

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

oooooooooooo

LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

**Đề tài: Giải pháp hoàn thiện hoạt động Quản trị
nguồn nhân lực tại Xí nghiệp điện cao thế Đồng Nai
đến năm 2015.**

GVHD : PGS.TS.Hồ Tiến Dũng

SVTH : Đỗ Lê Dũng

Đồng Nai, ngày 22 tháng 8 năm 2012

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện Luận văn này, tôi đã nhận được sự quan tâm giúp đỡ của Quý Thầy Cô, bạn bè và tập thể cán bộ công nhân viên Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai.

Xin trân trọng cảm ơn PGS.TS Hồ Tiến Dũng – Trưởng khoa Quản trị Kinh doanh trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, người hướng dẫn khoa học Luận văn, đã hướng dẫn tận tình và giúp đỡ em về mọi mặt để hoàn thành Luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn Quý Thầy Cô Khoa Sau Đại Học trường Đại học Lạc Hồng đã hướng dẫn và giúp đỡ em trong quá trình thực hiện Luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn Quý Thầy Cô trong Hội Đồng Chấm Luận Văn đã có những góp ý về những thiếu sót của Luận văn này, giúp Luận văn càng hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn các vị lãnh đạo và tập thể cán bộ công nhân viên Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai đã cung cấp thông tin, tài liệu và hợp tác trong quá trình thực hiện Luận văn. Đặc biệt một lần nữa cảm ơn đến những cán bộ chuyên gia đã dành chút ít thời gian để thực hiện Phiếu điều tra trong Xí Nghiệp, và từ đây tôi có được dữ liệu để phân tích, đánh giá.

Và sau cùng, để có được kiến thức như ngày hôm nay, cho phép em gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Quý Thầy Cô Trường Đại học Lạc Hồng trong thời gian qua đã truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu.

Đồng Nai, ngày 22 tháng 08 năm 2012

Tác giả luận văn

Đỗ Lê Dũng

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan tất cả các nội dung của Luận văn này hoàn toàn được hình thành và phát triển từ những quan điểm của chính cá nhân tôi, dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS. TS Hồ Tiến Dũng Trưởng khoa Quản trị Kinh doanh trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Các số liệu và kết quả có được trong Luận văn tốt nghiệp là hoàn toàn trung thực.

Tác giả luận văn

Đỗ Lê Dũng

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài.

Đối với Việt Nam, ngành điện là một trong những ngành then chốt, có vai trò vô cùng quan trọng thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế – xã hội; góp phần không nhỏ trong công cuộc xóa đói giảm nghèo; đẩy nhanh tiến độ công nghiệp hóa, hiện đại hóa; đảm bảo an ninh quốc phòng cho đất nước. Sản phẩm của ngành điện còn được coi là huyết mạch của nền kinh tế hiện đại.

Ngày 22/06/2006, ngành điện Việt Nam chính thức bước sang một thời kỳ phát triển mới với sự phê duyệt Đề án thí điểm hình thành Tập đoàn Điện lực Việt Nam với mục tiêu trở thành tập đoàn có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại, kinh doanh đa ngành, trong đó đầu tư xây dựng, sản xuất kinh doanh điện năng, viễn thông công cộng, tài chính, ngân hàng, cơ khí điện lực là các ngành kinh doanh chính, không chỉ kinh doanh trong nước mà còn ở nước ngoài, từng bước hình thành thị trường điện. Về sản xuất và kinh doanh điện năng, Tập đoàn Điện Lực Việt Nam tổ chức thành 3 khâu chính: Sản xuất điện, truyền tải điện và phân phối điện. Xí nghiệp Điện Cao Thế là một đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc CÔNG TY ĐIỆN LỰC ĐỒNG NAI có chức năng nhiệm vụ chính là truyền tải điện năng, đảm trách khâu truyền tải điện của tỉnh Đồng Nai. Trong thời gian sắp tới, khâu truyền tải điện sẽ thành lập Tổng Công Ty Truyền Tải Miền Nam trên cơ sở tổ chức lại truyền tải các điện lực phía nam trừ truyền tải Tổng Công Điện Lực Thành Phố và Công Ty Truyền Tải Điện 4.

Như vậy, ngành điện nói chung đang đứng trước những thay đổi lớn và Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai là một đơn vị trong ngành, đòi hỏi cũng có những thay đổi theo. Những thay đổi này nhằm đáp ứng được những vấn đề sau: Đảm bảo cung cấp đủ nhu cầu tiêu thụ điện năng (được dự báo ngày một tăng) của Tỉnh. Vấn đề được đặt ra là nguồn lực phải được chuẩn bị ra sao cho những đổi thay đó. Trong các nguồn lực cần phải chuẩn bị, nguồn nhân lực được xem là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng.

Với mục tiêu đó tác giả chọn đề tài **GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP ĐIỆN CAO THẾ ĐỒNG NAI ĐẾN NĂM 2015**. Đề tài được trình bày qua ba chương.

2. Mục tiêu nghiên cứu.

Làm rõ khái niệm và lý luận cơ bản quản trị nguồn nhân lực (NNL) và các yếu tố tác động đến quản trị NNL trong tổ chức.

Phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai trong những năm qua để chỉ rõ những ưu, khuyết điểm và nguyên nhân tồn tại.

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai đến năm 2015.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai những năm qua, hiện tại và đến năm 2015.

Đối tượng khảo sát: Các chuyên gia đang làm việc tại Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai.

4. Phương pháp nghiên cứu.

Các phương pháp nghiên cứu cơ bản trong quá trình thực hiện đề tài gồm: phương pháp thống kê, phương pháp tổng hợp, phương pháp phân tích, phương pháp khảo sát, điều tra thực tế.

Phương pháp thống kê.

Phương pháp so sánh, phương pháp phân tích, phương pháp tổng hợp và phương pháp điều tra thực tế.

Hướng xử lý số liệu từ kết quả điều tra.

Số liệu được xử lý bằng phần mềm Excel để lượng hóa các điểm quan trọng từ đó có thể xác định điểm mạnh và điểm yếu, cơ hội và thách thức.

Nơi thu thập số liệu và thông tin.

Xí nghiệp điện Cao Thế Đồng Nai.

Công ty TNHH MTV Điện Lực Đồng Nai.

Và trang web có liên quan ngành điện như eoffice.pcdongnai.vn.

5. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài nghiên cứu.

Việt Nam đang trong giai đoạn hội nhập sâu rộng với thế giới, đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải hoạt động hiệu quả hơn. Ngành điện đang từng bước đổi mới để hướng đến một thị trường điện cạnh tranh. Hoạt động truyền tải điện năng là chức năng, nhiệm vụ chính của các Công ty truyền tải điện do Nhà nước quy định. Nội dung

Luận văn là đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động quản trị NNL cho Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai đáp ứng được định hướng kinh doanh đa ngành nghề, trong đó hoạt động truyền tải điện năng là chức năng nhiệm vụ chính, và đây cũng là chủ đề nóng bỏng, đang được các nhà lãnh đạo Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai rất quan tâm.

Kết quả nghiên cứu có thể áp dụng vào thực tiễn trong hoạt động quản trị NNL tại Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai, giúp cho Xí nghiệp nhận ra những hạn chế và thực hiện giải pháp khắc phục.

6. Kết cấu của luận văn.

Ngoài phần dẫn nhập và kết luận gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai (Công Ty TNHH MTV Điện Lực Đồng Nai).

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai đến năm 2015 (Công Ty TNHH MTV Điện Lực Đồng Nai).

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực.

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, có khả năng đem lại thu nhập trong tương lai. Nguồn nhân lực, theo GS. Phạm Minh Hạc (2001), là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hay một địa phương sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó.

Khi nói đến nguồn nhân lực, người ta bàn đến trình độ, cơ cấu, sự đáp ứng với yêu cầu của thị trường lao động. Chất lượng nguồn nhân lực phản ánh trong trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động. Sự phân loại nguồn nhân lực theo ngành nghề, lĩnh vực hoạt động (công nghiệp, nông nghiệp, dịch vụ) đang rất phổ biến ở nước ta hiện nay, nhưng khi chuyển sang nền kinh tế tri thức phân loại lao động theo tiếp cận công việc nghề nghiệp của người lao động sẽ phù hợp hơn. Lực lượng lao động được chia ra lao động thông tin và lao động phi thông tin. Lao động thông tin lại được chia ra 2 loại: lao động tri thức và lao động dữ liệu. Lao động dữ liệu (thư ký, kỹ thuật viên...) làm việc chủ yếu với thông tin đã được mã hoá, trong khi đó lao động tri thức phải đương đầu với việc sản sinh ra ý tưởng hay chuẩn bị cho việc mã hoá thông tin. Lao động quản lý nằm giữa hai loại hình này. Lao động phi thông tin được chia ra lao động sản xuất hàng hoá và lao động cung cấp dịch vụ. Lao động phi thông tin dễ dàng được mã hoá và thay thế bằng kỹ thuật, công nghệ. Như vậy, có thể phân loại lực lượng lao động ra 5 loại: lao động tri thức, lao động quản lý, lao động dữ liệu, lao động cung cấp dịch vụ và lao động sản xuất hàng hoá. Mỗi loại lao động này có những đóng góp khác nhau vào việc tạo ra sản phẩm. Trình độ tri thức, trí tuệ cao hay thấp trong sản phẩm lao động phụ thuộc chủ yếu vào đóng góp của lực lượng lao động tri thức, quản lý và phần nào của lao động dữ liệu ở nước ta, tỷ lệ lao động phi thông tin còn rất cao trong cơ cấu lực lượng lao động, do đó hàng hoá có tỷ lệ trí tuệ thấp. Muốn tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế, cần tăng nhanh tỷ lệ trí tuệ trong hàng hoá trong thời gian tới.

1.1.2 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực.

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực (NNL) có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

Quản trị NNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên nhân lực thông qua tổ chức đó.

Quản trị NNL là nghệ thuật lãnh đạo, nghệ thuật chỉ huy, nghệ thuật sử dụng người, nghệ thuật thực hiện công việc thông qua người khác.

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Đối tượng của quản trị NNL là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như: công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

1.1.3 Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

Mục tiêu của quản trị nhân lực là nhằm cung cấp cho doanh nghiệp một lực lượng lao động có hiệu quả. Để đạt được mục tiêu này, các nhà quản trị phải biết cách tuyển dụng, phát triển, đánh giá, và duy trì nhân viên của mình. Để có được nguồn nhân lực đáp ứng cho chiến lược phát triển, quản trị nhân lực phải nhằm vào thực hiện bốn mục tiêu cơ bản sau đây:

Mục tiêu xã hội doanh nghiệp phải đáp ứng nhu cầu và thách thức của xã hội, doanh nghiệp hoạt động vì lợi ích của xã hội chứ không phải chỉ của riêng mình.

Mục tiêu thuộc về tổ chức quản trị nhân lực là tìm cách thích hợp để các bộ phận cũng như toàn bộ doanh nghiệp có được những người làm việc có hiệu quả. Quản trị nhân lực tự nó không phải là cứu cánh; nó chỉ là một phương tiện giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu.

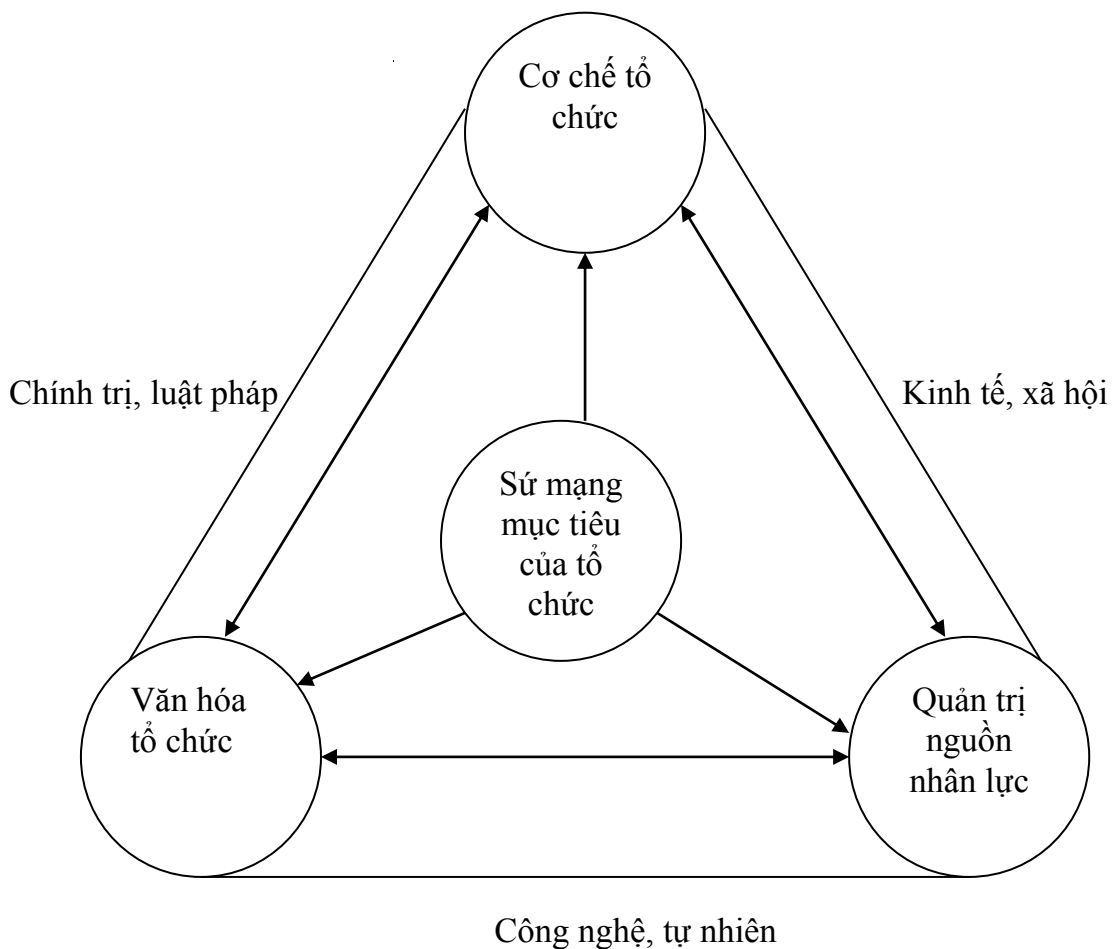
Mục tiêu chức năng và nhiệm vụ mỗi bộ phận phòng ban đều có chức năng nhiệm vụ riêng, vì thế mỗi bộ phận phòng ban phải đóng góp phục vụ cho mục tiêu chung của doanh nghiệp.

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

1.1.4 Mô hình quản trị nguồn nhân lực.

Mô hình quản trị nguồn nhân lực Việt Nam được phát triển trên cơ sở điều chỉnh mô hình quản trị nguồn nhân lực của Đại học Michigan vào điều kiện của Việt Nam dựa trên các ý tưởng sau:

- Quản trị nguồn nhân lực sẽ được thực hiện như một chiến lược chức năng.
- Ba nhóm chức năng: thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì nguồn nhân lực có tầm quan trọng như nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp lẫn nhau, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.
- Yếu tố chỉ đạo trong mô hình này là sứ mạng, mục tiêu của tổ chức. Từ sứ mạng, mục tiêu của tổ chức sẽ có mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực. Từ mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực sẽ có các hoạt động chức năng tương ứng.
- Hệ thống quản trị nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ, đồng bộ với văn hóa và cơ chế tổ chức, chịu sự tác động mạnh mẽ của các yếu tố môi trường vĩ mô như hệ thống chính trị, luật pháp, mức độ phát triển kinh tế- xã hội; trình độ công nghệ kỹ thuật, điều kiện tự nhiên. Đặc biệt, từ cơ chế kinh doanh và văn hóa dân tộc nói chung, mỗi đơn vị sẽ có cơ chế tổ chức, văn hóa tổ chức riêng, tác động lẫn nhau và phối hợp cùng với quản trị nguồn nhân lực để tạo nên hình ảnh, phong cách riêng cho đơn vị của mình.

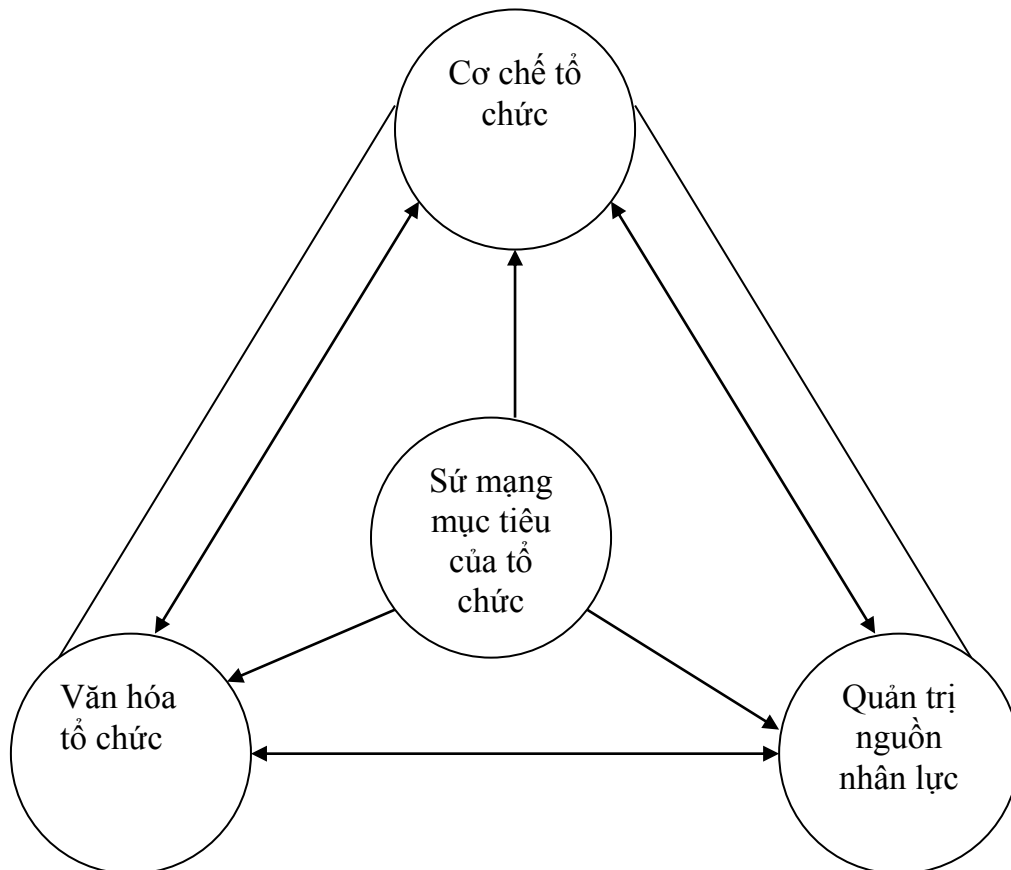


(Nguồn: Trần Kim Dung (2006), trang 18)

Hình 1.1: Quản trị nguồn nhân lực và các yếu tố môi trường

Như vậy, mô hình quản trị nguồn nhân lực sẽ có ba nhóm chức năng thành phần: thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Từ các mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực sẽ có chính sách, thủ tục, hoạt động tương ứng về tuyển dụng, đào tạo-phát triển và duy trì nguồn nhân lực. Mô hình này nhấn mạnh rằng ba nhóm hoạt động chức năng có mối quan hệ qua lại, không phải là quan hệ chỉ đạo. Mỗi một trong số ba nhóm chức năng của hoạt động quản trị nguồn nhân lực đều có quan hệ chặt chẽ và trực tiếp ảnh hưởng đến hai chức năng còn lại, tạo thành thể chân kiềng khép kín, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

Phác thảo mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam trong Hình 1.1 và Hình 1.2. Trong đó, trong đó mối quan hệ của quản trị nguồn nhân lực với môi trường được thể hiện ở Hình 1.1; mối quan hệ giữa các yếu tố thành phần chức năng trong mô Hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam được thể hiện ở Hình 1.2.



(Nguồn: Trần Kim Dung (2006), trang 18)

Hình 1.2: Các yếu tố thành phần chức năng

1.1.5 Ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực.

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật,

người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động qua lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể nói rằng quản trị nhân lực có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Quản trị nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân lực gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân lực. Quản trị nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân lực hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân lực. Cung cách quản trị nhân lực tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

1.2 Nhóm chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực.

Hoạt động quản trị NNL liên quan đến tất cả các vấn đề về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt được hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Trong thực tiễn, những hoạt động này đa dạng, phong phú và rất khác biệt tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, công nghệ kỹ thuật, nhân lực, tài chính, trình độ phát triển của các tổ chức. Nội dung cơ bản của quản trị NNL bao gồm các hoạt động: Hoạch định NNL, lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí sử dụng nhân viên, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật nhân viên, trả công lao động...

Tuy nhiên để giúp các nhà quản trị có được cái nhìn khái quát, logic và dễ xác định được những nét đặc trưng trong phong cách và phương pháp thực hiện của các mô hình quản trị NNL, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị NNL theo ba nhóm chức năng chủ yếu:

1.2.1 Thu hút NNL.

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người vào đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch SXKD và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho tổ chức có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết đơn vị cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là như thế nào.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra cho các ứng viên ra sao. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng (trắc nghiệm, phỏng vấn,...) sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động như: Dự báo và hoạch định NNL, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về NNL của doanh nghiệp.

1.2.1.1 Vai trò ý nghĩa chức năng thu hút nguồn nhân lực.

Đối với tổ chức: thực hiện tốt chức năng thu hút nguồn nhân lực giúp cho đơn vị có đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ, kinh nghiệm để giúp tổ chức tồn tại và phát triển tốt; giúp tổ chức duy trì ổn định hoạt động và đạt được những mục tiêu, kế hoạch đề ra; giúp đơn vị tận dụng tối đa nguồn nhân lực trong tổ chức và tiết kiệm chi phí cho việc tìm được cán bộ nhân viên phù hợp nhu cầu công việc tại đơn vị với chi phí thấp nhất. Ngược lại có thể dẫn đến suy yếu nguồn nhân lực, hoạt động kém hiệu quả, lãng phí nguồn nhân lực khó đạt mục tiêu kế hoạch đề ra.

Đối với xã hội: thực hiện tốt chức năng thu hút nguồn nhân lực sẽ giúp xã hội sử dụng hợp lý tối đa nguồn nhân lực. Nó có thể giải quyết vấn đề việc làm xã hội, ngược lại sẽ dẫn đến lãng phí nguồn nhân lực của xã hội.

1.2.1.2 Quy trình và phương pháp tuyển dụng.

Sơ đồ 1.1: Quy trình tuyển dụng trong tổ chức thường được tiến hành theo các bước sau.

Bộ phận liên quan		Tài liệu – dữ liệu
1. BP có nhu cầu tuyển dụng	Đề xuất nhu cầu tuyển nhân sự	Phiếu yêu cầu tuyển nhân lực
2. Nhân viên phụ trách tuyển dụng	Tổng hợp nhu cầu tuyển dụng	Thông báo lý do
3. Trưởng phòng tổ chức	Lập kế hoạch tuyển dụng năm	Kế hoạch nhân lực đơn vị năm.....
4. Thủ trưởng đơn vị	Phê duyệt kế hoạch	
5. Nhân viên phụ trách tuyển dụng	Thông báo kế hoạch năm và chỉ tiêu nhân sự cho đơn vị	
6. Trưởng phòng ban	Đề xuất nhu cầu tuyển dụng trong quý	Phiếu yêu cầu tuyển dụng
7. Nhân viên phụ trách tuyển dụng	Lập kế hoạch thực hiện quý	Kế hoạch nhân lực quý
8. Thủ trưởng TP tổ chức	Đồng ý / Không Xem xét và phê duyệt	Thông tin nội bộ Thư phỏng vấn Đơn xin tuyển
9. NV phụ trách tuyển dụng Trưởng phòng đội Trưởng phòng tổ chức	Đề xuất nhu cầu tuyển dụng trong quý	Bảng kê lý lịch Bảng kết quả kiểm tra....
10. Thủ trưởng đơn vị	Đồng ý / Không Xét duyệt	
11. Nhân viên phụ trách tuyển dụng	Đồng ý Lập và lưu hồ sơ nhân sự	

(Nguồn: Trần Kim Dung (2006), trang 111)

(1) Chuẩn bị tuyển dụng:

- a. Thành lập hội đồng tuyển dụng, thành phần và quyền hạn hội đồng tuyển dụng.
- b. Nghiên cứu các loại văn bản, quy định nhà nước và tổ chức liên quan tuyển dụng (Bộ luật lao động và các văn bản dưới luật).

c. Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn: Theo Lewis, tiêu chuẩn tuyển chọn cần được hiểu ở ba khía cạnh: Tiêu chuẩn chung đối với tổ chức; tiêu chuẩn của phòng, ban hoặc bộ phận cơ sở và tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc.

(2) Thông báo tuyển dụng: Các tổ chức có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- a. Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- b. Thông qua các trung tâm dịch vụ việc làm.
- c. Thông báo trước công cơ quan

(3) Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ.

Tất cả các hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người xin tuyển phải nộp cho đơn vị những giấy tờ theo mẫu thống nhất của Nhà nước.

Nghiên cứu hồ sơ: Nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, các quá trình công tác.
- Khả năng tri thức.
- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề.
- Tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng...

Nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần làm các thủ tục khác trong tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt chi phí tuyển dụng cho đơn vị.

(4) Phỏng vấn sơ bộ.

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5 – 10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yếu kém rõ rệt hơn các ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện.

(5) Kiểm tra, trắc nghiệm.

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng đánh giá

ứng viên về kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Áp dụng các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về khả năng đặc biệt như trí nhớ mức độ lành nghề

(6) Phỏng vấn lần hai:

Để tìm hiểu đánh giá ứng viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân khác...

(7) Xác minh, điều tra:

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với ứng viên có triển vọng.

(8) Khám sức khỏe:

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, nhưng sức khỏe không đảm bảo yêu cầu công việc cũng không được tuyển.

(9) Đề nghị tuyển dụng:

Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách hệ thống các thông tin về ứng viên. Những ứng viên có thể làm việc tốt nhưng thiếu yếu tố muốn làm tốt cũng sẽ thực hiện công việc không tốt. Ứng viên cũng có thể trình bày thêm nguyện vọng cá nhân của mình đối với tổ chức.

(10) Ra quyết định tuyển dụng:

Sau các bước trên, nếu tổ chức và ứng viên cùng nhất trí, sẽ đi đến bước tiếp theo là đơn vị ra quyết định tuyển dụng và hai bên ký hợp đồng lao động. Trưởng phòng tổ chức đề nghị thủ trưởng ra quyết định tuyển dụng hoặc ký hợp đồng lao động. Trong quyết định tuyển dụng cần ghi rõ về chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc....

1.2.2 Đào tạo – phát triển nguồn nhân lực.

Nhóm chức năng này chú trọng nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu SXKD hoặc quy trình công nghệ kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: Hướng nghiệp; huấn luyện; đào tạo kỹ năng thực

hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

Bảng 1.1: Những nội dung cần chuẩn bị khi tổ chức đào tạo.

Khía cạnh	Câu hỏi	Trả lời
Mục đích	Mục đích đào tạo là gì	
Đánh giá	Đánh giá kết quả, chất lượng đào tạo thế nào	
Trách nhiệm	Ai chịu trách nhiệm và chi phí đào tạo	
	Ai có thẩm quyền quyết định đào tạo và chi phí cho đào tạo	
Tuyển chọn người tham gia đào tạo	Nguyên tắc và tiêu chí chọn cán bộ tham gia đào tạo	
	Các thủ tục cạnh tranh công bằng để tuyển người cho đào tạo là gì	
Nguồn kinh phí	Quy định của công ty	
	Cung cấp kinh phí đào tạo và chỉ rõ khi nào nguồn kinh phí này được sử dụng	
	Chỉ rõ thủ tục để được cấp kinh phí, điều chỉnh kinh phí, và các hoạt động khác	
	Các thủ tục bảo vệ quyền lợi của công ty khi nhân viên không hoàn thành khóa học nghỉ việc	
Hệ thống thông tin	Công ty có lưu giữ thông tin về các nội dung	
	<ul style="list-style-type: none"> Chi phí cho các khoản: học phí, đi lại...cho từng học viên 	
	<ul style="list-style-type: none"> Thời gian nội dung đào tạo 	
	<ul style="list-style-type: none"> Kết quả đào tạo 	
Tuyển chọn nhà cung ứng dịch vụ	Ai tham gia tuyển chọn, ai có quyền quyết định?	
	Quy trình tuyển chọn	
	Tiêu chí tuyển chọn	
Tổ chức khóa đào tạo	Thời gian tổ chức	
	Người chịu trách nhiệm các dịch vụ hậu cần	
Đánh giá kết quả đào tạo	Tiêu chí đánh giá	
	Cách thức thực hiện đánh giá	

(Nguồn: Trần Kim Dung (2006), trang 221)

1.2.3 Duy trì nguồn nhân lực.

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả NNL trong doanh nghiệp. Nó gồm hai chức năng nhỏ hơn là: Kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp. Trong đó chức năng kích thích, động viên nhân viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, nhiệt tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết kết quả đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, có đóng góp làm tăng hiệu quả SXKD và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động thạo nghề cho doanh nghiệp. Do đó xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên. Ngoài ra để duy trì NNL doanh nghiệp còn thực hiện tốt mối quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: Ký kết hợp đồng lao động; giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động; giao tế nhân viên; cải thiện môi trường làm việc; y tế; bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt mối quan hệ lao động sẽ vừa giúp doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và gắn bó với doanh nghiệp.

1.3 Những yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực.

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực và các nhân tố này có tốc độ thay đổi rất nhanh chóng. Cơ bản có thể chia ra hai nhóm nhân tố chính là: Nhóm nhân tố môi trường bên ngoài như kinh tế, dân số, pháp luật, văn hóa, khoa học kỹ thuật...; nhóm nhân tố môi trường bên trong như mục tiêu, chiến lược của đơn vị, văn hóa tổ chức, người lao động...

1.3.1 Môi trường bên ngoài.

Khung cảnh kinh tế: Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh ảnh hưởng lớn đến quản lý nhân lực. Khi có biến động về kinh tế thì doanh nghiệp phải biết điều chỉnh

các hoạt động để có thể thích nghi và phát triển tốt. Cần duy trì lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi có cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh. Hoặc nếu chuyển hướng kinh doanh sang mặt hàng mới, cần đào tạo lại công nhân. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì các lao động có tay nghề, mặt khác phải giảm chi phí lao động doanh nghiệp phải quyết định giảm giờ làm việc, cho nhân viên tạm nghỉ việc hoặc giảm phúc lợi.

Dân số, lực lượng lao động: Tình hình phát triển dân số với lực lượng lao động tăng đòi hỏi phải tạo thêm nhiều việc làm mới; ngược lại sẽ làm lão hóa đội ngũ lao động trong công ty và khan hiếm nguồn nhân lực.

Luật pháp cũng ảnh hưởng đến quản lý nhân lực, ràng buộc các doanh nghiệp trong việc tuyển dụng, đãi ngộ người lao động: đòi hỏi giải quyết tốt mối quan hệ về lao động.

Văn hoá - xã hội: Đặc thù văn hóa - xã hội của mỗi nước, mỗi vùng cũng ảnh hưởng không nhỏ đến quản lý nhân lực với nấc thang giá trị khác nhau, về giới tính, đẳng cấp...

Khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển đặt ra nhiều thách thức về quản lý nhân lực; đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút nguồn nhân lực mới có kỹ năng cao.

Các cơ quan chính quyền cùng các đoàn thể có ảnh hưởng đến quản lý nhân lực về những vấn đề liên quan đến chính sách, chế độ lao động và xã hội (quan hệ về lao động, giải quyết các khiếu nại và tranh chấp về lao động).

Khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, quản lý nhân viên sao cho vừa lòng khách hàng là ưu tiên nhất. Không có khách hàng tức là không có việc làm, doanh thu quyết định tiền lương và phúc lợi. Phải bố trí nhân viên đúng để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Đối thủ cạnh tranh: cũng là những nhân tố ảnh hưởng đến quản lý nhân lực. Đó là sự cạnh tranh về tài nguyên nhân lực, doanh nghiệp phải biết thu hút, duy trì và phát triển lực lượng lao động, không để mất nhân tài vào tay đối thủ.

1.3.2 Môi trường bên trong.

Mục tiêu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động quản lý bao gồm quản lý nhân lực. Đây là một yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng tới các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân lực ...

Chiến lược phát triển kinh doanh định hướng cho chiến lược phát triển nhân lực, tạo ra đội ngũ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề và phát huy tài năng của họ.

Bầu không khí- văn hoá của doanh nghiệp: Là một hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong một tổ chức. Các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích sự thích ứng năng động, sáng tạo.

Công đoàn cũng là nhân tố ảnh hưởng đến các quyết định quản lý, kể cả quyết định về nhân lực (như: quản lý, giám sát và cùng chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động).

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân lực phải nghiên cứu kỹ vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Cùng với sự phát triển của khoa học- kỹ thuật thì trình độ của người lao động cũng được nâng cao, khả năng nhận thức cũng tốt hơn. Điều này ảnh hưởng tới cách nhìn nhận của họ với công việc, nó cũng làm thay đổi những đòi hỏi, thoả mãn, hài lòng với công việc và phần thưởng của họ.

Trải qua các thời kỳ khác nhau thì nhu cầu, thị hiếu, sở thích của mỗi cá nhân cũng khác đi, điều này tác động rất lớn đến quản trị nhân lực. Nhiệm vụ của công tác nhân lực là phải nắm được những thay đổi này để sao cho người lao động cảm thấy thoả mãn, hài lòng, gắn bó với doanh nghiệp bởi vì thành công của doanh nghiệp trên thương trường phụ thuộc rất lớn vào con người xét về nhiều khía cạnh khác nhau.

Tiền lương là thu nhập chính của người lao động, nó tác động trực tiếp đến người lao động. Mục đích của người lao động là bán sức lao động của mình để được trả công. Vì vậy vấn đề tiền lương thu hút được sự chú ý của tất cả mọi người, nó là công cụ để thu hút lao động. Muốn cho công tác quản trị nhân lực được thực hiện một cách có hiệu quả thì các vấn đề về tiền lương phải được quan tâm một cách thích đáng.

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân lực vì quản trị nhân lực giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

1.4 Kinh nghiệm công ty truyền tải điện một trục thuộc tập điện lực Việt Nam EVN.

Trong điều kiện kinh tế nước ta hiện nay đang phát triển với tốc độ nhanh, hệ thống pháp luật có nhiều biến động, nhiều lý thuyết kinh tế, kỹ thuật, quản lý mới được đưa vào. Cán bộ quản lý dự án giữ một vai trò quan trọng trong cơ cấu tổ chức dự án. Quy trình quản lý dự án có được áp dụng thành công vào dự án hay không phần lớn dựa vào kỹ năng và tố chất của cán bộ quản lý. Nhà quản lý dự án lý tưởng là người phải có đủ tố chất cần thiết liên quan đến kỹ năng quản trị, trình độ chuyên môn kỹ thuật và tính cách cá nhân. Những yêu cầu đặt ra cho cán bộ quản lý dự án là phải có kiến thức tổng hợp, hiểu biết nhiều lĩnh vực chuyên môn, có kinh nghiệm phong phú, có kỹ năng tổng hợp tốt, là một nhà tổ chức phối hợp mọi người mọi bộ phận cùng thực hiện dự án và chịu trách nhiệm đối với tổ chức, tuyển dụng, lập kế hoạch, hướng dẫn và quản lý dự án.

Phát huy tối đa nguồn nhân lực của công ty trong lĩnh vực quản trị dự án sẽ thúc đẩy công tác quản lý dự án được triển khai đúng tiến độ và hiệu quả. Để có được những kết quả như vậy, công ty cần có những định hướng chiến lược cũng như các giải pháp cụ thể cho việc đào tạo bồi dưỡng, các chính sách khuyến khích để cán bộ quản lý nâng cao trình độ chuyên môn nghề nghiệp và nhận thức nhằm thống nhất cao trong nhận thức và hành động.

Liên lạc với cơ sở đào tạo, tổ chức đào tạo ngoài giờ làm việc.

Tổ chức các buổi sinh hoạt, nói chuyện giữa các thành viên trong ban quản lý để trao đổi kinh nghiệm công tác.

Cử cán bộ đi học các khóa đào tạo chuyên sâu ngắn hạn và dài hạn phát tài liệu tham khảo cho các cán bộ tự nghiên cứu tại nhà.

Hợp tác giáo dục đào tạo với các doanh nghiệp, các trường đại học trong và ngoài nước nhằm nâng cao trình độ nhận thức, học hỏi được kinh nghiệm cũng như học tập các cách thức quản lý tiên tiến trên thế giới. Bên cạnh đó, cũng cần nâng cao trình độ ngoại ngữ cho cán bộ quản lý nhằm đáp ứng cho công tác ngoại giao với các đối tác nước ngoài, giúp việc nghiên cứu các tài liệu nước ngoài phục vụ cho công tác đầu tư và quản lý dự án đầu tư.

Chính sách đãi ngộ, khuyến khích cán bộ quản lý: Xây dựng các chính sách đãi ngộ, khen thưởng phù hợp với năng lực trình độ, hiệu quả công việc và những đóng góp cho công ty của các cán bộ thể hiện qua quy chế tiền lương, tiền thưởng theo cấp bậc chức vụ cho cán bộ quản lý.

Chính sách chăm lo đời sống tinh thần, vật chất và quan tâm đến con em cán bộ công nhân viên một cách hợp lý để động viên tinh thần làm việc cho đội ngũ cán bộ hiện tại cũng như tìm kiếm, đào tạo nguồn nhân lực tương lai trong công ty.

Tóm tắt Chương 1

Trong chương này tác giả đã giới thiệu những lý luận cơ bản về quản trị NNL các khái niệm quản trị NNL; nội dung ba chức năng chủ yếu của quản trị NNL đó là chức năng thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì nguồn nhân lực.

Ngoài ra trong chương này cũng đề cập đến các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị NNL của một tổ chức.

Đồng thời cũng nêu lên những kinh nghiệm quản trị NNL của công ty truyền tải điện 1.

Tóm lại các nội dung đã nêu chứng tỏ mức độ quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định đến sự phát triển và tồn tại của một tổ chức nói chung hay cụ thể hơn trong đề tài nghiên cứu là Xí nghiệp Điện Cao Thế, đồng thời đó cũng là cơ sở để phân tích thực trạng hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp Điện Cao Thế sẽ trình bày trong chương 2 cũng như tìm ra giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực cho đơn vị sẽ nêu trong chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP ĐIỆN CAO THẾ TRONG THỜI GIAN QUA

2.1 Giới thiệu về Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai.

Đồng Nai là một tỉnh thuộc khu vực Đông Nam Bộ Việt Nam, phía đông giáp tỉnh Bình Thuận, đông bắc giáp tỉnh Lâm Đồng, tây bắc giáp tỉnh Bình Dương và tỉnh Bình Phước, nam giáp tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, tây giáp Thành phố Hồ Chí Minh.

Là một tỉnh cửa ngõ của vùng Đông Nam Bộ - vùng kinh tế phát triển và năng động nhất của cả nước, Đồng Nai là một trong ba góc nhọn của tam giác phát triển Thành phố Hồ Chí Minh - Bình Dương - Đồng Nai, với diện tích 5.903,94 km², chiếm 1,76% diện tích tự nhiên cả nước và 25,5% diện tích tự nhiên vùng Đông Nam Bộ, là trung tâm của các khu công nghiệp trong cả nước với các cụm công nghiệp nghề truyền thống và hơn 32 khu công nghiệp đã được phê duyệt và đi vào hoạt động trung bình lấp đầy khoảng từ 70-95% diện tích.

Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai chịu trách nhiệm quản lý, truyền tải điện đảm bảo cung cấp điện phục vụ sản xuất ổn định xã hội, phát triển kinh tế.

Một số thông tin về Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai:

Địa chỉ: Xí nghiệp điện cao thế Đồng Nai nằm trên quốc lộ 51, ấp Long Khánh 2, xã Tam Phước, Biên Hòa, Đồng Nai.

Điện thoại: 0612.214327.

Fax: 0613.511804.

Mã số thuế: 3600432744011.



(Nguồn: Tác giả chụp, T4/2011)

Hình 2.1 Xí nghiệp Điện Cao Thế

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.

Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai được thành lập vào ngày 11/3/2008. Tiền thân của Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai ngày nay là Phân xưởng Điện Cao thế được thành lập theo quyết định số 2051/EVN- ĐLĐN9 của Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.

Từ ngày 24/06/2008 được nâng cấp thành Xí nghiệp Điện Cao Thế đến nay, đơn vị hoạch toán phụ thuộc Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.

Xí nghiệp Điện Cao thế Đồng Nai là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai

2.1.2.1 Chức năng:

Quản lý vận hành và bảo trì các đường dây và trạm biến áp 110KV.

Xây dựng, cải tạo lưới điện đến cấp điện áp 110KV. Thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện có cấp điện áp đến 110KV.

2.1.2.2 Nhiệm vụ:

Xây dựng kế hoạch dài hạn 5 năm và kế hoạch hàng năm theo hướng dẫn và trình Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai phê duyệt bao gồm:

Kế hoạch phát triển, cải tạo nâng cấp lưới điện và trạm biến áp 110KV, kế hoạch giảm tổn thất điện năng, kế hoạch đổi mới công nghệ, thiết bị, thông tin liên lạc, chương trình giảm thiểu vi phạm HLATEDCA, kế hoạch sửa chữa tài sản, kế hoạch đầu tư xây dựng, kế hoạch tổ chức lao động, tiền lương và đào tạo bồi dưỡng CBCNV.

Kế hoạch chi phí cho quản lý vận hành lưới điện và sản xuất khác, kế hoạch vật tư thiết bị và phụ kiện, kế hoạch BHLĐ và an toàn lao động, kế hoạch tiết kiệm điện.

Quản lý và sử dụng tốt các nguồn vốn, tài sản và các loại quỹ do Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai giao, báo cáo định kỳ các hoạt động tài chính, kế toán theo quy định.

Tổ chức thực hiện công tác chuẩn bị sản xuất của các công trình mới theo kế hoạch được duyệt. Giám sát thi công, tham gia nghiệm thu và quyết toán theo phân cấp.

Tổ chức giám sát: chất lượng vật tư, thiết bị, tiến độ, chất lượng công trình và nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng theo phân cấp.

Quản lý vận hành, kiểm tra, bảo trì, sửa chữa các tuyến đường dây và trạm biến áp 110 KV do Xí nghiệp quản lý. Thực hiện công tác vận hành lưới điện an toàn, liên tục đạt chất lượng điện năng.

Xây dựng trình Công ty duyệt kế hoạch lao động tiền lương và tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ công nhân theo phân cấp, tổ chức các hình thức thi đua phát huy sáng kiến cải tiến hợp lý hoá trong sản xuất.

Xây dựng chức năng thống kê vật tư, quản lý tài sản theo đúng quy định. Sử dụng vật tư, thiết bị đúng mục đích, tiết kiệm, không để hư hỏng, thất thoát và quyết toán đúng thời gian, chính xác và đầy đủ.

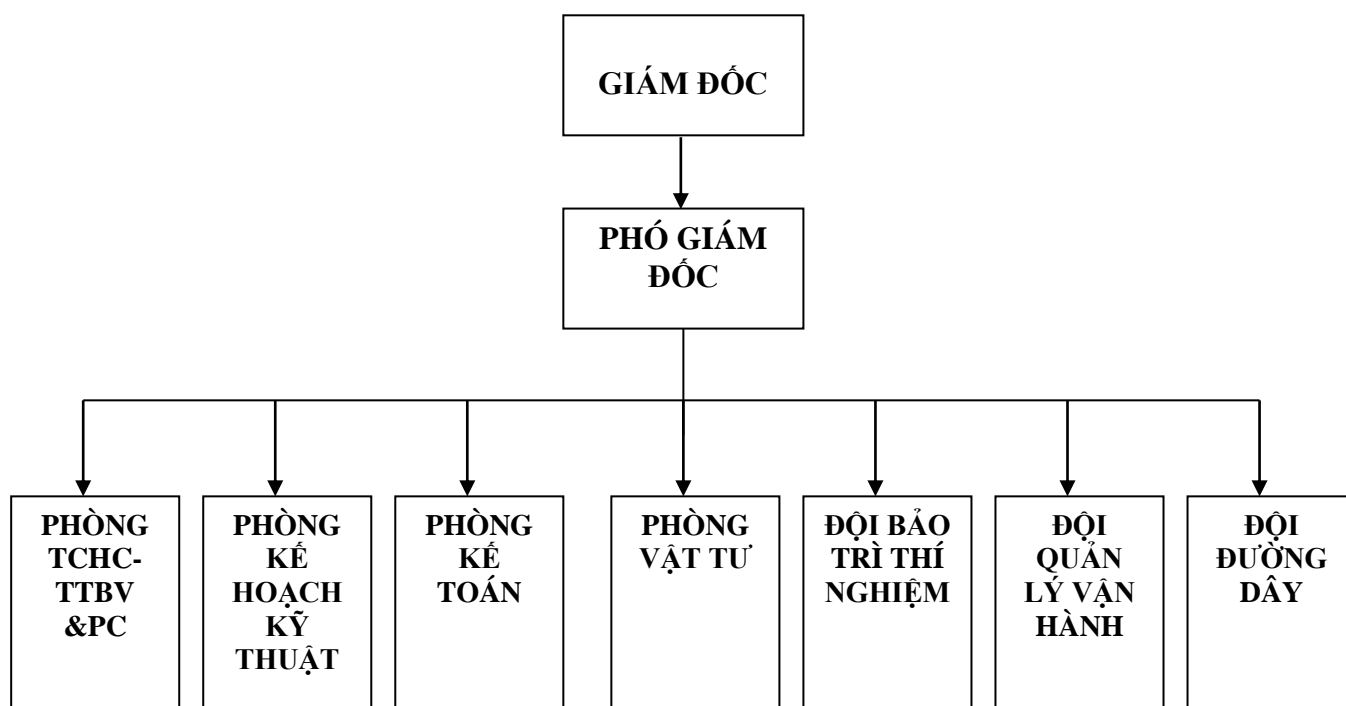
2.1.2.3 Quyền hạn:

Được sử dụng con dấu riêng doanh nghiệp để quan hệ giao dịch trong phạm vi quyền hạn quy định.

Được quyền bố trí sắp xếp lực lượng lao động theo chỉ tiêu lao động được duyệt, đảm bảo thực hiện nhiệm vụ sản xuất có năng suất, hiệu quả cao.

Được chỉ tiêu cho các hoạt động sản xuất kinh doanh, nghiên cứu khoa học theo kế hoạch được Công ty duyệt.

2.1.3 Cơ cấu tổ chức quản lý.



(Nguồn: Phòng TCHC-TTBV & PC Xí nghiệp)

Sơ đồ 2.1 Cơ cấu tổ chức tại Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai

Công tác quản lý, truyền tải điện tại Xí nghiệp trải dài trên địa bàn toàn tỉnh Đồng Nai: Các trạm Biến Áp 110KV trải dài trên toàn tỉnh đặc biệt là các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh với tổng số trạm 110KV là 21 trạm tổng công suất đặt máy biến thế 110KV là 1.487MVA, tổng chiều dài quản lý đường dây 110KV là 395,997km. Trước tình hình thực tế quản lý số lượng lớn trạm biến thế và đường dây, địa bàn rộng, Xí nghiệp đã thực hiện cơ cấu bộ máy quản lý gồm 21 trạm biến thế dưới sự điều hành quản lý của 21 trưởng trạm theo chức năng nhiệm vụ của từng trạm được thực hiện theo quy định của Xí Nghiệp nhằm đảm bảo khả năng cung cấp điện ổn định và liên tục phục vụ sản xuất của khách hàng, sản lượng điện truyền tải năm 2011 đạt 8,25 (Tỷ KWH).

Việc bổ nhiệm và miễn nhiệm lãnh đạo Xí nghiệp thực hiện theo đúng quy định về phân cấp quản lý cán bộ của Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai

A. Chức năng, nhiệm vụ của ban giám đốc Xí Nghiệp Điện Cao thế.

Giám đốc xí nghiệp là đại diện pháp nhân trong mọi hoạt động của đơn vị và chịu trách nhiệm trước pháp luật, trước Giám đốc Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai, Giám đốc Xí nghiệp có quyền điều hành cao nhất trong đơn vị, chịu trách nhiệm trước Công ty về việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực được giao.

Giám đốc là người chịu trách nhiệm trước Công ty về việc chỉ đạo, điều hành mọi hoạt động của Xí nghiệp, chỉ đạo xây dựng kế hoạch dài hạn, kế hoạch 5 năm, đổi mới công nghệ, thiết bị, kế hoạch tổ chức lao động tiền lương... của Xí nghiệp.

Phó giám đốc Xí nghiệp là người giúp việc cho Giám đốc theo phân công đảm trách một số công việc cụ thể và phải chịu toàn bộ trách nhiệm trước giám đốc về công việc được phân công. Đó là:

Trực tiếp chỉ đạo công tác quản lý kỹ thuật, kỹ thuật an toàn vệ sinh lao động, công tác quản lý vận hành đường dây và trạm.

Ký duyệt các phương án kỹ thuật, phương án thi công, hồ sơ kỹ thuật liên quan đến công tác sửa chữa, cải tạo đường dây và trạm, các biên bản thí nghiệm định kỳ Role, thiết bị.

Trực tiếp chỉ đạo công tác kiểm tra, bảo trì, thí nghiệm định kỳ, công tác xử lý sự cố và theo dõi tình hình vận hành đường dây và trạm.

Ngoài ban lãnh đạo Xí nghiệp, bộ máy của Xí nghiệp còn có các phòng, đội có các chức năng và nhiệm vụ của từng phòng, đội như sau:

B. Chức năng, nhiệm vụ của từng phòng đội:

Phòng tổ chức hành chính - thanh tra bảo vệ & pháp chế (phòng TCHC – TTBV & PC): Tham mưu cho Giám đốc về lĩnh vực công tác tổ chức cán bộ, lao động tiền lương, thi đua, khen thưởng, y tế, văn thư, hành chính quản trị, thanh tra, bảo vệ, pháp chế, quân sự địa phương. Đề xuất hoặc kiểm tra trình Giám đốc quyết định tuyển dụng, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, điều động, xếp lương, nâng bậc lương, kỷ luật, thông báo nghỉ hưu... đối với cán bộ, viên chức thuộc Xí nghiệp quản lý. Hướng dẫn, theo dõi, kiểm tra tình hình sử dụng lao động, thực hiện kỷ luật lao động trong sản xuất kinh doanh. Thực hiện chế độ về lao động, BHXH, BHYT, trang bị BHLĐ, bồi dưỡng hiện vật... cho phù hợp với tính chất lao động của từng ngành nghề.

Phòng kế toán – tài vụ: Là đơn vị nghiệp vụ tham mưu cho Giám đốc trong công tác quản lý tài chính và tổ chức hạch toán kế toán của Xí nghiệp đúng với các chế độ, chính sách, thể lệ về quản lý tài chính và hạch toán kinh tế của Nhà nước, Công ty và đặc điểm hoạt động sản xuất của Xí nghiệp. Xây dựng kế hoạch tài chính, giá thành hàng năm trình Công ty duyệt. Triển khai và phân bổ, giám sát việc sử dụng kế hoạch tài chính ở các đơn vị, bảo đảm nguồn vốn đáp ứng cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp và các đơn vị khi đã có đầy đủ chứng từ pháp lý. Ban hành các hướng dẫn thực hiện những quy định, quy trình về quản lý tài chính và hạch toán kế toán trong Xí nghiệp phù hợp với chính sách về chế độ quản lý tài chính và hạch toán kế toán của Nhà nước, Tập đoàn, Tổng Công ty và Công ty.

Phòng kế hoạch – kỹ thuật: Là đơn vị nghiệp vụ tham mưu cho Giám đốc tổ chức thực hiện công tác kế hoạch, thống kê và kỹ thuật, kỹ thuật an toàn, công tác sửa chữa lớn; công tác sáng kiến, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ vào các hoạt động sản xuất của Xí nghiệp; công tác môi trường. Giúp Giám đốc tổ chức và hướng dẫn cho các đơn vị việc xây dựng kế hoạch dài hạn, ngắn hạn, hàng năm, hàng quý của Xí nghiệp, đồng thời tổng hợp các kế hoạch đó trình Công ty duyệt. Biên soạn các quy trình vận hành, xử lý sự cố thiết bị, quản lý đường dây và các quy định phục vụ cho công tác quản lý kỹ thuật. Dịch thuật, nghiên cứu tài liệu để sử dụng các thiết bị, máy thí nghiệm. Quản lý toàn diện công tác kỹ thuật đồng thời kiểm tra và báo cáo công tác

quản lý kỹ thuật của Xí nghiệp, quản lý công tác sửa chữa và đề xuất các biện pháp để đảm bảo lưới điện vận hành an toàn liên tục.

Phòng vật tư: Là đơn vị nghiệp vụ tham mưu cho Giám đốc và tổ chức thực hiện về việc tiếp nhận, khai thác, quản lý, cấp phát và quyết toán vật tư của Xí nghiệp. Giúp Giám đốc tổ chức và hướng dẫn việc tiếp nhận, khai thác, quản lý, cấp phát và quyết toán vật tư trong đơn vị theo đúng quy định hiện hành. Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch vật tư đã được Công ty duyệt, thực hiện hợp đồng thu mua vật tư theo đúng quy định. Tổ chức tiếp nhận, thu mua vật tư, bảo quản vật tư, cấp phát và sử dụng vật tư tiết kiệm, tăng nhanh tốc độ luân chuyển vật tư, quản lý chặt chẽ vật tư tồn kho. Hướng dẫn các đơn vị về nghiệp vụ quản lý vật tư, kiểm tra đôn đốc thực hiện kế hoạch và định mức sử dụng vật tư, đồng thời phản ánh tình hình quản lý và sử dụng vật tư ở cơ sở cho Giám đốc. Đề xuất các biện pháp để thực hiện giảm giá trị tồn kho so với kế hoạch Công ty giao.

Đội quản lý vận hành: Là đơn vị trực tiếp thực hiện các công tác quản lý vận hành lưới điện 110KV và hệ thống thông tin của Xí nghiệp. Quản lý vận hành lưới điện 110KV thuộc phạm vi quản lý của Xí nghiệp đúng theo phân cấp điều độ lưới điện. Nhằm cung cấp điện an toàn, liên tục, chất lượng, kinh tế. Trực tiếp quản lý vận hành toàn bộ các trạm biến áp 110KV do Xí nghiệp quản lý. Thiết lập và tổ chức hoàn thiện các hồ sơ, biểu mẫu và các quy định liên quan đến công tác quản lý vận hành trạm. Thực hiện phương thức vận hành lưới điện của Điều độ cấp trên và lập phương thức vận hành lưới điện 110KV. Thực hiện đầy đủ các chế độ báo cáo định kỳ và đột xuất theo quy định. Thực hiện đăng ký cắt điện và giao nhận lưới điện giữa cấp điều độ lưới điện với các đơn vị thi công khi có cắt điện công tác, xử lý sự cố hay khắc phục các hư hỏng bất thường thiết bị trong phạm vi quản lý.

Đội đường dây: Là đơn vị trực tiếp quản lý, vận hành và sửa chữa các tuyến đường dây 110KV do Xí nghiệp quản lý, đảm bảo các đường dây vận hành an toàn liên tục. Quản lý vận hành, kiểm tra, sửa chữa, bảo trì các tuyến đường dây 110KV do Xí nghiệp quản lý, đảm bảo vận hành an toàn, liên tục. Phối hợp với chính quyền địa phương trong công tác thực hiện bảo vệ tài sản của Xí nghiệp, hành lang an toàn lưới điện theo Nghị định 106/2005/NĐ-CP. Tổ chức trực xử lý sự cố 24/24 giờ. Xử lý nhanh chóng, chính xác các sự cố về đường dây 110KV theo đúng quy trình xử lý sự

cổ. Tham gia công tác cải tạo lưới điện và xây dựng phát triển lưới điện theo phân cấp của Công ty.

Đội bảo trì – thí nghiệm: Là đơn vị trực tiếp thực hiện công tác kiểm tra, bảo trì, sửa chữa và thí nghiệm các thiết bị nhất thứ, nhị thứ, role tại các trạm biến áp 110KV do Xí nghiệp quản lý. Bảo trì, bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị điện các trạm 110KV do Xí nghiệp quản lý, đảm bảo vận hành an toàn, ổn định và liên tục. Kiểm tra, cài đặt, hiệu chỉnh theo bảng chỉnh định trị số role và thí nghiệm hệ thống nhị thứ của các trạm 110KV trong phạm vi Xí nghiệp quản lý. Quản lý công tác thí nghiệm điện, công tác thí nghiệm định kỳ, công tác nghiệm thu đóng điện đưa các công trình mới vào vận hành.

2.1.4 Kết quả hoạt động của Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai năm 2011.

2.1.4.1 Các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật.

Trong năm 2011, sản lượng điện truyền tải là 8,250 tỷ KWh, tăng hơn 10,95% so với cùng kỳ năm 2010 và đạt 100,13% so với chỉ tiêu đề ra.

Sản lượng điện tự dùng trong năm 2011 là 1,556 triệu KWh, giảm 2,45% so với năm 2010 và tăng 1,04% so với chỉ tiêu đề ra.

Tổn thất điện năng của Xí nghiệp chủ yếu là tổn thất kỹ thuật trên đường dây truyền tải và tổn thất trong máy biến áp. Tổn thất điện năng trong năm 2011 của Xí nghiệp là 0,46%, tăng 0,07% so với năm 2010 (0,39%) và giảm 0,14% so với chỉ tiêu đề ra (chỉ tiêu giao là 0,6 %).

Bảng 2.1: Kết quả thực hiện chỉ tiêu năm 2011.

STT	SẢN LƯỢNG	NĂM 2009	NĂM 2010	NĂM 2011
1	Sản lượng truyền tải (Tỷ kWh)	6,824	7,436	8,250
2	Điện tự dùng (Triệu kWh)	1,595	1,540	1,556

(Nguồn phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Nhận xét: Qua kết quả thực hiện chỉ tiêu ta thấy sản lượng điện truyền tải đều tăng qua các năm cụ thể năm 2010 tăng 8,9%, năm 2011 tăng 10,95%, mặc dù tình hình kinh tế xã hội trong các năm 2010, 2011 gặp rất nhiều khó khăn làm ảnh hưởng đến kết quả sản xuất của các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh.

2.1.4.2 Công tác tài chính.

Tổ chức kiểm kê tài sản, vật tư hiện có tại thời điểm ngày 01/01/2012, từ đó phân loại vật tư thu hồi để tận dụng hoặc thu hồi về kho Công ty.

Lập báo cáo tài chính năm 2011 và báo cáo tài chính hàng quý theo quy định.

Tham gia quyết toán tiền lương năm 2011 với Công ty, quyết toán thuế GTGT và thuế TNCN năm 2011.

Tổ chức kiểm kê và đánh giá lại tài sản và công cụ dụng cụ hiện có tại thời điểm ngày 01/07/2011 theo quy định của Bộ Tài Chính.

2.1.4.3 Công tác Quản lý kỹ thuật – Kỹ thuật an toàn.

Với nhiệm vụ là quản lý và vận hành mạng lưới điện 110KV trên địa bàn tỉnh được an toàn ổn định và liên tục, cung cấp điện cho các phụ tải đặc biệt là phụ tải công nghiệp, duy trì ổn định sự phát triển kinh tế xã hội, Xí nghiệp đã triển khai thực hiện các công tác như sau:

Mạng lưới An toàn vệ sinh viên được thành lập gồm 31 thành viên và ra quyết định công nhận 24 ATVSV, đảm bảo mỗi Tổ, Đội, Trạm có ít nhất 01 ATVSV và thường xuyên tổ chức hoạt động theo quy định của Công ty. Hàng tháng, Xí nghiệp tổ chức xét hoàn thành nhiệm vụ, phụ cấp cho các an toàn vệ sinh viên hoàn thành công việc được giao, khen thưởng các an toàn vệ sinh viên có thành tích tốt trong hoạt động.

2.2 THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP ĐIỆN CAO THẾ ĐỒNG NAI.

2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp Điện Cao thế Đồng Nai.

2.2.1.1 Phân tích số lượng nhân sự.

Theo số liệu báo cáo cán bộ công nhân viên chức của Xí nghiệp qua các năm từ năm 2009 đến năm 2011 như sau:

Bảng 2.2: Số lượng cán bộ công nhân viên Xí Nghiệp từ 2009 – 2011.

Năm	2009	2010	2011
Tổng số lao động	332	347	352
Tổng số lao động nghỉ việc	5	3	2

(Nguồn: phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Số lượng lao động của Xí nghiệp ngày càng tăng qua các năm tuy số lượng tăng không đáng kể nếu tính chênh lệch số lao động của năm 2009 với năm 2011 là 20

người (tăng 6%). Số lượng lao động nghỉ việc giảm mạnh qua các năm, năm 2009 so với 2011 là 3 người giảm (40%).

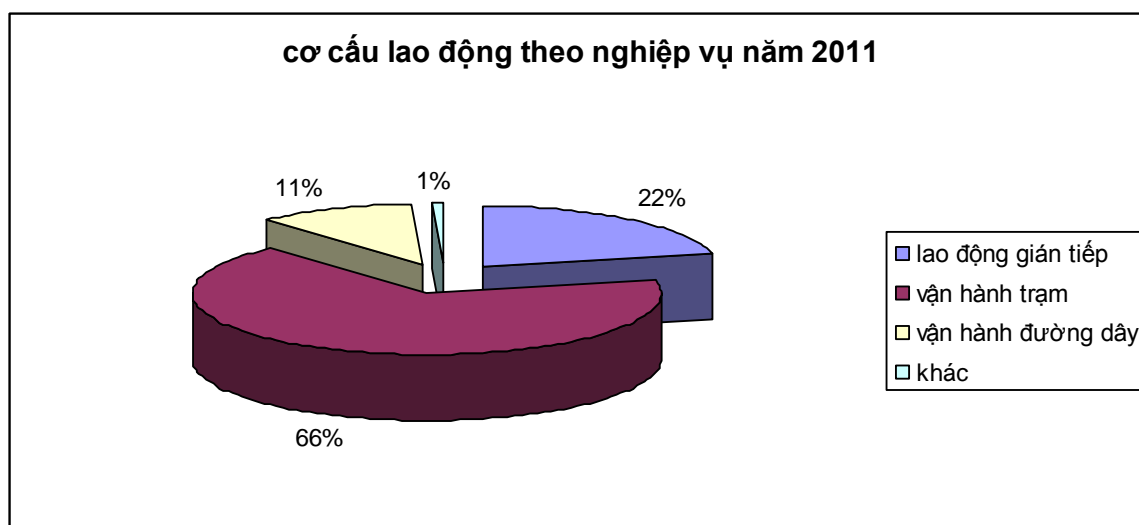
2.2.2.2 Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ.

Nội dung	Lao động gián tiếp	Lao động trực tiếp			Khác	T cộng
		Vận hành trạm	Vận hành đường dây	Bảo trì thí nghiệm		
Số người	44	235	38	32	3	352
Tỷ trọng	12,50%	66,76%	10,79%	9,00%	0,85%	100%

(Nguồn: phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Cơ cấu lao động theo nghiệp vụ của năm 2011, cho thấy lực lượng lao động gián tiếp (làm việc tại các phòng, đội) chiếm tỷ lệ 12,50%, lực lượng lao động trực tiếp (quản vận hành trạm, đường dây và bảo trì) chiếm 86,55%, còn lại là khác (tạp vụ) chiếm tỷ trọng không đáng kể 0,85%.



Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động năm 2011 của Xí Nghiệp theo nghiệp vụ.

Nhân xét: Theo phân tích trên cho thấy lực lượng lao động trực tiếp chiếm một tỷ trọng lớn, trên 86,55% lao động. Đây là lực lượng chủ chốt và nét đặc trưng riêng của Xí nghiệp nói riêng và ngành điện nói chung. Các trạm biến áp, các tuyến đường dây luôn cần phải được bảo vệ nghiêm ngặt, nhằm đảm bảo cung cấp điện an toàn liên tục nhằm ổn định chính trị cũng như phát triển kinh tế của tỉnh, mặt khác để ngăn chặn những âm mưu phá hoại (gây cháy nổ, sự cố...) mà hậu quả một khi xảy ra khó có thể lường trước được.

2.2.2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ.

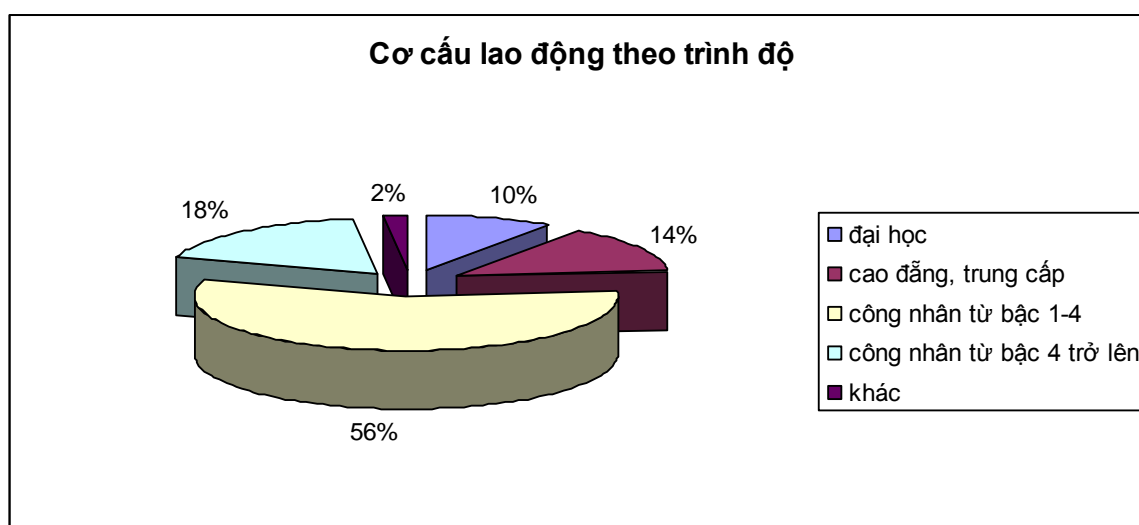
Một trong những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất là trình độ văn hóa của cán bộ công nhân viên (CBCNV), khó khăn cho Xí nghiệp là thiếu CBCNV có trình độ cao nhưng lại thừa CBCNV có trình độ thấp. Vấn đề khó khăn hiện nay của Xí nghiệp là kinh phí đào tạo hạn chế và phụ thuộc vào kinh phí đào tạo hằng năm được Công ty duyệt khi muốn đào tạo nâng cao trình độ cho CBCNV có trình độ thấp. Vì vậy đối với những CBCNV có nhiệt huyết muốn nâng cao trình độ chuyên môn đã tự túc học tập nâng cao và tìm các phương tiện để tự học tập, rèn luyện nâng cao trình độ.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ năm 2011.

Trình độ	Đại học	Cao đẳng trung cấp	Công nhân từ bậc 1-4	Công nhân từ bậc 4 trở lên	Khác	Tổng cộng
Số người	34	49	199	63	7	352
Tỷ trọng	9,65%	13,92%	56,53%	17,89%	1,98%	100%

(Nguồn: phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Nếu xét cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, tính đến năm 2011, toàn Xí nghiệp có 34 người đại học; cao đẳng, trung cấp là 49 người; công nhân từ bậc 4/7 trở xuống và tương đương là 119 người; công nhân từ bậc 4/7 trở lên là 63 người; khác là 7 người. Nhân viên trình độ đại học chủ yếu được đào tạo từ các trường đại học Bách Khoa, trình độ cao đẳng trung cấp công nhân trong Xí Nghiệp chủ yếu được đào tạo từ Trường Cao đẳng Điện lực TP.HCM.



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động năm 2011 của Xí Nghiệp theo trình độ đào tạo.

Nhận xét: Lao động có trình độ chuyên môn cao chiếm tỷ lệ còn thấp (đại học là 10,00%, cao đẳng trung cấp là 14,00%), trong tương lai lao động này sẽ thiếu bởi vì theo quy định hiện nay của EVN: Để vận hành trạm biến áp 110KV đòi hỏi trưởng trạm phải có trình độ từ đại học trở lên; trưởng ca các trạm 110KV đòi hỏi trình độ từ trung cấp, cao đẳng trở lên; trong tương lai để từng bước hoàn thiện và nâng cao chất lượng lao động Xí nghiệp sẽ còn đòi hỏi cao hơn nữa.

Lao động có tay nghề thấp chiếm tỷ trọng đến 56,00%. Đây là lực lượng cần được chú trọng đào tạo để nâng cao tay nghề, riêng bản thân họ cũng phải tự ý thức học hỏi, trang bị thêm kiến thức, kỹ năng cho chính mình.

2.2.2.4 Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính.

Cơ cấu lao động nếu xét theo giới tính rõ ràng có một sự chênh lệch rất lớn, trong tổng số 352 CBCNV tại Xí nghiệp năm 2011, chỉ có 15 người là nữ, chiếm tỷ trọng 4,00%. Sở dĩ có sự mất cân đối lớn như vậy xuất phát chủ yếu từ đặc thù hoạt động của Xí nghiệp. CBCNV nữ hầu như chỉ tham gia ở những bộ phận gián tiếp, làm việc tại các phòng, còn làm việc ở các đội thì số lượng CBCNV nữ chỉ làm công tác văn thư. Lao động trực tiếp thường chủ yếu là CBCNV nam vì công việc ở những bộ phận này thường đòi hỏi nhiều sức khỏe, làm việc ngoài trời, đi công tác nhiều ngày hoặc làm việc theo chế độ ca kíp; cụ thể những việc đó có thể kể là: Lái xe (trong đó có rất nhiều xe chuyên dụng), trực và xử lý sự cố về điện, sửa chữa hoặc cải tạo nâng cấp lưới điện, trực vận hành trạm biến áp, trực vận hành tuyến đường dây, trực bảo trì thí nghiệm, kiểm tra ngày, đêm lưới điện...

Riêng đội ngũ bảo vệ toàn là nam và từ trước đến nay, Xí nghiệp chưa có nữ nhân viên bảo vệ nào. Do đó, với tỷ lệ nữ chiếm rất ít trong Xí nghiệp phần nào phản ánh hết nét đặc trưng của loại hình SXKD truyền tải. Tuy nhiên với số lượng CBCNV nữ thấp cũng có một vài hạn chế nhất định như: các hoạt động phong trào: Văn nghệ, hội thi, thăm hỏi, chăm lo sức khỏe và đời sống của CBCNV,... đôi lúc đơn điệu và tẻ nhạt, thiếu không khí sôi động do tỷ lệ nữ chiếm quá ít.

2.2.2.5 Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi.

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.

Độ tuổi	Dưới 25	Từ 25-40	Trên 40	T cộng
Số người	18	289	45	352
Tỷ trọng	5,11%	82,10%	12,78%	100%

(Nguồn: phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Theo số liệu thống kê của năm 2011, khi xét theo độ tuổi lao động thì: Dưới 25 tuổi chiếm 5,11%, từ 25 – 40 tuổi chiếm 82,10% và trên 40 tuổi là 12,78%, tuổi bình quân lao động là 30. Từ số liệu thống kê cho thấy lực lượng lao động của Xí nghiệp trẻ đang trong giai đoạn phát huy và làm chủ công nghệ, cống hiến cho Xí Nghiệp chiếm đa số, tuy nhiên CBCNV trên 40 tuổi cũng chiếm tỷ trọng tương đối, đây là những lớp đàn anh, đàn chị có rất nhiều kinh nghiệm trong nghề, do đó cần tranh thủ sự đóng góp và tiếp thu kinh nghiệm của họ, đồng thời phải có chiến lược về NNL bổ sung một khi thế hệ này về hưu.

❖ Nhận xét:

Từ những phân tích trên phần nào phác họa bức tranh toàn cảnh về thực trạng đội ngũ lao động trong Xí nghiệp hiện nay. Lực lượng lao động trẻ đầy nhiệt huyết trong đó đáng lưu ý còn một lực lượng không nhỏ lao động trực tiếp có trình độ tay nghề chưa cao; trình độ ngoại ngữ và việc vận dụng vốn kiến thức ngoại ngữ trong công việc còn nhiều hạn chế; những chuyên viên, chuyên gia có trình độ cao về chuyên môn còn hạn chế. Từ những phân tích này, chúng ta sẽ có được cái nhìn tổng thể nhằm rút ra những hạn chế và nguyên nhân của những tồn tại trong hoạt động SXKD của Xí nghiệp đứng trên góc độ NNL để đánh giá và tìm giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp điện Cao thế Đồng nai.

2.2.2 Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp điện Cao thế Đồng Nai trong thời gian qua.

2.2.2.1 Phân tích thực trạng việc thực hiện chức năng tuyển dụng, bố trí nhân lực tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.

A. Phân tích thực trạng việc thực hiện chức năng tuyển dụng.

a. Phân tích công việc tại Xí Nghiệp điện Cao thế Đồng Nai.

Phân tích công việc, xây dựng các bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc được coi là vấn đề then chốt của hoạt động quản trị NNL. Tại Xí nghiệp điện Cao thế hiện chưa chính thức tiến hành công việc này. Điều kiện tiến hành công việc, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện tốt công việc chủ yếu dựa vào chức năng nhiệm vụ của từng phòng đội và do lãnh đạo cấp trên trực tiếp trao đổi với nhân viên dưới quyền mà chưa quy định cụ thể bằng văn bản. Chính vì vậy các nhân viên phụ trách những công việc khác nhau rất khó tìm hiểu được công việc của những nhân

viên khác. Ngay cả nhân viên trong cùng phòng, đội đôi khi người này cũng không nắm rõ hết công việc của người kia, điều này gây khó khăn rất lớn mỗi khi cần có sự làm thay công việc cho nhau (lúc đồng nghiệp nghỉ ốm, thai sản, nghỉ phép theo chế độ...) hoặc khi có sự điều động nhân viên từ đơn vị này sang đơn vị khác, bản thân nhân viên được điều động cũng hết sức bị động vì không biết cụ thể công việc mới là gì.

Để khắc phục những vấn đề này Xí nghiệp điện Cao thế Đồng Nai cần tổ chức phân tích công việc để xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cho Xí nghiệp để có cơ sở tuyển dụng, đào tạo, bố trí hoặc hoán đổi công việc khi cần thiết.

b. Công tác tuyển dụng tại Xí Nghiệp điện Cao thế Đồng Nai.

Xí nghiệp căn cứ vào quy chế tuyển dụng và đào tạo do công ty TNHH MTV Điện Lực Đồng Nai ban hành (số: 998/QĐ-ĐLĐN9).

Hàng năm căn cứ vào kế hoạch sản xuất của Xí nghiệp được công ty duyệt, Công ty duyệt kế hoạch sử dụng lao động năm cho Xí nghiệp (bao gồm số lượng CNKT, số lượng kỹ sư, viên chức chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên phục vụ, phụ trợ).

Vào cuối quý II hàng năm Phòng tổ chức hành chính thanh tra bảo vệ và pháp chế tổ chức họp chuẩn bị công tác nhân sự cho Xí nghiệp cũng như công tác quy hoạch cán bộ, thành phần gồm Giám đốc, Phó giám đốc và trưởng phó các phòng đội. Nội dung cuộc họp căn cứ vào tình hình sản xuất và bàn vấn đề nhân lực của các phòng đội, phòng đội nào còn thiếu nhân viên hoặc dư nhân viên. Thiếu thì thiếu ở vị trí nào số lượng là bao nhiêu, trình độ đáp ứng nhu cầu công việc của nhân viên như thế nào, văn bằng thuộc hệ thống đào tạo nào, thuộc lĩnh vực nào: kỹ thuật hay kinh tế.

c. Xác định nguồn tuyển nhân viên.

Để tuyển được đủ số lượng nhân viên theo kế hoạch và chất lượng nhân viên cho các vị trí việc làm còn thiếu, lựa chọn xem công việc của phòng đội còn thiếu có thể lấy người từ phòng đội khác bổ sung được không, và vị trí nào thì cần phải tuyển từ bên ngoài và có phương pháp tuyển dụng cụ thể. Tuyển mộ từ bên ngoài hay đề bạt người lao động từ vị trí công việc thấp hơn lên vị trí công việc cao hơn là một vấn đề phải xem xét kỹ.

d. Nguồn tuyển bên trong Xí nghiệp.

Bao gồm những người đang làm tại Xí nghiệp. Đối với những người đang làm việc trong xí nghiệp, khi ta tuyển mộ những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là ta đã tạo ra được động cơ làm việc tốt nhất cho tất cả

những người làm việc trong xí nghiệp. Vì khi họ biết sẽ có cơ hội được đề bạt họ sẽ làm việc với động lực mới và sẽ thúc đẩy quá trình làm việc tốt hơn, sẽ làm tăng sự thoả mãn đối với công việc, sẽ tăng được tình cảm, sự trung thành của mọi người đối với xí nghiệp.

Nhân viên trong Xí nghiệp sẽ dễ dàng và thuận tiện hơn trong công việc mới vì họ đã có thời gian làm việc tại Xí nghiệp và ít nhiều cũng hiểu biết được nhiệm vụ của từng phòng đội, họ không phải trải qua thời gian tìm hiểu công việc như nhân viên mới tuyển dụng. Họ nắm bắt và hiểu được mục tiêu của Xí nghiệp, từ đó nhanh chóng thích nghi với công việc mới, điều kiện làm việc mới và phấn đấu vì mục tiêu đã được Xí nghiệp đề ra.

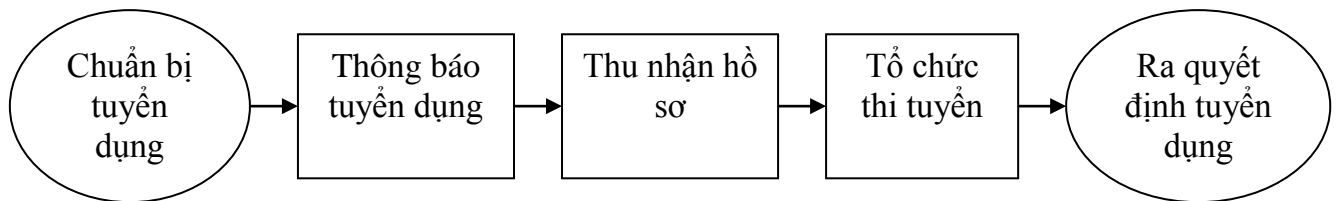
e. Nguồn tuyển bên ngoài Xí Nghiệp.

Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài Xí nghiệp, đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm: Những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học, những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ, những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

Đây là nguồn ứng viên được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống, những người này thường có cách nhìn mới đối với Xí nghiệp, họ có khả năng thay đổi cách làm cũ của Xí nghiệp mà không sợ những người trong Xí nghiệp phản ứng.

Tiêu chuẩn tuyển dụng: [quy chế tuyển dụng và đào tạo số: 998/QĐ-ĐLĐN9]

Quy trình tuyển dụng của Xí nghiệp được thực hiện như sau.



Sơ đồ 2.2: Quy trình tuyển dụng của Xí Nghiệp

(Nguồn: phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

f. Chuẩn bị tuyển dụng.

Để chuẩn bị tuyển dụng, Xí nghiệp thành lập Hội đồng tuyển dụng, Hội đồng này sau đó sẽ tiến hành xác định các tiêu chuẩn tuyển chọn cho từng đối tượng tuyển chọn. Cơ cấu Hội đồng gồm:

Chủ tịch Hội đồng: Giám đốc.

Thường trực Hội đồng: Trưởng Phòng Tổ Chức Hành Chánh Thanh Tra Bảo Vệ và Pháp Chế.

Các ủy viên: Chủ tịch Công đoàn, Trưởng phòng, đội hoặc đơn vị trực thuộc đang có nhu cầu được bố trí thêm lao động, cán bộ phụ trách đào tạo, cán bộ phụ trách y tế và cán bộ phụ trách thi đua khen thưởng.

g. Thông báo tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng như đăng báo, thông báo đến tất cả CBCNV về nhu cầu tuyển dụng của Xí nghiệp.

h. Thu nhận hồ sơ tuyển dụng.

Tất cả các hồ sơ đều được chuyển về Phòng TCHC – TTBV & PC, tại đây chủ yếu kiểm tra tính đầy đủ của hồ sơ: Đơn xin việc, bản khai lý lịch có chứng thực của địa phương, giấy khám sức khỏe của các cơ quan y tế có thẩm quyền và bản sao có công chứng các bằng cấp, giấy chứng nhận trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tất cả bộ hồ sơ đều theo mẫu chung thống nhất của Nhà nước, Xí nghiệp chưa có bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên vào các chức vụ và cho công việc khác nhau.

i. Tổ chức thi tuyển.

Hình thức thi tuyển:

Phỏng vấn: phần thi này chủ yếu để đánh giá khả năng xử lý tình huống, các vấn đề thường xuyên phát sinh trong công việc, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động.

j. Ra quyết định tuyển dụng.

Người trúng tuyển là người có số điểm thi đạt điểm trung bình trở lên theo số lượng nội dung câu hỏi thi tuyển và được lấy từ người có số điểm cao nhất cho đến hết chỉ tiêu được duyệt tuyển dụng.

Sau khi có danh sách trúng tuyển hội đồng tuyển dụng ra quyết định tuyển dụng. Trong quyết định tuyển dụng có nêu rõ: Chức vụ, nơi làm việc, lương bổng, thời gian thử việc theo quy định (thường là 1 tháng)... Khi đã có quyết định tuyển dụng, ứng viên tiến hành thử việc và được hưởng 85% hệ số lương cơ bản cộng lương năng suất và phụ cấp nếu có. Trong thời gian này, người lao động được giới thiệu sơ lược về ngành điện, về Công ty và Xí nghiệp, nội quy lao động, được học về an toàn điện... Khi hết thời gian thử việc, nếu không có vi phạm kỷ luật, người lao động được xem xét ký lại hợp đồng không xác định thời hạn. Kể từ khi ký hợp đồng lao động, người

lao động được hưởng 100% hệ số lương cấp bậc, được tham gia BHXH, BHYT theo quy định.

**❖ Nhận xét công tác tuyển dụng tại Xí Nghiệp điện Cao Thế Đồng Nai
Những điểm đạt được trong công tác tuyển dụng.**

Đối với nguồn tuyển nội bộ: Dễ nắm bắt được lý lịch của các ứng viên, dễ trao đổi, gần gũi nguồn nội bộ sẽ tiết kiệm chi phí, thời gian và đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực cho Xí nghiệp. Đồng thời có tác dụng khuyến khích, động viên nhân viên trong Xí Nghiệp làm việc hăng hái nhiệt tình hơn, họ sẽ có ý thức tự bồi dưỡng trình độ tay nghề chuyên môn của mình để có cơ hội thăng tiến trong Xí Nghiệp. Tạo được lòng trung thành gắn bó lâu dài với Xí nghiệp.

Đối với nguồn tuyển bên ngoài: Tuyển dụng từ nguồn lao động bên ngoài với ưu điểm là nguồn lao động phong phú giúp tuyển dụng được nhiều ứng viên xuất sắc. Xí nghiệp đánh giá quá trình thử việc của nhân viên dựa vào bảng đánh giá thực hiện công việc của Xí nghiệp và do trưởng đơn vị phụ trách thực hiện đánh giá nên đảm bảo được tính chính xác, công bằng và khách quan trong việc đánh giá.

Những hạn chế trong công tác tuyển dụng.

Nguồn tuyển dụng chưa đa dạng, Xí Nghiệp chỉ áp dụng hình thức phỏng vấn trong quy trình tuyển dụng nên có thể chọn các ứng viên chỉ đáp ứng được yêu cầu về bằng cấp mà chưa đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn dẫn đến tình trạng tốn kinh phí và thời gian đào tạo lại khi được tuyển.

B. Phân công, bố trí và đề bạt nhân viên.

Đối với những người lao động mới vào làm việc được phân công, bố trí công việc phù hợp với khả năng; đối với những người đang làm việc, thỉnh thoảng cũng được phân công thêm, giảm bớt hay hoán chuyển công việc trong nội bộ một phòng đội, đơn vị. Tất cả những công việc này đều do trưởng phòng đội, đơn vị tự quyết định. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều tầng nấc quản lý, bộ máy công kênh, vấn đề giải quyết nhân viên dôi dư hoặc không phù hợp với vị trí đang làm việc gặp rất nhiều khó khăn đã ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất lao động cũng như nghị lực làm việc, khả năng cống hiến, ý chí phấn đấu của những CBCNV khác có tâm và có tầm.

Điều động CBCNV từ phòng đội, đơn vị này sang phòng đội, đơn vị khác đôi khi cũng diễn ra. Việc điều động do Giám đốc Xí nghiệp ra quyết định mà nguyên nhân có thể xuất phát từ:

- Điều phối lại lao động giữa nơi này với nơi khác cho phù hợp hơn.

- Một số CBCNV thông qua tự học tập từ bên ngoài hoặc được Xí nghiệp tổ chức đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề sẽ được điều động sang nơi khác đảm trách công tác mới.

- Do mắc phải sai phạm nên chuyển công tác, điều động sang nơi khác.

- Điều động vì lý do tổ chức cán bộ, điều này có nghĩa các cán bộ trong diện quy hoạch được điều động kinh qua nhiều vị trí khác nhau trước khi được đề bạt, bổ nhiệm.

- Một ít trường hợp giải quyết theo nguyện vọng của người lao động (để làm việc gần nhà, để thuận đường đưa đón con đi học...).

- Điều động lao động tạm thời đến một nơi để hỗ trợ nơi này giải quyết các công việc trong một khoảng thời gian nhất định, sau đó sẽ trả về lại nơi cũ.

Như vậy việc phân công hợp lý hay không hợp lý có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đến hiệu quả làm việc của cả một phòng đội, đơn vị và sau cùng là ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của Xí nghiệp.

C. Vấn đề đề bạt, bổ nhiệm trong Xí nghiệp.

Đề bạt, bổ nhiệm trong Xí nghiệp do Chi ủy, Ban giám đốc và Phòng TCHC-TTBV&PC quyết định. Về nguyên tắc, qua quá trình làm việc những người có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, phấn đấu tốt, có năng lực lãnh đạo, có đạo đức lối sống lành mạnh... tức hội đủ các điều kiện sẽ được đưa vào diện cán bộ quy hoạch. Đến thời điểm thích hợp, cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được đề bạt, bổ nhiệm. Tuy nhiên thực tế đôi khi không diễn ra như vậy, những người trong diện quy hoạch không phải lúc nào cũng có tâm và có tầm, danh sách cán bộ quy hoạch hết sức kín đáo, tế nhị và là việc riêng của Chi ủy, Ban giám đốc và Phòng TCHC-TTBV&PC. Một số trường hợp xứng đáng được đề bạt, bổ nhiệm nhưng vướng phải rào cản phải là đảng viên, trong khi để phấn đấu trở thành đảng viên lại là một vấn đề khác. Chưa kể một vài người được đề bạt, bổ nhiệm nhưng không thuộc diện cán bộ quy hoạch.

Để có thêm thông tin liên quan, tác giả đã tiến hành khảo sát của 15 chuyên gia trong Xí nghiệp:

Bảng 2.6: Nhận xét về thăng tiến của 15 chuyên gia trong Xí nghiệp.

Câu hỏi (câu II.3.4)	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến	4	4	3	2	2	2,60
Chính sách thăng tiến của Xí nghiệp là công bằng	3	5	2	3	2	2,73

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý;
3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/ Đồng ý;
5: Rất đúng/Rất đồng ý

Nhận xét: Qua kết quả khảo sát chính sách thăng tiến của Xí nghiệp có điểm trung bình là 2,73 đây là số điểm trung bình thấp hơn điểm trung bình là 3 cho thấy chính sách thăng tiến đề bạt của Xí nghiệp còn yếu không đáp ứng được nguyện vọng của người lao động.

Thực tế việc thực hiện chưa thực sự công khai và minh bạch để mọi người cùng phấn đấu, còn nghiêng về hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác... đã ảnh hưởng đến động cơ phấn đấu của những người giỏi, tạo ra rào cản đối với họ làm cho họ nản chí, thậm chí rời bỏ Xí nghiệp nghiệp cụ thể là qua các năm đều có CBCNV xin chuyển công tác khác, xin nghỉ việc.

Xí nghiệp chưa thực hiện việc phân tích chi tiết vị trí công việc và năng lực cán bộ ở từng vị trí để từ đó có thể quy hoạch cán bộ một cách khoa học.

Việc đề bạt, bổ nhiệm còn bị tác động, chi phối bởi nhiều phía.

2.2.2.2 Thực trạng việc thực hiện chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Xí nghiệp điện Cao Thế Đồng Nai

Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình nhân lực cũng như kinh phí đào tạo được Công ty duyệt và dự báo nhu cầu cần đào tạo của các bộ phận, từ đó lập kế hoạch đào tạo nhân lực cho Xí nghiệp.

Việc xác định nhu cầu đào tạo là trách nhiệm của các trưởng phòng, đội. Trên cơ sở đánh giá khả năng thực hiện công việc của từng nhân viên, nếu khả năng thực hiện công việc thấp, không đáp ứng mục tiêu phát triển của Xí nghiệp, thì các trưởng phòng đội lập ra nhu cầu đào tạo và gửi lên phòng TCHC- TTBV & PC. Phòng

TCHC- TTBV & PC có trách nhiệm tổng hợp nhu cầu đào tạo từ các bộ phận gửi về sau đó sẽ trình lên giám đốc Xí nghiệp.

Sau đó phòng TCHC- TTBV & PC sẽ tiến hành lập kế hoạch đào tạo nhân lực cho Xí nghiệp. Kế hoạch đào tạo nhân sự của Xí nghiệp được lập định kỳ vào tháng 01 hàng năm. Kế hoạch đào tạo nhân lực của Xí nghiệp bao gồm: đối tượng đào tạo, hình thức, nội dung đào tạo, thời gian đào tạo, người giảng dạy, chi phí đào tạo...

A. Hình thức đào tạo.

Hiện tại Xí nghiệp có các hình thức đào tạo sau:

a. Thuê các giảng viên giỏi của trường đại học Điện Lực, cao đẳng điện lực về giảng dạy tại Xí Nghiệp.

Dựa vào mục đích của từng khóa đào tạo, phòng TCHC- TTBV & PC của Xí nghiệp sẽ có kế hoạch mời giảng viên từ các trường về giảng dạy cho nhân viên tại Xí nghiệp. Bên cạnh đó, Xí nghiệp cũng liên hệ với Công ty và Tập Đoàn Điện Lực Miền Nam gửi nhân viên đi học các lớp ngắn hạn như: An toàn vệ sinh viên, hệ thống điện, quản lý vận hành trạm biến thế, Role, nghiệp vụ như tiền lương, kế toán nâng cao ...

b. Huấn luyện tại nơi làm việc.

Phương pháp hướng dẫn tại nơi làm việc được áp dụng phổ biến tại Xí nghiệp. Do yêu cầu của kỹ thuật nên tất cả các công nhân mới tuyển dụng hoặc công nhân có trình độ thấp sẽ được các lao động có tay nghề cao kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ. Thời gian hướng dẫn tùy vào từng đối tượng, thông thường là 3 tháng và sau đó tiến hành kiểm tra tay nghề của lao động, nếu đạt yêu cầu thì bố trí công việc cụ thể.

c. Tổ chức đi tập huấn học tập kinh nghiệm tại các đơn vị bạn trong nước.

Đội ngũ những cán bộ kỹ thuật, quản lý giỏi sẽ là yếu tố quan trọng tạo nên hiệu quả cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp.

Hàng năm, Xí nghiệp tổ chức các đợt cho các nhân viên kỹ thuật, quản lý đi tham quan học hỏi kinh nghiệm tại Công ty truyền tải như Công ty truyền tải điện 1, 2 các trạm biến áp thuộc Xí nghiệp Cao Thế Miền Nam. Mục đích chủ yếu là giúp các cán bộ nhân viên trao đổi kinh nghiệm thực tế nhằm bồi dưỡng năng lực chuyên môn và năng lực quản lý cho cán bộ.

Ngoài các hình thức đào tạo trên, hiện nay Xí Nghiệp luôn khuyến khích tạo điều kiện cho nhân viên tự đào tạo để nâng cao tay nghề.

B. Đối tượng đào tạo.

Đối tượng và nội dung đào tạo được thể hiện qua Bảng 2.7:

Bảng 2.7: Đối tượng đào tạo và nội dung đào tạo

Đối tượng đào tạo	Nội dung đào tạo	Người giảng dạy
Bộ phận quản lý sản xuất - Trưởng phòng - Phó phòng - Đội trưởng - Đội phó - Trưởng trạm	- Quy trình, quy định hệ thống điện quốc gia. - Quy trình xử lý sự cố điện quốc gia. - Quy trình điều độ hệ thống điện Miền Nam. - Quy trình bảo vệ hành lan lưới điện cao thế. - Quy trình xử lý sự cố hệ thống điện	- Chuyên gia của Tổng Công ty điện lực Miền Nam - Giảng viên trường Đại học Điện Lực
Đội quản lý vận hành và trạm 110KV - Nhân viên trực ban đội quản lý vận hành - Trưởng ca, phụ ca trạm 110KV	- Quy trình xử lý sự cố hệ thống điện - Quy trình vận hành thiết bị điện. - Quy trình xử lý sự cố thiết bị điện. - Quy trình vận hành Role	- Nhân viên phòng kế hoạch kỹ thuật. - Nhân viên đội bảo trì thí nghiệm - Giảng viên trường Cao Đẳng Điện Lực
Đội bảo trì thí nghiệm - Tổ trưởng - Trườ ca, phụ ca	- Quy trình xử lý sự cố hệ thống điện - Quy trình thí nghiệm thiết bị. - Quy trình bảo trì, bảo dưỡng thiết bị	- Nhân viên phòng kế hoạch kỹ thuật. - Giảng viên trường Đại học Điện Lực

(Nguồn phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Xí nghiệp luôn quan tâm đến công tác đào tạo cho các đối tượng trực tiếp sản xuất. Tuy nhiên, tùy theo kế hoạch sản xuất kinh doanh của Xí nghiệp và nhu cầu đào tạo của các đơn vị mà Xí nghiệp lên kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng năm khác nhau. Năm 2009 Xí nghiệp chỉ chú trọng đào tạo đội ngũ quản lý do Xí nghiệp mới thành lập còn nhiều vấn đề trong quản lý, đến năm 2010 và 2011 do nhu cầu cung cấp điện ngày

càng phát triển và nâng cao trình độ lao động trực tiếp đáp ứng thiết bị, công nghệ hiện đại, vì vậy Xí nghiệp chú trọng đào tạo các trường nhóm, trường ca, phụ ca vận hành trạm và đường dây cao thế. Thời gian học của các nhân viên thường vào các ngày nghỉ cuối tuần, vì vậy không làm ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của Xí nghiệp. Tuy nhiên do vừa làm vừa học nên phần nào ảnh hưởng sức khỏe của nhân viên dẫn đến chất lượng đào tạo chưa thật sự hiệu quả.

C. Thời gian đào tạo.

Bảng 2.8: Thời gian đào tạo của nhân viên sản xuất trực tiếp.

Năm	2009	2010	2011
Số giờ trung bình (giờ/người/năm)	50	75	90
Tỷ lệ % so với giờ làm việc	4,2%	6,3%	7,6%

(Nguồn phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Nhận xét: Xí nghiệp rất quan tâm đến công tác đào tạo cho đội nhân viên lao động trực tiếp, thời gian đào tạo nhân viên sản xuất trực tiếp từ năm 2009 đến năm 2011 tăng dần, điều này chứng tỏ Xí nghiệp ngày càng chú trọng đến công tác đào tạo cho đội ngũ này, dự kiến nhu cầu đào tạo cho nhân viên sản xuất trực tiếp năm 2012 là 120 giờ/người/năm.

D. Chi phí đào tạo.

Chi phí đào tạo của Xí nghiệp được Công ty phân bổ theo nhu cầu đào tạo của Xí nghiệp. Số liệu sau đây cho thấy phần nào về mức độ đầu tư trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Xí nghiệp.

Bảng 2.9: Chi phí đào tạo từ năm 2009 đến 2011

Đvt: đồng

Năm	2009	2010	2011
Chi phí đào tạo	80.210.000	115.830.000	146.210.000
Tỷ lệ % so với chi phí sản xuất	1%	1,1%	1,3%

(Nguồn: Báo cáo thống kê công tác đào tạo của Xí Nghiệp)

Nhận xét: Qua bảng báo cáo chi phí đào tạo trên cho thấy chi phí đào tạo nguồn nhân lực tăng qua các năm từ năm 2009 – 2011, với hình thức đào tạo của Xí nghiệp

chủ yếu là giáo viên từ các Tổng Công ty Điện Lực Miền, Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai, trường đại học, cao đẳng và nhân viên có kinh nghiệm tại Xí nghiệp về giảng dạy nên mức chi phí đào tạo như trên là hợp lý.

E. Đánh giá sau đào tạo.

Việc đánh giá sau đào tạo giúp Xí nghiệp xác định được mức độ đạt mục tiêu học tập của nhân viên, xác định nhu cầu của khóa đào tạo tiếp theo, cũng như rút kinh nghiệm cho giảng viên và những người tổ chức đào tạo để khóa đào tạo tiếp theo được hiệu quả hơn. Cách thức thực hiện đánh giá sau đào tạo được Xí nghiệp áp dụng là đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên hoặc làm bài kiểm tra cuối khóa. Trong đó đánh giá bằng cách làm bài kiểm tra được Xí nghiệp áp dụng nhiều hơn. Bài kiểm tra sẽ được đánh giá bởi giáo viên đứng lớp giảng dạy và nhân viên phòng TCHC- TTBV & PC với các bộ phận liên quan. Bảng đánh giá được thiết kế theo thang điểm sau: 8 - 10 điểm (giỏi), 6,5 - 7 điểm (khá), 5 - 6 điểm (trung bình), dưới 5 điểm (không đạt).

Bảng 2.10: Đánh giá kết quả sau đào tạo năm 2011.

Kết quả (điểm)	8 – 10	6.5 -7	5 – 6	< 5
Số lượng (người)	48	74	61	17
Tỷ lệ (%)	24%	37%	30,5%	8,5%

(Nguồn phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Nhận xét: Qua bảng đánh giá kết quả cho thấy nhân viên đạt điểm khá và trung bình chiếm tỉ lệ cao nhất, loại khá chiếm 37% và trung bình chiếm 30,5%. Như vậy tỉ lệ đạt yêu cầu chiếm 90%, cho thấy khả năng tiếp thu của nhân viên là khá cao.

Công tác đánh giá sau đào tạo được Xí nghiệp thực hiện sau mỗi khóa đào tạo, tuy nhiên hình thức đánh giá chưa đa dạng, cụ thể. Ngoài ra, số lượng nhân viên đi học các lớp ngắn hạn và cán bộ quản lý đi tham quan học tập tại Công ty truyền tải điện và các trạm biến thế của Cao thế miền chưa được đánh giá rõ ràng.

❖ Nhận Xét công tác đào tạo của Xí Nghiệp điện Cao thế Đồng Nai

Thuận lợi:

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được Xí nghiệp quan tâm hàng đầu, vì vậy luôn tạo điều kiện để nhân viên học tập nâng cao trình độ. Đối với các trường hợp đào tạo ngắn hạn hoặc đi học tập kinh nghiệm tại các đơn vị bạn thì nhân viên vẫn được hưởng mọi chế độ về lương, thưởng, phụ cấp như thời gian công tác. Xí nghiệp tạo điều kiện thuận lợi nhất giúp nhân viên yên tâm học tập đạt kết quả tốt.

Nội dung đào tạo sát với tình hình thực tế công việc của Xí nghiệp. Với hình thức đào tạo tại chỗ giúp nhân viên nắm bắt công việc nhanh chóng đồng thời cũng không tốn kém chi phí đào tạo.

Khó khăn:

Việc xác định nhu cầu đào tạo còn thực hiện khá đơn giản. Các trường bộ phận xác định nhu cầu đào tạo chỉ dựa trên cơ sở đánh giá khả năng thực hiện công việc của từng nhân viên.

Xí nghiệp tổ chức nhiều khóa đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên nhưng hình thức đào tạo của Xí nghiệp chưa đa dạng. Hiện tại Xí nghiệp chỉ thực hiện đào tạo nhân lực ngắn hạn chưa có kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng mục tiêu phát triển dài hạn của Xí nghiệp.

Công tác đánh giá sau đào tạo chưa đánh giá được hiệu quả công việc thực tế sau đào tạo của nhân viên từng phòng đội. Đối với những chương trình đào tạo ngắn hạn thì việc đánh giá kết quả hầu như không có.

2.2.2.3 Phân tích thực trạng việc thực hiện chức năng duy trì nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.

A. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Định kỳ hàng tháng, trưởng các phòng đội, đơn vị trực thuộc Xí nghiệp tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại phòng đội, đơn vị mình. Việc đánh giá này sẽ cho biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên ra sao, làm cơ sở cho việc trả lương, khen thưởng cũng như bố trí, sắp xếp công việc cho nhân viên. Việc đánh giá dựa vào các tiêu chí sau:

Bảng 2.11: Những chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc của Xí Nghiệp

Yếu tố công việc	Khả năng làm việc
<p>1. Hoàn thành công việc đúng thời hạn Nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao cả về số lượng lẫn thời hạn theo mong muốn.</p>	<p>1. Tinh thần tập thể Nhân viên chia sẻ thông tin và hợp tác với nhau để có thể cùng nhau đạt được chỉ tiêu của cả tập thể.</p>
<p>2. Tính chính xác và chất lượng công việc Không để xảy ra sự cố trong vận hành thiết bị. Kết quả công việc đáng tin cậy và đạt được tiêu chuẩn đề ra của phòng đội.</p>	<p>2. Học hỏi và áp dụng vào công việc Nhân viên mong muốn và có khả năng học hỏi những kỹ năng/kiến thức mới, cũng như rút kinh nghiệm từ thực tế để áp dụng vào công việc.</p>
<p>3. Theo đúng yêu cầu sản xuất Nhân viên phải tuân thủ các quy định về vận hành thiết bị, xử lý sự cố, an toàn vệ sinh viên trong quá trình làm việc.</p>	<p>3. Chủ động trong công việc Dự đoán được những sự cố có thể xảy ra, tình hình hư hỏng thiết bị trong vận hành. Chủ động trong việc ngăn ngừa những sự cố có thể xảy ra để cải thiện chất lượng thiết bị làm việc.</p>
<p>4. Giám sát và phát triển nhân viên Biết phân công tốt công việc cho nhân viên, giúp đỡ kịp thời, luôn động viên nhân viên làm việc để hoàn thành chỉ tiêu đề ra.</p>	<p>4. Tự tin và trung thực Thể hiện sự tin cậy và trung thực trong tất cả mọi trường hợp.</p>

(Nguồn phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Bảng chỉ tiêu đánh giá trên được áp dụng chung cho toàn bộ nhân viên của Xí nghiệp. Thang điểm xếp loại nhân viên được xây dựng căn cứ vào bảng chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc, đó là thang điểm từ 1 đến 4, điểm 4 là điểm cao nhất cho mức độ xuất sắc và điểm 1 là điểm thấp nhất cho mức độ không đạt.

Bảng 2. 12: Thẻ hiện thang điểm xếp loại nhân viên.

Thành tích	Yêu cầu công việc	Yêu cầu công việc
Xuất Sắc	4	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành xuất sắc công việc được giao đảm bảo chất lượng kỹ thuật và đúng tiến độ, có nhiều công việc hoàn thành vượt tiến độ và có sáng tạo trong công việc, biết tổ chức quản lý công việc trong phạm vi mình quản lý. - Thực hiện và chấp hành nghiêm túc quy trình kỹ thuật, nội quy, quy định của ngành và pháp luật của Nhà nước.
Tốt	3	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc được giao đảm bảo đúng chất lượng và thời hạn. - Không vi phạm luật pháp Nhà nước và các chế định thuộc phạm vi chuyên môn.
Đạt	2	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc được giao nhưng chưa đúng tiến độ, thời gian mà không có lý do chính đáng. - Sự phối hợp với đơn vị trong và ngoài chưa tốt làm ảnh hưởng đến công việc được giao. - Để hư hỏng vật tư, thiết bị dụng cụ làm việc. - Vi phạm pháp luật, nội quy, quy định của Xí nghiệp nhưng chưa đến mức phải kỷ luật. - Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do Xí nghiệp tổ chức không đạt lần thứ nhất.
Không Đạt	1	<ul style="list-style-type: none"> - Không hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc vi phạm quy trình, quy phạm mức nghiêm trọng để xảy ra tai nạn lao động nhẹ trở lên, để xảy ra cháy nổ. - Để xảy ra mất mát tài sản, hư hỏng vật tư thiết bị. - Trong tháng có 1 ngày nghỉ không có lý do hoặc có từ 3 lần trở lên đi muộn về sớm. - Bị xử lý kỷ luật từ mức khiển trách trở lên. - Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do Xí nghiệp tổ chức không đạt từ 2 lần trở lên.

(Nguồn phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Các phòng đội sau khi họp đánh giá hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên trong đơn vị xong thì sẽ gửi các điểm số và ý kiến đóng góp về phòng TCHC- TTBV & PC của Xí nghiệp để xem xét mức độ hợp lý. Danh sách xếp loại được công khai với tất cả nhân viên, nếu có ý kiến phản hồi, lãnh đạo phòng TCHC- TTBV & PC sẽ xem xét, điều chỉnh lại cho hợp lý, nếu không có ý kiến thì được gửi cho Giám đốc để xem xét và đề ra mức hoàn thành nhiệm vụ tháng cho những người đạt kết quả tốt.

Nhận xét:

Những thuận lợi của phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Xí nghiệp điện Cao thế Đồng Nai.

Xí nghiệp đã xây dựng được các tiêu chí để đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Các tiêu chí dùng để đo lường rất xác thực giúp cho việc đánh giá được công bằng hơn.

Những hạn chế của phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Xí nghiệp điện Cao thế Đồng Nai.

Lo ngại nếu đánh giá kết quả thực hiện công việc của các nhân viên thấp có thể ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ của họ và nhân viên.

Còn e ngại nhân viên có thể so bì nhau gây mất đoàn kết nội bộ nên tốt nhất cho tất cả đều hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Việc đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên nếu thực hiện đúng bản chất của nó là rất khó, nên tốt nhất cho mọi người cùng đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Các trưởng phòng đội, đơn vị khi đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường rất cảm tính, dựa vào kinh nghiệm chủ quan là chính.

Bảng 2.13: Nhận xét về đánh giá kết quả thực hiện công việc của 15 chuyên gia trong Xí nghiệp.

Câu hỏi (câu III.1.2)	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Việc đánh giá kết quả công việc của chuyên gia Xí nghiệp hiện nay là công bằng và chính xác	2	2	5	3	3	3,20
Công tác đánh giá xếp loại năng lực chuyên gia luôn được cấp lãnh đạo quan tâm và thực hiện thường xuyên	2	3	4	3	3	3,13

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý;
3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/ Đồng ý;
5: Rất đúng/Rất đồng ý

Nhận xét: Khi tiến hành hỏi ý kiến từ 15 chuyên gia trong Xí nghiệp, điểm trung bình của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc đạt 3,20 cao hơn 3 là mức trung bình nhưng thấp hơn 4 là mức tốt. Do đó Xí nghiệp cần xây dựng và bổ sung thêm vào quy trình đánh giá để đảm bảo công bằng và khách quan hơn. Người làm công tác đánh giá cần mạnh dạn hơn, đúng quy trình hơn.

B. Chính sách tiền lương.

Căn cứ vào quy chế quản lý, phân phối tiền lương và thu nhập của Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai số:2317/QĐ-PCD9N9 ngày 31/12/2010.

Theo Quy chế, về nguyên tắc tiền lương được phân phối theo lao động, phụ thuộc vào kết quả lao động, gắn liền với năng suất và hiệu quả công việc của từng người, từng đơn vị, không phân phối bình quân; những người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi, đóng góp nhiều vào kết quả chung thì được trả lương cao; hàng tháng tiền lương được trả đúng hạn cho người lao động.

Trong cơ cấu tiền lương người lao động nhận được sẽ được nhận lương 2 kỳ trong một tháng và được tính như sau:

Cơ cấu lương gồm hai khoản: Lương kỳ I và lương Kỳ II. Phần lương Kỳ I cơ bản đáp ứng được nhu cầu tối thiểu của người lao động và phù hợp với quy định của luật pháp. Lương kỳ II có tác dụng kích thích năng suất lao động.

Tiền lương của CBCNV được trả trong kỳ I vào ngày 15 hàng tháng: tạm ứng bằng mức lương tối thiểu của Nhà nước quy định với hệ số cấp bậc, chức vụ của từng người.

Trả đủ các khoản cho người lao động theo quy định như: Phụ cấp, lương thêm giờ...

Lương kỳ II có tác dụng kích thích năng suất lao động.

$$L_2 = \frac{TL_{\min} \times (H_L + H_{PCCV}) \times H_{ql} \times H_{htnv} \times N_{tt} \times K_{đc}}{22}$$

TL_{\min} : Lương tối thiểu vùng của Nhà nước

H_L : Hệ số lương

$K_{đc}$: Hệ số điều chỉnh lương sản xuất theo thời kỳ.

N_{tt} : Ngày công thực tế hưởng lương tháng.

H_{ql} : Hệ số quản lý.

H_{htnv} : Hệ số hoàn thành nhiệm vụ.

Tiền lương của hoạt động SXKD khác cũng được phân phối đến cả những người không trực tiếp tham gia thể hiện sự công bằng ở chỗ: Mặc dù không trực tiếp tham gia nhưng họ là những người đảm trách công việc thay cho những người trực tiếp làm việc hoặc có những đóng góp gián tiếp nhất định.

❖ Nhận Xét chính sách tiền lương của Xí Nghiệp.

Ưu điểm hệ thống tiền lương của Xí nghiệp.

Hệ thống tiền lương được chia làm hai kỳ giúp cho người lao động cân đối được khả năng chi tiêu trong cuộc sống.

Những hạn chế trong hệ thống tiền lương của Xí nghiệp.

Việc xét nâng hệ số lương cấp bậc cho những đối tượng không phải thi nâng bậc (chủ yếu là lực lượng lao động gián tiếp tại khối phòng đội) thì hầu như tất cả đều được nâng khi đến kỳ hạn (trừ những đối tượng bị kỷ luật). Do đó nâng hệ số lương cấp bậc cho nhóm đối tượng này chỉ thuần túy dựa vào yếu tố thời gian, trong khi

những người có thành tích tốt thì chưa có cơ chế nâng hệ số lương cấp bậc trước hạn, làm mất đi ý chí cống hiến của họ.

Lương kỳ II của người lao động nhận được phụ thuộc vào lương SXKD của Xí nghiệp phân phối cho đơn vị trực thuộc phòng đội của người lao động đó. Việc phân phối lương kỳ II cho đơn vị sẽ căn cứ vào kết quả SXKD của đơn vị song quá trình xét thành tích chưa có tiêu thức cụ thể, còn rất chung chung, cảm tính. Do đó kết quả phân phối lương kỳ II về từng đơn vị chưa được thuyết phục, chưa thật công bằng.

Việc trả lương bổ sung năm không tính đến yếu tố kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà chỉ phụ thuộc vào hệ số lương cấp bậc và ngày công của người lao động. Như vậy ngày công ảnh hưởng rất lớn trong cách tính lương (lương hàng tháng và lương bổ sung năm, đặc biệt là lương bổ sung năm) nên có một số người lao động vẫn đi làm việc bình thường nhưng năng suất làm việc không cao hoặc tận dụng thời gian làm việc ở Xí nghiệp để làm việc riêng, làm nghề tay trái, sau đó khi thấy cần thiết họ đăng ký làm việc thêm giờ. Khi đó họ vẫn đảm bảo ngày công làm việc để có một mức lương cao, mặt khác còn hưởng tiền lương làm thêm giờ. Hệ quả của vấn đề này đã làm cho năng suất lao động toàn Xí nghiệp không cao, ảnh hưởng đến quỹ lương chính đáng của những người lao động khác và làm nản lòng những ai thực sự muốn cống hiến.

Bảng 2.14: Nhận xét về lương của 15 chuyên gia trong Xí nghiệp.

Câu hỏi (câu I.1.2)	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
Chế độ tiền lương của Xí nghiệp tương ứng với kết quả làm việc của nhân viên	3	2	5	3	2	2,93
Tiền lương, thưởng và phân bổ thu nhập của Xí nghiệp là hợp lý và công bằng	3	3	4	3	2	2,86

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý;
 3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/ Đồng ý;
 5: Rất đúng/Rất đồng ý

Nhận xét: Kết quả điều tra về tiền lương của 15 chuyên gia trong Xí nghiệp, số điểm trung bình đạt 2,86 thấp hơn mức trung bình 3, khi cho rằng tiền lương và phân phối thu nhập trong Xí nghiệp chưa thật sự công bằng. Do đó cần bổ sung các hệ số tính lương, quy định về nâng bậc lương để đảm bảo công bằng hơn.

C. Khen thưởng.

a. Đối với thưởng VHAT điện:

Căn cứ quyết định số 234/2005/QĐ-TTg ngày 26/9/2005 của Thủ tướng Chính phủ về chế độ đặc thù đối với công nhân, nhân viên, viên chức một số ngành, nghề trong Công ty Nhà nước.

Căn cứ thông tư số 35/2005/TTLT-LĐTBXH-BTC ngày 16/12/2005 của Liên bộ Bộ Lao động Thương binh xã hội và Bộ Tài chính về việc hướng dẫn thực hiện quyết định số 234/2005/QĐ-TTg ngày 26/9/2005 của Thủ tướng Chính phủ về chế độ đặc thù đối với công nhân, nhân viên, viên chức một số ngành, nghề trong Công ty Nhà nước.

Căn cứ quyết định số 1244/QĐ-PCĐN9 ngày 16 tháng 9 năm 2011, về việc ban hành Quy chế thưởng an toàn điện trong Công ty TNHH một thành viên Điện lực Đồng Nai.

Xí nghiệp Điện Cao thế xây dựng quy chế thưởng an toàn điện cho CBCNV liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất điện như sau:

b. Đối với thưởng sáng kiến.

Thực hiện theo thông tư liên tịch số 20/LT-XNĐCT-CĐXNĐCT ngày 05/04/2011 của Công Đoàn Xí nghiệp về phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật hợp lý hóa sản xuất. Đây là khoản tiền thưởng nhằm động viên khuyến khích CBCNV không ngừng phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất. Mức thưởng tối đa 3.000.000 đồng/sáng kiến. Sáng kiến chỉ được công nhận khi hội đủ các tiêu chuẩn: Đơn đăng ký sáng kiến, Bản kết luận về giải pháp đăng ký sáng kiến, báo cáo tổng hợp tình hình áp dụng sáng kiến và Biên bản xét duyệt sáng kiến.

Đối với một đơn vị truyền tải điện năng như Xí nghiệp, các sáng kiến có ý nghĩa hết sức quan trọng, nó giúp cho Xí nghiệp hợp lý hóa SXKD hơn, xử lý các tình huống về điện tốt hơn. Việc Xí nghiệp đề xuất công ty thưởng cho các sáng kiến thể hiện sự quan tâm và trân trọng của lãnh đạo Xí nghiệp đối với những cá nhân, tập thể là tác giả của các sáng kiến.

Tuy nhiên mức thưởng còn thấp, chưa tương xứng với mức độ đóng góp và hiệu quả của sáng kiến mang lại. Từ đó chưa thực sự kích thích, động viên nhiều người tham gia công tác sáng kiến.

Nguyên nhân Xí nghiệp chưa thể nâng mức thưởng sáng kiến lên xuất phát từ cơ chế hạch toán phụ thuộc vào Công ty, Xí nghiệp khó chủ động điều tiết các khoản thưởng.

c. Đối với thưởng danh hiệu thi đua.

Thực hiện theo quy chế thi đua khen thưởng trong Công ty TNHH MTV điện lực Đồng Nai số 1514/QĐ-PCĐN9 ngày 08/11/2011 [phụ lục 2]

Đây không phải là mục tiêu của nhiều CBCNV vì khi bầu chọn cho các danh hiệu này vẫn còn tâm lý cả nể, việc chọn lựa trong nhiều trường hợp chỉ mang tính chất hình thức, thậm chí có phòng đội, đơn vị cứ mỗi năm là sự “hoán chuyển” danh hiệu cho nhau để hầu như ai cũng có, không năm này thì năm sau.

d. Các khoản thưởng khác:

Đối với các dịp lễ Tết, Xí Nghiệp có chế độ thưởng cho những nhân viên có thời gian làm việc từ 12 tháng trở lên, mỗi người được hưởng thêm 3.000.000 đồng, để hỗ trợ cho nhân viên có thêm 1 khoản thu nhập đón Tết. Các ngày lễ 30/4, 1/5, 2/9,... mỗi nhân viên được thưởng 1.000.000 đồng. Ngày 8/3 tất cả nhân viên nữ đều được tặng quà. Tuy những mức thưởng này không lớn nhưng nó có ý nghĩa về tinh thần, tạo tâm lý tốt cho người lao động và tạo ra không khí làm việc tích cực, thi đua trong lao động.

Ngoài hệ thống tiền lương, thưởng, Xí nghiệp còn thanh toán tiền ăn giữa ca cho người lao động, mức áp dụng hiện nay là 620.000 đồng/người/tháng; trang bị quần áo bảo hộ lao động cho người lao động theo định mức Công ty.

D. Phúc lợi.

Vấn đề phúc lợi được ban lãnh đạo Xí Nghiệp thực hiện theo đúng pháp luật lao động theo quy định Nhà nước tại Thông tư liên tịch số 14/1998/TTLT-BLĐTBXH-BYT-TLĐLĐVN ngày 31/10/1998 của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, Bộ Y tế và Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Xí nghiệp có tổ chức y tế riêng để chăm sóc sức khỏe cho người lao động, hàng năm (một lần cho lao động gián tiếp và bán trực tiếp, hai lần cho lao động trực tiếp) Xí nghiệp đều hợp đồng với các bệnh viện trong tỉnh tiến hành khám sức khỏe định kỳ cho toàn thể CBCNV. Giải quyết chế độ nghỉ

phép cho người lao động, nếu số ngày phép sử dụng không hết, Xí nghiệp sẽ thanh toán bằng tiền.

Xí nghiệp dùng quỹ phúc lợi cho các hoạt động: Tổ chức cho CBCNV đi tham quan nghỉ mát hàng năm, đối với CBCNV có sức khỏe yếu được đưa đi an dưỡng. Thăm hỏi động viên CBCNV trong Xí nghiệp khi có khó khăn, tham gia đóng góp xây dựng nhà tình nghĩa cho CBCNV gặp khó khăn về nhà ở.

Bảng 2.15: Nhận xét vấn đề phúc lợi của 15 chuyên gia.

Câu hỏi (câu I.3.4)	Số người đánh giá theo các mức độ					Số điểm trung bình
	1	2	3	4	5	
CBCNV có thể sống hoàn toàn nhờ vào lương	2	3	5	3	2	3,00
Các chương trình phúc lợi của Xí nghiệp thể hiện sự quan tâm chu đáo đối với CBCNV	2	2	4	4	3	3,26

(Nguồn: Khảo sát và phân tích của tác giả)

Trong đó: 1: Rất không đúng/Rất không đồng ý; 2: Không đúng/Không đồng ý;
3: Không đúng lắm/Không đồng ý lắm; 4: Đúng/ Đồng ý;
5: Rất đúng/Rất đồng ý

Nhận xét: Kết quả khảo sát 15 chuyên gia có số điểm trung bình 3,26 cao hơn mức trung bình 3 cho thấy chương trình phúc lợi của Xí nghiệp thể hiện sự quan tâm chu đáo đối với CBCNV, số điểm tương đối do đó Xí nghiệp cần đẩy mạnh chương trình phúc lợi để thu hút lao động.

Nhận xét:

Nhìn chung chính sách tiền lương, thưởng của Xí nghiệp khá chi tiết và chặt chẽ cho từng chức danh công việc, đảm bảo tính công bằng, công khai, tránh tình trạng bình quân.

Tuy nhiên, hiện nay tiêu chuẩn tăng lương cho nhân viên dựa trên thâm niên công tác lâu năm. Đây cũng là thiếu sót của Xí nghiệp trong việc động viên và khuyến khích nhân viên gắn bó lâu dài với Xí nghiệp. Hơn nữa các khoản phụ cấp của nhân viên chưa được Xí nghiệp điều chỉnh cho phù hợp với tình hình kinh tế hiện nay, điều này ít nhiều làm ảnh hưởng đến nguồn thu nhập và tinh thần làm việc của nhân viên.

Quỹ phúc lợi được Xí nghiệp sử dụng đúng mục đích đề ra, điều này là nguồn động viên tinh thần làm việc đối với nhân viên của Xí nghiệp.

Ngoài các khoản thu nhập từ lương, CBCNV trong Xí nghiệp còn có các khoản tiền thưởng vào các dịp lễ trong năm, thưởng sáng kiến và thưởng tổng kết năm trả vào dịp trước tết. Các khoản thưởng được trả dựa trên mức độ hoàn thành công việc.

2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp.

2.3.1 Ảnh hưởng của môi trường bên ngoài.

A. Yếu tố kinh tế.

Yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các doanh nghiệp kinh doanh. Chẳng hạn như lãi suất, lạm phát, tăng trưởng kinh tế có ảnh hưởng đến xu thế của tiết kiệm, tiêu dùng và đầu tư, do vậy ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp và đương nhiên nó cũng ảnh hưởng đến hoạt động quản lý nhân lực của doanh nghiệp đó. Trước sự biến động về kinh tế thì các doanh nghiệp cần điều chỉnh các hoạt động để thích nghi và phát triển, đồng thời cũng có những thay đổi phù hợp trong chính sách quản trị nguồn nhân lực.

Kinh tế Việt Nam trong năm 2011 đối mặt với nhiều thách thức do đà tăng trưởng tiếp tục chậm lại nhưng lạm phát lại tăng cao (lạm phát khoảng 18,58% cục thống kê Đồng Nai), thâm hụt thương mại và ngân sách lớn, nợ công có xu hướng tăng. Việc sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi tình hình lạm phát, dẫn đến một số doanh nghiệp không thể tiếp tục sản xuất làm giảm sản lượng điện.

Tình hình kinh tế khó khăn ảnh hưởng trực tiếp đến đời sống, việc làm và thu nhập của người lao động nói chung và của nhân viên Xí Nghiệp nói riêng. Điều đó gây tâm lý người lao động dễ dao động, mất tinh thần hăng say, gắn bó với công việc và sẵn sàng nghỉ việc nếu có một đề nghị hấp dẫn hơn từ công ty khác. Vấn đề đặt ra cho bộ phận nhân lực của Xí Nghiệp là giải quyết thỏa đáng các chế độ để khuyến khích và giữ chân người lao động.

B. Yếu tố chính trị và pháp luật.

Các yếu tố chính trị và pháp luật có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động quản lý nhân lực của các doanh nghiệp trong nước cũng như các doanh nghiệp có vốn thuộc sở hữu Nhà nước.

Luật công chức Việt Nam quy định rõ quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động làm việc trong doanh nghiệp Nhà nước được đảm bảo bằng hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể và các quy định của pháp luật về lao động.

C. Yếu tố văn hóa xã hội.

Mỗi tổ chức kinh doanh điều hoạt động trong môi trường xã hội nhất định và doanh nghiệp với môi trường xã hội có mối quan hệ chặt chẽ tác động qua lại lẫn nhau. Ngày nay, thái độ đối với công việc đối với công ty của con người lao động đang có những thay đổi mạnh mẽ, những thay đổi đó được thể hiện qua hai tiêu thức cơ bản là lòng trung thành đối với tổ chức và đạo đức làm việc. Đây là yếu tố hết sức quan trọng đối với Xí Nghiệp nói riêng và ngành điện nói chung, đạo đức làm việc của một bộ phận nhỏ CBCNV đang dần thay đổi, làm ảnh hưởng uy tín ngành điện đối với xã hội. Do vậy để quản lý nhân lực hiệu quả, Xí Nghiệp cần tìm hiểu sâu các vấn đề như: lối sống, trình độ nhận thức, học vấn, đạo đức, thẩm mỹ... của người lao động.

D. Yếu tố tự nhiên.

Nguồn tài nguyên thiên nhiên ngày càng trở nên khan hiếm. Nhiều nguồn tài nguyên thiên nhiên đã bị cạn kiệt, thảm thực vật rừng bị tàn phá nặng nề, tầng ozone bị thủng, lụt bão xảy ra thường xuyên, môi trường sống bị ô nhiễm nặng... làm ảnh hưởng đến môi trường sống của chúng ta. Cụ thể năm 2010 tình hình hạn hán kéo dài làm cho lưu lượng nước các hồ thủy điện thiếu nước dẫn đến việc thiếu điện, sản lượng điện truyền tải giảm ảnh hưởng trực tiếp đến lương người lao động.

E. Yếu tố kỹ thuật công nghệ.

Các thiết bị máy móc hiện nay của Xí Nghiệp đều thuộc loại tiên tiến hiện đại của các hãng lớn trên thế giới. Tình hình nghiên cứu và phát triển công nghệ của Xí Nghiệp luôn được chú trọng và đầu tư thỏa đáng.

Tuy nhiên việc áp dụng công nghệ hiện đại làm cho Xí Nghiệp phải đầu tư vốn cao và tốn kém chi phí đào tạo nhân lực, đồng thời Xí Nghiệp có thể đối diện với việc giải quyết lao động dư thừa.

2.3.2 Ảnh hưởng của môi trường bên trong.

A. Đội ngũ lãnh đạo.

Đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp thể hiện qua trình độ chuyên môn nghiệp vụ, nghệ thuật lãnh đạo và việc khích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên.

Xí Nghiệp có đội ngũ lãnh đạo chuyên nghiệp và giàu kinh nghiệm. Giám đốc là người có trình độ chuyên môn cao và hơn 20 năm công tác trong ngành điện. Trưởng các phòng, đội có 7 người đều có trình độ đại học trở lên và ít nhất 5 năm công tác tại Xí Nghiệp họ có đủ năng lực và những phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo, có tầm nhìn, niềm tin và truyền cảm hứng cho nhân viên cấp dưới.

B. Cơ cấu tổ chức.

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp quy định cách thức quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp đó. Nó xác định các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các phòng đội, bộ phận trong doanh nghiệp. Đồng thời, cơ cấu tổ chức là yếu tố quan trọng quyết định kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức của Xí Nghiệp theo mô hình đơn giản và hiệu quả. Các quyết định quan trọng đều được hình thành ở cấp cao và thực thi ở cấp thấp hơn. Mỗi phòng đội có nhiệm vụ và quyền hạn riêng. Tuy nhiên, các phòng đội này có mối quan hệ với nhau. Với cơ chế hoạt động trên vừa phát huy tính độc lập, sáng tạo của các phòng đội chuyên môn, các bộ phận chức năng vừa đảm bảo tính thống nhất, tập trung của toàn bộ hệ thống giúp cho tổ chức hoạt động hiệu quả.

Với cơ cấu tổ chức tối ưu cùng với việc tuyển chọn và trao nhiệm vụ, quyền hạn cho nhân viên phù hợp thì hoạt động sản xuất của tổ chức đạt hiệu quả cao hơn.

C. Văn hóa tổ chức.

Văn hóa tổ chức là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử, niềm tin của tất cả các thành viên trong tổ chức. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quy định và phát triển văn hóa tổ chức.

Hơn 5 năm hoạt động, Xí Nghiệp đã có những nét văn hóa đặc trưng và riêng biệt ngay từ những ngày mới thành lập, đó là:

- Tuân thủ pháp luật: Xí Nghiệp luôn tuân thủ nghiêm ngặt mọi quy định của pháp luật có liên quan, hoàn thành nghĩa vụ thuế với Nhà nước, trích nộp bảo hiểm đầy đủ, kịp thời chăm lo đầy đủ các chế độ chính sách khác cho người lao động.

- Tôn trọng và đối xử bình đẳng với nhân viên: tất cả nhân viên của Xí Nghiệp được đối xử công bằng, bình đẳng và mọi quyết định tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến, phát triển nghề nghiệp đều dựa trên khả năng và sự phù hợp của nhân viên đối với

công việc. Mọi nhân viên của Xí Nghiệp đều được tham gia vào quá trình đánh giá công việc.

- Đòi sống văn hóa phong phú: thành lập câu lạc bộ thể dục thể thao cho nhân viên. Ngoài giờ làm việc, hầu hết các nhân viên đều tham gia hoạt động thể thao, giải trí lành mạnh. Hàng năm đều tổ chức đi du lịch cho tất cả nhân viên.

D. Công đoàn.

Xí Nghiệp luôn đẩy mạnh công tác công đoàn, chăm lo đời sống, bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Công đoàn phối hợp với ban lãnh đạo Xí Nghiệp tạo mọi điều kiện quan tâm đến người lao động, để mọi người yên tâm phấn khởi trong công việc.

Mọi chế độ chính sách đối với cán bộ công nhân viên được ban lãnh đạo Xí Nghiệp thực hiện đầy đủ, đảm bảo quyền lợi chính đáng cho cán bộ công nhân viên

Thực hiện tổ chức sinh nhật cho các nhân viên theo từng tháng thông qua hình thức tặng quà cho nhân viên

Ngoài ra, công đoàn còn phát động phong trào thi đua lao động giỏi, phong trào học tập nâng cao trình độ, rèn luyện tác phong công nghiệp giữa các nhân viên. Tổ chức xét duyệt, khen thưởng cho những nhân viên xuất sắc để động viên tinh thần làm việc hăng say của nhân viên.

2.4 Nhận xét chung thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp.

Thực trạng vấn đề quản trị nhân lực tại Xí Nghiệp, cho thấy Xí Nghiệp đã thực hiện được một số chính sách có hiệu quả, đã khuyến khích và tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt đã đạt được, Xí Nghiệp không tránh khỏi những hạn chế nhất định.

2.4.1 Những điểm mạnh.

Xí Nghiệp có nguồn nhân lực trẻ, đầy nhiệt huyết.

Công tác đào tạo và phát triển nhân lực luôn được Xí Nghiệp quan tâm và duy trì hàng năm. Nội dung đào tạo sát với tình hình thực tế công việc của Xí Nghiệp.

Hoạt động đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên đã được thực hiện nghiêm túc với thời gian hàng tháng.

Công tác đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ được thực hiện kịp thời.

Công tác tổ chức cán bộ của Xí Nghiệp luôn được thực hiện dân chủ, đều được hợp giữa Chi ủy, Ban lãnh đạo, Công đoàn cơ sở. Kết quả Quy hoạch cán bộ, bổ nhiệm,

miễn nhiệm, luân chuyển, điều động nhân lực, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật Xí Nghiệp điều thông báo đến toàn thể cán bộ công nhân viên chức.

Các quy chế, quy định, cơ chế và chế độ về chính sách, công tác cán bộ, lao động - tiền lương... đã được Xí nghiệp xây dựng, ban hành và hướng dẫn thực hiện trên cơ sở quy chế, quy định và cơ chế của Công ty.

Chế độ phúc lợi của Xí nghiệp được thực hiện khá tốt, điều này góp phần tạo nên động lực làm việc cho nhân viên và tạo dựng được mối quan hệ tốt đẹp giữa mọi người lao động trong tập thể lao động.

2.4.2 Một số tồn tại.

Chức năng tuyển dụng của Xí nghiệp chỉ có hình thức phỏng vấn, chưa có hình thức thi trắc nghiệm, làm bài kiểm tra nên có thể chọn các ứng viên chỉ đáp ứng được yêu cầu về bằng cấp mà chưa đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn dẫn đến tình trạng mất thời gian đào tạo.

Thời hạn hợp đồng lao động của Xí nghiệp là không thời hạn gây tâm lý ỷ lại cho công nhân viên được tuyển dụng. Ngoài ra, nguồn tuyển dụng của Xí nghiệp chưa thực sự đa dạng.

Cán bộ công nhân viên Xí Nghiệp hiện nay còn yếu về chất lượng, thiếu cán bộ có trình độ đại học.

Công tác phân tích công việc do các trưởng phòng, đội của Xí Nghiệp đảm nhiệm, do đó còn hạn chế về kỹ năng phân tích công việc và kiến thức chuyên môn thuộc lĩnh vực nhân lực. Xí Nghiệp chưa có bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc cụ thể.

Chức năng đào tạo và phát triển nhân lực còn một số hạn chế.

Chính sách tăng lương cho nhân viên chỉ dựa trên thâm niên công tác. Chế độ phụ cấp cho nhân viên chưa được điều chỉnh phù hợp với tình hình kinh tế hiện nay.

Tóm tắt Chương 2

Chương 2 đã trình bày thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Xí Nghiệp điện Cao Thế Đồng Nai: Giới thiệu Xí Nghiệp điện Cao Thế Đồng Nai, cơ cấu tổ chức của Xí Nghiệp, kết quả hoạt động sản xuất của Xí Nghiệp, phân tích đánh giá tình hình thực hiện các chức năng về quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp. Qua đó xác định được những điểm mạnh và những vấn đề còn tồn tại.

Từ thực trạng nguồn nhân lực hiện nay, Xí Nghiệp cần phát huy những điểm mạnh đồng thời cần hạn chế những mặt yếu làm cơ sở định hướng quản trị nguồn nhân lực trong thời gian tới.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP ĐIỆN CAO THẾ ĐỒNG NAI.

3.1 Quan điểm và mục tiêu.

Cơ cấu nguồn nhân lực phù hợp với nhiệm vụ quản lý vận hành sửa chữa đường dây và trạm 110KV, đẩy mạnh phân cấp quản lý, xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên chuyên nghiệp, chuyên sâu, trung thực, trong sạch. Tăng cường công tác kiểm tra giám sát thực thi nhiệm vụ của cán bộ.

Xây dựng bộ máy quản lý hiện đại, hiệu quả phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ truyền tải góp phần ổn định xã hội, phát triển kinh tế.

Mục tiêu về sản lượng điện truyền tải đến năm 2015 đạt 12 tỷ KWH.

3.1.1 Quan điểm, mục tiêu và xu hướng phát triển ngành điện.

Phát triển điện phải đi trước một bước để đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội và bảo đảm an ninh, quốc phòng của đất nước trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế; đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia; đẩy mạnh điện khí hóa nông thôn, vùng sâu, vùng xa, miền núi, hải đảo. Bảo đảm cung cấp điện năng với chất lượng ngày càng cao. Đặc biệt coi trọng giải pháp giảm thiểu tỷ lệ điện tổn thất.

3.1.2 Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai.

Đầu tư cho con người là đầu tư cơ bản nhất cần được ưu tiên hàng đầu.

Cần thực hiện tuyển chọn nhân viên đúng với chức năng thu hút nhân tài, thu hút NNL cho Xí nghiệp.

Đầu tư cho con người nói chung và đầu tư để phát triển NNL là đầu tư cơ bản nhất, quyết định nhất cho sự phát triển bền vững của ngành. NNL là nguồn lực cơ bản, là vốn quý có ý nghĩa quyết định đến toàn bộ chiến lược phát triển của Công ty.

Trên tinh thần đó ngay từ bây giờ phải xây dựng một cơ chế cụ thể, tạo ra một thể hệ CBCNV hữu ích, phát triển toàn diện những năng lực sẵn có tiềm tàng trong mỗi con người, giúp họ có ý chí vươn lên ngang tầm với đòi hỏi của nhiệm vụ mới trong tình hình mới. Đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động, coi trọng khâu an toàn lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho CBCNV là trung tâm của sự phát triển.

Cần có chính sách lương, thưởng thích hợp để duy trì đội ngũ nhân viên hiện tại và thu hút nhân tài cho Xí nghiệp.

Tiếp tục duy trì các chương trình phúc lợi, các hoạt động nhằm làm phong phú thêm những giá trị truyền thống văn hóa của ngành và của Xí nghiệp.

Coi đào tạo là bản lề của việc nâng cao trình độ, năng lực của nhân viên nên phải đầu tư cả chiều rộng và chiều sâu.

3.1.2.2 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực.

A. Mục tiêu tổng quát.

Xây dựng đội ngũ CBCNV có trình độ và kỹ năng nghiệp vụ (chuyên môn, ngoại ngữ, tin học,...) vững vàng, phẩm chất đạo đức lối sống tốt, cơ cấu lao động (theo trình độ học vấn, giới tính, độ tuổi,...) hợp lý, đáp ứng yêu cầu phát triển của Xí nghiệp thực sự trở thành một trong những đơn vị truyền tải điện lớn nhất của của khu vực và tham gia SXKD đa ngành nghề. Cải thiện đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động. Xây dựng đội ngũ quản lý giỏi, chuyên nghiệp và công nhân có tay nghề cao.

Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động phát huy tối đa năng lực cá nhân của họ. Khen thưởng, động viên đúng lúc giúp người lao động yên tâm, trung thành và gắn bó lâu dài với Xí Nghiệp.

B. Mục tiêu cụ thể.

Phát huy những điểm mạnh đồng thời khắc phục những điểm yếu trong công tác quản trị nguồn nhân lực.

Căn cứ Quyết định số 1187/QĐ-PCĐN9 ngày 30/09/2011 của Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai về định biên lao động do Công ty ban hành đó là trong giai đoạn 2011 - 2015, số lượng CBCNV của Xí nghiệp từ 352 - 420 người. Đảm bảo cơ cấu lao động đến năm 2015 như sau:

Trình độ đại học: 15 ÷ 25%.

Trình độ cao đẳng và trung học: 20 ÷ 30%.

Công nhân bậc cao : 15 ÷ 25%.

Công nhân bậc thấp giảm xuống : còn 40%.

Nâng mức thu nhập bình quân của CBCNV trong Xí nghiệp đạt 108 triệu đồng/năm trong năm 2011 và đạt 120 triệu đồng/năm trong năm 2015 và đảm bảo tăng thu nhập cho người lao động.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp điện cao thế Đồng Nai.

3.2.1 Nhóm giải pháp hoàn thiện chức năng tuyển dụng, bố trí nguồn nhân lực.

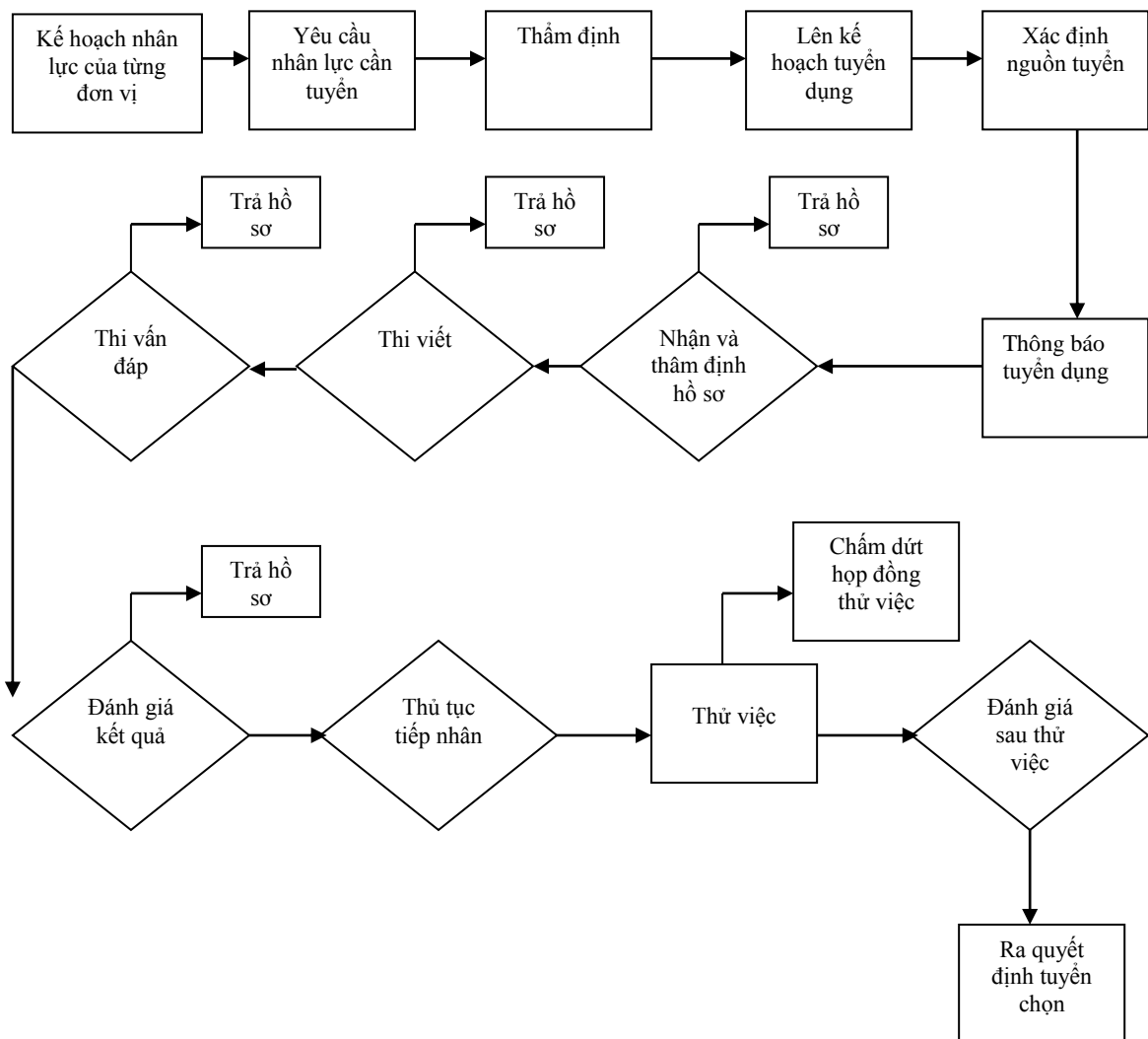
3.2.1.1 Giải hoàn thiện chính sách tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân viên.

A. Giải pháp hoàn thiện quy trình tuyển dụng nhân viên .

Chính sách tuyển dụng nhân viên của Xí nghiệp phải được xem trọng hơn vì đây là khâu quyết định chất lượng đầu vào của NNL. Từ trước đến nay việc tuyển chọn nhân viên còn khép kín, rất hạn chế, nguồn tuyển còn hạn chế, với quy trình giản đơn.

Các tiêu chuẩn tuyển dụng phải được xây dựng cụ thể, rõ ràng, minh bạch; quy trình tuyển dụng phải chặt chẽ, quy cũ nhằm tuyển được nguồn lực có chất lượng cho Xí nghiệp.

Cần quan tâm đến tuyển những ứng viên trẻ hội đủ yêu cầu.



Sơ đồ 3.1: Quy trình tuyển dụng đề xuất của tác giả.

(Nguồn: Đề xuất tác giả)

Theo quy trình tuyển dụng đề xuất, có một vài điểm mới như sau:

a. Yêu cầu nhân lực cần tuyển.

Xí nghiệp nên tiến hành phân tích công việc cho tất cả các vị trí, từ nhân viên sản xuất trực tiếp đến cán bộ quản lý, để có thể áp dụng vào công tác tuyển dụng của Xí nghiệp, tránh tình trạng tuyển dụng không đúng người, phải tốn thêm thời gian và chi phí đào tạo.

Bảng mô tả công việc cần phải mô tả rõ ràng, chi tiết về trách nhiệm, nhiệm vụ, yêu cầu công việc của vị trí đó. Có thể bao gồm cả thời gian cho từng nhiệm vụ, điều kiện làm việc. Các yêu cầu năng lực bao gồm các yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất cá nhân cần thiết mà người đảm nhận vị trí công việc phải có.

Dựa vào bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, người lao động sẽ biết là mình có phù hợp với vị trí công việc hay không và Xí nghiệp sẽ lựa chọn được người lao động phù hợp và giảm được các chi phí về sàng lọc hồ sơ.

b. Thẩm định.

Kiểm tra định biên, tiêu chuẩn dựa theo định biên lao động sản xuất do Công ty quy định. Sau đó phản hồi thông tin cho phòng đội, đơn vị sử dụng nhân lực thống nhất và quyết định chỉ tiêu tuyển dụng. Thẩm định nhu cầu cần người của từng bộ phận có chính xác không hay chỉ tuyển cho đủ biên chế, từ đó xác định được nhu cầu thật sự của từng bộ phận.

c. Nguồn tuyển.

Nguồn tuyển dụng bên trong và bên ngoài đều có những điểm mạnh và hạn chế riêng, thực tế áp dụng cần phải căn cứ vào tính chất đặc điểm của công việc để xác định nguồn lao động cụ thể là nguồn nào hay kết hợp cả hai nguồn này khi tuyển dụng. Khi xác định được nguồn tuyển dụng có thể đáp ứng nhu cầu công việc từ đó lựa chọn phương pháp tuyển dụng thích hợp.

Thu thập thông tin cung cầu về thị trường lao động, xác định nguồn cung cấp. Cần mở rộng nguồn cung tuyển, trước đây chỉ chú tâm tuyển chọn các ứng viên tốt nghiệp từ các trường Đại học Bách Khoa, do vậy dẫn đến việc hạn chế số lượng hồ sơ dự tuyển, thực tế cho thấy ngoài những trường Đại học Bách Khoa còn có một số

trường đào tạo kỹ thuật chất lượng cao, khi đó sẽ có nguồn ứng viên dồi dào dễ dàng tuyển chọn được ứng viên tốt.

d. Nhận và thẩm định hồ sơ ứng viên.

Tiếp nhận hồ sơ và tiến hành phân loại, thẩm định các hồ sơ có đủ yêu cầu về trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, đủ sức khỏe, các hồ sơ chưa cung cấp đủ các thông tin thì yêu cầu các ứng cử viên bổ túc hồ sơ. Chuyên trả hồ sơ không đạt yêu cầu. Sau đó, lập danh sách các ứng cử viên và gửi thư mời tham dự thi viết.

e. Thi viết.

Đối với chức danh cán bộ quản lý thì ngoài hình thức phỏng vấn, Xí nghiệp cần bổ sung thêm phương pháp thi viết bằng hình thức trắc nghiệm hay tự luận để qua đó đánh giá được trình độ chuyên môn, nguyện vọng, sở trường của ứng viên; tìm hiểu thêm về năng khiếu, tính cách, sở thích, trắc nghiệm trí thông minh; trắc nghiệm kiến thức tổng hợp...

Đối với nhân viên thì thực hiện làm bài kiểm tra. Nội dung của bài kiểm tra là kiến thức, công việc riêng cho mỗi bộ phận, bao gồm cả phần lý thuyết và những câu hỏi thực tế liên quan đến công việc của bộ phận đó. Hình thức này giúp kiểm tra được trình độ, khả năng thực tế của từng người. Từ đó, có thể phân bổ công việc hợp lý và là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Xí nghiệp.

f. Đánh giá sau thử việc.

Thực hiện đánh giá sau thử việc là cơ sở để hoàn thiện công tác tuyển dụng, đem lại hiệu quả chung trong công tác quản lý và hiệu quả hoạt động của Xí nghiệp trong tương lai. Nếu công tác tuyển dụng chưa thực hiện tốt thì cán bộ tuyển dụng phải tìm ra nguyên nhân cốt lõi để khắc phục, đó cũng là kinh nghiệm để công tác tuyển dụng trong tương lai của Xí nghiệp được tốt hơn. Đánh giá sau thử việc cũng chính là đánh giá được khả năng, kỹ năng của cán bộ làm công tác tuyển dụng, đó là cơ sở cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong hoạt động quản trị nhân lực của Xí nghiệp.

Đánh giá sau thử việc, đây là việc cần thiết trong việc chọn lựa nhân lực có chất lượng tốt mà thời gian qua Xí nghiệp ít quan tâm. Việc đánh giá ứng viên sau thử việc là rất quan trọng nhằm chọn được người đúng yêu cầu và họ có thể làm việc ngay sau thời gian thử việc, làm giảm chi phí đào tạo lại cũng như giảm quỹ lương của Xí

nghiệp trong khi không đáp ứng được yêu cầu công việc mà vẫn hưởng lương như người làm tốt công việc. Xí nghiệp cần mạnh dạn trong việc loại những ứng viên không đạt yêu cầu sau thời gian thử việc.

3.2.1.2. Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích đánh giá công việc.

Công tác phân tích đánh giá công việc tại Xí nghiệp chưa được thực hiện triệt để. Hiện tại, Xí Nghiệp chỉ phân tích công việc của nhân viên dựa trên việc xét hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị, chưa xây dựng được bản mô tả công việc cụ thể cho từng đơn vị. Hơn nữa, công tác phân tích công việc do trưởng các đơn vị đảm nhiệm nên còn một số hạn chế nhất định về chuyên môn. Vì vậy để hoạt động phân tích đánh giá công việc được thực hiện hiệu quả Xí Nghiệp cần phân tích và xây dựng bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc cho tất cả các vị trí. Đồng thời thành lập một bộ phận có chức năng trách nhiệm công việc này. Để hoàn thiện hoạt động phân tích đánh giá công việc thì Xí Nghiệp cần thực hiện một số giải pháp sau:

A. Xây dựng một bộ phận phân tích công việc.

Phân tích công việc là việc làm quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, nó giúp cho tổ chức đưa ra quyết định đúng đắn về tuyển dụng, cũng như các chính sách về lương, thưởng nhằm khuyến khích, động viên người lao động một cách kịp thời. Do đó, Xí Nghiệp cần thành lập một bộ phận chuyên trách về hoạt động phân tích công việc. Cán bộ phân tích công việc phải là người am hiểu về các công việc của Xí Nghiệp, có kiến thức và kỹ năng về phân tích công việc, có uy tín và kinh nghiệm lâu năm, có như vậy công tác phân tích công việc của Xí Nghiệp mới đạt hiệu quả cao. Những thành viên tham gia vào quá trình phân tích công việc có thể gồm Giám đốc, Phó giám đốc, bộ phận nhân lực và một số cán bộ quản lý, nhân viên có kinh nghiệm lâu năm, có kỹ năng về phân tích công việc. Nhiệm vụ của bộ phận phân tích công việc này bao gồm:

- Xác định mục đích của phân tích công việc.
- Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức.
- Chọn lựa các công việc then chốt để thực hiện phân tích.
- Dùng các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc như: phỏng vấn, sử dụng bảng câu hỏi, quan sát tại nơi làm việc, sử dụng nhật ký ngày làm việc.
- Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin.
- Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

Để thực hiện phân tích công việc được tốt thì cần có sự phối hợp giữa bộ phận phân tích công việc với các trưởng bộ phận khác và tất cả các nhân viên của Xí nghiệp. Nhân viên cần có thái độ hợp tác, cần cung cấp đầy đủ và chính xác những thông tin liên quan đến công việc theo yêu cầu của cán bộ phân tích công việc. Quá trình này cần có sự phối hợp chặt chẽ, thẳng thắn, trung thực trên sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau.

B. Hoàn thiện bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cho tất cả các vị trí công việc tại Xí nghiệp.

Bản mô tả công việc: Xí nghiệp cần xây dựng các bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí. Muốn vậy bộ phận phân tích công việc cần tiến hành thu nhập thông tin kịp thời cho bản mô tả công việc. Thông tin cần thu nhập như: điều kiện làm việc, thông tin về hoạt động thực tế của từng vị trí, thông tin về các tiêu chuẩn trong việc thực hiện công việc.

Nội dung của bản mô tả công việc gồm có.

- Các thông tin chung về vị trí chức danh: bao gồm có tên, chức vụ, mã số công việc, người quản lý trực tiếp.

- Xác định công việc: tóm tắt nội dung công việc và mục tiêu đạt được.

- Quyền hạn của công việc: Xác định rõ phạm vi quyền hạn, vai trò trong các quyết định về mặt tài chính, nhân lực, thông tin để nhân viên thực hiện công việc có thể hoàn thành nhiệm vụ.

- Chức năng nhiệm vụ cụ thể: Liệt kê các chức năng và công việc cụ thể của từng chức năng tương ứng.

- Trách nhiệm công việc: Viết ngắn gọn về mục đích công việc. Liệt kê trách nhiệm công việc chính yếu. Các trách nhiệm cần được viết rõ làm việc gì? làm như thế nào? và mục đích cần đạt được của công việc đó?

- Các mối quan hệ bên trong và bên ngoài tổ chức: Nêu rõ mối quan hệ của nhân viên thực hiện công việc với những nhân viên khác bên trong hay bên ngoài Xí nghiệp.

- Điều kiện và môi trường làm việc: Mô tả rõ về điều kiện làm việc trong Xí nghiệp, ngoài trời, tần suất di chuyển, nguy cơ rủi ro, tai nạn nghề nghiệp...

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc: Trưởng Phòng

Tên cá nhân: **Nguyễn Văn A**

Tên đơn vị: Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật

STT	CHỈ TIÊU
VI	Các điều kiện làm việc:

	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết bị làm việc: máy vi tính. - Môi trường làm việc: Bình thường. - Giờ làm việc: Hành chính.
Mức 3	Không hoàn thành một trong các công việc được giao.
Mức 4	Không hoàn thành các công việc được giao làm ảnh hưởng đến Xí nghiệp.

Bảng 3.1: Bảng mô tả công việc tác giả đề xuất.

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc: Trưởng Trạm.

Tên cá nhân: **Nguyễn Văn B**

Tên đơn vị: Trạm 110kV - Đội Quản lý Vận hành- Xí nghiệp Điện cao thế.

STT	CHỈ TIÊU	

	<ul style="list-style-type: none">- Tổ chức diễn tập xử lý sự cố, PCCN, PCLB.- Bồi huấn, kèm cặp hướng dẫn quy trình , quy phạm,... cho điều hành viên trạm và nhân viên mới.- Tổ chức triển khai các văn bản pháp luật, chế độ chính sách, quy chế, quy định liên quan đến người lao động.- Tổ chức họp rút kinh nghiệm sau sự cố, thực hiện sửa chữa bảo trì thiết bị trong phạm vi cho phép.- Tổ chức thực hiện công tác VSCN.	

	<ul style="list-style-type: none"> - Được quyền đình chỉ công việc của nhóm công tác khi họ không thực hiện đúng các biện pháp an toàn nhưng phải báo cáo cấp trên - Được quyền điều động đột xuất các nhân viên xuống ca hoặc số nhân viên dư công để thực hiện công tác xử lý sự cố, vào trực ca thay thế... nhưng không trái với luật lao động, nội quy lao động... - Được quyền liên hệ chính quyền địa phương về các vấn đề liên quan đến quản lý, an ninh trật tự, tệ nạn xã hội, bảo vệ thiết bị tải sản. - Được quyền ra mệnh lệnh đối với nhân viên trong vận hành trừ lệnh thao tác.
Mức 3	Không hoàn thành một trong các công việc được giao.

Bảng 3.2: Bảng mô tả công việc tác giả đề xuất.

Bảng tiêu chuẩn công việc:

Trong bản tiêu chuẩn công việc cần phải liệt kê những yếu tố như: trình độ văn hóa, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc, phẩm chất cá nhân, thể lực, tuổi tác, đặc điểm cá nhân.

Yêu cầu bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí phải rõ ràng, cụ thể và chính xác có như vậy mới phát huy được hiệu quả cao. Đồng thời căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc giúp Xí nghiệp có thể sử dụng để đánh giá thành tích nhân viên, tuyển dụng, thuyên chuyển, đào tạo...

Nội dung của bảng tiêu chuẩn công việc như sau:

- Trình độ học vấn: bao gồm có trình độ văn hóa, trình độ ngoại ngữ, tin học...
- Kỹ năng làm việc: bao gồm kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp và tạo lập mối quan hệ, kỹ năng làm việc đồng đội, kỹ năng tổ chức công việc hiệu quả, kỹ năng sử dụng công nghệ...
- Kinh nghiệm làm việc: nắm vững và thực hiện tốt một số kỹ năng, có kinh nghiệm công tác và đạt thành tích tốt.
- Phẩm chất và đặc điểm cá nhân: các phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc như điềm tĩnh, chính chắn, trung thực, cầu tiến, có tinh thần trách nhiệm cao... và các yêu cầu về đặc điểm cá nhân như về tuổi tác, giới tính, thể lực...

3.2.2 Giải pháp hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

A. Xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo cho mục tiêu phát triển Xí Nghiệp trong dài hạn.

Để xác định nhu cầu đào tạo, cần căn cứ vào các yếu tố sau đây:

Phân tích nhiệm vụ cụ thể cũng như kế hoạch sản xuất của Xí nghiệp trong những năm tiếp theo như sản lượng điện truyền tải, tổn thất điện năng, xuất sự cố, chỉ tiêu sửa chữa lớn, thường xuyên...

Phân tích nhu cầu nhân lực của Xí nghiệp về số lượng và chất lượng trong những năm tiếp theo.

Phân tích trình độ, năng lực của mỗi cá nhân thông qua bản phân tích công việc và kết quả đánh giá thực hiện công việc của cá nhân đó.

So sánh năng lực hiện có của nhân viên với yêu cầu sản xuất và nhu cầu nhân lực của Xí nghiệp. Từ đó, Xí nghiệp có thể xác định số lượng, hình thức đào tạo đáp ứng những yêu cầu về nhân lực cho mục tiêu sản xuất.

Tuy nhiên, việc xác định số lượng nhân viên đào tạo còn phụ thuộc vào sự phân bổ kinh phí đào tạo của Công ty. Do đó, sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, phòng TCHC - TTBV & PC cần phối hợp với các phòng đội liên quan để xác định kinh phí

đào tạo phù hợp với khả năng tài chính của Xí nghiệp, nhằm tránh đưa ra những quyết định thiếu thông tin.

Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo, Xí nghiệp cần tiến hành lập kế hoạch đào tạo cho mục tiêu phát triển dài hạn của Xí nghiệp. Kế hoạch đào tạo bao gồm những nội dung sau: xác định nội dung đào tạo, các hình thức tiến hành, thời gian và đối tượng tham dự các khóa đào tạo.

B. Đa dạng hóa hình thức đào tạo.

Hình thức đào tạo hiện tại của Xí nghiệp chỉ bao gồm: kèm cặp tại nơi làm việc, thuê các giáo viên về giảng dạy, tổ chức đưa nhân viên đi tham quan học hỏi kinh nghiệm của các đơn vị bạn. Để nâng cao hiệu quả đào tạo, Xí nghiệp cần phải đa dạng hóa các hình thức đào tạo như:

a. Tổ chức các buổi hội thảo tại Xí nghiệp: Để phân tích và bổ sung một số kinh nghiệm, kiến thức thực tế, kiến thức mới giúp nhân viên cập nhật kiến thức và thông tin để nâng cao trình độ như hội thảo về giảm thiểu sự cố lưới điện, hội thảo về quản lý kỹ thuật... Các cuộc hội thảo tạo cơ hội trao đổi trực tiếp giữa các nhân viên với nhau và giữa nhân viên với cán bộ quản lý, từ đó tạo mối quan hệ thân thiện, hòa đồng, giúp đỡ nhau trong công việc.

b. Tổ chức các cuộc họp trao đổi kinh nghiệm: Trong quá trình làm việc (hàng tháng, quý, năm) để nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, đồng thời kiểm tra kết quả làm việc và khả năng tiếp thu của họ. Thành lập phòng huấn luyện chuyên biệt, bao gồm những nhân viên nội tại có trình độ cao, nắm rõ tình hình sản xuất của Xí nghiệp, có kinh nghiệm thực tế và có kinh nghiệm truyền đạt. Nhân viên phòng huấn luyện có nhiệm vụ truyền đạt kinh nghiệm thực tế, giảng dạy cả lý thuyết và thực hành cho nhân viên Xí nghiệp. Hình thức đào tạo này giúp nhân viên dễ dàng tiếp thu kiến thức, điều quan trọng là tiết kiệm được chi phí đào tạo cho Xí nghiệp.

C. Đánh giá kết quả đào tạo.

Công tác đánh giá sau đào tạo giữ vai trò quan trọng, giúp xác định được mức độ đạt mục tiêu học tập của nhân viên cũng như rút kinh nghiệm cho việc tổ chức đào tạo để khóa đào tạo tiếp theo được hiệu quả hơn.

Phương pháp đánh giá hiện tại của Xí nghiệp chưa đánh giá được hiệu quả thực hiện công việc thực tế của nhân viên từng bộ phận. Do đó, trong quá trình đánh giá kết quả đào tạo, Xí nghiệp cần quan tâm đến các vấn đề sau:

- Xí nghiệp cần xây dựng hệ thống kiểm tra, giám sát đánh giá chất lượng sau đào tạo. Thực hiện đánh giá xem nhân viên có ứng dụng những kiến thức và kỹ năng đã học được vào công việc thực tiễn hay không, so sánh mức độ hoàn thành công việc trước và sau đào tạo. Việc đánh giá kết quả đào tạo sẽ làm cho nhân viên được đào tạo có ý thức và chuyên cần hơn trong học tập. Ngoài phương pháp làm bài kiểm tra thì Xí nghiệp cần thực hiện một số phương pháp như:

Trắc nghiệm: yêu cầu nhân viên điền vào bảng câu hỏi liên quan đến kiến thức đào tạo và phản ứng của học viên sau khi được đào tạo.

Đánh giá hiệu quả công việc mang lại cho Xí nghiệp thông qua các công việc được hoàn thành cả về số lượng và chất lượng:

- Đối với nhân viên: Xí nghiệp nên căn cứ vào kết quả thực hiện công việc, căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc, thời gian hoàn thành công việc, chất lượng công việc hoàn thành.

- Đối với nhân viên quản lý: Cần căn cứ vào kết quả thực hiện công việc sau đào tạo, khả năng phân bổ công việc cho nhân viên, sự giúp đỡ, phối hợp với nhân viên trong khi làm việc, ứng dụng kỹ năng mềm trong vấn đề quản lý nhân sự như thế nào.

Xí nghiệp cần quan tâm đến công tác phát triển nhân lực. Để có thể đạt được kết quả tốt nhất, tránh gây lãng phí tiềm năng và nguồn nhân lực Xí nghiệp nên phát triển nhân lực bao gồm tất cả nhân viên ở tất cả các cấp. Trong khi các chương trình đào tạo chỉ chú trọng đến một số vấn đề, hoặc các kỹ năng, kỹ thuật thuần túy thì các chương trình phát triển nên chú trọng đến việc giúp nhân viên hiểu biết và nắm bắt được nhiều vấn đề rộng hơn như luân phiên thay đổi công việc định kỳ, mở rộng phạm vi thực hiện công việc, qua đó giúp họ có thêm nhiều kinh nghiệm và biết nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau.

Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo có điểm mới sau:

Giảm được chi phí đào tạo do không phải đưa nhân viên đi đào tạo ngoài do có những CBCNV có khả năng đáp ứng được nhu cầu đào tạo nên không phải mời giảng viên ngoài.

3.2.3 Giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực.

A. Hoàn thiện chế độ tiền lương.

a. Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích của từng đơn vị.

Để đánh giá thành tích trong tháng của đơn vị trong Xí nghiệp có thể thực hiện theo cách sau:

Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị để xây dựng các tiêu chí đánh giá. Đồng thời xác định tầm quan trọng của từng tiêu chí.

Hàng tháng tiến hành đánh giá thành tích của từng đơn vị từ đó đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng đơn vị cá nhân phù hợp.

Xây dựng tiêu chuẩn hoàn thành nhiệm vụ:

Bảng 3.3: Tiêu chuẩn xét hoàn thành nhiệm vụ

Stt	Tiêu chuẩn xếp mức hoàn thành nhiệm vụ	Xếp loại	
01	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành xuất sắc công việc được giao đảm bảo chất lượng kỹ thuật và đúng tiến độ, có nhiều công việc hoàn thành vượt tiến độ và có sáng tạo trong công việc, biết tổ chức quản lý công việc trong phạm vi mình quản lý. - Thực hiện và chấp hành nghiêm túc quy trình kỹ thuật, nội quy, quy định của ngành và pháp luật của nhà nước. 	1	125%
02	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc được giao đảm bảo đúng chất lượng và thời hạn. - Không vi phạm luật pháp Nhà nước và các chế định thuộc phạm vi chuyên môn. 	2	100%
03	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc được giao nhưng chưa đúng tiến độ, thời gian mà không có lý do chính đáng. - Sự phối hợp với đơn vị trong và ngoài chưa tốt làm ảnh hưởng đến công việc được giao. - Để hư hỏng vật tư, thiết bị dụng cụ làm việc. - Vi phạm pháp luật, nội quy, quy định của Xí nghiệp nhưng chưa đến mức phải kỷ luật. - Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do Xí nghiệp tổ chức không đạt lần thứ nhất. 	3	75%
04	<ul style="list-style-type: none"> - Không hoàn thành nhiệm vụ được giao hoặc vi phạm quy trình, quy phạm mức nghiêm trọng để xảy ra tai nạn lao động nhẹ trở lên, để xảy ra cháy nổ. - Để xảy ra mất mát tài sản, hư hỏng vật tư thiết bị. - Trong tháng có 1 ngày nghỉ không có lý do hoặc có từ 3 lần trở lên đi muộn về sớm. - Bị xử lý kỷ luật từ mức khiển trách trở lên. 	04	50%

- Thi sát hạch quy trình an toàn, quy trình kinh doanh, thi giữ bậc, nâng bậc và các quy trình khác do Xí nghiệp tổ chức không đạt từ 2 lần trở lên.		
--	--	--

(Nguồn tác giả đề xuất)

Hiện tại Xí nghiệp xét hoàn thành nhiệm vụ trên cơ sở trường các đơn vị xét đưa lên do đó vẫn còn cả nể trong việc xét và mức lương tương ứng khi hoàn thành nhiệm vụ mức 1 là 110% lương còn thấp, không kích thích được tinh thần làm việc của nhân viên, mức 4 là 80% không thể hiện được tính kỷ luật làm cho nhân viên ỷ lại vì mức chênh lệch không cao.

b. Cần bổ sung điều chỉnh đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên khi phân phối tiền lương sản xuất (L_2).

Hiện tại Xí Nghiệp trả lương bổ sung năm chỉ phụ thuộc vào hệ số lương cấp bậc và ngày công của người lao động Xí Nghiệp nên tính thêm yếu tố kết quả thực hiện công việc và trình độ của nhân viên đó là động lực rất lớn để nhân viên phấn đấu:

$$L_2 = \frac{TL_{\min} \times (H_L + H_{PCCV}) \times H_{ql} \times H_{td} \times H_{htnv} \times N_{tt} \times K_{đc}}{22}$$

TL_{\min} : Lương tối thiểu vùng của Nhà nước

H_l : Hệ số lương

$K_{đc}$: Hệ số điều chỉnh lương sản xuất theo thời kỳ.

N_{tt} : Ngày công thực tế hưởng lương tháng.

H_{ql} : Hệ số quản lý.

H_{htnv} : Hệ số hoàn thành nhiệm vụ.

H_{td} : Hệ số trình độ.

$H_{td} = 1.25$ (Trình độ thạc sĩ).

$H_{td} = 1.2$ (Trình độ đại học).

$H_{td} = 1.1$ (Trình độ cao đẳng, trung cấp).

$H_{td} = 1$ (Công nhân).

Bảng 3.4: Bảng lương cuối tháng.

Stt	MSNV	Họ và tên	Mã ngạch	Trình độ	Hệ số lương	Ngày công	MHTNV	Lương kỳ 2
1	20696	Đặng Dương Thanh	.B.19-03	Đại học	2,96	21	2	4.858.019
2	21269	Phạm Văn Việt	.B.19-03	Đại học	2,65	21	2	4.292.474

3	21511	Võ Tấn Thành	.B.19-04	Cao đẳng	2,18	21	2	1.962.129
4	21580	Lê Thế Định	.B.19-04	Cao đẳng	1,80	21	2	1.620.106

(Nguồn: phòng TCHC- TTBV & PC Xí nghiệp)

Bảng 3.5: Bảng lương cuối tháng đề xuất hệ số trình độ của tác giả.

Stt	MSNV	Họ và tên	Mã ngạch	Trình độ	Hệ số lương	Ngày công	MHT NV	Hệ số TĐ	Lương kỳ 2
1	20696	Đặng Dương Thanh	.B.19-03	Đại học	2,96	21	2	1,2	5.829.622
2	21269	Phạm Văn Việt	.B.19-03	Đại học	2,65	21	2	1,2	5.150.968
3	21511	Võ Tấn Thành	.B.19-04	Cao đẳng	2,18	21	2	1,1	2.158.341
4	21580	Lê Thế Định	.B.19-04	Cao đẳng	1,80	21	2	1,1	1.782.116

(Nguồn: Đề xuất tác giả)

c. Đề ra những tiêu chuẩn nâng lương trước thời hạn và ngược lại kéo dài thời hạn nâng lương nếu hiệu quả công việc không tốt.

Hiện nay Xí nghiệp chỉ căn cứ vào số năm công tác của nhân viên khi tiến hành nâng ngạch lương. Nhằm nâng cao tinh thần làm việc gắn bó lâu dài Xí nghiệp nên thực hiện nâng lương trước thời hạn cho nhân viên khi đạt chỉ tiêu cụ thể sau: Nếu 2 năm liền đạt danh hiệu thi đua cấp Tổng Công ty, năng lực thực hiện công việc xuất sắc sẽ nâng lương trước thời hạn một năm. Nếu trong 3 năm liền không hoàn thành công việc được giao và bị kỷ luật bằng văn bản sẽ kéo dài thêm 1 năm mới được nâng lương.

Theo giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực tác giả đề xuất có điểm mới như sau:

Mức xếp loại hoàn thành nhiệm vụ được nới rộng khoảng cách giữa các mức, tạo động lực cho CBCNV cố gắng hoàn thành nhiệm vụ xuất sắc để được hưởng mức lương cao hơn và ngược lại đối với những CBCNV không hoàn thành nhiệm vụ thì mức hạ lương cũng cao hơn (trước đề xuất mức 1 = 110%, mức 2 = 100%, mức 3 = 80%, mức 4 = 60% lương).

Trong việc tính lương cuối tháng, tác giả đề xuất bổ sung thêm hệ số trình độ so với cách tính lương hiện tại vì nếu hệ số trình độ không được tính đến, thì lương sản

xuất (lương kỳ II) của tất cả CBCNV đều bằng nhau, điều đó không phân biệt được người có trình độ đại học, cao đẳng so với công nhân, đây là yếu tố quan trọng trong việc động viên tinh thần làm việc của CBCNV cũng như động viên tinh thần tự học tập nâng cao trình độ của mỗi CBCNV.

3.2.4 Nhóm giải pháp hỗ trợ hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

A. Động viên tinh thần.

Dựa vào tháp nhu cầu của Maslow để nâng cao năng suất, chất lượng hiệu quả công việc, Xí nghiệp cần chú trọng đến công tác kích thích tạo động lực trong lao động đối với CBCNV trong Xí nghiệp.

Bên cạnh những hình thức đã áp dụng, Xí nghiệp cần áp dụng các hình thức động viên tinh thần, tác động đến tâm lý, tình cảm người lao động như định kỳ hàng quý, Xí nghiệp tổ chức kiểm tra đánh giá các bộ phận, cá nhân trên cơ sở họ đã cống hiến cho Xí nghiệp để đề nghị khen thưởng bằng các hình thức như: Tặng bằng khen, giấy khen, danh hiệu lao động giỏi, chiến sỹ thi đua, bổ nhiệm lên chức cao hơn...

Ngoài ra Xí nghiệp nên quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động qua hình thức thăm hỏi động viên kịp thời đối với những CBCNV không may có hoàn cảnh khó khăn bất trắc trong cuộc sống. Đây là yếu tố quan trọng có ý nghĩa rất lớn trong việc kích thích mọi người tích cực phấn đấu hơn nữa trong công việc.

B. Thiết lập hệ thống thông tin.

Thiết lập và phát triển hệ thống thông tin của ngành điện.

Thông tin báo cáo về NNL: Dự báo nhu cầu về NNL, sự phát triển của NNL cũng như những biến động của NNL trong tương lai.

Thông tin về các ngành nghề trong hoạt động truyền tải điện và các lĩnh vực SXKD khác mà Xí nghiệp có tham gia.

Các thông tin khác: Bao gồm các thông tin về kế hoạch, chính sách, chế độ phát triển NNL của công ty.

Trên cơ sở những thông tin có được nêu trên sẽ tạo điều kiện cho Xí nghiệp lập kế hoạch, chương trình phát triển NNL cho riêng mình.

C. Nâng cao năng lực lãnh đạo của cán bộ.

Xí nghiệp nên lấy ý kiến rộng rãi cán bộ thuộc diện quy hoạch, từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực quản lý cũng như năng lực chuyên môn và các điều kiện cần thiết khác. Nâng lực lãnh đạo rất quan trọng trong việc phát triển Xí nghiệp. Một bộ

phận nhỏ cán bộ lãnh đạo còn yếu về nghiệp vụ, và kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ khác nhau nên Xí nghiệp cần có kế hoạch đào tạo cụ thể và hạn chế đến mức tối đa việc kiêm nhiệm đối với bộ phận cán bộ này.

D. Phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với môi trường kinh doanh.

Để đảm bảo vận hành lưới điện an toàn, liên tục, ổn định và giảm tổn thất truyền tải, cải thiện hình ảnh ngành điện đối với khách hàng sử dụng điện,... cũng như hướng đến SXKD đa ngành, một trong những vấn đề then chốt mà Xí nghiệp cần quan tâm là tạo ra văn hóa tổ chức phù hợp với các giá trị văn hóa, truyền thống tốt đẹp của Công ty, nâng cao ý thức trách nhiệm, thay đổi nếp nghĩ “điện là độc quyền” và hướng tới phương châm “phục vụ khách hàng”, nâng cao quyền hạn và trách nhiệm cho nhân viên, khơi dậy ý thức kỷ luật tự giác, tác phong làm việc nghiêm túc...

Ngoài ra, khi hình thành và phát triển văn hóa tổ chức, lãnh đạo Xí nghiệp cần quan tâm lưu ý tìm hiểu đặc điểm tâm lý của nhân viên, tìm hiểu nhân viên mong đợi gì ở Xí nghiệp, thu hút họ làm việc theo nhóm, biết cầu tiến, thật thà, tích cực đóng góp phát triển Xí nghiệp. Thường xuyên tổ chức các hình thức sinh hoạt, tuyên truyền giáo dục về truyền thống và các giá trị văn hóa của Xí nghiệp.

E. Áp dụng các thành tựu của công nghệ thông tin.

Cùng với sự phát triển công nghệ thông tin đã làm thay đổi bộ mặt cuộc sống. Đối với một doanh nghiệp, công nghệ thông tin giúp quản trị hoạt động SXKD được chính xác hơn, nhanh hơn, khoa học hơn và có hiệu quả hơn. Nếu xét riêng hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp, các thành tựu của công nghệ thông tin có thể áp dụng tiêu biểu cho việc quản lý CBCNV là việc quản lý toàn bộ thông tin của CBCNV từ lúc tuyển dụng, thử việc, trở thành nhân viên chính thức đến khi thôi việc và chương trình tính lương, thưởng VHAT điện... sẽ giúp tính nhanh, chính xác các khoản tiền lương, thưởng VHAT điện... để trả cho người lao động.

F. Phối hợp với tổ chức Công đoàn động viên người lao động.

Tạo niềm tin cho người lao động về tính ổn định của hoạt động SXKD trong Xí nghiệp cũng như triển vọng phát triển của Xí nghiệp là thuận lợi và bền vững, thu nhập của người lao động hứa hẹn ngày một khả quan. Tất cả những đóng góp của người lao động đều được trân trọng và ghi nhận, người lao động sẽ nhận về cho mình những quyền lợi tương xứng với những gì đã đóng góp.

Các chính sách, chế độ mà Xí nghiệp đang áp dụng đều phù hợp với những quy định hiện hành của Nhà nước, của Công ty, SPC. Bất kỳ sự thay đổi nào trong chính sách, chế độ đều cần có những giải thích rõ ràng, xác đáng và công khai đến người lao động.

Kịp thời động viên, khen thưởng những cá nhân, tập thể có thành tích tốt

Liên hệ các bệnh viện có uy tín thực hiện khám chữa bệnh định kỳ cho người lao động (lao động gián tiếp và bán trực tiếp, 1 lần/năm; lao động trực tiếp: 2 lần/năm).

Duy trì chế độ nghỉ điều dưỡng đối với CBCNV cần phục hồi sức khỏe.

Thăm hỏi, trợ cấp khó khăn, động viên người lao động khi bị ốm đau, hoạn nạn.

Mức sống CBCNV được nâng cao, họ có điều kiện thỏa mãn đời sống vật chất và tinh thần cao hơn, đó cũng là tiền đề giúp họ cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các biện pháp có thể thực hiện:

Vận động, tuyên truyền đến từng người lao động để họ có ý thức hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân công. Giải thích để họ hiểu rằng kết quả thực hiện công việc của từng người có ảnh hưởng trực tiếp đến thành quả hoạt động chung của toàn Xí nghiệp tác động trực tiếp đến thu nhập của nhân viên.

3.2.5 Một số kiến nghị.

3.2.5.1 Kiến nghị với cơ quan Nhà nước.

Để hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp càng hiệu quả góp phần nào sự phát triển bền vững của Xí nghiệp, xin kiến nghị với cơ quan Nhà nước:

- Nghiên cứu mức lương tối thiểu linh hoạt và phù hợp theo từng tình hình để nâng cao mức sống cho người lao động.

- Kể từ ngày 01/01/2009, Luật thuế thu nhập cá nhân có hiệu lực, người nộp thuế được giảm trừ gia cảnh (giảm trừ 4 triệu đồng/tháng cho bản thân và giảm trừ thêm cho mỗi người phụ thuộc 1,6 triệu đồng/tháng) vào thu nhập chịu thuế trước khi tính thuế đối với thu nhập từ kinh doanh, từ tiền lương, tiền công của đối tượng nộp thuế. Với mức quy định như thế còn quá thấp, cần điều chỉnh nâng lên để chia sẻ với người lao động, giúp họ có được thu nhập khả dụng nhiều hơn.

3.2.5.2 Kiến nghị với Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.

Công ty là cấp chủ quản, những quy định, chính sách, chế độ,... do Công ty ban hành sẽ ảnh hưởng sát sườn nhất đến hoạt động SXKD nói chung của Xí nghiệp.

Nhằm giúp hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp ngày một tốt hơn, xin nêu lên một số kiến nghị:

- Đối với những đơn vị có biên chế thấp hơn định biên lao động hiện hành nhưng vẫn đảm bảo hoạt động SXKD thì cần có cơ chế khuyến khích, động viên thỏa đáng.

- Kiến nghị với Công ty khi duyệt quỹ lương, thưởng VHAT điện, khen thưởng, phúc lợi... cần xem xét đến yếu tố CPI để cải thiện được thu nhập thực cho người lao động.

- Các chương trình đào tạo, các học bổng thường đầu mỗi tiếp nhận là Công ty. Chính vì vậy, Công ty nên có thông báo kịp thời những vấn đề này cho các đơn vị thành viên được biết.

- Kiến nghị với Công ty thường xuyên tổ chức các hội thi nhằm giúp cho CBCNV trong Công ty có điều kiện trao đổi học hỏi lẫn nhau.

- Kiến nghị với Công ty đổi mới phương pháp tuyển dụng nhân viên, đảm bảo tuyển dụng kịp thời, đúng năng lực góp phần hoàn thành kế hoạch đúng thời gian và định biên được phân bổ.

- Kiến nghị với Công ty bổ sung thêm hệ số trình độ trong công thức tính lương kỳ II.

Tóm tắt Chương 3

Từ việc phân tích thực trạng hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp, đánh giá những mặt được cũng như những yếu kém còn tồn tại, đồng thời kết hợp với những lý luận về quản trị NNL, Chương 3 đã trình bày những giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động này cho Xí nghiệp, cụ thể đó là những giải pháp về: Hoàn thiện chính sách tuyển dụng nhân viên, hoàn thiện phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, hoàn thiện chế độ tiền lương...

Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được định hướng phát triển SXKD của Xí nghiệp.

KẾT LUẬN

Điện năng là sản phẩm hết sức quan trọng của mỗi quốc gia. Đồng Nai là một tỉnh với nhiều khu công nghiệp tập trung càng đòi hỏi Công ty TNHH MTV điện lực Đồng Nai cần phát triển đủ mạnh để phục vụ nhu cầu tiêu thụ điện của cả tỉnh nhà. Hoạt động của Công ty bao gồm nhiều khâu, trong đó truyền tải điện là một trong những khâu chính, không thể thiếu. Do đó hoạt động truyền tải điện năng càng hiệu quả sẽ góp phần đáng kể vào thành quả chung của Công ty. Hoàn thiện hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp sẽ rất có ý nghĩa vì không chỉ đem lại lợi ích cho Xí nghiệp mà còn cho cả sự phát triển của Tỉnh.

Xí nghiệp là một đơn vị trực thuộc Công ty TNHH MTV điện lực Đồng Nai, hoạt động SXKD trên lĩnh vực độc quyền, ảnh hưởng của cơ chế cũ và lề lối làm việc trước đây còn nặng nề do đó hoạt động quản trị NNL hiện nay còn khá nhiều vấn đề cần chỉnh sửa và hoàn thiện mới mong đáp ứng được yêu cầu cũng như định hướng phát triển SXKD trong thời gian tới. Luận văn đã nêu lên một hệ thống các giải pháp để giải quyết thực trạng này. Tuy nhiên các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị NNL tại Xí nghiệp cho dù có tốt đến mấy cũng sẽ khó phát huy hết tác dụng của nó nếu không có được sự đồng thuận và cam kết mạnh mẽ từ các cấp quản lý cũng như cần có một sự thay đổi lớn trong tư duy của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về khả năng và thời gian nên Luận văn này chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong được sự góp ý của Quý Thầy Cô để Luận văn càng trở nên hoàn thiện và có thể được áp dụng một cách có hiệu quả nhất vào Xí nghiệp điện Cao thế Đồng Nai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Tạ Thị Kiều An, Ngô Thị Ánh, Nguyễn Văn Hóa, Nguyễn Hoàng Kiệt, Đinh Phương Vương (2004), *Quản lý chất lượng trong các tổ chức*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [2] Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3] Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [4] Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [5] Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [6] Phan Quốc Tấn bài giảng quản trị nguồn nhân lực năm 2011.
- [7] Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Xuân Thủy, Nguyễn Việt Ánh, Trần Thị Việt Hoa (2006), *Kỹ năng quản lý của tổ trưởng sản xuất và quản đốc phân xưởng*, NXB Lao động, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [8] Nguyễn Hữu Thân (2004), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [9] Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai báo cáo Tổng kết năm 2009, 2010, 2011.
- [10] Xí nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai quy chế trả lương và nội quy lao động.
- [11] Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai định biên lao động sản xuất kinh doanh điện năm 2005.
- [12] Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai báo cáo tổng kết năm 2009, 2010, 2011.
- [13] Cục thống kê Đồng Nai số liệu năm 2009, 2010, 2011.
- [14] Trang web: <http://eoffice.pcdongnai.com>

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	2
5. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài nghiên cứu.....	2
6. Kết cấu của luận văn.....	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	4
1.1 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực.....	4
1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực.....	4
1.1.2 Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực.....	4
1.1.3 Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.....	5
1.1.4 Mô hình quản trị nguồn nhân lực.....	5
1.1.5 Ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực.....	7
1.2 Nhóm chức năng chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực.....	8
1.2.1 Thu hút NNL.....	9
1.2.1.1 Vai trò ý nghĩa chức năng thu hút nguồn nhân lực.....	9
1.2.1.2 Quy trình và phương pháp tuyển dụng.....	10
1.2.2 Đào tạo – phát triển nguồn nhân lực.....	12
1.2.3 Duy trì nguồn nhân lực.....	14
1.3 Những yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực.....	14
1.3.1 Môi trường bên ngoài.....	14
1.3.2 Môi trường bên trong.....	15
1.4 Kinh nghiệm công ty truyền tải điện một trục thuộc tập điện lực Việt Nam EVN.....	17
Tóm tắt Chương 1.....	18
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP ĐIỆN CAO THẾ TRONG THỜI GIAN QUA	19
2.1 Giới thiệu về Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai.....	19
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển.....	20

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai	20
.....	20
2.1.2.1 Chức năng:	20
2.1.2.2 Nhiệm vụ:	20
2.1.2.3 Quyền hạn:	21
2.1.3 Cơ cấu tổ chức quản lý.	21
2.1.4 Kết quả hoạt động của Xí Nghiệp Điện Cao Thế Đồng Nai năm 2011.	25
2.1.4.1 Các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật.	25
2.1.4.2 Công tác tài chính.	26
2.1.4.3 Công tác Quản lý kỹ thuật – Kỹ thuật an toàn.	26
2.2 THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP ĐIỆN CAO THẾ ĐỒNG NAI.	26
2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp Điện Cao thế Đồng Nai.	26
2.2.1.1 Phân tích số lượng nhân sự.	26
2.2.2.2 Cơ cấu lao động theo nhiệm vụ.	27
2.2.2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ.	28
2.2.2.4 Phân tích cơ cấu lao động theo giới tính.	29
2.2.2.5 Phân tích cơ cấu lao động theo độ tuổi.	29
2.2.2 Thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp điện Cao thế Đồng Nai trong thời gian qua.	30
2.2.2.1 Phân tích thực trạng việc thực hiện chức năng tuyển dụng, bố trí nhân lực tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.	30
2.2.2.2 Thực trạng việc thực hiện chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Xí nghiệp điện Cao Thế Đồng Nai	36
2.2.2.3 Phân tích thực trạng việc thực hiện chức năng duy trì nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.	41
2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí nghiệp.	51
.....	51
2.3.1 Ảnh hưởng của môi trường bên ngoài.	51
2.3.2 Ảnh hưởng của môi trường bên trong.	52
2.4 Nhận xét chung thực trạng hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp.	54

2.4.1 Những điểm mạnh.....	54
2.4.2 Một số tồn tại.....	55
Tóm tắt Chương 2.....	55
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ	
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI XÍ NGHIỆP ĐIỆN CAO THẾ ĐỒNG NAI.	57
3.1 Quan điểm và mục tiêu.	57
3.1.1 Quan điểm, mục tiêu và xu hướng phát triển ngành điện.	57
3.1.2 Quan điểm và mục tiêu phát triển nguồn nhân lực tại Xí Nghiệp Điện	
Cao Thế Đồng Nai.	57
3.1.2.2 Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực.	58
3.2 Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Xí	
nghiệp điện cao thế Đồng Nai.....	59
3.2.1 Nhóm giải pháp hoàn thiện chức năng tuyển dụng, bố trí nguồn nhân	
lực.....	59
3.2.1.1 Giải hoàn thiện chính sách tuyển dụng và bố trí sử dụng nhân viên.	
.....	59
3.2.1.2. Giải pháp hoàn thiện công tác phân tích đánh giá công việc.	62
3.2.2 Giải pháp hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.	
.....	69
3.2.3 Giải pháp hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực.	71
3.2.4 Nhóm giải pháp hỗ trợ hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực.	
.....	75
3.2.5 Một số kiến nghị.	77
3.2.5.1 Kiến nghị với cơ quan Nhà nước.	77
3.2.5.2 Kiến nghị với Công ty TNHH MTV Điện lực Đồng Nai.....	77
Tóm tắt Chương 3.....	78
KẾT LUẬN	79
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	
TÀI LIỆU THAM KHẢO	