

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

TRẦN THỊ THANH VÂN

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC
MIỀN TRUNG**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Đà Nẵng – Năm 2011

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 2: GS.TS. Nguyễn Hoàng Việt

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng bảo vệ chăm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 15-16 tháng 01 năm 2012

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu - Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực bao giờ cũng quan trọng, là một trong các nhân tố quan trọng nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, một tổ chức. Chính vì vậy, các doanh nghiệp, các tổ chức muốn chiếm ưu thế trong thị trường cạnh tranh hiện nay thì việc cần làm trước tiên đó là chú ý tìm cách hoàn thiện việc phát triển nguồn nhân lực của đơn vị mình. Và để phát triển nguồn nhân lực, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thì phải chú trọng vào công tác đào tạo nguồn nhân lực đó.

Nhận thức được tầm quan trọng đặc biệt của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực (NNL), thời gian qua Tổng Công ty Điện lực miền Trung (EVNCPC) đã rất chú ý đến vấn đề này, xem đó như là một trong những tiền đề nhằm đảm bảo cho sự trưởng thành và tiếp tục phát triển của EVNCPC. Việc chú trọng công tác đào tạo và phát triển NNL bước đầu đã đạt được một số kết quả. Tuy nhiên, NNL ấy đã thật sự đáp ứng nhu cầu hiện nay hay chưa? đã thật sự phát huy được vai trò nòng cốt để ngành công nghiệp Điện lực Việt Nam phát triển nhanh và bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả hay chưa thì còn nhiều vấn đề. Vì vậy tác giả đã chọn đề tài : **”Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng Công ty Điện lực miền Trung”** làm mảng nghiên cứu luận văn tốt nghiệp của mình và hy vọng rằng nó sẽ góp phần hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC trong thời gian đến.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận liên quan đến việc đào tạo và phát triển NNL, làm sáng tỏ tính khách quan của việc đào tạo và phát triển NNL đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng việc đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC.

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC thời gian đến.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu

Là những vấn đề về lý luận và thực tiễn về công tác đào tạo, phát triển NNL đã và đang diễn ra tại Tổng Công ty Điện lực miền Trung.

- Phạm vi nghiên cứu

+ *Về nội dung*: nghiên cứu một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL, đặc biệt là mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển NNL đó.

+ *Về mặt không gian*: nghiên cứu các nội dung trên tại Tổng Công ty Điện lực miền Trung.

+ *Về mặt thời gian*: Các giải pháp đề tài đưa ra chỉ có ý nghĩa trong 10 năm đến.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu nói trên, luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp: Phương pháp phân tích thực chứng và chuẩn tắc; các phương pháp điều tra, khảo sát, so sánh, phân tích và tổng hợp; phương pháp toán; một số phương pháp khác.

5. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu, mục lục, phụ lục, danh mục các bảng biểu, hình vẽ, các chữ viết tắt và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được trình bày thành 3 chương như sau:

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển NNL.

Chương 2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển NNL tại Tổng Công ty Điện lực miền Trung thời gian qua.

Chương 3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại Tổng Công ty Điện lực miền Trung thời gian đến.

Chương 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL

1.1.1. Một số khái niệm

- **Nhân lực:** Là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của mỗi con người được đem ra sử dụng trong quá trình lao động sản xuất.

- **Nguồn nhân lực:** Là tổng thể những tiềm năng của con người mà trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động, bao gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức, doanh nghiệp. Hay nói cách khác, nguồn nhân lực nói lên khả năng lao động của con người, được đặc trưng bởi số lượng và chất lượng (về trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn, sức khoẻ, năng lực, nhận thức, tư duy, phẩm chất...) của người lao động đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.

- **Đào tạo nguồn nhân lực:** Là một loại hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách và nâng cao năng lực của con người; là quá trình học tập để con người có thể thực hiện được tốt hơn công việc hiện tại, đồng thời cũng là quá trình để chuẩn bị con người cho tương lai và mở ra cho họ một công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức, doanh nghiệp.

- **Phát triển nguồn nhân lực:** Là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng của NNL (về trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi yêu cầu về NNL cần cho sự phát triển của tổ chức, doanh nghiệp trong từng giai đoạn phát triển.

1.1.2. Ý nghĩa của việc xác định đào tạo và phát triển NNL

- **Trong công tác quản trị NNL nói chung:** Là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp; tạo sự gắn bó giữa người lao động (NLĐ) với doanh nghiệp, tạo sự tương thích giữa NLĐ với công việc hiện tại và tương lai.

- **Đối với doanh nghiệp:** Tạo ra một lực lượng lao động lành nghề, có năng lực, trình độ chuyên môn vững vàng, có khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; theo kịp sự phát triển của khoa học kỹ thuật, công nghệ; đáp ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh, tạo ra lợi thế cạnh tranh và mang lại thành công cho doanh nghiệp.

- **Đối với người lao động:** Đáp ứng nhu cầu học tập và tự hoàn thiện bản thân của NLD; giúp NLD nâng cao kiến thức, kỹ năng công việc; thỏa mãn nhu cầu phát triển và tạo động lực thúc đẩy NLD.

1.2. NỘI DUNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL

1.2.1. Đào tạo nguồn nhân lực

a. Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là việc xác định cụ thể đào tạo ai trở thành người như thế nào và đạt được những loại tiêu chuẩn, kiến thức, kỹ năng nào.

Công việc này rất cần thiết, nếu không, đào tạo sẽ không đúng đối tượng thật sự cần được đào tạo, gây lãng phí.

Việc xác định mục tiêu đào tạo trước hết phải xuất phát từ yêu cầu công việc, từ mục tiêu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp; đồng thời phải căn cứ vào khả năng, trình độ của NNL hiện tại.

b. Xác định kiến thức cần đào tạo

Là xác định cấp bậc, ngành nghề, khối lượng kiến thức, nội dung và kết cấu chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu cần đạt.

Tính hợp lý của nội dung chương trình đào tạo sẽ quyết định đến chất lượng và tính hữu dụng của mục tiêu đào tạo đã đề ra. Do vậy, tùy thuộc vào mục tiêu đào tạo mà thiết kế nội dung kiến thức đào tạo cho thích hợp với từng đối tượng khác nhau.

c. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Xây dựng kế hoạch đào tạo là xác định nhu cầu về số lượng và chất lượng, thời gian đào tạo, địa điểm tổ chức và đối tượng cần thiết phải tham gia đào tạo.

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo phải dựa và tình hình thực tế của doanh nghiệp theo từng thời điểm cụ thể và phải căn cứ vào tình hình thị trường, đặc điểm sản xuất kinh doanh, nguồn lực hiện có của doanh nghiệp để xây dựng kế hoạch đào tạo hợp lý, đạt hiệu quả.

- Xác định nhu cầu đào tạo

- + Phân tích doanh nghiệp
- + Phân tích công việc
- + Phân tích nhân viên

- Xác định đối tượng đào tạo

- + Cấp quản trị và nhân viên điều hành
- + Lao động trực tiếp

d. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Là xác định cách thức truyền đạt những kiến thức, kỹ năng đến đối tượng cần đào tạo sao cho phù hợp nhất và hiệu quả nhất; phù hợp với đặc điểm của từng đối tượng học viên và yêu cầu phát triển nghề nghiệp. Có nhiều phương pháp đào tạo, tác giả chỉ đề cập đến một số phương pháp đào tạo áp dụng cho các nhà quản lý và lao động trực tiếp:

- Đào tạo trong công việc
- Đào tạo ngoài công việc

e. Kinh phí đào tạo

Là toàn bộ chi phí phải trả trong quá trình NLD tham gia chương trình đào tạo và những chi phí khác có liên quan đến quá trình đào tạo. Chi phí này có thể do doanh nghiệp chi trả toàn bộ hoặc hỗ trợ một phần.

f. Chính sách đối với người được đào tạo

Là những chính sách được doanh nghiệp hỗ trợ, ưu đãi cho người lao động trước khi, trong khi và sau khi tham gia đào tạo như hỗ trợ về thời gian, kinh phí đào tạo, chi phí mua tài liệu, chế độ lương,... cũng như việc quan tâm sử dụng, đãi ngộ sau đào tạo.

g. Đánh giá kết quả chương trình đào tạo

Là xác định chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục đích, yêu cầu đề ra cho các khóa đào tạo hay không; nội dung, kết quả đào tạo đã phù hợp với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp chưa. Từ đó rút ra kinh nghiệm cho các lần đào tạo sau. Thường có 2 giai đoạn:

- *Giai đoạn nhận thức*: Học viên tiếp thu được gì sau đào tạo.
- *Giai đoạn vận dụng*: Học viên áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế công việc như thế nào.

1.2.2. Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển NNL được trình bày ở đây là đề cập đến vấn đề làm thế nào để gia tăng đáng kể về số lượng và chất lượng NNL để đáp ứng ngày càng cao mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp.

a. Xác định cơ cấu nguồn nhân lực

Xuất phát từ mục tiêu của doanh nghiệp, từ yêu cầu công việc phải hoàn thành, từ yêu cầu nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực, từ quy trình công nghệ,... mà doanh nghiệp chuẩn bị cơ cấu NNL cho phù hợp. Từ đó vừa đạt được hiệu quả, mục tiêu trong kinh doanh, vừa sử dụng có hiệu quả từng thành viên của doanh nghiệp, vừa kích thích được tính tích cực lao động của các thành viên đó.

b. Nâng cao năng lực người lao động

- Nâng cao kiến thức

Kiến thức là những hiểu biết chung và hiểu biết chuyên ngành về một lĩnh vực cụ thể mà người lao động có được, lĩnh hội được thông qua giáo dục, bồi dưỡng, đào tạo hoặc do từng trải.

Nâng cao kiến thức là làm thế nào đó để người lao động gia tăng các kiến thức cần và đủ để đảm bảo hoàn thành tốt các công việc, nhiệm vụ được giao không chỉ trước mắt mà còn mang tính lâu dài cho tương lai.

- Nâng cao kỹ năng

Kỹ năng là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình thực hiện một công việc cụ thể nào đó.

Nâng cao kỹ năng là làm cho kỹ năng cụ thể nào đó của người lao động được hoàn thiện thông qua đào tạo và thực tiễn công việc mang lại.

- Nâng cao nhận thức

Nhận thức của NLD là cách hành xử, cách nhìn nhận về vai trò, trách nhiệm, mức độ nhiệt tình,... của họ đối với công việc; nói cách khác, nó phản ánh mức độ nhìn nhận, hiểu biết của NLD về chính trị, xã hội và tính tự giác trong công việc.

Nâng cao nhận thức là nâng cao quan điểm, cách nhìn nhận về vai trò, trách nhiệm, quyền và nghĩa vụ của NLD đối với công việc được phân công và đối với mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp.

c. Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Động lực là cái thuộc về sức mạnh bên trong con người, có tác dụng chi phối, thúc đẩy con người ta suy nghĩ và hành động; nó chỉ đạo hành vi và làm gia tăng lòng quyết tâm bền bỉ để biến ước mơ thành hiện thực, đạt được mục tiêu đề ra với nỗ lực lớn nhất.

Để nâng cao động lực thúc đẩy NLD, người đứng đầu doanh nghiệp cần loại bỏ những yếu tố tiêu cực, quan tâm đến những yếu tố có tác động tích cực nhằm tăng cường thúc đẩy động lực làm việc như:

- Công tác tiền lương và các chế độ khen thưởng, phúc lợi
- Các hoạt động thi đua khen thưởng
- Cải thiện điều kiện làm việc
- Công tác cán bộ

1.2.3. Quan hệ giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo NNL và phát triển NNL có mối quan hệ gắn bó với nhau. Đào tạo để bổ sung những vấn đề còn thiếu, khiếm khuyết của nhân lực, đồng thời nó làm cơ sở, nền tảng cho sự phát triển NNL trong tương lai. Cả đào tạo và phát triển đều nhằm đáp ứng mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, của tổ chức.

Đào tạo cung cấp những kỹ năng cụ thể cho công việc hiện tại, song qua đó cũng cung cấp những năng lực cần thiết cho tương lai nhờ sự chuẩn bị, định hướng của tổ chức. Mặt khác, quá trình phát triển phải trải qua những kinh nghiệm công tác theo thời gian và được trang bị, tích lũy năng lực thông qua đào tạo. Vì vậy, có thể nói đào tạo NNL để phục vụ cho phát triển NNL.

Đào tạo là một thành tố của quá trình phát triển, bao gồm cả những kinh nghiệm hoàn thiện và phát triển những đặc điểm liên quan đến NNL. Do đó, phát triển chỉ có thể được tiến hành trên cơ sở đào tạo là chủ yếu.

Thực tế hiện nay cho thấy, xu hướng của các doanh nghiệp là đào tạo NNL luôn gắn với phát triển NNL. Đào tạo được xem là vũ khí chiến lược đối với tổ chức, doanh nghiệp. Kết quả đào tạo của người lao động sẽ trực tiếp phục vụ lại cho doanh nghiệp, đồng thời người lao động qua đào tạo sẽ ứng dụng những kiến thức học được vào công việc cụ thể tại doanh nghiệp nhằm phát huy khả năng, nâng cao hiệu quả công tác.

Như vậy, để quan hệ giữa đào tạo và phát triển NNL được chặt chẽ thì mục tiêu của đào tạo phải hướng đến phục vụ cho mục tiêu phát triển NNL và nội dung của đào tạo phải được xác định và bám sát các nhu cầu năng lực cần thiết từ yêu cầu phát triển NNL; đồng thời phát triển NNL phải chủ yếu dựa trên cơ sở đào tạo và nhằm đáp ứng các mục tiêu của đào tạo và từ kết quả đào tạo để nâng cấp, tăng cường kỹ năng, kiến thức, nhận thức cho người lao động.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL

1.3.1. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Là những yếu tố nằm ngoài phạm vi kiểm soát và điều chỉnh của doanh nghiệp, một số nhân tố điển hình như:

- *Yếu tố kinh tế - chính trị - pháp luật*
- *Những tiến bộ khoa học - kỹ thuật*
- *Yếu tố văn hoá - xã hội*
- *Chiến lược của đối thủ cạnh tranh*

1.3.2. Nhân tố thuộc về bản thân doanh nghiệp

- *Nguồn lực của doanh nghiệp*

+ Nguồn lao động: Nếu NLD khi tuyển dụng vào đã được trang bị cơ bản về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc thì việc đào tạo sẽ thuận lợi và giảm chi phí.

+ Nguồn lực cơ sở vật chất, tài chính: Nếu doanh nghiệp có cơ sở vật chất đầy đủ và có nguồn lực tài chính mạnh thì công tác đào tạo và phát triển NNL cũng sẽ thuận lợi và được chú trọng nhiều hơn.

- *Chiến lược phát triển của doanh nghiệp*: Chiến lược phát triển của doanh nghiệp quyết định và ảnh hưởng đến quy mô, cơ cấu NNL trong tương lai.

- *Bầu không khí làm việc và tính chất công việc*: Bầu không khí làm việc, tính chất công việc trong một môi trường tập thể tác động đến động lực lao động ở một số khía cạnh: tinh thần, động cơ làm việc của NLD và sự gắn bó của họ đối với doanh nghiệp.

1.3.3. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

- *Quyết định gắn bó lâu dài với nghề nghiệp*: NLD đặc biệt là những lao động có trình độ cao, có kỹ năng thực hiện công việc tốt thường cân nhắc về việc nên chuyển đổi hay gắn bó lâu dài với nghề nghiệp.

- *Kỳ vọng của NLD về lương và các lợi ích khác*: Sự kỳ vọng về chế độ lương, thưởng, điều kiện làm việc và được thừa nhận, tin tưởng khi giao phó trách nhiệm cũng như ưu tiên xem xét các vị trí thăng tiến trong công việc sẽ là động lực thúc đẩy quá trình đào tạo mang lại hiệu quả.

- *Nhu cầu tự khẳng định, hoàn thiện và được tôn trọng, thừa nhận*: Đôi khi NLD tham gia đào tạo không nhất thiết vì họ cảm thấy việc học cần thiết cho công việc hay thu được lợi nhiều hơn. Đôi khi NLD chỉ đơn thuần muốn chứng tỏ khả năng hoàn thiện mình và tự khẳng định mình về mặt “giá trị xã hội” nên họ quyết định tham gia đào tạo.

1.4. MỘT SỐ KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP Ở CÁC NƯỚC

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG (EVNCPC) THỜI GIAN QUA

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA EVNCPC TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của EVNCPC

- **Sự hình thành, phát triển:** EVNCPC được thành lập vào ngày 07/10/1975, hạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân, có con dấu, điều lệ tổ chức và hoạt động; có văn phòng đại diện theo quy định của pháp luật.

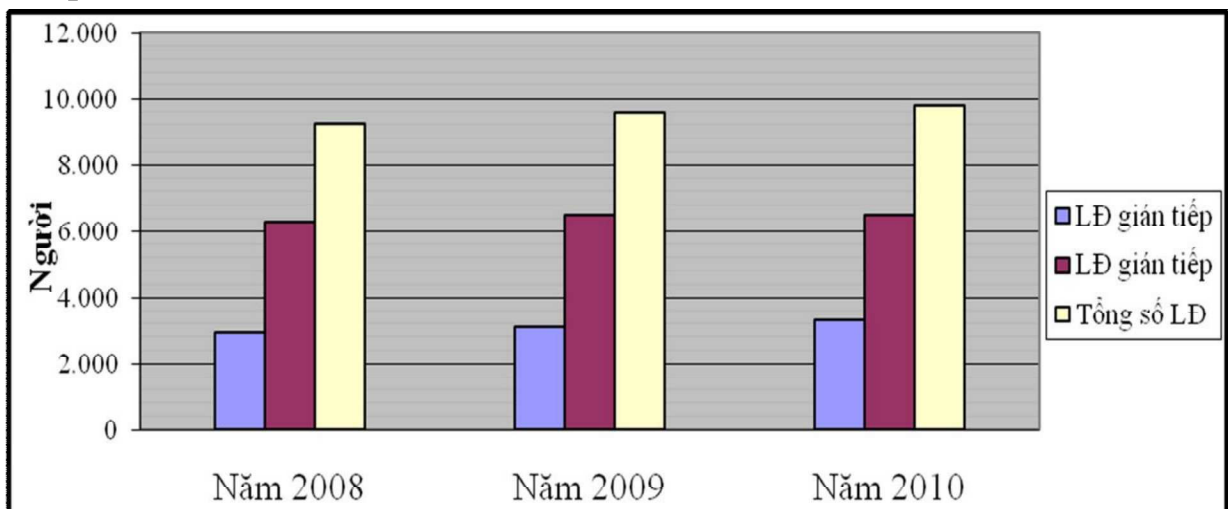
- **Chức năng, nhiệm vụ:** sản xuất kinh doanh điện năng; quản lý, vận hành lưới điện đến cấp điện áp 110 kV; xây dựng, vận hành các công trình thủy điện vừa và nhỏ; để đảm bảo cung ứng điện năng cho phát triển kinh tế và khách hàng dùng điện khu vực miền Trung - Tây Nguyên.

- **Bộ máy tổ chức quản lý:** Theo mô hình quản lý trực tuyến - chức năng xuyên suốt từ cấp Tổng Công ty xuống các đơn vị trực thuộc.

2.1.2. Thực trạng về các nguồn lực của EVNCPC

a. Nguồn nhân lực

Số lượng lao động của EVNCPC rất lớn, đến năm 2010 có 10.017 người. Trong đó, lao động trực tiếp chiếm gần 70%, lao động tăng trưởng bình quân 4-5%/năm.



Hình 2.1. Đồ thị minh họa cơ cấu lao động theo tính chất công việc của EVNCPC qua các năm

Nhìn chung số lượng động theo tính chất công việc tăng trưởng tương đối đồng đều, ổn định, đa số tuyển mới được đào tạo cơ bản, phù hợp với đặc thù của ngành điện lực.

b. Nguồn cơ sở vật chất của EVNCPC

Tổng giá trị tài sản cố định đến 31/12/2010 là **5.478 tỷ đồng**. Nhìn chung, nguồn cơ sở vật chất của EVNCPC lớn mạnh, phong phú, ổn định, ngang tầm với yêu cầu nhiệm vụ SXKD điện năng của ngành và là điều kiện thuận lợi để NLD yên tâm công tác, gắn bó với doanh nghiệp và tích cực tham gia vào quá trình đào tạo, phát triển NNL tại EVNCPC.

c. Tình hình tài chính

Tính đến 31/12/2010, nguồn vốn của EVNCPC là **8.929 tỷ đồng**. Tuy nguồn vốn tương đối lớn nhưng phần nợ phải trả cũng chiếm tỷ trọng cao (chiếm hơn 50% nguồn vốn), vì vậy EVNCPC thiếu vốn để hoạt động, đặc biệt là phần vốn để đầu tư vào các nhà máy thủy điện.

Do vậy, để có vốn đầu tư cho hoạt động SXKD, EVNCPC đã và đang chủ động tìm giải pháp huy động, tìm kiếm nguồn vốn (vốn ODA, vốn ưu đãi chính phủ, huy động từ CBCNV,..) để đảm bảo SXKD và đầu tư các dự án nhằm không ngừng cải thiện tình hình thiếu điện hiện nay.

2.1.3. Tình hình kinh doanh của EVNCPC thời gian qua

Kết quả hoạt động SXKD của EVNCPC trong những năm gần đây tương đối tốt, doanh thu liên tục tăng, bình quân 22%/năm, cùng với đó lợi nhuận cũng luôn tăng cao qua các năm, tăng bình quân 16,5%/năm. Tuy nhiên, đi sâu vào phân tích hiệu quả kinh doanh qua từng năm, ta thấy: khả năng sinh lợi trên tài sản (ROA) và khả năng sinh lợi trên vốn (ROE) năm 2010 không bằng năm 2009, chứng tỏ hiệu quả kinh doanh năm 2010 thấp hơn năm 2009.

Với thực trạng phát triển kinh doanh như đã nêu trên cùng với bối cảnh khủng hoảng tài chính, suy giảm kinh tế, đồng tiền mất giá, lạm phát tăng, ... như hiện nay sẽ ảnh hưởng không ít đến kết quả hoạt động SXKD của EVNCPC trong thời gian đến. Điều này đòi hỏi tập thể CBCNV mà trước hết là đội ngũ cán bộ quản lý phải thay đổi quan điểm và phương pháp làm việc, chủ động hơn, năng động hơn trong suy nghĩ, đề xuất cũng như trong quản lý điều hành.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI EVNCPC THỜI GIAN QUA

2.2.1. Thực trạng công tác đào tạo NNL

a. Về xác định mục tiêu đào tạo

Những năm gần đây, EVNCPC có quan tâm xác định mục tiêu đào tạo. Song, đang còn ở mức độ tự phát, chưa có định hướng, chưa cụ thể, lượng hóa được nội dung và số lượng lao động cụ thể có nhu cầu tham gia đào tạo. Điều này đã làm cho người tham gia quá trình đào tạo không biết được yêu cầu về kỹ năng cụ thể để họ tích cực học tập.

b. Thực trạng về nội dung kiến thức đào tạo

- *Đối với công nhân kỹ thuật (CNKT)*: Việc lựa chọn kiến thức đào tạo thời gian qua còn nặng về lý thuyết, chưa sát với thực tế, các đối tượng tham gia đào tạo lại không đồng nhất về ngành nghề, bậc thợ,... làm cho họ khó tiếp thu và chưa đi sâu ứng dụng vào thực tế công việc, dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao.

- *Đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ (CMNV), cán bộ quản lý*: Đối tượng này có trình độ cao hơn CNKT, nội dung kiến thức và chương trình đào tạo được xem là tương đối phù hợp nhưng thời gian đào tạo ngắn, EVNCPC lại chưa xây dựng các tiêu chí đánh giá, không thường xuyên tổ chức theo dõi kiểm tra nên công tác đào tạo cho đối tượng này cũng không mang lại hiệu quả cao.

c. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo

- *Thực trạng của việc xác định nhu cầu đào tạo*: Chỉ tiến hành theo từng năm chứ chưa dựa vào kế hoạch SXKD dài hạn, chưa sử dụng các phương pháp khoa học mang tính khách quan, chưa có xuất phát từ kết quả phân tích công việc của NLĐ để tìm hiểu và xác định nhu cầu.

- *Thực trạng đối tượng đào tạo*: EVNCPC có chia các đối tượng lao động thành: cán bộ nghiệp vụ, cán bộ quản lý hay công nhân trực tiếp sản xuất,... để đưa ra các hình thức đào tạo tương ứng.

Tuy nhiên, việc cử người cụ thể tham gia đào tạo trong thời gian qua chưa chính xác, chưa hợp lý; dẫn đến kết quả đào tạo không những không đáp ứng mục tiêu mà còn làm giảm đi tính động viên, động lực thúc đẩy NLĐ làm việc. Từ đó gây lãng phí, hạn chế hiệu quả đào tạo.

d. Việc xác định phương pháp đào tạo

Trong những năm qua, EVNCPC chủ yếu thực hiện hai phương pháp: Đào tạo trong công việc thông qua việc kèm cặp hướng dẫn tại chỗ và đào tạo ngoài công việc thông qua việc tham dự các lớp tập huấn theo chuyên đề. Nhìn chung, phương pháp đào tạo được áp dụng đa dạng, phù hợp với đặc điểm từng đối tượng học viên (là cán bộ quản lý, CNKT,...).

e. Kinh phí đào tạo

Hàng năm, EVNCPC trích một khoản chi phí tương đối lớn để chi trả cho công việc đào tạo. Tuy nhiên, trong thời điểm hiện nay, do đang mở rộng hoạt động kinh doanh, triển khai thực hiện đa dạng hóa ngành nghề và đẩy mạnh công tác đưa điện về các xã vùng nông thôn, miền núi; tiếp nhận lưới điện hạ áp nông thôn nhằm đảm bảo công tác an sinh xã hội, ... theo chủ trương của Chính phủ thì mức độ đầu tư như vậy là chưa đủ, chưa đáp ứng kịp với nhu cầu hiện nay.

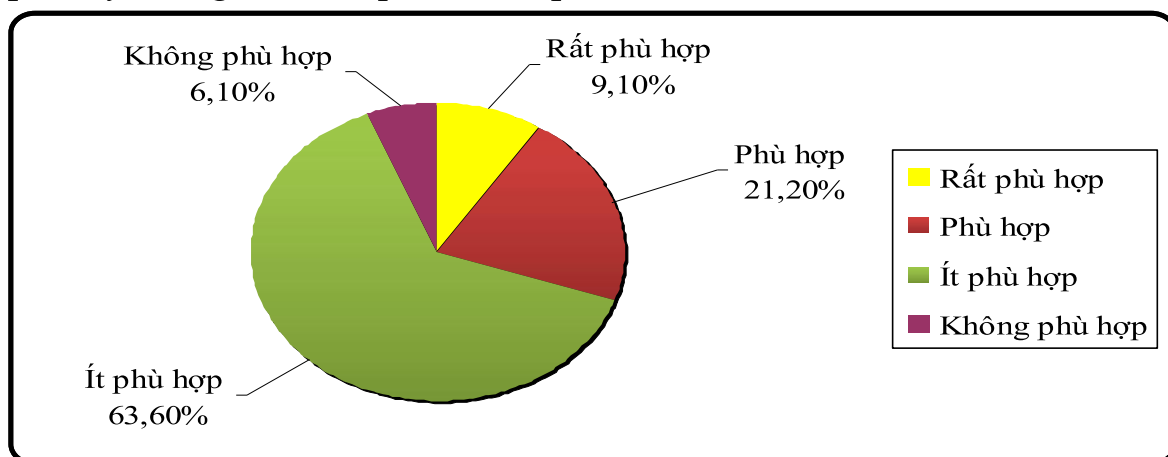
f. Chính sách đối với người được đào tạo

EVNCPC có quan tâm thực hiện các chính sách khuyến khích NLD tham gia đào tạo như bổ nhiệm, nâng lương, xếp lại lương, luân chuyển, bố trí lại công việc sau đào tạo cho phù hợp. Tuy nhiên, số lượng này các năm qua chiếm tỷ lệ tương đối thấp (chỉ khoảng 20-30%).

Ngoài ra, NLD khi tham gia đào tạo đều được tạo điều kiện về thời gian, hỗ trợ toàn bộ hoặc một phần kinh phí tùy vào trường hợp cụ thể, được hưởng nguyên lương trong thời gian tham gia đào tạo. Đây cũng là một vấn đề khuyến khích NLD tích cực tham gia đào tạo.

g. Về đánh giá kết quả chương trình đào tạo

EVNCPC có tiến hành đánh giá kết quả đào tạo nhưng chỉ dừng lại ở mức độ quan sát chủ quan của bộ phận chuyên môn. Do vậy, để việc đánh giá được chính xác, vào tháng 02/2011, tác giả tiến hành điều tra chọn mẫu với tổng 250 mẫu. Bằng phương pháp khảo sát, thống kê, tổng hợp xử lý thông tin, kết quả thu thập được như sau:



Hình 2.2. Mức độ phù hợp nội dung chương trình đào tạo với công việc hiện tại

Qua kết quả khảo sát, gần 70% ý kiến cho rằng nội dung đào tạo ít phù hợp và không phù hợp với công việc hiện tại. Điều này cho thấy rằng việc xác định nội dung và kiến thức đào tạo, nhu cầu đào tạo, tổ chức đào tạo,... tại EVNCPC trong những năm qua chưa được hợp lý.

Tóm lại, với số lượng lao động khá lớn, trình độ lao động không đồng đều cộng với đặc thù của ngành điện nên công tác đào tạo NNL của EVNCPC trong những năm qua còn nhiều bất cập. Mặc dù cũng đã có nhiều cố gắng trong việc tổ chức đào tạo để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc của NLD, song vẫn còn một số cán bộ nghiệp vụ chưa đáp ứng được so với yêu cầu nên kết quả đào tạo và làm việc vẫn còn hạn chế. Đây cũng là vấn đề mà EVNCPC cần xem xét để khắc phục trong thời gian tới.

2.2.2. Thực trạng công tác phát triển NNL tại EVNCPC

a. Thực trạng xây dựng cơ cấu NNL

- *Theo số lượng lao động*: Số lượng lao động không ngừng tăng lên qua các năm, bình quân 3-4%/năm.

- *Theo trình độ*: Đa số cán bộ quản lý (CBQL) có trình độ đại học và trên đại học. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành điện, CBQL hầu hết đều chuyên về kỹ thuật, số lượng CBQL kinh tế khá hạn chế.

- *Theo giới tính*: Do đặc điểm của ngành điện là lao động kỹ thuật nặng, đòi hỏi nghiêm ngặt về an toàn và mức độ nguy hiểm trong công việc nên LĐ nữ ít (18,69%), tập trung chủ yếu là LĐ nam, chiếm hơn 80%.

- *Theo độ tuổi*: Người lao động của EVNCPC có độ tuổi bình quân tương đối thấp so với các doanh nghiệp khác có đặc thù tương tự, tuổi đời dưới 30 chiếm 28,69 % và tuổi đời 30 -39 chiếm 33,44 %.

Nhìn chung, nguồn nhân lực hiện tại của EVNCPC có khả năng hội nhập, tiếp nhận công nghệ tiên tiến, tiếp thu những kiến thức và những cải cách mới trong quản lý cao.

b. Thực trạng nâng cao năng lực người lao động

- *Về nâng cao kiến thức, kỹ năng*

Thời gian qua, EVNCPC đã quan tâm và tạo điều kiện cho NLĐ được tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn, dài hạn cụ thể như: lớp quản lý kinh tế, lớp học lý luận chính trị; các lớp bồi dưỡng nghề, nghiệp vụ cho các kỹ sư, CNKT; tổ chức thi nâng bậc cho CNKT,... để không ngừng bổ sung về số lượng, nâng cao chất lượng lao động.

- *Về nâng cao trình độ nhận thức cho NLĐ*

EVNCPC cũng chú ý đến việc nâng cao trình độ nhận thức với nhiều biện pháp như: tổ chức các lớp tập huấn, bồi dưỡng nghiệp vụ ngắn hạn nhằm nâng cao trình độ CMNV, nâng cao nhận thức cho NLĐ về kiến thức chính trị, xã hội, về văn hóa ứng xử,.. để NLĐ có nhận thức đúng đắn hơn về nghề nghiệp, về các chính sách và pháp luật của Nhà nước,...

Tuy nhiên, còn một số vấn đề tồn tại cần sớm giải quyết: một bộ phận không nhỏ cán bộ thiếu năng động sáng tạo, thiếu tinh thần hợp tác trong công việc; ý thức chấp hành nội quy, quy định làm việc chưa tốt,...

Vì vậy, để đáp ứng được những yêu cầu thực tế trong thời kỳ hội nhập đòi hỏi EVNCPC phải xây dựng chiến lược về đào tạo nâng cao trình độ nhận thức cho NLĐ.

c. Nâng cao động lực thúc đẩy NLD

- *Công tác tiền lương*: EVNCPC luôn chú trọng đến công tác trả lương cho CBCNV đúng, đủ, kịp thời. Các quy chế trả lương được xây dựng và thực hiện công khai, dân chủ. Số liệu khảo sát cho thấy, gần 60% NLD hài lòng với chính sách trả lương hiện tại của EVNCPC.

- *Công tác thi đua khen thưởng*: EVNCPC cũng rất chú trọng tăng cường việc khen thưởng thành tích công tác; bồi dưỡng ca ba, độc hại; tổ chức nghỉ dưỡng, tham quan học tập,... Tuy nhiên việc lựa chọn NLD khen thưởng chưa thực hiện theo một tiêu chí cụ thể, rõ ràng, chủ yếu là theo ý kiến chủ quan của cán bộ phụ trách trực tiếp.

- *Điều kiện làm việc*: Cải thiện điều kiện làm việc là một trong những tiêu chí quan trọng được lãnh đạo EVNCPC rất quan tâm, cụ thể là: Cơ sở vật chất kỹ thuật, vật tư thiết bị, phương tiện vận tải,... được trang bị kịp thời để phục vụ sản xuất đảm bảo an toàn; trang bị BHLĐ được đầu tư thích đáng và đầy đủ theo quy định; giờ giấc làm việc được bố trí hợp lý, đảm bảo sức khỏe cho NLD,... Các kiến nghị của NLD về cải thiện điều kiện làm việc đều được giải quyết thỏa đáng, kịp thời.

- *Công tác quy hoạch cán bộ*: Để chuẩn bị cho công tác đào tạo và xây dựng đội ngũ cán bộ chủ chốt cho tương lai, định kỳ EVNCPC tổ chức công tác quy hoạch cán bộ 3 năm 1 lần.

Tuy nhiên, đến nay EVNCPC vẫn chưa có tiêu chí rõ ràng và nhất quán trong việc đề bạt cán bộ quản lý. Vì vậy, việc quy hoạch, lựa chọn cán bộ lãnh đạo nhiều khi mang tính chủ quan, hình thức, thiếu căn cứ. Mặt khác, vẫn còn hiện tượng “sống lâu lên lão làng”, chủ yếu dựa vào thâm niên công tác để đề bạt.

EVNCPC chưa xây dựng quy trình đề bạt, bổ nhiệm cán bộ cũng như chưa có mô hình phát triển NNL cụ thể nhằm khuyến khích, thúc đẩy nhân viên phấn đấu để vươn lên trở thành nhà quản lý.

2.2.3. Thực trạng về mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển NNL

a. Mức độ phù hợp giữa bố trí công việc với trình độ chuyên môn được đào tạo

Kết quả khảo sát cho thấy có đến hơn 60% NLD trả lời công việc hiện tại phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo, tuy nhiên, cũng còn một số lượng lớn (gần 40%) ý kiến cho rằng việc bố trí công việc chưa phù hợp. Đây cũng là một vấn đề EVNCPC cần phải quan tâm xem xét và điều chỉnh trong thời gian đến.

b. Mức độ đáp ứng nhu cầu công việc sau đào tạo

Thực tế những năm qua, EVNCPC đã tiến hành đào tạo NLD với mục tiêu chủ yếu là nâng cao tay nghề của công nhân trực tiếp; nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ quản lý,...nhưng đào tạo không gắn với công việc, không có kiểm tra, đánh giá kết quả đang còn hạn chế.

- *Đối với công nhân trực tiếp sản xuất(CNTTSX)*: năm 2008 có 71,1% tỷ lệ người được đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc thì đến năm 2010 tỷ lệ này tăng lên 80,4%. Điều này cho thấy CNTTSX được cử đi đào tạo có khả năng đáp ứng nhu cầu công việc ngày càng cao.

Đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ (CBCMNV): năm 2008 có 85,3% cán bộ CMNV được cử đi đào tạo có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc, nhưng đến 2010, con số này giảm xuống còn 81,1%. Điều này cho thấy rằng việc ứng dụng những kiến thức đã được trang bị vào điều kiện làm việc thực tế của lực lượng lao động này chưa cao, vẫn còn một số trường hợp chưa theo kịp với tình hình công việc thực tế, chưa nhạy bén để thích nghi và hòa nhập với xu thế thay đổi của thị trường.

c. Chính sách tiền lương và công tác cán bộ sau đào tạo

Đa số CBCNV đã qua đào tạo và hoàn thành tốt nhiệm vụ đều được Lãnh đạo EVNCPC quan tâm xem xét nâng lương, xếp lại lương theo quy định, đồng thời luân chuyển, bố trí công việc phù hợp để tạo điều kiện cho NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

d. Mức độ hiểu biết của NLD về định hướng phát triển nghề nghiệp

Qua số liệu khảo sát cho thấy, chỉ có số ít (khoảng 22,4%) NLD cho rằng họ biết được những tiêu chuẩn, định hướng phát triển nghề nghiệp của EVNCPC.

Qua các thực trạng đã phân tích ở trên có thể thấy rằng công tác đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC còn có nhiều bất cập, đội ngũ làm công tác quản lý NNL thiếu và không chuyên trách, trong khi đó, lực lượng lao động tại EVNCPC lại tương đối lớn, nội dung công việc nhiều, đa dạng nên công tác theo dõi đào tạo và phát triển NNL chỉ đủ để đáp ứng nhu cầu công việc trong khoảng thời gian trước mắt; chưa có việc tổ chức xác định, xây dựng kế hoạch dài hạn một cách tổng thể nên việc theo dõi, đánh giá thực trạng NNL còn nhiều hạn chế.

Do đó, trong thời gian đến EVNCPC phải xây dựng và phát triển cả về số lượng và chất lượng đội ngũ chuyên trách về công tác nhân lực để từ đó xác định mục tiêu đào tạo và phát triển được tốt và hợp lý hơn nhằm ngày càng hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC.

2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA CÁC HẠN CHẾ

2.3.1. Môi trường ngành điện ảnh hưởng đến nhận thức

Ngành điện là một ngành đặc thù, chưa hình thành thị trường mua bán điện cạnh tranh tự do theo đúng bản chất của kinh tế thị trường; kinh doanh điện năng vẫn theo kiểu một người bán, nhiều người mua, có sự bảo hộ của Chính phủ.

Vì vậy, CBCNV ngành điện chịu ảnh hưởng nặng nề của tư tưởng kinh doanh độc quyền dẫn đến không chú trọng đến vấn đề năng suất lao động, khách hàng, đối thủ cạnh tranh,...

2.3.2. Môi trường làm việc của EVNCPC

Các đơn vị trực thuộc EVNCPC nằm trải dài trên nhiều địa bàn khác nhau của các Tỉnh, thành phố thuộc khu vực duyên hải miền Trung - Tây Nguyên nên khó khăn trong công tác quản lý và điều hành.

Bên cạnh đó, do EVNCPC hoạt động trong một ngành đặc thù có 100% vốn nhà nước, nên cách quản lý mang tính bao cấp, truyền thống, theo kinh nghiệm vẫn còn tồn tại. Vì vậy, nhìn chung EVNCPC vẫn chưa thấy được tính cấp thiết của công tác phát triển NNL, chưa nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của nhân tố con người đối với sự tồn tại và phát triển của đơn vị. Chính vì vậy, trong một thời gian dài chưa có sự quan tâm đầu tư thích đáng cho đào tạo và phát triển, cụ thể là thiếu chiến lược phát triển NNL, chậm đổi mới công tác đào tạo NNL, chưa có đội ngũ chuyên trách làm công tác quản lý đào tạo.

2.3.3. Bản thân người lao động tại EVNCPC

NLD có độ tuổi từ 40-60 chiếm tỷ lệ 38,86%, phần lớn đã mất dần tính nhạy bén, thiếu năng động, có xu hướng ỷ lại, năng suất lao động không cao, tư duy chậm đổi mới, rất ngại va chạm, ngại học hỏi.

NLD từ 40 tuổi trở xuống tuy chiếm tỷ lệ cao 62,13% nhưng đa số có trình độ từ trung cấp, cao đẳng trở xuống. Đối tượng lao động này còn thụ động, chưa nhận thức đầy đủ trách nhiệm và quyền lợi khi tham gia đào tạo hoặc chưa thấy sự cần thiết phải nâng cao trình độ để hoàn thiện mình, để phát triển nghề nghiệp trong tương lai.

Chương 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG THỜI GIAN ĐẾN

3.1. CƠ SỞ CỦA VIỆC XÂY DỰNG CÁC GIẢI PHÁP

3.1.1. Chiến lược phát triển của EVNCPC

Chiến lược của EVNCPC từ nay cho đến năm 2020 là phát triển bền vững và trở thành một trong những đơn vị kinh tế - kỹ thuật mạnh của ngành điện và của khu vực miền Trung – Tây Nguyên.

3.1.2. Chiến lược phát triển NNL ngành điện đến năm 2020

Quản lý phát triển nguồn nhân lực trên quy mô toàn ngành điện định hướng từ nay đến năm 2020 bao gồm 4 nhóm công tác chủ yếu là: *Hoạch định; tổ chức quản lý; chỉ huy điều phối và kiểm tra đánh giá.*

3.1.3. Các quan điểm, mục tiêu chiến lược về công tác đào tạo và phát triển NNL của EVNCPC

a. Quan điểm về công tác đào tạo và phát triển NNL

- Nhân lực là vốn quý nhất và là nguồn tài sản quyết định sự phát triển bền vững của EVNCPC. Công tác đào tạo phải đi trước một bước theo phương châm đồng bộ, hệ thống, từng bước theo chuẩn mực quốc tế.

- Chủ động có chiến lược phát triển NNL trên cơ sở đào tạo; thực hiện phân công mạnh mẽ, triệt để công tác đào tạo phát triển nhân lực.

- Kế hoạch đào tạo, phát triển NNL hàng năm của mỗi đơn vị thành viên là một phần bắt buộc trong kế hoạch SXKD của EVNCPC.

b. Mục tiêu chiến lược

- Kế hoạch giai đoạn 2011 – 2015

- Kế hoạch giai đoạn 2016 – 2020

3.1.4. Dự báo về đào tạo và phát triển NNL của EVNCPC đến năm 2020

- *Cơ sở dự báo nguồn nhân lực:* số liệu thống kê NNL và năng suất lao động của EVNCPC từ 2000-2010; sơ đồ VI, VII về quy hoạch phát triển điện lực; xu thế giáo dục thời đại tăng dần tỷ lệ đại học,...

- *Dự kiến tổng số lao động của EVNCPC đến năm 2020:* Trên cơ sở dự báo, tác giả dự kiến tổng số LĐ đến năm 2020 theo 2 giai đoạn: từ 2011-2015 và 2016-2020; số LĐ này được dự kiến cụ thể theo từng khối khác nhau như: khối phát điện, khối truyền tải và phân phối, khối tư vấn và sản xuất, khối quản lý dự án, khối các trường đào tạo,...

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI EVNCPC

3.2.1. Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo NNL

a. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu đào tạo

- Lập kế hoạch về đào tạo và phát triển NNL sao cho có đủ số lượng và chất lượng để đảm bảo EVNCPC sẵn sàng đáp ứng việc quản lý SXKD và cung cấp điện năng nhằm đạt được mức tăng trưởng bền vững góp phần phát triển kinh tế, ổn định an ninh quốc phòng, an sinh xã hội trong khu vực.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, nâng cao trình độ NNL để qua đó phát triển nhân lực có trình độ cao phục vụ cho công tác quản lý.

b. Hoàn thiện nội dung kiến thức đào tạo

Trên cơ sở chiến lược phát triển của EVNCPC trong những năm đến, tác giả định hướng nội dung kiến thức đào tạo như sau:

Bảng 3.1. Định hướng nội dung đào tạo

STT	Nội dung	Mục tiêu
I	ĐÀO TẠO VỀ QUẢN LÝ	
1	Năng lực, kỹ năng lãnh đạo	Nâng cao năng lực quản lý, điều hành, kỹ năng lãnh đạo,... cho các cán bộ quản lý để xây dựng và phát triển EVNCPC
2	Luật dành cho lãnh đạo	
3	XD và P.triển thương hiệu	
4	Đào tạo lý luận chính trị	
5	Phát triển nguồn nhân lực	Xây dựng các quy trình, quy chế và đào tạo các kỹ năng chuyên môn trong lĩnh vực phát triển NNL mang tính hiện đại và chuyên nghiệp trong phạm vi EVNCPC
II	ĐÀO TẠO VỀ KỸ THUẬT VÀ KINH DOANH ĐIỆN NĂNG	
1	Vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa ĐZ&TBA	ĐT chuyên gia, thợ bậc cao về lĩnh vực bảo dưỡng và vận hành ĐZ&TBA
2	Quản lý phân phối điện	ĐT chuyên gia trong lĩnh vực phân phối
3	Kinh doanh điện năng, dịch vụ khách hàng	Nâng cao năng lực quản lý cho các cán bộ trong lĩnh vực kinh doanh
4	Đào tạo về an toàn	ĐT kiến thức về an toàn cho NLD làm công tác QLVH, bảo dưỡng, KD, SX điện
III	ĐÀO TẠO CHUẨN BỊ SẢN XUẤT	
1	Các dự án ĐTXD nguồn điện mới	Chuẩn bị nguồn nhân lực cho các Công ty cổ phần thủy điện, nhiệt điện
2	Các ĐZ&TBA mới	Chuẩn bị đội ngũ CBCNV cho việc thành lập các ĐZ&TBA mới

IV ĐÀO TẠO CÔNG NGHỆ THÔNG TIN		
1	Quản trị dự án trong lĩnh vực CNTT	Định hướng ứng dụng CNTT vào SXKD, dự báo đánh giá hiệu quả đầu tư CNTT
2	Kỹ thuật, công nghệ	ĐT nâng cao về kỹ thuật và công nghệ
3	Marketing	Ứng dụng CNTT để tiếp thị, quảng bá thương hiệu, chăm sóc khách hàng
V ĐÀO TẠO NGOẠI NGỮ		
1	Tiếng Anh	- Tăng cường và trau dồi kỹ năng sử dụng ngoại ngữ cho CBCNV để trực tiếp làm việc với đối tác nước ngoài (nếu có);
2	Ngoại ngữ khác	- Trang bị vốn từ vựng kỹ thuật trong các lĩnh vực kinh doanh của ngành.

Bên cạnh tầm quan trọng của việc xác định nội dung kiến thức đào tạo thì việc lựa chọn giảng viên, thời gian học tập, nghỉ ngơi, kỷ luật lớp học,... cũng ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng khoá đào tạo.

c. Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch đào tạo

Để xây dựng, trước tiên phải dựa vào mục tiêu, kế hoạch SXKD ngắn hạn, dài hạn của EVNCPC; dựa vào nhu cầu đào tạo NNL hiện có.

- Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo trên phương diện xác định mục tiêu cần được đào tạo là đào tạo cái gì, lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nào cần được đào tạo,.. phải được tiến hành theo nguyên tắc đáp ứng yêu cầu của công việc. Đồng thời, phải tiến hành phân tích, đánh giá kết quả thực hiện công việc để xác định nhu cầu phát sinh trong quá trình thực hiện công việc. Công tác này cần thực hiện dựa trên những thông tin sau:

- + Kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn và ngắn hạn của EVNCPC.
- + Mục tiêu, nhiệm vụ của từng phòng ban, đơn vị cơ sở.
- + Bản phân công công việc của từng đơn vị/cá nhân.
- + Kế hoạch đào tạo định kỳ của từng loại hình công việc.

Chắc chắn rằng sẽ khó có đủ thời gian và kinh phí để thực thi một chương trình đào tạo rộng lớn cho toàn thể CBCNV cùng một thời điểm. Do đó, sẽ rất quan trọng với việc xác định từ sớm những chương trình đào tạo cần đặt trọng tâm vào. Và cũng cần xác định những kỹ năng nào là cần thiết nhất để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại, công việc trong tương lai và đem lại những lợi ích thiết thực nhất.

- Xác định đối tượng đào tạo

Nhu cầu đào tạo của mỗi cá nhân là đa dạng, ai cũng có nhu cầu đào tạo và được đào tạo nhưng trong điều kiện SXKD, tình hình tài chính

cụ thể như của EVNCPC thì việc lựa chọn đúng đối tượng đào tạo là hết sức cần thiết. Có thể trong số nhu cầu đào tạo được xác định, sau khi cân nhắc các yếu tố, tại một thời điểm EVNCPC có thể chọn một số đối tượng để đào tạo, số còn lại sẽ được đào tạo vào một thời điểm khác phù hợp hơn. Làm như thế EVNCPC có thể chủ động việc điều phối nhân lực trong hoạt động SXKD, sử dụng hợp lý tối đa các nguồn lực hiện có.

Đối tượng đào tạo của EVNCPC có thể được phân loại như sau:

- + CBQL, cán bộ CMNV đang làm việc
- + Cán bộ CMNV mới tuyển dụng/mới điều chuyển công việc
- + Lực lượng lao động trực tiếp sản xuất đang làm việc
- + Lực lượng lao động trực tiếp sản xuất mới tuyển dụng

- *Xác định thời gian đào tạo*

Việc xác định thời gian cụ thể tùy thuộc vào từng đối tượng, ngành nghề, loại hình đào tạo khác nhau. Có thể phân loại như sau:

- + Đào tạo ngắn hạn, có thời gian dưới 3 tháng
- + Đào tạo từ 3 tháng đến dưới 01 năm
- + Đào tạo với thời gian trên 01 năm

Tóm lại, việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NNL phải đảm bảo các căn cứ khoa học và phù hợp với định hướng phát triển của EVNCPC. Công tác đào tạo, bồi dưỡng NNL không chỉ quan tâm đến kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp mà còn chú ý đến rèn luyện tác phong công nghiệp, bồi dưỡng lương tâm nghề nghiệp và niềm tự hào về nghề nghiệp cho NNL của EVNCPC.

d. Hoàn thiện phương pháp đào tạo

Xuất phát từ đối tượng, tính chất công việc mà có phương pháp đào tạo, tiếp cận cho phù hợp, để không những nâng cao hiệu quả đào tạo mà còn đảm bảo an toàn trong quá trình đào tạo. Có thể xác định phương pháp đào tạo cho 3 nhóm đối tượng sau:

- *Cán bộ lãnh đạo, quản lý*
- *Cán bộ chuyên môn nghiệp vụ*
- *Công nhân trực tiếp sản xuất*

e. Sử dụng hiệu quả kinh phí đào tạo

Để đạt hiệu quả cao thì kinh phí đào tạo phải phản ánh đầy đủ các loại chi phí có thể phát sinh trong quá trình đào tạo, đồng thời nguồn kinh phí đó phải được quản lý, sử dụng và phân bổ một cách hợp lý. Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí đã có, đầu tư đúng chỗ, đúng những khóa học cần thiết, đúng đối tượng cần được đào tạo. Thời gian đến, EVNCPC cần:

- Tăng cường sử dụng kinh phí cho đào tạo nằm trong kế hoạch hằng năm (được sử dụng tối đa 4-5% tổng quỹ lương của EVNCPC).

- Tranh thủ tối đa kinh phí đào tạo chuyển giao công nghệ của các Hợp đồng cung cấp vật tư thiết bị; của các dự án hợp tác, đầu tư mới.

- Ngoài ra có thể sử dụng quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm và tranh thủ các nguồn tài trợ khác để dùng cho đào tạo.

f. Tăng cường công tác đánh giá kết quả đào tạo, hoàn thiện và nâng cao chất lượng đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là việc làm cần thiết, thường xuyên sau mỗi khóa đào tạo nhằm mục đích xem xét công tác đào tạo có đáp ứng được mục tiêu đề ra qua đó rút ra những kinh nghiệm cho lần tổ chức tiếp theo. Việc đánh giá bao gồm:

- Tổ chức kiểm tra cuối khóa đào tạo
- Đánh giá kết quả khóa học của học viên
- Báo cáo kết quả đào tạo

Không có những kết quả đã được đánh giá chuẩn xác, chúng ta dường như không thể nhìn nhận hoạt động đào tạo như bất kể thứ gì khác ngoài một khoản chi phí. Hãy quyết định xem chúng ta sẽ thu thập như thế nào các kết quả đánh giá có thể chấp nhận được về những lợi ích mà khoản đầu tư cho hoạt động đào tạo đem lại. Nhờ đó, chúng ta sẽ có được nhiều điều kiện thuận lợi cả về tài chính và thời gian cho những khóa đào tạo khác trong tương lai một khi nắm vững được các kết quả cụ thể.

3.2.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển NNL

a. Hoàn thiện cơ cấu NNL

Cơ cấu NNL là một yếu tố không thể thiếu khi xem xét, đánh giá về NNL. Vì vậy, để hoàn thiện cơ cấu NNL tại EVNCPC, tác giả đề xuất cần đi sâu vào phân tích trình độ đào tạo theo từng lĩnh vực công việc, từng loại hình hoạt động thực tế,... từ đó mới có cơ sở điều chỉnh, bổ sung NNL trong từng ngành, từng lĩnh vực một cách hợp lý để đáp ứng được các mục tiêu, nhiệm vụ và định hướng SXKD của EVNCPC.

b. Nâng cao năng lực người lao động

Muốn nâng cao năng lực cho NLD thì phải làm tốt công tác đào tạo.

- Đào tạo hướng đến phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật: Trước khi tiến hành đào tạo, nên đi sâu vào phân tích mức độ phù hợp giữa chuyên môn đào tạo với công việc thực tế đang đảm nhận phân theo từng loại hình hoạt động cụ thể, có như vậy mới thấy được kiến thức chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực công việc nào, trong loại hình hoạt

động nào cần phải đào tạo và ưu tiên đào tạo để đáp ứng một cách tốt nhất mục tiêu, chiến lược phát triển của EVNCPC trong từng giai đoạn cụ thể.

- *Đào tạo hướng đến phát triển kỹ năng nghề nghiệp*: Tác giả đề xuất nên thường xuyên khảo sát, đánh giá mức độ hữu ích giữa chương trình đào tạo với công việc thực tế trong từng lĩnh vực hoạt động cụ thể, có như vậy mới xây dựng được các chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu phát triển của EVNCPC.

- *Đào tạo hướng đến nâng cao trình độ nhận thức cho NLD*: Tác giả đề xuất, thời gian đến, EVNCPC cần rà soát, xem xét, đánh giá lại trình độ nhận thức của NLD (về trình độ chuyên môn, khả năng tiếp cận, xử lý thông tin, hiểu biết xã hội, văn hóa ứng xử,...) trong từng lĩnh vực công việc cụ thể để đưa ra những nội dung, phương hướng đào tạo hợp lý nhằm nâng cao trình độ nhận thức của NLD một cách hiệu quả nhất.

c. Xây dựng, hoàn thiện các chính sách thúc đẩy, khuyến khích NLD

- *Hoàn thiện chính sách trả lương*: Xây dựng quy chế quản lý và chi trả tiền lương, thưởng sao cho hợp lý, đảm bảo công bằng và kích thích được người lao động.

- *Hoàn thiện chính sách khen thưởng, kỷ luật*: Khen thưởng, kỷ luật kịp thời; thường xuyên có những biểu dương gương điển hình tiên tiến, người tốt việc tốt, đồng thời nghiêm khắc trừng trị những trường hợp vi phạm nội quy lao động, tạo lập kỷ cương trong lao động sản xuất.

- *Chú trọng công tác cán bộ*: Định kỳ cần tổ chức rà soát đánh giá, quy hoạch cán bộ cho tương lai; hoàn thiện việc đánh giá nhân viên để từ đó có chính sách đề bạt, chuyển chuyển hợp lý; quy định chế độ trách nhiệm rõ ràng.

- *Cải thiện điều kiện lao động và nâng cao chất lượng môi trường làm việc*: Một môi trường làm việc tốt với đầy đủ các điều kiện vật chất kỹ thuật và môi trường thân thiện, NLD cảm nhận được sự tôn trọng và sẵn sàng tương trợ nhau cùng hoàn thành tốt công việc sẽ là động lực giúp NLD tin tưởng, thúc đẩy khả năng cống hiến, sáng tạo trong công việc.

3.2.3. Các giải pháp nhằm hoàn thiện quan hệ giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tác giả đề xuất một số giải pháp cụ thể như sau:

- Chú trọng gắn đào tạo với sử dụng, đãi ngộ, coi đào tạo là điều kiện cần, là yêu cầu bắt buộc để xem xét bố trí công việc phù hợp; xác định rõ trách nhiệm và quyền lợi của NLD sau khi tham gia đào tạo,... qua đó khuyến khích NLD tích cực tham gia đào tạo.

- Cùng cố, nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức chấp hành kỷ luật lao động, tinh thần vượt khó, sáng tạo, hiệu quả trong sản xuất, nhận thức về vai trò và trách nhiệm của cá nhân đối với công việc được giao và đối với doanh nghiệp,... coi đây là điều kiện đủ để xem xét trong yếu tố thăng tiến và các chế độ đãi ngộ khác.

- Quan tâm hơn nữa thực hiện việc luân chuyển công việc, bổ nhiệm, đề bạt thăng tiến; nâng lương sau đào tạo cho hợp lý ở từng đối tượng cụ thể. Để thực hiện được việc này, EVNCPC cần xây dựng tiêu chí rõ ràng và nhất quán trong công tác đề bạt, bổ nhiệm cán bộ. Cùng với đó là xây dựng các mô hình phát triển nghề nghiệp, thăng tiến; phát triển NNL gắn với mục tiêu phát triển của EVNCPC.

- Cần công khai công tác quy hoạch cán bộ trong tương lai đồng thời có hướng đào tạo, bồi dưỡng để lực lượng cán bộ được quy hoạch này phát triển tích cực theo yêu cầu, mục tiêu chiến lược của EVNCPC. Đây là một việc làm hết sức cần thiết, tạo cơ hội, động lực cho NLD không ngừng trao dồi, hoàn thiện kiến thức, kỹ năng,... và tạo điều kiện để doanh nghiệp chủ động hơn trong công tác đào tạo cán bộ theo quy hoạch, theo đó có sự công khai thử thách năng lực của NLD ở từng vị trí cụ thể.

- Cần có chính sách sử dụng, đãi ngộ thỏa đáng đối với đối tượng được cử đi đào tạo nâng cao.

- Hoàn thiện chính sách thu hút và tuyển dụng, sử dụng NLD.

3.2.4. Các giải pháp bổ trợ khác

- Xây dựng và kiện toàn một bộ phận chuyên trách làm công tác quản trị nhân lực.

- Không ngừng củng cố, hoàn thiện hệ thống quy trình, quy chế, quy định nội bộ như: ***Quy trình tuyển dụng lao động; Quy trình đào tạo; Quy chế quản lý và chi trả tiền lương***,... nhằm gắn quyền lợi của NLD với lợi ích của doanh nghiệp, tăng cường trách nhiệm cá nhân, kỷ luật lao động, nội quy lao động.

- Xây dựng khả năng tự học cho toàn thể CBCNV trong EVNCPC.

- Có những chính sách và giải pháp cụ thể để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao (bên trong và bên ngoài).

- Đẩy mạnh việc xây dựng và thực hiện văn hoá doanh nghiệp, văn hóa làm việc cho NLD.

- Tăng cường phối hợp chặt chẽ hơn nữa với các cơ sở đào tạo trong và ngoài ngành.

- Chú trọng công tác nâng cao sức khỏe cho NLD.

3.3. KIẾN NGHỊ

3.3.1. Đối với Nhà nước

3.3.2. Đối với Tập đoàn Điện lực Việt Nam

KẾT LUẬN

Ngày nay, việc ứng dụng những thành tựu khoa học và công nghệ hiện đại vào quá trình sản xuất đã làm năng suất lao động tăng nhanh. Nhưng khoa học và công nghệ có sức mạnh thế nào cũng không thể thay thế hoàn toàn vai trò của con người. Như vậy, NNL mà đặc biệt là đào tạo và phát triển NNL đóng vai trò quyết định vào quá trình sản xuất, tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp, là yếu tố then chốt quyết định sự thành bại cũng như lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó trên thị trường.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, trong những năm qua EVNCPC cũng đã rất quan tâm đến công tác đào tạo, phát triển NNL và xác định đây là biện pháp ưu tiên hàng đầu trong tiến trình nâng cao chất lượng NNL, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ nặng nề và cấp bách của ngành điện trong quá trình phát triển kinh tế, đảm bảo điện phục vụ an ninh quốc phòng và an sinh xã hội trong tình hình mới. Tuy nhiên công tác này vẫn còn những mặt hạn chế. Do đó, giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL là cần thiết. Luận văn: **“Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng Công ty Điện lực miền Trung”** đã hoàn thành nghiên cứu một số nội dung cơ bản sau:

- Đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển NNL. Luận văn đã xác định đào tạo và phát triển NNL là yếu tố ưu tiên hàng đầu quyết định thành công của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay.

- Đã phân tích được thực trạng NNL, đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC. Đã xác định một số nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những mặt hạn chế trong quá trình đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC.

- Thông qua lý luận và thực trạng, luận văn đã đề xuất một số định hướng và giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại EVNCPC thời gian tới.

- Đề xuất kiến nghị với Nhà Nước, Ngành để có sự quan tâm hỗ trợ trong việc triển khai thực hiện các giải pháp trên./.