783</i>	<i>-48,37278</i>	<i>3,301640</i>	<i>15,50838</i>	<i>13,98779</i>	<i>7,017926</i>

Kết quả tính toán theo giá cố định ở cả 2 phương án cho thấy tốc độ tăng trưởng có giảm so với giá thực tế nhưng lại ổn định hơn do loại bỏ được tác động của yếu tố giá điện. Điều này được thấy rõ nhất ở năm 2007 khi giá điện tăng từ đầu năm. Tỷ lệ đóng góp của việc tăng lao động trong tốc độ tăng trưởng khi quy đổi theo giá cố định cũng luôn cao hơn so với tính theo giá thực tế ở cả hai phương án, có nghĩa là yếu tố giá điện có ảnh hưởng lớn tới SXKD điện ở EVN.

Nghiên cứu trên cho thấy tác động của NNL thông qua lao động tới tăng trưởng ở EVN thời gian qua còn rất nhỏ so với vốn. Đến năm 2009, tỷ trọng đóng góp của NNL đạt gần 22% so với mức đóng góp trên 78% của vốn. Nhìn chung, đóng góp vào kết quả SXKD của NNL ở EVN thấp hơn mức bình quân chung của nền kinh tế (giai đoạn 1993-2003 đã đạt từ 16% đến 20% [60]). Tuy nhiên, kết quả ước lượng cho thấy rất rõ xu hướng tăng mức đóng góp của NNL vào tăng trưởng SXKD điện của EVN. Hình 2.11 chỉ rõ mức đóng góp của NNL luôn lớn hơn khi EVN mua điện ngoài để phân phối, bán lẻ (phương án 1) so với phương án 2. Điều này giải thích rõ hơn vai trò của NNL trong SXKD điện thể hiện ở các khâu TTĐ và PP&KD, đặc biệt là ở khâu PP&KD do việc sử dụng rất nhiều nhân lực.



Hình 2.11: Tham số β phản ánh tỷ trọng đóng góp của lao động vào tăng trưởng giá trị gia tăng SXKD điện của EVN

Kết quả ước lượng trên cũng phù hợp với nhận định từ một nghiên cứu gần đây của Viện Khoa học thống kê khi áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas để ước lượng tỷ lệ đóng góp của lao động cho tăng trưởng kinh tế của nhóm ngành công nghiệp xây dựng. Theo đó, giá trị tham số β tính chung cho toàn ngành công nghiệp là 0,21 và cho riêng ngành sản xuất phân phối điện là gần 0,11. Nghiên cứu này cũng đưa ra nhận xét “ngành điện có hiệu quả sản xuất thấp hơn so với các ngành khác như công nghiệp khai thác mỏ” [7, tr.3].

Việc áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas để nghiên cứu tăng trưởng và tác động của NNL tới tăng trưởng SXKD điện ở EVN có thể chưa phản ánh được thật sát với thực tiễn. Các nguyên nhân là: sản xuất điện do máy móc, thiết bị là lực lượng sản xuất chủ yếu, cơ chế trả lương chưa tương xứng với đóng góp của NNL và không phản ánh đúng giá trị sức lao động [56], công tác hạch toán có thể chưa phản ánh chính xác số thực tế do sử dụng nguyên giá tài sản cố định để tính khấu hao [22]. Tuy nhiên, đóng góp trực tiếp của NNL vào SXKD điện qua yếu tố lao động có xu hướng tăng, đặc biệt tăng nhanh ở giai đoạn sau năm 2005.

2.3.2.2 Nguồn nhân lực với các mặt hoạt động và phát triển của Tập đoàn

Ngoài tác động tới kết quả SXKD điện và đóng góp trực tiếp vào tăng trưởng như một yếu tố đầu vào, NNL còn có những ảnh hưởng tích cực và đóng góp quan trọng vào phát triển chung của EVN. Các đóng góp này còn thông qua sự tích lũy “vốn xã hội” của NNL thể hiện ở các mặt hoạt động và những đánh giá dưới đây:

- Tăng trưởng số lượng khách hàng và điện năng thương phẩm liên tục ở mức trên 18%/năm phản ánh sự tăng mạnh mẽ về khối lượng công việc ở khâu PP&KD, một khâu sử dụng tới gần 80% lao động của EVN;

- Tỷ lệ điện tổn thất và tự dùng của HTĐ giảm liên tục trong 8 năm qua từ mức gần 16% xuống còn 11,51% (xem Phụ lục 4), trong đó đóng góp quan trọng là sự tiến

bộ trong kỹ năng vận hành, sửa chữa và xử lý sự cố, tác phong và ý thức kỷ luật lao động của nhân viên vận hành;

- Tỷ lệ vi phạm về môi trường và các sự cố do yếu tố chủ quan giảm nhiều trong mấy năm trở lại đây ở EVN [34], [41] thể hiện những đóng góp có ý nghĩa của lực lượng nhân viên vận hành và cán bộ kỹ thuật;

- Việc hoàn thành vượt mức chỉ tiêu đưa điện về nông thôn, đưa tỷ lệ số hộ dân có điện lưới cao hơn một số quốc gia châu Á có sự đóng góp tích cực của NNL, nhất là NNL ở các điện lực tỉnh, chi nhánh huyện thuộc các Công ty Điện lực.

- Đóng góp của NNL vào phát triển chung của EVN còn thể hiện rõ nét thông qua các hoạt động mở rộng kinh doanh, phát triển các lĩnh vực mới như: viễn thông công cộng, tư vấn xây dựng điện, quản lý dự án và thi công xây lắp. Ưu thế về số lượng, quan hệ gắn kết và các ảnh hưởng mang tính cộng đồng của NNL đã tạo ra điều kiện hỗ trợ, hợp tác mọi mặt trong phát triển kinh doanh ở các lĩnh vực, góp phần phát triển, tạo tiền đề hình thành một Tập đoàn kinh tế.

Mặc dù gần đây văn hoá doanh nghiệp mới được chính thức quan tâm xây dựng và phát triển ở EVN, nhưng sự tiếp thu truyền thống và văn hoá ngành Điện qua lịch sử hình thành và phát triển trên 60 năm qua đã tạo nên sự gắn bó chặt chẽ giữa các cá nhân trong mỗi đơn vị và các đơn vị SXKD điện trong toàn ngành. Truyền thống gắn bó của lực lượng lao động ngành điện qua hơn nửa thế kỷ hoạt động trong một tổ chức liên kết chặt chẽ theo mạng lưới rộng khắp trên toàn đất nước tạo nên những giá trị xã hội to lớn, được gọi là "vốn xã hội" của NNL [78]. Nguồn vốn xã hội có tác động tích cực trong sự phát triển của Tập đoàn thông qua các hoạt động cộng đồng, chia sẻ và hợp tác giúp đỡ hiệu quả trong CBCNV, giữa các đơn vị thành viên trong thực hiện nhiệm vụ chung.

2.3.3 Phân tích năng suất lao động trong sản xuất kinh doanh điện ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam

2.3.3.1 Năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP)

Thông số T trong hàm sản xuất Cobb-Douglas chỉ năng suất yếu tố tổng hợp (TFP) phản ánh sự đóng góp của các yếu tố khác ngoài vốn và lao động. TFP được coi là yếu tố chất lượng của tăng trưởng hay tăng trưởng theo chiều sâu, phản ánh hiệu quả và năng suất sử dụng các yếu tố vốn vật chất và NNL. Ngày nay, sự đóng góp của TFP ngày càng cao đối với việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng ở các nước. Theo số liệu thống kê, mặc dù thấp hơn nhiều so với các nước trong khu vực nhưng đóng góp của TFP vào tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 1992-2004 có xu hướng tăng từ 14,8% đến 22,5% [60, tr.53]. Đối với ngành Công nghiệp Việt Nam, các tính toán cho thấy giá trị $T > 1$ có nghĩa là, nhân tố tổng hợp có vai trò quan trọng [7].

Kết quả ước lượng tác động của TFP cho EVN giai đoạn vừa qua cho thấy: *i.*) giá trị T khi có tính đến điện mua ngoài nhỏ hơn đáng kể so với phương án không tính đến điện mua ngoài. Điều này cho thấy SXKD của EVN không hiệu quả khi phải mua điện từ bên ngoài, hoạt động ở khâu PP&KD điện của EVN có hiệu quả thấp; *ii.*) trong cả hai phương án, T đều nhỏ hơn 1 và chưa có xu hướng tăng ở thời kỳ 2001-2009. Như vậy, tác động của TFP chưa có vai trò lớn trong SXKD điện. Có nghĩa là, EVN mới chỉ tập trung vào việc đầu tư mở rộng quy mô sản xuất theo chiều rộng mà chưa quan tâm đầy đủ tới áp dụng tiến bộ KHCN và thay đổi cách thức quản lý theo hướng hiệu quả hơn, nói cách khác là chưa quan tâm đến phát triển theo chiều sâu. Điều này dẫn tới việc tăng trưởng không bền vững như kết quả SXKD điện thời gian qua.

Các báo cáo tổng kết hoạt động các năm 2007 đến 2009 của Tập đoàn cho thấy đầu tư xây dựng công trình điện, tiếp nhận và mở rộng lưới điện là những nhiệm vụ quan trọng được nhấn mạnh, sức ép về thu xếp vốn đầu tư và thực hiện đầu tư xây dựng cơ bản luôn được đặt lên hàng đầu trong điều hành và quản lý tại Tập đoàn. Lĩnh vực KHCN, quản lý, nghiên cứu và triển khai cũng như phát triển NNL chưa được quan tâm thích đáng.

2.3.3.2 So sánh năng suất lao động của EVN với các Công ty Điện lực trong khu vực

Do SXKD điện được tổ chức điều hành thống nhất từ trên xuống với một loại sản phẩm là điện năng nên Luận án sử dụng chỉ số sản lượng điện thương phẩm trên một lao động (kWh/lao động) để ước lượng NSLĐ toàn ngành hoặc từng khâu. Cách tính NSLĐ như vậy không bị ảnh hưởng của yếu tố giá điện đang bị điều tiết bởi Nhà nước. Ngoài ra, đối với khâu PD có thể sử dụng chỉ tiêu số MW công suất của các NMD trên một lao động đang làm việc, hoạt động kinh doanh điện năng có thể sử dụng chỉ tiêu số khách hàng trên một lao động.

Kết quả tính toán sản lượng điện năng thương phẩm bình quân trên một lao động của EVN ở năm 2009 khi không tính phần điện mua ngoài là 0,596 triệu kWh/lao động, tăng bình quân 5,17%/năm so với mức 0,516 ở năm 2006. Chỉ tiêu này của Công ty Điện lực Tokyo ở năm 2006 là 7,548 [87], cao gấp 14,6 lần so với EVN. Nếu so sánh ngành điện các nước Đông Á và trong khu vực với cùng số liệu ở năm 2004 thì NSLĐ của EVN chỉ cao hơn Lào, Campuchia, nhưng thấp hơn rất nhiều so với các nước khác như trình bày ở Bảng 2.9.

Bảng 2.9: So sánh chỉ số năng suất lao động SXKD điện ở năm 2007

(Đơn vị: triệu kWh/lao động)

Lào	Cam- phu-chia	Việt Nam	Thái Lan	Indo- nesia	Đài Loan	Nhật Bản	Hàn Quốc
0,27	0,26	0,499	1,51	1,94	6,65	6,61	9,28

Nguồn: [36], [40]; Tác giả tính toán

Xét riêng một số công đoạn để so sánh trong APUA cho thấy: ở năm 2008, chỉ số NSLĐ ở khâu PD của Công ty Điện lực Philippines (NPC) là 2,87 MW/lao động, trong khi của EVN chỉ ở mức 1,09 MW/lao động. Năm 2006, NSLĐ khối PP&KD điện ở Thái Lan (MEA) là 3,163 triệu kWh/lao động, ở EVN chỉ là 0,82 triệu kWh. Số khách hàng bình quân trên một lao động của MEA là 526 trong khi

PP&KD điện của EVN là 145. Chỉ số sử dụng lao động của EVN ở năm 2007-2008 cho từng khâu SXKD điện so với mức bình quân chung của thế giới ở năm 2005 được trình bày trong Bảng 2.10.

Nhìn chung, so với EVN các Công ty Điện lực ở Nhật Bản có NSLĐ cao gấp từ 13,3 đến 14,6 lần, các Công ty Điện lực Thái Lan có NSLĐ gấp từ 3,3 đến 4 lần. Trong EVN, xét theo từng công đoạn SXKD điện thì khối TTD có NSLĐ cao nhất, khối PD đứng thứ hai, khối PP&KD có NSLĐ thấp nhất. Trong khối PD, hiện nay còn một số ít các NMD đốt than cũ như Ninh Bình, các tổ máy thể hệ cũ của các nhà máy điện Phả Lại và Uông Bí có NSLĐ ở mức rất thấp.

Bảng 2.10: Chỉ tiêu sử dụng lao động SXKD điện của EVN so với thế giới

Khâu SXKD điện	Kết quả thực hiện của EVN năm 2007-2008	Mức chuẩn của Thế giới (2005)	Mức vượt so với Thế giới
1. Phát điện			
Thủy điện:	0,65 người/MW	0,2 người/MW	3,25 lần
Nhiệt Điện than:	2 người/MW	0,4 người/MW	5 lần
2. Truyền tải điện	3 người/10km đường dây	1 người/10 km	3 lần
3. PP& kinh doanh	7 người/1.000 khách hàng	2 người/1.000 k.h	3,5 lần

Nguồn: [36]

2.3.3.3 Các yếu tố tác động đến năng suất lao động SXKD điện ở EVN

Năng suất lao động trong SXKD điện phụ thuộc vào các yếu tố chủ yếu là trình độ kỹ thuật công nghệ, phương pháp tổ chức và quản lý SXKD, cơ cấu và chất lượng NNL.

Trình độ kỹ thuật và công nghệ trong SXKD điện ở EVN phản ánh thực trạng tiếp thu, ứng dụng thành tựu khoa học công nghệ của ngành Điện Việt Nam thời gian qua. Nhờ sự đầu tư lớn với tốc độ rất cao trong những năm gần đây, máy móc, thiết bị ở những công trình điện mới, đặc biệt ở khâu PD và TTD đã đạt trình độ công nghệ hiện đại của thế giới. Riêng khối các Tổng công ty Điện lực, do tiếp thu lưới điện 3 miền với khối lượng lớn, đầu tư chấp vá qua nhiều giai đoạn cùng

với phương thức vận hành và tổ chức bán lẻ điện truyền thống nên vẫn là khu vực có mức độ hiện đại hóa và tự động hóa ở trình độ thấp.

Cùng với tiến bộ KHCN thì phương pháp tổ chức, quản lý điều hành theo hướng hợp lý, hiệu quả hơn sẽ thúc đẩy sử dụng hiệu quả các nguồn lực vật chất sẵn có đồng thời tạo điều kiện và môi trường sử dụng hợp lý NNL. Quản lý NNL được chú trọng từ tuyển chọn, bố trí sử dụng và phát triển nâng cao chất lượng theo cơ cấu phù hợp, đồng thời tạo môi trường để NNL phát huy năng lực sẽ là những nhân tố làm tăng NSLĐ không ngừng ở mỗi công đoạn SXKD điện. Các yếu tố này có vai trò quan trọng giúp EVN phát triển theo chiều sâu, tuy vậy các phân tích ở trên cho thấy chúng chưa được phát huy mạnh mẽ trong thời gian vừa qua.

Các nghiên cứu gần đây về NSLĐ đều thống nhất cho rằng cơ cấu NNL có ảnh hưởng đến NSLĐ [18]. Xét phạm vi một tổ chức có quy mô lớn như EVN thì ảnh hưởng này càng mạnh mẽ. Trong SXKD điện ở EVN, khâu PP&KD có tỷ trọng sử dụng NNL rất lớn (80%) lại phân bố đều trên toàn quốc nên chuyển dịch theo hướng giảm tỷ trọng nhân lực ở khâu này sẽ làm tăng NSLĐ.

Căn cứ các phân tích về thực trạng NNL và điều kiện SXKD điện hiện nay, tác giả cho rằng nguyên nhân trực tiếp và quan trọng nhất làm cho NSLĐ ở EVN rất thấp như hiện nay là chất lượng NNL thể hiện ở năng lực làm việc, trong đó thái độ và tác phong lao động có vai trò không nhỏ. Năng lực thực hiện ở từng vị trí được cải thiện sẽ làm cho thời gian thực hiện công việc được rút ngắn và trực tiếp đưa đến việc tăng nhanh NSLĐ. Đối với lực lượng CNKT vận hành điện, nâng cao năng lực, trong đó bao gồm cải thiện kỹ năng, thái độ và tác phong lao động còn trực tiếp đảm bảo để công tác vận hành HTĐ hiệu quả và an toàn hơn, góp phần quan trọng làm tăng NSLĐ trong SXKD điện toàn ngành.

2.4 ĐÁNH GIÁ SỰ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN

2.4.1 Những kết quả đạt được

2.4.1.1 Đáp ứng được yêu cầu tăng nhanh về số lượng nhân lực:

Có thể nhận thấy, phát triển NNL ở EVN và Tổng công ty Điện lực Việt Nam thời gian qua đã đáp ứng được yêu cầu về mặt số lượng nhân lực ở các lĩnh vực thuộc các khâu của SXKD điện với nhu cầu tăng nhanh. Trong cả giai đoạn từ 2001-2009, nhu cầu về số lượng nhân lực phục vụ phát triển SXKD điện với mức tăng bình quân gần 6%/năm đã được đáp ứng.

Kết quả đạt được trên có nguyên nhân là tính hấp dẫn của thị trường lao động ngành Điện nhờ nhu cầu về điện tăng cao liên tục trong nhiều năm (ở mức trên 14%/năm), sự phát triển mạnh và tiềm lực cạnh tranh của ngành Điện. Ngoài ra, các nguyên nhân khác là: bộ máy quản lý lao động theo hệ thống từ Công ty mẹ - Tập đoàn tới các đơn vị được tổ chức chặt chẽ, các Trường đào tạo thuộc Tập đoàn có năng lực đào tạo lớn nên đã đáp ứng tốt nhu cầu về đào tạo mới và tuyển dụng các ngành nghề, đáp ứng cơ bản yêu cầu mở rộng SXKD và dự án điện mới.

2.4.1.2 Hình thành được bộ máy quản lý phát triển nguồn nhân lực:

Tổ chức SXKD điện ở EVN dựa theo mô hình liên kết dọc giữa các cấp, các khâu một cách có hệ thống và chặt chẽ trong các công đoạn. Hơn nữa, NNL có quy mô lớn, được biên chế theo vị trí công tác với các bậc quản lý tạo thành một bộ máy có tính mạng lưới trong toàn quốc. Quản lý NNL nói chung, cơ cấu bộ máy quản lý phát triển NNL nói riêng được hình thành từ rất lâu, mang tính hệ thống và chặt chẽ theo chiều dọc từ Công ty mẹ đến các đơn vị trực tiếp SXKD điện phục vụ chỉ đạo, điều hành và quản lý.

Qua thời gian 3 năm hoạt động, EVN đã tiếp thu và hình thành được cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý phát triển NNL có tính hệ thống gắn chặt với mô hình tổ chức SXKD điện. Các nhân tố thuận lợi cho hình thành cơ cấu bộ máy trên là: Tập đoàn và các đơn vị kế thừa hệ thống tổ chức và bộ máy quản lý NNL được hình thành từ thời kỳ Bộ Năng lượng và Tổng công ty; đặc thù SXKD trong ngành điện mang tính hệ thống, cơ chế chỉ huy và điều hành từ trên xuống dưới khá chặt chẽ và mang tính kỷ luật cao.

2.4.1.3 Hệ thống cơ sở đào tạo trong Tập đoàn được thiết lập:

Các Trường đào tạo thuộc Tập đoàn đã được nâng cấp một bước về cơ sở vật chất và bộ máy quản lý so với trước năm 2001. Về vị trí địa lý, các Trường được đặt tại trung tâm 3 khu vực: Bắc, Trung và Nam, do vậy rất thuận lợi trong hoạt động dịch vụ tư vấn thực hiện phát triển NNL cho các đơn vị trong Tập đoàn, nhất là về đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng thường xuyên.

Về quy mô, các Trường có năng lực đáp ứng toàn bộ nhu cầu đào tạo mới các nghề chủ yếu của ngành Điện các bậc từ cao đẳng, THCN đến CNKT. Các Trường đáp ứng một phần nhu cầu đào tạo mới bậc Đại học và phần lớn nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên cán bộ và CNKT trong Tập đoàn. Tuy nhiên, hoạt động chủ yếu của các Trường là giáo dục và đào tạo mới dài hạn, nên phương pháp tổ chức đào tạo vẫn mang tính truyền thống. Các Trường cũng còn hạn chế về năng lực nghiên cứu khoa học và triển khai ứng dụng, đặc biệt là về công nghệ mới. Trong giai đoạn tới, các cơ sở này tiếp tục được củng cố để nâng cao chất lượng hoạt động, phát huy vai trò cung cấp dịch vụ đào tạo và bồi dưỡng NNL sẽ là điều kiện để EVN tổ chức tốt việc thực hiện phát triển NNL của Tập đoàn.

2.4.2 Những hạn chế chủ yếu

Mặc dù đã có những tiến bộ và đạt được một số kết quả quan trọng trong khoảng 5 năm trở lại đây, phát triển NNL của EVN hiện nay, qua phân tích cho thấy còn một số hạn chế chủ yếu ở 4 nội dung sau đây.

Thứ nhất, chưa có chiến lược và chính sách về phát triển nguồn nhân lực.

Ngành Điện Việt Nam trải qua nửa thế kỷ xây dựng và phát triển, hệ thống điện được quan tâm đầu tư mở rộng và nâng cấp thông qua 5 đề án quy hoạch phát triển điện cho từng giai đoạn phát triển kinh tế - xã hội 5 năm. Nhưng cho đến nay, Tập đoàn cũng như Tổng công ty trước đây chưa có chiến lược về phát triển NNL. Từ đó, các chính sách, cơ chế phát triển NNL của Tập đoàn cũng chưa được xây dựng và ban hành một cách nhất quán. Đây là hạn chế lớn nhất trong phát

triển NNL của EVN hiện nay. Các đơn vị trong Tập đoàn chưa xây dựng chiến lược phát triển NNL cho đơn vị mình. Một số đơn vị cấp 2 có các quy định về đào tạo nhưng còn lẻ tẻ, chưa hệ thống và chưa được công bố rõ ràng, nhất quán.

Xây dựng chiến lược và các chính sách phát triển NNL mà gắn liền với nó là công tác hoạch định phát triển nhằm xác định yêu cầu về NNL và định hướng phát triển NNL cho từng giai đoạn phát triển của Tập đoàn và các đơn vị thành viên là nhiệm vụ hết sức quan trọng. Tuy nhiên, kết quả khảo sát tại Công ty mẹ - Tập đoàn và một số đơn vị cấp 2 như Công ty Thủy điện Hoà Bình, Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia và các Tổng công ty Điện lực cho thấy công tác này chưa được thực hiện một cách khoa học và hệ thống. Công tác hoạch định phát triển NNL chưa đáp ứng được mục tiêu chủ yếu nhất là: xác định cơ cấu NNL hợp lý và yêu cầu về năng lực cần thiết cho các vị trí công tác, từ đó xây dựng chiến lược, chính sách về phát triển NNL.

Thứ hai, chuyển biến cơ cấu nguồn nhân lực SXKD điện chưa hợp lý.

Kết quả phân tích chuyển biến của các loại cơ cấu NNL chủ yếu của EVN giai đoạn 2001-2009 cho thấy phát triển NNL chưa có mối liên hệ và tác động trực tiếp tới sự hình thành cơ cấu NNL. Sự chuyển dịch cơ cấu NNL thời gian qua của EVN mang tính tự nhiên, tăng theo khối lượng công việc mà chưa được hoạch định và điều chỉnh bởi các chính sách về quản lý và phát triển NNL.

Cơ cấu nhân lực SXKD điện chưa hợp lý và chịu ảnh hưởng của các yếu tố chủ yếu như sau đây:

- Cơ cấu theo lĩnh vực hoạt động PĐ/TTĐ/PP&KD phụ thuộc việc tăng giảm khối lượng công việc và mở rộng SXKD ở từng lĩnh vực, ngoài ra còn phụ thuộc vào quyết định hành chính về tổ chức quản lý. Quyết định chuyển công tác vận hành và tài sản lưới điện 110kV từ các Công ty Điện lực về các Công ty Truyền tải điện vào năm 2007 là một ví dụ.

So với các tổ chức Điện lực APUA thì cơ cấu PD/TTĐ/PP&KD của EVN rất lạc hậu vì tỷ trọng NNL ở khâu PP&KD điện (khâu có NSLĐ thấp) lớn. Chuyển dịch cơ cấu trên chưa theo hướng tích cực trong vòng 9 năm qua thể hiện ở chỗ NNL ở khâu PP&KD vẫn có mức tăng nhanh nhất. Trong khi xu hướng chung của ngành điện thế giới là tỷ trọng nhân lực ở khâu này đã giảm dần.

- Cơ cấu NNL sản xuất điện TĐ/NĐK/NĐT do cơ cấu công nghệ phát điện quyết định và chịu ảnh hưởng của việc tổ chức sản xuất, việc lựa chọn công nghệ và quy mô tổ máy khi đầu tư dự án. Cơ cấu này ở EVN thay đổi theo hướng giảm nhanh tỷ trọng nhân lực ở khối NĐT do đẩy mạnh sắp xếp, tổ chức lại các NMD theo hướng công ty hoá, hơn nữa các nhà máy NĐT mới đều có công nghệ tiên tiến và tổ máy công suất lớn (300 hoặc 600 MW) nên mức sử dụng nhân lực vận hành thấp so với trước đây.

- Cơ cấu NNL theo trình độ của EVN hiện nay không hợp lý so với ngành điện thế giới và khu vực ở chỗ tỷ trọng CNKT rất thấp, chỉ chiếm 50%. Trong khi trình độ ĐH chưa phải là trình độ bắt buộc ở nhiều vị trí vận hành hiện nay nhưng lại chiếm tỷ trọng khá cao (gần 30%). Cơ cấu ĐH/THCN/CNKT tuy đã có những tín hiệu tự “điều chỉnh” kể từ năm 2007 theo hướng tích cực là tăng tỷ lệ CNKT nhưng tốc độ tăng còn rất chậm. Tỷ lệ có trình độ ĐH tuy tăng chậm hơn những năm 2006-2007 nhưng vẫn có xu hướng tăng.

Xét một cách tổng thể theo vị trí công tác thì sự lạc hậu của cơ cấu NNL nói chung ở EVN còn được thấy rõ ở tỷ lệ nhân lực trực tiếp SXKD điện thấp, chưa đạt 60%. Một nghiên cứu gần đây về NNL của EVN cho thấy trong khi số lao động trực tiếp SXKD điện chỉ chiếm 59% [15, tr.81]. So với các công ty điện lực trên thế giới thì đây là một tỷ lệ rất thấp. Ở Công ty TEPCO tỷ lệ CNKT và kỹ thuật viên sản xuất trực tiếp tăng liên tục trong vòng 20 năm qua và đã đạt mức 72% vào năm 2003 [51].

Nói tóm lại, phát triển NNL ở EVN thời gian qua chưa có tác động có mục đích nhằm tạo sự chuyển biến theo hướng tiến bộ về mặt cơ cấu đối với NNL trong dây chuyền SXKD điện. Do chưa có chiến lược và định hướng trong phát triển nên cơ cấu NNL thời gian qua biến đổi một cách “tự phát”, tự điều chỉnh sau khi kế hoạch mở rộng SXKD được thực hiện mà chưa có sự điều chỉnh theo hướng tăng nhanh NSLĐ toàn tập đoàn.

Thứ ba, thực hiện bồi dưỡng thường xuyên đạt thấp so với yêu cầu.

Một trong những yêu cầu quan trọng nhất của phát triển NNL trong một tổ chức điện lực là hoạt động bồi dưỡng phải được thực hiện thường xuyên, liên tục ở mọi vị trí công tác. Tuy vậy, trong thực tế việc triển khai thực hiện đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng thường xuyên ở các đơn vị trong toàn EVN chưa được như mong muốn. Mặc dù trong sơ đồ tổ chức của EVN, cơ cấu bộ máy quản lý phát triển NNL đã được hình thành, Tập đoàn và hầu hết đơn vị cấp 2 có xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm, nhưng số lượng nhân lực được tham gia các hoạt động bồi dưỡng thường xuyên lại chưa đáng kể so với quy mô NNL. Đặc biệt, số được đào tạo, bồi dưỡng với mục tiêu nâng cao năng lực làm việc theo vị trí công tác rất hạn chế. Có thể nói, bồi dưỡng thường xuyên ở EVN thời gian qua chưa đạt được mục tiêu, yêu cầu của phát triển NNL trong một tổ chức điện lực.

Ở các Công ty Điện lực Nhật Bản và Tổng công ty Điện lực Malaysia TNB hiện nay, một nhân viên được đào tạo trên 60 giờ/năm, đạt mức bình quân trên 2,5 lần mỗi năm. Ngoài ra, các nhân viên luôn được tạo điều kiện để tự học thông qua hệ thống E-learning, hoạt động kèm cặp tại chỗ (OJT) và luân chuyển. Nếu ước lượng theo mức 1 lao động có số lần đào tạo khoảng 1,8 lần/năm (bằng mức bình quân ở các doanh nghiệp Việt Nam) thì số người cần được bồi dưỡng thường xuyên của EVN cần đạt mức trên 176.000 lượt người mỗi năm.

Năm 2009 là năm EVN có khối lượng thực hiện đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng thường xuyên cao nhất nhưng kết quả đạt được cũng chưa tới 25.000 lượt

người. Đáng lưu ý là trong số đó, số được bồi dưỡng nhằm mục đích nâng cao năng lực theo đúng vị trí công tác chỉ đạt trên 32%, tức khoảng 8.000 lượt người. Đây là một con số rất thấp so với tổng số người đã được tham gia các hoạt động đào tạo phát triển NNL của toàn Tập đoàn ước đạt được trong năm 2009 là 60.000 lượt người.

Trong kế hoạch đào tạo phát triển NNL giai đoạn 2008-2015, EVN dự kiến tăng số người tham gia các hoạt động đào tạo nói chung vào năm 2010 đạt mức hơn 80.000 lượt người [36, tr. 15]. Trong số này có trên 35 ngàn người đào tạo mới, đào tạo dài hạn lấy bằng ở bậc học cao hơn và nâng bậc thợ định kỳ. Như vậy, số được bồi dưỡng thường xuyên chỉ đạt khoảng trên 40 ngàn lượt người. Đây là một con số rất thấp so với quy mô NNL của EVN dự kiến đạt ở năm 2010. Thực tế triển khai phát triển NNL ở EVN vừa qua cho thấy, nếu các hình thức đào tạo như: kèm cặp thông qua công việc, luân chuyển, trao đổi chuyên gia v.v. ít được quan tâm thực hiện một cách thường xuyên ngay tại mỗi đơn vị cơ sở thì chỉ tiêu trên cũng khó đạt được.

Thứ tư, chất lượng nguồn nhân lực sản xuất kinh doanh điện còn hạn chế.

Thực trạng chất lượng và cơ cấu NNL của EVN hiện nay đang cho thấy những mâu thuẫn lớn, đó là: tỷ lệ nhân lực có trình độ CMKT và trình độ đã qua đào tạo dễ gây sự “ngộ nhận” chất lượng cao. Trên thực tế, so với các Điện lực trong Khu vực ASEAN, chất lượng NNL của EVN thể hiện ở năng lực, hiệu quả thực hiện lại rất thấp.

Xét một cách tổng thể, NSLĐ phản ánh hiệu quả thực hiện của NNL. So với các Điện lực trong APUA và Châu Á thì NSLĐ bình quân của EVN rất thấp: chưa bằng 1/3 so với Thái Lan và Malaysia [36] và thấp hơn nhiều lần (dưới 1/15) so với Nhật Bản và Hàn Quốc. Điều này cho thấy mức độ tác động của phát triển NNL thời gian qua chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao chất lượng NNL sản xuất kinh doanh điện ở EVN.

Phân tích cụ thể thực trạng NNL sản xuất kinh doanh điện ở EVN hiện nay và tham khảo các chỉ tiêu về NNL giữa các tổ chức điện lực APUA do TNB xây dựng năm 2009 [82] cho thấy:

- Nhìn chung, NNL của EVN có chất lượng thấp so với các thành viên APUA. Điều này được thể hiện rõ nhất ở chỗ: lao động của EVN có mức độ hiểu biết về công nghệ và thiết bị mới, kỹ năng sử dụng tiếng Anh và CNTT để xử lý thông tin trong vận hành HTĐ còn hạn chế so với lao động các Điện lực trong Khu vực;

- Năng lực thực hiện công việc của đội ngũ nhân viên trực tiếp SXKD (vận hành và bảo dưỡng, sửa chữa) còn nhiều hạn chế, nhất là ở kỹ năng thao tác và tác phong lao động. Đây cũng là những nhận định từ kết quả đề tài nghiên cứu về trình độ công nghệ ngành Điện Việt Nam do Bộ Công thương chủ trì [1].

Yêu cầu của công tác vận hành trong SXKD điện đòi hỏi tổ chức điện lực phải thực hiện thường xuyên và có hiệu quả các hoạt động bồi dưỡng để nâng cao năng lực thực hiện ở từng vị trí công tác. Mặc dù được đầu tư lớn trong giai đoạn 2008-2010, nhưng theo đánh giá của Tập đoàn thì hoạt động đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng nâng cao năng lực cho NNL hiện có ở EVN đạt rất thấp và không đánh giá được hiệu quả [36]. Thực tế NSLĐ thấp mà nguyên nhân cơ bản là năng lực của NNL trực tiếp SXKD điện còn hạn chế đã cho thấy hoạt động phát triển NNL ở EVN trong thời gian qua chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao chất lượng NNL.

2.4.3 Nguyên nhân của các hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực

2.4.3.1 Các nguyên nhân khách quan

1.) Mô hình tổ chức của EVN chưa ổn định, tầm nhìn, phương châm hoạt động của Tập đoàn chưa được xác định và công bố nhất quán. Đề án “Tái cơ cấu ngành Điện” chưa được phê duyệt nên ở thời điểm xây dựng chiến lược phát triển giai đoạn 2007-2015, cơ cấu tổ chức và chiến lược SXKD điện của EVN chưa được định rõ. Điều này ảnh hưởng mạnh mẽ đến phương hướng và xác định các

chính sách phát triển nói chung và phát triển NNL nói riêng của Tập đoàn. Đặc biệt, về sắp xếp tổ chức, các đơn vị sau cổ phần hoá có nhiều lúng túng trong cơ chế điều hành và quản lý về nhân lực và phát triển NNL. Thực hiện thí điểm mô hình Tập đoàn kinh tế Nhà nước nhưng tổ chức quản lý của EVN chưa kịp củng cố, hoàn thiện nên chưa phát huy được các mối liên kết ngang giữa các đơn vị để tạo điều kiện, cơ hội tốt trong chia sẻ nguồn lực trong phát triển NNL.

Đến nay, Chính phủ đang tiếp tục chỉ đạo tiến hành tái cơ cấu ngành Điện nhằm hình thành và phát triển thị trường điện từng bước, chặt chẽ và vững chắc. Vấn đề thực hiện cơ chế thị trường trong ngành Điện sẽ được triển khai từng bước, theo đó các doanh nghiệp nhà nước gồm: EVN, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam và Tập đoàn Công nghiệp than - khoáng sản Việt Nam tiếp tục giữ vai trò chủ đạo. Tuy vậy, đây là một quá trình lâu dài, đòi hỏi sự phát triển đồng bộ về hạ tầng kỹ thuật và năng lực quản lý Nhà nước.

2.) Cũng như một số Tổng công ty Điện lực quốc gia trên thế giới, EVN có quy mô hoạt động rộng khắp, nhân lực ở các khâu TTD và PP&KD điện thực hiện công tác vận hành, bảo dưỡng HTĐ rải rác ở nhiều khu vực vùng sâu, vùng xa gây nhiều khó khăn trong hoạt động phát triển NNL. Mặt khác, do tham gia vào hiệp hội ngành Điện khu vực ASEAN sau, nên tác động của hội nhập và hợp tác quốc tế trong phát triển NNL của EVN rất thấp so với các tổ chức trong APUA. Điều kiện trao đổi chuyên gia và phát triển kỹ năng cho đội ngũ nhân lực CMKT và quản lý của EVN còn hạn chế.

3.) Công tác quản lý nói chung, trong đó có quản lý NNL ở EVN còn cứng nhắc, hành chính hóa mà chưa theo kịp yêu cầu thực tiễn do tiếp thu mô hình và phong cách quản lý được hình thành từ thời kỳ Bộ Năng lượng và chịu ảnh hưởng sâu sắc của cơ chế quan liêu, bao cấp. Các đơn vị thuộc Tập đoàn còn thụ động, ỷ lại vào cấp trên. Quan hệ giữa Công ty mẹ và các đơn vị cấp 2 cũng như cơ chế quản lý, điều hành chủ yếu vẫn thông qua mệnh lệnh hành chính. Điều này ảnh

hưởng trực tiếp đến chỉ đạo, quản lý và thực hiện phát triển NNL của EVN thời gian qua.

4.) Quản lý và sử dụng NNL chậm đổi mới ở chỗ: công tác tuyển dụng, đánh giá, sắp xếp và đãi ngộ chưa thực sự dựa trên năng lực và hiệu quả làm việc mà chủ yếu dựa trên hồ sơ, bằng cấp; tổ chức hợp lý lao động chưa được quan tâm đúng mức; công tác quản lý lao động - tiền lương chưa gắn liền với công tác quản lý phát triển NNL. Nguyên nhân chủ yếu là, hoạt động phát triển NNL còn chịu tác động mạnh mẽ bởi quyền lợi và nguyện vọng cá nhân, chịu ảnh hưởng của tư tưởng trọng bằng cấp và tư tưởng “xin - cho” của thời kỳ bao cấp. Do đó, mặc dù đào tạo và bồi dưỡng được Tập đoàn và các đơn vị tổ chức triển khai nhưng các hoạt động này chưa thực sự gắn với chiến lược và yêu cầu phát triển của mỗi doanh nghiệp thành viên và yêu cầu công việc của từng vị trí công tác mà còn mang tính hình thức, chạy theo chỉ tiêu kế hoạch.

5.) Tập đoàn và trước đây là Tổng công ty chưa xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn chức danh và tiêu chuẩn cấp bậc CNKT thống nhất trong toàn ngành [36]. Kết quả khảo sát ảnh hưởng của kỹ năng thao tác trong kỹ thuật vận hành HTĐ của CNKT trong khâu TTĐ năm 2010 cho thấy việc chưa thống nhất các tiêu chuẩn này đã dẫn tới sự khác nhau về thời gian xử lý tình huống vận hành ở từng Công ty cùng nằm trong Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia. Hệ thống thông tin, dữ liệu về NNL cũng chưa thống nhất và phát huy hiệu quả trong phát triển NNL. Điều kiện này làm cho công tác xây dựng quy hoạch, kế hoạch đến triển khai thực hiện và đánh giá các hoạt động phát triển NNL ở quy mô Tập đoàn bị hạn chế.

6.) Các cơ sở đào tạo NNL trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo nhân lực chất lượng cao, nhất là đào tạo công nghệ và thực hành về kỹ thuật điện. Các trường đại học có chương trình đào tạo theo hướng hàn lâm nên hạn chế trong cập nhật công nghệ mới và phần thực hành chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế.

Các cơ sở dạy nghề còn thiếu thiết bị và phương pháp huấn luyện với các kỹ năng vận hành hiện đại cho CNKT lành nghề. Do vậy, nguồn cung về nhân lực CMKT có chất lượng cao cho ngành Điện rất thiếu.

2.4.3.2 Nguyên nhân chủ quan

Các nguyên nhân khách quan kể trên phản ánh các tác động từ yếu tố bên ngoài và các ảnh hưởng xuất phát từ quá trình tổ chức quản lý SXKD ngành Điện theo mô hình DNNN. Nhưng theo tác giả thì các nguyên nhân chủ quan xuất phát từ bộ máy và công tác phát triển NNL trong EVN thời gian qua là cơ bản. Các nguyên nhân này bao gồm:

1.) Các cấp lãnh đạo và quản lý chưa nhận thức đầy đủ về phát triển NNL, chưa coi bồi dưỡng NNL hiện có là cấp bách.

Chiến lược phát triển Tập đoàn đến năm 2015, kế hoạch SXKD và quy chế đào tạo phát triển NNL của EVN thể hiện rõ chủ trương và quan điểm coi trọng phát triển NNL. Nhưng kết quả phỏng vấn một số cán bộ quản lý lao động - tiền lương, quản lý đào tạo tại Công ty mẹ và một số đơn vị cấp 2 cho thấy việc quan tâm cho công tác này lại rất hạn chế trong thực tế chỉ đạo và điều hành. Hầu hết lãnh đạo đơn vị cấp 2, đơn vị có vai trò quyết định trong hoạch định, chỉ đạo xây dựng kế hoạch và triển khai phát triển NNL lại coi đây là công việc của mai sau, chưa cấp bách.

Đối với các vị trí quản lý ở các đơn vị từ cấp 3 trở xuống, nhận thức về phát triển NNL của đội ngũ lãnh đạo quản lý thể hiện ở việc chưa nắm rõ và chưa coi trọng việc triển khai các nội dung của phát triển NNL. Công tác đánh giá NNL hiện có và phân tích nhu cầu đào tạo cho mỗi vị trí công tác bị coi nhẹ hoặc được thực hiện qua loa. Công tác hoạch định phát triển NNL chưa được quan tâm. Trong thực tế, việc lập kế hoạch phát triển NNL được các đơn vị triển khai thông qua thống kê theo kinh nghiệm và mang tính thủ tục hành chính. Từ đó, công tác kiểm tra, đánh giá việc triển khai và hiệu quả của phát triển NNL ở tất cả các cấp còn sơ sài hoặc ít được quan tâm thực hiện.

2.) Công tác hoạch định phát triển NNL chưa được thực hiện thường xuyên và theo trình tự khoa học.

Xây dựng quy hoạch và lập kế hoạch phát triển NNL hàng năm ở các đơn vị chưa thông qua phân tích công việc và đánh giá năng lực hiện tại của NNL ở từng vị trí công tác. Hoạch định phát triển NNL không xác định rõ được nhu cầu cần nâng cao về năng lực theo vị trí công tác và cơ cấu NNL hợp lý cho từng giai đoạn. Do vậy, kế hoạch phát triển NNL hàng năm không đề cập theo các nội dung này mà thường tập trung đào tạo mới cho các dự án điện và bồi dưỡng nâng bậc thợ theo chế độ xếp lương định kỳ. Đào tạo ngắn hạn cập nhật công nghệ mới, bồi dưỡng kỹ năng và tác phong làm việc chưa được thực hiện thường xuyên. Nội dung các khoá đào tạo ngắn hạn vì vậy cũng chủ yếu tập trung vào cung cấp thông tin và kiến thức mà chưa quan tâm đến nâng cao kỹ năng cho NNL hiện có.

Công tác hoạch định phát triển NNL chưa được thực hiện theo trình tự khoa học và hệ thống từ cơ sở đến Công ty mẹ. Điều này dẫn đến kế hoạch và quy hoạch phát triển NNL (nếu có) không tích hợp với chiến lược phát triển SXKD của từng đơn vị và của toàn Tập đoàn. Hơn nữa, các cơ chế chính sách để hoàn thiện quản lý thực hiện phát triển NNL chưa được xây dựng một cách có hệ thống trong Tập đoàn.

3.) Công tác quản lý và triển khai phát triển NNL còn hạn chế.

Phát triển NNL thời gian qua ở EVN có sự tiếp nhận và duy trì hệ thống tổ chức, bộ máy chỉ huy điều hành của Tổng công ty trước đây. Các hạn chế lớn nhất của công tác quản lý và triển khai phát triển NNL ở EVN hiện nay là:

- Thiếu các quy chế, quy định nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và triển khai các hoạt động phát triển NNL. Cụ thể là: cơ chế chỉ huy, phối hợp giữa các bộ phận, đặc biệt sự phối hợp ngang ở mỗi cấp trong triển khai phát triển NNL chưa được cụ thể hoá; thiếu các cơ chế kiểm tra, đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và bồi dưỡng, “nhiều chương trình đào tạo tổ chức tốn kém nhưng không theo dõi kết

quả và hiệu quả chi phí đào tạo” [36, tr.8]; thiếu các cơ chế, hướng dẫn cụ thể về thực hiện phát triển NNL ở các đơn vị.

Trong quy chế Đào tạo và phát triển NNL, Tập đoàn quy định kinh phí cho đào tạo và bồi dưỡng được chiếm từ 1,5-5% quỹ lương của mỗi đơn vị [36, tr.5] nhưng kết quả gần 3 năm thực hiện của các đơn vị trong Tập đoàn rất thấp. Nguyên nhân của việc thực hiện chưa tốt là do thiếu cơ chế và chính sách thúc đẩy các đơn vị cơ sở chủ động và quan tâm đến phát triển NNL. Mặt khác, Tập đoàn cũng chưa có cơ chế để huy động tối đa các nguồn lực và năng lực cung cấp dịch vụ bồi dưỡng thường xuyên của các Trường đào tạo trong Tập đoàn.

- Phương pháp triển khai phát triển NNL còn lạc hậu so với yêu cầu phát triển NNL trong một tổ chức điện lực hiện nay. Hạn chế lớn nhất là ở bước đánh giá NNL hiện tại để xác định nhu cầu và lập kế hoạch phát triển NNL. Đặc biệt, do hạn chế trong khâu đánh giá và kiểm tra nên việc lập kế hoạch và tổ chức thực hiện đào tạo, bồi dưỡng hàng năm còn mang tính hình thức. Các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng vẫn coi trọng bằng cấp, thị hiếu của người học và ý kiến cá nhân của người quản lý về nội dung và đối tượng đào tạo mà chưa tập trung nâng cao năng lực thực hiện của vị trí công tác.

4.) Bộ máy quản lý, thực hiện phát triển NNL chủ yếu là kiêm nhiệm, hạn chế về nghiệp vụ.

Cán bộ lãnh đạo các cấp từ Tập đoàn đến đơn vị cấp 3 tham gia chỉ đạo công tác phát triển NNL đều theo hình thức kiêm nhiệm. Tại Công ty mẹ và đơn vị SXKD điện trong Tập đoàn, vị trí này thường do Phó TGD và Phó giám đốc kỹ thuật phụ trách. Trong thực tế, do quá bận với công tác vận hành và kỹ thuật nên việc quan tâm chỉ đạo thực hiện phát triển NNL ở các cấp lãnh đạo rất hạn chế. Công ty mẹ và các đơn vị không biên chế các Phòng, Ban chức năng tham mưu giúp việc cho lãnh đạo chuyên sâu về lĩnh vực phát triển NNL. Ngoại trừ Ban

TC&NS ở Công ty mẹ có Phó trưởng ban chuyên trách, ở tất cả các đơn vị còn lại lãnh đạo phòng được giao kiêm nhiệm quản lý về phát triển NNL trong đơn vị.

Lực lượng CBNV quản lý và thực hiện phát triển NNL ở các đơn vị nhìn chung được biên chế ít và còn hạn chế về nghiệp vụ. Kết quả khảo sát của tác giả trong năm 2008 cho thấy, một số ít đơn vị cấp 2 (các Tổng công ty Điện lực) và cấp 3 (các Công ty Truyền tải điện) có bố trí chuyên viên theo dõi công tác phát triển NNL. Trong toàn Tập đoàn, nếu tính tới đơn vị cấp 3 thì tổng số CBNV quản lý phát triển NNL vào khoảng 600 người, nhưng hầu hết là nhân viên kiêm nhiệm và được đào tạo ở các chuyên ngành về kỹ thuật. Trong số CBNV chuyên trách về đào tạo thì số có chuyên môn về quản trị nhân lực hoặc quản lý đào tạo cũng chỉ chiếm vào khoảng 35%. Nhìn chung, CBNV làm công tác quản lý về phát triển NNL ở các cấp đều chưa được đào tạo bài bản về nghiệp vụ phát triển NNL hay quản lý đào tạo. Do vậy, các khoá học thường được “khoán trắng” cho các cơ sở đào tạo thực hiện.

5.) Các cơ sở đào tạo trong Tập đoàn chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo bồi dưỡng NNL chất lượng cao.

Hiện nay, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ đào tạo, bồi dưỡng tại các Trường thuộc EVN chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo về công nghệ mới, công nghệ cao ngay cả trong lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ ngành điện. Về năng lực nghiên cứu và triển khai, ngoài Trường Đại học Điện lực đã thực hiện một số đề tài nghiên cứu và đề án triển khai về công nghệ, các Trường còn lại chưa có hoạt động nghiên cứu và ứng dụng đáng kể. Các Trường chưa có sự gắn kết, phối hợp chặt chẽ để cùng khai thác cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại của ngành Điện.

Mặt khác, do sức ép phải bù đắp chi phí hoạt động thường xuyên nên hiện nay các Trường đang mở rộng đào tạo theo chiều rộng, nghĩa là tăng quy mô và số ngành nghề đào tạo dài hạn, đào tạo mới phục vụ nhu cầu xã hội. Việc nâng cao chất lượng đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng hiện vẫn chưa được quan tâm đầu tư.

Điều này dẫn đến các cơ sở đào tạo thuộc EVN tiếp tục khó khăn trong nâng cao năng lực đào tạo chất lượng cao và bồi dưỡng nhân lực chất lượng cao cho EVN.

Phương pháp tổ chức đào tạo và đội ngũ hướng dẫn viên, giáo viên thực hành tại các Trường chưa đạt được trình độ của các Trung tâm đào tạo các Điện lực APUA. Các Trường chưa tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực NNL hiện có của các đơn vị trong Tập đoàn ở các lĩnh vực kỹ thuật công nghệ đang phổ biến trên thế giới như: vận hành các thiết bị kỹ thuật số, các thiết bị điện hiện đại, bảo dưỡng sửa chữa cáp quang, cáp ngầm, sửa chữa đường dây đang mang điện v.v. Do vậy, để bồi dưỡng nâng cao cho lực lượng kỹ sư và kỹ thuật viên cao cấp, cập nhật công nghệ mới, các đơn vị phải gửi cán bộ đi nước ngoài.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Sau khi giới thiệu về EVN và đánh giá hoạt động SXKD điện, Chương 2 đi sâu phân tích thực trạng NNL và công tác phát triển NNL của EVN qua các nội dung chủ yếu của phát triển NNL trong tổ chức điện lực. Nhằm đánh giá sâu sắc thêm kết quả phát triển NNL thời gian qua, Chương 2 đánh giá tác động của NNL đến kết quả phát triển và hoạt động SXKD điện thông qua áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas và phương pháp thống kê tăng trưởng. Đặc biệt, tác giả đi sâu phân tích chuyển biến về cơ cấu, chất lượng NNL và NSLĐ của EVN so với các Điện lực APUA. Luận án đã làm nổi bật thực tế là NSLĐ và chất lượng NNL của EVN rất thấp so với các tổ chức điện lực Khu vực ASEAN và Châu Á.

Từ các kết quả phân tích và đánh giá ở trên, 4 hạn chế chủ yếu của phát triển NNL ở EVN thời gian qua đã được chỉ rõ trong Luận án. Các hạn chế đó là: chưa có chiến lược và các chính sách về phát triển NNL; chuyển biến cơ cấu nhân lực SXKD điện chưa hợp lý; triển khai thực hiện bồi dưỡng NNL hiện có đạt rất thấp so với yêu cầu và cuối cùng là chất lượng NNL thấp. Có thể nói rằng, trong thời gian qua, công tác này chưa đạt được mục tiêu chủ yếu nhất của phát triển NNL, chưa làm tăng nhanh hiệu quả hoạt động toàn Tập đoàn thể hiện ở việc tăng nhanh NSLĐ.

Chương 2 chỉ rõ nguyên nhân của các hạn chế gồm các nguyên nhân khách quan như: mô hình tổ chức của EVN chưa ổn định, tầm nhìn và phương châm hoạt động chưa được xác định, bộ máy quản lý chịu ảnh hưởng tính quan liêu, cơ chế “xin-cho” từ mô hình cũ v.v. Nhưng các nguyên nhân chủ quan là cơ bản. Đó là: vấn đề nhận thức về phát triển NNL chưa đầy đủ; công tác hoạch định phát triển NNL chưa được thực hiện thường xuyên và khoa học; quản lý phát triển NNL còn nhiều hạn chế; CBNV quản lý phát triển NNL kiêm nhiệm và yếu về năng lực; các

Trường đào tạo thuộc Tập đoàn còn hạn chế về năng lực đào tạo và bồi dưỡng NNL có chất lượng cao.

Chương 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015

3.1 CĂN CỨ XÁC ĐỊNH PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.1.1 Mục tiêu phát triển hệ thống điện Việt Nam đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2025

Với vai trò động lực cho phát triển kinh tế - xã hội, ngành Công nghiệp Điện luôn được xác định ưu tiên phát triển, đảm bảo an ninh và an toàn điện năng nhằm xây dựng đồng bộ kết cấu hạ tầng kinh tế, xã hội theo hướng hiện đại, tạo nền tảng để đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá. Quan điểm cơ bản trong định hướng cho phát triển ngành Điện là “phát triển nhanh nguồn điện với cơ cấu hợp lý, hoàn chỉnh hệ thống truyền tải, bảo đảm sự vận hành an toàn, hiệu quả, đáp ứng đủ điện cho yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội” [8, tr.6].

Thực tế phát triển vừa qua cho thấy điều kiện phát triển của nền kinh tế - xã hội trong mỗi giai đoạn có tác động tới tầm nhìn, chiến lược phát triển ngành điện, vì vậy ảnh hưởng tới phát triển NNL của EVN thông qua việc hoạch định phát triển NNL. Thời kỳ 2011-2015 với dự kiến GDP tăng trưởng từ 7-7,5%/năm và đạt mức 2.000 USD bình quân đầu người, tăng đầu tư, nền kinh tế - xã hội có những bước phát triển mạnh sẽ có tác động tích cực tới phát triển NNL ở EVN. Điều này được phản ánh ở kết quả dự báo phương hướng về quy mô, cơ cấu cũng yêu cầu về năng lực NNL của EVN tới năm 2015 trong Luận án căn cứ vào kế hoạch phát triển SXKD điện của EVN theo QHĐ VI với dự báo tăng trưởng điện năng từ 16-19%/năm để phù hợp với phát triển kinh tế - xã hội.

Để đáp ứng nhu cầu điện năng cho phát triển kinh tế - xã hội và đạt tỷ lệ dự phòng an toàn về năng lượng quốc gia, ngành Điện tiếp tục có sự phát triển về quy mô, năng lực sản xuất như đã được dự báo trong Quy hoạch Phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2006-2015 có xét đến năm 2025 (QHĐ VI). Theo đó, mục tiêu phát triển HTĐ Việt Nam trong giai đoạn tới năm 2015 được xác định như sau:

- *Về nguồn điện*: đảm bảo lượng điện sản xuất đạt mức 190 tỷ kWh, đáp ứng nhu cầu phụ tải khoảng 32.000 MW và đảm bảo tỷ lệ dự phòng 21,3% [44]. Cơ cấu nguồn điện dự kiến như sau: tổng công suất các NMD của cả nước là 42.017 MW, trong đó thủy điện chiếm 36,4%, nhiệt điện khí 32,4%, nhiệt điện than 22,1%, nhập khẩu 6,4% và từ các nguồn năng lượng mới, năng lượng tái tạo khác chiếm 2,7%. Như vậy, trong giai đoạn này, sẽ ưu tiên phát triển thủy điện, nhất là các công trình có lợi ích tổng hợp (cấp nước, chống lũ, chống hạn...); phát triển các nhà máy nhiệt điện với tỷ lệ thích hợp, phù hợp với khả năng cung cấp và phân bố của các nguồn nhiên liệu; nghiên cứu và chuẩn bị các điều kiện cần thiết để có thể xây dựng nhà máy điện nguyên tử đầu tiên ở Việt Nam giai đoạn sau năm 2015;

- *Về lưới truyền tải và phân phối điện*: phát triển lưới điện truyền tải và phân phối phù hợp với phát triển nguồn điện, theo đó phát triển hệ thống truyền tải 220kV, 500 kV nhằm nâng cao độ tin cậy cung cấp điện và giảm tổn thất điện năng bảo đảm khai thác kinh tế các nguồn điện; phát triển lưới 110 kV thành lưới điện phân phối cung cấp trực tiếp cho phụ tải; nhanh chóng mở rộng lưới điện phân phối đến vùng sâu, vùng xa và đầu tư cải tạo để giảm tổn thất điện năng và nâng cao độ tin cậy cung cấp điện.

- *Hoạt động PP&KD*: đảm bảo vận hành lưới phân phối và đáp ứng nhu cầu điện của khách hàng với tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 17%/năm; tiếp tục đẩy mạnh điện khí hoá nông thôn, đa dạng hoá trong đầu tư và quản lý lưới điện và tăng cường kiểm soát giá điện ở nông thôn.

- *Về chiến lược phát triển thị trường điện*, từng bước hình thành thị trường điện, trong đó Nhà nước giữ độc quyền TTD, chi phối trong khâu PD và phân phối điện. Lộ trình hình thành và phát triển thị trường điện ở Việt Nam gồm 3 cấp độ theo thứ tự sau [29]. Giai đoạn I, từ 2009-2015: thị trường phát điện cạnh tranh, trong đó bước 1- thực hiện thử nghiệm trong các nhà máy điện thuộc EVN (2009-2010), bước 2 - phát triển thị trường PD cạnh tranh hoàn chỉnh từ 2011-2015; Giai

đoạn II, 2016-2025 xây dựng thị trường bán buôn điện cạnh tranh với 2 bước: thử nghiệm từ 2016-2021 và hoàn chỉnh từ năm 2022-2025; Giai đoạn III, sau 2025: thị trường bán lẻ điện cạnh tranh thử nghiệm từ 2022 đến 2025, dự kiến hoàn thiện sau năm 2025.

- *Phát triển khoa học công nghệ*: Tập trung nghiên cứu KH-CN tiên tiến, đầu tư chiều sâu, cải tạo nâng cấp và hiện đại hoá trong sản xuất và TTĐ theo hướng hiệu quả, tiết kiệm năng lượng và giảm thiểu tác động đến môi trường với những bước đi hợp lý, cải tiến công tác quản lý, kinh doanh và dịch vụ khách hàng.

- *Về phát triển NNL*: với mục tiêu đào tạo đội ngũ cán bộ có đủ trình độ chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cao để đáp ứng yêu cầu phát triển ngày càng cao của ngành Điện, các nội dung được đề cập trong chiến lược phát triển ngành Điện là: tiến hành lập quy hoạch cán bộ, tổ chức đào tạo bồi dưỡng cán bộ trong diện quy hoạch; phát triển khối các trường chuyên ngành điện lực, phấn đấu để xây dựng một số trường đạt tiêu chuẩn quốc tế; xây dựng chương trình chuẩn thống nhất trong ngành về đào tạo các lĩnh vực chuyên sâu [42].

3.1.2 Chiến lược phát triển của Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn đến năm 2015

Trong chiến lược phát triển ngành Điện, Tập đoàn Điện lực Việt Nam giữ vai trò chủ đạo, đảm bảo cung cấp điện ổn định, an toàn cho phát triển kinh tế - xã hội, nắm giữ các khâu SXKD điện chủ yếu gồm vận hành HTĐ, quản lý lưới TTĐ, chi phối tổng công suất PD và khâu phân phối điện [62] trong toàn quốc. Nhiệm vụ chủ yếu của EVN là: đầu tư phát triển các công trình lưới điện và các dự án nguồn điện được giao; thực hiện trao đổi điện với các nước trong khu vực; thực hiện điều chỉnh giá điện theo lộ trình của Chính phủ quy định, hỗ trợ đầu tư lưới điện phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế vùng sâu, vùng xa và điện khí hoá nông thôn [42].

Như vậy, kế hoạch mở rộng sản xuất kinh doanh của EVN từ nay đến năm 2015 ưu tiên cho mục tiêu đáp ứng nhu cầu về điện cho phát triển kinh tế - xã hội.

Kinh nghiệm trên thế giới cho thấy để đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội ở một nền kinh tế đang phát triển thì tốc độ tăng trưởng về điện năng luôn ở mức gần 2 lần mức tăng GDP. Ở Việt Nam, do cường độ tiêu thụ năng lượng lớn, hiệu suất chưa cao, mặt khác HTĐ lại chưa có dự phòng về công suất, do đó tốc độ tăng trưởng điện giai đoạn 2011-2015 phải đạt từ 2,2-2,5 lần tỷ lệ tăng trưởng GDP. Bên cạnh đầu tư phát triển HTĐ, EVN còn thực hiện nhiệm vụ tiếp nhận lưới điện phân phối nông thôn từ các địa phương để quản lý. Với kế hoạch mở rộng như vậy, tốc độ tăng số lượng khách hàng bình quân được dự kiến khoảng 10%/năm trong giai đoạn này.

Mục tiêu thí điểm thành lập Tập đoàn Điện lực Việt Nam trên cơ sở chuyển đổi từ mô hình “Tổng công ty 91” là hướng đến một tập đoàn kinh tế mạnh, có tầm cỡ khu vực thực hiện hiệu quả hội nhập kinh tế quốc tế [2]. Với chiến lược kinh doanh đa ngành, nhưng SXKD điện là lĩnh vực chủ yếu, Công ty mẹ - Tập đoàn giữ vai trò chi phối về chiến lược, công nghệ và phát triển NNL để đảm bảo lộ trình phát triển ngành công nghiệp Điện hiện đại ở Việt Nam.

Trên cơ sở chiến lược phát triển ngành điện, quy hoạch phát triển HTĐ quốc gia giai đoạn 2006-2015 có tính đến 2025 (QHĐ VI) và nhiệm vụ được giao, chiến lược phát triển của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015, tầm nhìn tới 2025 có các nội dung chính sau đây:

a.) Về phát triển nguồn điện

- Hoàn thành xây dựng các cụm NMTĐ khí ở Phú Mỹ và thủy điện Sơn La; đẩy nhanh tiến độ xây dựng các nhà máy thủy điện, khai thác hết nguồn thủy điện trên các dòng sông thuộc hệ thống sông Đà, sông Lô - sông Gâm, sông Mã, sông Cả, sông Chu ở phía Bắc, Sông Sê San, sông Vu Gia - sông Thu Bồn ở miền Trung và hệ thống sông Đồng Nai ở miền Nam; tập trung xây dựng các dự án nhiệt điện than, đặc biệt là ở khu vực phía Nam và đồng bộ tại các cảng nước sâu để sử dụng nguồn than nhập khẩu và gần các trung tâm phụ tải; nghiên cứu

phương án, chuẩn bị các điều kiện cần thiết để xây dựng và dự kiến đưa NMD hạt nhân đầu tiên vào vận hành từ năm 2020 [32];

- Duy trì nhập khẩu điện từ Trung Quốc ở cấp điện áp 220kV; triển khai hợp tác đầu tư xây dựng các nhà máy thủy điện ở Lào, Campuchia và Myanmar theo hình thức công ty cổ phần, đặc biệt là các dự án ở hạ lưu các dòng sông: Sê San, Sê Rê Pok và Sê Kông để đưa điện về Việt Nam;

b.) Về truyền tải điện

- Phát triển mạng lưới truyền tải 220-500kV bảo đảm huy động thuận lợi các nguồn điện năng, nâng cao độ tin cậy cung cấp điện, giảm tổn thất điện và bảo đảm chất lượng điện năng cho phát triển kinh tế - xã hội của đất nước;

- Phát triển lưới 110kV thành mạng lưới điện khu vực và cung cấp trực tiếp cho phụ tải; có chương trình cải tạo các đường dây hiện có đặc biệt là các khu vực có nhiều mạch đơn;

- Nghiên cứu vành đai lưới điện với các cấp điện áp 500kV và 220kV đảm bảo an toàn cấp điện cho Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh và các vùng kinh tế trọng điểm. Nghiên cứu xem xét cấp điện áp phân phối thích hợp để bảo đảm an toàn cung cấp điện và mỹ quan đô thị.

c.) Về lĩnh vực phân phối và kinh doanh điện

- Tập trung đầu tư cải tạo lưới điện phân phối, thực hiện các biện pháp giảm tổn thất điện năng, giảm sự cố và tăng độ tin cậy cung cấp điện, đảm bảo mức tăng trưởng về số khách hàng mua điện bình quân trên 10%/năm.

- Đẩy mạnh kế hoạch khảo sát và chiếm lĩnh thị trường cung cấp điện đối với các khu công nghiệp, cạnh tranh với các nhà đầu tư nhà máy phát điện để cung cấp cho các khu công nghiệp; xem xét việc mua điện của các nhà đầu tư trên nguyên tắc giá mua điện không cao hơn giá thành của các NMD có thể huy động của Tập đoàn;

- Áp dụng thiết bị hiện đại trong công tác kinh doanh điện nhằm tăng

NSLĐ, giảm chi phí. Tăng cường tuyên truyền, hỗ trợ khách hàng sử dụng các thiết bị hiệu suất cao, đẩy mạnh chương trình quản lý phía nhu cầu nhằm tiết kiệm điện giờ cao điểm và giảm điện năng tiêu thụ trong các lĩnh vực sản xuất công nghiệp, chiếu sáng và sinh hoạt;

- Xây dựng lộ trình chuyển đổi tổ chức và hoạt động của các Công ty Điện lực phù hợp với lộ trình hình thành và phát triển thị trường điện đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Theo đó, khi thị trường bán lẻ điện thí điểm được thực hiện (dự kiến vào năm 2022) chức năng kinh doanh bán lẻ điện sẽ dần tách khỏi chức năng quản lý vận hành lưới điện phân phối và hình thành các đơn vị bán lẻ điện thuần túy.

d.) Chuẩn bị cho thị trường điện lực

- Tiếp tục thực hiện cạnh tranh bán điện thí điểm ở khâu phát điện trong Tập đoàn, từng bước tổ chức hạch toán riêng giữa các khâu PĐ, TĐ và PP&KD để chuẩn bị cho thị trường cạnh tranh PĐ chính thức;

- Thực hiện các bước chuẩn bị về cơ sở vật chất, cơ cấu tổ chức, quản lý và NNL phù hợp với lộ trình hình thành và phát triển thị trường điện đã được Chính phủ quy định, theo đó thị trường PĐ cạnh tranh thực hiện từ năm 2011 và hoàn thiện vào năm 2015;

- Bổ sung chức năng, quyền hạn và nghĩa vụ để Công ty Mua bán điện thực hiện vai trò của cơ quan mua điện duy nhất trên thị trường PĐ;

e.) Định hướng phát triển khoa học công nghệ điện lực

- Về công nghệ nhiệt điện: nghiên cứu sử dụng các thiết bị công nghệ đốt than hỗn hợp giữa than anthracite với than có hàm lượng chất bốc cao để sử dụng than nhập khẩu; nghiên cứu sử dụng công nghệ hợp lý đốt than xấu nội địa; khuyến khích nghiên cứu và ứng dụng công nghệ sạch, đặc biệt là lò tầng sôi tuần hoàn; sử dụng các tổ máy có công suất lớn: tối thiểu là 600MW đối với đốt than và chu trình hỗn hợp; trên 300MW với các NMD chạy khí để tăng hiệu suất PĐ;

- Tập trung nghiên cứu KHCN sản xuất và truyền tải điện năng, đặc biệt chú trọng nghiên cứu ứng dụng nhằm tiếp cận với công nghệ tiên tiến trong khu vực và trên thế giới. Áp dụng công nghệ phù hợp với trình độ quản lý của Việt Nam và đồng bộ trong HTĐ; hoàn thành áp dụng các tiêu chuẩn về an toàn tin cậy cung cấp điện; nghiên cứu áp dụng các công nghệ cột, sứ và dây dẫn đảm bảo điều kiện kỹ thuật với chi phí hợp lý và giảm diện tích chiếm đất.

- Đầu tư chiều sâu, cải tạo nâng cấp và hiện đại hoá đối với nguồn và lưới điện hiện có, đồng thời phát triển nguồn và lưới điện mới, đảm bảo lựa chọn công nghệ tiên tiến phù hợp để nâng cao chất lượng và an toàn cung cấp điện và đảm bảo các tiêu chuẩn về môi trường;

f.) Mục tiêu phát triển các lĩnh vực liên quan

- Về viễn thông, phát triển hệ thống viễn thông điện lực đáp ứng tối đa nhu cầu thông tin liên lạc phục vụ công tác điều độ, vận hành, quản lý HTĐ và kinh doanh điện năng bao gồm: các kênh điện thoại trực thông và quay số tự động, các kênh truyền tín hiệu rơle bảo vệ hệ thống điện cao và siêu cao áp, các kênh truyền số liệu SCADA/EMS/DMS, các kênh và đường truyền số liệu tốc độ cao. Tập dụng hạ tầng để khai thác dịch vụ viễn thông công cộng.

- Về phát triển công nghệ thông tin: xây dựng hệ thống CNTT phục vụ quản lý, điều hành, tạo ra một hệ thống thông tin xuyên suốt và tích hợp các hoạt động tài chính, sản xuất, kinh doanh của các đơn vị và của công ty mẹ; xây dựng hệ thống cập nhật và cung cấp thông tin hỗ trợ đắc lực cho việc ra quyết định của cấp quản lý của các công ty con, đồng thời cung cấp các thông tin cốt lõi cho cấp quản lý tập đoàn; Tập đoàn quản lý toàn bộ thông tin về hoạt động SXKD của Công ty mẹ, các đơn vị hạch toán phụ thuộc và các công ty con. Đẩy mạnh cung cấp sản phẩm và dịch vụ CNTT, phấn đấu đến giai đoạn sau năm 2010, EVN trở thành một trong những nhà cung cấp giải pháp CNTT hàng đầu trên thị trường Việt Nam, chiếm 10% thị phần về công nghệ phần mềm và phát triển dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng viễn thông.

g.) Về phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu cơ bản trong phát triển NNL đã được đề cập trong chiến lược phát triển giai đoạn 2007-2015, định hướng đến 2025 của EVN [32] gồm các nội dung sau đây:

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên cơ sở yêu cầu về nâng cao NSLĐ, đảm bảo tốc độ tăng NSLĐ hàng năm 20%, phấn đấu đến năm 2010, NSLĐ bằng mức của Thái Lan ở năm 2005.

Tuy nhiên, phân tích thực trạng NNL của EVN và các sơ sánh ở Chương 2 cho thấy mức tăng theo lộ trình trên quá cao. Trong Chương 3 của Luận án, tác giả dự báo mức tăng NSLĐ bình quân để xác định cơ cấu NNL cho giai đoạn 2011-2015 của EVN từ 16-17%, với lộ trình đến năm 2015, NSLĐ của EVN tương đương mức của Thái Lan ở năm 2005. Thực tế tính toán hiện nay cho thấy NSLĐ của EVN ở năm 2010 rất thấp so với năm 2005 của Thái Lan.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý của Tập đoàn đáp ứng được yêu cầu công tác quản lý mới đa ngành nghề; đào tạo bổ sung kiến thức quản lý kinh tế - tài chính cho các cán bộ kỹ thuật;

- Kiện toàn bộ máy quản lý NNL ở cấp Tập đoàn và các đơn vị nhằm đảm bảo quản lý có hệ thống, có chất lượng;

- Về cơ cấu NNL, mục tiêu của EVN đưa ra trong chiến lược phát triển là đến năm 2010, phấn đấu đạt từ 35%-40% có trình độ bậc ĐH [32].

Đây là một tỷ lệ không khả thi vì ở năm 2009, tỷ lệ nhân lực trình độ từ ĐH trở lên của EVN mới đạt 28,8%. Hơn nữa, quy mô NNL hiện nay của EVN lớn với độ tuổi rất trẻ nên số lao động ở các trình độ khác như THCS và CNKT không thể giảm nhanh trong vòng 5 năm tới. Phân tích ở Chương 2 của Luận án cũng cho thấy việc tăng tỷ trọng bậc ĐH trong cơ cấu NNL sản xuất kinh doanh điện ở EVN giai đoạn tới năm 2015 càng tạo nên một cơ cấu về trình độ không hợp lý.

Như vậy, mục tiêu phát triển của EVN tới năm 2015 tầm nhìn tới 2025 như

nêu trên và cũng đã được đề cập trong QHĐ VI là: nâng cao chất lượng NNL và nâng cao NSLĐ toàn Tập đoàn. Phát triển NNL ở giai đoạn trước mắt 2011-2015 được quan tâm ưu tiên nâng cao năng lực làm việc cho các vị trí công tác của NNL hiện tại, đồng thời hướng tới cơ cấu NNL hợp lý.

3.1.3 Phương hướng và quan điểm phát triển nguồn nhân lực của đất nước trong giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá

Thực tiễn tăng trưởng và phát triển kinh tế trên thế giới cho thấy ‘sự yếu kém về trình độ của lực lượng lao động sẽ mau chóng trở thành gánh nặng kinh tế do tính phi hiệu quả và phi năng suất’ [88, tr.26]. Kinh nghiệm từ Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan và Singapore trong nửa cuối của thế kỷ 20 đã cho thấy vai trò quyết định của NNL và phát triển NNL, trong đó nền tảng là nâng cao chất lượng và kỹ năng lao động đối với phát triển kinh tế - xã hội ở một đất nước. Giải thích sự “thần kỳ” ở các nước Đông Á này, Tilak (2002) đã cho rằng sự phát triển kinh tế ở đây là nhờ vào nguồn nhân lực [84], Okoh (1980) cũng khẳng định rằng nhiệm vụ trước tiên của các nước này là xây dựng và tích lũy vốn con người, bởi vì “họ có sẵn nguồn nhân lực và có thể bắt đầu bằng việc đào tạo nguồn nhân lực này” [81].

Ở Việt Nam, một trong những nhiệm vụ trọng tâm của phương hướng phát triển kinh tế - xã hội tới năm 2020 là đổi mới mô hình tăng trưởng, theo đó “không phải chỉ dựa vào vốn và khai thác tài nguyên để đạt tốc độ tăng trưởng cao mà ngày càng phải dựa nhiều hơn vào khai thác lợi thế về lao động và tiềm năng trí tuệ” [61]. Nhận thức rõ yêu cầu của giai đoạn đẩy mạnh công nghiệp hóa (CNH), hiện đại hóa (HĐH) đất nước, hội nhập và hướng tới một nền kinh tế tri thức, phát triển NNL mà trong đó trọng tâm là giáo dục và đào tạo luôn được coi là quốc sách hàng đầu, là quan điểm chỉ đạo trong phát triển đất nước ở Việt Nam do Đảng đề ra. Trong dự thảo bổ sung cương lĩnh xây dựng đất nước giai đoạn 2011-2020, Đảng ta tiếp tục khẳng định phải phát huy tối đa nhân tố con người, coi con người là chủ thể, nguồn lực chủ yếu và là mục tiêu của sự phát triển.

Phương hướng và những quan điểm chỉ đạo trong phát triển NNL đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH ở Việt Nam được tóm tắt như dưới đây.

Phương hướng chung:

- Biến đổi cơ cấu NNL phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội, theo đó cơ cấu lực lượng lao động theo hướng chuyển dịch cơ cấu kinh tế ngành phù hợp như tăng các ngành công nghiệp, dịch vụ; tăng lực lượng lao động kỹ thuật, nhanh chóng khắc phục tình trạng “thừa thầy, thiếu thợ”, phấn đấu tốc độ tăng số CNKT đạt 11%-12%/năm;

- Nâng cao toàn diện chất lượng NNL: tầm vóc, thể lực; trí lực bao gồm trình độ năng lực chuyên môn, tay nghề, kỹ năng; phẩm chất đạo đức - tinh thần. Trong đó, giáo dục và đào tạo là phương tiện chủ yếu để phát triển NNL. Ngoài ra, đi đôi với nâng cao chất lượng cần sử dụng có hiệu quả và tạo môi trường để NNL phát huy tốt khả năng của mình [17];

Những quan điểm chỉ đạo:

- Nhận thức đúng vị trí và đặc điểm con người trong thời đại ngày nay, thấy được NNL là nguồn lực quan trọng nhất trong tất cả các nguồn lực hiện có để CNH, HĐH đất nước, trên cơ sở đó xây dựng thành công chiến lược về con người. Coi việc chăm lo, bồi dưỡng, đào tạo và phát huy hiệu quả NNL là yếu tố quyết định và là quan điểm cơ bản chỉ đạo phát triển đất nước.

- Xây dựng, phát triển nhằm phát huy tốt nhất vai trò quyết định của NNL, đồng thời không ngừng làm tăng giá trị của NNL thông qua các chính sách quản lý, sử dụng và xây dựng môi trường tốt cho con người không ngừng phát huy hiệu quả hoạt động. Gắn phát triển NNL với khai thác, sử dụng lao động hiệu quả trên cơ sở liên kết giữa đào tạo và sử dụng.

- Phát triển NNL theo yêu cầu của quá trình CNH, HĐH trong bối cảnh kinh tế thị trường, cách mạng KHCN và hội nhập quốc tế. Có nghĩa là, cùng với phát triển KHCN, NNL phải được phát triển phù hợp với điều kiện vừa tiếp thu và ứng

dụng kỹ thuật công nghệ hiện đại đủ sức cạnh tranh ở thị trường quốc tế, vừa phù hợp với đổi mới công nghệ nhằm phát huy lợi thế so sánh, từng bước nâng cao NSLĐ, nâng cao năng lực cạnh tranh ở từng lĩnh vực, vùng miền [26].

- Phát triển NNL bằng nhiều con đường, biện pháp mang tính tổng hợp và đồng bộ; kết hợp giữa cá thể hóa với xã hội hóa; truyền thống với hiện đại, dân tộc với quốc tế, trong đó vấn đề quyết định nhất là đổi mới toàn diện và triệt để hệ thống giáo dục và đào tạo.

- Trong đổi mới nâng cao chất lượng giáo dục và đào tạo thì giáo dục ĐH và kỹ thuật nghề nghiệp cần được đặc biệt quan tâm. Đây là lĩnh vực đang bị “khủng hoảng” và ảnh hưởng trực tiếp nhất đến NNL cho phát triển kinh tế [54].

3.2 PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015

3.2.1 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn đến năm 2015

Căn cứ phương hướng và quan điểm phát triển NNL trong thời kỳ CNH, HĐH đất nước, yêu cầu phát triển của ngành Điện và của Tập đoàn giai đoạn đến năm 2015 như nêu trên và kết quả phân tích thực trạng so với yêu cầu phát triển NNL đã đưa ra ở Chương 1 của Luận án, mục tiêu tổng quát phát triển NNL sản xuất kinh doanh điện của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015 được xác định như sau:

a.) Phát triển NNL đạt cơ cấu hợp lý về các lĩnh vực hoạt động, công nghệ sản xuất điện và trình độ đào tạo phù hợp với mô hình tổ chức SXKD điện của Tập đoàn. Theo đó, cơ cấu chuyển dịch theo hướng đáp ứng yêu cầu thay đổi về cơ cấu theo lĩnh vực hoạt động SXKD điện, cơ cấu sản xuất điện giữa các dạng PD phù hợp với kế hoạch phát triển SXKD điện. Cơ cấu trình độ đào tạo về CMKT phù hợp với công nghệ và trình độ tổ chức SXKD, giảm quy mô NNL ở các khâu có NSLĐ thấp, tăng nhanh tỷ trọng NNL trực tiếp SXKD điện so với NNL gián tiếp.

b.) Tập trung bồi dưỡng để nâng cao chất lượng cho NNL hiện có, đặc biệt là đội ngũ nhân lực CMKT tại các đơn vị trực tiếp SXKD điện đảm bảo tăng NSLĐ với

mục tiêu: tới năm 2015, NSLĐ trong SXKD điện của EVN tương đương với một số Điện lực APUA như Thái Lan và Malaysia ở thời điểm năm 2005.

c.) Trong bồi dưỡng NNL hiện có, chú trọng nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ gồm tăng cường hiểu biết, kỹ năng và đặc biệt là cải thiện tác phong lao động cho từng vị trí công tác. Cần đạt mục tiêu: đến năm 2015 NNL của EVN thích nghi được với tình hình mới, đó là tăng nhanh NSLĐ, tiếp thu và ứng dụng thành tựu KHCN hiện đại, công nghệ mới, công nghệ điện hạt nhân; đảm bảo hội nhập, liên kết lưới điện khu vực và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng mua điện.

d.) Gắn phát triển NNL theo mục tiêu, chiến lược phát triển của mỗi đơn vị và toàn Tập đoàn với phát triển sự nghiệp cá nhân, tiến tới việc chăm lo nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động.

e.) Nâng cao hiệu quả sử dụng NNL ở tất cả các vị trí công tác để đồng bộ với phát triển NNL. Gắn đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên với sử dụng hiệu quả NNL hiện có.

3.2.2 Định hướng mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh điện của Tập đoàn ***Quan điểm về tái cơ cấu ngành Điện:***

Theo lộ trình hình thành và phát triển các cấp độ thị trường Điện ở Việt Nam thì ở giai đoạn 2010-2015 cho phép tất cả các NMD chào giá cạnh tranh thông qua hợp đồng bán điện dài hạn hoặc thị trường giao ngay để hình thành thị trường phát điện cạnh tranh [43]. Theo đó, quan điểm và định hướng về mô hình tổ chức SXKD điện giai đoạn đến năm 2015 ở Việt Nam như sau:

Ở khâu PD, từng bước hình thành các doanh nghiệp độc lập không có chung lợi ích kinh tế với đơn vị mua duy nhất là EVN. Nhà nước chỉ nắm giữ các Công ty phát điện với các NMD đa mục tiêu hoặc có ảnh hưởng đến an toàn năng lượng và an ninh quốc gia (còn gọi là các công ty phát điện chiến lược);

Khâu TTD do Nhà nước nắm giữ thông qua EVN. Về lâu dài, hình thành đơn vị độc lập do Nhà nước quản lý, chịu trách nhiệm vận hành hệ thống TTD.

Ở khâu PP&KD điện, dự kiến sau 2015 từng bước tách phần kinh doanh và dịch vụ ra khỏi khâu vận hành lưới phân phối điện. Đa dạng hóa sở hữu đối với các doanh nghiệp bán lẻ và dịch vụ về điện để chuẩn bị cho hoạt động của thị trường bán buôn và bán lẻ điện sau năm 2015. Tuy nhiên, giai đoạn trước mắt sẽ hình thành các doanh nghiệp với mô hình TNHH nhà nước một thành viên do Nhà nước nắm giữ vốn điều lệ thông qua EVN. Năm 2010 đã hình thành 5 Tổng công ty Điện lực theo mô hình này.

Về quản lý, điều hành thị trường điện và điều độ HTĐ: định hướng về lâu dài là hình thành cơ quan điều hành thị trường điện độc lập do Nhà nước quản lý. Khâu điều độ HTĐ trở nên độc lập không có chung lợi ích kinh tế với đơn vị mua duy nhất là EVN ở giai đoạn thị trường điện đã hình thành.

Định hướng mô hình tổ chức SXKD điện của EVN tới năm 2015:

Hiện nay, EVN đang hoạt động với mô hình thí điểm hình thành tập đoàn kinh tế nhà nước. Công ty mẹ là doanh nghiệp do nhà nước làm chủ sở hữu (TNHH MTV) đang chỉ đạo, điều hành các hoạt động SXKD điện từ điều độ HTĐ, quản lý vận hành TTĐ, PP&KD điện và chi phối khâu PD thông qua các đơn vị cấp 2. Mô hình tổ chức SXKD điện của EVN phụ thuộc vào lộ trình tái cơ cấu ngành điện và có tác động trực tiếp đến công tác phát triển NNL.

Giai đoạn 2011 đến 2015, EVN vẫn duy trì sự liên kết dọc chặt chẽ trong các khâu từ PD, TTĐ đến PP&KD trong SXKD điện. Điều này phù hợp với vai trò chủ đạo trong sản xuất, vận hành và đảm bảo nhu cầu về điện của EVN trong chiến lược phát triển ngành Điện đến năm 2020 [42] đã được Bộ Chính trị thông qua. Mô hình tổ chức không có thay đổi lớn trong cả giai đoạn 2011-2015 so với hiện nay (năm 2010).

Để hình thành thị trường điện cạnh tranh thì việc chuẩn bị các cơ sở pháp lý cho các hoạt động của thị trường và cơ sở hạ tầng kỹ thuật bao gồm cả mạng lưới phân phối và đo đếm điện năng là tối cần thiết. Trong khi các điều kiện này chưa

đủ và chưa đồng bộ, tái cơ cấu ngành điện và tổ chức lại EVN cần những bước đi thận trọng, kết hợp chặt chẽ giữa việc xây dựng cơ sở pháp lý phục vụ quản lý và điều hành thị trường điện với đầu tư nâng cao năng lực kết cấu hạ tầng kỹ thuật, trình độ công nghệ.

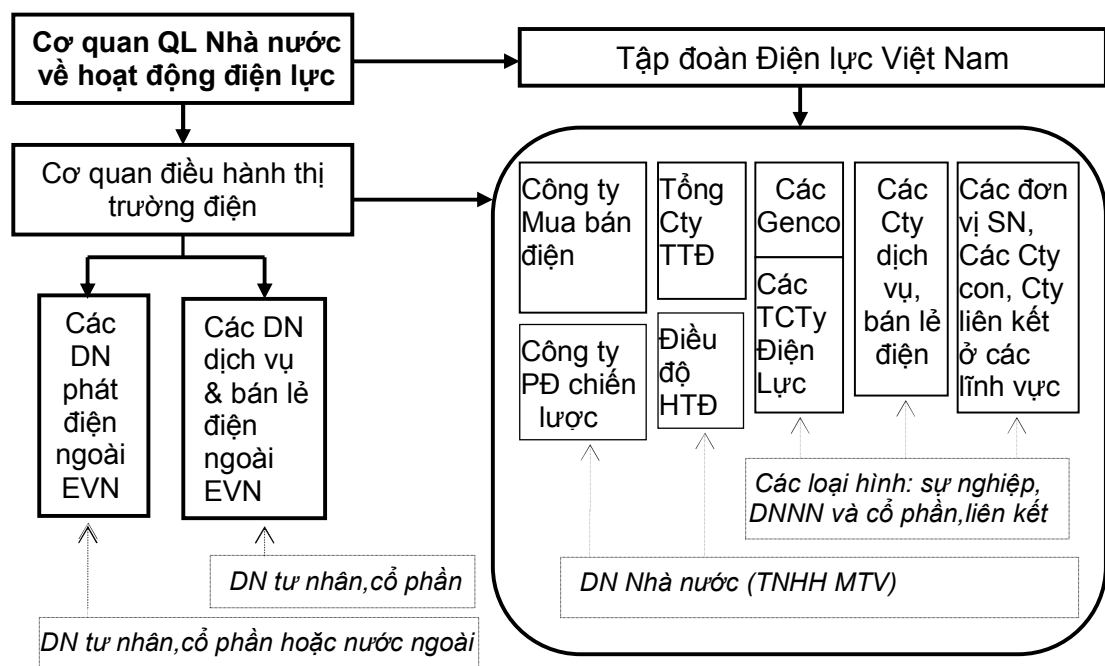
Vì vậy, theo quan điểm của tác giả thì trong giai đoạn từ 2011-2015, các khâu có thể tách khỏi EVN để hoạt động độc lập là điều độ HTĐ (để hình thành cơ quan điều hành thị trường và HTĐ điện) và Công ty Phát điện chiến lược (doanh nghiệp Nhà nước là chủ sở hữu) gồm một số nhà máy thủy điện đa mục tiêu. Như vậy, vào cuối giai đoạn này dự kiến các khâu trong SXKD điện của EVN được tổ chức như sau:

- *Khối PD*: gồm các Tổng công ty hay các Công ty phát điện (GenCo) hạch toán kinh doanh độc lập trên cơ sở sắp xếp lại các công ty PD và các NMD hiện có để tham gia vào thị trường PD cạnh tranh kể từ sau năm 2011. Ngoài Công ty Phát điện chiến lược và các Công ty Nhà nước nắm giữ 100% vốn, các GenCo còn lại được cổ phần hóa. Tổng công suất các NMD từ các doanh nghiệp PD trực thuộc Công ty mẹ và các công ty con trong Tập đoàn vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất, dự kiến chiếm trên 60% tổng công suất phát điện toàn quốc.

- *Truyền tải điện* là một khâu dịch vụ kỹ thuật thuần túy. Về lâu dài, việc tách Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia (NPT) khỏi EVN là cần thiết để đảm bảo hoạt động độc lập trong trao đổi điện năng. Tuy nhiên điều kiện đặt ra là hệ thống quản lý Nhà nước về hoạt động điện lực phải được hoàn thiện, cơ chế và đơn giá về chi phí truyền tải điện phải được ban hành. Phí truyền tải phải đủ bù đắp chi phí vận hành, đầu tư để NPT có năng lực để hoạt động độc lập về tài chính. Do vậy theo tác giả, từ nay tới năm 2015, khâu TTĐ cần tiếp tục trực thuộc EVN. Điều này không ảnh hưởng đến điều hành thị trường PD mà có điều kiện tốt hơn về vốn, kỹ thuật trong đầu tư cải tạo, quản lý và vận hành HTĐ, giúp NPT thực hiện tốt hơn chức năng dịch vụ truyền tải điện.

- *Khối PP&KD* là khu vực có điều kiện hạ tầng kỹ thuật và tổ chức quản lý khó khăn nhất do lưới điện còn chắp vá, nhu cầu đầu tư cải tạo lớn, cơ chế quản lý giá bán điện vẫn thực hiện bù chéo rất lớn giữa các thành phần khách hàng, trong đó có trợ giá cho người có thu nhập thấp. Để thực hiện tách khâu bán lẻ điện khỏi hệ thống phân phối bắt buộc phải tách phần hoạt động công ích mà EVN đang làm thay cho Nhà nước. Hơn nữa khâu phân phối cũng cần có cơ chế, đơn giá về dịch vụ phân phối điện cụ thể theo từng điểm nút trong HTĐ. Đây là một việc rất phức tạp về mặt cơ chế tài chính cũng như về kết cấu hạ tầng kỹ thuật nên chưa thể hoàn thiện ở giai đoạn trước năm 2025.

Mô hình tổ chức của ngành Điện, trong đó có SXKD điện của EVN dự kiến tới năm 2015 như trình bày ở Hình 3.1. Theo đó, EVN cơ bản vẫn duy trì liên kết dọc chặt chẽ trong các khâu SXKD điện để thực hiện chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD đã được giao.



Hình 3.1: Dự kiến mô hình ngành Điện Việt Nam vào năm 2015

Như vậy đến năm 2015 EVN vẫn nắm giữ khâu TTĐ, chi phối trong khâu PĐ với tổng công suất lớn nhất, nắm giữ hoạt động PP&KD điện và thực hiện vai trò chủ đạo trong hoạt động bán lẻ điện thông qua các Tổng công ty Điện lực theo

kết luận của Chính phủ về Đề án “Tái cơ cấu ngành Điện” năm 2009 [62].

3.2.3 Phương hướng phát triển nguồn nhân lực đến năm 2015

3.2.3.1 Quan điểm xác định cơ cấu hợp lý phát triển NNL

Căn cứ thực trạng NNL hiện nay, để đạt được mục tiêu phát triển NNL như đã phân tích, quan điểm về cơ cấu hợp lý phát triển NNL của EVN đến năm 2015 là:

1. Phát triển NNL phù hợp chiến lược phát triển Tập đoàn đến 2015 có xét triển vọng đến 2025 với các yêu cầu cơ bản: đáp ứng được nhu cầu tăng trưởng SXKD điện và nâng cao NSLĐ ở từng lĩnh vực hoạt động thông qua việc giảm mức sử dụng lao động, đảm bảo chất lượng NNL, đồng thời tổ chức sắp xếp lại lao động SXKD điện phù hợp với lộ trình tổ chức lại EVN và hình thành thị trường điện cạnh tranh;

2. Về cơ cấu theo trình độ, tỷ lệ lao động ở các bậc trình độ phù hợp với yêu cầu công việc và công nghệ được sử dụng. Cơ cấu NNL theo vị trí công tác cần thay đổi theo hướng: giảm tỷ lệ lao động gián tiếp và phục vụ, phụ trợ, tăng lao động CMKT trực tiếp vận hành SXKD điện;

3. Cơ cấu NNL sản xuất kinh doanh điện được xác định trên cơ sở dự báo tăng trưởng điện nêu trên nhưng theo định mức lao động tiên tiến phù hợp với công nghệ hiện đại và tổ chức lao động tiên tiến theo lộ trình: năm 2015 mức sử dụng lao động và NSLĐ ở các công đoạn gần với mức của Điện lực các nước Thái Lan và Malaysia ở năm 2005; tới năm 2025 EVN có mức sử dụng lao động gần với mức bình quân chung của thế giới ở năm 2005.

3.2.3.2 Cơ sở xác định quy mô và cơ cấu phát triển nguồn nhân lực

Cơ sở để đề xuất cơ cấu phát triển NNL của EVN đến năm 2015 bao gồm: khối lượng công việc tăng lên do mở rộng SXKD điện; kết quả phân tích ảnh hưởng của các yếu tố KHCN, tổ chức quản lý SXKD, thị trường lao động và đào tạo CMKT ngành điện tới NSLĐ và định mức lao động SXKD điện đang áp dụng. Ngoài ra, phương pháp chuyên gia được áp dụng để lấy ý kiến các chuyên gia đầu

ngành về lao động - tiền lương trong ngành Điện khi dự báo mức tăng NSLĐ và điều chỉnh định mức lao động ở từng đơn vị ở mỗi khâu SXKD điện.

a.) Quy mô mở rộng SXKD điện tới năm 2015

Quy mô tăng thêm ở từng lĩnh vực SXKD điện của EVN đến 2015 so với năm 2008 [34], trong đó có phân kỳ ở năm 2010 như sau:

i.) Ở khâu PD, đến năm 2015 có thêm 32 NMD vào vận hành với tổng công suất khoảng 19.224 MW (chi tiết tại Phụ lục 7) chia theo công nghệ PD như sau:

- Thủy điện: 7.924 MW, chiếm 41%;
- Nhiệt điện than: khoảng 10.700 MW, chiếm gần 56%;
- Nhiệt điện khí (tuabin khí hỗn hợp): 600 MW, chiếm 3%.

ii.) Hệ thống TTD (chi tiết tại Phụ lục 8 và Phụ lục 9):

- Cấp điện áp 500kV: 4.850 km đường dây và 25 TBA với dung lượng khoảng 20.000 MVA;

- Cấp điện áp 220kV: trên 9.500 km đường dây và 107 TBA, dung lượng trên 40.000 MVA;

iii.) Đối với khâu PP&KD:

- Hệ thống phân phối: ở cấp điện áp 110 kV mức tăng thêm vào khoảng 12.000 km và 500 TBA; đường dây trung áp và TBA phân phối: khoảng 130.000 km và 240.000 TBA (44.000 MVA).

- Công tác kinh doanh bán điện: do số khách hàng tăng nhanh (bình quân 10%/năm), mở rộng địa bàn hoạt động mở rộng, tiếp nhận lưới điện nông thôn (với mục tiêu đạt 100% số xã, trên 95% số hộ dân) và tăng cường dịch vụ khách hàng nên nhu cầu lao động dự kiến sẽ tăng nhanh.

b.) Ảnh hưởng của tiến bộ về KHCN và quản lý SXKD điện:

i.) Về PD, giai đoạn tới 2015 là giai đoạn EVN tập trung đầu tư để khai thác hầu hết các dự án thủy điện lớn, các nhà máy nhiệt điện với tổ máy có công suất lớn (tubin khí từ 750 MW, đốt than từ 600-1000 MW), đồng thời áp dụng công

nghệ sản xuất và thiết bị điều khiển, tự động hóa hiện đại trên thế giới, do đó có điều kiện giảm định mức lao động vận hành. Cải tiến về tổ chức và quản lý, công ty hoá và cổ phần hoá có tác động làm giảm nhân lực ở khu vực gián tiếp và dịch vụ phụ trợ ở các nhà máy NĐT. Đối với NMD nguyên tử, thời kỳ này chưa đi vào vận hành nên việc chuẩn bị nhân lực chủ yếu là đội ngũ quản lý dự án đầu tư và bước đầu tiếp cận về công nghệ với số lượng tăng thêm chưa đáng kể.

ii.) Về TTD, do đã được tổ chức quản lý ổn định từ năm 2008 nên mức sử dụng nhân lực giảm chủ yếu do tiến bộ trong KHCN (như hệ thống bảo vệ, tự động, CNTT và viễn thông), nhất là ở khâu vận hành TBA. Tuy nhiên, quản lý đường dây TTD lại chịu ảnh hưởng lớn từ các yếu tố của đời sống dân cư nên mức giảm NNL ở đầu giai đoạn thấp do công tác bảo đảm hành lang tuyến cần tăng cường. Ở thời kỳ từ 2013-2015, khi ý thức người dân được cải thiện, nhân lực vận hành trong TTD có mức sử dụng giảm nhanh hơn.

iii.) Về PP&KD, ứng dụng KHCN trong vận hành lưới điện có cải thiện hơn nhưng chậm so với các khâu PD, TTD trong cả thời kỳ. Cổ phần hóa thí điểm một số đơn vị bán lẻ điện ở giai đoạn này dự kiến vẫn rất hạn chế. Nhìn chung tốc độ giảm lao động do 2 nguyên nhân này không bù đắp được tốc độ tăng mạnh lao động do yêu cầu mở rộng lưới phân phối điện và hình thành các trung tâm dịch vụ, bảo hành [32, tr.10,31]. Về tổ chức và quản lý, việc thành lập 5 Tổng công ty Điện lực trên cơ sở sắp xếp lại các Công ty Điện lực hiện có ở năm 2010 không ảnh hưởng đến số lao động trực tiếp tại đơn vị cơ sở. Nhân lực gián tiếp (cấp phòng) ở các đơn vị cấp 3 có tăng nhưng số lượng không đáng kể so với toàn khối.

c.) Giảm lao động tự nhiên do về hưu, di chuyển và tăng NSLĐ:

- Đối với NNL hiện có, dự kiến mỗi năm số nhân lực hiện có của EVN giảm với tỷ lệ 1% nhờ tăng NSLĐ [32], số người đến tuổi về hưu theo tính toán vào khoảng 8% cho cả giai đoạn 2009-2015 (tức là 1,143%/năm) và số chuyển khỏi

dây chuyền SXKD điện dự kiến bình quân khoảng 1%/năm. Như vậy, tỷ lệ giảm bình quân hàng năm của NNL hiện có là 3,143%.

- Đối với số lao động tuyển mới, NSLĐ ở năm 2015 dự kiến tăng từ 15% đến 20% so với các năm 2006-2008 theo 2 phương án dự báo thấp và cao [44]. Theo đó, việc sử dụng lao động trực tiếp SXKD điện có định mức tiên tiến hơn làm cho mức giảm lao động từ 14% đến 17% so với định mức hiện hành.

Nghiên cứu xu hướng tăng NSLĐ trong SXKD điện ở Công ty Điện lực Tokyo - TEPCO cho thấy: giai đoạn 2007-2015 ở EVN khá tương đồng với giai đoạn 1975-1985 của TEPCO [87] về mô hình tổ chức quản lý, năng lực kỹ thuật và chuyển biến môi trường kinh doanh. Do vậy, tốc độ tăng NSLĐ bình quân trong SXKD điện ở EVN giai đoạn 2009-2015 được dự báo ở mức 16% đến 17%/năm là phù hợp. Theo đó, các chỉ tiêu về NSLĐ của EVN giai đoạn sau 2025 có thể tiến gần tới mức bình quân chung của thế giới ở năm 2005 (xem kết quả dự báo ở Bảng 2.10).

d.) Xu hướng phát triển của thị trường lao động CMKT và hoạt động đào tạo trong lĩnh vực điện lực:

Xu hướng trên có tác động mạnh tới các điều kiện làm chuyển dịch cơ cấu NNL theo trình độ qua đào tạo ở thời kỳ tới năm 2015 như sau:

- Tư tưởng “chuộng” bằng cấp và tâm lý có bằng ĐH và sau ĐH để có cơ hội thăng tiến vẫn tồn tại trong thời gian tới làm tỷ lệ ĐH tăng nhẹ;

- Do chưa có giải pháp và hướng cải cách về nội dung và chương trình đào tạo ở bậc THCN, nhu cầu sử dụng lao động ở bậc trình độ này có xu hướng giảm so với CNKT. Tỷ trọng THCN trong cơ cấu NNL tiếp tục giảm;

- Việc đẩy mạnh và đa dạng hóa các bậc dạy nghề theo Luật Dạy nghề năm 2006 có tác động đáng kể đến đào tạo lao động kỹ thuật ở EVN. Số lượng lớn CNKT (sơ cấp đến cao đẳng nghề) được đào tạo tại các trường của EVN do phù

hợp với nhu cầu người học và yêu cầu sử dụng. Dự kiến số lượng CNKT được sử dụng tăng nhanh trong vòng 5 năm tới với tỷ lệ tăng nhanh hơn so với bậc ĐH.

3.2.3.3 Phương hướng phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015

a.) Về quy mô nguồn nhân lực:

Để xác định quy mô NNL tới năm 2015, Luận án tập trung nghiên cứu dự báo số nhân lực cần bổ sung mới và số nhân lực hiện có cho từng bộ phận: i.) Đối với NNL bổ sung mới, chỉ tính số nhân lực trực tiếp vận hành các công trình điện dự kiến đưa vào vận hành (khối lượng tăng thêm) theo định mức lao động tiên tiến. Quản lý gián tiếp cho phần khối lượng tăng thêm dự kiến sử dụng NNL hiện có để giảm tối đa cấp quản lý trung gian; ii.) Đối với NNL hiện có, trên cơ sở tỷ lệ hao hụt tự nhiên và giảm do sắp xếp lại lao động với tốc độ giảm bình quân là 3,143%/năm, số lượng còn lại vào các năm 2010 và 2015 được chi tiết ở cột 4 và cột 5 trong Bảng 3.2.

Phân tích dự báo định về sử dụng lao động trực tiếp SXKD điện ở EVN của Luận án cho thấy: ở thời kỳ 2011-2015 mức sử dụng lao động có tốc độ giảm nhanh hơn 2008-2010 do tác động của tiến bộ về công nghệ và hợp lý hoá tổ chức SXKD, trong đó khâu PD có mức giảm mạnh nhất ở nhóm NĐT và NĐK do tổ chức lại các công ty PD và sự tiến bộ trong công nghệ sản xuất. Ở các khâu TTĐ và PP&KD, tiến bộ về công nghệ và tự động hoá trong vận hành làm cho mức giảm lao động ở cấp điện áp cao nhanh hơn mức điện áp thấp, vận hành TBA có mức giảm nhanh hơn so với đường dây.

Từ kết quả phân tích xu hướng tăng NSLĐ như trên và định mức lao động SXKD điện sửa đổi lần 3 của EVN [35] dự kiến sẽ áp dụng từ năm 2010, tỷ lệ giảm lao động trực tiếp so với mức sử dụng ở năm 2008 cho từng khâu ở năm 2010 và ở năm 2015 được xác định như dưới đây:

- Đến 2010 so với 2008: ở khâu PD, giảm 25% đối với NĐT và NĐK (định mức cho NĐK được lấy bằng 0,79 lần NĐT [47]), 16% đối với TĐ. Khâu TTĐ,

giảm 26,5% với TBA 500kV; 22% đối với TBA 220kV; 16% với đường dây 500kV và 220kV. Ở khâu PP&KD: giảm 22% với TBA, 15% đối với đường dây 110kV. Quản lý lưới phân phối và kinh doanh điện được quy đổi về một chỉ tiêu chung là số lao động cho 1.000 khách hàng và có mức giảm bình quân là 15%/năm.

- Đến 2015, so với 2010: giảm 40% ở khối các nhà máy NĐT và NĐK; giảm 27% với các nhà máy TĐ. Khâu TĐ, giảm 32% với TBA 500kV; 28% với TBA 220kV; 36% đối với đường dây 500kV và 41% đối với đường dây 220kV. Ở khâu PP&KD: giảm 65% đối với TBA 110kV và 26,5% với đường dây 110kV, quản lý khách hàng giảm 32,5%.

Kết quả dự báo chỉ tiêu sử dụng nhân lực trực tiếp bình quân vào năm 2010 và 2015 được trình bày trong Bảng 3.1.

Bảng 3.1: Kết quả dự báo chỉ tiêu sử dụng lao động cho mở rộng SXKD điện của EVN đến năm 2015

Lĩnh vực SXKD chính	Chỉ tiêu NNL	2008	2010	2015	Mức của TG ở năm 2005
Phát điện TĐ: NĐK: NĐT:	Người/MW	0,65 1,58 2	0,55 1,18 1,5	0,40 0,71 0,9	0,2 0,32 0,4
Trạm BA 500 kV: 220 kV:	Người/Trạm	30 22	22 17	15 12,2	1 người/10km (đã bao gồm TBA)
Đường dây 500 kV: 220 kV:	Người/10 km	3 1	2,5 0,85	1,6 0,5	
PP&KD ĐD 110kV: Trạm 110kV: Kinh doanh:	Người/10 km Người/Trạm Ng/1.000 kh.hàng	0,8 11	0,68 8 3,25	0,5 3 3	1 người/10km (đã bao gồm TBA) 2

Từ các chỉ tiêu này, NNL tăng thêm do mở rộng SXKD từng bộ phận được tính toán tới năm 2010 và năm 2015 như trình bày ở cột 10 và 11 trong Bảng 3.2.

Bảng 3.2: Kết quả dự báo quy mô NNL theo lĩnh vực hoạt động và công nghệ sản xuất điện đến 2015

Tên lĩnh vực hoạt động SXKD	Đơn vị tính cho quy mô SXKD	NNL hiện có (người)			Quy mô mở rộng SXKD		Chỉ tiêu ở năm 2010 (người/1Đ.vị)	Chỉ tiêu ở năm 2015 (người/1Đ.vị)	NNL tăng thêm (người)		Tổng số NNL (người)	
		2008	đến 2010	đến 2015	2009-2010	2011-2015			2009 - 2010	2011 - 2015	2010	2015
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)=(6)x(8)	(11) = (7)x(9)	(12)=(4)+(10)	(13)=(5)+(11)
Khối phát điện:	MW	9.417	8.834	7.530	2.899	16.325			1.783	11.973	10.617	19.503
- Thủy điện	MW	3.236	3.036	2.588	2.599	5.325	0,55	0,40	1.429	2.130	4.465	4.718
- NĐ khí	MW	2.613	2.451	2.089	300	300	1,18	0,71	354	213	2.805	2.302
- Nhiệt điện than	MW	3.568	3.347	2.853	0	10.700	1,5	0,9	0	9.630	3.347	12.483
Khối TTD:		6.519	6.116	5.213					2.068	1.530	8.184	6.743
- Đường dây 500kV	10 km				183	302	2,5	1,6	458	483		
- Trạm BA 500kV	Trạm				7	18	22	15	154	270		
- Đường dây 220kV	10 km				413,5	545	0,85	0,5	351	273		
- Trạm BA 220kV	Trạm				65	42	17	12	1.105	504		
Khối PP&KD:		65.852	61.778	52.661					16.794	20.677	78.572	73.338
- ĐD 110kV	10 km				590	476	0,68	0,5	401	238		
- Trạm 110kV	Trạm				221	313	8	3	1.768	939		
- Quản lý khách hàng mua điện	1.000 K.hàng				4.500	6.500	3,25	3	14.625	19.500		
Tổng cộng	người	81.788	76.728	65.404					20.645	34.180	97.373	99.584

Nguồn: [32], [34], [44], [46] và tính toán của tác giả.

Như vậy nguồn nhân lực SXKD điện của EVN năm 2010 đạt trên 97 nghìn người, tăng 15% so với 2009, trong đó tăng mạnh nhất ở khâu PP&KD. Nguyên nhân là do mở rộng lưới điện, đặc biệt EVN phấn đấu hoàn thành mục tiêu tiếp nhận 100% số xã ở nông thôn vào cuối năm 2010. Giai đoạn 2011-2015, tốc độ tăng NNL chậm lại (bình quân dưới 1%/năm) do định mức sử dụng lao động giảm mạnh nhờ vào tiến bộ trong tổ chức SXKD, sử dụng lao động khoa học và áp dụng công nghệ tiên tiến ở tất cả các công đoạn.

So sánh kết quả tính toán trên với dự kiến của EVN trong kế hoạch đào tạo phát triển NNL giai đoạn 2008-2010 cho thấy số dự kiến của EVN rất thấp: 78.214 ở năm 2010 và 81.514 vào 2015 [36, tr.22]. Thực tế cho thấy ở năm 2009, số nhân lực trực tiếp SXKD điện đã đạt trên 84 nghìn người. Nguyên nhân có sai lệch trong dự báo là do EVN dựa trên mức tăng NSLĐ dự kiến chung toàn ngành theo QHĐ VI mà chưa có tính toán cụ thể cho từng khâu, từng khối lượng công việc. Tuy nhiên, dự báo của EVN và kết quả nghiên cứu của Luận án đều cho thấy quy mô NNL ở giai đoạn 2011-2015 tăng chậm hơn rất nhiều so với giai đoạn 2008-2010.

Như vậy, phát triển về quy mô NNL ở thời kỳ 2011-2015 cần theo hướng: tăng nhanh NNL ở khối PD với tốc độ bình quân 22,6%/năm, chiếm tỷ trọng gần 20% vào 2015; NNL ở khối PP&KD giảm bình quân khoảng 1,3%/năm so với 2010, tức là cần tuyển mới với tốc độ 2%/năm để bù mức giảm lao động tự nhiên. Đối với khối TTD cần giảm số lượng nhân lực bình quân 3,5%/năm, có nghĩa là chỉ tuyển mới nhằm bù vào số nhân lực rời khỏi các vị trí vận hành hàng năm. Trong 5 năm từ 2011-2015, tổng số NNL cần bổ sung là 34.180 người, trong đó khối PP&KD 20.600 người, chiếm khoảng 60%, khối PD gần 12.000 người chiếm trên 35%. Trong khi khối TTD chỉ cần bổ sung khoảng 1.500 người, chiếm 4,3%.

Đối với khâu PD, kết quả tính toán ở Bảng 3.2 cho thấy trong 5 năm từ 2011-2015, số lượng nhân lực cần tăng chủ yếu ở các nhà máy NĐT do yêu cầu vận hành mới (chiếm 66% số tăng thêm ở cả khối PD) với số lượng trên 9.600 người. Trong khi các nhà máy thủy điện tăng thêm 2.100, các nhà máy NĐK chỉ tăng thêm 213 người. Tuy nhiên, để chuẩn bị cho đầu tư xây dựng và vận hành NMD hạt nhân đầu tiên ở giai đoạn sau năm 2015, EVN cần quan tâm đến tuyển chọn và tổ chức đào tạo lực lượng cán bộ kỹ thuật về điện nguyên tử, trong đó ưu tiên lực lượng quản lý đầu tư và một số chuyên gia giám sát kỹ thuật để chuẩn bị tiếp nhận vận hành ở giai đoạn sau 2020.

b.) Về cơ cấu nguồn nhân lực:

Một mặt, cơ cấu NNL hợp lý ở một giai đoạn là một cơ cấu đáp ứng được định hướng phát triển và tổ chức SXKD điện tiên tiến về mặt định mức sử dụng lao động với giải pháp, trình độ công nghệ được lựa chọn. Mặt khác, cơ cấu NNL được coi là hợp lý phải đảm bảo sự kế thừa cơ cấu hiện tại, có tính khả thi qua thực hiện phát triển NNL và sắp xếp lại lao động. Đây là một điều kiện quan trọng, bởi vì NNL của EVN là lao động trong biên chế dài hạn, gắn bó lâu năm theo các vị trí công tác với những yêu cầu cụ thể về CMKT. Việc phân bổ lại thông qua tuyển mới nhân lực thay thế số nhân lực hiện có trong một khoảng thời gian ngắn là điều không thực hiện được. Cần có quy hoạch đào tạo lại, bồi dưỡng về CMKT cho NNL hiện có để đáp ứng yêu cầu về năng lực các vị trí lại vừa đạt được sự hợp lý về cơ cấu.

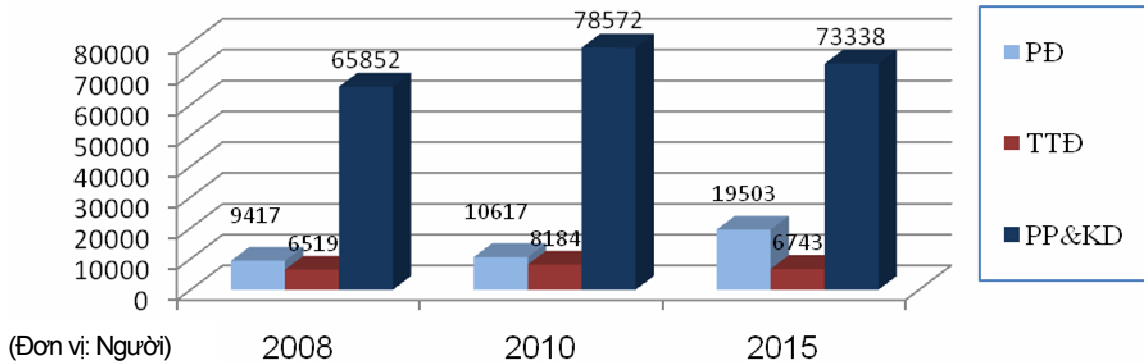
Cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động và theo công nghệ sản xuất điện:

Trên cơ sở số liệu về NNL ước tính cho từng bộ phận theo định mức sử dụng tiên tiến nêu ở Bảng 3.2, cơ cấu NNL hợp lý vào năm 2010 và 2015 của EVN được xác định và trình bày trong Bảng 3.3. Theo đó, chuyển dịch cơ cấu NNL đã phản ánh sự chuyển biến cơ cấu SXKD điện từng giai đoạn theo kế hoạch phát triển của EVN.

Bảng 3.3: Kết quả xác định cơ cấu NNL của EVN đến năm 2015

Cơ cấu NNL	Năm 2008	Đến năm 2010	Đến năm 2015
PD/TTĐ/PP&KD	1/0,69/6,99	1/0,77/7,40	1/0,35/3,76
TĐ/NĐK/NĐT	1/1,10/0,82	1/0,63/0,75	1/0,49/2,65

Hướng chuyển biến cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động giữa các khâu trong SXKD điện của EVN đến năm 2015 so với năm 2008 theo 3 khối PD/TTĐ/PP&KD được biểu diễn trong Hình 3.2.

**Hình 3.2: Chuyển biến quy mô và cơ cấu NNL theo lĩnh vực SXKD điện**

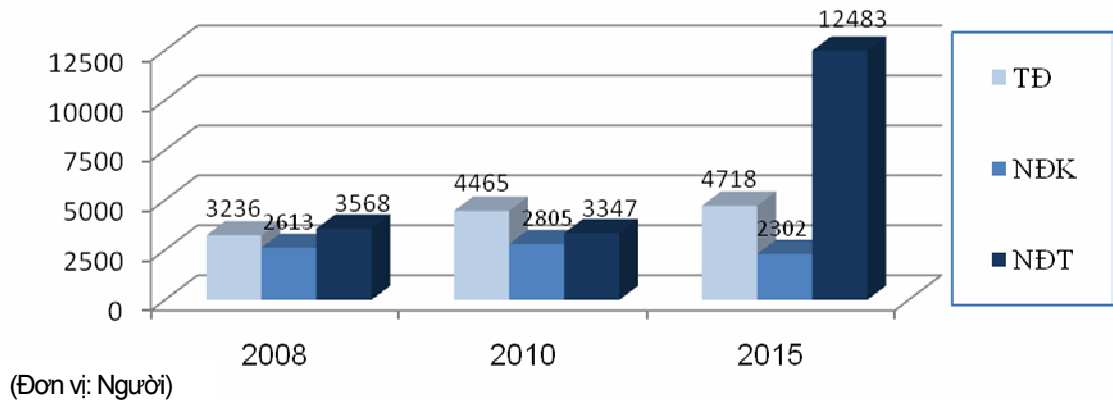
Có thể thấy sự biến đổi về số lượng và chuyển dịch cơ cấu NNL phù hợp với cơ cấu, trình độ công nghệ và tổ chức SXKD điện từng thời kỳ phát triển của EVN. Cụ thể là:

- Thời kỳ 2008-2010, EVN hoàn thành cơ bản việc tiếp nhận lưới điện nông thôn, định mức sử dụng lao động lĩnh vực PP&KD điện lại chưa có những cải thiện đáng kể nên NNL tăng mạnh ở khâu này. Ở khâu PD và TTĐ, khối lượng công việc tăng chậm, mức sử dụng lao động thấp nên NNL tăng không nhiều. Vì vậy, cơ cấu NNL ở năm 2010 vẫn bất hợp lý ở chỗ tỷ trọng NNL ở khâu PP&KD điện ở mức rất cao (7,4 người) so với khâu TTĐ (0,77 người). Theo công nghệ sản xuất điện, NNL có chuyển biến mạnh theo hướng tăng nhanh tỷ trọng lao động khối TĐ (bình quân 9,5%/năm) do tăng tỷ trọng công suất các nhà máy thủy điện mới (xem Bảng 3.2);

- Thời kỳ 2011-2015, do hoàn thiện tổ chức SXKD, sử dụng thiết bị và công nghệ hiện đại nên định mức sử dụng lao động bình quân toàn EVN giảm nhanh, trong đó nhanh nhất là ở khâu PP&KD. Khâu TTĐ có tốc độ đầu tư mở rộng thấp hơn so với trước 2010. Ở khâu PĐ, công suất tăng lên đáng kể sau khi các NMD lớn như Sơn La, Quảng Ninh, Hải Phòng vào vận hành. Do vậy, cơ cấu NNL có chuyển biến mạnh theo hướng tăng nhanh tỷ trọng ở khâu PĐ, giảm tỷ trọng ở các khâu PP&KD và TTĐ. Tỷ trọng NNL ở khâu PP&KD điện dự kiến chỉ ở mức 3,76 so với 1 ở PĐ (xem Bảng 3.2).

Cơ cấu NNL theo lĩnh vực trong SXKD điện (PĐ/TTĐ/PP&KD) cần đạt được vào năm 2015 mà Luận án đưa ra cho EVN khá tương đồng với cơ cấu của ngành điện Thái Lan ở năm 2005 là 1/0,43/3,67. Việc so sánh cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động trong SXKD điện giữa các quốc gia chỉ mang tính tương đối vì nó chịu ảnh hưởng rất lớn của cơ cấu nguồn điện. Đối với EVN, cơ cấu được xác định đã đảm bảo phù hợp với chiến lược, kế hoạch SXKD điện, đồng thời có tính khả thi vì thống nhất với lộ trình áp dụng định mức lao động tiên tiến của Tập đoàn. Theo đó, NSLĐ của EVN ở từng khâu SXKD điện vào năm 2015 tương đương với mức mà ngành Điện Thái Lan và Malaysia đạt được ở năm 2007 và đang tiến gần hơn tới mức bình quân chung của Thế giới đã đạt ở năm 2005.

Trong khối PĐ, cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện chuyển biến theo hướng: tăng nhanh tỷ trọng NNL ở các nhà máy NĐT do tỷ trọng công suất tăng mạnh. Trong khi đó, tỷ trọng NNL ở các nhà máy NĐK giảm mạnh do không có dự án mới vào hoạt động giai đoạn này. Chuyển biến số lượng và cơ cấu TĐ/NĐK/NĐT ở các năm 2010, 2015 so với 2008 được trình bày ở biểu đồ trong Hình 3.3.



Hình 3.3: Chuyển biến về quy mô và cơ cấu NNL theo công nghệ sản xuất điện

Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ đào tạo:

Biến động cơ cấu NNL ở Công ty TEPCO thời kỳ 1983-2003 với mô hình tổ chức SXKD khá giống EVN cho thấy xu hướng sau: tỷ lệ bậc ĐH (gồm cả cao đẳng kỹ thuật) tăng từ 22% lên tới trên 30%, số nhân lực tương đương bậc THPT giảm, trong khi tỷ lệ CNKT giảm rất chậm và có xu hướng tăng ở cuối giai đoạn [51], đặc biệt CNKT lành nghề tăng rất nhanh.

Ở Việt Nam, tiến bộ KHCN ở thời kỳ CNH và xu hướng phát triển kinh tế dựa vào tri thức sẽ yêu cầu nhân lực CMKT trình độ cao (bậc ĐH) tăng nhanh trong tương lai. Tuy nhiên ở giai đoạn từ nay tới 2015, nhân viên kỹ thuật vận hành đào tạo ở các bậc ĐH và THPT còn nhiều bất cập về kỹ năng và tay nghề lao động. Trong khi đó, ứng dụng KHCN hiện đại còn chậm và chưa đồng bộ. Do vậy, việc sử dụng nhân lực bậc ĐH cho các vị trí nhân viên vận hành điện sẽ chưa phổ biến vì hiệu quả sử dụng không cao. Thay vào đó, EVN cần thay đổi theo hướng tăng tỷ lệ CNKT lành nghề có trình độ công nghệ và kỹ năng lao động tốt để tăng nhanh NSLĐ vì đây là đội ngũ trực tiếp ở các cơ sở SXKD điện. Đồng thời, cần tăng tỷ lệ NNL có CMKT tới mức trên 99% vào năm 2015 (EVN dự kiến tỷ lệ này ở năm 2010 đạt 94%).

Để đạt được cơ cấu hợp lý về trình độ vào năm 2015, tỷ lệ CNKT cần tăng ở mức trên mức bình quân chung. Nhân lực bậc THPT vẫn tăng nhẹ ở các năm 2009-2010 nhưng vào thời kỳ 2011-2015 cần giảm mạnh. Nhân lực

bậc ĐH vẫn tăng mạnh vào năm 2010 do cần bổ sung kỹ sư cho các NMĐ mới, nhưng thời kỳ 2011-2015 có mức tăng thấp. Kết quả dự báo tốc độ tăng, giảm và tỷ trọng nhân lực SXKD điện theo trình độ của EVN năm 2015 so với các năm 2008, 2009 được trình bày ở Bảng 3.4.

Bảng 3.4: Dự báo quy mô, tốc độ tăng, giảm và tỷ trọng nhân lực trực tiếp SXKD điện theo trình độ của EVN

Chỉ tiêu về NNL	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2015
Tổng số lao động (người): (tỷ lệ tăng bình quân/năm)	81.788	84.381	97.373 (15,3%)	99.584 (0,07%)
Trong đó bậc ĐH: <i>Tỷ trọng</i> (tỷ lệ tăng bình quân/năm)	24.577 30,05%	26.833 31,8%	30.185 31,0%	30.373 30,5%
Bậc THCN: <i>Tỷ trọng</i> (tỷ lệ tăng/giảm bình quân)	9.573 12,06%	10.125 12,0%	10.224 10,5%	6.970 7,0%
Bậc CNKT: <i>Tỷ trọng</i> (tỷ lệ tăng bình quân)	39.134 49,30%	42.190 50,0%	49.660 51,0%	61.742 62,0%
		(7,8%)	(17%)	(4,8%)

Nguồn: [37], [39]; Tác giả tính toán.

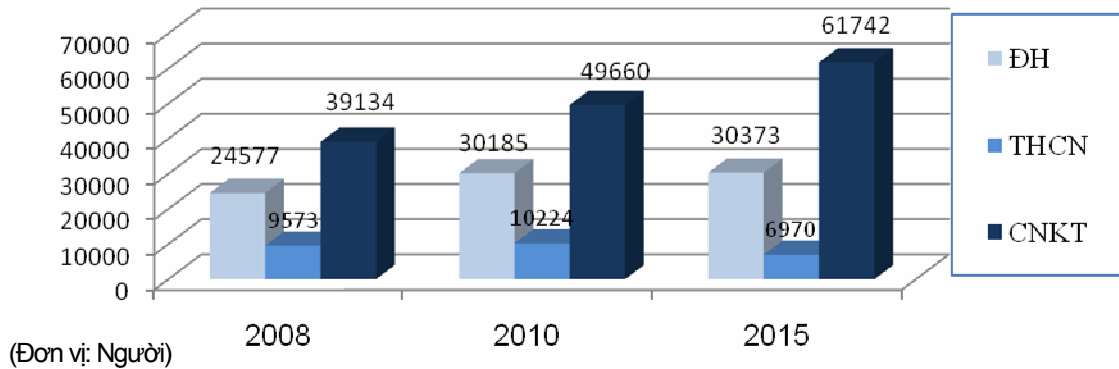
Từ kết quả trên, cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo ĐH/THCN/CNKT của EVN hiện tại và cơ cấu hợp lý vào các năm 2010, 2015 được trình bày trong Bảng 3.5.

Bảng 3.5: Kết quả xác định cơ cấu NNL theo trình độ của EVN giai đoạn đến năm 2015

Cơ cấu NNL	Năm 2008	Năm 2009	Đến 2010	Đến 2015
ĐH/THCN/CNKT:	1/0,40/1,64	1/0,38/1,57	1/0,34/1,64	1/0,23/2,03

Để đạt được cơ cấu ĐH/THCN/CNKT là 1/0,23/2,03 vào năm 2015, phương hướng phát triển chủ yếu từ năm 2011-2015 về NNL của EVN gồm: tăng nhanh số lượng CNKT ở tốc độ bình quân 4,8%/năm, riêng năm 2010 cần tăng ở mức 17% so với 2009 để đáp ứng nhu cầu quản lý lưới điện và

kinh doanh khu vực nông thôn mới tiếp nhận; giữ tỷ lệ ĐH tăng ở mức bình quân 0,1%/năm, đồng thời giảm số lao động ở bậc THCN với tốc độ bình quân 6,9%/năm (xem Bảng 3.4). Chuyển biến về số lượng và cơ cấu từng bậc trình độ đào tạo qua các giai đoạn của EVN được trình bày ở Hình 3.4.



Hình 3.4: Chuyển biến về quy mô và cơ cấu NNL theo trình độ đào tạo

So sánh với các Điện APUA có trình độ phát triển và công nghệ gần với EVN thấy rằng: tỷ trọng NNL bậc ĐH của EVN được dự báo ở năm 2015 tương đương với mức của Công ty Điện lực Indonesia PLN dự kiến đạt vào năm 2011 là 31% [89] và của EGAT đã đạt vào năm 2007 là 29,18% [72]. Tổng công ty TNB (Malaysia) có cơ cấu trình độ ở năm 2008 là: 1/0,65/1,74, trong đó CNKT chủ yếu là công nhân lành nghề. Do được đẩy mạnh đào tạo nên tỷ trọng CNKT đang tăng nhanh. Cơ cấu NNL của TNB dự kiến đạt 1/0,3/2,2 vào năm 2015 [90].

Nếu theo số liệu dự báo trong kế hoạch đào tạo phát triển NNL của EVN thì đến 2015 cơ cấu ĐH/THCN/CNKT của EVN là 1/0,4/0,87 [36]. Đây là một cơ cấu không hợp lý so với yêu cầu SXKD điện thời gian tới vì tỷ trọng CNKT quá thấp so với số có trình độ ĐH. Kết quả thực hiện phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ quản lý vận hành tại các cơ quan gồm: Trung tâm Điều độ HTĐ Quốc gia, Ban Kỹ thuật của Công ty mẹ, Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia và Tổng công ty Điện lực Hà Nội vào tháng 6 năm 2010 đều cho thấy “cơ cấu bình quân 01 kỹ sư chỉ có 0,87 CNKT thì chưa phù hợp với thực tế vận hành trong thời gian 10 năm tới ở HTĐ Việt Nam.

Nguyên nhân của việc dự báo số lượng và cơ cấu NNL chưa sát với tình hình ở kế hoạch của EVN là do cơ sở dự báo dựa vào xu thế tăng tỷ lệ trình độ ĐH là xu thế chủ yếu [36, tr.11]. Hơn nữa, trong dự báo trên EVN tính đến các lĩnh vực ngân hàng, viễn thông, tài chính v.v. là các lĩnh vực làm tăng nhân lực chủ yếu ở bậc ĐH. Tác giả cho rằng việc tăng quá nhanh tỷ trọng NNL bậc ĐH trong 5 năm tới sẽ gây lãng phí chi phí xã hội vì thời gian và chi phí đào tạo lớn, nhưng lại chưa giải quyết được tình trạng bất cập nhất hiện nay là sự thiếu hụt về kỹ năng lao động của NNL trực tiếp SXKD điện ở EVN.

c.) Yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực:

Thực tế cho thấy trình độ đã qua đào tạo được đánh giá qua bằng cấp mới là biểu hiện ở kiến thức và hiểu biết về CMKT. Trong khi đó, chất lượng NNL ở một tổ chức được đánh giá bằng năng lực và hiệu quả thực hiện công việc (performance). Năng lực của NNL lại phụ thuộc chủ yếu vào kỹ năng, tác phong và thái độ lao động ở từng vị trí công tác. Điều này càng thấy rõ hơn trong SXKD kinh doanh điện khi mà mỗi nhân viên hoặc cán bộ quản lý kỹ thuật làm việc ở vị trí vận hành một thiết bị hoặc công trình điện trong HTĐ.

Theo lộ trình phát triển ngành Điện thì từ 2011 đến 2015 thị trường PD cạnh tranh được hình thành, các điều kiện cần thiết cho thị trường bán buôn điện cạnh tranh diễn ra sau 2015 cũng được chuẩn bị. Do vậy, mặc dù EVN tiếp tục giữ vai trò chủ đạo trong SXKD điện nhưng môi trường và tính chất hoạt động đã có thay đổi rõ rệt trong cả 3 lĩnh vực. Đặc điểm thực hiện nhiệm vụ theo chức năng từng khâu trong SXKD điện của EVN thời gian tới năm 2015 có những yêu cầu cơ bản như sau:

- Về phát điện, các Công ty Phát điện phải cạnh tranh về giá bán và khả năng sẵn sàng về công suất phát điện theo thị trường chào giá cạnh tranh. Mặc dù các NMD thuộc EVN được thí điểm bán điện theo giá hạch toán nội bộ kể từ năm 2007, nhưng đây rõ ràng là thách thức rất lớn về nâng cao chất lượng vận hành để nâng cao NSLĐ, hạ giá thành phát điện.

- Ở khâu TTĐ, mặc dù vẫn có những đặc điểm của độc quyền tự nhiên nhưng yêu cầu về chất lượng truyền tải khắt khe hơn. Các sự cố chủ quan gây mất điện được tính toán bằng chi phí phạt qua hợp đồng dịch vụ TTĐ. Đặc biệt, cần đảm bảo hiệu suất truyền tải phải được tối ưu hóa để Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia hoạt động có lãi, tiến tới bền vững về tài chính.

- Ở khâu PP&KD, việc đa dạng hóa các loại hình doanh nghiệp dịch vụ bán lẻ (dự kiến vào cuối giai đoạn) và cạnh tranh trong bán buôn điện buộc các Tổng công ty Điện lực phải thay đổi. Theo đó, cách làm việc “quan liêu”, chất lượng phục vụ thấp sẽ không được chấp nhận bởi dư luận xã hội và các kênh kiểm soát, các thể chế quản lý trong dịch vụ vận hành lưới điện hạ áp, cung cấp điện năng và dịch vụ khách hàng mua bán điện.

Đây là giai đoạn EVN phải thực sự thích nghi với sự cạnh tranh và hội nhập theo xu thế phát triển chung của một nền kinh tế thị trường. Những thay đổi cơ bản về môi trường hoạt động như vậy và phát triển của nền kinh tế - xã hội đặt ra yêu cầu phải nâng cao NSLĐ, chất lượng điện năng và cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng. Muốn vậy, EVN cần tăng cường ứng dụng KHCN, tạo ra cơ cấu lao động hợp lý, cải cách khâu tổ chức quản lý và điều hành v.v. Nhưng giải pháp quan trọng nhất, vừa có ý nghĩa trước mắt vừa lâu dài là cải thiện chất lượng NNL thông qua nâng cao năng lực để tăng nhanh NSLĐ. Từ đó, đời sống người lao động được nâng lên lại góp phần cải thiện chất lượng và hiệu quả hoạt động SXKD của toàn Tập đoàn.

Như vậy, mục tiêu phát triển NNL thời kỳ 2011-2015 nhằm đáp ứng được yêu cầu về chất lượng NNL là: nâng cao năng lực thực hiện của NNL hiện tại theo từng vị trí công tác trong quản lý, điều hành và vận hành HTĐ ở các khâu, các đơn vị từ cấp Tập đoàn đến đơn vị cơ sở SXKD điện. Nâng cao năng lực thông qua việc bổ sung, cập nhật kiến thức về kỹ thuật, công nghệ và quản lý, nâng cao kỹ năng thực hiện nhiệm vụ, bao gồm cả các kỹ năng mềm, tiếng Anh, CNTT, nâng cao ý thức và cải thiện tác phong làm việc.

d.) Về thực hiện các hoạt động phát triển NNL

Với các mục tiêu, định hướng phát triển về quy mô, cơ cấu cũng như các yêu cầu về chất lượng NNL vừa phân tích ở trên, thực hiện các hoạt động phát triển NNL của EVN giai đoạn tới năm 2015 cần theo hướng sau.

Đối với công tác đào tạo mới:

- Giảm mạnh quy mô tuyển dụng và đào tạo đại trà cho lao động mới ở tất cả các khâu so với giai đoạn trước năm 2010;

- Ưu tiên đào tạo các ngành nghề phục vụ vận hành các NMD mới, trong đó chủ yếu là nhiệt điện than;

- Tập trung tăng số nhân lực ở bậc CNKT lành nghề nhưng chú trọng về kỹ năng với trình độ tương đương bậc cao đẳng nghề. Ở bậc ĐH chỉ tuyển bổ sung NNL ở các lĩnh vực công nghệ cao, công nghệ mới như điện hạt nhân, công nghệ môi trường, cán bộ quản lý và kỹ thuật có trình độ cao ở các nhóm ngành chủ yếu.

Đối với công tác bồi dưỡng NNL hiện có, đây là công tác cần được đặc biệt quan tâm thực hiện.

Cụ thể là:

- Về bồi dưỡng dài hạn, cần tập trung đào tạo cho số có trình độ THCN ở các lĩnh vực kỹ thuật để đạt trình độ kỹ sư vận hành phục vụ các dự án mới. Số còn lại cần được đào tạo lại, bổ sung về CMKT phù hợp vị trí vận hành mới khi sắp xếp lại.

Trong giai đoạn 2011-2015, số nhân lực trực tiếp vận hành NMD lên tới gần 12 nghìn người (xem Bảng 3.2), trong đó phần lớn cần đạt trình độ kỹ sư. Số này có thể được đào tạo liên thông, đào tạo lại từ NNL hiện có sau khi sắp xếp lại.

- Bồi dưỡng ngắn hạn thường xuyên cần được tập trung đẩy mạnh để nâng cao năng lực làm việc cho đội ngũ NNL hiện có với ưu tiên nâng cao hiểu biết, kỹ năng và cải thiện tác phong lao động. Đặc biệt, cần ưu tiên nâng

cao năng lực NNL ở khối các Tổng công ty Điện lực để tăng nhanh NSLĐ, giảm mức sử dụng lao động ở khâu PP&KD.

Kết quả phân tích thực trạng năng lực NNL hiện có và kết quả công tác phát triển NNL của EVN cho thấy cần tăng mạnh quy mô bồi dưỡng ngắn hạn thường xuyên để đáp ứng yêu cầu quản lý và vận hành trong giai đoạn 2011-2015. Số lượt người tham dự các hoạt động này đạt ở mức 150.000 lượt người/năm thì bình quân mỗi CBCNV được đào tạo đạt 1,5 lần/năm. Đây là mức trung bình của các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay.

Về đối tượng bồi dưỡng, cần đặc biệt chú trọng lực lượng trực tiếp SXKD điện, trong đó ưu tiên cập nhật công nghệ mới và nâng cao kỹ năng và tác phong lao động cho đội ngũ CNKT và kỹ thuật viên vận hành.

Nội dung bồi dưỡng ngắn hạn, ngoài kỹ thuật và công nghệ mới cần bổ sung kỹ năng giao tiếp, dịch vụ khách hàng cho NNL trực tiếp quản lý lưới điện bán lẻ và dịch vụ trong khâu PP&KD điện vì đây là lực lượng tiếp xúc trực tiếp với khách hàng; tăng cường kỹ năng sử dụng CNTT và tiếng Anh đối với đội ngũ gián tiếp.

3.3 CÁC GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

Kế hoạch đào tạo phát triển NNL giai đoạn 2008-2010 của EVN đã đề cập các giải pháp để nâng cao chất lượng NNL, đưa ra một số chương trình và khoá đào tạo cho một số đối tượng cụ thể [36] nhưng chưa mang tính chiến lược và toàn diện nhằm hoàn thiện công tác phát triển NNL. Hoàn thiện phát triển NNL của EVN cần có những giải pháp mang tính tổng thể, khắc phục triệt để các hạn chế hiện nay và tác động vào các yếu tố bên trong có ảnh hưởng quan trọng nhất đối với phát triển NNL của Tập đoàn.

Để đạt được mục tiêu và phương hướng phát triển NNL về cơ cấu, chất lượng đã đặt ra, đồng thời để hoàn thiện công tác này ở EVN trong giai đoạn

tới năm 2015, Luận án đề xuất 5 nhóm giải pháp chủ yếu cần thực hiện như trình bày dưới đây.

3.3.1 Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực

Hoạch định phát triển NNL ở EVN cần tập trung vào đạt được ba mục tiêu, đó là: đạt tới cơ cấu NNL hợp lý, đáp ứng yêu cầu nâng cao năng lực của mỗi vị trí công tác từng giai đoạn, đồng thời xây dựng được chiến lược và các chính sách phát triển NNL của Tập đoàn và các đơn vị. Chiến lược, các chính sách cần phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD điện từng giai đoạn hoạch định làm cơ sở xây dựng kế hoạch và các chương trình phát triển NNL.

Hoàn thiện công tác hoạch định phát triển NNL đang trở thành yêu cầu cấp thiết ở EVN hiện nay. Để hoàn thiện công tác này EVN cần tập trung thực hiện hai giải pháp chủ yếu là: đảm bảo trình tự, phương pháp hoạch định mang tính hệ thống từ Công ty mẹ đến các đơn vị và bổ sung nội dung yêu cầu về năng lực làm việc đối với từng vị trí công tác trong lập kế hoạch phát triển NNL.

3.3.1.1 Đảm bảo trình tự và phương pháp hoạch định khoa học

Cơ sở hoạch định phát triển NNL của EVN giai đoạn 2011-2015:

Về thời gian, do hoạt động SXKD điện có thị trường và nhu cầu sản phẩm tương đối ổn định. Sản phẩm điện có tiềm lực phát triển mạnh, do vậy độ dài của quy hoạch phát triển NNL của EVN nên là 5 năm và kế hoạch phát triển NNL cần được xây dựng hàng năm.

Về cơ sở hoạch định, chiến lược và kế hoạch phát triển của tập đoàn và từng đơn vị theo từng khâu SXKD điện được xác định, lộ trình phát triển thị trường điện và tái cấu trúc ngành đã cơ bản định hình. Đặc biệt, mô hình tổ chức và các vị trí công việc trong dây chuyền SXKD điện hiện nay khá ổn định tới năm 2015. Nhìn chung thì ảnh hưởng của sự thay đổi về tổ chức đến

phát triển NNL của EVN trong thời kỳ 2011-2015 so với hiện tại không lớn. Tuy vậy, cần lưu ý là sự hình thành các Công ty Điện lực cấp tỉnh làm tỷ trọng NNL gián tiếp ở khối PP&KD có tăng lên trong cơ cấu hoạt động, đặc biệt, yêu cầu về năng lực quản lý đối với đối tượng này cần cao hơn hiện nay để đáp ứng được quá trình công ty hóa các Điện lực tỉnh.

Như vậy, khi nghiên cứu cơ sở hoạch định phát triển NNL gồm mục tiêu, chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD điện, cơ cấu tổ chức cũng như các điều kiện khác thì vấn đề đặt ra là các thay đổi này cần được phản ánh trong định hướng và quy hoạch phát triển NNL. Điều này được thể hiện ở việc dự báo quy mô, cơ cấu và đặc biệt là yêu cầu về năng lực các vị trí công tác. Bên cạnh đó, căn cứ hoạch định còn là sự phân tích kết quả đánh giá NNL hiện có và tình hình tổ chức, quản lý phát triển NNL của EVN và các đơn vị.

Trong điều kiện tổ chức và quản lý theo Đề án “Thí điểm hình thành tập đoàn kinh tế” nhưng vẫn tuân thủ sự liên kết dọc chặt chẽ trong chỉ đạo SXKD điện như hiện nay, Luận án đề xuất tập trung thực hiện tốt công tác hoạch định phát triển NNL. Theo đó, hoạch định phát triển NNL cần được thực hiện mang tính hệ thống từ Công ty mẹ đến các đơn vị ở các cấp thông qua việc phân tích khoa học các căn cứ và dữ liệu gắn chặt với yêu cầu về năng lực thực hiện của NNL trong SXKD điện ở thời kỳ hoạch định.

Quy trình và nội dung thực hiện hoạch định phát triển NNL ở EVN theo các bước được đề xuất như sau:

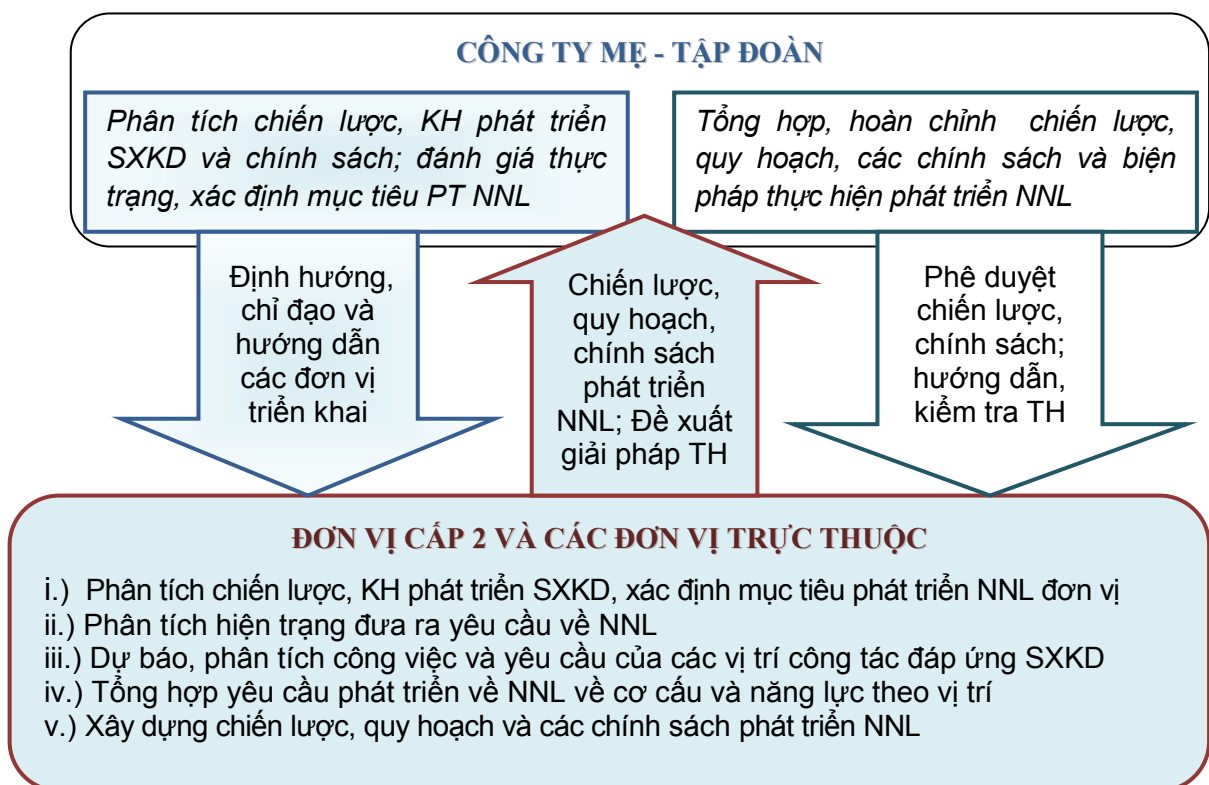
Bước 1: Công ty mẹ - Tập đoàn phân tích chiến lược, kế hoạch SXKD điện và chính sách phát triển chung; đánh giá tổng quan tình hình và thực trạng để định hướng mục tiêu chiến lược và quy hoạch tổng thể phát triển NNL; chỉ đạo, tổ chức hướng dẫn các đơn vị trong Tập đoàn thông qua các đơn vị cấp 2 thực hiện hoạch định phát triển NNL ở các cấp.

Bước 2: Thực hiện các nội dung cơ bản của hoạch định phát triển NNL tại các đơn vị gồm: *i.)* Căn cứ kế hoạch phát triển SXKD, định hướng phát triển

NNL của Tập đoàn và đơn vị, phân tích để xác định mục tiêu phát triển; *ii.*) Phân tích hiện trạng NNL và các yếu tố ảnh hưởng đưa ra yêu cầu về NNL của đơn vị; *iii.*) Phân tích công việc để đưa ra yêu cầu về năng lực cho các vị trí công tác nhằm đáp ứng nhiệm vụ SXKD; *iv.*) Tổng hợp nhu cầu phát triển NNL về số lượng, cơ cấu, đặc biệt là yêu cầu về năng lực cho các vị trí chủ yếu; *v.*) Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển NNL, đưa ra các chính sách và các giải pháp triển khai ở đơn vị;

Bước 3: Công ty mẹ tổng hợp, hoàn thiện chiến lược và quy hoạch phát triển NNL của Tập đoàn; phê duyệt hoặc thông qua chiến lược và quy hoạch phát triển NNL của các đơn vị; ban hành các chính sách về phát triển NNL trong Tập đoàn; phổ biến và hướng dẫn, kiểm tra đánh giá các đơn vị trong tổ chức thực hiện công tác hoạch định phát triển NNL.

Sơ đồ quy trình thực hiện hoạch định phát triển NNL mang tính hệ thống được tác giả đề xuất thực hiện cho EVN được trình bày ở Hình 3.5.



Hình 3.5: Quy trình thực hiện hoạch định phát triển NNL cho EVN

Công tác quy hoạch phát triển NNL ở EVN thời gian vừa qua chưa được thực hiện thường xuyên, liên tục và có hệ thống trong các cấp. Xây dựng kế hoạch phát triển NNL của Tập đoàn giai đoạn 2008-2010 là một ví dụ. Về cơ bản, đây là kết quả của hoạt động hoạch định phát triển NNL. Tuy nhiên, sau gần 3 năm thực hiện, các hoạt động phát triển NNL cho các đơn vị vẫn không được triển khai. Nguyên nhân là khi lập kế hoạch, Công ty mẹ chưa triển khai bước tổng hợp kết quả đánh giá NNL hiện có để phân tích nhu cầu phát triển từ các đơn vị, chưa có sự tham gia và chủ động nghiên cứu đề xuất chiến lược, chính sách phát triển từ các đơn vị.

Nghiên cứu trường hợp Công ty Truyền tải điện 1, một đơn vị được đánh giá thực hiện công tác đào tạo nhân viên vận hành có hệ thống và nề nếp ở Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia cũng cho thấy: mặc dù có quy trình tuyển dụng và đào tạo nhân viên kỹ thuật sau khi tuyển dụng khá bài bản, nhưng kết quả thực hiện kế hoạch phát triển NNL hàng năm vẫn cho thấy chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế do Công ty chưa tuân thủ quy trình hoạch định khi xây dựng quy hoạch và kế hoạch.

Tổ chức hoạch định phát triển NNL theo trình tự nêu ở quy trình sẽ đảm bảo chiến lược và quy hoạch phát triển NNL tích hợp với chiến lược và kế hoạch SXKD của Tập đoàn và các đơn vị. Nhờ đó, công tác phát triển NNL gắn chặt với yêu cầu về cơ cấu và năng lực của NNL. Đồng thời, đảm bảo đề xuất và xây dựng được chính sách thực hiện phát triển NNL đồng bộ và phù hợp với hoạt động SXKD từ đơn vị tới Tập đoàn. Các chính sách được đề xuất từ các đơn vị là căn cứ quan trọng để xây dựng và hoàn thiện chiến lược và cơ chế, chính sách thực hiện phát triển NNL trong Tập đoàn. Đây là điều kiện quan trọng để hoàn thiện công tác phát triển NNL của EVN.

3.3.1.2 Chú trọng yêu cầu về năng lực trong hoạch định phát triển NNL và phân tích nhu cầu đào tạo tại các đơn vị

Ngành Điện Việt Nam đang có lợi thế là nguồn cung lao động dồi dào, tuy nhiên nhân lực CMKT có chất lượng cao, năng lực làm việc tốt lại thiếu hụt. Thực tiễn phát triển NNL ở các công ty điện lực trên thế giới cũng cho thấy nhân lực mới tốt nghiệp từ các trường đào tạo vào làm việc ở các vị trí đều chưa thể đáp ứng ngay được yêu cầu về năng lực. Do vậy, các công ty phải tổ chức đào tạo ngay từ khi mới nhận và có lộ trình để bồi dưỡng, phát triển cho số nhân lực này theo các vị trí từ thấp đến cao. Muốn vậy, cũng như các tổ chức điện lực khác, EVN cần có kế hoạch để thực hiện hoạt động bồi dưỡng thường xuyên NNL.

Với hiện trạng NNL có số lượng lớn nhưng năng lực rất hạn chế, công tác hoạch định phát triển NNL ở các đơn vị thực chất gắn chặt với phân tích công việc để đưa ra được yêu cầu về năng lực theo vị trí công tác. Đây cũng chính là nội dung dự báo yêu cầu về chất lượng NNL ở các cấp, các khâu SXKD điện. Dự báo năng lực yêu cầu cho các vị trí công tác trong thời kỳ hoạch định là đặc trưng quan trọng nhất, tạo ra sự khác biệt của hoạch định phát triển NNL so với hoạch định NNL thông thường.

Ngoài ra, đánh giá NNL hiện có cũng là cơ sở quan trọng trong hoạch định phát triển NNL. Theo đó, ở các đơn vị SXKD điện cấp 2 cần phân tích thực trạng (như đề cập ở bước 2 trong quy trình hoạch định phát triển NNL) để từ đó đưa ra nhu cầu cần phát triển về năng lực cho các vị trí nhân lực. Việc đánh giá yêu cầu về năng lực thực hiện của mỗi vị trí công tác của NNL hiện có để xây dựng quy hoạch và kế hoạch phát triển NNL ở tất cả các cấp, các đơn vị còn được gọi là phân tích nhu cầu đào tạo.

Như vậy, có thể thấy hoạch định phát triển NNL ở các đơn vị trực thuộc EVN luôn gắn liền với nội dung phân tích nhu cầu đào tạo. Đây lại là khâu yếu nhất và chưa được quan tâm thực hiện ở EVN. Kết quả phân tích thực trạng công tác phát triển NNL ở EVN thời gian qua cho thấy yêu cầu về năng lực thực hiện nhiệm vụ không được đề cập trong hoạch định phát triển

NNL cũng như trong xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL hàng năm ở tất cả các đơn vị. Trong đó, phân tích công việc và thu thập thông tin để đánh giá mức năng lực cần phát triển cho từng vị trí (còn gọi là nhu cầu đào tạo cá nhân) chưa được quan tâm.

Giải pháp này tập trung vào phân tích công việc để xác định danh mục năng lực và mức yêu cầu cho từng vị trí công tác, đồng thời thu thập thông tin để đánh giá mức đáp ứng của cá nhân theo danh mục năng lực. Các công việc này còn được gọi là “phân tích nhu cầu đào tạo”, một khâu trọng yếu trong phát triển NNL ở các đơn vị. Thực hiện tốt giải pháp này tại từng bộ phận sẽ xác định được nhu cầu cần bồi dưỡng nâng cao năng lực cho mỗi vị trí trong toàn đơn vị. Cuối cùng, tổng hợp kết quả đánh giá từ các bộ phận sẽ có nhu cầu phát triển NNL trong đơn vị theo tất cả các vị trí công tác. Sơ đồ thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo theo năng lực được miêu tả trong Hình 3.6.



Hình 3.6: Sơ đồ thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo theo năng lực

Trong phân tích nhu cầu đào tạo và triển khai hoạch định kế hoạch phát triển NNL ở các đơn vị thì mức năng lực của từng cá nhân cần được đánh giá thông qua 3 nhóm tiêu chí cơ bản với các dữ liệu thu thập được từ cá nhân. Ba nhóm tiêu chí là: i.) hiểu biết và kiến thức về CMKT trong đó bao gồm cả những kiến thức về an toàn và môi trường; ii.) kỹ năng gồm kỹ năng cơ bản (kể cả sử dụng tiếng Anh, ứng dụng CNTT, các kỹ năng mềm) và kỹ năng chuyên sâu của từng vị trí công việc; iii.) phẩm chất cần thiết khác: ngoài các yêu cầu về sức khoẻ hay yêu cầu riêng ở các vị trí đặc thù thì

yêu cầu chung đối với tất cả các vị trí là tiêu chuẩn về thái độ và tác phong lao động.

Việc thu thập dữ liệu cá nhân và nhóm nhân lực để đánh giá nhu cầu đào tạo có nhiều phương pháp nhưng đối với EVN, các phương pháp cần áp dụng là thông qua bảng hỏi kết hợp với quan sát và chuyên gia. Đối với các đơn vị SXKD có mô hình tổ chức và quản lý ổn định nên áp dụng phương pháp phản hồi 360 độ nhằm kết hợp với đánh giá hiệu quả, thành tích cá nhân. Lúc này, nguyện vọng cá nhân và hồ sơ về bằng cấp đào tạo chỉ sử dụng để tham khảo mà không mang tính quyết định trong lập kế hoạch phát triển NNL ở mỗi đơn vị.

Thực hiện tốt hai giải pháp trọng tâm trên trong công tác hoạch định phát triển NNL sẽ đảm bảo để phát triển NNL ở EVN hướng tới quy mô và cơ cấu hợp lý, đồng thời tập trung vào nâng cao chất lượng NNL. Hơn thế nữa, các giải pháp này là điều kiện quan trọng để Tập đoàn và các đơn vị cấp 2 xây dựng và ban hành chiến lược, quy hoạch và các chính sách phát triển NNL tích hợp với chiến lược phát triển SXKD điện. Đây là tiền đề thúc đẩy công tác phát triển NNL của EVN trong thời gian tới.

Triển khai quy trình và phương pháp hoạch định như Luận án nêu ra ở EVN có thuận lợi là mô hình tổ chức và cơ cấu nhân lực khá chặt chẽ, các vị trí công tác trong SXKD điện ổn định, không có thay đổi lớn. Tuy nhiên, để thực hiện thành công các giải pháp này, cần tổ chức tập huấn, phổ biến phương pháp và nội dung tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo và hoạch định phát triển NNL ở mỗi đơn vị. Cán bộ lãnh đạo và quản lý ở các cấp trong Tập đoàn cần nhận thức đầy đủ, ý thức được việc cần tuân thủ và thực hiện các nội dung này một cách thường xuyên, nhất là ở các Tổng công ty, Công ty đơn vị cấp 2. Nâng cao nhận thức, do vậy không chỉ dừng ở việc làm cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý thấy rõ vị trí và tầm quan trọng của về phát triển NNL

mà còn là nâng cao hiểu biết về nội dung, phương pháp triển khai phát triển NNL cho CBNV quản lý các cấp.

Bên cạnh đó, để thực hiện tốt nhóm giải pháp về hoạch định nêu trên, EVN cũng cần quy định thống nhất về tiêu chuẩn năng lực cho các vị trí công tác trong toàn Tập đoàn. Thuận lợi rất lớn ở EVN là phần lớn các vị trí công tác trong vận hành HTĐ đã có tiêu chuẩn như được mô tả ở Phụ lục 1. Nhưng hệ thống này chưa hoàn chỉnh mà còn chắp vá, phân tán ở từng đơn vị. Hơn nữa, các tiêu chuẩn từ bậc 1/7 đến 7/7 cho CNKT đến nay không còn phù hợp mà đang có xu hướng chuyển sang hệ thống 5 bậc như các nước ASEAN. Vì vậy, việc rà soát hoàn chỉnh tiêu chuẩn chức danh, tiêu chuẩn năng lực theo vị trí trong SXKD điện cho phù hợp tình hình mới là rất cấp thiết đối với EVN.

3.3.2 Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản lý và thực hiện phát triển nguồn nhân lực

Kế hoạch phát triển SXKD theo các nhiệm vụ đề ra trong QHĐ VI đã thể hiện chiến lược và kế hoạch phát triển SXKD điện tới năm 2015, tính đến 2025 của EVN. Ảnh hưởng mang tính quyết định của các yếu tố đến hoạch định nhu cầu phát triển NNL đã được tính đến khi xác định quy mô, cơ cấu NNL và các yêu cầu về chất lượng NNL nêu trong định hướng phát triển NNL đến năm 2015 mà Luận án đưa ra. Nói cách khác, định hướng đã được tích hợp với quy hoạch phát triển SXKD của EVN và các dự báo chiến lược.

Hoạch định phát triển NNL theo phương pháp và quy trình mang tính hệ thống như nêu trong Luận án góp phần đảm bảo xây dựng chiến lược, chính sách phát triển NNL phù hợp với yêu cầu phát triển của EVN giai đoạn 2011-2015. Tuy vậy, phân tích thực trạng ở Chương 2 cho thấy rõ thực hiện phát triển NNL có vai trò quan trọng, trong đó EVN cần quan tâm đặc biệt tới bồi dưỡng thường xuyên cho NNL hiện có để đáp ứng được yêu cầu của phát triển NNL. Muốn triển khai mạnh và hiệu quả công tác này thì tổ chức và quản lý phát triển NNL của EVN có vai trò quan trọng.

Theo mô hình của Ashridge thì phát triển NNL trong một tổ chức được chia thành 4 cấp độ. Cấp độ 1: thực hiện đào tạo manh mún, tự phát; cấp độ 2: đào tạo có tổ chức chính thức, nhưng nhu cầu của cá nhân vẫn đóng vai trò quan trọng; cấp độ 3: tổ chức có trọng điểm, nhu cầu của tổ chức có vai trò quyết định nhưng chưa đóng vai trò chiến lược; cấp độ 4: kết hợp đầy đủ các yếu tố, công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân viên đóng vai trò chiến lược [12]. Các Công ty Điện lực Nhật Bản và Singapore đang ở cấp độ 4, trong khi tổ chức và công tác quản lý phát triển NNL ở EVN mới đang ở cấp độ 2.

Bộ máy tổ chức và các chức năng, nhiệm vụ quản lý và triển khai phát triển NNL giữa các cấp đã được quy định trong Quy chế Đào tạo và phát triển NNL của Tập đoàn. Tuy vậy, thực trạng công tác này ở EVN lại cho thấy việc quản lý thực hiện và triển khai rất lúng túng, chưa có kết quả như mong muốn và còn nhiều bất cập: phương pháp quản lý và thực hiện chưa kịp đổi mới; sự phối hợp của các đơn vị chức năng theo chiều ngang chưa tốt; thiếu đồng bộ trong điều hành, hướng dẫn về nghiệp vụ; năng lực thực hiện của bộ máy CBNV làm công tác này còn hạn chế.

Do vậy, nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản lý được Luận án đưa ra tập trung giải quyết các bất cập nhằm đẩy mạnh việc triển khai và thực hiện phát triển NNL có hiệu quả trong toàn Tập đoàn thông qua nhân tố quản lý với 3 giải pháp cụ thể nêu sau đây.

3.3.2.1 Đổi mới phương pháp quản lý và thực hiện

Yêu cầu đổi mới phát triển NNL của EVN tập trung vào việc cải tiến nhanh và triệt để phương pháp quản lý và thực hiện các hoạt động phát triển NNL để công tác này được đẩy mạnh và đạt hiệu quả cao trong toàn Tập đoàn. Để thực hiện thành công giải pháp, tại Công ty mẹ và các đơn vị cần tập trung vào các nội dung sau đây:

Một là, xóa bỏ tính mệnh lệnh hành chính, tiến tới chỉ đạo và quản lý công tác phát triển NNL thông qua chiến lược, chính sách và quy hoạch phát

triển NNL ở các cấp theo hệ thống quản lý chất lượng, gắn liền với trách nhiệm thực thi nhiệm vụ của các vị trí ở từng cấp.

Giải pháp này giúp Công ty mẹ và các đơn vị cấp 2 tăng tính hiệu quả trong quản lý phát triển NNL bằng cách quan tâm tới định hướng và chiến lược, chính sách phát triển, đồng thời khắc phục tình trạng tốn nhiều công sức triển khai trực tiếp các khoá học cụ thể như hiện nay. Các đơn vị cơ sở chủ động hơn trong lập kế hoạch và triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với quy hoạch và chính sách chung đã được hướng dẫn.

Bằng cách này, tính chủ động của các đơn vị được tăng cường để đẩy mạnh hoạt động phát triển NNL nhưng vẫn phải đảm bảo hoạt động này của đơn vị gắn chặt với định hướng và chiến lược chung của Tập đoàn. Bên cạnh đó, đổi mới quản lý và phương pháp thực hiện cũng cần đi cùng với việc tăng cường kiểm tra, kiểm soát ở cấp Công ty mẹ và các đơn vị cấp 2 để thúc đẩy thực hiện nhưng bảo đảm hiệu quả và mục tiêu đã hoạch định.

Hai là, đổi mới công tác lập kế hoạch phát triển NNL để đảm bảo hoạt động này gắn chặt với nhu cầu phát triển NNL của các đơn vị ở các cấp.

Cần thấy rằng, nhu cầu phát triển NNL của một đơn vị không chỉ là bản tổng hợp số người đăng ký tham dự các khóa học cụ thể được khảo sát từ các bộ phận trong đơn vị như cách làm hiện nay. Nhu cầu đào tạo và bồi dưỡng, về bản chất như đã phân tích trong Luận án, là “khoảng trống” cần được lấp đầy về năng lực cho mỗi cá nhân ở mỗi vị trí công việc. Từ đó, nhu cầu phát triển NNL là tổng hợp nhu cầu cần bồi dưỡng cho tất cả các vị trí công tác trong đơn vị và tổ chức.

Do vậy, đổi mới lập kế hoạch phát triển NNL tại mỗi đơn vị thể hiện ở chỗ: trong phân tích nhu cầu đào tạo, cần thực hiện phân tích công việc để đưa ra được yêu cầu về mức năng lực cần có theo vị trí. Từ đó, đánh giá thực trạng về năng lực thực hiện nhiệm vụ của nhân lực hiện có để xác định nhu

cầu bồi dưỡng ở mỗi vị trí thay vì căn cứ vào bằng cấp và nhu cầu của người học như trước đây.

Ở đơn vị cấp 2 có quy mô và phạm vi hoạt động rộng như các Tổng công ty Điện lực và Tổng công ty Truyền tải điện quốc gia, việc thực hiện lập kế hoạch phát triển NNL trên cơ sở phân tích nhu cầu đào tạo như vừa nêu trên là một khối lượng lớn công việc. Nhưng đặc điểm tổ chức và biên chế vị trí công tác cho phép triển khai thực hiện đánh giá cùng lúc ở tất cả các cơ sở trực thuộc mỗi đơn vị, sau đó tổng hợp để xây dựng kế hoạch của đơn vị. Do vậy, rất thuận lợi khi triển khai các bước của quy trình hoạch định phát triển NNL mà Luận án đã đưa ra, từ đó tổng hợp được nhu cầu phát triển NNL của cả Tập đoàn.

Ba là, phổ biến và triển khai mạnh mẽ phương pháp tổ chức đào tạo ngắn hạn kỹ thuật viên tại các đơn vị theo mô hình “cycle training” mà Dự án JICA-EVN đã chuyển giao.

Theo phương thức này, ban đầu các khoá học nâng cao theo chuyên đề được đào tạo cho các hướng dẫn viên chủ chốt ở mỗi đơn vị. Sau đó, các đơn vị chủ động tổ chức cho các hướng dẫn viên và kỹ thuật viên khác. Cứ như vậy, số lượt người được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực kỹ thuật sẽ tăng rất nhanh. Phương pháp này đã được Dự án JICA-EVN thực hiện thành công trong các năm từ 2003-2006 cho khoảng 500 kỹ sư các đơn vị với 25 chuyên đề. Các kỹ sư này khi trở về đơn vị đóng vai trò hướng dẫn viên để phối hợp với các cơ sở đào tạo tổ chức đào tạo về kỹ thuật tại đơn vị. Cách thức đào tạo này rất dễ thực hiện và có hiệu quả cao vì gắn với thực tế SXKD, phù hợp với tổ chức đào tạo kèm cặp tại mỗi đơn vị.

Khảo sát của tác giả và nhóm nghiên cứu Dự án Trung tâm Đào tạo Nâng cao (xem Phụ lục 9) thuộc Trường Đại học Điện lực cho thấy hiện nay các đơn vị đang rất thiếu lực lượng chuyên gia ở các lĩnh vực trọng yếu. Khi tổ chức khoá chuyên đề nâng cao về công nghệ và kỹ thuật, các đơn vị phải

thuê hướng dẫn viên từ nước ngoài. Vì vậy, phổ biến phương thức đào tạo bồi dưỡng nêu trên sẽ từng bước đào tạo được đội ngũ chuyên gia đầu ngành ở các lĩnh vực kỹ thuật.

Bốn là, tăng cường khai thác cơ sở dữ liệu về NNL và hệ thống CNTT trong quản lý và triển khai thực hiện các hoạt động phát triển NNL.

Trên cơ sở dữ liệu, phần mềm quản lý nhân sự sẵn có, cần tăng cường kết nối và khai thác hệ thống mạng CNTT, viễn thông, các phần mềm quản lý và các trang bị điện tử ở tất cả các đơn vị để hình thành một hệ thống thông tin về phát triển NNL của Tập đoàn và các đơn vị. Với điều kiện về công nghệ thông tin viễn thông hiện nay, giải pháp này không đòi hỏi lượng chi phí đầu tư lớn, nhưng lại hỗ trợ quản lý và thực hiện các hoạt động bồi dưỡng thường xuyên rất hiệu quả.

Hiện nay, trong toàn EVN có thể sử dụng hệ thống CNTT đã kết nối và phần mềm dùng chung để hỗ trợ công tác tổng hợp báo cáo phục vụ lập kế hoạch và theo dõi thực hiện về phát triển NNL. Ở mỗi đơn vị, cần đẩy mạnh khai thác hệ thống này trong bồi dưỡng NNL hiện có thông qua các biện pháp, chính sách khuyến khích CBNV ứng dụng trong hỗ trợ học tập, tự đào tạo và theo dõi các hoạt động này tại từng đơn vị.

Năm là, đa dạng hoá các phương thức tổ chức thực hiện phát triển NNL ở các đơn vị.

Hiện nay, nếu không tính đến việc tổ chức bồi huấn nâng bậc thợ cho CNKT thì phương thức phát triển NNL được sử dụng chủ yếu ở hầu hết các đơn vị trong EVN là học tập tại các lớp học tập trung, trong đó phần lớn là ở các cơ sở đào tạo. Điều này gây trở ngại lớn cho nhiều đơn vị vận hành HTĐ do khó khăn về bố trí thời gian và di chuyển khỏi đơn vị. Do vậy, khối lượng đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn được thực hiện ít với số lượt người tham dự rất hạn chế.

Với quy mô NNL lớn, đặc điểm hoạt động trải rộng trên các vùng, miền nên giải pháp về phương thức thực hiện Luận án đưa ra là tổ chức nhiều loại hình bồi dưỡng và phát triển kỹ năng cho NNL hiện có tại các đơn vị. Cụ thể là: áp dụng phương pháp bồi dưỡng thông qua kèm cặp tại chỗ ở các lĩnh vực chuyên môn khác nhau và vị trí khác nhau (hiện nay mới áp dụng cho bồi huấn nâng bậc thợ); tổ chức nhiều hoạt động phát triển các kỹ năng mềm cho CBNV ngay tại đơn vị như các hội thảo, tập huấn ngắn hạn, tham quan trao đổi kinh nghiệm về chuyên môn, sinh hoạt chuyên đề theo nhóm v.v., đặc biệt cần tăng cường bồi dưỡng thông qua luân chuyển công việc đối với các vị trí quản lý và nhân viên ở cấp cơ sở.

Ngoài ra, cần quan tâm mở rộng các phương thức phát triển có sự hỗ trợ của công nghệ điện tử và CNTT (E-learning) để phục vụ nhu cầu tự học tập, nghiên cứu của CBNV. Đây là phương thức ít tốn kém nhưng rất phù hợp với điều kiện làm việc hiện nay của đội ngũ nhân viên quản lý cấp phòng, ban ở các đơn vị trong Tập đoàn. Hình thức hỗ trợ nhân viên tự học tập này cũng được các Điện lực thành viên APUA như Singapore và Malaysia áp dụng từ những năm 1995 trở lại đây và cho thấy hiệu quả rất tích cực.

Thực hiện 5 nội dung nêu trên, hoạt động bồi dưỡng thường xuyên sẽ được triển khai mạnh mẽ hơn ở EVN, đáp ứng được yêu cầu bồi dưỡng số lượng lớn nhân lực trực tiếp SXKD điện cần nâng cao năng lực như được đưa ra trong định hướng. Tuy nhiên, những điều kiện cơ bản để giải pháp này phát huy tốt là: các cơ chế, chính sách cần được ban hành sớm để có sự điều phối, hỗ trợ từ Công ty mẹ, đồng thời phát huy vai trò chủ động thực hiện của các đơn vị. Mặt khác, bộ máy nhân lực quản lý và triển khai phát triển NNL, bao gồm cả các hướng dẫn viên, cũng cần có năng lực thực hiện tốt.

3.3.2.2 Hoàn thiện cơ chế và các chính sách về quản lý phát triển NNL

Kế thừa hệ thống tổ chức và bộ máy quản lý NNL của Tổng công ty Điện lực Việt Nam, bộ máy quản lý phát triển NNL trong EVN đã được hình

thành theo hệ thống từ Công ty mẹ tới các đơn vị và cơ sở SXKD điện các cấp. Tuy nhiên, để nâng cao năng lực quản lý của hệ thống này, cơ chế và các chính sách có vai trò quan trọng. Cơ chế và các chính sách vừa là công cụ để quản lý vừa thúc đẩy các hoạt động phát triển NNL theo định hướng của Tập đoàn. Nó cũng là điều kiện cần thiết cho đổi mới thành công phương pháp quản lý và thực hiện phát triển NNL.

Thời gian qua, giữa các đơn vị cùng cấp, các doanh nghiệp và các Trường đào tạo hay thậm chí giữa các phòng, ban trong một đơn vị chưa hình thành được cơ chế phối hợp ngang hiệu quả nên làm hạn chế kết quả phát triển NNL ở EVN. Tập đoàn giao các đơn vị trực thuộc kế hoạch đào tạo hàng năm và ban hành quy chế đào tạo phát triển nguồn nhân lực nhưng chưa có cơ chế thực hiện kiểm tra, giám sát thường xuyên nên việc thực hiện phát triển NNL có kết quả thấp, hiệu quả đạt được chưa cao.

Giải pháp bao gồm ba nội dung chính sau đây.

Một là, hoàn thiện cơ chế để các đơn vị chủ động thực hiện đảm bảo định hướng, mục tiêu chiến lược và chính sách phát triển NNL.

Cơ chế thực hiện phát triển NNL trong Tập đoàn cần được hoàn thiện theo hướng:

- Phân cấp mạnh mẽ để đơn vị các cấp tự chịu trách nhiệm lập kế hoạch, quyết định về chi phí thực hiện mà không chờ quyết định giao nhiệm vụ từng hoạt động của đơn vị cấp trên;

- Bổ sung các quy định và hướng dẫn thực hiện theo nguyên tắc giao bộ phận đầu mối nhưng tăng cường hợp tác giữa các đơn vị, bộ phận theo chiều ngang. Tránh tình trạng co cụm, coi nhiệm vụ tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nhân viên là trách nhiệm chỉ của bộ phận đào tạo như hiện nay;

- Quy định rõ trách nhiệm thực hiện bồi dưỡng NNL hiện có về CMKT cho các bộ phận chuyên môn trong việc tổ chức phát triển NNL tại đơn vị.

Để triển khai hiệu quả nội dung trên, Công ty mẹ cần cụ thể hoá Quy chế đào tạo phát triển NNL của Tập đoàn bằng cách quy định rõ trách nhiệm trong chỉ đạo theo chiều dọc giữa Công ty mẹ và các đơn vị ở các cấp. Mặt khác, cần tăng cường sự kiểm tra, đánh giá thực hiện từ Công ty mẹ và các đơn vị cấp 2 đối với cấp 3 và các đơn vị cơ sở.

Trong thực tế phát triển NNL điện lực, mô hình phân cấp quản lý và tự chủ trong triển khai phát triển NNL nhưng chỉ đạo theo hệ thống từ Công ty mẹ được Tổng công ty TNB áp dụng rất hiệu quả từ năm 1995 tới nay. Hình thức các phòng, ban trực tiếp tổ chức đào tạo các khoá học về chuyên môn ở đơn vị kết hợp với cơ sở đào tạo rất phổ biến ở các Công ty Điện lực Nhật Bản từ những thập niên 1980 và đến nay vẫn phát huy rất tốt vai trò trong đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng thường xuyên về kỹ thuật.

Ở EVN, giải pháp về cơ chế nêu trên đã được thực hiện trong vài năm qua và bắt đầu thu được kết quả nhưng chưa mang tính hệ thống và rộng khắp. Công ty Điện lực 2 (nay là Tổng công ty Điện lực miền Nam) uỷ quyền cho các Điện lực tỉnh phối hợp với Trường Cao đẳng Điện lực Thành phố Hồ Chí Minh đào tạo CNKT để nâng bậc kể từ năm 2008. Kể từ đó, số CNKT và cán bộ kỹ thuật được bồi dưỡng thường xuyên hàng năm ở Công ty tăng nhanh rõ rệt. Năm 2010, Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội (tuy vừa được nâng cấp và uỷ quyền) có số lượt người qua bồi dưỡng thường xuyên tăng hơn 50% so với các năm trước. Điều này minh chứng cho việc phải phân cấp, phân quyền mạnh mẽ hơn trong thực hiện phát triển NNL ở EVN.

Hai là, xây dựng chiến lược và ban hành các chính sách hỗ trợ, khuyến khích thực hiện phát triển NNL ở các đơn vị cấp 2 và Tập đoàn.

Chiến lược phát triển NNL của Tập đoàn và các đơn vị cấp 2 cần được ưu tiên xây dựng và sớm công bố. Đây là cơ sở quan trọng để lập và triển khai thực hiện kế hoạch phát triển NNL hàng năm ở các cấp. Chiến lược phát triển NNL một mặt tích hợp với chiến lược phát triển của Tập đoàn và các đơn vị,

mặt khác cần thể hiện rõ phương hướng tập trung vào bồi dưỡng đội ngũ nhân lực hiện có, trong đó ưu tiên lực lực trực tiếp SXKD điện để đáp ứng yêu cầu về chất lượng và đảm bảo cơ cấu NNL chuyển dịch theo hướng hợp lý.

Ban hành chính sách khuyến khích đẩy mạnh phát triển NNL ở các đơn vị sẽ làm tăng nhanh số nhân lực được bồi dưỡng nâng cao. Thực tế cho thấy, số nhân lực cần nâng cao năng lực chủ yếu làm việc ở các đơn vị trực tiếp SXKD điện từ cấp 3 trở xuống. Do vậy, chính sách trên cần được Công ty mẹ và các đơn vị cấp 2 ban hành sớm nhằm giải quyết hài hoà lợi ích của các đơn vị khi tổ chức cho người lao động tham gia hoạt động bồi dưỡng nhưng vẫn đảm bảo kế hoạch SXKD được giao. Các đơn vị cũng cần khuyến khích cá nhân người lao động ở các đơn vị này mong muốn được đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Muốn vậy, chính sách phát triển NNL phải gắn liền với chế độ đãi ngộ và thăng tiến của họ tại đơn vị.

Bên cạnh đó, cần hình thành quỹ hỗ trợ đào tạo tập trung. Đây là một quỹ dự phòng tài chính nhằm hỗ trợ các đơn vị thực hiện phát triển NNL khi gặp khó khăn không thể bố trí kinh phí cho kế hoạch đã được hoạch định. Đây là một giải pháp cần thiết hỗ trợ phát triển NNL trong điều kiện EVN vừa chuyển đổi sang mô hình Tập đoàn, có sự khác nhau về điều kiện SXKD ở các đơn vị do mô hình sở hữu. Kinh nghiệm lập và sử dụng quỹ đào tạo tập trung ở Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam [2] trong giai đoạn thí điểm vừa qua cho thấy tính khả thi và phát huy tác dụng đảm bảo thực hiện chiến lược phát triển chung.

Rõ ràng, không thể có một chính sách đơn thuần về phát triển NNL có thể giải quyết được các vấn đề vướng mắc hiện nay mà sẽ là sự kết hợp hài hoà nhiều chính sách liên quan đến việc quản lý NNL, phân phối thu nhập và các bảo đảm khác được Luận án đưa ra ở phần sau. Hơn nữa, điều kiện cơ bản nhất đảm bảo sự thành công của giải pháp là năng lực của các vị trí chủ chốt trong quản lý ở các cấp. Tuy nhiên, thực hiện tốt các nội dung nêu trên cùng

với việc phổ biến và tập huấn cho đội ngũ CBNV làm công tác phát triển NNL ở các cấp sẽ làm cho công tác này được triển khai mạnh mẽ, tác động trực tiếp tới SXKD điện và góp phần phát triển nghề nghiệp cá nhân người lao động. Ngược lại, khi hoạt động này đi vào nề nếp sẽ tạo điều kiện rà soát, hoàn chỉnh từng bước các quy định, cơ chế và chính sách về phát triển NNL trong toàn Tập đoàn.

Ba là, tăng cường kiểm tra, đánh giá thực hiện phát triển NNL:

Cơ chế phân quyền, phân cấp thực hiện cùng với đổi mới phương pháp và các chính sách khuyến khích, hỗ trợ làm cho hoạt động phát triển NNL ở các đơn vị được đẩy mạnh. Nhưng để đảm bảo phát triển NNL theo đúng định hướng chiến lược và đạt hiệu quả thì kiểm tra và đánh giá là một khâu rất quan trọng. Đây lại là một khâu còn yếu kém cần được tăng cường trong thời gian tới, đặc biệt ở cấp Tập đoàn và đơn vị cấp 2 đối với thực hiện ở các đơn vị thành viên và trực thuộc.

Ngoài việc kiểm tra thực hiện các chính sách như được quy định trong Quy chế Đào tạo và phát triển NNL, Tập đoàn cần thường xuyên đánh giá việc thực hiện các nội dung của phát triển NNL. Kiểm tra và đánh giá cần được tăng cường trước hết ở Công ty mẹ và đơn vị cấp 2 để việc thực hiện công tác hoạch định phát triển NNL theo đúng trình tự trên cơ sở đánh giá nhu cầu đào tạo và đảm bảo tính hệ thống trong toàn Tập đoàn. Đặc biệt, cần tăng cường đánh giá việc tổ chức thực hiện, trong đó quan tâm đánh giá sau đào tạo. Có nghĩa là đánh giá hiệu quả đạt được bằng sự chuyển biến về năng lực thực hiện công việc sau đào tạo, bồi dưỡng thay vì chỉ đánh giá quá trình đào tạo thông qua giảng viên như hiện nay các đơn vị đang thực hiện.

3.3.2.3 Kiện toàn bộ máy và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý, thực hiện phát triển nguồn nhân lực

Đội ngũ CBNV quản lý và triển khai thực hiện phát triển NNL ở các đơn vị các cấp là nhân tố chính quyết định hiệu quả phát triển NNL của EVN

từ khâu hoạch định, xây dựng kế hoạch đến tổ chức triển khai và trực tiếp thực hiện hoạt động phát triển NNL. Tổ chức điều hành SXKD điện của EVN tạo tiền đề tốt cho việc hình thành cơ cấu bộ máy quản lý và triển khai phát triển NNL một cách hệ thống từ các đơn vị tới Công ty mẹ. Sự liên liên kết theo chiều dọc với tính kỷ luật cao trong điều hành tập trung cũng đã được phát huy trong bộ máy quản lý.

Tuy nhiên, các điểm yếu của bộ máy trên, cũng là một trong các nguyên nhân dẫn đến tồn tại trong Phát triển NNL của EVN đã được chỉ ra ở Chương 2 của Luận án là: cán bộ lãnh đạo và quản lý cấp phòng đều là kiêm nhiệm; CBNV quản lý và thực hiện phát triển NNL ở tất cả các cấp được biên chế ít và hạn chế về nghiệp vụ. Các cơ sở đào tạo trực thuộc Tập đoàn hiện có vị trí lỏng lẻo trong cơ cấu tổ chức nên không tham gia đầy đủ và trực tiếp vào công tác phát triển NNL của Tập đoàn. Do vậy, kiện toàn bộ máy và nâng cao năng lực cho lực lượng nhân lực này là vấn đề cấp bách.

Giải pháp gồm các nội dung chính sau đây:

Một là, củng cố “khối phát triển NNL” trong cơ cấu bộ máy tổ chức từ Công ty mẹ tới đơn vị cơ sở bằng cách: *i.)* thành lập Ban Chỉ đạo về phát triển NNL để giúp TGD chỉ đạo thống nhất công tác hoạch định phát triển NNL và quản lý, thực hiện phát triển NNL trong Tập đoàn; *ii.)* bố trí 1 lãnh đạo và 1 bộ phận phòng, ban chuyên trách về phát triển NNL ở từng cấp từ Công ty mẹ đến đơn vị cơ sở; *iii.)* coi các cơ sở đào tạo trực thuộc nằm trong khối phát triển NNL chung của Tập đoàn.

Hai là, chuẩn hoá và chuyên môn hoá các chức danh quản lý phát triển NNL, theo đó quản lý phát triển NNL được coi là một chuyên môn nghiệp vụ có các vị trí chức danh trong bộ máy. Lực lượng CBNV làm công tác này phải được chuẩn hoá và chuyên môn hoá qua các chương trình bồi dưỡng về nghiệp vụ với tính chuyên nghiệp cao.

Để thực hiện được mục tiêu chuẩn hóa về chuyên môn cho đội ngũ này, trước hết Tập đoàn cần xây dựng và ban hành tiêu chuẩn về năng lực cho các chức danh cán bộ, chuyên viên quản lý chuyên trách. Từ đó, các đơn vị ở các cấp có cơ sở quy hoạch, tuyển chọn xây dựng và thực hiện bồi dưỡng về nghiệp vụ quản lý phát triển NNL cho đội ngũ cán bộ chuyên viên.

Ba là, tổ chức đào tạo, tập huấn bổ sung kiến thức và các kỹ năng cần thiết về quản lý đào tạo và phát triển cho đội ngũ CBNV quản lý và thực hiện phát triển NNL trong Tập đoàn. Đối với nhân viên quản lý đào tạo và hướng dẫn viên ở các đơn vị và các Trường, cần được đào tạo để trở thành các chuyên gia về đánh giá nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch và quản lý thực hiện các chương trình đào tạo ngắn hạn.

Hiện nay, nếu tính cả số quản lý đào tạo tại các Trường thì có tới trên 750 cán bộ và nhân viên chuyên trách về phát triển NNL. Nhưng có thể nói trong số họ phần lớn chưa phải là chuyên gia về quản lý đào tạo và phát triển NNL. Trong kế hoạch đào tạo phát triển 2008-2010 của Tập đoàn đã có 11 chuyên đề bồi dưỡng liên quan đến quản lý đào tạo phát triển NNL [36, tr. 26]. Tuy vậy, số người tham dự mỗi chuyên đề chỉ từ 20 đến 60. Do vậy, kế hoạch đào tạo của EVN thời gian qua chưa đáp ứng được yêu cầu nâng cao năng lực cho số đông nhân lực thực hiện công tác phát triển NNL.

Thực tế hoạt động ở EVN thời gian qua cho thấy, bộ máy lãnh đạo quản lý phát triển NNL đều kiêm nhiệm xử lý trực tiếp các vấn đề về kỹ thuật vận hành. Công tác đào tạo và phát triển NNL bị coi nhẹ trong thời gian dài trước đây. Hiện nay, với cơ chế phân cấp mạnh trong vận hành và SXKD điện, nhu cầu về đào tạo bồi dưỡng lớn và cấp bách thì việc tập trung 1 cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý cấp phòng ở mỗi cấp quản lý là phù hợp. Mô hình cơ cấu tổ chức với 1 Phó TGD chỉ đạo phát triển NNL với đội ngũ được chuyên môn hoá là kinh nghiệm thành công của các Điện lực APUA trong việc nâng cao chất lượng NNL giai đoạn vừa qua.

Để thực hiện tốt giải pháp này, khi tổ chức tập huấn cần bám sát các nội dung đã được cụ thể hoá ở “quy trình hoạch định phát triển NNL” và thực hiện phân tích công việc, đánh giá nhu cầu đào tạo mà Luận án đã đưa ra. Ngoài ra, trên cơ sở hệ thống tiêu chuẩn năng lực và thành tích công tác, cần xây dựng và thực hiện chính sách đãi ngộ xứng đáng, tạo môi trường làm việc hấp dẫn, chuyên nghiệp đối với lực lượng CBNV quản lý phát triển NNL.

3.3.3 Tổ chức lại và nâng cao năng lực các cơ sở đào tạo

Trường Đại học Điện lực, Trường Cao đẳng nghề điện và 2 Trường Cao đẳng điện lực ở Miền Nam và Miền Trung hiện đào tạo phần lớn nhân lực cung cấp cho EVN. Các Trường này cùng với các Trung tâm đào tạo thuộc Trường ĐHĐL và Tổng công ty Điện lực Hà Nội là các cơ sở có vai trò chủ yếu trong thực hiện các hoạt động đào tạo mới, đào tạo và bồi dưỡng ngắn hạn, nâng cao cho NNL hiện có của các đơn vị trong Tập đoàn.

Tuy nhiên, EVN chưa có các chính sách rõ ràng trong hỗ trợ và củng cố để các cơ sở này đáp ứng được yêu cầu của công tác phát triển NNL ngành Điện trong tình hình mới. Hiện nay, với tình trạng vừa hạn chế vừa dàn trải về kinh phí, trong khi cơ chế quản lý đào tạo tại các đơn vị lại bị “buông lỏng” như hiện nay, các Trường đang mở rộng đào tạo dài hạn để tăng thêm nguồn thu nhờ tăng nhanh số lượng sinh viên. Đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng mà các Trường và 2 Trung tâm thực hiện còn rất hạn chế so với nhu cầu bồi dưỡng NNL hiện có của Tập đoàn. Đặc biệt, đào tạo chất lượng cao, cập nhật công nghệ mới chưa đáp ứng yêu cầu thực tế SXKD điện. Sự phát triển “nóng” và theo bề rộng đang làm cho giáo viên và CBNV tại các Trường không có điều kiện nâng cao năng lực, cải tiến phương pháp giảng dạy.

Do vậy, mục tiêu của giải pháp là tổ chức lại theo hướng giảm đầu mỗi để tập trung quản lý và đầu tư, đồng thời nâng cao năng lực và chất lượng hoạt động của các Trường, trong đó đặc biệt quan tâm nâng cao chất lượng đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn và cập nhật công nghệ mới.

Nhóm giải pháp bao gồm 5 nội dung dưới đây:

3.3.3.1 Tổ chức các cơ sở đào tạo hiện có theo hướng giảm đầu mỗi để tập trung đầu tư, gắn chặt hoạt động đào tạo với phát triển sản xuất kinh doanh của Tập đoàn

Mục tiêu trực tiếp của giải pháp là tổ chức lại các Trường hiện có để hình thành một Trường Đại học và Trung tâm đào tạo CNKT chất lượng cao đáp ứng nhu cầu phát triển NNL của Tập đoàn trong giai đoạn phát triển theo hướng hiện đại. Cụ thể, cần tổ chức theo hướng:

- Hợp nhất hai Trường Cao đẳng Điện ở miền Trung và miền Nam vào Trường Đại học Điện lực để hình thành một Trường Đại học phát triển theo hướng chất lượng cao trong khu vực. Theo đó, cơ sở chính của Trường ở Hà Nội ưu tiên đào tạo NNL trình độ cao, nghiên cứu và triển khai công nghệ. Các cơ sở ở 2 miền Trung và Nam nâng cấp từ 2 Trường Cao đẳng thực hiện đào tạo bậc cao nhưng cũng là 2 trung tâm đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên NNL cho các đơn vị ở 2 miền.

- Hình thành trung tâm đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên CNKT cho các đơn vị ở phía Bắc trên cơ sở Trường Cao đẳng Nghề điện hiện đóng tại ngoại thành Hà Nội.

Thực hiện phương án sắp xếp lại theo đề xuất trên, bộ máy tại các cơ sở đào tạo sau khi tổ chức lại cơ bản vẫn giữ như hiện nay, nhưng về bản chất thì có chuyển biến căn bản: Công ty mẹ tập trung chỉ đạo quản lý và đầu tư qua hai đầu mối. Trường ĐHQĐ và Trung tâm đào tạo CNKT có điều kiện sử dụng, phân bổ hiệu quả cơ sở vật chất và nguồn lực để trở thành các cơ sở đào tạo chuyên ngành Điện lực có năng lực và chất lượng cao tương đương với các Trung tâm đào tạo trong APUA.

Trong điều kiện các Trường Đại học trong nước có nhiều hạn chế trong thực hành và công nghệ mới phục vụ vận hành HTĐ như hiện nay thì việc hình thành Trường Đại học chất lượng cao của Tập đoàn để phục vụ đào tạo

bậc cao, chuyên gia đầu ngành về quản lý và công nghệ là cần thiết. So với các trường đại học truyền thống, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng: đào tạo bậc cao mang tính hướng nghiệp ở các doanh nghiệp đang có những ưu thế nổi bật và có xu hướng phát triển mạnh mẽ trong nền kinh tế cạnh tranh, khan hiếm nhân lực chất lượng cao như hiện nay [91].

Với số lượng nhân viên vận hành và sửa chữa điện trên 60 ngàn người làm việc trên toàn lãnh thổ, việc EVN có các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng về kỹ thuật và công nghệ chuyên ngành phân bố ở 3 miền như các vị trí hiện nay rất thuận lợi cho các đơn vị gửi nhân viên và CNKT đến bồi dưỡng thường xuyên. Kết quả khảo sát của tác giả và nhóm nghiên cứu (xem Phụ lục 9) cho thấy 100% đơn vị cấp 2 đều cho rằng cần thiết có Trung tâm chuyên thực hiện đào tạo ngắn hạn về công nghệ và kỹ thuật điện. Các đơn vị được hỏi đều mong muốn các Trung tâm này có năng lực bồi dưỡng nâng cao thường xuyên kỹ thuật viên và CNKT cho các đơn vị. Hiện nay các Trường Cao đẳng ở ba khu vực đã thực hiện chức năng này nhưng chưa được quy hoạch và định hướng rõ ràng nên khối lượng thực hiện ít, manh mún mà chủ yếu là đào tạo mới các bậc cao đẳng và THCN.

Thực tế qua 3 năm hoạt động thí điểm của Trung tâm Đào tạo nâng cao thuộc Trường ĐHĐL chứng minh hiệu quả của hoạt động bồi dưỡng ngắn hạn khi khai thác chung cơ sở vật chất và đội ngũ hướng dẫn viên trình độ cao tại các đơn vị. Do vậy, với cơ sở vật chất cho đào tạo sẵn có tại các Trường Cao đẳng, các cơ sở sau khi được tổ chức lại sẽ trở thành các Trung tâm đào tạo hoạt động hiệu quả trong đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng nâng cao.

3.3.3.2 Đổi mới phương pháp và nội dung thực hiện đào tạo bồi dưỡng thường xuyên tại các Trường

Nội dung chính của giải pháp là: các Trường chủ động đổi mới phương pháp tổ chức thực hiện đào tạo và bồi dưỡng với các phương thức khác nhau thông qua quan hệ đối tác với các đơn vị SXKD trong EVN. Ví dụ, ngoài tổ

chức đào tạo trong lớp học, Trường và Trung tâm đào tạo cần tăng cường phối hợp với các đơn vị tổ chức các hoạt động như: tập huấn tại hiện trường, hội thảo chuyên đề, trao đổi học thuật và kinh nghiệm thực tế. Đây là biện pháp vừa tiết kiệm chi phí vừa mang lại hiệu quả cao và tăng nhanh số lượng NNL được bồi dưỡng tại đơn vị. Thay vì chủ yếu thực hiện thuyết trình trong lớp học, thiếu thực hành và ứng dụng thực tế, các Trường và Trung tâm cần coi việc tăng cường trao đổi giữa học viên và giáo viên, tăng cường ứng dụng thực tế, phối hợp với các đơn vị cập nhật tình hình thực tế SXKD điện là các biện pháp chủ yếu để nâng cao năng lực và chất lượng đào tạo.

Với cơ chế về kinh phí thực hiện được Tập đoàn phê duyệt trong Kế hoạch Đào tạo phát triển NNL vừa qua thì các cơ sở đào tạo có điều kiện rất thuận lợi để thực hiện các biện pháp nêu trên. Cụ thể, Tập đoàn uỷ quyền cho các đơn vị hạch toán độc lập thuộc các khâu SXKD điện chủ động lập quy hoạch, kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch phát triển NNL hàng năm với mức chi cho phát triển NNL từ 1,5 đến 5% tổng quỹ lương của đơn vị.

Kết quả khảo sát tại Công ty Truyền tải điện 1 và Công ty Điện lực 2 trong năm 2009 của tác giả cho thấy đã có chuyển biến rõ nét trong hoạt động hợp tác phát triển NNL giữa các đơn vị này với các Trường. Các đơn vị này đã chủ động tìm đến các Trường để đưa ra yêu cầu bồi dưỡng nhân viên kỹ thuật mới được tuyển dụng, tập huấn về nghiệp vụ và thi nâng bậc cho thợ điện bậc cao. Thực hiện giải pháp này cần sự chủ động hơn nữa của các Trường và Trung tâm đào tạo trong hợp tác, phối hợp với các đơn vị SXKD.

3.3.3.3 Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất và hỗ trợ kinh phí hoạt động đào tạo kỹ thuật

Mục tiêu của giải pháp này nhằm tạo điều kiện để các cơ sở đào tạo từng bước có năng lực tương đương các Trung tâm đào tạo Điện lực khu vực ASEAN. Để thực hiện được mục tiêu này, nỗ lực đổi mới từ bản thân các cơ sở đào tạo là quyết định, nhưng với tình hình hiện nay và yêu cầu cao về phát

triển NNL của Tập đoàn thì sự hỗ trợ của Công ty mẹ và các đơn vị là cần thiết. Bởi vì, tính đến cuối năm 2010 các Trường đào tạo của EVN vẫn chưa hoạt động một cách độc lập về tài chính. Hơn thế nữa, để các Trường tự cân đối như hiện nay sẽ dẫn đến xu hướng tách rời hoạt động đào tạo ở các Trường khỏi nỗ lực thực hiện chiến lược và thực hiện kế hoạch SXKD điện của Tập đoàn. Các Trường mất dần vai trò chủ đạo trong phát triển NNL của Tập đoàn.

Trong chiến lược phát triển đến năm 2015, EVN có đề cập việc nâng cấp các Trường nhưng theo hướng đáp ứng đa lĩnh vực (tài chính, ngân hàng, bảo hiểm). Thậm chí, EVN đặt ra mục tiêu “từng bước trở thành trường chuẩn Quốc tế” [32, tr.21]. Tuy vậy, cho tới nay Tập đoàn chưa có kế hoạch triển khai mục tiêu này và chưa có chính sách, giải pháp nhằm ổn định hoạt động, nâng cao năng lực và chất lượng đào tạo cho các Trường. Kết quả khảo sát tình hình hoạt động của Trường ĐHĐL, một cơ sở đào tạo trọng điểm của EVN cho thấy: năm 2009, Công ty mẹ hỗ trợ 2 tỷ đồng và dự kiến 2010 hỗ trợ khoảng 10 tỷ đồng cho đầu tư xây dựng các công trình xây dựng dở dang. Việc hỗ trợ từ quỹ đầu tư phát triển tập trung của Tập đoàn được thực hiện đột xuất khi Trường có đề nghị. Do vậy, các hỗ trợ còn manh mún, thiếu tính đồng bộ. Đến nay, Tập đoàn và các Trường đều chưa có chiến lược hoặc quy hoạch đầu tư phát triển dài hạn.

Căn cứ tình hình hiện nay, để thực hiện giải pháp này tác giả cho rằng lộ trình cụ thể cần thực hiện là: i.) trước mắt, Công ty mẹ có cơ chế khuyến khích các Trường sử dụng một số trang thiết bị tại đơn vị SXKD cho mục đích thực tập và nghiên cứu thông qua liên kết, hợp tác; ii.) ưu tiên đầu tư, tài trợ bằng nguồn vốn từ quỹ đầu tư phát triển tập trung để từng bước hiện đại hoá phương tiện, thiết bị đào tạo cho các nhóm ngành mũi nhọn trong SXKD điện; iii.) có cơ chế để các đơn vị tăng cường tài trợ và hỗ trợ chi phí từ quỹ

đào tạo của các đơn vị cho hoạt động thường xuyên của các cơ sở đào tạo để nâng cao chất lượng thực hiện đào tạo ngắn hạn về kỹ thuật.

Để thực hiện giải pháp cần hai điều kiện sau. Một là, sự chủ động của các Trường trong xây dựng chiến lược phát triển, từ đó đề xuất rõ ràng các hạng mục đầu tư thiết yếu cho nâng cao năng lực đào tạo, tránh dàn trải. Hai là, Tập đoàn có cơ chế khuyến khích các đơn vị hỗ trợ, tài trợ kinh phí cho hoạt động của các Trường. Trong thực tế, hoạt động SXKD của các đơn vị nhìn chung ổn định, có lãi nên tài trợ và hỗ trợ cơ sở đào tạo là chi phí hợp lý của doanh nghiệp. Tuy vậy, cơ chế từ Tập đoàn là cần thiết vì mô hình tập đoàn mới thử nghiệm, các đơn vị còn lúng túng và chưa chủ động trong hợp tác phát triển NNL với các Trường.

3.3.3.4 Xây dựng chính sách, cơ chế để nâng cao tiền lương, thu nhập cho giáo viên, hướng dẫn viên các cơ sở đào tạo

Mục tiêu của giải pháp là: nhanh chóng đưa mức lương tại các cơ sở đào tạo trên mức bình quân chung của các doanh nghiệp trong Tập đoàn nhằm thu hút đội ngũ giáo viên, hướng dẫn viên có trình độ cao. Chính sách trả lương cao và tạo điều kiện thu nhập ổn định cho đội ngũ này cùng với các biện pháp đào tạo, bồi dưỡng hiệu quả là điều kiện quan trọng để bảo đảm yêu cầu về chất lượng đào tạo của các Trường.

Thực hiện giải pháp này, lộ trình cụ thể được đưa ra là:

- Trong giai đoạn trước mắt, EVN có chính sách hỗ trợ từ nguồn kinh phí tập trung của Công ty mẹ như quỹ lương, các quỹ dự phòng, quỹ phúc lợi v.v. Hiện nay các Trường đang hoạt động theo mô hình đơn vị sự nghiệp có thu, hạch toán phụ thuộc Công ty mẹ nên chính sách này là hợp lý.

- Về lâu dài, các Trường và Trung tâm cần có lộ trình nâng cao năng lực cạnh tranh, tăng cường hợp tác, liên kết để tự cân đối thu chi và tiến tới hạch toán độc lập. Các Trường cần sớm có lộ trình tăng dần tỷ trọng trả lương từ nguồn thu. Công ty mẹ và các đơn vị có chính sách đẩy mạnh hợp

tác phát triển NNL sẽ tạo điều kiện để các Trường tăng nhanh nguồn thu từ chính các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng thông qua hợp đồng.

Thực tế hoạt động của Trường ĐHDL cho thấy: năm 2009 thiếu hụt thu - chi của Trường là 8 tỷ đồng, Công ty mẹ hỗ trợ 25% số thiếu hụt nên thu nhập bình quân của giáo viên và CBNV vẫn thấp hơn mức chung của các đơn vị trong Tập đoàn. Năm 2010, thông qua các hợp đồng bồi dưỡng NNL với các đơn vị SXKD điện và mở rộng hoạt động đào tạo, doanh thu từ hoạt động của Trường tăng nhanh đáng kể. Dự kiến Trường có thể tự cân đối được chi phí hoạt động khoảng 60 tỷ đồng với mức lương bình quân cao hơn năm 2009. Trong các năm 2009, 2010 vừa qua Trường Cao đẳng điện lực Miền Trung chỉ được Tập đoàn hỗ trợ đột xuất khi không cân đối được kinh phí hoạt động với mức hỗ trợ từ 2 đến 3 tỷ đồng/năm. Nói chung, sự hỗ trợ của Tập đoàn vừa qua đối với các Trường không theo chính sách rõ ràng và không được định hướng mang tính ổn định.

Điều đó cho thấy, để thực hiện được và duy trì tác động lâu dài của giải pháp cần hình thành một cơ chế quản lý thông thoáng, tăng chủ động cho các đơn vị và cơ sở đào tạo nhằm đẩy mạnh các hoạt động phát triển NNL thông qua hợp đồng song phương. Trước mắt, sự hỗ trợ về tài chính mới mức không lớn so với chi phí của Tập đoàn nhưng có hiệu quả thiết thực để ổn định hoạt động của các Trường. Giải pháp này sẽ phát huy ngay hiệu quả do góp phần nâng cao năng lực và chất lượng hoạt động đào tạo ngắn hạn và tổ chức bồi dưỡng thường xuyên ở các cơ sở đào tạo.

3.3.3.5 Tăng cường bồi dưỡng nâng cao năng lực đội ngũ giáo viên, hướng dẫn viên

Nâng cao năng lực và trình độ về chuyên môn cho giáo viên và hướng dẫn viên là yêu cầu cấp bách hiện nay tại các cơ sở đào tạo của EVN. Để nâng cao năng lực cho đội ngũ giáo viên, ngoài yêu cầu về học vị thì các kỹ năng trong thiết kế, phát triển và thực hiện kế hoạch giảng dạy cần được chú

trọng. Đặc biệt, trong giai đoạn tới cần có các hoạt động nâng cao kỹ năng mềm, sử dụng tiếng Anh, khai thác trang thiết bị đào tạo và cập nhật công nghệ mới cho giáo viên và các hướng dẫn viên kỹ thuật.

Hiện nay, với cơ chế phân cấp thực hiện kế hoạch đào tạo cho các Trường và quan hệ hợp tác mạnh mẽ trong Khu vực ASEAN của Tập đoàn, các Trường có điều kiện để tăng cường hoạt động bồi dưỡng cho giáo viên. Năm 2010, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong lĩnh vực năng lượng nguyên tử đến năm 2020”, theo đó Trường ĐHĐL là 1 trong 6 cơ sở được đầu tư thành cơ sở trọng điểm tham gia đào tạo NNL phục vụ vận hành NMD hạt nhân dự kiến vận hành sau năm 2020. Đây cũng là một điều kiện rất thuận lợi cho sự thành công của giải pháp. Tuy nhiên, các Trường cần chủ động bố trí kế hoạch giảng dạy hợp lý để bồi dưỡng giáo viên, hướng dẫn viên, đặc biệt cần tăng cường gửi đi thực tế tại các cơ sở SXKD điện có công nghệ và thiết bị hiện đại. Đây cũng là điều kiện quan trọng quyết định sự thành công của giải pháp.

3.3.4 Nhóm giải pháp về hợp tác trong nước và quốc tế

3.3.4.1 Tăng cường hợp tác trong nước để phát huy hiệu quả mọi nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực

Yêu cầu cụ thể của giải pháp là:

- Đối với các Trường đào tạo thuộc EVN: coi trọng quan hệ liên kết, hợp tác với các cơ sở đào tạo cùng khối ngành trong nước nhằm phát huy vai trò cầu nối của các Trường trong phát triển nguồn nhân lực đối với các đơn vị trong Tập đoàn. Việc thúc đẩy hợp tác còn góp phần tích cực nâng cao năng lực đào tạo và nghiên cứu KH-CN cho các Trường, từng bước hình thành mạng lưới nghiên cứu - triển khai và phối hợp tổ chức đào tạo về kỹ thuật giữa các Trường và các doanh nghiệp trong Tập đoàn.

- Đối với các đơn vị, doanh nghiệp trong Tập đoàn: hình thành cơ chế đặt hàng, ký hợp đồng và hợp tác với các Trường trong nghiên cứu và chuyển

giao ứng dụng công nghệ vào thực tế SXKD và tư vấn hoạch định phát triển NNL như lập kế hoạch và thực hiện đào tạo, bồi dưỡng;

- Đẩy mạnh phát triển các hình thức liên kết, hợp tác trong đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn trong các đơn vị SXKD điện. Qua đó, các đơn vị nâng cao kết quả triển khai phát triển NNL, đồng thời tạo điều kiện để các Trường trong Tập đoàn có nguồn thu ổn định, tự trang trải chi phí hoạt động đào tạo, nghiên cứu.

Trong điều kiện các Trường và Trung tâm thuộc EVN có năng lực cạnh tranh thấp như hiện nay, Tập đoàn cần có các chính sách ưu tiên đẩy mạnh hợp tác và hợp tác hiệu quả trong đào tạo và nghiên cứu, triển khai ứng dụng với các đơn vị trong nước. Trước mắt Tập đoàn cần thực hiện cơ chế hướng dẫn, khuyến khích các đơn vị tăng cường phối hợp trong các nội dung phát triển NNL với các Trường, Trung tâm. Công ty mẹ và các đơn vị cần hỗ trợ về mặt kinh phí cho các Trường Đại học trong nước có vai trò cung cấp NNL chất lượng cao cho ngành Điện góp phần nâng cao năng lực và chất lượng đào tạo, coi đó là các khoản đầu tư cho phát triển.

3.3.4.2 Đẩy mạnh các hoạt động hợp tác quốc tế về phát triển nguồn nhân lực

Hiện nay hoạt động hợp tác quốc tế nói chung và hợp tác quốc tế về phát triển NNL của EVN còn rời rạc, thiếu định hướng và chiến lược rõ ràng. Các chuyến đi nước ngoài của CBNV chủ yếu là thăm quan thông qua các hợp đồng mua sắm thiết bị và đầu tư. Ngoại trừ Trường ĐHQG có chương trình liên kết đào tạo bậc cao đẳng với nước ngoài, ở hầu hết các Trường và các đơn vị không có hoạt động hợp tác quốc tế dài hạn về phát triển NNL. Tại Công ty mẹ, có một số khóa học gửi cán bộ đi nước ngoài nhưng theo một số hợp đồng cụ thể mà không có kế hoạch dài hạn. Hiệu quả của các hoạt động hợp tác quốc tế trên phương diện tăng cường, nâng cao năng lực NNL của EVN nhìn chung còn rất hạn chế.

Trong điều kiện mở rộng liên kết và hội nhập quốc tế hiện nay, EVN cần đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong hoạt động trao đổi và phát triển NNL, trong đó ưu tiên hợp tác trong ASEAN để nâng cao nhanh chóng chất lượng NNL, giúp các Trường tiếp cận với trình độ khu vực và quốc tế.

Các nội dung cụ thể của giải pháp gồm:

- Trên cơ sở các dự án và chương trình hợp tác sẵn có với các tổ chức Điện lực APUA và Nhật Bản, cần chủ động tích cực tham gia thúc đẩy thực hiện thành công các dự án, đề án EVN đã cam kết và hợp tác. Ví dụ như: dự án liên kết lưới điện; các chương trình hợp tác, trao đổi chuyên gia và đào tạo nhân lực; các dự án phát triển năng lượng mới và tái tạo, bảo vệ môi trường v.v. Đây là các hoạt động thiết thực tạo điều kiện cho đông đảo CBNV của EVN được trao đổi kinh nghiệm, nâng cao năng lực về CMKT, hoàn thiện kỹ năng mềm và tác phong làm việc.

- Phân cấp và hỗ trợ để các Trường, các đơn vị trong Tập đoàn chủ động thực hiện các hoạt động hợp tác, liên kết với các cơ sở đào tạo và công ty điện lực nước ngoài trong đào tạo, nghiên cứu và triển khai. Trọng tâm trước mắt là tập trung đào tạo ngắn hạn và bồi dưỡng nâng cao năng lực cho NNL hiện có.

Để thực hiện giải pháp này cần bổ sung, tiến tới hoàn thiện chiến lược của Tập đoàn và các cơ chế, chính sách về hợp tác quốc tế. Công tác hợp tác quốc tế trong phát triển NNL cần trở thành các hoạt động thường xuyên, rộng khắp trên cơ sở định hướng phát triển của Tập đoàn và từng đơn vị.

3.3.5 Đảm bảo sự đồng bộ trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực

Chiến lược phát triển của Tập đoàn đến năm 2015 đã đề cập việc xây dựng các chính sách về NNL, nhưng trên thực tế vẫn chưa có kế hoạch và cơ chế triển khai thực hiện. Chính sách về NNL và quản lý NNL liên quan chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả phát triển NNL. Sự đồng bộ trong quản

lý NNL có tác dụng thúc đẩy phát triển NNL của EVN, nhất là ở công tác quy hoạch, tuyển dụng, đánh giá, sử dụng và chế độ, chính sách về tiền lương.

Để đảm bảo sự đồng bộ giữa cơ chế quản lý, các chính sách NNL với phát triển NNL, EVN cần thực hiện 5 giải pháp sau:

3.3.5.1 Đổi mới công tác lập kế hoạch nhân lực

Lập kế hoạch nhân lực là một nội dung quan trọng, làm tiền đề và điều kiện cho hoạch định và thực hiện phát triển NNL. Ở các đơn vị trong EVN hiện nay, công tác này đồng nghĩa với quy hoạch cán bộ và lập kế hoạch lao động, nhưng còn mang tính hình thức và thụ động theo cơ chế hành chính. Quỹ lương và biên chế do Công ty mẹ duyệt hàng năm thông qua định mức và đơn giá tiền lương. Về chất lượng NNL, các đơn vị dựa vào bằng cấp mà chưa quan tâm tới năng lực cần đạt được theo vị trí. Do vậy, đổi mới công tác lập kế hoạch NNL là yêu cầu cấp bách.

Các yêu cầu đổi mới là:

- Trong kế hoạch NNL cần xác định yêu cầu về năng lực đối với từng nhóm nhân lực thay cho cách tiếp cận của cơ chế kế hoạch hóa tập trung trước đây là đi từ chỉ tiêu kế hoạch và chỉ quan tâm đến số lượng. Phải dựa trên cơ sở phân tích, mô tả công việc ngay khi thiết kế các vị trí công việc để đưa ra yêu cầu năng lực làm tiêu chí cho tuyển dụng;

- Thực hiện nhất quán quan điểm không “đánh đổi chất lượng bằng số lượng” trong lập kế hoạch nhân lực;

- coi trọng các thông tin về thị trường lao động CMKT ngành điện và xu thế di chuyển lao động giữa các vùng miền, doanh nghiệp và đơn vị SXKD điện trong và ngoài Tập đoàn trong lập kế hoạch nhân lực của mỗi đơn vị;

Trong điều kiện hạch toán SXKD điện tập trung như hiện nay, để thực hiện thành công giải pháp trên cần có sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ của Tập đoàn và các đơn vị cấp 2 thông qua các tiêu chí, chỉ tiêu về sử dụng NNL gắn

với hiệu quả SXKD điện, đồng thời tăng cường phối hợp trao đổi thông tin, dữ liệu giữa bộ phận phát triển NNL và bộ phận nhân sự.

3.3.5.2 Hoàn thiện và công khai chính sách thu hút, tuyển dụng

Với thực trạng quản lý NNL như hiện nay không tránh khỏi ảnh hưởng của yếu tố “khép kín” trong tuyển dụng và có sự ảnh hưởng của các quan hệ cá nhân, của yếu tố chủ quan trong thu hút, tuyển chọn và sử dụng nhân lực. Các chính sách thu hút và tuyển dụng chưa được công bố rõ ràng sẽ làm giảm hiệu quả của công tác này, kết quả là NNL biên chế không sát với mục tiêu kế hoạch, nhất là các yêu cầu về năng lực cho từng vị trí công tác. Vì thế, EVN cần tập trung hoàn thiện và ban hành công khai các chính sách về thu hút và tuyển dụng theo hệ thống, nhất quán từ Tập đoàn tới các đơn vị.

Các chính sách sau khi được xây dựng và hoàn thiện cần đáp ứng các yêu cầu sau: hướng tới mục tiêu đạt cơ cấu hợp lý về NNL đã xác định đến năm 2015, trong đó ưu tiên thu hút được lao động CMKT có trình độ cao và kỹ năng lao động tốt ở các lĩnh vực kỹ thuật then chốt; công khai các tiêu chí cụ thể về yêu cầu năng lực đối với từng vị trí tuyển dụng trong từng lĩnh vực hoạt động trên cơ sở tiêu chuẩn chức danh và cấp bậc về CNKT. Coi việc thoả mãn các tiêu chí về yêu cầu năng lực làm việc gồm: hiểu biết, kỹ năng và thái độ, tác phong là điều kiện bắt buộc khi tuyển nhân lực cho từng vị trí.

3.3.5.3 Đổi mới công tác cán bộ và quản lý lao động

Tồn tại lớn nhất hiện nay ở công tác cán bộ đó là việc bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp trong nhiều trường hợp chưa đồng bộ với yêu cầu về năng lực theo vị trí. Về quản lý lao động, Công ty mẹ, trước đây là Tổng công ty quản lý theo quỹ lương và định mức lao động. Các đơn vị sử dụng lao động dài hạn là chủ yếu (kể cả các vị trí phụ trợ, dịch vụ). Phương pháp quản lý còn hành chính hóa nên thiếu linh hoạt và chủ động, số lao động tăng nhanh, khó kiểm soát trong thực tế sử dụng. Do vậy, đổi mới công tác này cần tập trung vào hai nội dung chủ yếu sau đây:

- Trong công tác đề bạt, luân chuyển và đánh giá cán bộ không chỉ dựa vào bằng cấp, học vị và thành tích như hiện nay mà chú trọng đến năng lực thực hiện nhiệm vụ. Gắn việc đề bạt, luân chuyển và sử dụng cán bộ với đào tạo, bồi dưỡng và kế hoạch phát triển sự nghiệp cá nhân để khắc phục tình trạng “một số người khi được đề bạt chưa hiểu rõ nội dung công việc theo chức năng nhiệm vụ của mình” [33, tr.35] như hiện nay;

- Tăng cường sử dụng lao động theo phương thức thuê ngoài và hợp đồng ngắn hạn ở các lĩnh vực hoạt động không yêu cầu cao về CMKT và lao động có số lượng lớn (phục vụ, phụ trợ và quản lý điện nông thôn);

- Phân cấp để các doanh nghiệp, đơn vị tự chịu trách nhiệm trong quản lý lao động gắn với kiểm tra, giám sát thực hiện các cơ chế quản lý lao động tại các đơn vị SXKD điện đảm bảo định hướng sử dụng hiệu quả và tăng nhanh NSLĐ.

3.3.5.4 Đổi mới chính sách và cơ chế trả lương

Giải pháp này nhằm khắc phục cơ chế trả lương còn “cứng nhắc” như hiện nay làm mất vai trò động lực lợi ích, vai trò đánh giá kết quả cống hiến của người lao động, chưa kích thích được động cơ, thái độ và sự tận tâm, gắn bó của người lao động với các đơn vị trong EVN [15]. Do vậy, giải pháp tập trung vào xây dựng chính sách và cơ chế thực hiện phân phối tiền lương và thu nhập (gọi chung là tiền lương) theo hướng gắn liền với nội dung và hiệu quả thực hiện công việc ở từng vị trí công tác và từng đơn vị.

Nội dung và các chính sách cần theo các nguyên tắc sau: coi tiền lương là động lực lợi ích, là nguồn thu nhập chủ yếu để bảo đảm đời sống cho người lao động và gia đình nhưng cũng là sự đánh giá của đơn vị về kết quả và cống hiến; cơ chế phân phối lương linh hoạt, tùy thuộc vào đặc thù tổ chức lao động và tổ chức SXKD của từng đơn vị, do đơn vị quyết định thông qua thỏa ước lao động hướng tới trả lương theo khối lượng và chất lượng công việc; cách thức trả lương phải rõ ràng, minh bạch để người lao động ở các vị

trí sẵn sàng chấp nhận sự khác biệt căn cứ vào mức cống hiến vào hiệu quả chung của đơn vị.

Để thực hiện thành công việc đổi mới chính sách và cơ chế tiền lương cần một cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm của các đơn vị trong Tập đoàn, Công ty mẹ chỉ nên tác động và định hướng về chính sách tiền lương. Phương thức phân phối tiền lương do các đơn vị chủ động quyết định theo hướng đãi ngộ xứng đáng với những người có năng lực và tâm huyết, gắn bó với đơn vị trên cơ sở hoàn thiện các tiêu chí đánh giá.

3.3.5.5 Xây dựng môi trường làm việc tích cực, khích lệ sáng tạo

Thu nhập quan trọng nhưng không phải là yếu tố duy nhất khiến nhân viên gắn bó với các đơn vị trong EVN. Bên cạnh các chính sách thu hút, tuyển dụng và đãi ngộ như vừa đề cập, kinh nghiệm từ thành công của các Điện lực Nhật Bản và Singapore chỉ ra rằng cần tạo điều kiện để nhân viên có thái độ tích cực, thể hiện hết khả năng, sáng tạo trong công việc vì mục tiêu chung của mỗi đơn vị. Sau 10 năm thực hiện chính sách chăm sóc và giúp nhân viên hài hòa công việc - cuộc sống, SP đã có thành công vượt bậc. Tập đoàn Rosenbluth International, một doanh nghiệp đứng thứ hai thế giới về dịch vụ du lịch chỉ sau vài năm phát triển từ một công ty gia đình có bí quyết thành công chỉ ở một triết lý: “đặt nhân viên lên hàng đầu để khách hàng thực sự là thượng đế” [74].

Người lao động ở EVN trước hết cần hiểu rõ đơn vị, công việc, được trao đổi và cung cấp thông tin. Sau đó, môi trường làm việc tích cực, khích lệ sáng tạo phải tiếp tục được duy trì trong toàn đơn vị. Do vậy, nội dung của giải pháp là:

- Trong chương trình đào tạo cho nhân viên mới cần bao gồm nội dung định hướng để họ hiểu rõ về định hướng phát triển, chiến lược, truyền thống của đơn vị và Tập đoàn;
- Tăng cường giao tiếp chia sẻ thông tin để tạo thái độ làm việc tích cực, gắn bó trong tập thể người lao động;

- Gắn bồi dưỡng thường xuyên với xây dựng môi trường, hoàn thiện tác phong lao động và phát triển văn hoá doanh nghiệp để tiến tới xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hài hoà giữa con người với doanh nghiệp SXKD điện và xã hội.

Một môi trường làm việc thân thiện, người lao động được quan tâm khích lệ sẽ giúp họ phát huy năng lực, nâng cao hiệu quả công tác không ngừng ở mỗi vị trí SXKD điện. Đây cũng là điều kiện quyết định tạo động cơ giúp người lao động gắn bó với vị trí công tác và tự học tập để hoàn thiện năng lực. Điều này sẽ có đóng góp tích cực vào kết quả phát triển NNL ở EVN trong giai đoạn mới.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Phân tích mục tiêu, chiến lược phát triển và yêu cầu SXKD điện đến năm 2015, có xét đến 2025 của EVN, quan điểm và định hướng phát triển NNL trong giai đoạn CNH, HĐH của Đảng và Nhà nước, mục tiêu phát triển NNL của EVN đến năm 2015 được làm rõ trong Chương 3. Căn cứ vào lộ trình tái cơ cấu ngành, kế hoạch và tổ chức SXKD điện cũng như tác động của các yếu tố: quản lý, KHCCN, thị trường ..., Chương 3 đã chỉ rõ quy mô, xác định 3 loại cơ cấu hợp lý và yêu cầu về chất lượng NNL để đưa ra phương hướng phát triển NNL sản xuất kinh doanh điện đến năm 2015 cho EVN.

Phương hướng phát triển NNL được xác định ở Chương 3 về quy mô, cơ cấu NNL theo lĩnh vực hoạt động, công nghệ phát điện cũng như trình độ cho thấy: trong giai đoạn 2011-2015, EVN cần giảm quy mô đào tạo mới, tập trung bồi dưỡng NNL hiện có; ưu tiên khâu vận hành nhiệt điện; tăng nhanh tỷ lệ đội ngũ CNKT; nâng cao năng lực làm việc của các vị trí công tác thông qua bồi dưỡng thường xuyên về CMKT, cải thiện kỹ năng và tác phong lao động, trong đó quan tâm đội ngũ nhân lực trực tiếp SXKD, quan tâm nâng cao kỹ năng dịch vụ khách hàng cho nhân lực trực tiếp ở khâu PP&KD và sử dụng tiếng Anh, CNTT cho các vị trí nhân lực quản lý và vận hành HTĐ.

Căn cứ mục tiêu, định hướng phát triển đến 2015 và kết quả phân tích nguyên nhân của tồn tại cũng như yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL ở EVN thời gian qua, Chương 3 đã đề xuất có cơ sở khoa học các giải pháp để phát triển NNL tới năm 2015 và hoàn thiện công tác này ở EVN. Các giải pháp tập trung vào 5 nhóm nội dung, đó là: *i.)* Hoàn thiện công tác hoạch định phát triển NNL; *ii.)* Nâng cao năng lực quản lý và thực hiện phát triển NNL; *iii.)* Tổ chức lại và nâng cao năng lực các cơ sở đào tạo; *iv.)* Đẩy mạnh các hoạt động hợp tác trong nước và quốc tế về phát triển NNL; *v.)* Đảm bảo sự đồng bộ trong các chính sách về quản lý NNL.

KIẾN NGHỊ

Các kiến nghị đối với Nhà nước:

1. Bộ GD&ĐT cần sớm có hướng dẫn hoàn thiện khung chương trình và đưa vào danh mục mã ngành đối với các chuyên ngành về vận hành HTĐ như: hệ thống điện, nhiệt điện, thủy điện và sắp tới là điện hạt nhân. Tới nay, các chuyên ngành này rất khác nhau về yêu cầu năng lực cần đào tạo, tuy nhiên vẫn có chung một mã ngành là “kỹ thuật điện” theo quy định về mã ngành được đưa ra từ năm 1991. Hơn nữa các chương trình cũng đã lạc hậu về nội dung. Chương trình cần phù hợp với mỗi chuyên ngành thông qua phân tích công việc, tiêu chuẩn năng lực theo vị trí công tác của bậc kỹ sư và kỹ thuật viên trong điều kiện công nghệ và kỹ thuật SXKD điện hiện đại theo hướng nghề nghiệp và ứng dụng thực hành cao hơn so với trước đây.

2. Bổ sung, hoàn thiện Luật Giáo dục, trong đó có quy định rõ về mô hình các trường đại học thuộc các tập đoàn kinh tế nhà nước như EVN là Trường thuộc doanh nghiệp và có cơ chế hoạt động như các trường tư thục để huy động tiềm lực các doanh nghiệp trong mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng giáo dục nghề nghiệp bậc cao.

Đối với Tập đoàn Điện lực Việt Nam:

1. Xác định rõ và công bố chính thức tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu phát triển của Tập đoàn, từ đó xây dựng chiến lược SXKD điện làm cơ sở cho hoạch định phát triển và xây dựng các chính sách nói chung của Tập đoàn và các đơn vị, trong đó có chiến lược và quy hoạch phát triển NNL.

2. Từ mục tiêu, chiến lược và các chính sách phát triển, cần xây dựng và ban hành các chiến lược, chính sách trong các lĩnh vực hoạt động quan trọng, trước mắt là: chiến lược phát triển về Khoa học và công nghệ; Chiến lược hoặc chính sách về quan hệ và hợp tác quốc tế.

3. Xây dựng và đưa vào áp dụng thống nhất hệ thống tiêu chuẩn chức danh đối với nhân viên và tiêu chuẩn cấp bậc CNKT cho từng lĩnh vực SXKD điện theo nhóm ngành, nghề.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn có vai trò quan trọng trong tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội nói chung và của mỗi tổ chức kinh tế nói riêng. Đối với Tập đoàn Điện lực Việt Nam, với vị trí là động lực trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước, NNL trở thành yếu tố quyết định đến chất lượng phát triển và năng lực hội nhập. Tuy nhiên, NNL ở EVN chưa đáp ứng được yêu cầu của một tổ chức điện lực trong thời kỳ cạnh tranh, tái cơ cấu và hình thành thị trường điện. Do vậy, yêu cầu phát triển NNL càng trở nên cấp bách. Luận án “Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015” đã tập trung nghiên cứu và giải quyết một số vấn đề cơ bản sau:

1. Phân tích và hệ thống hóa lý luận và thực tiễn về phát triển NNL, đưa ra các nội dung chủ yếu của phát triển NNL trong một tổ chức Điện lực trong giai đoạn hiện nay.

2. Qua khảo sát, nghiên cứu kinh nghiệm của các tổ chức Điện lực Nhật Bản và các quốc gia ASEAN trong phát triển NNL, Luận án rút ra những bài học có giá trị vận dụng cho phát triển NNL của EVN.

3. Phân tích, đánh giá toàn diện về phát triển NNL và kết quả của công tác này ở EVN, trong đó ứng dụng hàm Sản xuất Cobb-Douglas để ước lượng mức đóng góp của yếu tố lao động và năng suất các yếu tố tổng hợp (TFP) đối với SXKD điện giai đoạn 2001-2009 và phân tích, so sánh NSLĐ của EVN với các Công ty Điện lực tiêu biểu trong Khu vực. Luận án khẳng định các kết luận quan trọng sau:

- Tác động của NNL và TFP tới kết quả SXKD điện nhỏ so với vốn. Hiệu quả SXKD điện của EVN thấp, phát triển theo chiều rộng mà chưa theo chiều sâu. Tuy nhiên, tỷ trọng đóng góp của NNL có xu hướng tăng nhanh.

- Bốn hạn chế cơ bản trong phát triển NNL thời gian vừa qua của EVN là: chưa có chiến lược và các chính sách phát triển NNL; chuyển biến cơ cấu

NNL chưa hợp lý; thực hiện phát triển NNL đạt thấp so với yêu cầu; chất lượng của EVN còn rất hạn chế. Nhìn chung, phát triển NNL ở EVN thời gian qua chưa đạt được mục tiêu và yêu cầu phát triển NNL của tổ chức điện lực;

- Nguyên của các hạn chế thời gian qua là: mô hình tổ chức, tầm nhìn, phương châm hoạt động của EVN chưa được công bố nhất quán; quản lý nói chung và quản lý NNL và còn xơ cứng; hệ thống tiêu chuẩn chức danh và cấp bậc CNKT chưa được xây dựng thống nhất; các cơ sở đào tạo trong nước chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo về kỹ thuật, công nghệ mới trong ngành điện. Nhưng bên cạnh đó thì các nguyên nhân chủ quan là cơ bản. Các nguyên nhân này bao gồm: lãnh đạo và bộ máy quản lý nhận thức chưa đầy đủ về phát triển NNL; công tác hoạch định phát triển NNL chưa được thực hiện thường xuyên, chưa theo trình tự khoa học; quản lý và triển khai phát triển NNL còn hạn chế; bộ máy quản lý phát triển NNL chủ yếu là kiêm nhiệm và còn hạn chế về nghiệp vụ; các cơ sở đào tạo của Tập đoàn chưa đáp ứng được yêu cầu đào tạo và bồi dưỡng NNL chất lượng cao.

4. Nghiên cứu chiến lược phát triển, lộ trình tái cơ cấu ngành Điện, kế hoạch SXKD của EVN giai đoạn tới năm 2015, có tính đến 2025 và xu hướng công nghệ SXKD điện, Luận án dự báo mang tính khoa học về: quy mô, yêu cầu chất lượng và đặc biệt đã xác định cơ cấu hợp lý NNL của EVN cần phát triển đến năm 2015 như sau:

- Cơ cấu theo lĩnh vực SXKD điện PĐ/TTĐ/PP&KD: 1/0,35/3,76;
- Cơ cấu theo công nghệ sản xuất điện TĐ/NĐK/NĐT: 1/0,49/2,65;
- Cơ cấu theo trình độ đào tạo ĐH/THCN/CNKT là 1/0,23/2,03.

5. Căn cứ quan điểm, phương hướng phát triển NNL trong giai đoạn CNH, HĐH đất nước và kết quả phân tích thực trạng phát triển NNL thời gian qua, Luận án đã đề ra mục tiêu và phương hướng phát triển NNL của EVN tới năm 2015. Phương hướng chỉ rõ: phát triển NNL đến 2015 cần đạt cơ cấu hợp lý như đã xác định, trong đó ưu tiên tăng nhanh số lượng CNKT; hạn chế đào

tạo mới về số lượng mà tập trung bồi dưỡng thường xuyên để nâng cao năng lực NNL hiện có. Luận án nhấn mạnh cần quan tâm nâng cao năng thực hiện có theo vị trí công tác, cải thiện kỹ năng (gồm cả kỹ năng mềm, sử dụng tiếng Anh, CNTT), thái độ và tác phong lao động, trong đó ưu tiên số nhân lực trực tiếp SXKD điện.

6. Từ kết quả nghiên cứu và phân tích nêu trên, Luận án đề xuất 5 nhóm giải pháp phát triển NNL tới năm 2015 và hoàn thiện công tác này của EVN với các nội dung, điều kiện thực hiện cụ thể:

i.) Nhóm giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định phát triển NNL nhằm đảm bảo trình tự và phương pháp thực hiện, chú trọng yêu cầu về năng lực trong phân tích nhu cầu đào tạo tại đơn vị;

ii.) Nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản lý và thực hiện phát triển NNL bao gồm đổi mới phương pháp quản lý và thực hiện, hoàn thiện cơ chế và các chính sách về quản lý, kiện toàn và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ quản lý thực hiện phát triển NNL;

iii.) Tổ chức lại và nâng cao năng lực các cơ sở đào tạo nhằm giảm đầu mối quản lý để tập trung đầu tư cơ sở vật chất, gắn đào tạo với phát triển SXKD của Tập đoàn, đổi mới phương pháp và nội dung thực hiện đào tạo bồi dưỡng, xây dựng các cơ chế chính sách, nâng cao thu nhập và nâng cao chất lượng giáo viên;

iv.) Hợp tác trong nước và quốc tế, bao gồm: tăng cường liên kết giữa các đơn vị SXKD và các cơ sở đào tạo trong nước để phát huy mọi nguồn lực cho phát triển NNL, đồng thời đẩy mạnh hợp tác quốc tế để nâng cao năng lực làm việc của NNL và năng lực của các cơ sở đào tạo trong Tập đoàn;

vi.) Đảm bảo sự đồng bộ trong các chính sách về NNL, trong đó tập trung vào các nội dung như: đổi mới công tác lập kế hoạch NNL; hoàn thiện và công khai chính sách thu hút, tuyển dụng; đổi mới công tác cán bộ; đổi

mới chính sách, cơ chế trả lương và phân phối thu nhập; xây dựng môi trường làm việc tích cực, khích lệ sáng tạo ở mỗi đơn vị.

Dù đã có những đóng góp nhất định trong nghiên cứu lĩnh vực phát triển NNL nói chung và phát triển NNL của Tập đoàn Điện lực Việt Nam nói riêng, Luận án còn những hạn chế nhất định do thời gian nghiên cứu có hạn. Thứ nhất, khảo sát và nghiên cứu về phát triển NNL cho tất cả các đơn vị trong toàn Tập đoàn là chưa thể thực hiện được vì Luận án mới chỉ giới hạn trong lĩnh vực quan trọng nhất được quan tâm là SXKD điện năng. Thứ hai, việc nghiên cứu phát triển NNL trong một tập đoàn kinh tế còn khá mới mẻ ở điều kiện Việt Nam, điều kiện thử nghiệm chưa có, do vậy vẫn cần những khảo nghiệm từ thực tiễn hoạt động để bổ sung, hoàn thiện mô hình phát triển NNL ở một Tập đoàn kinh tế theo mô hình liên kết dọc và có quy mô lớn như Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

NHỮNG CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Đinh Văn Toàn (2010), “Áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas để ước lượng đóng góp của nguồn nhân lực vào kết quả sản xuất kinh doanh điện ở Việt Nam thời kỳ 2001-2008”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, số 152 (II), tháng 2/2010, tr. 68-72.
2. Đinh Văn Toàn (2009), chủ nhiệm đề tài: “Nghiên cứu biên soạn tài liệu hướng dẫn nghiệp vụ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sử dụng trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam”, *Đề tài NCKH cấp Tập đoàn*, thực hiện 2007-2009.
3. Đinh Văn Toàn (2009), “Phát triển nguồn nhân lực của EVN đến năm 2015 -cần giải pháp đồng bộ”, *Tạp chí Điện lực*, số 9 tháng 9/2009, tr. 33-35.
4. Đinh Văn Toàn (2008), “Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực EVN”, *Tạp chí Điện lực*, số 1+2 tháng 2/2008, tr. 29-30.
5. Dinh Van Toan (2005), “Instructor Training Project in EVN's Human Resource Development Progress”, *Tham luận trình bày tại Hội nghị Đào tạo và phát triển Nguồn nhân lực Điện lực các nước ASEAN*, Langkawi, Malaysia, tháng 12 năm 2005.
6. Đinh Văn Toàn (2005), “Đánh giá nhu cầu đào tạo - một nội dung trọng tâm của công tác lập kế hoạch đào tạo ở đơn vị”, *Tạp chí Điện lực*, số 5, tháng 5/2005, tr. 3-5.
7. Đinh Văn Toàn (2005), “Đào tạo nguồn nhân lực cho Tổng Công ty Điện lực Việt Nam trong giai đoạn mới - đâu là giải pháp trọng tâm?”, *Tạp chí Điện lực* số 3, tháng 3/2005, tr. 9-11.
8. Đinh Văn Toàn (2001), chủ nhiệm đề tài: “Nghiên cứu sắp xếp quy hoạch lại hệ thống các trường đào tạo và thành lập trường Cao đẳng Điện lực của Tổng Công ty Điện lực Việt Nam. Nghiên cứu nguồn và cơ chế

phân bổ kinh phí cho đào tạo trong Tổng Công ty Điện lực Việt Nam”, *Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Tổng công ty*.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo Tiếng Việt

1. Bộ Công nghiệp (2005), *Đánh giá trình độ công nghệ ngành Điện Việt Nam*, Báo cáo kết quả nghiên cứu khoa học công nghệ, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Hà Nội.
2. Bộ Công thương (2008), *Tài liệu báo cáo tại hội nghị sơ kết thi điểm mô hình tập đoàn kinh tế của Bộ Công thương*, Hà Nội.
3. Bộ Lao động Thương binh & Xã hội (2005), *Thông tư hướng dẫn tính năng suất lao động bình quân và tiền lương bình quân trong các công ty nhà nước theo Nghị định số 206/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ*, Hà Nội.
4. Công ty Tư vấn Quốc tế Ireland - ESBI (2003), *Báo cáo quy hoạch tổng thể về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty Điện lực Việt Nam*, Hà Nội.
5. Phan Thủy Chi (2008), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Nguyễn Hữu Dũng (2004), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động - Xã Hội, Hà Nội.
7. Lê Văn Duyệt (2005), “Áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas để đo hiệu quả sản xuất”, *Thông tin Khoa học thống kê*, số 6/2005, Hà nội.
8. Đảng Cộng sản Việt Nam (2006), *Báo cáo về phương hướng nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2006-2010 của BCHTW Đảng khóa IX tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X*, Hà Nội.
9. Đảng Cộng sản Việt Nam (1991), *Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ VII*, Hà Nội.
10. Trần Thọ Đạt - Đỗ Tuyết Nhung (2008), *Tác động của vốn con người đối với tăng trưởng kinh tế các tỉnh, thành phố Việt Nam*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
11. Trần Khánh Đức (2009), “Sáu kịch bản của OECD về nhà trường cho tương lai”, *Giáo dục và thời đại*, số đặc biệt tháng 5/2009, Hà Nội.
12. Ngô Thị Minh Hằng (2008), “Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty nhà nước”, <http://www.doanhnhan360.com/Desktop.aspx/Kien-thuc360/>.

13. Nguyễn Trọng Hậu (2008), “Các nhân tố xã hội trong lý thuyết tăng trưởng hiện đại”, http://www.gso.gov.vn/Modules/Doc_Download.aspx?DocID=4292.
14. Phạm Trương Hoàng - Ngô Đức Anh (2008), “Phát triển nguồn nhân lực công nghiệp ở Việt Nam trong giai đoạn mới của công nghiệp hóa”, http://www.vdf.org.vn/Doc/2008/VDFConf_WIPHoangVie.pdf.
15. Trần Thế Hùng (2008), *Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành Điện lực Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. Bùi Văn Huyền (2008), *Xây dựng và phát triển Tập đoàn kinh tế ở Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
17. Đoàn Văn Khải (2005), *Nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở Việt Nam*, NXB Lý luận chính trị, Hà Nội.
18. Tăng Văn Khiên (2007), “Về năng suất lao động của Việt Nam giai đoạn 2001-2005”, <http://www.tapchicongsan.org.vn/details.asp?>.
19. Tăng Văn Khiên (2007), “Phương pháp tính tốc độ tăng năng suất các yếu tố tổng hợp”, <http://www.gso.gov.vn/modules/>.
20. Đậu Đức Khởi (2008), *Vận dụng lý luận phân phối thu nhập cá nhân trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN vào Tổng Công ty Điện lực Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
21. Phạm Ngọc Kiểm (2005), “Giảm chi phí trung gian là biện pháp quan trọng để thực hiện mục tiêu phát triển kinh tế bền vững”, *Thông tin Khoa học thống kê*, số 02/2005, Hà Nội.
22. Kiểm toán Nhà nước (2008), *Kết quả kiểm toán Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Hà Nội.
23. Trọng Lân (2009), “Xung quanh công tác tiếp nhận lưới điện hạ áp và bán điện trực tiếp tới hộ dân nông thôn: hướng nào cho sức ép nhân lực?” *Tạp chí Điện lực*, số tháng 8/2009, tr. 9.
24. Trà My (2007), “Giáo dục đại học: trông chờ những sự đổi mới”, *Hà Nội mới*, ngày 20/9/2007, tr. 5.
25. Người Lao động (2005), “Chi phí trung gian trong công nghiệp tăng bình quân 1,6%/năm”, <http://www.nld.com.vn/128910P0C1014/>.
26. Phan Thanh Phó (2002), “Phát triển nguồn nhân lực theo hướng kinh tế tri thức ở nước ta”, *Kỷ yếu hội thảo khoa học đề tài nghiên cứu trọng điểm cấp Bộ (B2001-38-02TD): Kinh tế tri thức với đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam trong thập niên đầu của thế kỷ 21*, Hà Nội.
27. Đỗ Văn Phúc (2006), *Quản lý doanh nghiệp*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

28. Nguyễn Quán (2008), “Giảm chi phí trung gian: Biện pháp cần thiết giúp tăng trưởng kinh tế”, *Tạp chí Kinh tế và dự báo*, số 18 tháng 9/2008, Hà Nội.
29. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2004), *Luật Điện lực*, Hà Nội.
30. Vương Hữu Tấn (2009), “Đào tạo nguồn nhân lực điện hạt nhân”, *Báo Nhân dân*, ngày 2/4/2009, Hà Nội.
31. Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (2010), *Báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch 2009 và kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2010*, Hà Nội.
32. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2007), *Chiến lược phát triển giai đoạn 2007-2015, định hướng đến 2025*, Hà Nội.
33. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2007), “Nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn cấp bậc công nhân kỹ thuật cho các nghề trong các Công ty Điện lực” *Báo cáo tổng kết nghiên cứu khoa học công nghệ*, Đề tài nghiên cứu khoa học công nghệ cấp Tập đoàn, đơn vị thực hiện: Công ty Điện lực T.P Hà Nội, Hà Nội.
34. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2008), *Báo cáo 2007-2008*, Hà Nội.
35. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2008), *Định mức lao động sản xuất, kinh doanh điện (sửa đổi lần thứ 3)*, Hà Nội.
36. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2008), *Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2008-2010, dự kiến đến năm 2015*, Hà Nội.
37. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2010), *Báo cáo chất lượng cán bộ khoa học kỹ thuật chuyên môn nghiệp vụ*, Hà Nội.
38. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2009), *Báo cáo hội nghị công tác tài chính năm 2009*, Hà Nội.
39. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2010), *Báo cáo lao động và thu nhập*, Hà Nội.
40. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2010), *Số liệu thống kê SXKD điện*, Hà Nội.
41. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2010), *Các chỉ tiêu chủ yếu SXKD điện*, Hà Nội.
42. Thủ tướng Chính phủ (2004), *Chiến lược phát triển ngành Điện Việt Nam giai đoạn 2004 - 2010, định hướng đến 2020*, Hà Nội.
43. Thủ tướng Chính phủ (2006), *Quyết định phê duyệt lộ trình, các điều kiện hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện lực tại Việt Nam*, Hà Nội.
44. Thủ tướng Chính phủ (2007), *Quy hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2006-2015 có xét đến năm 2025*, Hà Nội.

45. Đinh Văn Toàn (2010), “Áp dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas để ước lượng đóng góp của nguồn nhân lực vào kết quả sản xuất kinh doanh điện ở Việt Nam thời kỳ 2001-2008”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, số 152 (II) tháng 2/2010, Hà Nội, tr.68-72.
46. Tổng công ty Điện lực Việt Nam (2001-2006), *Báo cáo thường niên*, Hà Nội
47. Tổng công ty Điện lực Việt Nam (2005), *Định mức lao động sản xuất, kinh doanh điện (sửa đổi lần thứ 2)*, Hà Nội.
48. Tổng công ty Điện lực Việt Nam (2005), *Quy hoạch tổng thể về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*, Hà nội.
49. Tổng công ty Điện lực Việt Nam (2006), *Báo cáo lao động và thu nhập*, Hà Nội.
50. Tổng công ty Điện lực Việt Nam (2006), *Đề án hình thành Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Hà Nội.
51. Tổng công ty Điện lực Việt Nam và Văn phòng JICA tại Hà Nội (2006), *Báo cáo dự án ‘Đào tạo hướng dẫn viên ngành Điện lực’*, Hà Nội.
52. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình nguồn nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
53. Nguyễn Tiệp (2006), *Giáo trình kế hoạch nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
54. Nguyễn Thiện Tống (2009), “Giải pháp chiến lược cho giáo dục đại học”, <http://www.sggp.org.vn/giaoduc/2009/1/177308/>.
55. Nguyễn Anh Tuấn (2003), *Hoàn thiện mô hình Tổ chức SXKD của Tổng Công ty Điện lực Việt nam*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội.
56. Phạm Anh Tuấn (2003), *Những giải pháp chủ yếu bảo đảm lực lượng lao động cho khối sản xuất kinh doanh điện thuộc Tổng công ty Điện lực Việt Nam đến năm 2010*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
57. Trang tin điện tử Tổng liên đoàn lao động Việt Nam (2009), http://www.congdoanvn.org.vn/detail_labours.asp?.
58. Nguyễn Trung (2007), “Suy nghĩ về phát triển nguồn nhân lực ở nước ta”, *Những vấn đề giáo dục hiện nay quan điểm và giải pháp*, NXB Tri thức, Hà Nội, tr. 350.
59. Trường Đại học Điện lực (2009), *Báo cáo công tác đào tạo và định hướng phát triển giai đoạn đến 2020*, Hà Nội.
60. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Bộ môn Kinh tế phát triển (2005), *Giáo trình Kinh tế phát triển*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

61. Trương Tấn Sang (2009), “Đề nèn kinh tế nước ta hội nhập thành công và phát triển bền vững”, http://www.mofa.gov.vn/vi/cs_doingoai/pbld/.
62. Văn phòng Chính phủ (2009), *Kết luận của Thủ tướng Chính phủ tại cuộc họp Thường trực Chính phủ về đề án tái cơ cấu ngành điện cho phát triển thị trường điện ở Việt Nam*, Hà Nội.
63. Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương (2008), *Phát triển con người và phát triển nguồn nhân lực*, Trung tâm Thông tin - tư liệu, Hà Nội.
64. Viện Nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, NXB Lao động - Xã hội.
65. Vụ Công tác lập pháp, Văn phòng Quốc hội (2005), *Những nội dung cơ bản của Luật Điện lực*, NXB Tư pháp, Hà Nội .

Tài liệu tham khảo tiếng nước ngoài

66. Abdullah Haslinda (2009), “Definition of HRD: Key Concepts from a National and International Context”, *European Journal of Social Sciences* - Volume 10, Number 4.
67. Armstrong, Michael (2006), “A Handbook of Human Resource Management Practice”, 10th edition, *Kogan Page*, London.
68. Charles Cowell et al. (2006), “Alternative Training Models Advances in Developing Human Resources”, *The Academy of Human Resource Development*, Vol. 8, No. 4, *Sage Publications*, Georgia, USA, pp. 461.
69. Clayton Allen .W (2006), “Overview and Evolution of the ADDIE Training System”, *Advances in Developing Human Resources*, *The Academy of Human Resource Development*, Vol. 8, No. 4, *Sage Publications*, Georgia, USA, pp. 436-437.
70. Clayton Allen W. and Richard A. Swanson (2006), “Systematic Training - Straightforward and Effective”, *Advances in Developing Human Resources*, *The Academy of Human Resource Development*, Vol. 8, No. 4, *Sage Publications*, Georgia, USA, pp. 428.
71. David W. Pearce (1999), *Từ điển kinh tế học hiện đại*, NXB Chính trị quốc gia và Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
72. Electricity Generating Authority of Thailand (2008), Annual Report 2007, http://pr.egat.co.th/all_work/annual2007/eng/index_eng.htm.

73. Greg G. Wang and Judy Y. Sun (2009), “Perspectives on Theory Clarifying the Boundaries of Human Resource Development”, *Human Resource Development International*, Volume 12, Number 1, Feb., 2009, pp. 93-103.
74. Hal F. Rosenbluth và Diane McFerrin Petters (2002), *The Customer Comes Second*, NXB Tri thức, bản dịch do Công ty Sách Thái hà giữ bản quyền, Hà Nội, 2009.
75. Hung Viet Co. Ltd (2004), *JICA-EVN Project: Vietnam Power Sector’s Human Resource Development Report*, Hanoi.
76. International Energy Agency (2009), <http://www.iea.org/Textbase/stats/electricitydata>.
77. John C. Maxwell (2008), *Nhân tố đột phá*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
78. Julia Storberg - Walker Claire Gubbins (2007), “Social Networks as a Conceptual and Empirical Tool to Understand and ‘Do’ HRD”, *Advances in Developing Human Resources*, The Academy of Human Resource Development Vol. 9 Number 3, August, 2007, *Sage Publications*, Georgia, USA, pp. 293-294.
79. Kelly, DJ (2001), “Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME’s, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development”, *Human Resource Development Outlook*, Pacific Economic Cooperation Council Development Task Force 2000-2001, pp. 53-68.
80. Kristine Sydhagen - Peter Cunningham (2007), *Human Resource Development International*, The Academy of Human Resource Development, Volume 10, Number 2. June, 2007.
81. Okoh, S. E. N. (1980), “Education as a Source of Economic Growth and Development - An Essay”, *Journal of Negro Education*, Vol. 49, No. 2, pp. 203-206.
82. Tenaga Nasional Berhad (2009), “Asean Power Utilities/Authorities Benchmarking Results”, Kuala Lumpur, Malaysia.
83. The World Bank in Vietnam (2006), *Power Strategy Managing growth and reform*, Hanoi.
84. Tilak, J. B. G. (2002), “Building Human Capital in East Asia: What Others Can Learn”, *National Institute of Educational Planning & Administration*, New Delhi, India.
85. Timothy Mc Clernon (2006), “Rivals to Systematic Training”, *Advances in Developing Human Resources*, The Academy of Human Resource Development, Vol. 8, No. 4, Sage Publications, Georgia, USA, pp. 457.
86. Tokyo Electric Power Company, INC (2008), <http://www.tepco.co.jp/en/corpinfo/>.

87. Tokyo Electric Power Company, INC - TEPCO (2010), "Corporate Information", <http://www.tepco.co.jp/en/corpinfo/overview/facts-e.html/>.
88. Tran Tho Dat, et al., (2005), "Sources of Vietnam's Economic Growth 1986-2004", *National Economics University*, Hanoi.
89. [http://www.pln.co.id/ InfoKorporat/AnnualReport/tabid/173/Default.aspx](http://www.pln.co.id/InfoKorporat/AnnualReport/tabid/173/Default.aspx).
90. http://www.tnb.com.my/tnb/bus_training.htm.
91. <http://education.newsweek.com/2010/09/13/across-the-globe-big-companies-start-own-colleges.html>.

Phụ lục 1: Danh mục vị trí chức danh vận hành hệ thống điện (HTĐ) và các yêu cầu cơ bản về CMKT và năng lực

TT	Tên chức danh	Trách nhiệm, quyền hạn	Yêu cầu về năng lực và các phẩm chất cần thiết khác	Bảng cấp và CMKT
I.	NHÀ MÁY NHIỆT ĐIỆN			
1.1	Nhiệt điện đốt than (chu trình hơi nước, tổ máy điện hình công suất 300 MW)			
1.	Trưởng ca vận hành	<ul style="list-style-type: none"> - Là người lãnh đạo cao nhất trong ca, chỉ huy toàn ca thực hiện quy trình, quy phạm đảm bảo sản xuất an toàn, hiệu quả - kinh tế. - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện, toàn bộ thiết bị công nghệ của nhà máy. - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Kỹ sư Nhiệt hoặc Hệ thống điện
2.	Trưởng kíp điện	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện, toàn bộ thiết bị công nghệ về điện của nhà máy. - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Kỹ sư điện
3.	Trực chính điện	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp điện và Trưởng ca vận hành. - Quản lý vận hành các thiết bị điện trong nhà máy. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật các nhà máy điện và lưới điện, quy trình an toàn điện, an toàn PCCC, quy trình nhiệm vụ trực chính điện và các quy trình liên quan, sơ đồ hệ thống nối điện chính trong gian máy, hệ thống điện tự dùng, cấu tạo và nguyên lý làm việc của máy phát điện, MBA, máy cắt, các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện. - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Kỹ sư điện

4.	Trực phân phối 6kV	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trục chính điện. - Quản lý vận hành các thiết bị điện cấp 6kV trong nhà máy. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật các nhà máy điện và lưới điện, quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trực phân phối 6kV và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống phân phối 6kV, các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện trong nhà máy; Mạch tự động điều khiển thiết bị phụ, ... - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
5.	Vận hành trạm 220kV	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp điện và Trưởng ca vận hành. - Quản lý vận hành các thiết bị điện trong trạm 220kV. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật các nhà máy điện và lưới điện, quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành trạm 220kV và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ nối điện trạm 220kV, hệ thống điện tự dùng, các bảo vệ của máy biến áp; Cấu tạo, nguyên lý làm việc của các máy biến áp và máy cắt điện; Các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện trong trạm 220kV; Mạch tự động điều khiển thiết bị phụ, ... - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
6.	Vận hành điều chế Hydro	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp điện và Trưởng ca vận hành. - Quản lý vận hành các thiết bị điện để điều chế hydro trong nhà máy. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành điều chế hydro và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống nối điện trạm điều chế hydro, các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện; Mạch tự động điều khiển thiết bị phụ, ... - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
7.	Lò trưởng	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - VH Lò hơi và các thiết bị trên màn hình điều khiển - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện; thiết bị công nghệ lò hơi; Có sức khoẻ tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo máy tính; đọc hiểu được sách nghiệp vụ tiếng Anh. 	Kỹ sư nhiệt

8.	Máy trưởng	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Vận hành Tuabin và các thiết bị phụ trên màn hình điều khiển - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện; toàn bộ thiết bị công nghệ về phần máy của nhà máy. - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Kỹ sư nhiệt
9.	Lò phó	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Lò trưởng và Trưởng ca - Vận hành tại chỗ các thiết bị phụ Lò hơi - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện và toàn bộ thiết bị công nghệ về phần lò của nhà máy. - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
10.	Phó lái máy	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Máy trưởng và Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện và thiết bị công nghệ về phần máy của nhà máy. - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
11.	Thải xỉ đáy lò	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Lò trưởng và Lò phó - Quản lý vận hành tại chỗ các thiết bị thải xỉ đuôi lò; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng; Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ thải xỉ đáy lò và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị thải xỉ đuôi lò - Yêu cầu có sức khỏe ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
12.	Vận hành chính FGD	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Lò trưởng và Lò phó - Quản lý vận hành các thiết bị xử lý khói thải lò hơi trên màn hình điều khiển. Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành chính FGD và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị xử lý khói thải lò hơi. - Yêu cầu có sức khỏe ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt

13.	Vận hành phụ FGD	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Lò trưởng và Lò phó - Quản lý vận hành tại chỗ các thiết bị xử lý khói thải lò hơi; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành phụ FGD và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị xử lý khói thải lò hơi - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
14.	Vận hành bơm tuần hoàn	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Máy trưởng/Máy phó - Quản lý vận hành tại chỗ các thiết bị trạm bơm nước tuần hoàn. Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng; Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành bơm tuần hoàn và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị trạm bơm nước tuần hoàn - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
15.	Vận hành kênh đập tuần hoàn	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Máy trưởng /Máy phó - Quản lý vận hành tại chỗ các thiết bị kênh đập tuần hoàn. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành kênh đập tuần hoàn và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị kênh đập tuần hoàn - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
16.	Vận hành trạm thải xỉ	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Lò trưởng; - Quản lý vận hành các thiết bị trạm thải xỉ trên màn hình điều khiển; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành trạm thải xỉ và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị trạm thải xỉ - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
17.	Vận hành trạm nước ngược	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Máy trưởng/Máy phó - Quản lý vận hành tại chỗ các thiết bị trạm nước ngược; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành trạm nước ngược và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống vận hành trạm nước ngược - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
18.	Vận hành trạm nước ngọt	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Máy trưởng /Máy phó - Quản lý vận hành các thiết bị trạm nước ngọt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành trạm nước ngọt và các quy trình 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<p>chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống vận hành các thiết bị trạm nước ngọt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
19.	Vận hành nhà dầu FO	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Máy trưởng/ Máy phó - Quản lý vận hành các thiết bị bơm dầu FO để đốt lò. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành nhà Dầu FO và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị bơm dầu FO - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
20.	Vận hành bơm dầu ở cảng	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Máy trưởng /Máy phó - Quản lý vận hành thiết bị bơm dầu ở cảng. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành bơm dầu ở cảng và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống thiết bị bơm dầu ở cảng - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
21.	Khử bụi tĩnh điện	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Lò trưởng và Lò phó - Quản lý vận hành các tại chỗ các thiết bị lọc bụi tĩnh điện. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ khử bụi tĩnh điện và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống các thiết bị lọc bụi tĩnh điện - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
22.	Trưởng kíp hoá	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Chịu trách nhiệm vận hành toàn bộ hệ thống xử lý nước và hóa nghiệm - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện; Nắm được toàn bộ thiết bị công nghệ phần hệ thống xử lý nước và hoá nghiệm của nhà máy. - Có sức khoẻ tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Kỹ sư hoá
23.	Xử lý nước	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp hoá - Quản lý vận hành tại chỗ các thiết bị cung cấp nước. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ xử lý nước và các quy trình chức danh có 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống thiết bị cung cấp nước - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu CNKT hoá
24.	Xử lý nước thải	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp hoá - Quản lý vận hành tại chỗ các thiết bị xử lý nước thải; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ xử lý nước thải và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống thiết bị xử lý nước thải - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu CNKT hoá
25.	Thí nghiệm hoá theo ca	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp hoá - Trực tiếp làm công tác lấy mẫu và thí nghiệm theo ca vận hành. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ thí nghiệm hoá theo ca và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ lấy mẫu và thí nghiệm hoá theo ca vận hành - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu cao đẳng hoá
26.	Trưởng kíp nhiên liệu	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện; toàn bộ thiết bị công nghệ phần nhiên liệu của nhà máy. - Có sức khoẻ tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Kỹ sư nhiệt
27.	Trực chính nhiên liệu	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp nhiên liệu và Trưởng ca vận hành. - Điều hành kíp vận hành nhiên liệu; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng; Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trực chính nhiên liệu và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống thiết bị trong vận hành nhiên liệu - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp cơ nhiệt
28.	Vận hành hệ thống nhiên liệu	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trực chính nhiên liệu - Vận hành phân xưởng trên màn hình điều khiển. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành hệ thống nhiên liệu và các quy 	

		<ul style="list-style-type: none"> - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> trình chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống thiết bị của phân xưởng nhiên liệu - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu CNKT cơ nhiệt
29.	Vận hành máy đánh, phá đóng	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trục chính nhiên liệu - Quản lý vận hành các máy đánh, phá đóng trong nhà máy; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành máy đánh, phá đóng và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được nguyên lý, cấu tạo, vận hành và bảo dưỡng các máy đánh, phá đóng - Yêu cầu có sức khoẻ loại A. 	Vận hành cầu trục
30.	Vận hành xe gạt, xe xúc	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trục chính nhiên liệu - Quản lý vận hành các xe gạt, xe xúc trong nhà máy; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, đào tạo bồi dưỡng; Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành xe gạt, xe xúc và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được nguyên lý, cấu tạo, vận hành và bảo dưỡng xe gạt, xe xúc - Yêu cầu có sức khoẻ loại A. 	CN Lái xe
31.	Trưởng kíp C&I	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện; toàn bộ thiết bị công nghệ phần tự động, điều khiển và đo lường của nhà máy. - Có sức khoẻ tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Kỹ sư Tự động hoá
32.	Vận hành chính C&I	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng kíp C&I và Trưởng ca vận hành. - Quản lý vận hành các thiết bị C&I trong nhà máy; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng; Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành Chính C&I và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống C&I trong nhà máy - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu cao đẳng điện
33.	Vận hành phụ C&I	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Vận hành chính C&I. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ vận hành phụ C&I và các quy trình chức danh có liên quan. 	Tối thiểu

		- Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục	- Nắm được sơ đồ hệ thống nối điện chính trong gian máy, hệ thống C&I trong nhà máy - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A.	CNKT điện
1.2	Nhiệt điện tuabin khí (chu trình hỗn hợp, tổ máy điển hình công suất 300 MW)			
1.	Trưởng ca vận hành	- Là người lãnh đạo cao nhất trong ca, chỉ huy toàn ca thực hiện quy trình, quy phạm đảm bảo sản xuất an toàn, hiệu quả - kinh tế. - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm.	- Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện; toàn bộ thiết bị công nghệ của nhà máy. Có tối thiểu 3 năm kinh nghiệm vận hành hoặc phải được đào tạo chuyên về vận hành nhà máy điện 2 năm - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao.	Kỹ sư điện, Kỹ sư Cơ- Nhiệt
2.	Trưởng kíp (Phó ca)	- Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm.	- Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện và toàn bộ thiết bị công nghệ của nhà máy; - Ít nhất 3 năm kinh nghiệm vận hành hoặc phải được đào tạo chuyên về vận hành nhà máy điện 2 năm - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao.	Kỹ sư nhà máy điện, Kỹ sư Hệ thống điện
3.	Trực DCS/C&I/SCADA phòng ĐK TT	- Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm.	- Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật NMD và lưới điện, quy trình an toàn điện, PCCC, quy trình nhiệm vụ trực DCS/C&I/SCADA; - Nắm được sơ đồ hệ thống nối điện chính trong gian máy, hệ thống điện tự dùng, các bảo vệ của máy phát điện và máy biến áp; Các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện trong nhà máy; Mạch tự động điều khiển thiết bị phụ, ... - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B; - Ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A.	Kỹ sư Điện/ HTĐ/Điều khiển tự động/cơ điện tử

4.	Trực trạm phân phối (sân phân phối)	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC, quy trình nhiệm vụ trực trạm phân phối và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống nối điện trạm phân phối, hệ thống điện tự dùng, các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện, mạch tự động điều khiển thiết bị phụ, ... - Có 1 năm kinh nghiệm vận hành hoặc được đào tạo chuyên về vận hành trạm phân phối điện. - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
5.	Trực điện tự dùng, bảng, tủ điện phân phối	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trực tự dùng, bảng, tủ điện phân phối và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống nối điện tự dùng, bảng, tủ điện phân phối, ... - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
6.	Trực gian máy Tua bin khí	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trực gian máy tua bin khí và các quy trình chức danh có liên quan, sơ đồ và công nghệ các thiết bị trong gan máy tua bin khí - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
7.	Trực gian máy tua bin hơi & thiết bị phụ	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trực gian máy tua bin hơi & thiết bị phụ và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được sơ đồ hệ thống gian máy tua bin hơi & thiết bị phụ - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
8.	Trực Lò hơi 1 và thiết bị phụ trợ	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trực lò hơi 1 và thiết bị phụ trợ và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống Lò hơi 1 và thiết bị phụ trợ - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện

9.	Trục Lò hơi 2 và thiết bị phụ trợ	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trục Lò hơi 2 và thiết bị phụ trợ và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống Lò hơi 2 và thiết bị phụ trợ - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
10.	Trục hệ thống xử lý nước, tháp nước làm mát	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trục hệ thống xử lý nước, tháp nước làm mát và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống xử lý nước, tháp nước làm mát - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu công nhân Cơ-Nhiệt, Hóa
11.	Hệ thống nhiên liệu Khí, DO, PCCC	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ huy trực tiếp của Trưởng ca - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ hệ thống nhiên liệu Khí, DO, PCCC và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ hệ thống nhiên liệu Khí, DO, PCCC - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu công nhân Kỹ thuật điện/TB dầu khí
II. NHÀ MÁY THỦY ĐIỆN				
1.	Trưởng ca vận hành	<ul style="list-style-type: none"> - Là người lãnh đạo cao nhất trong ca, chỉ huy toàn ca thực hiện quy trình, quy phạm đảm bảo sản xuất an toàn, hiệu quả - kinh tế. - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được chủ trương định hướng phát triển của Công ty. - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện, toàn bộ thiết bị công nghệ của nhà máy. - Có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Kỹ sư điện
2.	Trục chính điện trung tâm	<ul style="list-style-type: none"> - Trục chính điện trung tâm chịu sự điều hành trực tiếp của Trưởng ca; Phụ Trưởng ca giải quyết công việc trong suốt ca trực. Cùng Trưởng ca giám sát tất cả các thiết bị công trình của nhà máy thông qua hệ thống tín hiệu và màn hình điều khiển tại phòng điều 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật các nhà máy điện và lưới điện, quy trình an toàn điện, an toàn PCCC, quy trình nhiệm vụ trục chính trung tâm và các quy trình có liên quan; Nắm được các phần tử trong sơ đồ nối điện chính gồm: Máy phát điện, máy cắt đầu cực, dao cách ly, 	Kỹ sư điện

		<p>kiển trung tâm.</p>	<p>máy biến áp lực, hệ thống tự dùng, hệ thống khí nén, hệ thống điều khiển đo lường tại khu vực điều khiển trung tâm</p> <p>- Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có trình độ ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A.</p>	
3.	<p>Trưởng kíp gian máy (Đối với các nhà máy công suất lớn)</p>	<p>- Là người lãnh đạo cao nhất tại gian máy, chịu sự điều hành trực tiếp của Trưởng ca và Trục chính điện trung tâm.</p>	<p>- Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật các nhà máy điện và lưới điện, quy trình an toàn điện, an toàn PCCC; Quy trình nhiệm vụ trưởng kíp gian máy và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được các phần tử trong sơ đồ nối điện chính gồm: Máy phát điện, máy cắt đầu cực, dao cách ly, máy biến áp lực, hệ thống tự dùng, hệ thống khí nén, hệ thống điều khiển đo lường tại khu vực gian máy,</p> <p>- Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có trình độ ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A.</p>	<p>Trung cấp trở lên (điện hoặc thuỷ điện)</p>
4.	<p>Trục chính máy</p>	<p>- Quản lý vận hành các thiết bị tua bin thuỷ lực.</p> <p>- Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng.</p> <p>- Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục.</p>	<p>- Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật các nhà máy điện và lưới điện, quy trình an toàn điện, an toàn PCCC, quy trình nhiệm vụ trục chính máy và các quy trình chức danh có liên quan; Nắm được quy trình về bình áp lực, quy trình vận hành và xử lý sự cố các thiết bị tua bin thuỷ lực, máy nén khí, máy bơm, cấu tạo và nguyên lý hoạt động hệ thống dầu áp lực, hệ thống làm mát, hệ thống phanh, hệ thống nước kỹ thuật, hệ thống khí nén.</p> <p>- Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có trình độ ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A.</p>	<p>Trung cấp trở lên (điện hoặc thuỷ điện)</p>
5.	<p>Trục phụ máy</p>	<p>- Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của trục chính máy, phối hợp với trục chính máy quản lý vận hành các thiết bị tua bin thuỷ lực.</p> <p>- Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng.</p> <p>- Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục.</p>	<p>- Nắm được quy trình an toàn điện, an toàn PCCC, quy trình nhiệm vụ trục phụ máy, quy trình về bình áp lực; Nắm được quy trình vận hành và xử lý sự cố các thiết bị tua bin thuỷ lực, máy nén khí, máy bơm, nguyên lý hoạt động hệ thống dầu áp lực, hệ thống làm mát, hệ thống phanh, hệ thống nước kỹ thuật, hệ thống khí nén.</p> <p>- Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B.</p>	<p>CNKT trở lên (điện hoặc thuỷ điện)</p>
6.	<p>Trục chính điện</p>	<p>- Quản lý vận hành các thiết bị điện trong gian máy.</p> <p>- Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác</p>	<p>- Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật các nhà máy điện và lưới điện, quy trình an toàn điện, PCCC, quy trình</p>	<p>Trung cấp</p>

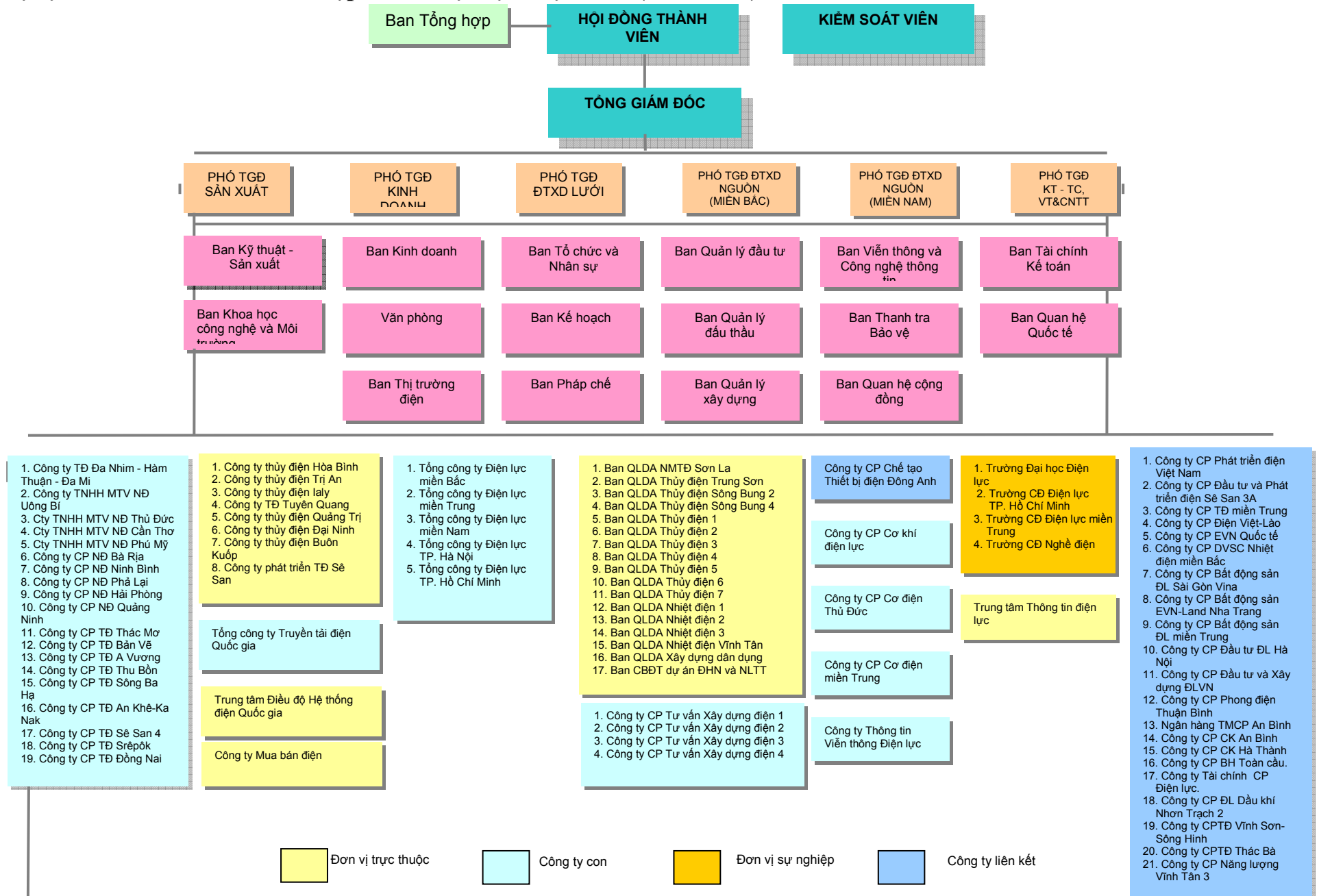
		<p>đào tạo bồi dưỡng.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<p>nhiệm vụ trực chính điện và các quy trình chức danh có liên quan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nắm được sơ đồ hệ thống nối điện chính trong gian máy, hệ thống điện tự dùng, các bảo vệ của máy phát điện và máy biến áp; Cấu tạo, nguyên lý làm việc của các máy phát điện, máy biến áp và máy cắt điện; Các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện trong nhà máy; Mạch tự động điều khiển thiết bị phụ, ... - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B, có trình độ ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	điện trở lên
7.	Trực phụ điện	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý các thiết bị điện trong gian máy, phụ trực chính và chịu sự quản lý trực tiếp của trực chính. - Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình an toàn điện, PCCC, quy trình nhiệm vụ trực phụ điện và các quy trình chức danh có liên quan. - Nắm được sơ đồ nối điện trong gian máy, sơ đồ điện tự dùng; Các bảo vệ của máy phát điện và máy biến áp; Cấu tạo, nguyên lý làm việc của các máy phát điện, máy biến áp và máy cắt điện; Các thiết bị bảo vệ cho động cơ điện trong nhà máy; Mạch tự động điều khiển thiết bị phụ, - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B. 	CNKT điện trở lên
8.	Trực cửa nhận nước và đập tràn	<ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Trưởng ca; trực cửa nhận nước, đập tràn và đường hầm dẫn nước; Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phải có sức khoẻ loại A, có ý thức và có tinh thần trách nhiệm cao. - Phải hiểu biết về các quy trình, quy phạm trong vận hành và bảo dưỡng hệ thống cửa nhận nước và đập. - Phải qua các khoá đào tạo về chuyên ngành phù hợp. 	CNKT điện hoặc Thủy điện trở lên
III.	TRẠM BIẾN ÁP 220-500 kV			
1.	Trực chính	<ul style="list-style-type: none"> - Là người lãnh đạo cao nhất trong ca, chỉ huy toàn ca thực hiện quy trình, quy phạm đảm bảo sản xuất an toàn hiệu quả. - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện, quy trình điều độ HTĐ. - Nắm vững luật PCCC, các trang bị PCCC và hướng dẫn sử dụng, toàn bộ thiết bị công nghệ của trạm và quy trình vận hành và xử lý sự cố các thiết bị trang trạm. - Được đào tạo về kỹ thuật siêu cao áp, có đủ trình độ và khả năng vận hành thiết bị trạm đảm bảo an toàn về người 	Kỹ sư điện

			<p>và thiết bị.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu có sức khoẻ tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các loại máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	
2.	Trực phụ	<ul style="list-style-type: none"> - Dưới sự chỉ đạo trực tiếp của trực chính, phối hợp với trực chính quản lý vận hành các thiết bị điện trong trạm. Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo và bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện, quy trình điều độ HTĐ. - Nắm vững luật PCCC, các trang bị PCCC và hướng dẫn sử dụng. - Nắm được toàn bộ thiết bị công nghệ của trạm và quy trình vận hành và xử lý sự cố các thiết bị trong trạm. - Yêu cầu có sức khoẻ tối thiểu loại B. 	Trung cấp điện trở lên
IV.	ĐƯỜNG DÂY 220-500 kV			
1.	Đội trưởng đội quản lý đường dây	<ul style="list-style-type: none"> - Là người lãnh đạo cao nhất trong đội. Có trách nhiệm lập kế hoạch lịch trực, tuần tra và bảo vệ tuyến đường dây. - Trực tiếp lập kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa và thay thế các thiết bị trên đường dây truyền tải điện. - Trực tiếp chỉ đạo khắc phục các sự cố khi xảy ra. - Tổ chức bồi huấn, huấn luyện nhân viên và sát hạch tay nghề định kỳ hàng năm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện. - Nắm được toàn bộ thiết bị công nghệ trên tuyến đường dây và quy trình vận hành và xử lý sự cố trên tuyến đường dây truyền tải. - Yêu cầu có sức khoẻ loại A, sử dụng thành thạo các trang thiết bị bảo hộ khi làm việc trên đường dây trên cao, sử dụng thành thạo máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Cao đẳng điện trở lên
2.	Nhân viên quản lý đường dây	<ul style="list-style-type: none"> - Dưới sự chỉ đạo trực tiếp của đội trưởng, là người trực tiếp quản lý, tuần tra và bảo vệ tuyến đường dây được phân công. - Trực tiếp tham gia bảo dưỡng, sửa chữa và khắc phục các sự cố khi xảy ra. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện phần đường dây. - Nắm được toàn bộ thiết bị công nghệ trên tuyến đường dây và quy trình vận hành và xử lý sự cố trên tuyến đường dây truyền tải. - Yêu cầu có sức khoẻ loại A, sử dụng thành thạo các trang thiết bị bảo hộ khi làm việc trên đường dây trên cao, ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	CNKT điện trở lên

V.	TRẠM BIẾN ÁP 110kV			
1.	Trực chính	<ul style="list-style-type: none"> - Là người lãnh đạo cao nhất trong ca, chỉ huy toàn ca thực hiện quy trình, quy phạm đảm bảo sản xuất an toàn hiệu quả. - Có quyền đề nghị hoặc đình chỉ trong phạm vi quyền hạn được giao các hoạt động kỹ thuật trái với quy trình, quy phạm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện, an toàn PCCC. - Nắm được toàn bộ thiết bị công nghệ của trạm và quy trình vận hành và xử lý sự cố các thiết bị trong trạm. - Yêu cầu có sức khoẻ tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo máy tính. Biết một ngoại ngữ, đọc hiểu được sách nghiệp vụ được giao. 	Cao đẳng điện trở lên
2.	Trực phụ	<ul style="list-style-type: none"> - Dưới sự chỉ đạo trực tiếp của trực chính, phối hợp với trực chính quản lý vận hành các thiết bị điện trong trạm. Tham gia đóng góp ý kiến cải tiến kỹ thuật, công tác đào tạo và bồi dưỡng. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được quy trình quản lý kỹ thuật và vận hành lưới điện, quy trình an toàn điện, an toàn PCCC. - Nắm được quy trình vận hành và xử lý sự cố các thiết bị trong trạm; Nắm được cấu tạo và nguyên lý hoạt động các thiết bị trong trạm (phần nhất thứ và nhị thứ) - Yêu cầu có sức khoẻ ít nhất loại B. 	Tối thiểu trung cấp điện
VI.	ĐƯỜNG DÂY 110kV			
1.	Đội trưởng đội quản lý đường dây 110kV	<ul style="list-style-type: none"> - Là người lãnh đạo cao nhất trong đội. Có trách nhiệm lập kế hoạch, lịch trực, tuần tra và bảo vệ tuyến đường dây. - Trực tiếp lập kế hoạch bảo dưỡng, sửa chữa và thay thế các thiết bị trên đường dây tải điện. - Trực tiếp chỉ đạo khắc phục các sự cố khi xảy ra. - Tổ chức bồi huấn, huấn luyện nhân viên và sát hạch tay nghề định kỳ hàng năm. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện. - Nắm được toàn bộ thiết bị công nghệ trên tuyến đường dây, quy trình vận hành và xử lý sự cố trên tuyến đường dây tải điện. - Yêu cầu có sức khoẻ loại A, sử dụng thành thạo các trang thiết bị bảo hộ khi làm việc trên đường dây trên cao, ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu trung cấp điện
2.	Nhân viên quản lý đường dây 110kV	<ul style="list-style-type: none"> - Dưới sự chỉ đạo trực tiếp của đội trưởng, là người trực tiếp quản lý, tuần tra và bảo vệ tuyến đường dây được phân công. - Trực tiếp tham gia bảo dưỡng, sửa chữa và khắc phục các sự cố khi xảy ra. - Phát hiện những bất hợp lý trong quá trình vận hành thiết bị và đề xuất biện pháp xử lý, khắc phục. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nắm được toàn bộ quy trình nhiệm vụ, quy phạm quản lý, quy trình kỹ thuật an toàn điện phân đường dây. - Nắm được thiết bị công nghệ trên tuyến đường dây, quy trình vận hành, xử lý sự cố trên tuyến đường dây tải điện. - Yêu cầu sức khoẻ loại A, sử dụng thành thạo các trang thiết bị bảo hộ khi làm việc trên cao; ngoại ngữ và vi tính tối thiểu trình độ A. 	Tối thiểu công nhân kỹ thuật điện

VII.	VẬN HÀNH LƯỚI TRUNG VÀ HẠ ÁP, QUẢN LÝ KINH DOANH			
7.1	Đối với các đơn vị điện lực ở các thành phố lớn			
1.	Nhân viên quản lý công tơ kiêm quản lý vận hành lưới điện (Trung và hạ áp)	<ul style="list-style-type: none"> - Trực tiếp quản lý đường dây trung hạ áp, trạm biến áp phân phối được giao. - Trực tiếp lắp đặt, quản lý hệ thống đo đếm điện năng, ghi chỉ số công tơ và thu tiền điện các khách hàng được giao quản lý. - Trực tiếp tham gia bảo dưỡng, sửa chữa và khắc phục các sự cố khi xảy ra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phải có hiểu biết về kỹ thuật điện cơ bản, nắm được quy trình kỹ thuật an toàn điện, PCCC; Nghị định của Chính phủ về bảo vệ hành lang lưới điện cao áp; Hiểu biết về đo lường điện; Nắm được quy trình kinh doanh điện năng, thiết bị công nghệ trên tuyến đường dây trung hạ áp và xử lý sự cố hiểu biết về Luật Điện lực. - Yêu cầu có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các trang thiết bị bảo hộ khi làm việc trên cao. 	Tối thiểu công nhân kỹ thuật điện
7.2	Đối với các đơn vị điện lực ở khu vực nông thôn			
1.	Nhân viên kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> - Trực tiếp lắp đặt, quản lý hệ thống đo đếm điện năng, ghi chỉ số công tơ, điều hành và phúc tra ghi chỉ số, cắt điện đòi nợ, kiểm tra áp giá bán điện, kiểm tra sử dụng điện, thu tiền điện, giải quyết ký hợp đồng và cấp mới, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Phải có hiểu biết về kỹ thuật điện cơ bản, nắm được quy trình kỹ thuật an toàn điện, phòng cháy chữa cháy. - Hiểu biết về đo lường điện. - Nắm được quy trình kinh doanh điện năng, hiểu biết về Luật Điện lực. - Yêu cầu có sức khỏe tối thiểu loại B. 	Tối thiểu: công nhân kỹ thuật điện
2.	Nhân viên quản lý vận hành lưới điện (Trung và hạ áp)	<ul style="list-style-type: none"> - Trực tiếp quản lý vận hành đường dây trung - hạ áp và trạm biến áp phân phối được giao. - Trực tiếp tham gia bảo dưỡng, sửa chữa và khắc phục các sự cố khi xảy ra. - Giám sát các công trình điện có điện áp nhỏ hơn 35kV. - Thi công các công trình sửa chữa lưới điện và trạm biến áp có điện áp nhỏ hơn 35kV. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phải có hiểu biết về kỹ thuật điện cơ bản, nắm được quy trình kỹ thuật an toàn điện, phòng cháy chữa cháy; Nghị định của Chính phủ về bảo vệ hành lang lưới điện cao áp. - Nắm được toàn bộ thiết bị công nghệ trên tuyến đường dây trung hạ áp và xử lý sự cố; - Yêu cầu có sức khỏe tối thiểu loại B, sử dụng thành thạo các trang thiết bị bảo hộ khi làm việc trên cao. 	Tối thiểu: công nhân kỹ thuật điện

Phụ lục 2: Sơ đồ tổ chức của Tập đoàn Điện lực Việt Nam (năm 2010)



Phụ lục 3: Danh mục các đơn vị trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt nam

I. Các đơn vị trực thuộc công ty mẹ - Tập đoàn Điện lực Việt Nam

1. Công ty Thủy điện Hoà Bình
2. Công ty Thủy điện Yaly
3. Công ty Thủy điện Trị An
4. Công ty Thủy điện Đại Ninh
5. Công ty Thủy điện Quảng Trị
6. Công ty Thủy điện Tuyên Quang
7. Công ty Thủy điện Buôn Kuốp
8. Công ty Phát triển thủy điện Sê San
9. Trung tâm Điều độ hệ thống điện Quốc gia
10. Công ty Mua bán điện
11. Trung tâm Thông tin Điện lực
12. Ban Quản lý dự án xây dựng dân dụng
13. Ban Chuẩn bị đầu tư Dự án điện hạt nhân và năng lượng tái tạo
14. Các Ban Quản lý dự án Thủy điện: Sơn La, Trung Sơn, Sông Bung 2, Sông Bung 4, 8 Ban QLDA Thủy điện (13 đơn vị)
15. Các Ban QLDA Nhiệt điện: 1, 2, 3 và Nhiệt điện Vĩnh Tân (4 đơn vị)

II. Các công ty con do Tập đoàn Điện lực Việt Nam nắm giữ 100% vốn điều lệ

Khởi Phát điện:

1. Công ty TNHH MTV Nhiệt điện Cần Thơ
2. Công ty TNHH MTV Nhiệt điện Phú Mỹ
3. Công ty TNHH MTV Nhiệt điện Thủ Đức
4. Công ty TNHH MTV Nhiệt điện Uông Bí
5. Công ty Thủy điện Đa Nhim-Hàm Thuận-Đa Mi

Khởi Truyền tải điện:

6. Tổng công ty truyền tải điện Quốc gia (trên cơ sở tổ chức lại các Công ty truyền tải điện: 1, 2, 3 và 4)

Khởi Phân phối và kinh doanh điện:

7. Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội
8. Tổng công ty Điện lực thành phố Hồ Chí Minh
9. Tổng công ty Điện lực miền Bắc
10. Tổng công ty Điện lực miền Nam
11. Tổng công ty Điện lực miền Trung

Các công ty kinh doanh lĩnh vực khác:

12. Công ty Thông tin Viễn thông điện lực - EVN Telecom

III. Các công ty con do Tập đoàn Điện lực Việt Nam nắm giữ trên 50% vốn điều lệ

Khởi phát điện:

1. Công ty CP Nhiệt điện Ninh Bình
2. Công ty CP Nhiệt điện Bà Rịa
3. Công ty CP Nhiệt điện Hải Phòng
4. Công ty CP Nhiệt điện Quảng Ninh
5. Công ty CP Nhiệt điện Phả Lại
6. Công ty CP Thủy điện Thác Mơ
7. Công ty CP Thủy điện Huội Quảng
8. Công ty CP Thủy điện Bản Vẽ
9. Công ty CP Thủy điện A Vương

10. Công ty CP Thủy điện Thu Bồn
11. Công ty CP Thủy điện Sông Ba Hạ
12. Công ty CP Thủy điện An Khê - Ka Nak
13. Công ty CP Thủy điện Sê San 4
14. Công ty CP Thủy điện Sêrêpôk
15. Công ty CP Thủy điện Đồng Nai

Nhóm các công ty cổ phần kinh doanh khác:

16. Công ty CP Cơ khí điện lực;
17. Công ty CP Cơ điện Miền Trung;
18. Công ty CP Cơ điện Thủ Đức
19. Công ty CP Tư vấn xây dựng điện 1
20. Công ty CP Tư vấn xây dựng điện 2
21. Công ty CP Tư vấn xây dựng điện 3
22. Công ty CP Tư vấn xây dựng điện 4

IV. Các đơn vị sự nghiệp

1. Trường Đại học Điện lực
2. Trường Cao đẳng Điện lực Thành phố Hồ Chí Minh
3. Trường Cao đẳng Điện lực miền Trung
4. Trường Cao đẳng nghề điện

V. Các Công ty liên kết

1. Công ty CP Phát triển điện Việt Nam
2. Công ty CP Đầu tư và Phát triển điện Sê san 3A
3. Ngân hàng Thương mại cổ phần An Bình
4. Công ty Tài chính Cổ phần Điện lực
5. Công ty CP Thủy điện Miền Trung
6. Công ty CP Chế tạo thiết bị điện Đông Anh
7. Công ty CP Dịch vụ sửa chữa nhiệt điện miền Bắc
8. Công ty CP Điện Việt - Lào
9. Công ty Cổ phần EVN Quốc tế
10. Công ty CP Bất động sản Điện lực Sài Gòn Vina
11. Công ty CP Bất động sản EVN-Land Nha Trang
12. Công ty CP Bất động sản Điện lực Miền Trung
13. Công ty CP Đầu tư Điện lực Hà Nội
14. Công ty CP Chứng khoán An Bình
15. Công ty CP Chứng khoán Hà Thành
16. Công ty CP Bảo hiểm Toàn cầu
17. Công ty CP Bảo hiểm Hà Thành
18. Công ty CP Thủy điện Thác Bà
19. Công ty CP Thủy điện Vĩnh Sơn - Sông Hinh
20. Công ty CP Điện lực dầu khí Nhơn Trạch 2
21. Công ty CP Năng lượng Vĩnh Tân 3
22. Công ty CP Phong điện Thuận Bình

Nguồn: Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2010), Hà Nội.

Phụ lục 4: Một số chỉ tiêu SXKD điện giai đoạn 2001-2009 của Tổng công ty và Tập đoàn Điện lực Việt Nam

Các chỉ tiêu	Đơn vị	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tổng số lao động	Người	71.402	75.569	80.290	82.908	83.750	84.528	86.928	93.913	96.629
Tài sản cố định (nguyên giá)	Tỷ đồng	60.925	85.073	97.209	111.573	115.707	139.053	163.152	171.569	191.787
Tổng doanh thu	Tỷ đồng	19.629	23.575	28.858	33.679	37.998	44.917	58.106	67.148	81.757
Tổng lợi nhuận	Tỷ đồng	1.818	2.131	1.973	2.160	3.200	2.461	3.354	2.537	3.491
Tổng công suất điện mua ngoài	MW	611	611	611	2.137	2.237	2.433	2.948	4.748	6.024
Công suất đặt các NMD	MW	7.630	7.930,2	8.390	8.840	8.840	9.273	9.643	10.265	12.422
Điện năng EVN sản xuất	Tr.kWh	28.570,35	33.792,31	39.414,48	40.324,70	41.634,39	46.681,12	50.415,44	52.807,27	57.002
Số khách hàng mua điện		3.901.240	4.634.213	5.593.129	6.733.758	8.240.000	9.100.000	10.556.110	11.872.370	15.780.886
Chi phí nhiên liệu, VL cho SX điện	Tỷ đồng	5.257,446	5.784,760	6.764,283	8.219,717	9.510,431	10.829,844	13.227,735	13.719,996	15.942,156
Vốn SXKD điện (TB và nhiên VL)	Tỷ đồng	66.182,45	90.857,76	103.973,28	119.792,72	125.217,43	149.882,84	176.379,73	185.289,00	207.523,68
Chi phí dịch vụ mua ngoài	Tỷ đồng	2.279,807	2.316,598	1.867,349	4.519,318	9.030,444	9.937,774	14.598,977	19.052,916	26.217,414
trong đó tiền điện mua ngoài	Tỷ đồng	2.126	2133	1.629	4.285	8.788	9.669	14.288	18.706	25.568,773
Tổng điện thương phẩm	Tr.kWh	25.850,826	30.234,8	34.906,65	39.696,46	44.922,57	51.368,40	58.438,17	65.881,39	74.816
Điện thương phẩm mua ngoài	Tr.kWh	1.828,876	1.828,980	1.372,810	5.299,484	9.341,817	11.073,261	14.269,097	19.165,343	27.764
Tỷ lệ điện tự dùng & tổn thất, trong đó tổn thất các khâu TT&PP:	(%)	15,92 14,01	15,94 13,41	14,92 12,23	14,70 12,06	14,54 11,73	13,68 11,05	13,02 10,56	11,51 9,21	11,75 9,57
Điện thương phẩm EVN sản xuất	Tr. kWh	24.021,95	28.405,82	33.533,84	34.396,97	35.580,75	40.295,14	44.169,07	46.716,05	50.304,33
Giá bán điện bình quân	Đ/kWh	677,741	710,06	786,727	793,611	785,681	815,37	860,15	871,03	970,79
Tổng doanh thu bán điện	Tỷ đồng	17.520,155	21.468,529	27.462,004	31.503,534	35.294,814	41.884,254	50.265,592	57.384,667	72.630.625
Doanh thu điện do EVN sản xuất	Tỷ đồng	16.280,660	20.169,836	26.381,979	27.297,817	27.955,122	32.855,449	37.992,026	40.691,032	48.834,877
Nguồn nhân lực SXKD điện	Người	61010	62833	65063	68879	75347	78077	80.477	82.910	84.381
Chi phí lương cho SXKD điện	Tỷ đồng	1.230,680	1.608,905	1.853,824	2.120,932	2.507,414	3.020,451	3.919,732	5.349,429	6.934,213

Nguồn: Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2010), Chỉ tiêu chủ yếu SXKD điện, Hà Nội

Phụ lục 5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ đào tạo của Tập đoàn Điện lực Việt Nam
(Khối SXKD điện, năm 2009)

Số TT	Tên đơn vị	Số LĐ CMKT	Trong đó, từ THCN trở lên	Phân theo trình độ đào tạo						LĐ HĐ ngắn hạn	Tổng số NNL	Số chức danh CNKT
				Trên đại học		Đại học	Cao đẳng	TH CN	Công nhân			
				TS	Th sỹ							
I	Khối các Công ty Phát điện	9,174	4,140	-	43	2,077	463	1,557	5,034	243	9,417	6,278
1	CTy NĐ Uông Bí	1,271	243	-	-	189	9	45	1,028	54	1,325	1,028
2	CTy TNHH MTV NĐ Thủ đức	317	117	-	9	75	3	30	200	3	320	231
3	CTy TNHH MTV NĐ Cần thơ	406	219	-	4	125	9	81	187	-	406	333
4	CTy TNHH MTV NĐ Phú Mỹ	544	332	-	9	195	20	108	212	-	544	372
5	CTy Đa Nhim - Hàm Thuận - Đami	324	188	-	2	98	7	81	136	18	342	142
6	CTy TĐ Hoà Bình	772	288	-	-	117	6	165	484	17	789	599
7	CTy TĐ Yaly	456	83	-	2	62	5	14	373	20	476	280
8	CTy TĐ Trị An	263	105	-	3	71	4	27	158	-	263	123
9	CTy TĐ Quảng Trị	77	31	-	1	24	3	3	46	17	94	57
10	CTy TĐ Đại Ninh	110	84	-	-	41	2	41	26	-	110	56
11	CTy TĐ Tuyên Quang	115	91	-	-	34	11	46	24	-	115	-
12	CTy CP NĐ Phả Lại	1,494	582	-	3	202	101	276	912	40	1,534	1,335
13	CTy CP NĐ Ninh Bình	972	121	-	-	94	2	25	851	-	972	839
14	CTy CP NĐ Hải phòng	444	344	-	1	130	99	114	100	17	461	351
15	CTy CP NĐ Quảng Ninh	560	584	-	2	162	145	275	24	24	584	3
16	CTy CP NĐ Bà Rịa	303	195	-	-	95	10	90	108	-	303	246
17	CTy CP TĐ Vĩnh Sơn - Sông Hinh	150	147	-	2	81	4	60	3	4	154	60
18	CTy CP TĐ Thác Bà	161	37	-	1	31	-	5	124	-	161	111

19	CTy CP TĐ Thác Mơ	106	83	-	2	47	4	30	23	19	125	79
20	CTy CP TĐ A Vương	196	149	-	2	125	6	16	47	-	196	26
21	CTy CP TĐ Sông Ba Hạ	133	117	-	-	79	13	25	16	10	143	7
II	Khối Truyền tải điện	6,505	1,902	1	30	1,252	62	557	4,603	14	6,519	3,910
III	Khối Phân phối&Kinh doanh điện	63,701	27,650	4	241	14,801	2,649	9,955	36,051	2,151	65,852	46,249
1	Công ty Điện lực 1	20,563	10,430	2	88	4,864	1,351	4,125	10,133	135	20,698	17,243
2	Công ty Điện lực 2	14,994	6,046	-	35	2,953	458	2,600	8,948	305	15,299	8,528
3	Công ty Điện lực 3	7,499	3,616	-	40	2,162	222	1,192	3,883	740	8,239	5,625
4	Công ty Điện lực TP Hà Nội	5,525	1,566	-	26	1,355	124	61	3,959	343	5,868	3,785
5	Công ty Điện lực TP. Hồ Chí Minh	6,869	2,253	1	26	1,539	109	578	4,616	473	7,342	4,469
6	CTy TNHH MTV ĐL Hải Phòng	2,314	967	-	1	566	136	264	1,347	20	2,334	2,314
7	CTy TNHH MTV ĐL Đồng Nai	2,470	1,023	-	9	493	75	446	1,447	-	2,470	1,747
8	CTy TNHH MTV ĐL Ninh Bình	645	352	1	-	197	39	115	293	66	711	386
9	CTy TNHH MTV ĐL Hải Dương	812	475	-	3	266	75	131	337	-	812	433
10	CTy TNHH MTV ĐL Đà Nẵng	817	287	-	10	213	7	57	530	69	886	757
11	CTy CP ĐL Khánh Hoà	1,193	635	-	3	193	53	386	558	-	1,193	962
IV	Khối QL điều hành chung	1,050	979	12	120	777	26	44	71	72	1,122	69
1	Trung tâm Điều độ HTĐ quốc gia	373	327	5	16	282	5	19	46	23	396	46
2	TT Công nghệ thông tin	245	240	-	22	200	11	7	5	44	289	5
3	Công ty Mua bán điện	92	92	1	19	70	-	2	-	-	92	-
4	Cơ quan Tập đoàn	297	277	6	63	186	10	12	20	5	302	18
5	Công đoàn Điện lực Việt nam	20	20	-	-	17	-	3	-	-	20	-
6	Trung tâm Thông tin Điện lực	23	23	-	-	22	-	1	-	-	23	-
	Tổng Cộng	80,430	34,671	17	434	18,907	3,200	12,113	45,759	2,480	82,910	56,506

Nguồn: Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2009), Báo cáo chất lượng cán bộ khoa học kỹ thuật chuyên môn nghiệp vụ, Hà Nội

Phụ lục 6: Danh mục dự án NMD đưa vào vận hành giai đoạn 2009-2015

STT	Tên dự án	Công suất (MW)	Năm vào vận hành
1	Thủy điện Plei Krông #1,2	100	2009
2	Thủy điện A Vương	105	2009
3	Thủy điện Sông Ba Hạ	220	2009
4	Thủy điện Buôn Kuốp	280	2009
5	Thủy điện Bản Vẽ #1,2	300	2009-2010
6	Thủy điện Buôn Tua Sah	86	2010
7	Thủy điện Đồng Nai 3 #1,2	180	2010
8	Thủy điện An Khê - Kanak	253	2010
9	Thủy điện Sê San 4 #1,2,3	360	2009-2010
10	Nhiệt điện than Ô Môn I #1,2	600	2009-2012
11	Thủy điện Srêpok 3	220	2010
12	Thủy điện Sông Tranh 2	160	2010
13	Thủy điện Thác Mơ mở rộng	75	2010
14	Thủy điện Đồng Nai 4	340	2011
15	Nhiệt điện than Uông Bí mở rộng #2	300	2011
16	Thủy điện Bản Chát	220	2012
17	Thủy điện Sơn La #1,2,3,4,5,6	2400	2010-2013
18	Nhiệt điện than Nghi Sơn I #1,2	600	2012-2015
19	Thủy điện Huội Quảng #1,2	520	2013-2014
20	Thủy điện Sông Bung 4	156	2015
21	Nhiệt điện than Mông Dương I #1,2	1000	2014-2015
22	Thủy điện Sông Bung 2	100	2015
23	Nhiệt điện than Vĩnh Tân II #1,2	1200	2013-2015
24	Nhiệt điện than Quảng Ninh I, II	1200	2011; 2015
25	Nhiệt điện than Duyên Hải I #1,2	1200	2013-2015
26	Thủy điện Hạ Se San 2 (Cambodia)	207	2014
27	Thủy điện Lai Châu #1	400	2015
28	Thủy điện Trung Sơn	260	2014-2015
29	Nhiệt điện Hải Phòng I, II	900	2010; 2015
30	Nhiệt điện than Thái Bình I	600	2015
32	Nhiệt điện than Duyên Hải III	1200	2014-2015
32	Thủy điện Hạ Serepok 2 (Cambodia)	222	2015
33	Thủy điện Thượng Kon Tum	220	2015
	Tổng công suất	12.817	

Nguồn: Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2008), Báo cáo thường niên 2007-2008, Hà Nội; Bộ Công thương (2010), Báo cáo tiến độ vận hành các nguồn điện theo QHD VI, Hà Nội.

**Phụ lục 7: Danh mục công trình truyền tải 500kV – phần trạm biến áp
đưa vào vận hành giai đoạn 2009-2015**

STT	Tên công trình Trạm biến áp	Công suất (MVA)	Năm vào vận hành
1	Thường Tín (unit 2)	1 x 450 MVA	2009-2010
2	Nhơn Trạch	1 x 450 MVA	2009
3	Tân Định (unit 2)	1 x 450 MVA	2010
4	Sông mây	1 x 600 MVA	2010
5	Vũng Áng	1 x 450 MVA	2009-2010
6	Ô Môn (unit 2)	1 x 450 MVA	2009-2010
7	Sóc Sơn (unit 1)	1 x 900 MVA	2008-2010
8	Quảng Ninh	1 x 450 MVA	2009
9	Sơn La (unit 1)	1 x 450 MVA	2010
10	Đăk Nông	2 x 450 MVA	2010
11	Sơn La (unit 2)	1 x 450 MVA	2011
12	Nho Quan (unit 2)	1 x 450 MVA	2011-2015
13	Sóc Sơn (unit 2)	1 x 900 MVA	2011-2015
14	Thường Tín (thay máy số 1)	1 x 900 MVA	2011-2015
15	Phổ Nối	2 x 600 MVA	2011-2015
16	Việt Trì	2 x 450 MVA	2011-2015
17	Nghi Sơn	1 x 450 MVA	2011-2015
18	Pleiku (unit 2)	1 x 450 MVA	2011-2015
19	Dung Quất (unit 2)	1 x 450 MVA	2011-2015
20	Thanh Mỹ	2 x 450 MVA	2011-2015
21	Cầu Bông (unit 2)	1 x 600 MVA	2011-2015
22	Sông mây (unit 2)	1 x 600 MVA	2011-2015
23	Phú Lâm (thay máy BA)	2 x 900 MVA	2011-2015
24	Mỹ Tho	2 x 450 MVA	2011-2015
25	Trà Vinh	1 x 450 MVA	2011-2015
26	Thủ Đức Bắc	2 x 900 MVA	2011-2015
27	Than Vĩnh Tân	1 x 450 MVA	2011-2015
28	Hà Tĩnh (unit 2)	1 x 450 MVA	2013
	Tổng dung lượng	19.650 MVA	

Nguồn: Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2008), Báo cáo thường niên 2007-2008, Hà Nội.

**Phụ lục 8: Danh mục công trình truyền tải 500kV - phần đường dây
tải điện đưa vào vận hành giai đoạn 2009-2015**

TT	Tên công trình đường dây	Chiều dài	Năm vận hành
1	Nhánh rẽ đi NMD Đồng Nai 3&4	2 x 2 km	2009-2010
2	Phú Mỹ - Sông mây	2 x 63 km	2010
3	Sông Mây - Tân Định	2 x 40 km	2010
4	Quảng Ninh - Thường Tín	2 x 152 km	2009-2010
5	NMD Vĩnh Tân - Sông Mây	2 x 260 km	2009-2010
6	Nhánh rẽ đi Vũng Ánh 1	2 x 16 km	2009-2010
7	Sơn La - Nho Quan	1 x 240 km	2010
8	Sơn La - Sóc Sơn	2 x 260 km	2010
9	Quảng Ninh - Sóc Sơn	1 x 140 km	2011-2015
10	Quảng Ninh - Mông Dương	2 x 25 km	2011-2015
11	Hoà Bình - Sơn La	1 x 180 km	2011-2015
12	Sông Mây - Thủ Đức Bắc	2 x 30 km	2011-2015
13	Nhánh rẽ đi Nghi Sơn	2 x 50 km	2011-2015
14	Nhánh rẽ đi Vũng Áng	2 x 11 km	2011-2015
15	Trà Vinh - Mỹ Tho	2 x 150 km	2011-2015
16	Bình Thuận - Sông Mây	2 x 100 km	2011-2015
17	Nối lưới với Nam Lào	2 x 80 km	2011-2015
18	Hiệp Hoà - Phố Nối	1 x 55 km	2011-2015
19	Nhánh rẽ đi Phố Nối	4 x 5 km	2011-2015
20	Nhánh rẽ đi NMD Thăng Long	2 x 5 km	2011-2015
21	Vĩnh Tân-NMD Hạng nhân-Sông Mây-Tân Định	2 x 290 km	2011-2015
22	Ô Môn - Sóc Trăng	2 x 90 km	2011-2015
23	Sơn La - Lai Châu	2 x 180 km	2011-2015
24	Ô Môn - Thốt Nốt	2 x 25 km	2011-2015
25	NMD Kiên Giang - Thốt Nốt	2 x 100 km	2011-2015
26	Nối với các NMD than miền Bắc	2 x 180 km	2015
	Tổng chiều dài		

Nguồn: Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2008), Báo cáo thường niên 2007-2008, Hà Nội.

Có: 53,8%	Không: 38,5%	Đề trống: 7,7%
③ Biên soạn, xây dựng quy trình, tài liệu hướng dẫn vận hành thiết bị và chuyển giao công nghệ mới:		
Có: 84,6%	Không: 15,4%	Đề trống: 0%
④ Đào tạo về công nghệ mới:		
Có: 92,3%	Không: 0%	Đề trống: 7,7%
⑤ Nghiên cứu các đề tài khoa học và ứng dụng vào thực tế sản xuất kinh doanh của đơn vị:		
Có: 76,9%	Không: 15,4%	Đề trống: 7,7%
⑥ Các hoạt động khác (Ví dụ: Tổ chức quảng bá sản phẩm, hội thảo giới thiệu công nghệ, sản phẩm mới):		
Có: 15,4%	Không: 84,6%	

B. TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT, PHÒNG VẤN VÀ LẤY Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
(Tác giả cùng nhóm nghiên cứu “Biên soạn tài liệu hướng dẫn nghiệp vụ đào tạo và phát triển NNL sử dụng trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam” thực hiện từ tháng 6/2009-12/2009 và tác giả thực hiện trong năm 2010)

I. VỀ HIỆN TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. Định hướng và chính sách phát triển nguồn nhân lực của đơn vị:

Hầu hết các đơn vị đã có “Quy hoạch Cán bộ”; một số có “Quy hoạch xây dựng Trung tâm đào tạo”; rất ít đơn vị có định hướng “Hợp tác Quốc tế” trong ĐTPT; không có đơn vị nào có chiến lược phát triển NNL, quy hoạch/kế hoạch ĐTPT từ trên 3 năm.

Các đơn vị đều chưa có hệ thống chính sách và các quy định hoàn chỉnh về ĐTPT. Hầu hết các đơn vị chưa ban hành quy trình hoặc quy chế ĐTPT. Công ty TTD1 và một số Công ty Điện lực có quy trình đào tạo cho kỹ thuật viên vận hành mới tuyển dụng.

2. Về nội dung, hình thức đào tạo và phát triển:

Phần lớn các đơn vị tập trung vào đào tạo mới và đào tạo lại; các đơn vị quan tâm đến đào tạo chuyên sâu và đào tạo công nghệ mới nhưng được thực hiện rất ít. Một số ít đơn vị đã bàn đến đào tạo chuyên gia và đào tạo nguồn chiến lược.

Hình thức phổ biến là đào tạo chính quy bậc cao đẳng, trung học, dạy nghề, đào tạo tại chức, văn bằng 2 bậc đại học; đào tạo nâng cao, bồi dưỡng nghiệp vụ, tự đào tạo còn hạn chế; một số ít đơn vị cử cán bộ đào tạo sau đại học, dự các hội thảo chuyên đề.

3. Mô hình tổ chức đào tạo:

Tất cả các đơn vị trong EVN đã thực hiện đào tạo, trong đó có đào tạo liên thông, tại chức tại các Trường; đang phát triển các hoạt động ĐTPT ngay tại đơn vị thông qua liên kết, một số ít đơn vị đang quan tâm phát triển Trung tâm Đào tạo và ứng dụng Công nghệ.

4. Các phương pháp đào tạo:

Phương pháp ĐTPT chủ yếu là kết hợp giữa lý thuyết và thực hành trong các khóa học tại các Trường hoặc đơn vị tổ chức; rất ít đơn vị sử dụng phương pháp thảo luận trong các khóa đào tạo do đơn vị tổ chức.

5. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch ĐTPT của đơn vị:

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo của các đơn vị chủ yếu căn cứ vào:

- Căn cứ mục tiêu, định hướng phát triển SXKD của đơn vị;
- Khảo sát nhu cầu đào tạo thực tế của các đơn vị trực thuộc thông qua văn bản;
- Tổng hợp nhu cầu đào tạo thu thập được từ báo cáo của các đơn vị;
- Lập kế hoạch đào tạo hàng năm và kế hoạch dài hạn dựa trên nhu cầu đào tạo đã

tổng hợp được.

6. Đánh giá khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của NNL hiện tại:

Nguồn nhân lực thích hợp và đáp ứng được yêu cầu công việc ở các đơn vị nằm trong phạm vi từ 60% đến 80%.

7. Tính đáp ứng về kỹ năng so với yêu cầu:

Nhân lực có kỹ năng phù hợp yêu cầu công việc ở các đơn vị trong EVN không cao, chủ yếu nằm trong phạm vi từ trung bình đến khá (50%-70%).

8. Nhu cầu ĐTPT theo lĩnh vực ưu tiên trong SXKD điện (theo thứ tự):

1. Vận hành
2. Bảo dưỡng và sửa chữa thiết bị
3. Kỹ thuật - công nghệ mới
4. Quản lý sản xuất

9. Nhu cầu ĐTPT theo lĩnh vực ưu tiên với các trường học trong EVN:

1. Giảng dạy
2. Quản lý đào tạo
3. Kỹ thuật - công nghệ mới
4. Vận hành thiết bị
5. Bảo dưỡng sửa chữa

10. Thứ tự ưu tiên các giải pháp thực hiện ĐT&PT theo đề xuất của các đơn vị SXKD:

1. Đa dạng hoá các hình thức đào tạo
2. Lập kế hoạch ĐTPT mang tính dài hơi và các chương trình, khóa học cụ thể
3. Đào tạo đúng người, đúng việc
4. Cần khuyến khích và tạo điều kiện bố trí lịch để các chuyên viên tham dự các khoá đào tạo nâng cao hoặc đào tạo chuyên sâu
5. Hỗ trợ một phần hay toàn phần kinh phí cho các học viên được cử đi đào tạo

11. Các giải pháp thực hiện ĐT&PT theo đề xuất của các Trường trong EVN:

1. Hợp tác, liên kết đào tạo và hợp tác với các trường Đại học, Học viện trong và ngoài nước
2. Cử cán bộ, giáo viên đi học và đào tạo ngắn hạn trong và ngoài nước
3. Gửi cán bộ, giáo viên tham dự các hội thảo chuyên đề
4. Gửi cán bộ, giáo viên đi thực tế, thực tập tại các đơn vị sản xuất

12. Đánh giá khả năng đáp ứng yêu cầu công nghệ - kỹ thuật thực tế tại các Trường:

- Về chương trình giảng dạy: 60%
- Về Giáo viên/hướng dẫn viên: 60%
- Về giáo trình, tài liệu giảng dạy: 60%

13. Chế độ, chính sách đối với những người được đào tạo sau khi về đơn vị:

Chủ yếu là luân chuyển cán bộ; một số ít đơn vị có chế độ ưu đãi đối với những người được đào tạo. Tỷ lệ được bố trí đúng nghề vào khoảng 80%. Một số đơn vị đã thực hiện nâng bậc lương sau đào tạo (tỷ lệ 80%).

II. ĐÁNH GIÁ CƠ CẤU ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ CÔNG TÁC ĐTPT

1. Cơ cấu bố trí cán bộ quản lý và nghiệp vụ công tác ĐTPT ở các đơn vị bao gồm:

- Lãnh đạo đơn vị (thường là Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật kiêm nhiệm)
- 01 trưởng hoặc phó phòng Tổ chức lao động phụ trách kiêm nhiệm
- 01 chuyên viên chuyên trách
- Một số đơn vị lớn (Tổng công ty, Công ty) có thêm các chuyên viên kiêm nhiệm

2. Về cán bộ quản lý công tác ĐTPT:

Các cán bộ quản lý công tác ĐTPT ở các đơn vị trong EVN thường có trình độ Đại học (chính qui hoặc tại chức), chủ yếu ở chuyên ngành về kỹ thuật công nghệ, có trình độ ngoại ngữ trung bình (trình độ A/B). Phần lớn số chuyên trách ở các đơn vị lớn được bồi huấn về nghiệp vụ đào tạo hoặc quản lý NNL. Một số ít cán bộ quản lý ĐTPT có trình độ ĐH chuyên ngành về quản lý kinh tế hoặc quản trị kinh doanh.

3. Các khóa đào tạo nghiệp vụ chủ yếu đã thực hiện cho quản lý công tác ĐTPT:

- Quản lý nhân sự
- Kỹ năng xây dựng thang bảng lương
- Đào tạo cán bộ quản lý, kỹ năng quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp
- Đào tạo văn bằng 2 chuyên ngành kinh tế lao động và quản trị
- Đào tạo tin học

III. KẾT QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NNL

1. Kết quả đào tạo nhân viên mới:

- Tỷ lệ sinh viên mới tốt nghiệp các Trường làm việc cho Đơn vị thường chiếm tỷ lệ từ 60% đến 90%, cá biệt có một số đơn vị là trên 90% trong tổng số nhân lực tuyển mới.

- Khả năng làm việc sau tuyển dụng đạt tỷ lệ từ 60 đến 80% so với yêu cầu công việc; một số ít đơn vị cho rằng chỉ đạt 50%.

- Khả năng đáp ứng sau chương trình đào tạo nhân viên mới thường đạt từ 70% đến 90%, cá biệt một số đơn vị đạt tỷ lệ 100%.

2. Kết quả đào tạo cập nhật công nghệ mới:

Chủ yếu các đơn vị gửi đi đào tạo về công nghệ mới khi Tập đoàn có thông báo; Một số ít đơn vị chủ động tìm hiểu và liên hệ cơ sở sản xuất thiết bị trong và ngoài nước để gửi cán bộ kỹ thuật đi đào tạo lĩnh vực phù hợp.

3. Kết quả đào tạo chuyên gia chuyên ngành:

Phần lớn các đơn vị trong EVN chưa có chuyên gia chuyên ngành ở mức cao cấp. Các đơn vị chưa có kế hoạch hoặc chương trình riêng về đào tạo chuyên gia.

4. Kết quả bồi dưỡng nghiệp vụ CMKT và quản lý sản xuất:

Nhu cầu đào tạo tại các đơn vị hàng năm là rất lớn nhưng số lượng khoá đào tạo và số người được đào tạo chưa nhiều: tỉ lệ số lượt người được đào tạo trên tổng nhu cầu đã đăng ký ở các đơn vị đạt từ 30% đến 80%.

IV. NHỮNG VẤN ĐỀ CHỦ YẾU ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ CẦN QUAN TÂM

1. Về chủ trương, chính sách (qua ý kiến của các cán bộ quản lý ĐTPT được trao đổi):

- Đào tạo phù hợp với mục tiêu sản xuất kinh doanh, phù hợp với nội dung kiến thức kỹ năng nghề mà đơn vị có nhu cầu.

- Cần tạo điều kiện, động viên và bảo đảm cho CBCNV học tập, trau dồi kiến thức, kinh nghiệm nghề nghiệp, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- Sử dụng nguồn nhân lực được đào tạo phù hợp với công việc.

- Cần có chính sách khen thưởng và đãi ngộ thu hút người tài.

2. Về định hướng ĐTPT:

- Xác định, đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm, lập kế hoạch dài hạn, ngắn hạn về ĐTPT và đào tạo lại theo nhu cầu thực tế sản xuất.

- Cập nhật, bổ sung định kỳ các chương trình đào tạo phù hợp với công nghệ mới.

- Xây dựng chiến lược, định hướng đào tạo phát triển nguồn nhân lực, quản lý và phát triển nhân tài phù hợp và các biện pháp nâng cao hiệu quả đào tạo.

3. Tài liệu đào tạo:

Hầu hết các đơn vị còn thiếu nhiều loại tài liệu theo yêu cầu các lĩnh vực CMKT, nội dung tài liệu chuyên ngành đạt tỷ lệ đáp ứng từ 50% - 70% yêu cầu của các đơn vị và chủ yếu là tham khảo các tài liệu trong nước để đào tạo.

4. Giáo viên/hướng dẫn viên chuyên ngành:

Các đơn vị đã huy động giáo viên trong ngành và thuê giáo viên ngoài ngành để thực hiện ĐTPT. Cá biệt một số đơn vị đã thuê giáo viên nước ngoài để đào tạo một số lĩnh vực

chuyên sâu và nâng cao. Tuy vậy, các đơn vị trong EVN đều thiếu đội ngũ hướng dẫn viên chuyên ngành, chưa chuẩn hóa và tổ chức được đội ngũ này.

5. Nhận xét, đánh giá về trang thiết bị, quản lý và điều kiện phục vụ ĐTPT:

- Phần lớn các đơn vị cấp 2 đã có trang thiết bị và cơ sở vật chất đáp ứng được nhu cầu đào tạo các lĩnh vực kỹ thuật tại đơn vị. Một số ít đơn vị có thiết bị đào tạo chuyên dùng nhưng nhìn chung thiếu thiết bị hiện đại. Các đơn vị không có giáo cụ trực quan phù hợp công nghệ đào tạo hiện đại.

Nhìn chung các đơn vị đã chú ý quản lý dữ liệu nhân sự đã đào tạo, quản lý theo tiêu chuẩn bậc CNKT, quản lý kế hoạch và chương trình đào tạo. Một số ít đơn vị có quản lý giáo viên cơ hữu và hướng dẫn viên.

- Đối với các trường và Trung tâm trong EVN, nhìn chung đã chủ động làm việc với các đơn vị về nhu cầu đào tạo, phối hợp với các đơn vị xây dựng chương trình và tổ chức đào tạo cho các đơn vị. Nhưng chương trình đào tạo đối với các khóa học tại Trường vẫn còn nặng về lý thuyết, ít thực hành; trang thiết bị đào tạo ở các trường vẫn còn khác biệt so với thực tế ở các đơn vị. Đào tạo mới và nâng bậc vẫn dựa theo tiêu chuẩn chức danh cũ.

- Chưa phát huy hết sự liên kết giữa các đơn vị với các trường trong EVN để trao đổi kinh nghiệm về chuyên môn, tận dụng nguồn chất xám và tài liệu giảng dạy, cơ sở vật chất các cơ sở để thực hiện đào tạo.

- Cần kết hợp các trường trong và ngoài EVN và các đơn vị để đào tạo được chuyên gia quản lý, kỹ thuật đầu ngành và công nhân có tay nghề chuyên môn cao.