

TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM



EVN

ĐỀ ÁN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC QUỐC GIA VIỆT NAM

GIAI ĐOẠN 2018 - 2025, TẦM NHÌN 2030

Hà Nội, tháng 11 năm 2018

MỤC LỤC

DANH SÁCH BẢNG	V
DANH SÁCH HÌNH ẢNH	VII
DANH MỤC THUẬT NGỮ VÀ TỪ VIẾT TẮT	VIII
TÓM TẮT ĐỀ ÁN	1
PHẦN MỞ ĐẦU.....	6
LỜI MỞ ĐẦU	6
CƠ SỞ PHÁP LÝ XÂY DỰNG ĐỀ ÁN.....	6
SỰ CẦN THIẾT CỦA ĐỀ ÁN:.....	7
MỤC TIÊU, QUY MÔ CỦA ĐỀ ÁN	8
<i>Mục tiêu chung</i>	8
<i>Các mục tiêu cụ thể</i>	8
<i>Quy mô đề án</i>	8
PHẦN I. ĐÁNH GIÁ PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.....	9
CHƯƠNG I. ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA EVN	9
1.1. BỐI CẢNH NGÀNH ĐIỆN VIỆT NAM.....	9
1.2. NHIỆM VỤ CHÍNH TRỊ CỦA EVN.....	11
1.3. SỨ MỆNH, TẦM NHÌN EVN.....	11
1.4. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN	12
CHƯƠNG II. MÔ HÌNH TỔ CHỨC, NGÀNH NGHỀ SẢN XUẤT KINH DOANH HIỆN NAY.....	14
2.1. MÔ HÌNH TỔ CHỨC	14
2.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ	14
2.3. CÁC ĐƠN VỊ THÀNH VIÊN	14
2.3.1 <i>Khởi phát điện</i>	14
2.3.2 <i>Khởi truyền tải điện</i>	14
2.3.3 <i>Khởi phân phối và kinh doanh điện</i>	14
2.3.4 <i>Khởi quản lý và cung cấp dịch vụ chung</i>	15
2.3.5 <i>Khởi tư vấn và quản lý dự án</i>	15
2.4. TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG CÁC LĨNH VỰC:.....	15
2.4.1. <i>Sản xuất, cung ứng, tham gia thị trường điện</i>	15
2.4.2. <i>Kinh doanh và dịch vụ khách hàng</i>	16
2.4.3. <i>Đầu tư xây dựng nguồn và lưới điện</i>	16
2.5. TRÌNH ĐỘ CÔNG NGHỆ HIỆN TẠI VÀ TÁC ĐỘNG CỦA CMCN 4.0	17
2.5.1. <i>Về công nghệ điện lực</i>	17
2.5.2. <i>Về CNTT và tự động hóa</i>	18

2.5.3. Đánh giá ảnh hưởng CMCN 4.0 tới ngành Điện	19
CHƯƠNG III. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC HIỆN NAY CỦA EVN.....	23
3.1. MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC	23
3.1.1. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực từ EVN đến các đơn vị thành viên	23
3.1.2. Chính sách quản lý nguồn nhân lực và các cơ chế đi kèm	24
3.1.3. Các công cụ quản lý nguồn nhân lực	29
3.1.4. Chính sách phát triển nguồn nhân lực trong Văn hóa doanh nghiệp	31
3.1.5. Các chỉ số đánh giá.....	32
3.2. NGUỒN NHÂN LỰC HIỆN TẠI	32
3.2.1. Số liệu chung về nguồn nhân lực:	32
3.2.2. Số lượng và cơ cấu theo Khối	33
3.2.3. Số lượng và cơ cấu theo độ tuổi.....	34
3.2.4. Số lượng và cơ cấu theo trình độ chuyên môn	37
3.2.5. Các chỉ số nguồn nhân lực:.....	39
CHƯƠNG IV. PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA EVN.....	44
4.1. CÁC ĐIỂM MẠNH.....	44
4.2. CÁC ĐIỂM YẾU	44
4.3. CÁC CƠ HỘI.....	45
4.4. NHỮNG THÁCH THỨC.....	45
4.5. CÁC CHIẾN LƯỢC THEO PHÂN TÍCH SWOT	45
4.6. ỨNG DỤNG CHIẾN LƯỢC ĐẠI DƯƠNG XANH – BLUE OCEAN STRATEGY (BOS) PHÂN TÍCH NGUỒN NHÂN LỰC EVN	46
4.6.1. Mô hình dàn trải thực trạng (‘As is’ Canvas).....	47
4.6.2. Mô hình trải nghiệm của nhân viên (Buyer Utility Map/ Buyer Experience Cycle – BEC/BUM).....	48
4.6.3. Khung 6 lộ trình (6 path framework)	49
4.6.4. Bảng ERRC	53
4.6.5. Mô hình dàn trải “mục tiêu” (‘TO BE’ CANVAS).....	54
CHƯƠNG V. KẾT LUẬN ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	55
PHẦN II. DỰ BÁO NGUỒN NHÂN LỰC GIAI ĐOẠN 2018 - 2025, TẦM NHÌN 2030	57
CHƯƠNG VI. CƠ SỞ ĐỂ DỰ BÁO	57
6.1. CÁC CƠ SỞ DỰ BÁO	57
6.2. PHÂN TÍCH BỐI CẢNH THAY ĐỔI THEO LỘ TRÌNH CẢI CÁCH NGÀNH ĐIỆN	57
6.3. PHÂN TÍCH BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI TRONG CMCN 4.0	59
THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ:	62
Xe điện bùng nổ.....	62

<i>Tàu hỏa cao tốc trong tương lai.....</i>	<i>62</i>
CHƯƠNG VII. DỰ BÁO NHU CẦU NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÁC CHỈ TIÊU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN 2025, TẦM NHÌN 2030	65
7.1. CÁC CHỈ SỐ MỤC TIÊU CỦA NGUỒN NHÂN LỰC.....	65
7.1.1. <i>Chỉ số năng suất lao động.....</i>	<i>65</i>
7.1.2. <i>Chỉ số tài chính</i>	<i>65</i>
7.2. DỰ BÁO NGUỒN NHÂN LỰC	66
7.2.1. <i>Số lượng</i>	<i>66</i>
7.2.2. <i>Yếu tố tái cấu trúc</i>	<i>67</i>
7.2.3. <i>Hiện đại hóa quy trình quản trị và ứng dụng Công nghệ cho hệ thống hiện tại</i>	<i>68</i>
7.2.4. <i>Ứng dụng các Công nghệ mới trong quy trình sản xuất kinh doanh</i>	<i>68</i>
7.2.5. <i>Chất lượng.....</i>	<i>69</i>
PHẦN III. ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TỪ NAY TỚI 2030	71
CHƯƠNG VIII. HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TƯƠNG LAI.....	71
8.1. YÊU CẦU CHUNG ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH CMCN 4.0	72
8.2. ĐÀO TẠO ĐỔI MỚI TƯ DUY ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ.....	73
8.2.1. <i>Nâng cấp trình độ cán bộ quản lý và chuyên gia để bắt kịp yêu cầu quản trị nhân sự hiện đại, xét tới bối cảnh cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0.....</i>	<i>73</i>
8.2.2. <i>Đưa một số khái niệm quản trị hiện đại của thế kỷ 21 vào áp dụng và truyền thông nội bộ nhằm xây dựng Văn hóa Doanh nghiệp.....</i>	<i>74</i>
8.2.3. <i>Xây dựng mô hình các nhà lãnh đạo mang tư duy chuyển biến số, gắn KPI với thể hệ lãnh đạo “chính trực”, theo tinh thần khởi nghiệp, làm mới nội tại</i>	<i>75</i>
8.2.4. <i>Phát triển triết lý quản trị nhân lực, nền văn hóa đặc sắc mang hình thái riêng của EVN, khẳng định công ty điện lực đứng đầu Đông Nam Á.....</i>	<i>76</i>
8.3. DỮ LIỆU VÀ PHẦN MỀM TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ	77
8.4. CÔNG TÁC TRUYỀN THÔNG TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	78
CHƯƠNG IX. ĐỊNH HƯỚNG CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.....	79
9.1. QUAN ĐIỂM QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA EVN	79
9.2. CÁC ĐỊNH HƯỚNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ.....	79
<i>Hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực.....</i>	<i>79</i>
CHƯƠNG X. GIẢI PHÁP VÀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG.....	84
10.1. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN	84
10.2. CÁC KẾ HOẠCH TRIỂN KHAI THỰC HIỆN CỤ THỂ	85
<i>I. Giai đoạn 2019-2020:.....</i>	<i>85</i>
1. <i>Các hoạt động chuẩn bị:</i>	<i>85</i>
2. <i>Đào tạo cán bộ lãnh đạo/cán bộ nhân sự.....</i>	<i>85</i>

3.	<i>Quản trị thay đổi trong quá trình tái cấu trúc.....</i>	88
4.	<i>Hoàn thiện hệ thống đánh giá quản lý hiệu quả công việc theo BSC&KPI.....</i>	88
5.	<i>Đánh giá việc thực hiện, quy trình quản trị nhân sự, cơ chế chính sách nhân sự trên HRMS.....</i>	89
6.	<i>Xây dựng và rà soát các hệ thống các tiêu chuẩn về chức danh viên chức nghiệp vụ, khung năng lực và tiêu chuẩn kỹ năng nghề</i>	89
7.	<i>Xây dựng hệ thống hệ thống giảng viên đào tạo nội bộ của Tập đoàn</i>	90
8.		
9.	<i>Thành lập Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học</i>	90
II.	<i>Giai đoạn 2021- 2025:</i>	91
1.	<i>Hoàn thiện và triển khai hệ thống quy hoạch luân chuyển cán bộ nhân viên.....</i>	91
2.	<i>Xây dựng khung chương trình khung đào tạo trong các lĩnh vực</i>	91
3.	<i>Xây dựng hoàn thiện Hệ thống lương.....</i>	92
4.	<i>Xây dựng hoàn thiện hệ thống đào tạo.....</i>	92
5.	<i>Xác định khung cơ chế chính sách cần cập nhật cho giai đoạn tới 2025</i>	93
6.	<i>Xây dựng App cho Nhân viên EVN.....</i>	93
7.	<i>Xây dựng Văn hóa Công bằng/Chính trực, Bộ định nghĩa hành vi.....</i>	94
8.	<i>Triển khai Hệ thống quản trị nhân sự tổng thể trên toàn bộ Hệ thống</i>	94
III.	<i>Giai đoạn 2026 -2030:</i>	95
10.3.	<i>KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG</i>	96
	DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	97
	DANH SÁCH PHỤ LỤC.....	104

DANH SÁCH BẢNG

Bảng 1: Các chỉ tiêu liên quan đến nguồn nhân lực của tập đoàn	25
Bảng 2: Số lượng lao động theo khối	33
Bảng 3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	35
Bảng 4: Số lượng lao động theo trình độ chuyên môn	37
Bảng 5: Lao động chia theo nhóm trình độ.....	37
Bảng 6: Năng suất lao động EVN giai đoạn 2013-2017.....	40
Bảng 7: Chỉ số tài chính nguồn ngân lực từ 2015 đến 2017	42
Bảng 8: Chi phí lương và các khoản chi cho con người từ 2015 đến 2017	42
Bảng 9: Chỉ số tài chính nguồn nhân lực từ 2015 đến 2017	Error! Bookmark not defined.
Bảng 10: Phân tích trải nghiệm của NNL EVN.....	49
Bảng 11: Phân tích ngành công nghiệp tương tự	50
Bảng 12: Phân tích nhóm chiến lược	51
Bảng 13: Phân tích cân bằng chức năng – cảm xúc.....	52
Bảng 14: Mô hình bảng PESTEL	53
Bảng 15: Mô hình bảng ERRC dự thảo của EVN	54
Bảng 16: Kịch bản chỉ số tăng năng suất lao động hàng năm	65
Bảng 17: Năng suất lao động vào các thời điểm 2020, 2025, 2030.....	65
Bảng 18: Các chỉ số tài chính Nguồn nhân lực cho ba năm gần nhất.....	66
Bảng 19: Dự báo dựa trên sản lượng điện và các chỉ số mục tiêu các năm 2020, 2025, 2030	66
Bảng 20: Tổng số nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam các năm 2020, 2025, 2030	66
Bảng 21: Tổng số nhân lực theo quy mô hiện tại trong trường hợp tái cấu trúc tối đa theo lộ trình	67
Bảng 22: Dự báo NNL trong trường hợp ứng dụng công nghệ	68
Bảng 23: Các chỉ số mục tiêu	69
Bảng 24: Dự báo nhu cầu tuyển mới Nhân sự	69
Bảng 25: Mục tiêu về bằng cấp đào tạo	69
Bảng 26: Nội dung đào tạo cán bộ lãnh đạo	88
Bảng 27: Nội dung công việc xây dựng hoàn thiện hệ thống đánh giá	88
Bảng 28: Nội dung công việc đánh giá việc thực hiện, quy trình, chính sách NS.....	89
Bảng 29: Nội dung công việc Hoàn thiện và triển khai Hệ thống vị trí chức danh.....	90
Bảng 30: Nội dung công việc Xây dựng hệ thống giảng viên đào tạo nội bộ	90
Bảng 31: Nội dung công việc hoàn thiện và triển khai hệ thống quy hoạch luân chuyển CBNV	91
Bảng 32: Nội dung công việc hoàn thiện và triển khai xây dựng chương trình khung đào tạo	92

Bảng 33: Nội dung công việc xây dựng hoàn thiện hệ thống lương.....	92
Bảng 34: Nội dung công việc xây dựng hoàn thiện hệ thống đào tạo	92
Bảng 35: Nội dung công việc xác định khung cơ chế chính sách cần cập nhật cho giai đoạn tới 2025	93
Bảng 36: Nội dung công việc xây dựng app cho nhân viên EVN	94
Bảng 37: Nội dung công việc Xây dựng Văn hóa chính trực/ Bộ định nghĩa hành vi	94
Bảng 38: Nội dung công việc triển khai hệ thống quản trị nhân sự tổng thể.....	95
Bảng 39: Kế hoạch hành động tổng thể	96

DANH SÁCH HÌNH ẢNH

Hình 1 Đổi mới hệ thống phát triển nguồn nhân lực	5
Hình 2 Thị trường cạnh tranh	10
Hình 3 Sản xuất điện 4.0 – những đòn bẩy mang lại hiệu quả	19
Hình 4: Công cụ GridWatch	21
Hình 5: Khó khăn trong việc thu hút và giữ nguồn nhân lực Big Data trên thị trường	22
Hình 6: Cơ cấu nhân sự EVN năm 2017 theo khối	33
Hình 7: Tỷ lệ lao động giữa các khối.....	34
Hình 8: Biến động nhân sự các khối trong giai đoạn 2013-2018	34
Hình 9: Cơ cấu lao động của cả tập đoàn theo độ tuổi	35
Hình 10: Tháp tuổi người lao động EVN tại thời điểm 31/12/2017	35
Hình 11: Tỷ lệ độ tuổi NLĐ EVN theo năm.....	36
Hình 12: Tuổi Người lao động Tenaga các năm 2015, 2016 và 2017	37
Hình 13: Tỷ lệ các nhóm trình độ năm 2017	38
Hình 14: Sự thay đổi cơ cấu trình độ qua các năm	38
Hình 15: Tốc độ tăng năng suất lao động từ năm 2014 đến 2017	40
Hình 16: So sánh năng suất lao động EVN, Tenaga và EGAT	41
Hình 17 Các bước xây dựng đại dương xanh	47
Hình 18: Mô hình dàn trải thực trạng phân tích NNL trẻ EVN	47
Hình 19: Mô hình dàn trải mục tiêu của EVN	54
Hình 20 Thị trường cạnh tranh	57
Hình 22: Mô hình tỉ lệ giữa các khối	67
Hình 23 Hệ thống quản trị nguồn nhân lực tương lai	71
Hình 24: Quản lý nguồn nhân lực chuyển đổi từ bản ghi sang liên kết.....	77
Hình 25: Mô hình kế hoạch chính sách và hệ thống quy chế	80
Hình 26 Đổi mới hệ thống phát triển nguồn nhân lực	84

DANH MỤC THUẬT NGỮ VÀ TỪ VIẾT TẮT

Thuật ngữ, từ viết tắt	Ý nghĩa
3P	Position - Person - Performance Phương pháp trả lương theo Vị trí chức danh, Năng lực Cá nhân và Hiệu quả công việc
5S	Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc, Sẵn sàng (Một phương pháp quản lý, sắp xếp nơi làm việc)
7 Habits of Effective Leaders	7 thói quen lãnh đạo hiệu quả
ADB	Asian Development Bank - Ngân hàng Phát triển Châu Á
AI	Artificial Intelligence - Trí tuệ nhân tạo
AR	Augmented Reality - Thực tế tăng cường
BI	Business Intelligence - Trí tuệ Doanh nghiệp
Big Data	Dữ liệu lớn
Blockchain	Công nghệ chuỗi Khối
BOS	Blue Ocean Strategy - Chiến lược đại dương xanh
BSC	Balanced Scorecard - Hệ thống bảng điểm cân bằng
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CBoC	The Conference Board of Canada Ủy ban Hội nghị Canada
CBQL	Cán bộ quản lý
CMCN	Cách mạng công nghiệp
CNTT	Công nghệ thông tin
Coaching	Huấn luyện, cố vấn
CPH	Cổ phần hóa
CS	Công suất
CSKH	Chăm sóc khách hàng
CTCP	Công ty Cổ phần
Desktop application	Ứng dụng cài đặt trên máy tính

DVCB	Dịch vụ cơ bản
DHN	Điện hạt nhân
DMT	Điện mặt trời
ĐTPT	Đầu tư phát triển
ĐZ	Đường dây
ECM	Enterprise Content Management Quản lý nội dung doanh nghiệp
E-learning	Đào tạo trực tuyến
ERRC	Eliminate, Reduce, Raise, Create Loại bỏ, Giảm thiểu, Tăng cường, Tạo mới
EVN	Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam
FIT	Feed-in-tariff Giá bán điện năng sản xuất ra từ nguồn Năng lượng tái tạo được cung cấp vào hoặc bán cho lưới điện
GĐ	Giai đoạn
HĐTV	Hội đồng thành viên
HRD	Human Resource Development Phát triển nguồn nhân lực
HRMS	Human Resources Management System Hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực
IoT	Internet of Things - Internet vạn vật
IP	Internet Protocol - Giao thức Internet
Just Culture	Văn hóa chính trực / Văn hóa đúng
KD&DVKH	Kinh doanh và Dịch vụ khách hàng
Know how	Bí quyết, phương pháp thực hiện công việc
KPI	Key Performance Indicator Chỉ số đánh giá thực hiện công việc
KSV	Kiểm soát viên
KT-XH	Kinh tế - Xã hội
KH	Kế hoạch

LAN	Local Area Network - Mạng nội bộ
Lean Manufacturing	Sản xuất tinh gọn/Sản xuất tiết kiệm
LMS	Learning Management System Hệ thống Quản lý học tập
MAIFI	Tần suất mất điện thoáng qua bình quân
Mentoring	Cố vấn
NĐ	Nhiệt điện
NERC	North American Electric Reliability Corporation Cơ quan Kiểm soát độ tin cậy điện Bắc Mỹ
NMNĐ	Nhà máy nhiệt điện
NMTĐ	Nhà máy thủy điện
NNL	Nguồn nhân lực
NPT	National Power Transmission Corporation Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia
NSNN	Ngân sách nhà nước
OCB	Organisational Citizenship Behaviour Thái độ Tự giác xây dựng doanh nghiệp
Online	Trực tuyến
PDCA	Plan - Do - Check - Act Chu trình PDCA (Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – hành động)
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environment, Legal Chính trị, Kinh tế, Xã hội, Công nghệ, Môi trường, Pháp luật
QLDA	Quản lý dự án
R&D	Research and Development - Nghiên cứu và phát triển
Robotics	Rô bốt học
SAIDI	System Average Interruption Duration Index Tổng thời gian mất điện của khách hàng bình quân

SAIFI	Tần suất mất điện kéo dài bình quân
SCADA	Supervisory Control And Data Acquisition Hệ thống điều khiển giám sát và thu thập dữ liệu
Simulation	Mô phỏng
Simulator	Công cụ mô phỏng
Smart Data-Driven	Định hướng dữ liệu thông minh
STEM	Science - Technology - Engineering - Maths Khoa học - Công nghệ - Kỹ thuật - Toán học
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TBA	Trạm biến áp
TC&NS	Tổ chức và Nhân sự
TCGDNN	Tổng cục Giáo dục Nghề nghiệp
TCTĐL	Tổng công ty Điện lực
TD	Thủy điện
Team building	Xây dựng đội nhóm
TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên
ToT	Training of Trainers - Đào tạo giảng viên
TQM	Total Quality Control - Quản lý chất lượng toàn diện
TTĐL	Trung tâm điện lực
Think Tank	Nhà máy ý tưởng/ Nhóm chuyên viên tư vấn
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
V-NOSS	Vietnam's National Occupational Skills Standards Chuẩn kỹ năng nghề quốc gia
VR	Virtual Reality - Thực tế ảo
WAN	Wide Area network - Mạng diện rộng
WB	World Bank - Ngân hàng Thế giới
Web-base	Nền tảng cho phép phần mềm chạy trên trình duyệt

TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) trải qua những thời kỳ khác nhau trong 30 năm đổi mới vừa qua của đất nước, đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ cung cấp điện cho phát triển kinh tế - xã hội, đặc biệt trong giai đoạn Việt Nam đang thuộc nhóm các nền kinh tế mới nổi và có tốc độ tăng trưởng cao trong nhóm dẫn đầu.

Một trong những yếu tố đóng góp nhiều nhất vào thành tích kể trên là nguồn nhân lực, hàng chục ngàn người đã được học tập, làm việc và cống hiến cho sự nghiệp điện khí hóa đất nước trong giai đoạn thống nhất và hòa bình, ổn định và phát triển, chính vì vậy EVN đã xác định **“Con người là tài sản quan trọng nhất”**.

Trong bối cảnh đất nước chủ động hội nhập quốc tế sâu sắc và sự hình thành cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) trên phạm vi toàn cầu, ngành Điện vẫn đóng vai trò là ngành kinh tế mũi nhọn, được Chính phủ giao nhiệm vụ cung ứng dịch vụ cơ bản trên diện rộng, với hệ thống kết nối quốc gia đòi hỏi kỷ luật chặt chẽ, an toàn mạng lưới và hàm lượng thông tin cao. Yếu tố con người do vậy tiếp tục đóng vai trò quan trọng hơn nữa, và cùng với công nghệ của CMCN 4.0 phải tạo ra những thay đổi mang tính đột phá cho tất cả các hoạt động của EVN trong tương lai.

Với tầm nhìn về phát triển con người như vậy, EVN đã chọn chủ đề năm 2018 là **“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực”** trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, trong đó có nhiệm vụ xây dựng **“Đề án Quản trị nguồn nhân lực Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2018 - 2025, tầm nhìn 2030”**.

Trong Chiến lược phát triển EVN tới 2025, tầm nhìn 2030, EVN đã xác định tầm nhìn **“Tập đoàn Điện lực Việt Nam là tập đoàn kinh tế hàng đầu trong lĩnh vực năng lượng tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á”**. Với quy mô hiện tại và các kế hoạch đầu tư phát triển, EVN hoàn toàn có thể đáp ứng các mục tiêu đặt ra trong tầm nhìn này, tuy nhiên, một thách thức không nhỏ là để đạt mức các doanh nghiệp năng lượng hàng đầu trong khu vực, cần cải thiện nhanh chóng và mạnh mẽ hơn nữa các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp và con người, trong đó nổi cộm là năng suất lao động hiện đang thua kém nhiều so với các doanh nghiệp hàng đầu trong khu vực.

Mặt khác, EVN sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng lớn tại Việt Nam, không chỉ từ phía các doanh nghiệp khác trong ngành khi các bước lộ trình mở cửa thị trường điện được thực hiện, mà còn từ các doanh nghiệp có tỷ trọng công nghệ cao, đặc biệt trong bối cảnh CMCN 4.0, khi mà người lao động cần có các năng lực tổng hợp và tính thích ứng (theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới WEF). Điều này cũng dẫn đến nguy cơ chảy máu chất xám từ EVN sang các đơn vị khác.

Chính vì thế, EVN cần phải đặt ra các chỉ số mục tiêu nguồn nhân lực của mình một cách tỷ mỉ, trên cơ sở các phân tích chính xác nguyên nhân cốt lõi của các vấn đề tồn tại, ảnh hưởng đến năng suất lao động, hệ thống quản trị và hiệu quả kinh doanh, đề ra các giải pháp, kế hoạch khả thi cho tương lai.

- Làm thế nào để đạt được mục tiêu năng suất lao động?

Nếu nhìn vào giai đoạn 2010 – 2013, năng suất lao động của EVN có tốc độ tăng rất thấp, chỉ dưới 10%, nhưng sau khi thực hiện các Đề án quản lý hiệu quả lao động, mức tăng trưởng đã đạt 11 - 12% trong giai đoạn 2014 - 2018, đạt mức điện thương

phẩm trên đầu người là 1,96 GWh/người/năm. Tuy nhiên, để đạt tới năng suất của các doanh nghiệp hàng đầu trong khu vực, cần đặt ra kế hoạch tăng năng suất hàng năm 12-15% và **đạt chỉ tiêu năng suất mức 4 GWh/người/năm và 7 GWh/người/năm, tương ứng vào các thời điểm 2025 và 2030.**

- Mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp

Mặc dù EVN đã có những thành công quan trọng trong việc đầu tư phát triển hệ thống với quy mô lớn gấp nhiều lần khi nền kinh tế bắt đầu mở cửa, và vận hành sản xuất chuỗi cung ứng điện năng ngày càng phức hợp, nhìn chung, mô hình quản trị doanh nghiệp và quản trị nguồn nhân lực về cơ bản là sự tiến hóa từ các mô hình doanh nghiệp Nhà nước đã thực hiện trong thời gian dài, chưa có những sự thay đổi đột phá. Đặc biệt, với thách thức mở cửa thị trường điện, khi quan hệ giữa đơn vị cung cấp độc quyền với khách hàng thay đổi, đồng thời xuất hiện các yếu tố cạnh tranh, việc cải tổ là cần thiết để đảm bảo phát triển bền vững. Hơn thế nữa, định hướng tiếp cận CMCN 4.0 của Chính phủ đòi hỏi EVN phải có sự thay đổi tương ứng từ hệ thống quản trị, vận hành và mỗi thành viên để đáp ứng tiêu chí về Chuyển biến Số.

Để nâng cao năng lực quản trị, EVN cần áp dụng tư tưởng **“Chiến lược Đại dương xanh”**, theo đó, đội ngũ cán bộ, lãnh đạo được đòi hỏi phải làm việc theo nhóm, tư duy vượt ra ngoài khuôn khổ để tìm ra những giải pháp sáng tạo cho phát triển thị trường, công nghệ, phương thức sản xuất, kinh doanh truyền thống v.v... làm sao giá trị của doanh nghiệp, đơn vị tăng mà chi phí lại giảm hoặc không tăng.

Bên cạnh đó, EVN cũng nên áp dụng khái niệm **“Văn hóa chính trực, công bằng”** (Just Culture), một khái niệm hết sức hiện đại, thường được áp dụng cho các ngành công nghệ cao, hệ thống lớn, nhiều rủi ro như điện lực, đây là nền tảng cho việc xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, gần gũi, cân bằng cán bộ, khách hàng, cộng đồng đồng thời đề cao an toàn, gắn kết và liêm chính.

Do giao thức truyền thông xã hội đã trở thành một phần không thể thiếu được trong cuộc sống của mỗi cá nhân, EVN xem xét ứng dụng công cụ mạng thương mại - xã hội nội bộ để thông tin, tương tác và báo cáo trong đội ngũ, từ đó khai thác được dữ liệu lớn, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để đánh giá về trải nghiệm, phản hồi tức thời, cảnh báo nguy cơ từ đội ngũ đông đảo, nhưng giá trị và đòi hỏi về sự chuyên nghiệp, năng suất ngày càng cao. Đây cũng là hình thái công nghệ của CMCN 4.0.

- Mục tiêu Nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ chuyển biến số (Digital Transformation)

Đối với hệ thống quản lý nguồn nhân lực, tư vấn đề xuất 02 biện pháp chính:

- **Nâng cao năng lực đội ngũ quản trị nguồn nhân lực:** Kinh nghiệm chỉ ra rằng, các tập đoàn công nghiệp lớn trên thế giới khi đặt vấn đề phát triển nguồn nhân lực nói chung thường coi nhẹ việc nâng cao năng lực cho chính đội ngũ quản trị nguồn nhân lực của mình. Việc học tập các lý thuyết quản trị phải được ưu tiên hàng đầu như tư tưởng Chiến lược Đại dương xanh, Học thuyết 6 Sigmas của nhà lãnh đạo tập đoàn GE mang tên Jack Welch (phát triển trong những năm 1980 - 1990), lý thuyết TQM, 5S ứng dụng rộng rãi trong công nghiệp Nhật Bản, cũng như các công cụ chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (KPI) hay bản điểm cân bằng (BSC) đang được các đơn vị tích cực triển khai nhưng còn cần rất nhiều việc hiệu chỉnh, rút kinh nghiệm, thử nghiệm

và chuẩn hóa cho đến khi chúng thực sự trở thành công cụ giúp ích đặc lực cho công tác đánh giá, theo dõi các thành viên của EVN.

- **Tăng cường áp dụng công nghệ thông tin:** Cùng với cam kết tham gia CMCN 4.0 của EVN, Ban TC&NS cũng cần chủ động tham gia ứng dụng công nghệ số hóa trong công tác quản trị của mình như công cụ HRMS theo tiêu chuẩn quốc tế, thay vì EVN tự phát triển như hiện nay, công cụ quản lý học tập LMS, các công cụ thu thập dữ liệu từ người dùng như Dữ liệu lớn (Big Data), Trí tuệ nhân tạo (AI) cho phân tích trải nghiệm, xu thế nhân lực, Mô phỏng (Simulation) Thực tế Ảo (Virtual Reality) cho đào tạo kỹ năng. Các tài liệu liên quan đến lộ trình làm việc của nhân sự được cập nhật và lưu trữ theo phương thức Blockchain (chuỗi khối) để đảm bảo liên tục, chính xác và tin cậy. Do các tài liệu nhân sự và đào tạo ngày càng được sử dụng nhiều hơn, tác động đến các thành viên mọi lúc, mọi nơi mà công nghệ điện toán đám mây cũng trở nên phổ biến, chính vì vậy mà công nghệ an ninh mạng (Cybersecurity) cũng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.

Các biện pháp nói trên nhằm đáp ứng mục tiêu xây dựng hệ thống quản trị nói chung và hệ thống quản trị nguồn nhân lực của EVN nói riêng ngày càng hiện đại, tiến bộ, và đặc biệt là tin cậy, đáp ứng nhu cầu và cam kết của EVN đối với công cuộc CMCN 4.0 của đất nước. Rõ ràng, việc nâng cao hiệu quả quản trị của EVN phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện phát triển nguồn nhân lực, mà trước hết là đội ngũ làm công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

Một số vấn đề EVN vẫn đang gặp nhiều bất cập cũng được tư vấn nghiên cứu, phân tích và đưa ra khuyến nghị giải quyết, đó là:

1. Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc KPI và Bảng điểm cân bằng BSC đang được thử nghiệm tại nhiều đơn vị thành viên: Tư vấn đưa ra các khuyến nghị để tiếp tục ứng dụng KPI/BSC vào quá trình đánh giá năng lực, hiệu quả nhằm tăng năng suất lao động, làm căn cứ để chi trả lương thưởng cạnh tranh, cụ thể như sau: (i) Hiểu đúng về BSC/KPIs, điều chỉnh phương pháp tiếp cận, quản trị BSC/KPIs trong nội bộ EVN; (ii) Tăng cường truyền thông và đào tạo nội bộ; (iii) Đề xuất kế hoạch khung trong việc rà soát KPIs hàng năm, rà soát KPOs định kỳ 03 năm; quy trình điều chỉnh KPIs hàng năm (sau rà soát, nếu có); quy trình điều chỉnh KPOs định kỳ 03 năm (sau rà soát, nếu có), (iv) Đề xuất lộ trình thử nghiệm, áp dụng trên toàn EVN kế hoạch vận hành BSC/KPIs; (v) Khái toán về chi phí triển khai BSC/KPIs.

2. Hệ thống lương thưởng phù hợp với cách làm chung của công nghiệp cũng như đáp ứng các khung pháp lý mới nhất của Chính phủ

Ngoài những đánh giá về hệ thống lương trong thời gian qua, cùng các phân tích trong ngắn hạn thời gian tới, theo Nghị quyết số 27 - NQ/TW ngày 21/5/2018 của BCH Trung ương về cải cách chính sách tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức, lực lượng vũ trang và người lao động trong doanh nghiệp, từ năm 2021 đến năm 2025 và tầm nhìn đến năm 2030, chính sách tiền lương đối với doanh nghiệp Nhà nước: Từ năm 2021, Nhà nước định kỳ điều chỉnh mức lương tối thiểu vùng trên cơ sở khuyến nghị của Hội đồng Tiền lương Quốc gia. Các doanh nghiệp được thực hiện chính sách tiền lương trên cơ sở thương lượng, thỏa thuận giữa người sử dụng lao động với người lao động và đại diện tập thể người lao động; Nhà nước không can thiệp trực tiếp vào chính sách tiền lương của doanh nghiệp.

- **Đổi mới thi đua khen thưởng**

3. Hệ thống thông tin quản trị nguồn nhân lực

Một hệ thống thông tin quản trị nguồn nhân lực thường đi kèm với tư vấn, cập nhật thường xuyên về chính sách, quy trình, văn hóa, không đơn thuần chỉ lập trình, lập kho biểu mẫu, sau đó yêu cầu người lao động trong đơn vị thực hiện là xong. EVN nên cân nhắc ứng dụng thành tựu khoa học nguồn nhân lực của thế giới bởi một số tập đoàn đa quốc gia đã thành công trong xây dựng công cụ tự động hóa, chuyên môn hóa quản trị nguồn nhân lực đến trình độ cao, phản ánh sự tiến hóa và quan hệ hữu cơ, phức hợp trong khoa học về quản lý con người, với những thuật toán tối ưu hóa, chú trọng tăng năng suất lao động, phát triển nhân tài, tích hợp các thước đo như KPI, BSC, xây dựng văn hóa doanh nghiệp v.v...

4. Hệ thống quản lý học tập trực tuyến: Tương tự như phần mềm Hệ thống Quản trị nguồn nhân lực HRMS, Hệ thống Quản lý học tập LMS cũng cho thấy thế giới luôn bỏ xa Việt Nam về trình độ đánh giá, theo dõi và khuyến khích tự học, tự bồi dưỡng, đánh giá theo khung năng lực, hay chuẩn đầu ra. Đồng thời, EVN cũng cần đầu tư xây dựng năng lực phát triển bài giảng, bài thi và phương pháp kiểm tra đánh giá để việc tự học (xu hướng tất yếu của xã hội hiện đại) thực sự phát huy hiệu quả

Một mối quan tâm mang tầm chiến lược của EVN là phát triển **Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học** cũng được đề cập và khuyến nghị: Với sự phát triển nhanh về công nghệ chuyển biến số hóa (Digital Transformation), EVN rất cần có một trung tâm chuyên sâu về nghiên cứu, phát triển các ứng dụng của công nghệ 4.0 trong tổng thể nhu cầu đổi mới công nghệ của EVN từ phát điện, truyền tải điện đến phân phối, bán lẻ điện, cộng với dịch vụ chăm sóc khách hàng, cũng như những công nghệ của CMCN 4.0 tác động trực tiếp đến nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực như điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, thực tế ảo, mô phỏng, tích hợp hệ thống v.v...

Những công nghệ này sẽ giúp việc quản trị nguồn nhân lực tốn ít nhân lực hơn, tốc độ cao hơn, cộng với tiết kiệm nguồn lực trong đào tạo, đánh giá năng lực thực hiện của mọi đối tượng từ quản lý cấp cao, đến trung gian và đông đảo cán bộ, công nhân viên. Công nghệ thông tin ứng dụng trong quản trị nguồn nhân lực cũng giúp tạo nền văn hóa mới, đổi mới, sáng tạo, ứng dụng công nghệ số hóa mọi lúc, mọi nơi.

Để đạt được các mục tiêu đặt ra này, cần xây dựng và thực hiện một cách tổng thể các giải pháp, kế hoạch để cải thiện và làm mới tất cả các khía cạnh liên quan tới vấn đề con người trong hoạt động của EVN.

Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và các kế hoạch thực hiện:

Mặc dù trong CMCN 4.0, các công nghệ giúp chuyển biến số hóa như điện toán đám mây, mô phỏng, thực tế ảo, tích hợp, in gia công 3D, robot và dữ liệu lớn sẽ đảm nhiệm vai trò cải thiện năng suất, chất lượng trong các khâu sản xuất, nhưng nguồn nhân lực vẫn sẽ là yếu tố quyết định tới thành công và bền vững trong định hướng, lên kế hoạch và thực hiện ứng dụng các công nghệ này. Nguồn nhân lực ở đây bao gồm cả các vị trí lãnh đạo ra quyết định, các cán bộ quản lý nhân lực và các cán bộ khác. Việc cải cách đòi hỏi phải nâng cấp trình độ của nguồn nhân lực hệ thống thông qua các giải pháp sau:

ĐỔI MỚI HỆ THỐNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC		
Đổi mới chính sách và cơ chế quản trị NNL	Cam kết về đổi mới hệ thống QT nguồn nhân lực	Đẩy mạnh vai trò của đào tạo trong phát triển NNL
Chính sách tuyển dụng và quyền lợi	Thành lập tổ công tác triển khai đề án: giám sát đổi đội ngũ quản lý nguồn nhân lực và ứng dụng CN4.0 vào quản trị NNL	Nâng cấp trình độ cán bộ quản lý nguồn nhân lực để bắt kịp yêu cầu của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0
Cơ chế đánh giá năng lực và kết quả làm việc		
Chế độ lương thưởng	Xây dựng mô hình các nhà lãnh đạo chuyển biến số, gắn KPI với thể hệ lãnh đạo “chính trực”, theo tinh thần khởi nghiệp.	Xây dựng Trung tâm Đào tạo và nghiên cứu phát triển Khoa học Công nghệ, theo mô hình đào tạo tích cực (Active learning) trên nền tảng hệ thống LMS
Cơ chế đào tạo	Nâng cao nhận thức các lãnh đạo chủ chốt Tập đoàn và các Đơn vị thành viên về xu thế, cơ chế phát triển nguồn nhân lực trong thời đại CMCN4.0	Đẩy mạnh thực hiện Đề án Chuyên gia theo hướng xác định các chuyên gia là hạt nhân duy trì và phát triển chiến lược cho EVN sau 2030
Quy hoạch		

Hình 1 Đổi mới hệ thống phát triển nguồn nhân lực

Đề án bao gồm những phần sau:

- Phần mở đầu
- Phần I. Đánh giá phân tích thực trạng nguồn nhân lực và công tác quản trị nguồn nhân lực
- Phần II. Dự báo nguồn nhân lực giai đoạn 2018-2025, tầm nhìn 2030
- Phần III. Định hướng và các kế hoạch quản trị nhân lực từ nay tới 2030
- Các Phụ lục

PHẦN MỞ ĐẦU

Lời mở đầu

EVN đã hoàn thành nhiệm vụ của Đảng và nhân dân giao là điện phải đi trước một bước đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế; đáp ứng nhu cầu điện cho sinh hoạt của nhân dân và an ninh, quốc phòng; đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia; đẩy mạnh điện khí hoá nông thôn, nhất là các vùng sâu, vùng xa, miền núi, hải đảo; bảo đảm chất lượng điện năng để cung cấp dịch vụ điện cho xã hội với chất lượng ngày càng cao. Một yếu tố quan trọng đóng góp vào kết quả đạt được nói trên là công sức của hơn 100 nghìn CBCNV của EVN.

Trong giai đoạn tới, tầm nhìn tới 2030, Đảng và Nhà nước đã có các chính sách mới liên quan tới phát triển kinh tế nói chung và ngành điện nói riêng như: **tái cơ cấu ngành điện, thị trường điện, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước**. Bên cạnh đó, CMCN 4.0 cũng đã tác động và dự báo sẽ thâm nhập sâu vào các ngành kinh tế, đặc biệt là các ngành dịch vụ hạ tầng như ngành điện. Trên cơ sở đó, EVN đã xây dựng Chiến lược phát triển EVN đến năm 2025 và tầm nhìn đến 2030 với mục tiêu: “Phát triển EVN thành Tập đoàn kinh tế mạnh, kinh doanh bền vững, hiệu quả và có lãi; bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu nhà nước đầu tư tại EVN và vốn của EVN đầu tư vào các doanh nghiệp khác; giữ vai trò trung tâm để phát triển Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam; có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao; sản xuất, kinh doanh điện năng, tư vấn điện là ngành, nghề kinh doanh chính; gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất, kinh doanh với khoa học, công nghệ, nghiên cứu triển khai, đào tạo; làm nòng cốt để ngành Điện lực Việt Nam phát triển nhanh, bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả; tối đa hoá hiệu quả hoạt động của Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam.

Do vậy, để đạt được các mục tiêu nói trên, đồng thời nâng cao hiệu quả quản trị tương đương các nước hàng đầu trong khu vực, EVN cần xây dựng **“Đề án Quản trị nguồn nhân lực trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2018 - 2025, tầm nhìn 2030”**.

Cơ sở pháp lý xây dựng Đề án

Đề án được xây dựng căn cứ vào các cơ sở pháp lý sau đây:

1. Điều lệ tổ chức và hoạt động của EVN ban hành tại Nghị định số 26/2018/NĐ - CP ngày 28/2/2018 của Thủ tướng Chính phủ [1]
2. Phê duyệt điều chỉnh quy hoạch phát triển điện lực quốc gia 2011 - 2020 có xét đến 2030 tại Quyết định số 428/QĐ - TTg ngày 18/3/2016 của Chính phủ [2]
3. Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc EVN giai đoạn 2017 - 2020 tại Quyết định số 852/QĐ - TTg ngày 14/06/2017 của Thủ tướng Chính phủ [3]
4. Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 05 năm 2016 - 2020 của EVN tại Quyết định số 219/QĐ - TTg ngày 13/02/2018 của Thủ tướng Chính phủ [4]
5. Chủ đề năm 2018 “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” trong toàn Tập đoàn Điện lực Việt Nam tại Nghị quyết số 424/NQ-HĐTV ngày 29/12/2017 của Hội đồng thành viên EVN [5]

6. Chiến lược phát triển EVN đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030 tại Nghị quyết số 318/NQ-HĐTV ngày 24/8/2018 của Hội đồng thành viên EVN [6]

7. Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 5 năm 2016 - 2020 của các Tổng công ty thuộc EVN [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15]

8. Dự thảo Đề án Nghiên cứu, ứng dụng Công nghệ của CMCN 4.0 vào hoạt động sản xuất kinh doanh của EVN.

Sự cần thiết của Đề án:

CMCN 4.0 làm thay đổi phương thức sản xuất dẫn đến thay đổi phương thức quản trị nhân lực của các ngành sản xuất nói chung trong đó có ngành điện. CMCN 4.0 tăng tốc độ tự động hóa, kết nối các công cụ tự động thay thế sức người, chia sẻ dữ liệu thông tin minh bạch, hỗ trợ con người trong việc xử lý vấn đề và ra quyết định, tạo ra con người có khả năng chủ động độc lập và đưa ra các quyết định đơn giản để thực hiện. Theo các phân tích về yếu tố con người trong bối cảnh chuyển đổi 4.0, do ứng dụng đại trà của **các công nghệ số hóa**, những yêu cầu đối với con người quan trọng nhất sẽ là: (i) **Vai trò lãnh đạo dẫn dắt thay đổi**; (ii) **Tư duy sáng tạo**; (iii) **Khả năng học tập, đổi mới**; (iv) **Năng lực đa chiều**.

CMCN 4.0 tác động trực tiếp đến ngành điện, gặp phải nhiều thách thức hơn do phát sinh ra những vấn đề mới liên quan đến công nghệ, tái cơ cấu trong lĩnh vực sản xuất (công nghệ số trong điều khiển, giám sát nhà máy điện; công nghệ trạm không người trực, điều khiển tự động, thu thập và truyền số liệu v.v...), trong truyền tải, phân phối điện; trong kinh doanh và dịch vụ khách hàng là lĩnh vực được thúc đẩy mạnh nhất dưới tác động CMCN 4.0. Khách hàng đang ngày càng trở thành trung tâm của nền kinh tế số, tất cả hoạt động kinh doanh đều nhằm cải thiện cách thức phục vụ khách hàng, trong đó chú trọng vào trải nghiệm của khách hàng. Như vậy, cần phải có những nghiên cứu tìm ra các giải pháp, hoạch định chính sách về nguồn nhân lực để đáp ứng được các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của EVN và đảm bảo lợi ích của người lao động.

EVN đề ra mục tiêu phấn đấu trở thành một trong bốn tập đoàn điện lực hàng đầu khối ASEAN, do đó, yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực cũng cao hơn, tương xứng với sự phát triển của hệ thống điện. Hiện nay, EVN đang phải đối mặt với nhiều thách thức về công nghệ, phương thức quản lý khi hệ thống điện Việt Nam đang phát triển nhanh với độ phức tạp tăng lên gấp nhiều lần. Mặt khác, để vươn lên một tầm cao mới, trong khi các quốc gia hàng đầu khu vực vẫn đang trên đà phát triển, càng đòi hỏi EVN phải có nội lực mạnh, vững vàng với đội ngũ lãnh đạo, quản lý có năng lực, sắc bén, đội ngũ chuyên gia tinh thông công nghệ, giảm dần sự phụ thuộc vào đối tác, chuyên gia nước ngoài và đội ngũ công nhân tinh nhuệ với tay nghề thành thạo.

Thời điểm hiện tại, cơ cấu lao động của EVN với **độ tuổi từ 30 trở lên chiếm đến hơn 85%**, trong đó lực lượng lao động chính ở **độ tuổi 30 - 40 chiếm đến 45,2%**. Một mặt, đây sẽ là thuận lợi trong việc lực lượng lao động lứa tuổi này, với kinh nghiệm thâm niên công tác của mình, sẽ đóng góp vào vai trò dẫn dắt trong 10 - 15 năm tới. Mặt khác, nếu chúng ta không kịp thời đào tạo nâng cao năng lực, trong vòng 10 năm tới đội ngũ lao động bị già hóa sẽ khó đào tạo và tiếp thu công nghệ mới, là một thực tế đang xảy ra khi trong quá trình chuyển đổi CMCN 4.0. Đó chính là yêu cầu cấp thiết buộc EVN phải khẩn trương tập trung vào việc nâng cao chất lượng

nguồn nhân lực trên mọi phương diện, từ cán bộ quản lý, chuyên gia đến đội ngũ lao động trực tiếp. Bên cạnh đó, phương thức quản trị nguồn nhân lực của EVN đã có nhiều đổi mới nhưng vẫn còn theo phương thức truyền thống, chưa đổi mới mang tính đột phá.

Do vậy, để đáp ứng yêu cầu con người trong giai đoạn tới, cần có sự thay đổi căn bản hệ thống quản trị nguồn nhân lực của EVN, để đáp ứng các yêu cầu đề ra. Việc xây dựng **Đề án Quản trị nguồn nhân lực từ nay đến 2025 và tầm nhìn đến 2030** là cần thiết, nhằm đề xuất các dự báo, định hướng và kế hoạch quản trị nguồn nhân lực, các giải pháp đồng bộ bao gồm: quản lý, đánh giá cán bộ, người lao động; cải cách tiền lương và các cơ chế khuyến khích người lao động; đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, văn hóa doanh nghiệp v.v... cho EVN.

Mục tiêu, quy mô của Đề án

Mục tiêu chung

Mục tiêu Đề án là xây dựng định hướng, kế hoạch, giải pháp quản trị nguồn nhân lực EVN trong bối cảnh CMCN 4.0, phấn đấu đứng trong nhóm 3 doanh nghiệp điện lực hàng đầu khu vực Đông Nam Á.

Các mục tiêu cụ thể

- Xây dựng định hướng chính sách quản trị nguồn nhân lực tới 2025, tầm nhìn 2030 (chi tiết tại Mục 5.1.2. Các chiến lược nhân sự đích), liên quan tới:
 - Hệ thống quản trị nguồn nhân lực
 - Chất lượng nguồn nhân lực
 - Đánh giá, tiền lương, thi đua, khen thưởng
 - Quy hoạch, bổ nhiệm, tuyển dụng
 - Đào tạo, bồi dưỡng
 - Văn hóa doanh nghiệp
- Xác định các giải pháp, kế hoạch hành động tới 2025
- Đề xuất các giải pháp và kế hoạch hành động giai đoạn 2025 - 2030

Quy mô đề án

Đề án đưa ra các định hướng chính sách và kế hoạch hành động trong quản trị nguồn nhân lực của EVN, theo lộ trình tái cơ cấu đã được xác định cho giai đoạn tới, với dự báo quy mô nguồn nhân lực của EVN vào khoảng 84.000, 86.000 và 68.000 người tương ứng vào các năm 2020, 2025 và 2030.

PHẦN I. ĐÁNH GIÁ PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG I. ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA EVN

1.1. Bối cảnh ngành Điện Việt Nam

Chủ trương của Đảng và Nhà nước ta là phát triển ngành Điện lực Việt Nam với mục tiêu phải đi trước một bước, làm nguồn động lực cho phát triển kinh tế - xã hội, cải thiện đời sống nhân dân và nâng cao tiềm lực an ninh quốc phòng.

Cùng với sự phát triển của các ngành kinh tế quốc dân, ngành Điện lực Việt Nam đã có bước phát triển nhanh, về cơ bản đảm bảo nhu cầu năng lượng cho phát triển kinh tế - xã hội, góp phần quan trọng vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, giữ vững chủ quyền lãnh thổ quốc gia, đảm bảo an ninh quốc phòng và phát triển kinh tế - xã hội khu vực nông thôn, miền núi, hải đảo.

Đến cuối năm 2017, quy mô hệ thống điện Việt Nam đứng thứ 2 trong các nước ASEAN và thứ 23 thế giới, tổng công suất các nguồn điện trên toàn quốc là 45.253 MW, có dự phòng ở miền Bắc và miền Trung từ 20 - 30%. Hệ thống lưới điện gồm trên 43.000 km ĐZ 500-220-110 kV và trên 440.000 km ĐZ trung thế và hạ thế. Kết quả sản xuất kinh doanh đạt được năm 2017: Điện sản xuất và mua đạt 192,45 tỷ kWh, tăng 8,6% so với năm 2016; Điện thương phẩm đạt 174,05 tỷ kWh, tăng 8,92% so với năm 2016; Doanh thu bán điện toàn EVN đạt khoảng 289.250 tỷ đồng, tăng 8,94% so với năm 2016; Tổn thất điện năng năm 2017 toàn EVN đạt chỉ tiêu phấn đấu là 7,47% thấp hơn 0,13% so với KH (7,6%); Chỉ tiêu độ tin cậy cung ứng điện của toàn EVN; Tổng thời gian mất điện của khách hàng bình quân (SAIDI) là 1.077 phút, giảm 35,0% so với năm 2016 (1.651 phút); Tần suất mất điện kéo dài bình quân (SAIFI) là 9,7 lần/khách hàng, giảm 7,5%; Tần suất mất điện thoáng qua bình quân (MAIFI) là 1,38 lần/khách hàng, giảm 8,5%; Chỉ số tiếp cận điện năng đã có bước đột phá, theo đánh giá của tổ chức Doing Business, chỉ số tiếp cận điện năng năm 2017 của Việt Nam đạt 78,69/100 điểm, tăng 32 bậc so với xếp hạng năm 2016 và đứng ở vị trí 64/190 quốc gia, nền kinh tế; Mức độ hài lòng khách hàng sử dụng điện đạt 7,97 điểm, tăng 0,28 điểm so với năm 2016; Năng suất lao động sản xuất kinh doanh (SXKD) điện toàn EVN đạt 1,92 triệu kWh/người, tăng 9,0% so với năm 2016. [16]

Theo Quyết định số 63/2013/QĐ-TTg ngày 08/11/2013 của Thủ tướng Chính phủ quy định về lộ trình, các điều kiện và cơ cấu ngành điện để hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện lực tại Việt Nam [16], ngành Điện lực Việt Nam sẽ chuyển hoạt động sản xuất kinh doanh theo cơ chế thị trường, từng bước hình thành thị trường điện cạnh tranh, đa dạng hoá phương thức đầu tư và kinh doanh điện. Việc hình thành thị trường điện theo định hướng của Chính phủ đã làm **thay đổi cơ bản cơ cấu tổ chức của ngành**. Số lượng doanh nghiệp tham gia vào ngành Điện ngày càng cao (hiện nay, **EVN chỉ chiếm 65,4% tổng công suất đặt** của toàn hệ thống, 34,6% còn lại là các tập đoàn lớn như PVN, TKV và các thành phần khác). Tới các năm **2025 và 2030**, dự kiến tỷ trọng tổng công suất nguồn phát của EVN trên toàn bộ hệ thống sẽ giảm xuống các mức tương ứng **35,7% và 31,3%**.



Hình 2 Thị trường cạnh tranh

Theo Quyết định số 852/QĐ-TTg ngày 14/6/2017 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc EVN giai đoạn 2017-2020 [3]. Hiện nay, EVN đang tích cực triển khai các nội dung được phê duyệt tại quyết định này, nhằm tạo cơ cấu quản lý hợp lý, thu gọn đầu mối quản lý, tập trung vào các khâu trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh điện. Đặc thù độc quyền của EVN trong lĩnh vực truyền tải và phân phối vẫn sẽ tiếp tục được duy trì, tuy nhiên phạm vi độc quyền này sẽ bị hạn chế trong doanh thu từ phí truyền tải và phí phân phối, và có thể chịu sự điều tiết của Nhà nước.

Việc đánh giá hiệu quả doanh nghiệp theo Quyết định số 87/2015/NĐ – CP ngày 06/10/2015 của Chính phủ [18] hiện nay hầu như chỉ dựa trên các tiêu chí về tài chính, dẫn đến việc chỉ tìm kiếm lợi ích ngắn hạn thay vì các hoạt động kinh doanh theo các mục tiêu dài hạn theo tầm nhìn, sứ mệnh của EVN. Mặc dù EVN đã bắt đầu áp dụng các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực hiện đại nhưng vẫn đang tụt hậu so với ngành Điện của các nước phát triển trong khu vực từ 10 - 15 năm. Bên cạnh đó, về quản trị nguồn nhân lực, EVN chưa có chiến lược riêng, mới xây dựng kế hoạch 05 năm và kế hoạch hàng năm; chiến lược về nguồn nhân lực chỉ là một phần trong chiến lược tổng thể phát triển EVN, chưa được cụ thể hóa, đồng thời cũng chưa thực sự gắn kết với mục tiêu sản xuất kinh doanh của EVN.¹

Do vậy, việc xây dựng Đề án quản trị nguồn nhân lực trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam cần phải được đặt trong bối cảnh ngành Điện Việt Nam có những thay đổi cơ bản về mô hình tổ chức; sắp xếp đổi mới doanh nghiệp; tham gia thị trường điện; áp dụng công nghệ mới trong sản xuất, kinh doanh, đồng thời thông qua việc đánh giá hiện trạng, phải lập, xây dựng mô hình dự báo về nguồn nhân lực phù hợp và đề ra các quan điểm, mục tiêu, định hướng, giải pháp chi tiết, thiết thực để quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của EVN.

¹ Các Chiến lược mục tiêu Nhân lực chưa được định tính theo các Mục tiêu cơ bản như Sản lượng, Độ tin cậy Hệ thống. Để có thể thực hiện tầm nhìn là doanh nghiệp hàng đầu Khu vực Đông Nam á, cần đưa ra Mục tiêu Năng suất lao động làm một chỉ tiêu chính

1.2. Nhiệm vụ chính trị của EVN

Theo Nghị định số 26/2018/NĐ-CP ngày 28/02/2018 của Chính phủ về Điều lệ tổ chức và hoạt động của EVN, [1] và Quyết định 219/QĐ-TTg ngày 13/02/2018 của Thủ tướng Chính phủ về Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 5 năm 2016 – 2020 của EVN [4], nhiệm vụ chính của EVN như sau:

- Tổ chức, quản lý và điều hành các hoạt động phát điện, truyền tải điện, phân phối điện, bán buôn điện, bán lẻ điện để bảo đảm cung cấp điện an toàn, ổn định, liên tục và đạt chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu sử dụng điện, phục vụ phát triển kinh tế - xã hội.

- Đầu tư phát triển các dự án, công trình nguồn điện và hệ thống lưới điện được giao theo các Quy hoạch phát triển điện lực quốc gia và các địa phương, đảm bảo tiến độ, chất lượng và hiệu quả đầu tư. Nghiên cứu đầu tư phát triển nguồn điện năng lượng tái tạo đồng thời đẩy mạnh các biện pháp bảo vệ môi trường trong đầu tư xây dựng và vận hành khai thác các công trình điện.

- Trực tiếp kinh doanh vì mục tiêu lợi nhuận theo quy định của pháp luật, bảo toàn và phát triển vốn của EVN; Đầu tư vào các công ty con, các công ty liên kết; Thực hiện quyền và nghĩa vụ của đại diện chủ sở hữu đối với phần vốn của EVN tại các công ty con, công ty liên kết.

- Thực hiện các nhiệm vụ được giao về đầu tư cơ sở hạ tầng, xây dựng các văn bản pháp lý và đào tạo phát triển nguồn nhân lực phục vụ thị trường điện cạnh tranh.

- Thực hiện kế hoạch sắp xếp, tái cơ cấu các đơn vị thành viên của Tập đoàn theo Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc EVN giai đoạn 2017 - 2020 được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, đi đôi với phát triển thị trường bán buôn điện cạnh tranh.

- Thực hiện đầu tư đưa điện về nông thôn, miền núi, hải đảo, đảm bảo đến năm 2020 hầu hết số hộ dân nông thôn có điện theo Chương trình mục tiêu cấp điện cho nông thôn, miền núi, hải đảo.

- Đẩy mạnh ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ trong quản lý vận hành hệ thống điện. Xây dựng hệ thống điện vận hành linh hoạt, khả năng tự động hóa cao từ sản xuất, truyền tải tới khâu phân phối điện.

- Tiếp tục thực hiện các giải pháp đồng bộ để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng năng suất lao động. Cải tiến công tác kinh doanh điện năng và dịch vụ khách hàng, nâng cao hơn nữa chất lượng phục vụ.

- Đào tạo phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển và hiện đại hóa của Tập đoàn.

- Đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho Cán bộ công nhân viên (CBCNV), ổn định việc làm và cải thiện đời sống người lao động trên cơ sở nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng năng suất lao động.

1.3. Sứ mệnh, tầm nhìn EVN

Sứ mệnh

Cung cấp điện với chất lượng dịch vụ ngày càng tốt hơn, đồng thời có trách nhiệm với môi trường và cộng đồng.

Tầm nhìn

Tập đoàn Điện lực Việt Nam là tập đoàn kinh tế hàng đầu trong lĩnh vực năng lượng tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á.

1.4. Chiến lược phát triển

Ngày 24/8/2018, Hội đồng thành viên EVN ban hành Nghị quyết số 318/NQ – HĐTV [6] về việc thông qua Chiến lược phát triển EVN đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030, trong đó định hướng chiến lược phát triển EVN ở 11 lĩnh vực sau: Đầu tư phát triển hệ thống điện; Vận hành hệ thống điện và thị trường điện; Công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng; Bảo toàn và phát triển vốn nhà nước đầu tư tại EVN; Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; Nâng cao năng lực khoa học công nghệ của EVN; Thực thi văn hóa doanh nghiệp, giữ gìn và phát triển thương hiệu; Thực hiện tốt công tác tuyên truyền và quan hệ cộng đồng; Bảo vệ môi trường và chủ động ứng phó với biến đổi khí hậu; Mở rộng và tăng cường hội nhập và hợp tác quốc tế; Phát triển lĩnh vực tư vấn xây dựng điện của EVN.

Riêng về nguồn nhân lực, yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của EVN đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng dịch vụ, nắm bắt công nghệ; xây dựng nguồn nhân lực có phẩm chất phù hợp với giá trị cốt lõi của EVN; thúc đẩy năng lực sáng tạo phục vụ sự nghiệp phát triển bền vững, quá trình hiện đại hoá, hội nhập quốc tế của EVN, bao gồm các nội dung sau:

1) Đổi mới tư duy trong việc xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ, gắn kết với việc bố trí sử dụng hợp lý đội ngũ cán bộ; có cơ chế chính sách để động viên, khuyến khích kịp thời, phát huy tốt năng lực sở trường công tác, sự sáng tạo của mỗi cán bộ ở từng vị trí công tác; xây dựng môi trường công tác, làm việc có văn hóa, văn minh và hiện đại.

a) **Hoàn thiện cơ chế chính sách** theo hướng khuyến khích trọng dụng nhân tài, thu hút nguồn nhân lực, đặc biệt chế độ tiền lương, các chế độ ưu đãi, chính sách đào tạo, khuyến khích trong học tập, trong thực thi nhiệm vụ, công vụ.

b) Rà soát, sắp xếp, tổ chức tinh gọn, **sử dụng hợp lý nguồn nhân lực để nâng cao năng suất lao động**. Xây dựng chương trình, kế hoạch và tổ chức triển khai thực hiện việc đầu tư đổi mới công nghệ để tiết giảm lao động và tăng năng suất lao động;

c) Xây dựng quy hoạch phát triển và kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cho các lĩnh vực nguồn điện, truyền tải, phân phối, kinh doanh, cán bộ quản lý, cán bộ khoa học công nghệ của ngành điện. **Chú trọng quy hoạch đào tạo cán bộ chủ chốt**, công nhân kỹ thuật lành nghề;

d) Tạo cơ hội **học tập và phát triển công bằng** cho người lao động.

e) **Đa dạng hóa hình thức đào tạo** nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư, công nhân kỹ thuật, tiếp thu và làm chủ công nghệ mới, công nghệ hiện đại và gắn liền đào tạo với thực tế sản xuất. Đào tạo bổ sung, đón đầu cho những lĩnh vực còn thiếu, còn yếu.

f) Thực hiện **cơ chế đánh giá kết quả thực hiện công việc theo hiệu quả**, năng suất và chất lượng trên cơ sở áp dụng hệ thống BSC và KPI.

g) Thực hiện cơ chế, chính sách để **giải quyết lao động dôi dư**, lao động lớn tuổi, sức khỏe không đáp ứng yêu cầu công việc để tuyển dụng lao động thay thế có trình độ, năng lực.

h) Động viên, **khen thưởng** kịp thời, đúng đối tượng để **tạo động lực** cho các CBCNV, người lao động. Kết hợp chặt chẽ động viên tinh thần với khuyến khích lợi ích vật chất.

i) Thực hiện cơ chế kiểm tra giám sát, đánh giá, **tăng cường trách nhiệm của người đứng đầu**; kiên quyết xử lý các vi phạm về công tác quản lý lao động.

2) Tăng cường các hoạt động phát triển nguồn nhân lực, quản lý tri thức để nâng cao hiệu quả đào tạo:

a) Xây dựng **lộ trình phát triển cá nhân** để nâng cao tinh thần tự học của CBCNV, xây dựng quy định chung về đào tạo, quản lý và sử dụng đội ngũ chuyên gia trong toàn EVN, tạo các diễn đàn trao đổi kinh nghiệm, hỗ trợ xử lý các vấn đề phức tạp về kỹ thuật, tài liệu hóa các kiến thức của chuyên gia để xây dựng thành kho tài sản tri thức của EVN.

b) Xây dựng, **chuẩn hoá hệ thống chức danh** theo vị trí công việc đối với viên chức quản lý, cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cấp bậc công nhân kỹ thuật, **khung năng lực** cho các vị trí, hoàn thiện chương trình đào tạo cán bộ quản lý, xây dựng các **chương trình đào tạo khung**, ngân hàng đề thi.

3) Hợp tác đào tạo với nước ngoài nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các lĩnh vực ưu tiên phát triển của EVN trong thời gian tới như năng lượng mới và tái tạo, quản lý và vận hành thị trường điện, đào tạo nguồn nhân lực trình độ cao trong các lĩnh vực quản lý, khoa học và công nghệ ngành điện.

c) Chủ động tìm kiếm các cơ hội **hợp tác với các trường, viện, trung tâm đào tạo uy tín nước ngoài** để tổ chức các chương trình đào tạo nhằm nâng cao trình độ nghiệp vụ và kỹ năng công tác của cán bộ. Trong giai đoạn 2018-2020, đào tạo sau đại học, chuyên gia kỹ thuật trong các lĩnh vực mũi nhọn như quản lý hệ thống điện, truyền tải, sửa chữa nhiệt điện, tự động hóa và công nghệ thông tin...

d) Tổ chức các chương trình **trao đổi chuyên gia**, trao đổi kinh nghiệm quản lý, vận hành với các tổ chức quốc tế; cải cách ngành điện; phát triển năng lượng tái tạo, năng lượng mới; nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp.

e) **Nâng cao trình độ ngoại ngữ** cho đội ngũ cán bộ để có khả năng tham gia các chương trình đào tạo và làm việc độc lập với đối tác nước ngoài.

Đề án quản trị nguồn nhân lực được xây dựng trên cơ sở bám sát chiến lược phát triển nguồn nhân lực như nêu trên, đồng thời chi tiết, cụ thể hóa từng nội dung trong chiến lược, đảm bảo tính nhất quán, dễ thực hiện, thuận tiện trong triển khai và theo dõi, đánh giá.

CHƯƠNG II. MÔ HÌNH TỔ CHỨC, NGÀNH NGHỀ SẢN XUẤT KINH DOANH HIỆN NAY

2.1. Mô hình tổ chức

EVN là tập đoàn kinh tế được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Công ty mẹ - EVN hoạt động theo mô hình Công ty TNHH MTV.

2.2. Cơ cấu tổ chức quản lý

Cơ cấu tổ chức quản lý của EVN gồm có HĐQT, Tổng giám đốc (là Thành viên HĐQT) và Kiểm soát viên (03 người, trong đó Bộ Tài chính bổ nhiệm 01 KSV tài chính, Bộ Công Thương bổ nhiệm 02 KSV chuyên ngành và giao 01 KSV phụ trách chung) và bộ máy tham mưu, giúp việc.

2.3. Các đơn vị thành viên

Cơ cấu tổ chức của EVN được hình thành theo chuỗi cung ngành điện, bao gồm Phát điện - Truyền tải điện - Phân phối điện - Dịch vụ phụ trợ. Hiện nay, EVN đang giữ vai trò chủ chốt trong lĩnh vực phát điện, thay mặt nhà nước để quản lý toàn bộ hệ thống truyền tải điện và điều độ hệ thống điện quốc gia, quản lý hầu như toàn bộ lĩnh vực phân phối và bán lẻ điện. Cụ thể như sau:

2.3.1 Khối phát điện

- EVN nắm giữ 100% vốn điều lệ tại EVNGENCO1, 2; EVNGENCO1, 2 hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con, trong đó Công ty mẹ là công ty TNHH MTV, hiện tại hoạt động theo mô hình tổ chức quản lý gồm: Chủ tịch, Tổng giám đốc, KSV và sẽ chuyển sang mô hình tổ chức quản lý HĐQT, TGD, KSV vào năm 2019. EVN nắm giữ cổ phần chi phối tại EVNGENCO3 – CTCP (hoạt động theo mô hình CTCP từ 01/10/2018).

- EVN nắm giữ 07 Công ty thủy điện hạch toán phụ thuộc, gồm: Sơn La, Hòa Bình, Tuyên Quang, Trị An, Ialy, Huội Quảng-Bản Chát, Phát triển Thủy điện Sê San.

- Ngoài ra, EVN có 02 công ty liên kết trong lĩnh vực phát điện là CTCP Năng lượng Vĩnh Tân 3 và CTCP Phong điện Thuận Bình.

2.3.2 Khối truyền tải điện

EVN nắm giữ 100% vốn điều lệ tại Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia (EVNNPT). EVNNPT hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con, trong đó Công ty mẹ là Công ty TNHH MTV, có 8 đơn vị hạch toán phụ thuộc: 04 Công ty TTĐ 1, 2, 3, 4; 03 Ban QLDA các công trình điện miền Bắc, miền Trung, miền Nam; Công ty Dịch vụ kỹ thuật Truyền tải điện.

2.3.3 Khối phân phối và kinh doanh điện

EVN nắm giữ 100% vốn điều lệ tại 05 Tổng công ty Điện lực (TCTĐL). Các TCTĐL hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con, trong đó hiện tại Công ty mẹ là Công ty TNHH MTV hoạt động theo mô hình Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc,

KSV và sẽ chuyển sang mô hình tổ chức quản lý HĐTV, TGD, KSV vào năm 2018, 2019.

2.3.4 Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung

Công ty mẹ thực hiện quản lý giám sát mọi mặt hoạt động trên quy mô toàn EVN. Ngoài ra, còn có các đơn vị trực thuộc Công ty mẹ thực hiện quản lý và cung cấp các dịch vụ chung trên toàn bộ chuỗi cung ứng, bao gồm:

- Trung tâm Điều độ Hệ thống điện quốc gia (EVNNLDC) hạch toán phụ thuộc EVN, thực hiện chức năng vận hành hệ thống điện và thị trường điện. EVNNLDC có 03 Trung tâm Điều độ hệ thống điện miền Bắc, miền Trung, miền Nam (A1, A2, A3) trực thuộc.

- Công ty Mua bán điện hạch toán phụ thuộc EVN, thực hiện chức năng nhiệm vụ của EVN với tư cách là đơn vị mua buôn duy nhất (Single Buyer) trên thị trường phát điện cạnh tranh theo phân cấp của EVN.

- Ban Quản lý dự án Đầu tư xây dựng và công nghệ EVN.

- Công ty Viễn thông Điện lực và Công nghệ thông tin: Thực hiện nhiệm vụ quản lý hệ thống viễn thông dùng riêng, công nghệ thông tin, tự động hóa và điều khiển đảm bảo phục vụ tốt công tác điều hành sản xuất và kinh doanh điện năng của EVN.

- Trung tâm Thông tin Điện lực: Là đại diện cơ quan ngôn luận của EVN trên diễn đàn báo chí và các phương tiện truyền thông đại chúng, thực hiện xuất bản các ấn phẩm tạp chí điện lực, quản lý các trang web của EVN.

2.3.5 Khối tư vấn và quản lý dự án

- 04 CTCP Tư vấn xây dựng điện do EVN nắm giữ cổ phần chi phối hoặc quyền chi phối khác, gồm EVNPECC1, 2, 3, 4.

- EVN hiện có các Ban quản lý dự án (QLDA) trực thuộc gồm: Ban QLDA NMTĐ Sơn La; Ban QLDA Điện hạt nhân Ninh Thuận; Ban QLDA Thủy điện 1, 5, 6; Ban QLDA Nhiệt điện 2.

2.4. Tình hình sản xuất kinh doanh trong các lĩnh vực²:

2.4.1. Sản xuất, cung ứng, tham gia thị trường điện

- EVN đáp ứng đầy đủ nhu cầu điện cho sản xuất, kinh doanh và sinh hoạt của nhân dân. Hoạt động chỉ đạo điều hành sản xuất, vận hành hệ thống điện quốc gia đã bám sát nhu cầu sử dụng điện, đáp ứng kịp thời nhu cầu điện cấp bách cho sản xuất và kinh doanh, góp phần phục hồi và tăng trưởng kinh tế. Công tác dịch vụ khách hàng có chuyển biến tốt, chỉ số tiếp cận điện năng và các chỉ số độ tin cậy cung cấp điện được cải thiện rõ rệt.

- EVN đã hoàn thành tốt các nhiệm vụ xây dựng và phát triển thị trường điện theo lộ trình được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, bao gồm: đầu tư Hệ thống hạ tầng Công nghệ thông tin và Viễn thông, các cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ hiện đại cho thị trường điện, tổ chức nhiều khóa đào tạo cho lực lượng vận hành. Đến nay TTD đã được vận hành theo đúng các quy định do Bộ Công Thương ban hành. Hệ thống hạ tầng cơ sở CNTT đã được đầu tư phục vụ TTD vận hành ổn định đáp ứng được yêu cầu quy định. Đội ngũ tham gia vận hành TTD, quản lý vận hành hệ thống CNTT phục vụ TTD, thanh toán trên TTD của EVN đã từng bước trưởng thành, sẵn sàng cho giai đoạn triển khai Thị trường bán buôn điện cạnh tranh trong những năm tới. Kể từ thời điểm 01/7/2012 bắt đầu vận hành thị trường điện đến nay, hệ thống điện vận hành an toàn, ổn định. Sản xuất kinh doanh của EVN và các Doanh nghiệp phát điện có lãi trong môi trường thị trường phát điện cạnh tranh. EVN đang tiếp tục nghiên cứu, xây dựng Đề án cho phép các NMTĐ đa mục tiêu tham gia TTD.

2.4.2. Kinh doanh và dịch vụ khách hàng

- EVN đã ban hành mới Quy định cung cấp các dịch vụ điện theo hướng tiếp tục đơn giản hoá, ảo hóa giao tiếp giữa khách hàng và nhân viên điện lực nhằm tăng tính công khai minh bạch, tạo thuận lợi hơn nữa cho khách hàng. Đến cuối năm 2017, 100% các dịch vụ về điện của EVN có thể thực hiện trực tuyến, đây là một trong những nỗ lực nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ khách hàng, cải thiện độ tin cậy cung cấp điện, tăng tính cạnh tranh của nền kinh tế.

- Thời gian cấp điện mới cho khách hàng sinh hoạt khu vực thành phố/thị xã/thị trấn là 2,07 ngày, khu vực nông thôn là 2,71 ngày và khách hàng ngoài sinh hoạt là 2,9 ngày. Đến cuối năm 2017, EVN đã bán điện trực tiếp cho 25,6 triệu khách hàng, tăng khoảng 0,8 triệu khách hàng so với năm 2016. Độ tin cậy cung cấp điện và minh bạch giá điện được 6/8 điểm

- Công tác dịch vụ khách hàng và hoạt động của 5 Trung tâm Chăm sóc khách hàng (CSKH) tại các TCTĐL ngày càng đi vào nề nếp, đã giải quyết nhiều nhu cầu của khách hàng. Theo khảo sát đánh giá của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), tỷ lệ các doanh nghiệp hài lòng về chất lượng dịch vụ cung cấp điện là 69%, xếp thứ 2 trong các chỉ số cơ sở hạ tầng, chỉ đứng sau dịch vụ điện thoại và đạt cao hơn các ngành dịch vụ khác như: cung cấp nước, y tế, giáo dục... Hoạt động thuê tư vấn độc lập đánh giá độ hài lòng của khách hàng tiếp tục được duy trì, điểm đánh giá năm sau đều tăng so năm trước, trong đó: Mức độ hài lòng của khách hàng đối với các trung tâm CSKH đạt 8,11 điểm.

2.4.3. Đầu tư xây dựng nguồn và lưới điện

- EVN tiếp tục duy trì được tốc độ đầu tư cao, tổng công suất các nguồn điện hòa lưới phát điện cao hơn 500MW so kế hoạch (vượt 34%). Các dự án năng lượng tái tạo cũng được triển khai với tiến độ nhanh hơn: EVN đầu tư 7 dự án điện mặt trời với tổng CS 870MW, các đơn vị thành viên triển khai 16 dự án điện mặt trời tổng CS 1.120MW.

- EVN hoàn thành 239 công trình lưới điện với tổng khối lượng hoàn thành 2.160 km đường dây và công suất TBA trên 15.500 MVA. Đối với khu vực Miền Nam, là trọng điểm thiếu hụt công suất, các giải pháp đồng bộ nguồn và lưới được đẩy mạnh đồng bộ.

- Nhiệm vụ đầu tư cấp điện khu vực nông thôn, miền núi, hải đảo đạt mức cao, đến cuối năm 2017, số xã có điện trên cả nước đạt 99,98% (8.987/8.989 xã), số hộ dân nông thôn được sử dụng điện đạt 98,83% (17.128.153 / 17.330.861 hộ), điện cho 11/12 huyện đảo trên cả nước.

2.5. Trình độ công nghệ hiện tại và tác động của CMCN 4.0 ³

2.5.1. Về công nghệ điện lực

- Trong lĩnh vực nguồn điện, đã phát triển triển nhiệt điện khí hợp lý sử dụng nguồn khí tại chỗ; nhiệt độ hơi mới đạt ngưỡng 538⁰C ÷ 541⁰C và tổ máy nhiệt điện mới sử dụng thông số trên tới hạn.

- Trong lĩnh vực truyền tải điện, đã xây dựng các đường dây nhiều mạch cùng hoặc khác cấp điện áp; chuẩn hoá việc sử dụng dây dẫn, sơ đồ cột, phân pha, đường dây nhiều mạch, đa cấp điện áp, phụ kiện; ứng dụng các loại dây dẫn chịu nhiệt, dây nhôm lõi composit; triển khai công nghệ trạm GIS; triển khai và nâng cấp hệ thống SCADA.

- Trong lĩnh vực phân phối điện, đã hoàn thiện cấu trúc lưới phân phối, đưa cấp 22kV trở thành cấp điện áp chính của lưới điện trung áp; thống nhất sử dụng cấu hình 3 pha 4 dây và 3 pha 3 dây; trang bị các thiết bị đóng cắt có tính năng bảo vệ và tự động; hoán đổi máy biến áp trong quá trình vận hành nhằm hạn chế tổn thất; thực hiện bù công suất phản kháng; ngầm hóa đường dây điện lực tại một số khu vực đô thị có điều kiện hạ tầng phù hợp.

- Trong lĩnh vực kinh doanh điện năng và dịch vụ khách hàng, đã thực hiện đọc dữ liệu và ghi chỉ số tự động/bán tự động, thu nhận dữ liệu từ xa hoặc qua đường truyền; thực hiện chăm sóc khách hàng qua hệ thống thông tin quản lý khách hàng.

EVN đã tích cực áp dụng công nghệ mới tiên tiến vào lĩnh vực sản xuất – kinh doanh điện năng nhằm nâng cao hiệu quả và tăng năng suất lao động. Có nhiều công nghệ đã được đề cập trong Chiến lược phát triển công nghệ điện lực ban hành theo Quyết định số 751/QĐ - EVN ngày 30/12/2008 của Hội đồng thành viên EVN, nhưng tới nay vẫn đang trong quá trình nghiên cứu như bảo dưỡng sửa chữa theo điều kiện thực tế thiết bị (CBM) và theo độ tin cậy (RCM), truyền tải điện cao áp một chiều (HVDC), truyền tải điện linh hoạt sử dụng thiết bị điện tử công suất (FACTS), phát triển công nghệ xây dựng các đường dây nhiều mạch cùng hoặc khác cấp điện áp nhằm mục đích tiết kiệm hành lang tuyến, tự động hóa lưới phân phối (DAS) hay hệ thống quản lý lưới phân phối (DMS), quản lý nhu cầu phụ tải (DSM) v.v... . Tuy nhiên, trong lĩnh vực phân phối, các Tổng công ty Điện lực đã và đang áp dụng nhiều công nghệ tiên tiến trên thế giới để từng bước hiện đại hóa lưới điện theo mô hình Lưới điện thông minh như hệ thống SCADA/DMS; thử nghiệm chẩn đoán ngăn ngừa sự cố; hệ thống đo đếm dữ liệu công tơ điện từ từ xa (AMR), hệ thống thông tin địa lý (GIS) v.v... Đây chính là một trong những yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu

³ Dự thảo Đề án Nghiên cứu, ứng dụng Công nghệ của CMCN 4.0 vào hoạt động sản xuất kinh doanh của EVN (phiên bản 9/2018)

quả các công tác nâng cao độ tin cậy cung cấp điện và chất lượng dịch vụ khách hàng, giảm tổn thất điện năng.

2.5.2. Về CNTT và tự động hóa

- EVN đã xây dựng hệ thống công nghệ thông tin xuyên suốt và tích hợp về các hoạt động tài chính, sản xuất kinh doanh, tự động hóa của Công ty mẹ - Tập đoàn và các đơn vị thành viên, xây dựng hệ thống cung cấp đầy đủ thông tin cho các đối tượng sử dụng khác nhau, hỗ trợ đắc lực cho việc ra quyết định của cấp quản lý các đơn vị thành viên, đồng thời cung cấp các thông tin cốt lõi cho cấp quản lý của Tập đoàn.

- Do chi phí đầu tư hạ tầng CNTT và tự động hóa còn hạn hẹp, nên mức độ an toàn, an ninh thông tin hạn chế, chưa khai thác hết tính năng của phần mềm; tính tích hợp và liên thông giữa các hệ thống phần mềm dùng chung chưa cao; các tiện ích khai thác số liệu chưa được tập trung phát triển nên chưa thực sự đáp ứng được cho người và cấp quản lý. Các sản phẩm tự động hóa phục vụ điều khiển khối nhà máy điện chưa hoàn thành; chưa xây dựng được mô hình tự động hóa cũng như cơ chế xây dựng, triển khai các giải pháp tự động hóa.

Nhìn chung, một số hạ tầng kỹ thuật của EVN đã và đang dần trở nên lạc hậu, chưa theo kịp với mặt bằng tiến bộ khoa học công nghệ cùng lĩnh vực trong khu vực và trên thế giới. Phần lớn các hạ tầng công nghệ điện lực mới chỉ đạt tương đương mức CMCN 2.0, số ít đã đạt mức độ 3.0 (trạm không người trực, trung tâm điều khiển xa v.v...).

Cuộc CMCN 4.0 là xu hướng hiện tại của tự động hóa và trao đổi dữ liệu trong công nghệ sản xuất, bao gồm các hệ thống mạng vật lý, mạng Internet kết nối vạn vật và điện toán đám mây. Tác động của CMCN 4.0 đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được thể hiện ở 2 góc độ: hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra hằng ngày và công tác dự báo/dự đoán. Như đã nêu ở trên, hiện nay EVN là đơn vị không đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực truyền tải và phân phối cho nền kinh tế của cả nước nên CMCN 4.0 không chỉ tác động trực tiếp đến công nghệ điện trong EVN mà EVN còn bị ảnh hưởng tác động CMCN 4.0 từ các ngành sản xuất kinh doanh khác.

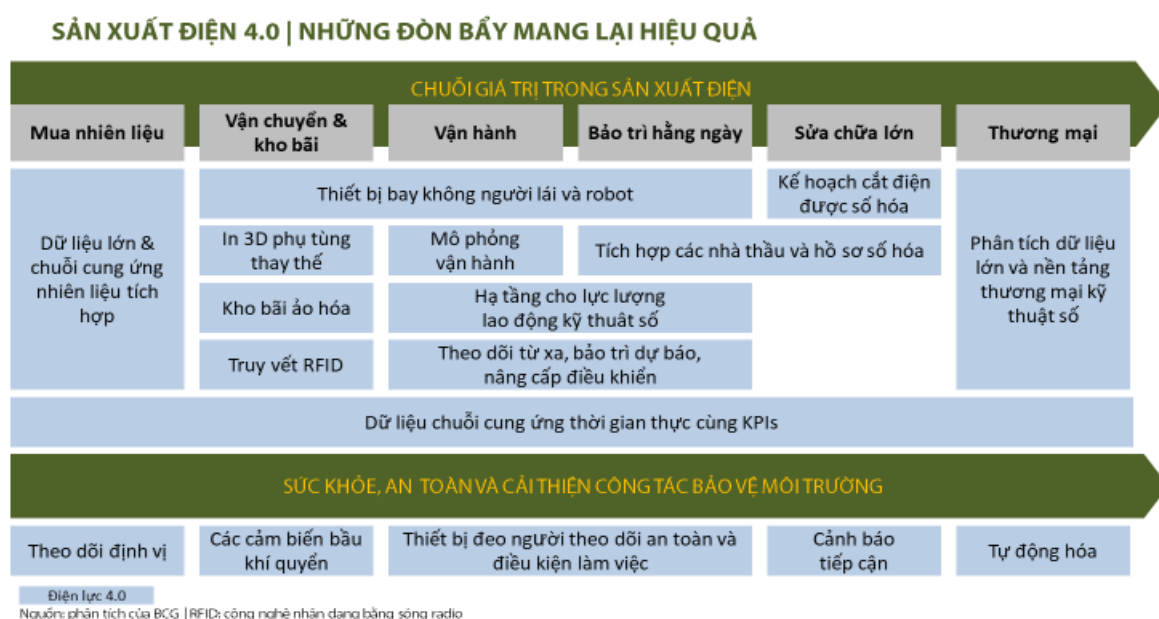
Bên cạnh đấy, ngành điện Việt Nam có thể được hưởng lợi khá nhiều nhờ những đột phá trong công nghệ năng lượng tái tạo với tiềm năng phổ biến nhanh trên toàn cầu nhờ giá sản xuất giảm đáng kể. Đối với EVN, làm thế nào nắm bắt cơ hội tốt nhất để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng năng suất lao động. Đây là vấn đề lớn đặt ra, đòi hỏi phải có định hướng, chiến lược, giải pháp thực hiện, đồng nghĩa với việc nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực tốt, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong thời đại mới.

2.5.3. Đánh giá ảnh hưởng CMCN 4.0 tới ngành Điện

2.5.3.1. Bối cảnh CMCN 4.0 trong ngành năng lượng⁴

Trên thế giới, ngành điện cũng như các ngành công nghiệp khác đang có những chuyển đổi trong nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng đến một **hệ thống mạng tính dữ liệu cao – lấy khách hàng làm trọng tâm**. Bên cạnh đó, nền tảng mạng lưới điện phải có khả năng phục vụ những chuyển biến trong thời đại CMCN 4.0 như khả năng quản lý phụ tải điện linh hoạt, phương tiện truyền tải điện, công cụ lưu trữ điện và các phương thức sản xuất điện khác nhau như năng lượng gió, năng lượng mặt trời v.v....

Các đơn vị sản xuất, truyền tải và phân phối điện đang trải qua giai đoạn phải tìm kiếm giải pháp đáp ứng những nhu cầu dịch vụ điện trên về môi trường, xã hội và hiệu quả kinh tế. Các thay đổi công nghệ là các đòn bẩy mới thay đổi chuỗi giá trị trong sản xuất kinh doanh Điện



Hình 3 Sản xuất điện 4.0 – những đòn bẩy mang lại hiệu quả

2.5.3.2. Động lực sáng tạo và mục tiêu

Những động lực cho những nỗ lực đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực ngành điện được hình thành theo nhu cầu sử dụng điện của khách hàng, cho thấy trách nhiệm của xã hội về phát triển kinh tế, môi trường và phát triển bền vững. Trên thế giới, các đơn vị ngành điện đã xác định 4 động lực đẩy mạnh đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực công nghệ ngành điện:

- 1) Cải thiện độ tin cậy cung cấp điện, tính bền vững của hệ thống mạng lưới điện để chống chọi với trường hợp khí hậu khắc nghiệt, biến đổi khí hậu.
- 2) Tăng cường vai trò của khách hàng trong hệ thống quản lý và sử dụng điện.

⁴ Chi tiết tại Phụ lục 2: Cách mạng công nghiệp 4.0 và tác động tới ngành điện

3) Tăng cường hiệu suất của hệ thống: phát triển công nghệ cho phép dây chuyền dịch vụ điện có hiệu suất cao hơn và tốn ít chi phí vận hành hơn.

4) Giảm thiểu tối đa lượng khí hiệu ứng nhà kính, góp phần bảo vệ môi trường.

2.5.3.3. Thách thức và trở ngại

Với thực trạng hệ thống công nghệ của EVN đang nằm ở mức CMCN 2.0, số ít ở 3.0 như đã đề cập trong nội dung 2.5.2, CMCN 4.0 sẽ mang theo nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với EVN, đặc biệt trong lĩnh vực huấn luyện đào tạo, tuyển dụng, trọng dụng nhân tài, quản trị nhân sự. Một trong những trở ngại lớn trong ngành năng lượng là sự thiếu đồng bộ giữa giáo trình giảng dạy và đào tạo nghề so với nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực của ngành điện, dẫn đến những khó khăn trong việc đưa nguồn nhân lực mới vào chương trình mở rộng của các tổ chức trong ngành điện lực. Song hành với những nỗ lực xây dựng, ứng dụng công nghệ mới để tăng năng suất, tự động hóa, công nghệ hóa, điều này tạo nên những lỗ hổng về kiến thức và kỹ năng được yêu cầu khi nguồn nhân lực mới tham gia ngành điện.

Nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao đang trải nghiệm những bất cập do nguồn nhân lực có tay nghề cao đang ngày một khan hiếm không chỉ tại Việt Nam, mà cả trên thế giới. Các đơn vị giáo dục nghề không được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất để đáp ứng nhu cầu sử dụng nguồn lao động trong ngành công nghiệp đang có những chuyển biến phức tạp. Những nỗ lực cải tiến, nâng cấp cơ sở vật chất của Chính phủ cho những đơn vị đào tạo nghề thường bị chậm nhiều nhịp so với nhu cầu của các đơn vị sử dụng lao động.

Theo nghiên cứu của Fraunhofer IAO, tầm quan trọng của chứng chỉ và kỹ năng liên quan đến công nghệ 4.0 được đánh giá cao bởi các đơn vị sử dụng nguồn nhân lực lớn trên thế giới. Những kỹ năng được đánh giá quan trọng bao gồm khả năng học tập suốt đời (86%), khả năng tư duy và làm việc đa lĩnh vực (77%) và kỹ năng sử dụng công nghệ máy tính tốt (76%). Một nghiên cứu khác của Blanchet et al. (2014) cho rằng, kỹ năng nghề đang ngày một trở nên “hình chữ T và mang tính đa ngành hơn đơn ngành” – nhân viên kỹ thuật và cán bộ quản lý đang dần phải xử lý những vấn đề liên quan đến “nhiều mô hình kinh doanh đa dạng, quy trình sản xuất phức tạp, công nghệ máy tính và các quy trình giàu dữ liệu”.

Theo Báo cáo việc làm tương lai [19] của Diễn đàn kinh tế thế giới, các công nghệ sẽ được ứng dụng nhiều nhất cho ngành năng lượng tới năm 2022 sẽ là: Phân tích Dữ liệu lớn của người dùng và doanh nghiệp; internet vạn vật; học máy; điện toán đám mây. Điều này sẽ tác động tới nguồn nhân lực của các ngành dịch vụ năng lượng ở các khía cạnh sau: thay đổi chuỗi giá trị; giảm lực lượng lao động do ứng dụng tự động hóa; thay đổi vị trí vận hành; mở rộng khả năng sử dụng các nhà thầu chuyên biệt.

Trong giai đoạn 2013 - 2017, các vị trí chức danh trong ngành Dịch vụ Năng lượng có thay đổi theo xu hướng như sau:

Tăng nhiều nhất: kỹ sư phần mềm; nhân viên kinh doanh; quản lý phát triển kinh doanh; quản lý kinh doanh; quản lý năng lượng

Giảm nhiều nhất: kỹ sư cơ khí; nhân viên văn phòng; kỹ thuật viên điện; kế toán; kỹ sư điện.

Đặc biệt trong khu vực Đông Á - Thái Bình Dương, nhận thấy nhu cầu tăng cao cho các vị trí **chuyên gia và tư vấn nguồn nhân lực** (chỉ sau vị trí marketing và kỹ sư phần mềm). Do đó, việc **đào tạo các chuyên gia nhân sự của EVN** cần được xác định là một trong các nhiệm vụ hàng đầu của Chiến lược phát triển nguồn nhân lực.

Những rào cản của công ty dịch vụ năng lượng khi áp dụng các công nghệ mới này là: thiếu hiểu biết về các cơ hội; thị trường nhân lực thiếu kỹ năng cần thiết; lãnh đạo thiếu kỹ năng cần thiết; cũng trong báo cáo này, đối với dịch vụ năng lượng cơ bản của Việt NamNam, các yếu tố chính tác động tới việc quyết định vị trí công việc bao gồm: Chi phí lao động; vùng địa lý; nhân tài. Các kỹ năng cần có: kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp; kỹ năng tư duy phản biện; kỹ năng sáng tạo; kỹ năng quản lý con người; kỹ năng phối hợp với người khác; trí tuệ cảm xúc; kỹ năng đánh giá và ra quyết định; kỹ năng hướng tới dịch vụ; kỹ năng thương thảo.

❖ Nhận thức của cấp lãnh đạo – quản lý

Sự công nhận và hỗ trợ từ bộ máy lãnh đạo được xác định là yếu tố mấu chốt để đẩy mạnh đổi mới thành công, làm tăng khả năng thích ứng công nghệ mới lên đến 25% trong các tổ chức trên Thế giới.

❖ Loại bỏ tâm lý bảo thủ dữ liệu

Một trong những trở ngại thường gặp của những công ty trên đà đổi mới trong thời đại 4.0 là tâm lý bảo thủ, lưu giữ dữ liệu. Các đơn vị ngành điện có nguồn dữ liệu dồi dào từ mạng lưới hệ thống sản xuất, truyền tải và phân phối điện. Những nguồn dữ liệu trên cần được khai thác và trao đổi giữa các bên liên quan trong dây chuyền cung cấp dịch vụ điện (cơ quan thẩm quyền, cơ quan ban hành luật, các đơn vị ngành điện, đơn vị nghiên cứu, khách hàng v.v...) để liên tục tìm kiếm giải pháp đổi mới, tối ưu hóa quy trình hoạt động và hình thành sáng tạo trong ngành.



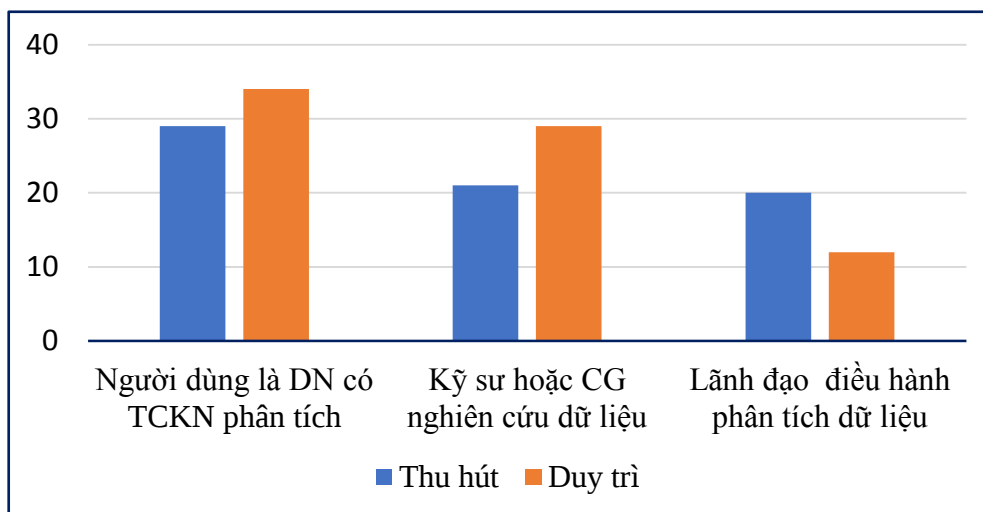
Hình 4: Công cụ GridWatch

Ứng dụng điện thoại cho phép người sử dụng truy cập dữ liệu minh bạch về mạng lưới điện tại Ontario, Canada

❖ Thách thức về nguồn lực

Hầu hết các ngành công nghiệp trên thế giới đang gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nguồn nhân lực có kỹ năng về CMCN 4.0. Tuy nhiên, khi những ngành công

nghiệp khác thường phải huy động bên ngoài về nguồn nhân lực có kiến thức đặc biệt, ngành điện có lợi thế do cán bộ kỹ thuật, kỹ sư điện có tư duy logic, dễ hiểu mô hình, toán học và số liệu để dễ tiếp cận đến những công nghệ mới như sử dụng máy bay không người lái (drone), kỹ năng phân tích dữ liệu lớn (Big Data) v.v...



Hình 5: Khó khăn trong việc thu hút và giữ nguồn nhân lực Big Data trên thị trường

(Nguồn: The need to lead in data and analytics, Mc Kinsey and Company, 2016)

❖ An ninh mạng

Rủi ro an ninh mạng là một trong những nguy hiểm tiềm tàng khi ứng dụng CNCN 4.0 trên thế giới. Những cuộc tấn công an ninh mạng (như vi rút conficker, havex), gây tổn hại lên đến 445 tỉ USD trên toàn thế giới. Các cơ quan Chính phủ, quản lý, doanh nghiệp ngành điện cần có những bước phân tích và chính thức công nhận an ninh mạng là rủi ro thực tế liên quan đến hiệu quả hoạt động, an ninh và mức độ ổn định của mạng lưới điện quốc gia.

Năm 2011, Chính phủ Mỹ đã ban hành tài liệu chính sách nhằm cải thiện cơ sở vật chất trọng yếu để nâng cấp an ninh mạng ở quy mô toàn quốc. Cơ quan kiểm soát độ tin cậy điện Bắc Mỹ (North American Electric Reliability Corporation – NERC) đã xuất bản một số tiêu chuẩn an ninh mạng để bảo vệ các công ty ngành điện trong quá trình cung cấp dịch vụ điện đến khách hàng. Những đơn vị cung cấp điện cần có biện pháp bảo vệ dữ liệu và an toàn hệ thống – một trong những mối lo ngại thường gặp là khả năng mạng lưới điện bị hack qua nhiều thiết bị liên lạc khác nhau, như đã xảy ra ở mạng lưới điện Ukraina năm 2016 – 2017.

CHƯƠNG III. THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC HIỆN NAY CỦA EVN

3.1. Mô hình quản lý nguồn nhân lực

3.1.1. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực từ EVN đến các đơn vị thành viên

Như đã đề cập ở phần trên, cơ cấu quản lý hiện tại của EVN gồm Hội đồng thành viên, Ban Điều hành (Ban Tổng giám đốc); giúp việc Hội đồng thành viên và Ban Tổng giám đốc có Văn phòng các Ban chuyên môn, nghiệp vụ cơ quan EVN. Hội đồng thành viên EVN chỉ đạo xây dựng, ban hành chính sách, chiến lược, quy hoạch, kế hoạch dài hạn và quy chế về quản trị nguồn nhân lực, trong đó phân công 01 Thành viên Hội đồng thành viên EVN chỉ đạo công tác quản trị nguồn nhân lực. Ban Tổng giám đốc chỉ đạo, xây dựng, ban hành quy định, kế hoạch 05 năm, hành năm trên cơ sở chủ trương, định hướng của Hội đồng thành viên EVN, Ban Tổng giám đốc phân công 01 Phó Tổng giám đốc phụ trách công tác đào tạo.

Ban Tổ chức và nhân sự (TC&NS) EVN là đơn vị đầu mối về công tác quản trị nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, chức năng, nhiệm vụ của Ban TC&NS là tham mưu giúp Hội đồng thành viên và Ban Tổng giám đốc điều hành công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Hiện tại Ban TC&NS EVN gồm có 05 bộ phận chính: (i) Bộ phận Tổ chức; (ii) Bộ phận Cán bộ; (iii) Bộ phận Lao động tiền lương; (iv) Bộ phận Đào tạo; (v) Bộ phận Thi đua - khen thưởng. Các bộ phận trong Ban TC&NS EVN có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, tạo thành các khâu trong công tác quản trị nhân sự của EVN, từ tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đề bạt v.v... đối với người lao động trong EVN. Tuy nhiên, mối liên hệ giữa các bộ phận trong Ban TC&NS chưa thực sự chặt chẽ, nên chưa có được mối liên kết giữa các chính sách và cơ chế nguồn nhân lực trong lập kế hoạch, quản lý, đào tạo bồi dưỡng tài năng v.v... Để thực hiện các đề tài, dự án, các mục tiêu cải cách trọng điểm, nên thành lập các Tổ công tác "đặc nhiệm", với sự tham gia đồng thời của tất cả các bộ phận sẽ phát huy được hiệu quả các khâu của nguồn nhân lực hơn là chỉ giao cho một bộ phận nào đó chuyên trách và các bộ phận khác đóng góp ý kiến, việc này sẽ nâng cao được năng lực của các cán bộ làm công tác tổ chức nhân sự.

Các đơn vị thành viên EVN, bao gồm các đơn vị trực thuộc, các công ty con là công ty TNHH MTV áp dụng mô hình quản trị nhân sự, cơ chế, chính sách như EVN. Riêng đối với công ty con là công ty cổ phần, việc quản trị nhân sự được thực hiện thông qua người đại diện phần vốn của EVN tại các CTCP, biểu quyết tại ĐHĐCĐ để triển khai chính sách, quy hoạch, kế hoạch dài hạn về quản trị nguồn nhân lực tại đơn vị. Mô hình quản trị tại các đơn vị này tương tự EVN. Điều này phản ánh đúng thực tế yêu cầu cải cách cơ chế quản trị theo đúng mô hình doanh nghiệp. Bên cạnh đó, EVN quản lý việc lập kế hoạch lao động, chỉ tiêu nhân sự như định mức lao động, định biên theo mô hình quản lý từ thời gian đầu tư, xây dựng đến quản lý vận hành. Để tăng khả năng đổi mới, cải cách, cần **trao quyền tự chủ hơn cho các đơn vị thành viên** trong các hoạt động quản trị nhân sự, đặc biệt là tại các CTCP. Trên thực tế, EVN đã ban hành bản đồ chiến lược [20], trong đó xác định các **chỉ tiêu phát triển nguồn lực**, như vậy hoàn toàn có thể thực hiện quản trị nhân sự của các đơn vị thành viên thông qua các chỉ số này.

Trong thời gian qua, do yêu cầu của Chính phủ, cơ cấu tổ chức của EVN liên tục thay đổi, **chưa mang tính ổn định lâu dài**, dẫn đến **khối lượng công việc quản trị nhân lực tăng cao**, nên chưa thực sự đi sâu vào công tác quản trị nhân sự, dẫn đến một số hoạt động của công tác này chưa thực sự hiệu quả.

3.1.2. Chính sách quản lý nguồn nhân lực và các cơ chế đi kèm

3.1.2.1. Lập Kế hoạch nguồn nhân lực

EVN thực hiện quy trình lập kế hoạch theo mô hình sau:

- Kế hoạch lao động được xây dựng dựa trên kế hoạch SXKD, mô hình tổ chức, yêu cầu về tăng năng suất lao động, áp dụng công nghệ mới, tình hình sử dụng lao động năm trước, sắp xếp lại lao động hợp lý, định mức, định biên lao động (gián tiếp và trực tiếp), thay thế lao động nghỉ hưu theo chế độ.

- Hội đồng thành viên EVN phê duyệt kế hoạch lao động 5 năm và hàng năm của các đơn vị và chỉ phê duyệt về cơ cấu, chỉ tiêu lao động. Tổng giám đốc chỉ đạo các đơn vị triển khai thực hiện kế hoạch lao động hàng năm nhằm bố trí, sử dụng lao động hợp lý giữa các đơn vị trong EVN. Việc lập kế hoạch lao động tập trung có ưu điểm EVN sẽ quản lý được nguồn lực để hướng tới mục tiêu tăng năng suất lao động, hạn chế tình trạng sử dụng nguồn lực tùy tiện, không theo kế hoạch, không đúng cơ cấu trình độ, độ tuổi. Tuy nhiên, quy trình lập, triển khai kế hoạch nguồn lực phải qua nhiều khâu rườm rà, nên đôi khi gây cản trở cho các đơn vị, do không chủ động được nguồn lực của đơn vị mình.

3.1.2.2. Quản lý nguồn nhân lực: Tuyển dụng, phân công, bổ nhiệm, luân chuyển, nhận xét đánh giá

- Hệ thống các quy chế, quy định liên quan đến quản trị nhân sự được xây dựng theo đúng các quy định của pháp luật, các chính sách hướng dẫn của Đảng, Chính phủ, các Bộ, ngành, áp dụng thống nhất trong EVN.

- Công tác quy hoạch cán bộ được thực hiện theo quy định. Công tác quy hoạch cán bộ mặc dù đã được thực hiện thường xuyên hàng năm theo đúng quy trình cũng như hướng dẫn của Trung ương. Tuy nhiên, việc lập quy hoạch cán bộ chưa thực sự đảm bảo cơ cấu số lượng đối với mỗi chức danh cán bộ, ngành nghề, lĩnh vực công tác; chưa đảm bảo cơ cấu về độ tuổi, tỷ lệ cơ cấu cán bộ nữ, thiếu tính kế thừa và chuyển tiếp giữa các thế hệ lãnh đạo; chưa có quy hoạch cán bộ tầm chiến lược cũng như dài hạn. Việc giới thiệu và lập quy hoạch cán bộ nguồn còn bị hạn hẹp, cục bộ, phần đông cán bộ quy hoạch chỉ trong nội bộ đơn vị, tập trung vào số ít cán bộ, chưa thực hiện tốt phương châm “động và mở”, nên cán bộ nguồn chưa phong phú. Mặt khác, việc quy hoạch cán bộ thực sự chưa gắn kết với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ nguồn và việc luân chuyển cán bộ, nên năng lực quản lý, điều hành, quản trị doanh nghiệp của cán bộ bị hạn chế, lúng túng, chưa tiếp cận nhanh được công việc khi đảm nhiệm chức vụ bổ nhiệm. Bên cạnh đó, EVN mới thực hiện quy hoạch dọc, chưa thực hiện quy hoạch ngang, do thiếu lộ trình phát triển nghề nghiệp của cá nhân.

- Công tác nhận xét, đánh giá cán bộ thực hiện theo quy định. Song công tác nhận xét, đánh giá cán bộ thực sự chưa đổi mới, vẫn còn hình thức, chưa thực chất, chưa chính xác khách quan, còn nể nang, né tránh, thiếu tính xây dựng, cầu thị, thiếu tinh thần “tự phê bình và phê bình”. Kết quả đánh giá phân loại cán bộ phụ thuộc nhiều vào đánh giá, tín nhiệm, xếp loại của tập thể cán bộ viên chức trong đơn vị. Việc

đánh giá hiệu quả công việc theo KPI chưa thực sự mang lại hiệu quả, đồng thời chưa xây dựng các chuẩn năng lực cho các vị trí chức danh, do đó việc đánh giá sẽ khó thực hiện.

Về hệ thống đánh giá quản lý hiệu quả công việc của EVN theo KPI (Key Performance Indicator): Từ năm 2015, EVN đã chỉ đạo các đơn vị triển khai thực hiện quản lý hiệu quả công việc theo KPI và thẻ điểm cân bằng BSC (Balanced Scorecard), giao EVNICT xây dựng phần mềm hỗ trợ; tháng 5/2017: Ban hành Quy định Quản lý hiệu quả công việc và bản đồ chiến lược EVN [19] [20]; tháng 5/2018: Ban hành Quy định Quản lý hệ thống đánh giá hiệu quả công việc [22]

Theo phân rã hệ thống bảng điểm cân bằng, các chỉ tiêu liên quan tới nguồn nhân lực của EVN bao gồm:

Chỉ tiêu	Đo lường
Tỷ lệ cán bộ quản lý đạt chuẩn năng lực vị trí	Số CBQL đáp ứng yêu cầu năng lực vị trí/tổng số CBQL.
Tỷ lệ NV kinh doanh và giao dịch khách hàng đáp ứng yêu cầu về năng lực chuyên môn	Số NV kinh doanh và giao dịch khách hàng đáp ứng yêu cầu về năng lực chuyên môn/tổng số nhân viên KD & giao dịch KH.
Tỷ lệ công nhân kỹ thuật đạt chuẩn năng lực vị trí	Số công nhân kỹ thuật đạt chuẩn năng lực vị trí/ tổng số công nhân kỹ thuật.
Tỷ lệ chuyên gia kỹ thuật/số nhân sự kỹ thuật	Số nhân sự đảm nhận vị trí công việc về kỹ thuật được công nhận là chuyên gia /tổng số nhân sự đảm nhận vị trí công việc về kỹ thuật
Sản lượng điện thương phẩm/lao động	Sản lượng điện thương phẩm hàng năm/ số lao động bình quân
Số lượng khách hàng/ 1 Lao động	Số lượng khách hàng/ số lao động bình quân
Doanh thu/tổng chi phí nhân sự	Doanh thu/tổng chi phí nhân sự (bao gồm tiền lương, chi phí theo lương và đào tạo)

Bảng 1: Các chỉ tiêu liên quan đến nguồn nhân lực của tập đoàn

Năm 2018, EVN đã giao chỉ tiêu kế hoạch cho các đơn vị dựa trên bảng thẻ điểm cân bằng BSC. Các đơn vị nghiêm túc triển khai thực hiện, một số đơn vị thực hiện tốt như (EVNHCMC, CTTĐ Italy, Ban QLDA NMTĐ Sơn La v.v...).

Tuy nhiên, một số đơn vị trong quá trình triển khai đến các đơn vị cấp dưới, người lao động gặp nhiều khó khăn vướng mắc, có thể phân tích theo các nguyên nhân chính sau đây:

- Mục tiêu xây dựng KPI chưa được xác định rõ ràng, trong số các mục tiêu của hệ thống KPI: Hỗ trợ triển khai chiến lược; tăng kết quả hoạt động; tăng năng suất lao động và tạo động lực cho người lao động; thực hiện chính sách lương theo hiệu quả; đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên.

- Truyền thông: Việc truyền thông tới từng lãnh đạo và cá nhân tại đơn vị chưa tốt, mỗi cá nhân, đơn vị cần hiểu rằng hệ thống KPI không chỉ đơn thuần để đánh giá hiệu quả nhằm mục đích quản trị từ trên xuống, mà chính là công cụ giúp người lao động, bộ phận, đơn vị, cho tới EVN, có thể cải thiện hiệu quả làm việc của mình, đạt được các mục tiêu kinh doanh, đồng thời tác động tới hệ thống lương, thưởng, đảm bảo công bằng, khuyến khích lao động giỏi.

- Tổ chức quản lý: Mô hình triển khai chưa phù hợp khi việc chủ trì thực hiện KPI các đơn vị hiện đang giao cho bộ phận tham mưu về tổ chức nhân sự, thiếu sự tham gia của các bộ phận khác, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất của đơn vị như: phòng Kế hoạch, phòng Kỹ thuật sản xuất, phòng Tài chính – kế toán v.v... Sự quan tâm của lãnh đạo đơn vị trong triển khai KPI theo nhiệm vụ EVN giao chưa cao. Các đơn vị thiếu chủ động, động lực triển khai, việc đưa vào theo dõi, đánh giá nhiều đơn vị mang tính chất đối phó.

- Phần mềm do EVN đầu tư xây dựng đang được triển khai tại cơ quan EVN, các đơn vị trực thuộc, một số đơn vị khác như EVNNPT, EVNGENCO1 và các đơn vị khác đang sử dụng phần mềm của Proview, Cloudjet, hoặc đơn vị tự xây dựng (EVNCPC, EVNSPC) nên thiếu sự đồng bộ từ trên xuống dưới. Phần mềm không mang tính thân thiện người sử dụng, phức tạp khi đánh giá cá nhân, chưa có các công cụ báo cáo hiển thị nhanh, làm cho người dùng mất nhiều thời gian cho công việc này, không thấy các kết quả đánh giá tác động tới việc điều chỉnh hoạt động của mình và qua đó mức ảnh hưởng tới hiệu quả chung của đơn vị.

3.1.2.3. Chính sách lương, bảo hiểm⁵

Lịch sử chính sách tiền lương của EVN cũng phản ánh bức tranh về hiện trạng cơ chế, chế độ giống các doanh nghiệp nhà nước. Bị quy định bởi các quy định của Nhà nước, giống như các doanh nghiệp nhà nước khác, cơ chế quản lý tiền lương đối với doanh nghiệp nhà nước chưa thực sự gắn được tiền lương của người lao động với năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh.

Cũng như doanh nghiệp nhà nước khác, vấn đề tồn tại lịch sử đó là có xu hướng chung đẩy tiền lương lên cao, trong khi năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp, dẫn đến tiền lương trả cho lao động có trình độ thấp thường cao hơn so với thị trường, tiền lương trả cho lao động có trình độ tay nghề cao lại quá thấp so với thị trường, dẫn đến sự dịch chuyển lao động có trình độ từ khu vực doanh nghiệp nhà nước sang các doanh nghiệp tư nhân hoặc liên doanh; ngược lại, lao động có trình độ tay nghề thấp thì cố gắng bám chặt làm việc trong khu vực nhà nước, khó khăn cho việc tái cơ cấu lao động trong doanh nghiệp nhà nước.

Tiền lương trong EVN chưa phản ánh đúng giá trị và giá cả trên thị trường lao động. Việc trả lương trong các doanh nghiệp vẫn còn bình quân, **chưa khuyến khích người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao và những người có năng lực.**

⁵ Chi tiết tại Phụ lục 3: Phân tích thực trạng tiền lương của EVN và một số khuyến nghị

EVN cũng đang hướng tới sử dụng các công cụ quản trị hiện đại, như việc trả lương theo hiệu quả công việc, được xác định trên cơ sở KPI, tuy nhiên, đang trong những giai đoạn đầu thực hiện, **việc xây dựng chỉ số KPI, việc theo dõi và đánh giá cũng chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành và hiệu quả.**

Tương tự chính sách tiền lương, khi Nhà nước quản lý trên cơ sở kế hoạch, định mức lao động được các doanh nghiệp nhà nước xây dựng rất lỏng, định mức lao động kế hoạch không phản ánh thực tế thực hiện. Tuy nhiên, kể từ 2013, Nhà nước quản lý và các căn cứ xác định quỹ tiền lương theo lao động thực tế thực hiện, dẫn đến hầu hết các doanh nghiệp nhà nước đều xây dựng lại định mức gần với thực tiễn thực hiện hơn. Đặc biệt, từ năm 2016, cùng với chính sách tự chủ hơn của doanh nghiệp, các quy định đồng thời cũng có tính hệ thống hơn khi vai trò, trách nhiệm về quản lý lao động cũng được đẩy mạnh hơn. Tổng giám đốc phải có trách nhiệm rà soát, báo cáo Chủ tịch HĐQT hàng năm.

Công tác xây dựng, rà soát định mức lao động của EVN cũng được thực hiện khá sớm; rà soát, điều chỉnh định mức lao động sau một số năm thực hiện, xu hướng ngày càng thực chất. Bên cạnh đó, việc tuyển dụng lao động cũng được EVN quản lý khá chặt trong những năm gần đây. Tuy nhiên, cũng chưa hoàn toàn triệt để do thay đổi công nghệ diễn ra nhanh chóng cùng những yếu tố ảnh hưởng khác. Công việc này đòi hỏi phải được rà soát, điều chỉnh hàng năm.

Hiện nay, EVN đang áp dụng Quy chế về công tác lao động tiền lương ban hành kèm theo Quyết định số 96/QĐ - EVN ngày 26/03/2018 của Hội đồng thành viên EVN. Hệ thống thang, bảng lương áp dụng theo Quyết định số 214/QĐ - EVN ngày 9/12/2014 và điều chỉnh, bổ sung theo Quyết định số 234/QĐ - EVN ngày 24/8/2018 của Hội đồng thành viên EVN.

Về phương thức trả lương gồm có lương cơ bản theo quy định của thang lương và bảng lương và lương hoàn thành nhiệm vụ. Một số đơn vị đã áp dụng kết quả quản lý hiệu quả công việc để trả lương hoàn thành nhiệm vụ (mô hình 2P: Position và Performance - Vị trí chức danh và hiệu quả công việc).

Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, việc đánh giá hiệu quả công việc còn chưa được thực hiện hoàn chỉnh trên quy mô toàn EVN, nên gặp nhiều khó khăn và không khuyến khích được người lao động

Việc thực hiện bảo hiểm cho người lao động của EVN và các đơn vị theo đúng quy định của nhà nước.

3.1.2.4. Đào tạo bồi dưỡng, tìm kiếm tài năng

EVN đã xây dựng Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2016 - 2020 và dự kiến đến 2030, Đề án Xây dựng đội ngũ chuyên gia trong EVN, trong đó đã phân tích về thực trạng, chất lượng nguồn nhân lực của EVN và kế hoạch thực hiện. Do vậy, trong Đề án này sẽ bổ sung một số vấn đề sau:

EVN và các đơn vị đã dành chi phí đào tạo bồi dưỡng thường xuyên chiếm 55% chi phí đào tạo, nhưng chất lượng lao động không đồng đều, **thiếu các kỹ sư hạt nhân, nòng cốt trong các lĩnh vực** và chưa đáp ứng được những yêu cầu của sản xuất đặt ra do **thiếu chương trình đào tạo khung** quy định cho các lĩnh vực ngành nghề sản xuất, đặc biệt **thiếu hẳn các chương trình đào tạo tại chỗ, kèm cặp huấn luyện và hơn nữa là chương trình đào tạo cố vấn.** Đội ngũ giáo viên đào tạo nội bộ chưa

được quan tâm phát triển, bồi dưỡng, nâng cao năng lực, thiếu nghiệp vụ sư phạm, không phát huy được các cán bộ có trình độ chuyên môn giỏi, quản lý tốt truyền đạt kiến thức kinh nghiệm thực tế cho nhân viên, do thiếu chính sách quy định chức năng nhiệm vụ đối với các cán bộ có kinh nghiệm và cơ chế thù lao cho công tác đào tạo này. Người lao động đi học đôi khi là do bắt buộc và học đối phó, chứ chưa phải thực sự quan tâm đến việc đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn. Bên cạnh đó, đã có một số đơn vị xây dựng một số phương pháp, hình thức kiểm tra quản lý giám sát đánh giá công tác thi kiểm tra sát hạch, nâng bậc, một số đơn vị còn chưa quan tâm đến công tác này.

Về chương trình đào tạo cán bộ quản lý, Hội đồng thành viên EVN đã phê duyệt chương trình khung đào tạo, nhưng nội dung vẫn chưa hiệu chỉnh bổ sung thường xuyên để đem các phương thức quản trị mới đến cho người học. Kết thúc khóa học, đã yêu cầu học viên xây dựng kế hoạch triển khai áp dụng kiến thức vào trong công việc, tuy nhiên, **việc theo dõi giám sát đánh giá kết quả thực hiện còn thủ công, chưa ứng dụng phần mềm để quản lý có hiệu quả hơn.**

Đề án Xây dựng đội ngũ chuyên gia trong EVN đã được xây dựng, trong đó đã đề ra các giải pháp thay đổi cơ bản như đánh giá công nhận chuyên gia, kế hoạch phát triển, quản lý và sử dụng chuyên gia, chương trình kế hoạch đào tạo chuyên gia. Tuy nhiên, theo kế hoạch, ngay trong giai đoạn đầu khi các đơn vị lựa chọn đội ngũ chuyên gia, việc chưa đưa ra ngay các quy định chung về tiêu chuẩn, chế độ chính sách chuyên gia sẽ gây khó khăn cho việc thực hiện từ cấp cơ sở, cũng như chưa xây dựng các cơ chế lương thưởng, chế độ đãi ngộ đối với các chuyên gia. Vấn đề xây dựng các cơ chế lương thưởng, chế độ đãi ngộ tương thích còn để khuyến khích và thu hút tài năng đối với EVN. Mặt khác, Đề án này mới đề cập tới chủ yếu tới đội ngũ chuyên gia khối kỹ thuật và quản lý dự án, **chưa đề cập và có kế hoạch phát triển các chuyên gia khác trong lĩnh vực nhân sự, kinh doanh, tài chính, quản trị** là các mảng EVN cần cải thiện trong tương lai, khi tiến trình tái cơ cấu diễn ra, cũng như **khi xuất hiện sự cạnh tranh nguồn nhân lực từ các đơn vị khác trong và ngoài ngành.** Xem thêm Báo cáo phân tích xu hướng nhân sự tới 2022 của Diễn đàn kinh tế thế giới. [19]

Về đội ngũ nhân lực chuẩn bị cho CMCN 4.0 cũng chưa được đề cập đến, ngoài đội ngũ cán bộ kỹ thuật được đào tạo theo công nghệ, **đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin chưa có kế hoạch đào tạo phát triển**, để đáp ứng với tình hình nhiệm vụ mới.

Đối với đội ngũ cán bộ nhân sự, hiện nay số lượng cán bộ nhân sự đã bố trí đầy đủ tại các đơn vị thành viên, tuy nhiên, do khối lượng công việc thủ công quá nhiều, phần mềm chưa ứng dụng hiệu quả, nên công việc cán bộ nhân sự vẫn tập trung vào công việc hành chính sự vụ, chưa tập trung thực hiện các cải cách mong muốn. Hơn nữa, các cán bộ nhân sự chưa được đào tạo chuyên sâu cơ bản về quản trị nguồn nhân lực theo các mô hình hiện đại, mà vẫn tập trung vào các chính sách nhân sự được sử dụng tại EVN trong hơn 30 năm qua.

Việc đào tạo đội ngũ cán bộ làm công tác tổ chức nhân sự, sau đợt đào tạo năm 2010 đến nay mới chỉ đào tạo rải rác một số chương trình, còn chưa được đào tạo cập nhật các phương thức quản trị nhân sự mới.

3.1.2.5. Thi đua khen thưởng

Hệ thống thi đua khen thưởng của EVN được thực hiện theo các quy định khen thưởng của nhà nước. Tuy nhiên, đôi khi thi đua khen thưởng còn mang tính phong trào, hình thức và chưa khuyến khích người lao động trong các hành động cụ thể trực tiếp nâng cao hiệu quả nhằm đạt các mục tiêu sản xuất kinh doanh, chưa phát động được các phong trào thi đua gắn với các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Cần xác định chính xác mục tiêu của khen thưởng, về phương diện tinh thần hay vật chất đều phụ thuộc vào kết quả đánh giá con người, trên cơ sở đánh giá hiệu quả công việc. Việc ghi nhận thi đua, khen thưởng có thể được thực hiện thông qua nhiều hình thức khác nhau, với quy định đơn giản, dễ thực hiện để các đơn vị cấp dưới dễ dàng chủ động thực hiện, chẳng hạn treo bảng lao động của tháng, người được đồng nghiệp lựa chọn, lao động giảm chi phí nhiều nhất trong quý v.v...

3.1.3. Các công cụ quản lý nguồn nhân lực

3.1.3.1. Phần mềm HRMS⁶

Tháng 4/2018, EVN đã hoàn thành giai đoạn 1 của việc nâng cấp hệ thống phần mềm quản trị nhân sự **HRMS 2.0**. Đây là bản nâng cấp lên nền tảng **web-base** (chạy trên trình duyệt, có thể không cần cài đặt) so với phiên bản 1.0 trên nền tảng desktop application (ứng dụng trên máy tính).

Phiên bản web-base cho phép tiếp tục sử dụng cơ sở dữ liệu của phiên bản desktop đã được nhập liệu đầy đủ qua nhiều năm. Thông qua giao diện web, phần mềm sẽ tiếp cận, triển khai đến nhiều người dùng một cách dễ dàng hơn vì không cần cài đặt, chạy trên trình duyệt, có thể xem trên cả máy tính và thiết bị di động. Mặt khác, hệ thống mới đã được tổ chức, thiết kế lại các chức năng một cách rành mạch hơn theo quy trình quản trị nhân sự hiện tại của EVN, đồng thời, mở ra khả năng mở rộng các chức năng quản lý đào tạo, đánh giá nhân sự, thuận lợi cho các nhân sự giải quyết các thủ tục hành chính trong quy trình nhân sự.

❖ Ưu điểm của hệ thống HRMS 2.0

- **Tính phù hợp:** Hệ thống mới đã đáp ứng đúng quy trình quản lý nhân sự hiện tại của EVN. Đây là một yêu cầu quan trọng vì một tập đoàn lớn như EVN, việc cải tổ quy trình cần có thời gian và trước hết phải có phần mềm đáp ứng đúng quy trình hiện tại.

- **Tính kế thừa:** Hệ thống mới áp dụng công nghệ web nhưng đã kế thừa toàn bộ dữ liệu và các ưu việt của hệ thống cũ. Kết quả này có được do sử dụng nguồn lực nội tại trong EVN để phát triển phần mềm, nên các kỹ sư, lập trình viên có thời gian và sự hiểu biết sâu sắc hệ thống cũ. Ưu điểm này đã tiết kiệm rất lớn công sức, thời gian của con người trong việc đồng bộ hóa dữ liệu các phiên bản.

- **Nâng cao khả năng tự động hóa:** Phần mềm mới cho phép tin học hóa các quy trình tác nghiệp, giúp các dịch vụ được triển khai thống nhất. Đây là một bước tiến

⁶ Chi tiết tại Phụ lục 4: Đề xuất phát triển công nghệ và phần mềm HRMS

trong việc tự động hóa các quy trình của doanh nghiệp, tiết kiệm thời gian hướng dẫn nhân sự, giúp mọi người có thể tự thực thi công việc của mình thông qua tương tác với phần mềm.

- **Tăng cường khả năng quản lý:** Phiên bản 2.0 cung cấp thông tin quản trị cho cả EVN và các đơn vị thành viên. Với quy mô EVN rất lớn và phân tán, thì ưu việt của phiên bản web là nhanh chóng triển khai được đến các đơn vị thành viên mà không phụ thuộc địa điểm.

- **Hoàn thiện dữ liệu:** Phiên bản mới không chỉ kế thừa mà đã cập nhật, bổ sung vào chức năng và cơ sở dữ liệu những thông tin mới, xoay quanh hồ sơ và quá trình làm việc của từng nhân sự. Khả năng đó đã góp phần hoàn thiện cơ sở dữ liệu nhân sự của EVN.

- **Tăng cường khả năng phân quyền, chia nhóm:** So với phiên bản cũ, phần mềm phiên bản mới đã mở rộng tiện ích khai thác với từng nhóm người dùng. Việc tăng cường khả năng phân cấp, phân quyền sẽ giúp cho linh hoạt áp dụng những chính sách quản trị khác nhau trong một tổ chức với rất nhiều công ty con và nhân sự.

- **Tính thân thiện:** Công nghệ web đã mang đến không chỉ sự nhanh chóng trong cài đặt, triển khai, huấn luyện mà còn sự thân thiện trong giao diện sử dụng. Trên phiên bản web, giao diện cũng dễ dàng được chỉnh sửa và đồng bộ hóa mà không mất công cài đặt tại máy tính người sử dụng. Đây là điểm thuận lợi để hệ thống lắng nghe phản hồi của người dùng và nâng cấp cho thân thiện hơn.

- **Tính bảo mật:** Phần mềm mới đồng thời đã được tăng cường các biện pháp bảo mật, tập trung hóa dữ liệu khiến nó trở nên an toàn tin cậy hơn.

- **Tính tích hợp:** Mặc dù khả năng tích hợp với các hệ thống khác chưa cao, điều này sẽ được phân tích kỹ trong phần hạn chế. Tuy nhiên, so với hệ thống cũ, phiên bản mới đã cho phép tích hợp nhiều hơn với các hệ thống phần mềm khác trong tập đoàn.

❖ **Hạn chế của HRMS 2.0 so với yêu cầu quản trị hiện tại**

Căn cứ trên bối cảnh nhu cầu hiện tại và nhu cầu phát triển tương lai của EVN, cũng như mô hình quản trị nhân sự của EVN, dưới đây là phân tích các hạn chế so với yêu cầu quản trị hiện tại:

- *Khả năng đánh giá nhân sự*

Mặc dù phần mềm cho phép đánh giá thông qua chỉ số KPI/BSC, tuy nhiên, bản thân phần mềm không có số liệu của hệ thống KPI/BSC, nên phải được nhập thủ công thông qua phương tiện khác. Nói cách khác, **phần chỉ số đánh giá chưa được tự động hóa**, nên đây sẽ là một khối lượng công việc nhập liệu rất lớn, dữ liệu mang tính cảm tính, không khách quan, không đáng tin cậy. Chính vì vậy, kết quả thử nghiệm KPI/BSC chưa mang đến sự công bằng cho tất cả mọi người và chưa áp dụng được.

Ngoài ra các đánh giá theo các tiêu chí khác như tiêu chuẩn nhân sự, kết quả làm việc, quá trình đào tạo v.v... cũng không có sự liên thông, nên không có dữ liệu để thực hiện đánh giá.

- *Khả năng phân tích tổng hợp*

Phần mềm hiện tại mặc dù đáp ứng các quy trình quản lý hiện tại nhưng dữ liệu chủ yếu về quản lý hồ sơ nhân sự, quá trình phát triển thăng tiến của nhân sự, quá trình đào tạo nhân sự. Phần mềm **chưa có số liệu để phân tích hiệu quả nhân sự**, chưa giúp phân tích, tổng hợp để đánh giá theo các tiêu chí công việc, chuẩn kỹ năng. Qua đó, chưa tham mưu được đầy đủ cho công tác quy hoạch cán bộ, phân bổ nguồn lực.

- *Khả năng quản lý đào tạo, quản lý sự phát triển của nhân sự*

Mặc dù phần mềm đã phát triển module quản lý đào tạo, nhưng đơn thuần là quản lý danh sách các khóa học mà nhân sự đã trải qua và kết quả (điểm số) khi hoàn thành. Sự liên kết thông tin về quá trình học tập với các tiêu chuẩn của nhân sự trong phần mềm còn sơ sài, lỏng lẻo. Phần mềm **chưa đánh giá chính xác các năng lực của nhân sự** có thay đổi thế nào sau các khóa đào tạo.

- *Tính tích hợp*

Hiện nay, trong EVN **tồn tại nhiều phần mềm**, do nhiều hãng cung cấp khác nhau. Trong bối cảnh đó, phần mềm quản lý nhân sự **không có sự liên kết tự động** về số liệu, quy trình với các phần mềm khác, tính tích hợp chưa cao. Điều này khiến công sức nhập liệu của bộ phận nhân sự khá vất vả, số liệu đánh giá sẽ ít, có khả năng nhầm lẫn và không khách quan.

- *Khả năng mở rộng*

Khi được thiết kế là một thực thể độc lập, khả năng mở rộng phần mềm sẽ hạn chế, vì **không tiếp cận theo hướng tích hợp** với các phần mềm quản lý khác. Những tính năng nếu mở rộng thêm sẽ gặp vấn đề cần nhập liệu thủ công để có dữ liệu phân tích đánh giá, tổng hợp báo cáo.

3.1.3.2. Các công cụ khác

- Sổ tay nhân sự được xây dựng tại một số đơn vị thành viên (EVNHCMC). Sổ tay nhân sự là một công cụ quan trọng đảm bảo truyền thông tới nguồn nhân lực của đơn vị để hiểu rõ tầm nhìn, mục tiêu và các chế độ chính sách của EVN.

- Hệ thống E-learning: Hiện nay, EVN đang phát triển **hệ thống E-learning** để phát triển các bài giảng trực tuyến. Tuy nhiên, **hiệu quả sử dụng chưa cao**, vì các hệ thống đào tạo này **chưa tích hợp với kế hoạch đào tạo cũng như kế hoạch phát triển** chuyên gia hiện có và các kế hoạch cần có trong tương lai (Lộ trình phát triển cá nhân).

- Một trong những điểm thiếu trong hệ thống HRMS hiện nay là **chưa có hệ thống khảo sát người lao động**, là một công cụ không thể thiếu khi thực hiện lập kế hoạch hay thực hiện bất kỳ chính sách nào liên quan tới con người trong tổ chức. Thành công của việc lập kế hoạch và triển khai thực thi các chính sách nhân sự cần có sự sẵn sàng tham gia, hợp tác, quan tâm, phản hồi của người lao động trong các tiến trình này thông qua các **dữ liệu khảo sát đo đếm** được.

3.1.4. Chính sách phát triển nguồn nhân lực trong Văn hóa doanh nghiệp

EVN đã xây dựng Văn hóa EVN, trên cơ sở đó, các đơn vị triển khai xây dựng văn hóa của đơn vị mình. Các giá trị cốt lõi trong Văn hóa EVN đều liên quan trực tiếp tới yếu tố con người, với chuẩn mực đạo đức hướng tới con người, vì con người. EVN đã thực hiện nhiều hình thức triển khai văn hóa đến các đơn vị, tuy nhiên, việc triển

khai thực hiện còn mang tính phong trào, chưa đi sâu vào giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp. Trong đợt khảo sát lao động nữ đánh giá về môi trường làm việc trong EVN, có hơn 80% lao động nữ đánh giá là môi trường làm việc bình thường, điều này chứng tỏ môi trường làm việc chưa thúc đẩy được người lao động đóng góp vào sản xuất - kinh doanh. Hay trong các đợt phổ biến tuyên truyền Văn hóa EVN qua các kỳ thi chuyên ngành, nâng bậc, người lao động luôn có mong muốn có một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, công bằng, đánh giá đúng và xây dựng các chính sách đãi ngộ để thu hút nhân tài.

Một trong những trọng khó khăn hiện nay EVN đang gặp phải là tạo động lực cho nhân viên của mình, muốn vậy cần xét đến các khía cạnh như: (i) Mức lương và đãi ngộ; (ii) Sự công bằng được nhìn nhận trong hệ thống thăng tiến; (iii) Điều kiện môi trường làm việc; (iv) Vai trò lãnh đạo và các mối quan hệ xã hội; (v) Ghi nhận cá nhân v.v...

Để tác động tới tất cả các khía cạnh này, cần xem xét bổ sung trong Văn hóa EVN giá trị cốt lõi là **Văn hóa công bằng/Chính trực (Just Culture)**, trong đó, đề cao sự đối xử công bằng đối với tất cả mọi người thông qua các định nghĩa hành vi của tổ chức.

3.1.5. Các chỉ số đánh giá

Hiện nay hệ thống quản trị nguồn nhân lực của EVN chỉ thực hiện một số chỉ số đánh giá cơ bản của nguồn nhân lực, chủ yếu phục vụ mục tiêu báo cáo định kỳ chung của EVN, bao gồm các chỉ số chính sau đây: Chỉ số năng suất lao động; chỉ số tiền lương trung bình; chỉ số lượt người đào tạo; cơ cấu lao động (giới tính, độ tuổi, trình độ).

Một số chỉ số khác đã được đưa vào **KPI**, nhưng dường như việc tập hợp số liệu **còn khó khăn**, do chưa đánh giá các chỉ số này (đánh giá các chỉ số theo chuẩn năng lực), do trên thực tế hệ thống quản trị nhân sự **chưa có khung năng lực** theo vị trí chức danh. Các chỉ số nguồn nhân lực khác được thu thập và phân tích tùy theo nhiệm vụ mục tiêu cụ thể, **chưa theo dõi thống kê lưu trữ dài hạn** để phục vụ **mục tiêu đánh giá xu hướng và lập kế hoạch, dự báo chiến lược**.

3.2. Nguồn nhân lực hiện tại

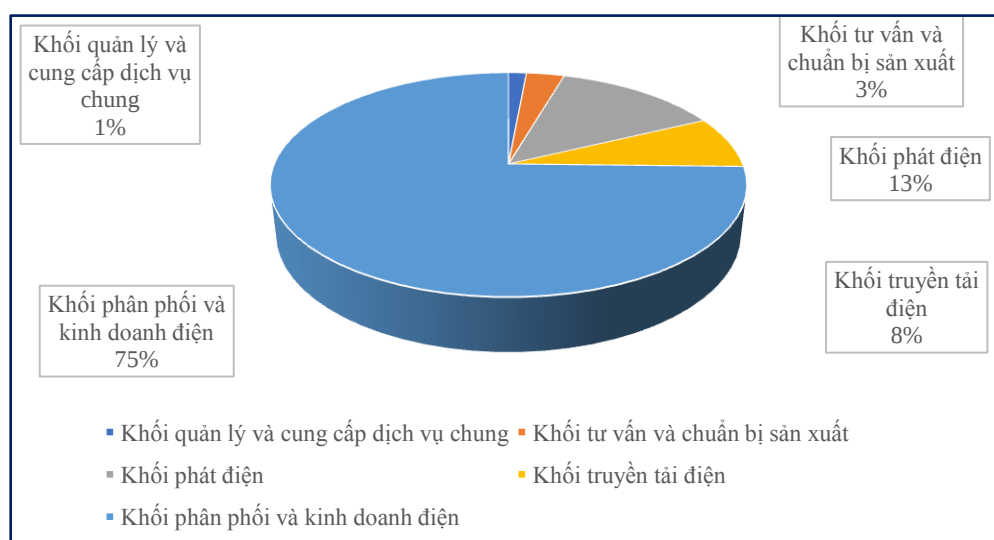
3.2.1. Số liệu chung về nguồn nhân lực:

Vào thời điểm 31/12/2017, tổng số CBCNV của EVN là 101.680 người, trong đó lao động nữ là 20.833 người chiếm tỷ lệ 20,5%.

Nhằm mục đích phân tích đánh giá chính xác, có thể chia các khối nguồn nhân lực của EVN thành các khối sau theo quy trình sản xuất cũng như trên cơ sở các lộ trình cải cách:

- Khối quản lý và cung cấp dịch vụ phụ trợ: Công ty mẹ, EVNNLDC, EVNEPTC, EVNICT, EVNEIC, EVNCTI.
- Khối tư vấn và các Ban QLDA: EVNPECC1, 2, 3, 4 và các Ban QLDA nguồn điện.
- Khối phát điện: Các Công ty phát điện và EVNGENCOC1, 2, 3.
- Khối truyền tải điện: EVNNPT.

- Khối phân phối và kinh doanh điện: Các TCT Điện lực.



Hình 6: Cơ cấu nhân sự EVN năm 2017 theo khối

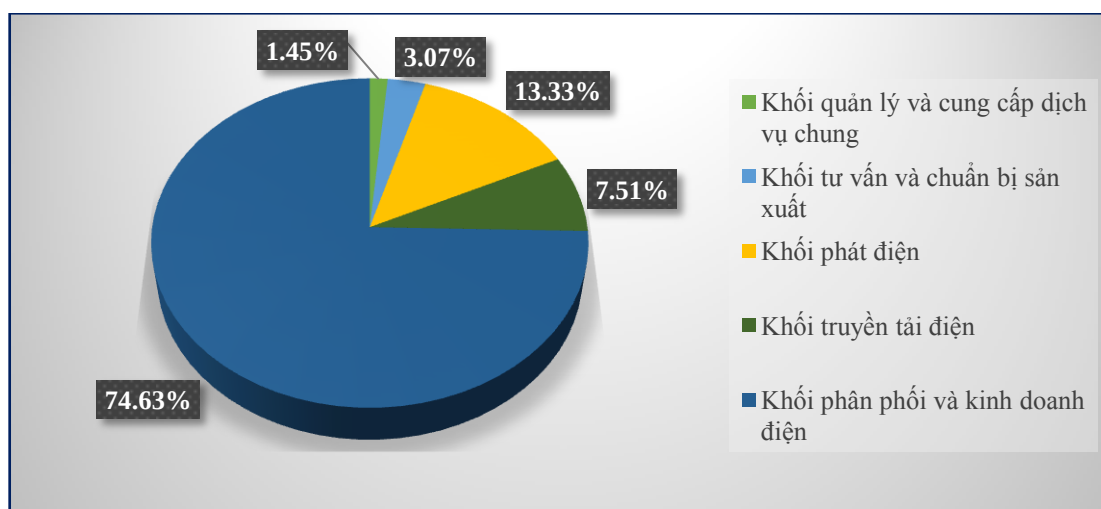
3.2.2. Số lượng và cơ cấu theo Khối

Số lượng lao động theo khối (số liệu tính theo các đơn vị trong EVN vào thời điểm 31/12/2017)

STT	Khối	Năm					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung	1,332	1,366	1,389	1,424	1,474	1,463
2	Khối tư vấn và chuẩn bị sản xuất	3,851	3,799	3,487	3,355	3,125	3,066
3	Khối phát điện	12,490	12,789	13,468	13,804	13,559	13,440
4	Khối truyền tải điện	8,092	8,543	7,789	7,794	7,637	7,422
5	Khối phân phối và kinh doanh điện	79,459	78,184	78,227	77,308	75,885	74,775
Tổng		105,224	104,681	104,360	103,685	101,680	100,166

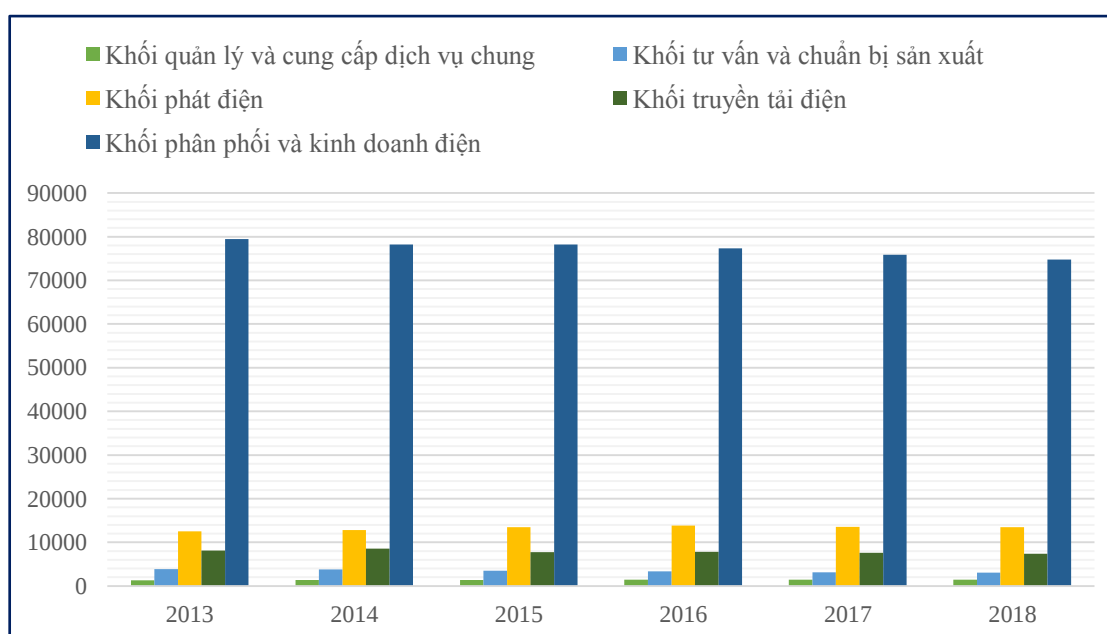
Bảng 2: Số lượng lao động theo khối

Tỷ lệ giữa các khối



Hình 7: Tỷ lệ lao động giữa các khối

Biến động nhân sự các khối



Hình 8: Biến động nhân sự các khối trong giai đoạn 2013-2018

3.2.3. Số lượng và cơ cấu theo độ tuổi

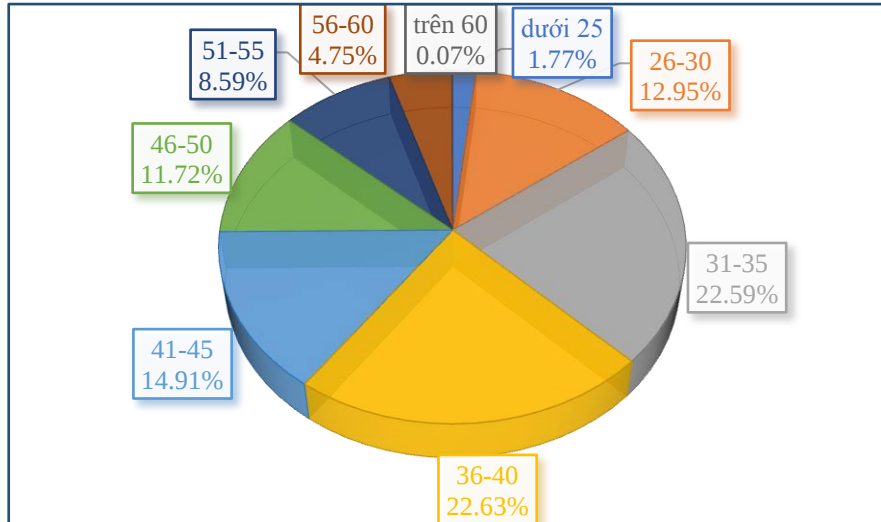
Cơ cấu lao động theo độ tuổi (tính đến 31/12/2017)

Khối	dưới 25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	trên 60
Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung	40	158	306	339	247	155	120	104	5
Khối tư vấn và chuẩn bị sản xuất	131	376	593	723	462	290	297	234	19
Khối phát điện	530	2.859	3.354	2.361	1.441	1.020	1.363	622	9
Khối truyền tải điện	152	1.031	1.265	1.643	1.400	1.164	697	280	5
Khối phân phối và kinh	947							3.594	

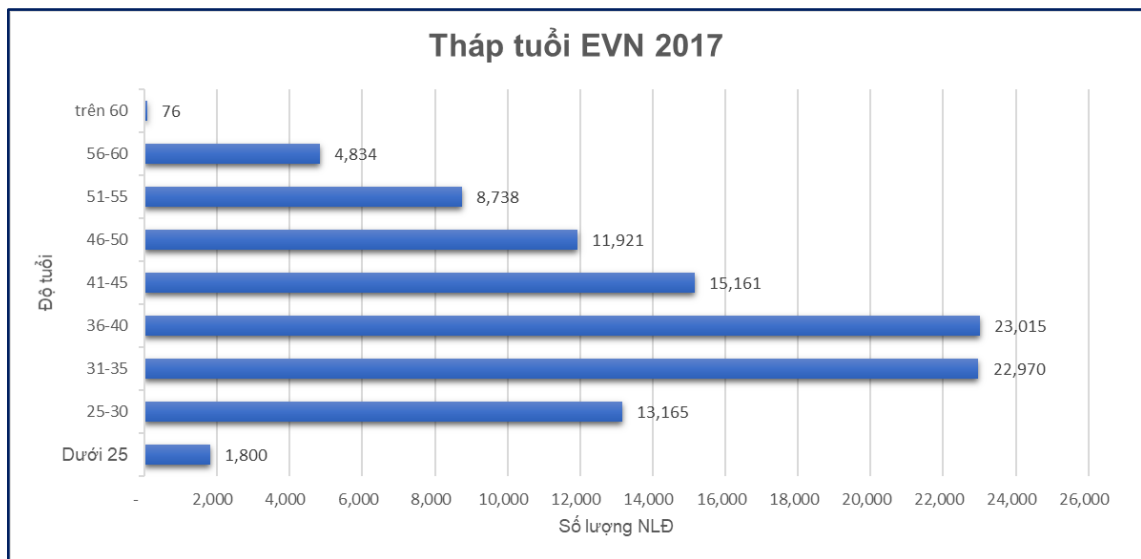
doanh diện		8.741	17.452	17.949	11.611	9.292	6.261		38
Tổng	1.800	13.165	22.970	23.015	15.161	11.921	8.738	4.834	76

Bảng 3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

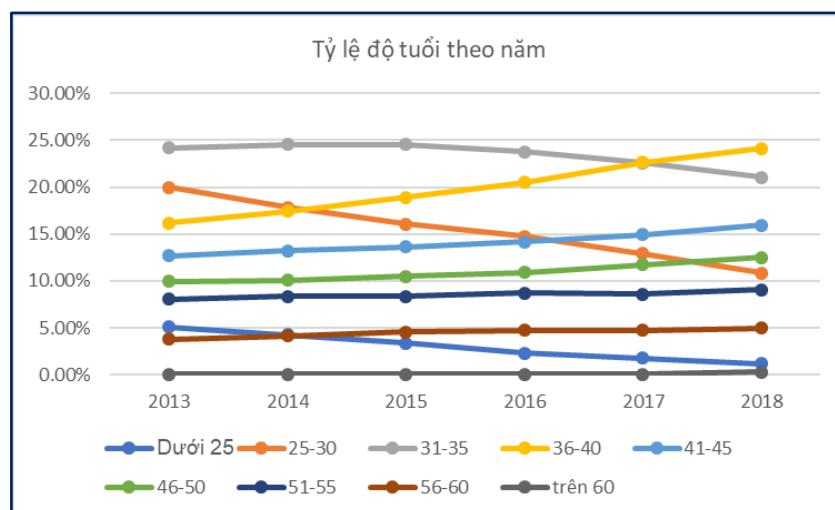
Cơ cấu lao động của EVN theo độ tuổi (tính đến 31/12/2017)



Hình 9: Cơ cấu lao động của cả tập đoàn theo độ tuổi



Hình 10: Tháp tuổi người lao động EVN tại thời điểm 31/12/2017

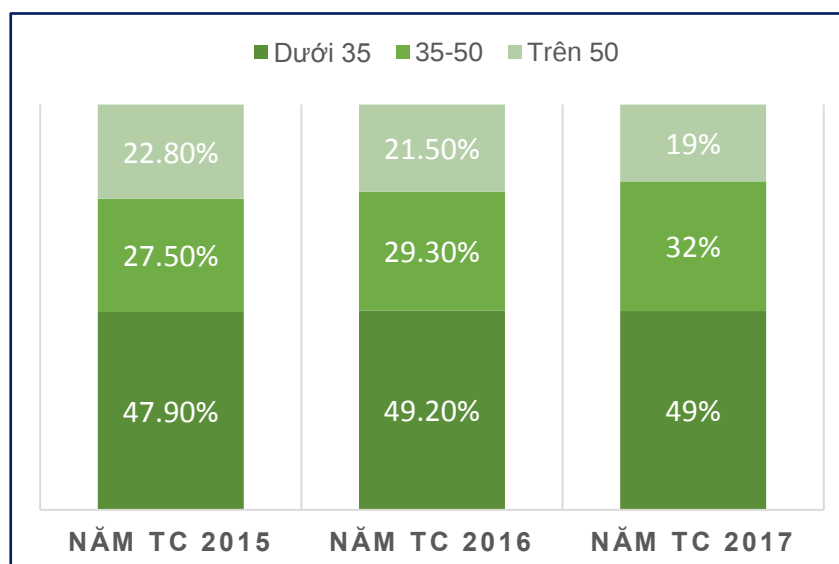


Hình 11: Tỷ lệ độ tuổi NLD EVN theo năm

Qua thống kê số liệu, rõ ràng thấy các xu hướng trong cơ cấu độ tuổi của EVN:

- Sự già hóa đội ngũ
- Độ tuổi 36 - 40 hiện nay chiếm tỷ lệ cao nhất và sẽ duy trì xu thế tỷ lệ cao
- Các Độ tuổi dưới 35 đều có xu hướng giảm
- Như vậy sau 10 năm, đội ngũ nhân lực độ tuổi 46 - 50 sẽ chiếm tỷ trọng cao nhất. So với TCĐL TENAGA, có thể thấy lực lượng lao động dưới 35 tuổi chiếm tới 49% tổng số lao động, tạo lợi thế trong việc đổi mới, cải cách thực hiện CMCN 4.0
- Cần đưa vào theo dõi phân tích đánh giá các chỉ số độ tuổi, chẳng hạn **độ tuổi trung vị** để có thể thực hiện các phân tích chiến lược hàng năm.

CTĐL TENAGA⁷



⁷ Chi tiết tại Phụ lục 6: Công ty điện lực Tenaga Nasional

Hình 12: Tuổi Người lao động Tenaga các năm 2015, 2016 và 2017

3.2.4. Số lượng và cơ cấu theo trình độ chuyên môn

Số lượng lao động theo trình độ chuyên môn

Trình độ chuyên môn	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TS Kỹ thuật	33	34	31	31	30	30
TS Kinh tế - Xã hội	10	10	12	11	11	12
Thạc sĩ Kỹ thuật	928	1,107	1,269	1,356	1,459	1,491
Thạc sĩ Kinh tế - Xã hội	1,053	1,250	1,455	1,604	1,676	1,693
ĐH Kỹ thuật	24,663	25,709	26,858	28,021	28,078	27,989
ĐH Kinh tế - Xã hội	12,049	12,520	12,840	12,877	12,841	12,740
CĐ Kỹ thuật	4,719	5,215	5,458	5,507	5,620	5,591
CĐ Kinh tế - Xã hội	922	894	927	914	898	895
Trung cấp Kỹ thuật	16,342	16,106	15,698	15,154	14,767	14,431
Trung cấp Kinh tế - Xã hội	3,972	3,697	3,527	3,380	3,220	3,121
Công nhân kỹ thuật	25,114	24,489	23,903	23,317	22,213	21,371
Đào tạo nghề ngắn hạn	10,981	10,243	9,930	9,629	9,235	9,084
Chưa qua đào tạo	4,438	3,407	2,452	1,884	1,632	1,718
Tổng	105,224	104,681	104,360	103,685	101,680	100,166

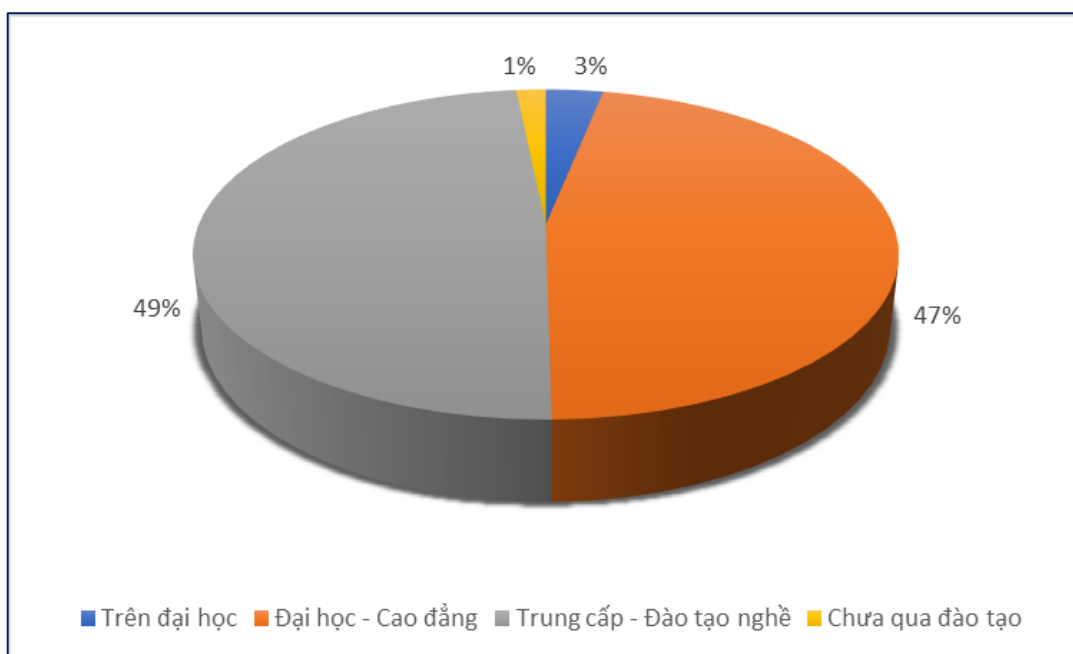
Bảng 4: Số lượng lao động theo trình độ chuyên môn

Chia theo nhóm trình độ

Trình độ chuyên môn	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Trên đại học	2,024	2,401	2,767	3,002	3,176	3,226
Đại học - Cao đẳng	42,353	44,338	46,083	47,319	47,437	47,215
Trung cấp - Đào tạo nghề	56,409	54,535	53,058	51,480	49,435	48,007
Chưa qua đào tạo	4,438	3,407	2,452	1,884	1,632	1,718
Tổng	105,224	104,681	104,360	103,685	101,680	100,166

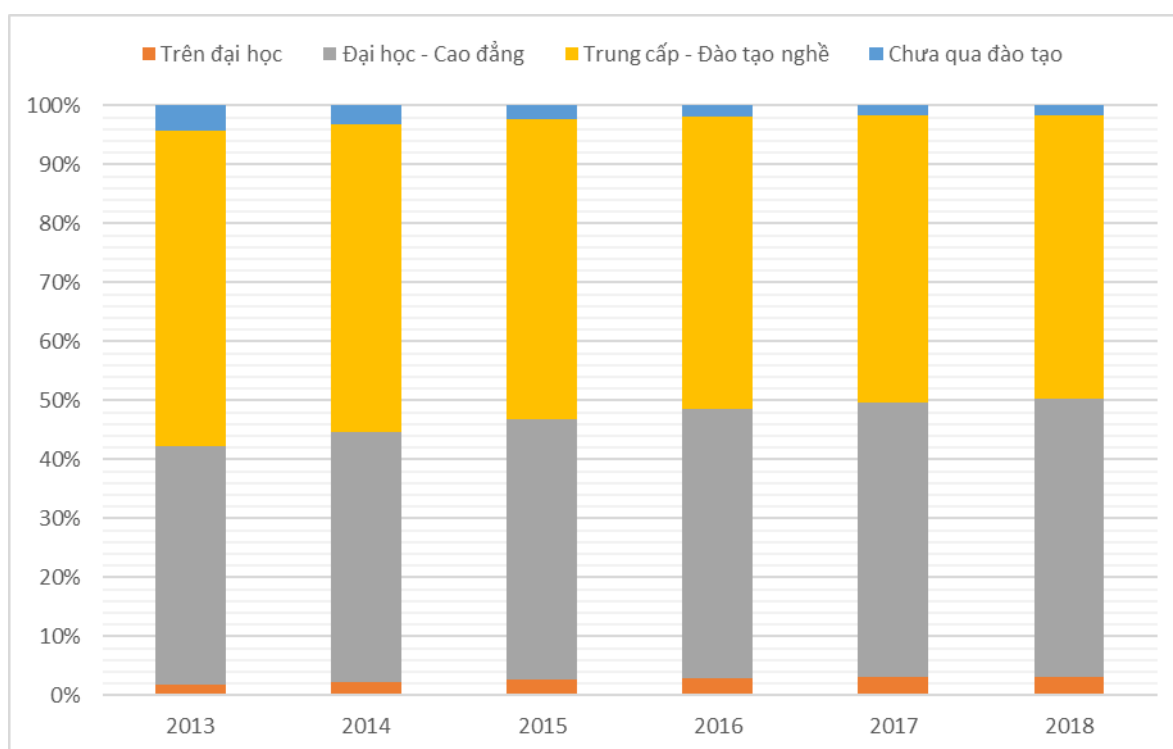
Bảng 5: Lao động chia theo nhóm trình độ

Tỷ lệ các nhóm, năm 2017



Hình 13: Tỷ lệ các nhóm trình độ năm 2017

Sự thay đổi cơ cấu trình độ đào tạo qua các năm



Hình 14: Sự thay đổi cơ cấu trình độ qua các năm

Các thống kê số liệu cho thấy

- Chất lượng đội ngũ đánh giá theo trình độ chuyên môn tăng dần và có tính ổn định
- Lực lượng lao động trình độ cao đẳng trở lên đã chiếm gần 50% tổng số người lao động
- Lao động chưa qua đào tạo giảm, nhưng vẫn còn khoảng 1%

- Về cơ bản, với chất lượng đào tạo như vậy, trong mô hình tổ chức hiện tại, không cần thiết đặt nặng chỉ tiêu nâng cao chỉ số trình độ chuyên môn, mà cần quan tâm tới trình độ năng lực thực sự của người lao động, đặc biệt với CMCN 4.0, khi người lao động cần có tư duy chuyển hóa số và đa kỹ năng.

3.2.5. Các chỉ số nguồn nhân lực:

Theo năng suất lao động

Trong giai đoạn 2009 - 2013, tăng trưởng năng suất lao động của EVN chỉ đạt dưới 7%. Sau khi thực hiện Đề án quản lý hiệu quả lao động tại các đơn vị, năng suất lao động của toàn EVN đạt mức tăng trưởng trên 10% hàng năm giai đoạn 2014 - 2017, tuy không đạt mục tiêu tăng năng suất lao động đặt ra trong Kế hoạch chiến lược giai đoạn 2015 - 2020 là 20%.

Năng suất lao động chung được cải thiện ổn định trong giai đoạn sau 2013 nhờ vào hai yếu tố chính:

- Việc thực hiện nghiêm túc Đề án nâng cao hiệu quả quản lý lao động tại các đơn vị, với các chỉ số mức tăng Năng suất lao động tối thiểu 10% hàng năm. [22] [13] [23] [24] [25] [11] [26] [27] [28]

- Tái cấu trúc các đơn vị

Chỉ số năng suất lao động hiện nay của EVN được tính đơn thuần dựa trên lượng điện thương phẩm trên con số lao động sử dụng bình quân, hoặc các chỉ số khác. Để có thể đánh giá tổng thể hơn về năng suất lao động, cần thực hiện phương pháp đánh giá năng suất đa chỉ số dùng cho các ngành dịch vụ hạ tầng cơ bản⁸. Phương pháp này sẽ phản ánh được các yếu tố đặc thù của EVN nói riêng và của ngành Điện Việt Nam nói chung trong giai đoạn phát triển này, bao gồm:

- Chu kỳ đầu tư (nguồn, lưới) và nguồn lực, bao gồm cả nhân lực, có độ lệch so với điện thương phẩm đầu ra

- Công suất dự phòng của hệ thống, đặc biệt khi hoạt động thị trường phát điện cạnh tranh.

- Tỷ trọng nguồn nhiệt điện than tăng theo Quy hoạch phát triển Điện lực Quốc gia giai đoạn 2011 - 2020, có xét đến 2030.

- Chuyển dịch cơ cấu tiêu thụ điện của các hộ khách hàng, và nhu cầu của loại khách hàng

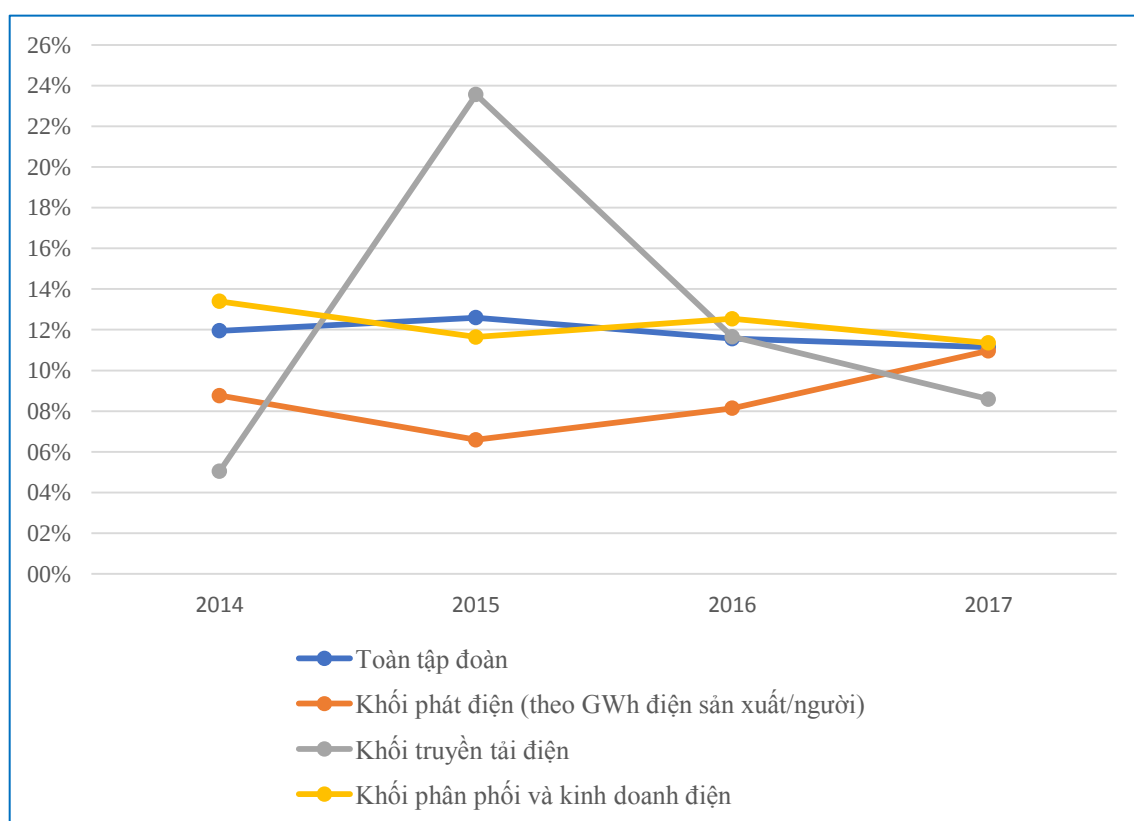
- Lộ trình tái cơ cấu ngành Điện Việt Nam, với kế hoạch tới năm 2025, EVN sẽ chỉ sở hữu các CTTĐ đa mục tiêu, EVNEPTC, EVNNPT và các TCT Điện lực.

⁸ Productivity in Electricity, Gas and Water: Measurement and Interpretation, Productivity Commission, Australia Government, 2012

Số liệu thống kê về mức tăng năng suất lao động trong giai đoạn 2013 - 2017, với số liệu chuẩn hóa theo các đơn vị do EVN nắm giữ vào thời điểm 2017, và được phân tích theo từng khối được thể hiện trong bảng dưới đây:

Năng suất lao động	2013	2014	2015	2016	2017	Tốc độ tăng bình quân
Năng suất lao động chung toàn Tập đoàn (GWh điện thương phẩm/người)	1.21	1.36	1.53	1.71	1.9	
Tốc độ tăng hàng năm		11.90%	12.60%	11.60%	11.10%	11.80%
Khối phát điện (GWh điện sản xuất/người)	10.23	11.12	11.86	12.82	14.23	
Tốc độ tăng hàng năm		8.80%	6.60%	8.10%	11.00%	8.60%
Khối truyền tải điện (GWh điện truyền tải/người)	13.83	14.53	17.95	20.04	21.76	
Tốc độ tăng hàng năm		5.00%	23.60%	11.70%	8.60%	12.20%
Khối phân phối và kinh doanh điện	1.45	1.65	1.84	2.07	2.3	
Tốc độ tăng hàng năm		13.40%	11.60%	12.50%	11.30%	12.20%

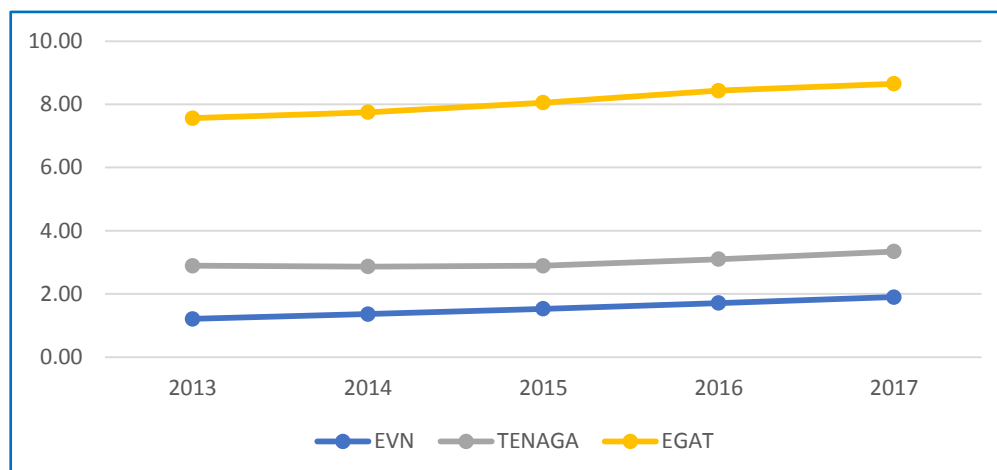
Bảng 6: Năng suất lao động EVN giai đoạn 2013-2017



Hình 15: Tốc độ tăng năng suất lao động từ năm 2014 đến 2017

Tốc độ tăng năng suất lao động theo các khối sản xuất - kinh doanh cho thấy xu thế ổn định trong 5 năm gần đây (trừ khối truyền tải, có thể do quy mô đội ngũ nhỏ và sự thay đổi sản lượng truyền tải hàng năm phụ thuộc vào trào lưu công suất giữa các miền).

Tuy nhiên, vẫn cần có các biện pháp cơ bản để tăng tốc độ tăng năng suất lao động của từng đơn vị, khối và toàn EVN, trong trường hợp đặt ra mục tiêu so sánh với các doanh nghiệp năng lượng trong khu vực.



Hình 16: So sánh năng suất lao động EVN, Tenaga và EGAT

So sánh năng suất lao động chung với TENAGA, EGAT (GWh điện thương phẩm/người, chỉ số của EGAT mang tính tham khảo cho khối nguồn và truyền tải, bán buôn)

Nếu so sánh với TENAGA, có thể thấy khoảng cách giữa EVN và TENAGA thu hẹp nhanh, nhưng năng suất chung của TENAGA vẫn vượt EVN khoảng 1.75 lần.

Một số nguyên nhân chính của năng suất thấp:

- Nhiệm vụ chính trị cung cấp điện cho 99,98% xã/phường/thị trấn có điện và 99,2% hộ dân. Năm 2015, tỷ lệ số hộ dân nông thôn có điện đạt 98,88% đã vượt mục tiêu Chính phủ đề ra (98%).
- Mô hình hoạt động vẫn tiếp tục trong quá trình chuyển đổi, cổ phần hóa.
- Do hạn chế về nguồn vốn đầu tư nên các giải pháp kỹ thuật, công nghệ mới hiệu quả chưa được đầu tư kịp thời

Tuy nhiên, với mức tăng năng suất lao động ổn định trong thời gian qua, có thể lấy mức tăng năng suất lao động hàng năm 10% làm kịch bản thấp nhất cho việc dự báo trong phần sau. Mặt khác, với phân tích số liệu thực tế của các đơn vị khối truyền tải và phân phối, hoàn toàn có thể xây dựng các phương án tăng trưởng năng suất lao động mức cao, 12 - 15%/hàng năm, cho giai đoạn tới 2025 và 2030, khi EVN tiếp tục thực hiện các chính sách tái cơ cấu và áp dụng đổi mới công nghệ. Cần đặt ra mục tiêu tới 2025, Năng suất lao động của EVN đạt mức 4 GWh/ng như hiện nay của TNB.

3.2.5.1. Theo các chỉ số tài chính

Các chỉ số tài chính nguồn nhân lực thống kê dưới đây cho ba năm gần nhất

Thông số	Đơn vị	2015	2016	2017
Doanh thu/đầu người	Triệu Đồng/người	2,245	2,559	2,845
Lợi nhuận trước thuế/đầu người	Triệu Đồng/người	44	50	80
Tỷ suất lợi nhuận/tổng chi con người (Lợi nhuận trước thuế/ Tổng chi con người)	%	23%	23%	34%

Giá trị gia tăng từ nguồn nhân lực (Lợi nhuận trước thuế + Tổng chi con người)/ Tổng số người)	Triệu Đồng/người	234	266	313
--	------------------	-----	-----	-----

Bảng 7: Chỉ số tài chính nguồn nhân lực từ 2015 đến 2017

Các **chỉ số tài chính nguồn nhân lực** này thể hiện năng suất và hiệu quả chung của yếu tố con người tại EVN được **cải thiện với mức độ đều, tỷ suất đầu tư con người đạt mức cao.**

3.2.5.2. Chi phí lương và các khoản chi cho con người

Thông số	Đơn vị	2015	2016	2017
Tổng số nhân lực	Người	104360	103685	101680
Lương và các khoản khác	tỷ Đồng	19591	22435	23628
Đào tạo (thực hiện tại Tập đoàn)	tỷ Đồng	227	13	31
Tỷ lệ Chi phí đào tạo/lương		1.16%	0.06%	0.13%
Tổng chi con người	tỷ Đồng	19819	22449	23659
Chi bình quân đầu người	Triệu Đồng/người/năm	190	217	233

Bảng 8: Chi phí lương và các khoản chi cho con người từ 2015 đến 2017

- Các chỉ số tài chính nguồn nhân lực này thể hiện năng suất và hiệu quả chung của yếu tố con người tại EVN được cải thiện với mức độ đều, tỷ suất đầu tư con người đạt mức cao. Tuy nhiên, lợi nhuận trước thuế và giá trị gia tăng trên đầu người chưa so sánh được với các ngành khác do đặc thù kinh doanh của ngành điện.

- Nếu tính chi phí đào tạo thường xuyên của các đơn vị (không quá 3% tổng quỹ lương), thì tỷ lệ chi cho đào tạo quá thấp vẫn nằm dưới mức 5% cho phát triển nguồn nhân lực EVN. Một lần nữa, việc theo dõi và đánh giá các chỉ số này cần được thực hiện định kỳ để có thể đánh giá, phân tích và dự báo dựa trên các số liệu nhiều năm.

3.2.5.3. Đánh giá chất lượng đội ngũ lao động

- Lao động của EVN hầu hết đã qua đào tạo, chiếm 97,7%, cao hơn tỷ lệ chung của ngành công thương (Quy hoạch phát triển nguồn nhân lực ngành công thương đến năm 2020 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, trong đó đề ra mục tiêu “Tăng nhanh tỷ lệ nhân lực đã qua đào tạo các cấp trình độ trong lĩnh vực công nghiệp từ 78% (năm 2010) lên 82% (năm 2015) và 92% (năm 2020)”.

- Số lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm gần 50% tổng số lao động của EVN.

- Đội ngũ cán bộ quản lý tại công ty mẹ, các đơn vị cấp II có trình độ đại học trở lên là 96,6%.

3.2.5.4. Đánh giá về đội ngũ chuyên gia

Theo Đề án chuyên gia của EVN, hiện nay đội ngũ chuyên gia bao gồm

- Công nhân bậc cao: 33.315 người bậc 4/6 trở lên, trong đó 14.684 người đã ở bậc cao nhất, chiếm 44% tổng số công nhân bậc cao

- Chuyên viên/kỹ sư chính: 2.161 người
- Chuyên viên/kỹ sư cao cấp: 43 người trong toàn EVN, tập trung chủ yếu tại cơ quan EVN và các Tổng công ty; độ tuổi từ 56 – 59: 27 người, từ 49-55: 26 người.
- Đề án Đào tạo chuyên gia đang được triển khai, tuy nhiên, mới tập trung ở các lĩnh vực kỹ thuật, chưa đề cập đến các lĩnh vực **nhân sự, kinh doanh, quản trị** trong doanh nghiệp năng lượng, yếu tố quan trọng đối với EVN trong các viễn cảnh dài hạn.
- Phương án xây dựng đội ngũ chuyên gia chưa hợp lý, khi việc xây dựng cơ chế, chính sách thực hiện ở bước cuối cùng, có thể chưa tạo động lực cho các đối tượng được lựa chọn.

CHƯƠNG IV. PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA EVN

Trên cơ sở thực trạng và Phân tích đánh giá Quản trị nguồn nhân lực chỉ ra các Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức về nguồn nhân lực của EVN như sau:

4.1. Các điểm mạnh

- S1. Đội ngũ cán bộ quản lý các cấp ổn định
- S2. Nhân sự có trình độ đào tạo cơ bản cao, nhiều năm kinh nghiệm
- S3. Cơ cấu quản trị chung, kèm theo hệ thống tổ chức, cán bộ hoàn thiện theo mô hình quản lý từng thời kỳ, được quản lý thống nhất từ cấp Tập đoàn đến đơn vị.
- S4. Cơ chế đánh giá cán bộ lãnh đạo đầy đủ, hoàn thiện
- S5. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực đã xây dựng và duy trì trong nhiều năm
- S6. Chính sách nguồn nhân lực tuân thủ các quy định chặt chẽ của Nhà nước đối với doanh nghiệp Nhà nước

4.2. Các điểm yếu

- W1. Năng suất lao động chung thấp
- W2. Không có động lực tự đổi mới con người do thiếu tính cạnh tranh
- W3. Không có cơ chế đặc biệt khuyến khích nhân tài
- W4. Năng lực chính của nguồn nhân lực vẫn tập trung vào công nghệ sản xuất, truyền tải và phân phối điện trong 20 năm qua
- W5. Chưa có lộ trình phát triển, kèm theo lộ trình đào tạo đội ngũ kế cận
- W6. Đội ngũ già hóa trong 10 năm gần đây
- W7. Ứng dụng đánh giá hiệu quả công việc chưa hoàn thiện
- W8. Cán bộ Ban Tổ chức & Nhân sự đang thực hiện quá nhiều các nhiệm vụ hành chính, giấy tờ, sự vụ
- W9. Lực lượng lao động trên 40 tuổi, là nòng cốt lãnh đạo, gặp khó khăn trong tiếp cận CMCN 4.0
- W10. Đội ngũ cán bộ nhân lực chưa được đào tạo tư duy thay đổi và sử dụng các mô hình hiện đại
- W11. Hệ thống quản trị nhân lực không khuyến khích đổi mới
- W12. Hệ thống số liệu, chỉ số nhân lực chưa đầy đủ, không phản ánh kịp thời các vấn đề trong Quản trị NNL
- W13. Chất lượng nguồn nhân lực đánh giá theo trình độ, bằng cấp, chưa phản ánh toàn diện năng lực của mỗi con người
- W14. Chưa gắn kết phần mềm HRMS với các phần mềm khác trong kinh doanh

4.3. Các cơ hội

- O1. Nhu cầu tiêu thụ Điện tại Việt Nam duy trì mức tăng trưởng cao
- O2. Ngành Điện luôn nằm trong các ngành tiên phong đổi mới Công nghệ
- O3. Lộ trình cổ phần hóa Khối Nguồn, đã xác định
- O4. Lộ trình phát triển Thị trường Điện cho tới Bán lẻ cạnh tranh đã xác định

4.4. Những thách thức

- T1. Đào tạo cơ bản hoàn toàn không đáp ứng nhịp độ thay đổi công nghệ
- T2. CMCN 4.0 dựa trên tiến bộ công nghệ, nhưng vai trò quyết định thành công phụ thuộc vào con người, đặc biệt trong các giai đoạn định hướng, xây dựng mục tiêu, lập kế hoạch.
- T3. Các nguồn năng lượng mới, năng lượng tái tạo phát triển, sự phát triển công nghệ của khách hàng tác động trực tiếp đến EVN, đòi hỏi phải có các thích ứng linh hoạt trong quản lý và các chính sách đối với người lao động.
- T4. Các yêu cầu mới đối với con người trong bối cảnh thay đổi công nghệ như vai trò lãnh đạo, khả năng sáng tạo, học tập, năng lực tổng hợp.
- T5. Quan hệ EVN-khách hàng thay đổi, đòi hỏi thay đổi tư duy của bộ phận kinh doanh.
- T6. Xuất hiện cạnh tranh nguồn nhân tài từ các Đơn vị mới trong chuỗi dịch vụ Điện khi mở cửa thị trường.

4.5. Các chiến lược theo phân tích SWOT

Trên cơ sở các phân tích này, ngoài các chiến lược chung đã nêu đề cập Chiến lược phát triển tập đoàn, đề xuất một số chiến lược cụ thể bao gồm:

W-T: Ngắn hạn, giảm thiểu rủi ro:

- Tăng cường hoạt động truyền thông với người lao động về tác động đổi mới công nghệ tới EVN, xác định EVN coi người lao động là khách hàng quý giá nhất
- Rà soát cơ chế đối với người lao động, đặc biệt mô hình trả lương 2P theo hiệu quả trong giai đoạn tới 2020, khuyến khích người lao động tự đổi mới, phát huy hiệu quả cá nhân
- Rà soát hoàn thiện vị trí chức danh tại các đơn vị, tăng năng suất lao động, thực hiện song song ngay trong quá trình đánh giá KPI, tăng quyền tự chủ cho các đơn vị
- Trong các Đề án đổi mới công nghệ phải đảm bảo tiêu chí tăng năng suất lao động ở mức tối thiểu 20%

S-O: Ngắn hạn

- Hoàn thiện và củng cố hệ thống đào tạo nội bộ, đào tạo chuyên gia để giữ gìn năng lực kiến thức của Tổ chức
- Hoàn thiện hệ thống đánh giá luân chuyển cán bộ và chuyên gia
- Hệ thống quản trị nhân sự cần tích hợp trong Hệ thống quản trị số tổng thể của EVN

S-T: Ngắn hạn

- Thực hiện đổi mới đào tạo nội bộ theo hướng sử dụng hệ thống LMS, đa dạng hóa loại hình đào tạo, tập trung vào các công nghệ mới của CMCN 4.0
- Bổ sung các vị trí chuyên gia trong lĩnh vực Nhân sự, Kinh doanh, Tài chính và Quản trị
- Xây dựng chuẩn kỹ năng cho các vị trí công việc

W-O: Trung hạn

- Hoàn thiện số hóa và tự động hóa toàn bộ quy trình nhân sự
- Thực hiện mô hình trả lương 3P để tạo động lực cho người lao động, và duy trì, phát triển chuyên gia/nhân tài, đồng thời làm công cụ tinh giảm đội ngũ
- Chuẩn bị cho mở cửa thị trường bán lẻ cạnh tranh cần thực hiện các giải pháp tái cấu trúc nội bộ, tinh giảm đội ngũ, đào tạo các kỹ năng mới, thay đổi tư duy tìm kiếm phát triển các phân khúc thị trường mới; các chính sách bố trí sắp xếp đối với người lao động trước sự tác động của công nghệ và sự thay đổi của khách hàng.

4.6. Ứng dụng Chiến lược Đại dương xanh – Blue Ocean Strategy (BOS) phân tích nguồn nhân lực EVN

Để phân tích về thực trạng chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của EVN, có thể xem xét công cụ phân tích chiến lược Đại dương xanh, ứng dụng một số công cụ được sử dụng một cách có hệ thống để hướng đến việc hình thành một chiến lược Đại dương xanh khả thi, có thể ứng dụng triển khai trong nội bộ của EVN.

Để phân tích về thực trạng chính sách và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của EVN, có thể xem xét công cụ phân tích chiến lược Đại dương xanh, ứng dụng một số công cụ được sử dụng một cách có hệ thống để hướng đến việc hình thành một chiến lược Đại dương xanh khả thi, có thể ứng dụng triển khai trong nội bộ của EVN.⁹

a. Định nghĩa

Chiến lược Đại dương xanh (Blue Ocean StrategyTM) là chiến lược kinh doanh nhằm mục đích tạo ra thị phần mới, không có cạnh tranh và mang lại giá trị mới cho khách hàng, tăng lợi nhuận giảm chi phí.

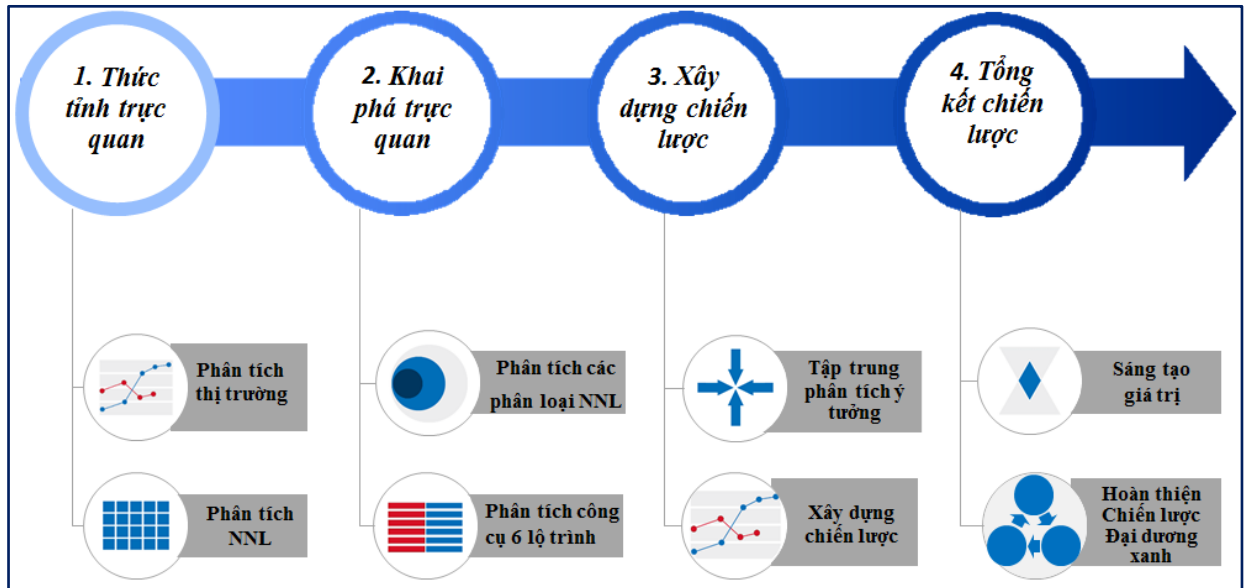
b. Nội dung

Chiến lược Đại dương xanh cung cấp phương thức tiếp cận có hệ thống và có thể được áp dụng nhiều lần trong một tổ chức. Một chiến lược Đại dương xanh đầy đủ và hiệu quả có 3 đề xuất nhằm tái thiết lập môi trường kinh doanh mà một tổ chức đang hoạt động:

- **Đề xuất về Giá trị (Value Proposition):** mô tả những giá trị của sản phẩm, dịch vụ được mang lại cho đối tượng khách hàng.

⁹ Phụ lục 10: Ứng dụng Chiến lược Đại dương Xanh phân tích Nguồn nhân lực EVN

- **Đề xuất về Lợi nhuận (Profit Proposition):** mô tả những giá trị, nguồn thu được mang lại cho các bên liên quan trong bộ máy quản lý của một tổ chức.
- **Đề xuất về con người (People Proposition):** mô tả những chính sách được xây dựng nhằm khuyến khích cán bộ, nhân viên một tổ chức thực hiện chiến lược trên.
(Chi tiết về BOS theo phụ lục (đính kèm))

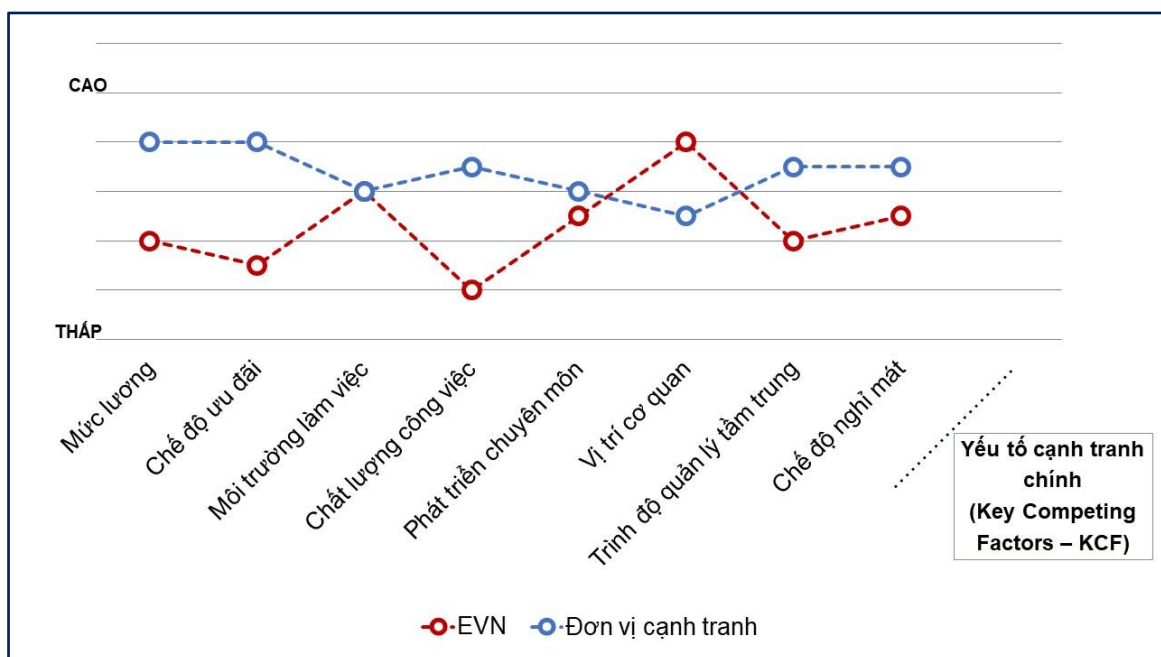


Hình 17 Các bước xây dựng đại dương xanh

4.6.1. Mô hình dàn trải thực trạng ('As is' Canvas)

Nhóm đối tượng phân tích: Nguồn nhân lực cán bộ, nhân viên trẻ

Lực lượng lao động từ 35 tuổi trở xuống ở EVN hiện nay chiếm tỷ lệ 27,31% , từ nay đến 2030 nhóm này sẽ chiếm nhiều vị trí chủ chốt trong Tập đoàn; do vậy sử dụng Mô hình dàn trải trong BOS để phân tích tình hình thực tế của nhóm lao động này như sau:



Hình 18: Mô hình dàn trải thực trạng phân tích NNL trẻ EVN

** Đơn vị cạnh tranh trong trường hợp này mô phỏng chung về các đơn vị sử dụng lao động khác trên thị trường việc làm có nhu cầu sử dụng chung nguồn nhân lực trẻ với EVN. Do nguồn nhân lực trẻ có nhiều điều kiện được học tập, rèn luyện linh hoạt ở nhiều lĩnh vực (nhân lực được đào tạo về ngành điện không nhất thiết phải tham gia thị trường ngành điện nếu nguồn nhân lực này không cảm thấy phù hợp/thoải mái trong môi trường làm việc ngành điện). Những đơn vị cạnh tranh về nguồn lực trên có thể là một công ty bất kỳ trong các lĩnh vực như công nghệ, dịch vụ, sản xuất, v.v...*

Mô hình dần trải thực trạng cho thấy vị thế của EVN về những **Yếu tố cạnh tranh chính** (KCF) so với các đơn vị sử dụng lao động khác trong thị trường việc làm – dưới góc nhìn của các cán bộ nhân viên trẻ là nguồn nhân lực tiềm năng, tình hình thực tế của EVN như sau:

➤ EVN có mức lương, chế độ ưu đãi, chất lượng công việc được giao cho cán bộ nhân viên trẻ thấp hơn so với các đơn vị sử dụng lao động khác. Tuy nhiên, EVN có môi trường làm việc ổn định không bị áp lực cạnh tranh lớn và vị trí cơ quan làm việc thuận tiện hơn.

➤ Nguồn nhân lực trẻ có trình độ thường có mối quan tâm gắn liền với chính sách lương thưởng, chất lượng công việc được giao (có thú vị hay không), khả năng phát triển chuyên môn trong công việc. Đối với nguồn nhân lực đã có tuổi, họ thường quan tâm hơn đến vị trí nơi làm việc, thời gian làm việc linh hoạt, v.v...

4.6.2. Mô hình trải nghiệm của nhân viên (Buyer Utility Map/ Buyer Experience Cycle – BEC/BUM)

Nhóm đối tượng phân tích: Nguồn nhân lực cán bộ, nhân viên trẻ

Mô hình trải nghiệm sẽ tập trung về những điểm bất cập, những khó khăn (Pain Points) mà cán bộ nhân viên trẻ gặp phải trong quá trình làm việc để nâng cao nhận thức của đội ngũ xây dựng chiến lược về những vấn đề cần phải giải quyết. Sau đây là quá trình phân tích quá trình sử dụng nguồn nhân lực – từ tuyển dụng cho đến khi cán bộ chuyển công tác/ngỉ hưu.

Giai đoạn >>>	Tuyển dụng	Đào tạo & huấn luyện	Làm việc	Đào tạo chuyên sâu	Chuyển công tác, thăng chức	Nghỉ hưu
Mức độ hiệu quả (Productivity)	Quy trình xử lý hồ sơ chậm.	Quy trình rườm rà, mất thời gian.	Quy trình giao việc mất thời gian.	Không có hoặc ít cơ hội được đào tạo chuyên sâu.	Cơ hội thăng tiến không có lộ trình phát triển rõ ràng	
Mức độ đơn giản (Simplicity)	Thủ tục, yêu cầu nhiều hồ sơ. Nhiều công đoạn	Quy trình đào tạo phức tạp.	Công việc phức tạp.			
Tiện nghi (Convenience)	Bất tiện		Thủ tục rườm rà. Môi trường làm việc không hiệu quả.	Tổn công sức, thời gian đào tạo quá trình làm dự án quan trọng.	Thủ tục rườm rà	
Rủi ro (Risk)	Không được phản hồi từ tuyển dụng.	Không đạt đủ điều kiện để làm việc.	Không được giao đúng công việc so với chuyên môn	Đào tạo sai ngành nghề, không đúng sở thích.	Công việc mới không phù hợp với chuyên môn. Không đủ kỹ năng quản lý	
Hình ảnh (Fun & Image)		Phương thức đào tạo cứng nhắc, không gây thu hút	Công việc nhàm chán, không thú vị.		Công việc buồn chán, thiếu đòi hỏi chuyên môn.	
Thân thiện với môi trường (Environmental Friendliness)			Một số công việc sản xuất ảnh hưởng đến môi trường			

Bảng 9: Phân tích trải nghiệm của NNL EVN

4.6.3. Khung 6 lộ trình (6 path framework)

Trong Chiến lược Đại dương xanh, công cụ 6 lộ trình giúp một tổ chức tìm hiểu và khai thác những giải pháp có thể được áp dụng để giải quyết những bất cập, trở ngại đang gặp phải. Đối với EVN, công cụ 6 lộ trình đề cập đến những giải pháp tiềm năng sau để cải thiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức:

1) Phân tích những ngành công nghiệp tương tự: Hiện nay, EVN cũng như những ngành công nghiệp, lĩnh vực khác nhau thường phải đối mặt với những vấn đề tương tự như vấn đề về tài nguyên, quản lý, chiến lược nguồn nhân lực, v.v... Sau đây một số ví dụ một số giải pháp về nguồn nhân lực từ một số ngành nghề để áp dụng với tình hình thực tế tại EVN:

Một số các ngành công nghiệp khác	Cách làm tốt nhất từ các ngành công nghiệp khác
Các công ty ngành công nghệ.	Sử dụng Luật Pareto trong quản trị nguồn nhân lực: năng suất của 20% cá nhân mang lại 80% kết quả vận hành trong 1 tổ chức. Quy trình quản trị NNL đảm bảo nhân tài được bổ nhiệm ở vị trí quan trọng; nhân viên tiềm năng được hỗ trợ, tăng cường tính tự chủ, phát triển để đổi mới. Xây dựng mô hình tổ chức “Protean” – khả năng có thể thay đổi linh hoạt và thích ứng nhanh chóng. Trong một tổ chức Protean, chỉ có một số lượng nhân viên nhỏ vận hành công ty – các chức năng, quy trình và con người khác sẽ được quản lý bởi những đơn vị bên ngoài. Mô hình này cho phép những đơn vị như Apple, HP, Uber, Airbnb có tính linh hoạt và hoạt động như một start-up – vì phần lớn số lượng nguồn nhân lực của họ không phải

	là nhân viên. Tuyển dụng Hạt nhân đổi mới sáng tạo (Intrapreneur). Trong thời đại công nghiệp 4.0, những cá nhân thông minh và tài giỏi thường không muốn làm việc trong môi trường tổ chức doanh nghiệp máy móc, rườm rà. Do đó, những công ty công nghệ như Google, Facebook, Virgin đã có những chính sách khuyến khích, hỗ trợ những cá nhân có ý tưởng sáng tạo theo đuổi dự án yêu thích của mình qua chính sách lương thưởng hợp lý. Văn hóa làm việc linh hoạt: Tính linh hoạt là một trong những yếu tố quan trọng nhất để một tổ chức thu hút và có được sự gắn bó lâu dài của nguồn nhân lực có trình độ. Đối với cán bộ nhân viên muốn có thời gian làm việc linh hoạt (ví dụ: có con nhỏ), sẽ sẵn sàng chấp nhận mức lương thấp hơn để có thời gian làm việc hợp lý hơn hay có lịch làm việc linh hoạt: Tính linh hoạt là một trong những yếu tố quan trọng nhất để một tổ chức thu hút và có được sự gắn bó lâu dài của nguồn nhân lực có trình độ.
Các công ty thuộc lĩnh vực dịch vụ.	Khảo sát ý kiến khách hàng để đánh giá năng lực của nhân viên. Dữ liệu thu thập từ khách hàng sẽ được cung cấp cho cán bộ nhân viên liên quan và được sử dụng để cải thiện năng lực của nhân viên. Để tăng cường tính hiệu quả làm việc và quản lý tổ chức, cần khuyến khích nhân viên xây dựng thái độ làm việc Tự giác xây dựng doanh nghiệp (OCB – Organisational Citizenship Behaviour). Nhân viên sẽ thực hiện những công việc đa chức năng để cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng ngay cả khi không bắt buộc. Cần phân tích mức độ tương tác giữa cấp độ quản lý và nhân viên và xác định những đặc điểm khuyến khích thái độ OCB. Ví dụ: theo nghiên cứu của Podsakoff et al. (2000), tổ chức có tính linh hoạt cao thường có cấp độ nhân viên OCB cao hơn. Ngoài ra, các tính chất như tính tự do giải quyết vấn đề, chính sách hỗ trợ nhân viên, tính công bằng, chính trực của bộ máy quản lý cũng khuyến khích nhân viên có thái độ OCB trong quá trình làm việc hơn.
Các đơn vị ngành y tế	Với số lượng nhân viên nghỉ việc hơn 30% so với các ngành khác, ngành y tế đã giảm tỉ lệ nhân viên nghỉ việc qua các chính sách: Xác định rõ về yêu cầu, đòi hỏi công việc trong quá trình tuyển dụng và làm việc. Khuyến khích nhân viên phản hồi về những bất cập trong công việc. Hỗ trợ phát triển chuyên môn. Tối ưu hóa giờ làm việc linh hoạt. Đào tạo cán bộ quản lý về thái độ tôn trọng, sẵn sàng tiếp cận và phát triển nhân viên tiềm năng. Xây dựng mối quan hệ cộng tác trong đội ngũ NNL. Không chấp nhận hành vi phá hoại, làm hại người khác. Đáp ứng và khai thác nguồn nhân lực nữ hiệu quả: với số lượng nguồn nhân lực nữ ngày một tăng cao, ngành y tế đã có những chính sách hỗ trợ như sắp xếp giờ làm việc linh hoạt, nghỉ thai sản, cung cấp đào tạo, huấn luyện kèm cặp... Những chính sách phúc lợi trên đã cho thấy điểm mạnh của những đơn vị sử dụng lao động được đánh giá cao hơn so với những đơn vị khác dưới góc nhìn của nguồn nhân lực.

Bảng 10: Phân tích ngành công nghiệp tương tự

2) Phân tích các nhóm chiến lược: Ở mỗi lĩnh vực kinh doanh, nhu cầu và mục đích làm việc của nguồn nhân lực thường rất đa dạng và phức tạp. Lộ trình 2 của Khung 6 lộ trình phân tích nguồn nhân lực của EVN trong nhóm ngành năng lượng như sau:

Phân tích nhóm chiến lược trong trường hợp EVN – Lĩnh vực nguồn nhân lực ngành năng lượng.

Công việc có tính khác biệt (Differentiation)	Nhóm Chiến Lược: Công ty phi chính phủ. Công ty tư vấn tư nhân. Cơ sở giáo dục cấp Đại học liên quan đến ngành điện.	Điểm mạnh: (Vì sao nhân viên chấp nhận mức lương thấp cho công việc) Được tiếp cận, làm việc với công nghệ hiện đại. Thời gian làm việc linh hoạt, không gò bó. Được vận dụng, học hỏi đúng chuyên môn theo sở thích của người lao động.
Công việc theo mô hình truyền thống (Traditional Strategy)	Nhóm Chiến Lược: Công ty kỹ thuật điện tư nhân khác. Công ty năng lượng quốc tế. Công ty ngành công nghệ	Điểm mạnh (Vì sao nhân viên yêu cầu mức lương cao cho công việc) Được giao công việc phức tạp nhưng thú vị, đúng chuyên môn. Có môi trường làm việc phù hợp, thoải mái hơn môi trường làm việc công ty nhà nước. Được tôn trọng, trọng dụng và có cơ hội phát triển chuyên môn sâu rộng hơn. Được hưởng chính sách phúc lợi, lương thưởng minh bạch, hợp lý hơn.

Bảng 11: Phân tích nhóm chiến lược

3) Phân tích các nhóm ảnh hưởng: Ở lĩnh vực nguồn nhân lực, lộ trình 3 mô tả mối quan hệ giữa đơn vị ảnh hưởng và người lao động. Trong EVN, đơn vị ảnh hưởng là tất cả những cá nhân, tổ chức có tầm ảnh hưởng đến quyết định tham gia ngành điện của nguồn nhân lực. Một trong những ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của EVN là các cơ sở, trung tâm đào tạo. Chất lượng nguồn nhân lực của EVN có được hay không phụ thuộc nhiều ở các cơ sở giáo dục, đào tạo xây dựng được thương hiệu ngành điện năng động, hiện đại, có tiềm năng phát triển chuyên môn chuyên sâu và có chế độ lương thưởng tốt, cạnh tranh cho người lao động, v.v...

4) Phân tích các dịch vụ hỗ trợ: Lộ trình 4 của công cụ 6 lộ trình giúp tổ chức phân tích những bất cập gặp phải bởi cán bộ, nhân viên đội ngũ nguồn nhân lực trước, trong và sau quá trình được đưa vào khai thác. Ví dụ như **công tác truyền thông không tốt**, một nhân lực trẻ tiềm năng muốn tìm hiểu về EVN nhưng gặp nhiều khó khăn trong quá trình tìm hiểu về những công việc EVN, những kiến thức và chuẩn năng lực cần có để tham gia lĩnh vực điện lực... họ sẽ cảm thấy nản lòng và sẽ không muốn tham gia học và làm việc trong EVN, như vậy EVN sẽ mất đi ứng viên tiềm năng.

5) Phân tích cân bằng giữa chức năng – cảm xúc trong tổ chức: Ở mỗi khía cạnh về chiến lược/chính sách về quản lý hay kinh doanh của một tổ chức đều mang sự cân bằng giữa tính chất về chức năng và cảm xúc. Một môi trường làm việc tốt, lãnh đạo làm việc công tâm sẽ truyền cảm hứng đến người lao động, tác động tích cực đến lợi ích về doanh số, hiệu suất của đơn vị cũng như tinh thần người lao động. Theo phân tích ở trên môi trường làm việc của EVN hiện nay mới chỉ đạt ở mức trung bình, chưa khuyến khích được người lao động đóng góp tăng năng suất lao động. Mô hình bảng dưới đây mô tả một số khuyến nghị có thể được đưa ra nhằm chỉnh lý những chính sách nguồn nhân lực hiện tại theo cân bằng giữa chức năng – cảm xúc để mang lại hiệu quả kinh tế và tâm lý hợp lý nhất cho EVN:

Bổ sung (+)	Ứng dụng hệ thống quản lý nhân lực mới Xây dựng quy trình làm việc mới	Xây dựng khu vực nghỉ ngơi, giải trí. Bố trí môi trường làm việc theo phong cách hiện đại, khuyến khích trao đổi, cộng tác.
CHỨC NĂNG		CẢM XÚC
Giảm thiểu (-)	Quy trình làm việc cũ kỹ. Tổ chức công việc cũ kỹ. Bố trí môi trường làm việc hình khối, thiếu cộng tác.	...

Bảng 12: Phân tích cân bằng chức năng – cảm xúc

6) Phân tích xu thế tương lai:

Phân tích tình hình thực tế của EVN trong phân tích PESTEL (PESTEL là các chữ viết tắt tiếng Anh của P-Chính trị, E-Kinh tế, S-Xã hội, T-Công nghệ, E-Môi trường, P-Pháp luật) như sau:

Xu thế trong tương lai	Những xu thế này ảnh hưởng đến ngành điện như thế nào ?	Làm sao để nắm bắt được những xu thế này ?
Chính trị (Political)	EVN đề ra mục tiêu trở thành 1 trong 4 tập đoàn điện lực hàng đầu tại ASEAN. Theo quyết định số 63/2013/QĐ-TTg ngày 08/11/2013, ngành điện lực Việt Nam sẽ chuyển hoạt động sản xuất kinh doanh theo cơ chế thị trường.	Tổ chức quản lý hệ thống điện an toàn, ổn định và đạt chất lượng cao. Phát triển, vận hành và hiện đại hóa hệ thống mạng lưới điện được giao theo quy hoạch phát triển điện lực quốc gia.
Kinh tế (Economic)	Với cơ sở hệ thống điện xuống cấp, nhu cầu bảo trì, nâng cấp mạng lưới điện sẽ dẫn đến tăng giá điện, tăng chi phí sản xuất điện. Kinh tế Việt Nam đang trong đà tăng trưởng cao, sẽ xuất hiện nhu cầu người sử dụng khai thác điện phân tán.	Tìm kiếm giải pháp tập trung phát triển mạng lưới điện thông minh, sẽ giảm thiểu chi phí vận hành dài hạn của EVN. Tìm kiếm giải pháp khai thác điện phân tán ở quy mô nhỏ tại một số địa phương tiềm năng. Phân tích mạng lưới điện lân cận để tìm kiếm khả năng kết hợp vào mạng lưới điện.
Xã hội (Social)	Việt Nam có số lượng nguồn nhân lực dồi dào, trẻ trung, giàu tiềm năng khai thác cho ngành năng lượng. EVN có nguồn nhân lực đang dần già hóa, với tỉ lệ nhân viên từ độ tuổi 40 trở lên chiếm hơn 43,24 % đội ngũ NNL.	Phát triển quan hệ cộng tác giữa đơn vị ngành điện và cơ sở đào tạo để thống nhất chuẩn năng lực đào tạo nguồn nhân lực. Phân tích và hiểu rõ điểm khác biệt về thể hệ - phân tích những đặc điểm về thể giới quan, giá trị cá nhân, xây dựng môi trường làm việc phù hợp cho từng đối tượng. Xây dựng môi trường làm việc đặc biệt cho đối tượng nguồn nhân lực đã có tuổi: thời gian/địa điểm làm việc linh hoạt, có chương trình chuyển giao kinh nghiệm cho thế hệ trẻ.
Công nghệ (Technological)	Xu thế công nghệ hiện đại trong ngành năng lượng sẽ có ảnh hưởng nhiều đến nhu cầu tuyển dụng và sử dụng nguồn lực trong tương lai ngành điện:	Cải thiện phương thức tiếp cận về giáo dục và đào tạo nghề điện. Đồng bộ hóa chương trình, lộ trình đào tạo ngành điện. Chuẩn hóa giáo trình ở quy mô đơn vị và

	Hệ thống lưu trữ điện (EES) Mạng lưới điện thông minh (Smart Grid) Dữ liệu lớn (Big Data) Sử dụng máy bay không người lái (UAV) Bán lẻ hóa (Retailization) Kỹ năng nguồn nhân lực trong thời đại công nghiệp 4.0: Kỹ năng học tập suốt đời (Life-long learning) Kỹ năng tư duy và làm việc đa lĩnh vực.	toàn quốc. Đẩy mạnh hình thức đào tạo qua quá trình thực tập, thử việc, huấn luyện kèm cặp. Đánh giá trình độ tương ứng so với chuẩn năng lực quốc tế. Xây dựng đơn vị khuyến khích hoạt động đổi mới sáng tạo trong tổ chức – đẩy mạnh nghiên cứu và khai thác về lĩnh vực công nghệ hiện đại.
Môi trường (Environmental)	Trong những năm gần đây, ngành điện đã hứng chịu nhiều sự kiện thiên tai gây ảnh hưởng đến dịch vụ cung cấp do biến đổi khí hậu. Xu thế khai thác năng lượng tái tạo, năng lượng sạch đang ngày một nhận được sự hưởng ứng của công chúng và dần trở thành trọng điểm của nhiều đơn vị sản xuất-truyền tải-phân phối điện trên Thế giới.	Phân tích những giải pháp đầu tư hợp lý để cải thiện tính bền bỉ của hệ thống mạng lưới điện để chống chọi với thiên tai. Giải pháp mang tính dự phòng sẽ mang lại hiệu quả cao hơn so với những giải pháp mang tính phản ứng, cần (1) Triển khai phân tích điều kiện khí hậu mỗi khu vực (2) Phân tích những yếu điểm của hệ thống mạng lưới điện ở mỗi khu vực (3) Đề xuất giải pháp cải tiến mạng lưới điện để thí điểm ở quy mô nhỏ trước khi áp dụng rộng rãi. Tìm hiểu tiềm năng khai thác các loại năng lượng tái tạo như năng lượng gió, năng lượng mặt trời: Phân tích tính khả thi của dự án, phân tích địa điểm triển khai phù hợp, khả năng liên kết trong mạng lưới điện, khả năng bán lẻ hóa năng lượng điện ở quy mô người sử dụng nhỏ v.v...
Luật pháp (Legal)	Theo quyết định 852/QĐ-TTg ngày 14/6/2017, Tập đoàn điện lực Việt Nam phải có những thay đổi cơ bản về mô hình tổ chức; đổi mới doanh nghiệp; áp dụng công nghệ mới trong sản xuất, kinh doanh, xây dựng mô hình dự báo nguồn nhân lực phù hợp và đề ra quan điểm, mục tiêu, định hướng, giải pháp chi tiết, thiết thực để quản trị nguồn nhân lực hiệu quả...	Đổi mới phương thức quản lý, môi trường làm việc cũ kỹ. Áp dụng công nghệ mới trong sản xuất, kinh doanh (Phần mềm quản trị tài nguyên doanh nghiệp, phần mềm bán lẻ hóa, đẩy mạnh hiện đại hóa mạng lưới điện thành mạng lưới điện thông minh...) Chuẩn hóa lộ trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thay thế cho ngành điện lực Việt Nam qua nỗ lực phối hợp với những đơn vị liên quan trong lĩnh vực giáo dục đào tạo.

Bảng 13: Mô hình bảng PESTEL

4.6.4. Bảng ERRC

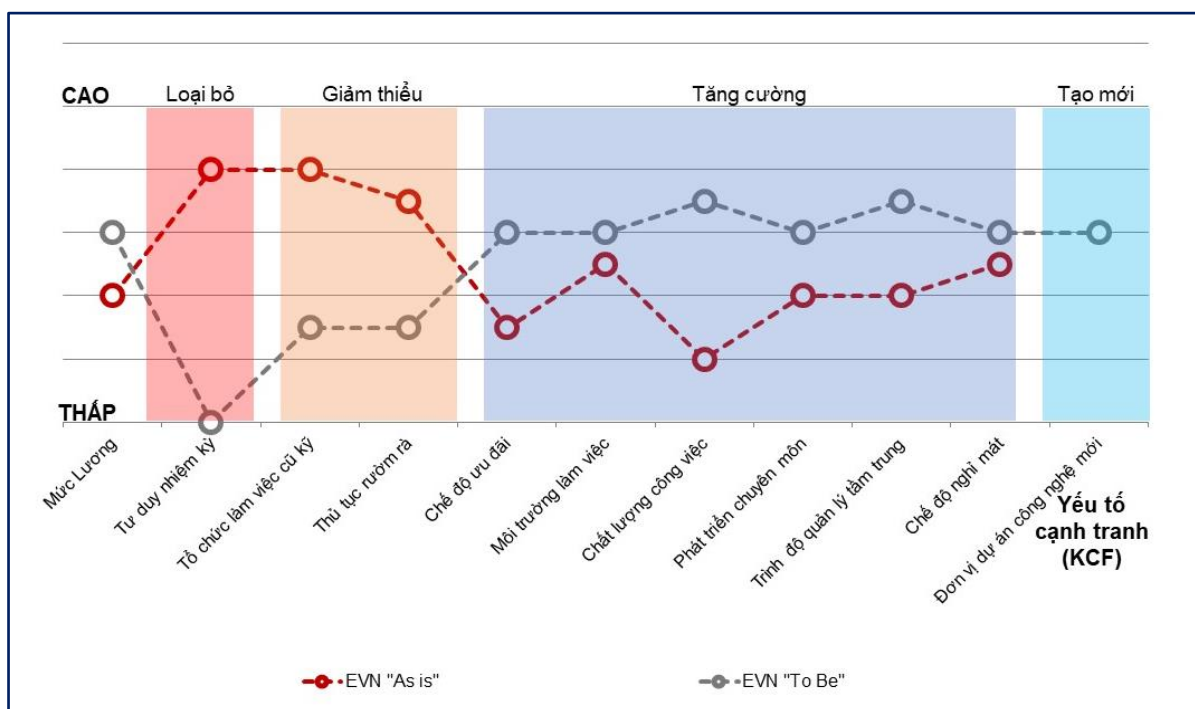
Trên cơ sở phân tích những bất cập từ *Mô hình trải nghiệm của nhân viên* nêu trên, BOS sử dụng Bảng ERRC – Eliminate, Reduce, Raise, Create (Loại bỏ, Giảm thiểu, Tăng cường, Tạo mới) để tổng hợp những ý tưởng đổi mới sáng tạo để cải thiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong EVN như sau:

Loại bỏ - Eliminate Tư duy nhiệm kỳ Quy trình, thủ tục rườm rà Tư duy lịch trình làm việc máy móc, thiếu linh hoạt.	Tăng cường - Raise Chế độ ưu đãi Quan hệ cộng tác chặt chẽ với cơ sở đào tạo ngành điện. Văn hóa sáng tạo trong công việc Chế độ làm việc linh hoạt cho nguồn nhân lực đặc biệt Đầu tư dài hạn, hiện đại hóa mạng lưới điện thông minh Đẩy mạnh hình thức khai thác nguồn nhân lực qua đơn vị khác.
Giảm thiểu - Reduce Cách tổ chức môi trường làm việc cũ kỹ Khoản đầu tư ngắn hạn để cải thiện mạng lưới điện Tư duy về quy trình tuyển dụng là công việc hành chính, không quan trọng Nguồn nhân lực không có vai trò vận hành quan trọng. ...	Tạo mới - Create Đơn vị đặc biệt nghiên cứu, ứng dụng công nghệ mới Môi trường làm việc hiện đại, phù hợp với thể hệ nguồn nhân lực mới Sử dụng công nghệ mới để quản lý nguồn nhân lực. Hình thành thái độ Tự giác xây dựng doanh nghiệp (OCB) ...

Bảng 14: Mô hình bảng ERRC dự thảo của EVN

4.6.5. Mô hình dàn trải “mục tiêu” (‘TO BE’ CANVAS)

Qua các phân tích nêu trên có thể được mô phỏng trên mô hình dàn trải về mục tiêu của EVN như sau:



Hình 19: Mô hình dàn trải mục tiêu của EVN

CHƯƠNG V. KẾT LUẬN ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hệ thống Quản trị nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam hiện tại chưa đáp ứng được các tiêu chí quản trị nhân lực hiện đại trong các doanh nghiệp lớn trong khu vực, do đó việc cải thiện hiệu suất lao động không đạt được mục tiêu mong muốn.

Tập đoàn Điện lực Việt Nam cần thực hiện rà soát, thực hiện các chiến lược cải cách cơ bản Hệ thống quản trị Nguồn nhân lực của mình để tiếp tục duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định, đồng thời phải xác định các tầm nhìn trong tương lai trung hạn trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0 sẽ thâm nhập nhanh chóng vào giai đoạn 2020-2030, đòi hỏi con người và hệ thống phải có những thay đổi lớn. Điều này đặc biệt quan trọng khi xét đến tốc độ già hóa nhanh của NNL Tập đoàn Điện lực Việt Nam trong thời gian vừa qua.

Đánh giá thực trạng của Hệ thống quản trị nguồn nhân lực EVN có các tồn tại chính như sau:

Mô hình quản lý nguồn nhân lực chưa thay đổi kịp theo tiến độ và nội dung của quá trình tái cơ cấu, mà vẫn dựa trên các mô hình trong giai đoạn lịch sử trước. Sự tham gia liên kết ngang giữa các đơn vị trong tổ chức hoặc giữa các bộ phận không chặt chẽ, do đó các hoạt động triển khai khi liên quan tới nhiều bộ phận không hiệu quả. Lộ trình tái cơ cấu EVN và các đơn vị thành viên đang được thực hiện để đáp ứng các thay đổi khi mở cửa các Thị trường Bán buôn cạnh tranh và Bán lẻ cạnh tranh, tuy nhiên cần xây dựng một Đề án riêng về định hướng, mô hình tổ chức, quản trị tổng thể của EVN sau khi mở cửa thị trường bán lẻ, và các giải pháp nhân sự cụ thể kèm theo Đề án này.

Các chính sách nguồn nhân lực chưa hoàn thiện, do các quy chế chưa đầy đủ hoặc không có các nội dung đảm bảo tính liên kết thống nhất của các chính sách, làm cho việc triển khai các mô hình quản trị hiện đại chưa hiệu quả, cụ thể là:

- Hệ thống chức danh chưa hoàn thiện, thiếu các tiêu chuẩn năng lực, lộ trình phát triển cá nhân kèm lộ trình đào tạo.
- Hệ thống đánh giá hiệu quả bắt đầu triển khai chưa hoàn chỉnh, dẫn đến khó khăn trong thực hiện Hệ thống đánh giá lương theo hiệu quả.
- Hệ thống quy hoạch luân chuyển cán bộ mới thực hiện cho các cấp lãnh đạo quản lý, chưa thực hiện cho đội ngũ chuyên viên và chuyên gia
- Hệ thống đào tạo chưa có đánh giá kết quả đào tạo, chưa thực hiện đào tạo theo lộ trình phát triển cá nhân, trong đó cần thực hiện các loại đào tạo khác nhau như đào tạo tại chỗ, trực tuyến, kèm cặp, hướng dẫn. Chưa có cơ chế cho các chuyên gia nội bộ/chuyên gia hạt nhân thực hiện đào tạo nội bộ.

Công cụ quản trị:

- Hệ thống quản trị nhân sự thực hiện vẫn ở mức độ thủ công cao, chưa xác định bộ chỉ số nguồn nhân lực cần theo dõi, đánh giá phục vụ cho các mục đích khác nhau từ lập chiến lược, dự báo ngắn, dài hạn, kiểm tra đánh giá....¹⁰
- Phần mềm HRMS chưa có độ thân thiện, tính tích hợp nên chưa có hiệu quả sử dụng trong việc giảm tải công việc cho cán bộ nhân sự.
- Chưa có các kênh truyền thông và nhận phản hồi, tương tác với đội ngũ lao động số lượng lớn của Tập đoàn Điện lực Việt Nam

Cán bộ nguồn nhân lực

- Cán bộ nhân sự hiện thực hiện các chức năng quản lý điều hành, chưa làm nhiệm vụ tư vấn định hướng chiến lược, đề xuất và thực hiện các giải pháp đổi mới cho lãnh đạo Tập đoàn.
- Cán bộ nhân sự không được thường xuyên đào tạo, cập nhật các thông tin, xu hướng phát triển của lĩnh vực quản trị con người trong tổ chức.

¹⁰ Chi tiết tại Phụ lục 5: Bộ chỉ số Nguồn nhân lực

PHẦN II. DỰ BÁO NGUỒN NHÂN LỰC GIAI ĐOẠN 2018 - 2025, TẦM NHÌN 2030

CHƯƠNG VI. CƠ SỞ ĐỂ DỰ BÁO

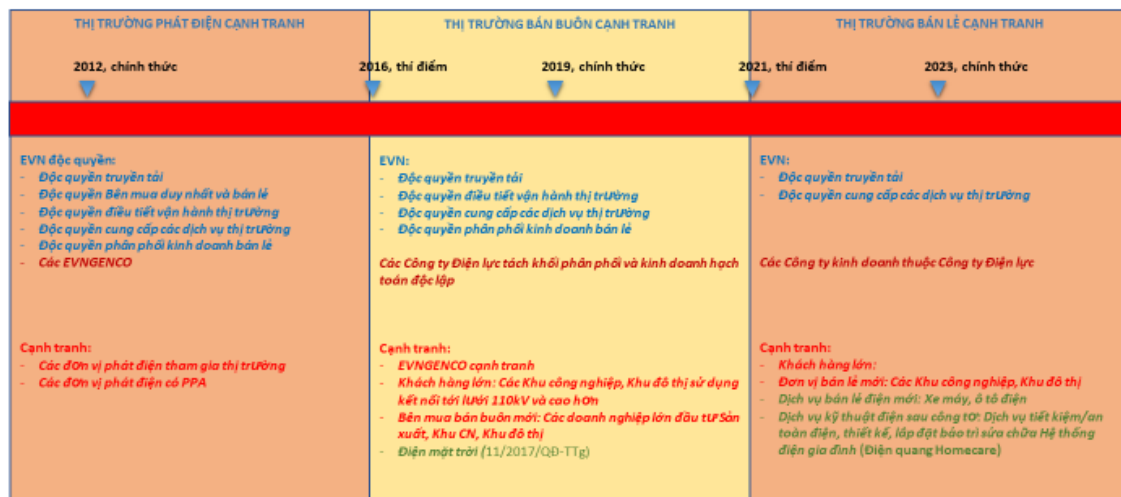
6.1. Các cơ sở dự báo

Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực Tập đoàn Điện lực Việt Nam được xây dựng trên các cơ sở dưới đây:

- Chiến lược phát triển Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn 2030 [34]:
 - Phần đầu đến năm 2020, Tập đoàn Điện lực Việt Nam trở thành doanh nghiệp năng lượng hàng đầu tại Việt Nam và đứng trong nhóm 4 doanh nghiệp điện lực hàng đầu trong khu vực Đông Nam Á (đối với các chỉ tiêu: (i) năng suất lao động; (ii) độ tin cậy cung cấp điện SAIDI, SAIFI, MAIFI; (iii) chỉ số tiếp cận điện năng);
 - Phần đầu đến năm 2025, Tập đoàn Điện lực Việt Nam tiếp tục là doanh nghiệp năng lượng hàng đầu tại Việt Nam và đứng trong nhóm 3 doanh nghiệp điện lực hàng đầu khu vực Đông Nam Á (đối với các chỉ tiêu: (i) năng suất lao động; (ii) độ tin cậy cung cấp điện SAIDI, SAIFI, MAIFI; (iii) chỉ số tiếp cận điện năng).
- Đề án tổng thể Sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam
- Kế hoạch 5 năm của các Đơn vị thành viên giai đoạn 2016-2020
- Dự báo thay đổi CMCN 4.0 trong ngành Điện
- Thống kê nhân sự hiện tại

6.2. Phân tích bối cảnh thay đổi theo lộ trình cải cách ngành Điện

Độc quyền
Tái cơ cấu EVN, cạnh tranh bên trong
Cạnh tranh bên ngoài
Thị trường mới



Hình 20 Thị trường cạnh tranh

Trong lộ trình phát triển thị trường điện, xét đến thời điểm 2025, sau khi thị trường Bán lẻ cạnh tranh hoàn chỉnh đã đi vào hoạt động, có thể đánh giá các yếu tố cạnh tranh tiềm năng mà EVN phải đối mặt, cũng như các định hướng EVN có thể thực hiện nhằm quản lý rủi ro.

Phát điện:

- Cơ cấu nguồn điện thực hiện theo Tổng sơ đồ 7 điều chỉnh, trong đó tỷ trọng công suất đặt EVN trên toàn hệ thống giảm;
- Khả năng xuất hiện cạnh tranh rất mạnh từ điện mặt trời, đặc biệt điện mặt trời phân tán (áp mái).
- Chính phủ ban hành quy định về cơ chế khuyến khích phát triển điện mặt trời.
- Các doanh nghiệp khác có cơ hội tham gia thị trường do: (i) Đòi hỏi kỹ thuật không cao, (ii) Mô hình quản trị doanh nghiệp mới linh hoạt, gọn nhẹ, khả năng tài chính linh hoạt, (iii) Khách hàng/Đối tác của các doanh nghiệp mới là các cơ sở sản xuất/kinh doanh hiện có của Doanh nghiệp, các hộ dân trong các khu đô thị mới v.v...

Truyền tải:

- EVN tiếp tục thay mặt nhà nước độc quyền lĩnh vực truyền tải, do đó sẽ không có cạnh tranh trong khâu này.
- Doanh thu EVN (thông qua EVNNPT) trên phí truyền tải được điều tiết tính đến đầu tư phát triển hệ thống đường dây và trạm
- EVNNPT nâng cao hiệu quả/năng suất nội bộ thông qua tái cấu trúc các khâu trong vận hành, sản xuất, kinh doanh truyền tải; tối ưu hóa chi phí; sử dụng ứng dụng các công nghệ vận hành mới: drones, 3D, mô phỏng, AI, dự báo sửa chữa v.v...

Dịch vụ phân phối:

- Không cạnh tranh do các đơn vị mới khó có khả năng đầu tư hạ tầng phân phối
- Khối phân phối của các Điện lực nâng cao hiệu quả/năng suất nội bộ thông qua ứng dụng lưới điện thông minh, dự báo phụ tải, dự báo bảo trì, sửa chữa v.v...

Kinh doanh bán buôn/bán lẻ, dịch vụ kỹ thuật điện:

- Các khách hàng lớn mua điện trực tiếp
- Các đơn vị bán buôn/bán lẻ mới có khả năng tham gia thị trường do: Không cần đầu tư hạ tầng; Có các cơ chế, đòn bẩy tài chính linh hoạt; Mô hình quản trị mới gọn nhẹ; Các cơ chế kinh doanh mới linh hoạt; Đang nắm Hệ sinh thái khách hàng hiện hữu (các nhà máy lớn, khu đô thị lớn...).
- Các đơn vị kinh doanh bán lẻ EVN cần tăng hiệu quả các dịch vụ hiện tại thông qua: Đo đếm điện tự động; Thanh toán tự động bằng nhiều hình thức; Sử dụng công nghệ app, mạng xã hội để chăm sóc khách hàng, xử lý khủng hoảng.
- Các dịch vụ điện mới trên nền tảng năng lực hiện có: Dịch vụ sau công tơ cho các hộ tiêu thụ điện: một mặt mở thị trường mới, một mặt giảm thiểu rủi ro sự cố khách hàng ảnh hưởng tới hệ thống EVN; Thiết kế hệ thống điện công nghiệp/dịch vụ/gia dụng; Tiết kiệm/An toàn điện (ví dụ TNB có Chương trình Home Energy

Report – Báo cáo năng lượng sử dụng tại nhà¹¹); Bảo trì sửa chữa Điện gia đình (ví dụ Điện quang đã có sản phẩm app HomeCare Điện Quang [32])

Như vậy, các đơn vị cạnh tranh mới, phi truyền thống nhiều khả năng xuất hiện trong tương lai từ các Doanh nghiệp khác hiện hoàn toàn chưa tham gia trong chuỗi cung ứng Điện, nhưng đã và đang phát triển trong các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ khác và đã có hệ sinh thái khách hàng riêng của họ. Các đối thủ kinh doanh này sẽ bắt đầu tham gia thị trường theo cách tiếp cận từ khách hàng hiện nay chuyển sang tham gia thị trường theo lộ trình mở cửa, đặc biệt sau khi vận hành Thị trường bán lẻ cạnh tranh¹²:

- Khách hàng lớn mua Điện trực tiếp (các Nhà máy sản xuất, trung tâm Công nghiệp/dịch vụ lớn: Nhà máy ô tô, Cảng hàng không tư nhân, Các khu Công nghiệp mới, Các khu đô thị...)

- Giai đoạn tiếp theo có thể xuất hiện đơn vị bán lẻ mới, dựa trên các lợi thế sẵn có: Hệ sinh thái khách hàng; Các nguồn tài chính thặng dư từ các ngành đầu tư khác; Mô hình thành lập mới có hiệu quả; Các ứng dụng CMCN 4.0 sử dụng trên nền tảng Kinh tế thành viên.

- Trong trường hợp cạnh tranh đã ổn định trong thị trường bán lẻ, có khả năng xuất hiện cạnh tranh trong thị trường Bán buôn, đặc biệt khi các đối thủ

Tại thời điểm hiện tại, EVN, với thương hiệu doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ điện truyền thống, vẫn đang có ưu thế tuyệt đối so với các đối thủ tiềm năng. Tuy nhiên, cần xây dựng một Đề án đặc biệt về định hướng, mô hình tổ chức, quản trị tổng thể của EVN khi thị trường Điện Việt Nam đạt cấp độ 3 (dự kiến vào 2023).

Để chuẩn bị cho các các lộ trình cải cách này, EVN đã triển khai Quyết định 129/QĐ-EVN, trong đó đặc biệt chú trọng việc tách các khâu dịch vụ ra khỏi hoạt động Sản xuất kinh doanh tại Khối Truyền tải và Khối Phân phối, Kinh doanh, là tiền đề để Tập đoàn thực hiện tinh giản bộ máy trong 3-5 năm tới [33].

6.3. Phân tích bối cảnh chuyển đổi trong CMCN 4.0¹³

Nền tảng của Cách mạng Công nghiệp 4.0 là sự chuyển đổi số (Digitalization). Thiếu tư duy chuyển đổi số này thì các công nghệ như IoT, Big Data, AI, thực tại ảo... sẽ không thể ứng dụng thành công. Mặt khác, EVN với tính năng kết nối liên tục, tức thời của nó hoàn toàn có tiền đề thực thi chuyển đổi số để phát triển các công nghệ và dịch vụ tiếp sau.

a. Chuyển đổi kỹ thuật số: tập trung vào ngành công nghiệp dịch vụ cơ bản (DVCB) trong đó có EVN

EVN là một trong những doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp DVCB (DVCB như điện, nước, viễn thông, hạ tầng đô thị) phải đối mặt với những thách thức lớn và

¹¹ Chi tiết tại Phụ lục 6: Công ty điện lực Tenaga Nasional

¹² Chi tiết tại Phụ lục 12: Xu hướng Nguồn nhân lực ngành điện trên thế giới ngành

¹³ Chi tiết tại Phụ lục 2: Cách mạng công nghiệp 4.0 và tác động tới ngành điện

có cơ hội to lớn trong đổi mới chuyển đổi kỹ thuật số và việc chuyển đổi kỹ thuật số là một **việc tất yếu**.

b. Tiến trình chuyển đổi CMCN 4.0 tại EVN

Đối chiếu với tiến trình các cuộc cách mạng công nghiệp thì có thể xếp trình độ phần lớn công nghệ năng lượng ở Việt Nam đang ở mức Cách mạng công nghiệp lần 2, một phần nhỏ trong sản xuất điện, dầu - khí có thể ở mức Cách mạng công nghiệp lần 3, một số lĩnh vực điều khiển, kỹ thuật số có khả năng cận CMCN 4.0.

Đối với sản xuất điện:

EVN đang vận hành các tổ máy nhiệt điện công suất khá lớn 300-600MW, thông số hơi cận tới hạn; các thủy điện công suất lớn, khá tiên tiến. Tuy nhiên, hiệu suất sản xuất điện chỉ ở mức trung bình khá. Việc ứng dụng công nghệ số trong điều khiển, giám sát nhà máy điện góp phần nâng cao hiệu suất chung của phát điện nhưng chưa làm thay đổi bản chất quá trình chuyển đổi năng lượng. Do đó công nghệ biến đổi trực tiếp nhiệt, hóa năng thành điện năng với hiệu suất quá trình có thể trên 80%, được thương mại hóa (như máy phát từ thủy động, pin nhiên liệu,..) mới thể hiện vai trò công nghệ trong sản xuất điện năng. Ngoài ra, với sự phát triển của năng lượng tái tạo mà cấu trúc của mô hình mua bán điện có thay đổi mạnh khi người mua trở thành người bán (khách hàng sử dụng panel điện mặt trời có thể phát lên lưới vào thời gian có nắng mà không sử dụng - prosumer).

Đối với truyền tải điện

CMCN 4.0 tuy không thay đổi bản chất vật lý của việc truyền dẫn điện nhưng có tác động đến cách thức vận hành, giám sát, bảo dưỡng hệ thống truyền tải. Các công nghệ trạm không người trực, điều khiển tự động, thu thập và truyền số liệu,.. vốn đã có từ giai đoạn cách mạng công nghiệp 3.0 nay có thể được tăng cường với nền tảng Internet kết nối vạn vật, hệ thống dữ liệu lớn của thời kỳ CMCN 4.0. Đối với công tác quản lý tài sản, bảo dưỡng thiết bị truyền tải điện, CMCN 4.0 thúc đẩy việc triển khai rộng rãi các thiết bị giám sát công nghệ số. Nhờ đó việc bảo dưỡng được thực hiện tùy theo tình trạng chất lượng của thiết bị, không áp dụng theo chu kỳ thời gian như trước.

Đối với phân phối và kinh doanh điện

Hoạt động kinh doanh và dịch vụ khách hàng là lĩnh vực được thúc đẩy mạnh nhất dưới tác động CMCN 4.0. Khách hàng đang ngày càng trở thành trung tâm của nền kinh tế số, tất cả hoạt động kinh doanh đều nhằm làm thế nào cải thiện cách thức phục vụ khách hàng, trong đó chú trọng vào trải nghiệm của khách hàng. Các sản phẩm dịch vụ đều có thể được tăng cường với công nghệ số hoá để gia tăng giá trị. Các sản phẩm dịch vụ được tạo ra dựa trên phân tích và tổng hợp dữ liệu về nhu cầu người tiêu dùng đòi hỏi phải có sự đồng bộ liên kết và trao đổi dữ liệu. Việc triển khai dịch vụ điện trực tuyến của EVN là một bước tiến quan trọng theo hướng này. Tuy nhiên vẫn còn nhiều hoạt động cần được phát triển để theo kịp xu thế CMCN 4.0, ví dụ hoàn thiện hệ thống bản đồ số lưới điện phân phối để việc thiết kế cấp điện mới có thể triển khai tại đơn vị điện lực thay vì vẫn phải cử nhân viên xuống hiện trường khảo sát. Ngoài ra việc tích hợp các nguồn điện tái tạo phân tán do khách hàng tự trang bị vào lưới điện phân phối cũng đòi hỏi việc thay đổi cách tiếp cận trong quản lý cung cầu điện năng.

Ảnh hưởng của Công nghệ, Năng lượng tái tạo với được mô hình hóa cụ thể hơn theo phần dưới đây

c. Ảnh hưởng năng lượng tái tạo

Báo cáo của Ngân hàng Thụy Sĩ (UBS) “Năng lượng tái tạo sẽ làm giảm 50% lợi nhuận các công ty năng lượng”, cho rằng sự phát triển nhanh chóng của năng lượng tái tạo sẽ làm giảm giá thành điện mang lại lợi nhuận cao trong giờ cao điểm và sẽ phá giá điện trong thời gian thường – điều này sẽ có ảnh hưởng xấu đến tỉ lệ lợi nhuận của các công ty điện lực [34].

Theo nghiên cứu của Accenture, trong 10 năm tới, các công ty điện sẽ có doanh thu giảm song song với lượng tải giảm trong mạng lưới điện. Theo Giám đốc Dịch vụ mạng lưới điện thông minh Accenture, hiện tượng này là do điện phân tán (như năng lượng mặt trời) sẽ xâm nhập vào thị trường nhiều hơn do thay đổi về tâm lý người dùng ưu chuộng năng lượng tái tạo, chi phí áp dụng công nghệ giảm và chi phí điện truyền thống tăng, đặc biệt tại châu Âu [35].

Hiện tại, thị trường điện năng trên thế giới đề cập đến 3 đặc điểm của năng lượng tái tạo gây ảnh hưởng đến giá và thị trường điện [36]:

1. Chính sách hỗ trợ phát triển năng lượng tái tạo trở nên phổ quát khắp thế giới
2. Tính bất thường của năng lượng tái tạo do thời tiết, nhu cầu sinh hoạt, sản xuất.
3. Năng lượng tái tạo có chi phí vận hành thấp do công nghệ rẻ, tính dễ lắp đặt và bảo dưỡng

Do đặc tính của thị trường nguồn phân tán phát triển:

- Lưới điện thông minh (smart grid) sẽ phải phát triển theo, như vậy các kỹ năng của CMCN 4.0 sẽ phát huy như mô phỏng, thực tại ảo, tích hợp dữ liệu – ứng dụng, an toàn mạng thông tin, trí tuệ nhân tạo, gia công đắp 3D v.v... đòi hỏi EVN phải chủ động đào tạo nhân lực đón đầu.
- Hơn nữa, để đảm bảo hệ thống phát triển hài hòa với hệ thống và lợi ích lâu dài của mình EVN cần sử dụng Trung tâm Đào tạo & Nghiên cứu khoa học đưa ra các tiêu chuẩn cho việc (1) tính toán tác động môi trường, (2) tiêu chuẩn tấm thu năng lượng mặt trời (photovoltaic panel), pin lưu trữ điện năng, (3) bảo dưỡng hệ thống trại điện mặt trời, gió (wind, solar farm) cũng như điện áp mái (roof-top), (4) xử lý phế thải từ tấm quang điện, pin năng lượng để bảo vệ môi trường.
- Việc EVN có kế hoạch chủ động thành lập công ty dịch vụ năng lượng (ESCO) tại 3 miền từ đầu 2019 sẽ giúp mở ra một ngành công nghiệp phụ trợ (support, spin-off industry) xung quanh EVN, với những con người có ý trí khởi nghiệp từ nội bộ (intra-preneurship).

Năng lượng tái tạo là con đường tất yếu mà Việt Nam sẽ phải điều chỉnh chính sách để vươn tới, đây cũng chính là thị trường để EVN giảm nhân lực mà trong đó ESCO chỉ là một mô hình doanh nghiệp đã được EVN nghiên cứu và đưa vào chiến lược phát triển từ 2013.

Thị trường Tiêu thụ:

Xe điện bùng nổ

Về phía nguồn cung, lĩnh vực ô-tô xe máy đang có những đổi mới công nghệ với tốc độ cao chưa từng thấy để chuyển từ công nghệ động cơ đốt trong sang động cơ điện, động cơ lai xăng – điện. Hãng Tesla đã thiết lập 1 chuẩn mực về xe điện cao cấp tại Hoa Kỳ và đang lan sang các nước châu Âu, Trung Quốc. Hãng Toyota đã xuất ra hơn 1 triệu xe Hybrid từ 2015. Các hãng của Trung Quốc như BYD, BAIC mặc dù chưa có tên tuổi trên thế giới nhưng đã bán ra hàng triệu xe chạy điện bằng pin năng lượng cho thị trường nội địa, sớm muộn cũng khuynh đảo thị trường khu vực và thế giới.

Tại Việt Nam Nam VinFast vừa khánh thành nhà máy công suất 1 triệu xe ô-tô điện từ cỡ nhỏ đến cỡ trung và xe bus, thêm hàng triệu xe scooter điện và xu hướng VinFast sẽ chiếm lĩnh thị trường nhờ thương hiệu mạnh, như họ đã từng thực hiện trong các mảng kinh doanh khác.

Với việc phát triển xe điện, các trạm sạc đang mọc lên khắp nơi quanh Hoa Kỳ, Trung Quốc, EU khiến việc sở hữu xe điện thuận tiện hơn rất nhiều. Quan trọng hơn cả là phương thức vận tải này đang tác động chuyển hóa đơn xăng sang hóa đơn điện, giúp thành phố sạch hơn nhờ giảm CO, CO₂, nhưng chuyển áp lực sang ngành điện phải cung cấp nguồn, hạ tầng an toàn, đo đếm được cho các bộ sạc.

Ngoài xe ô-tô điện, xe máy và xe scooter chạy điện (loại người lái đứng để di chuyển, bánh nhỏ) cũng sẽ là thị trường bùng nổ. Khả năng thiết kế sáng tạo về kiểu dáng, công nghệ pin ngày càng được thu nhỏ, các ứng dụng thông minh (smart app) cho phép loại xe này di chuyển khắp nơi, sạc bất cứ chỗ nào.

Với lợi thế láng giềng của Trung Quốc, Việt Nam có thể tham gia vào chuỗi sản xuất và tiêu thụ xe điện, giúp bảo vệ môi trường và phát triển công nghệ xe của tương lai. Việt Nam cũng cần chủ động về công nghệ và tiêu thụ xe trong nước để ngăn chặn khả năng xâm nhập ồ ạt xe điện giá rẻ từ thị trường Trung Quốc. EVN có thể phải xây dựng chuẩn cấp điện, chuẩn tiêu hủy, tái chế pin sạc xe điện để khẳng định thương hiệu của mình trên thị trường quan trọng này, đồng thời cũng thể hiện trách nhiệm doanh nghiệp cao.

Như vậy, sớm hay muộn thị trường xe điện cũng lan ra khắp thế giới và trong khu vực Đông Á, trong đó có Việt Nam. EVN không thể bỏ qua xu hướng này. Việc chủ động tham gia xây dựng chuẩn phân phối sẽ giúp EVN giảm được số lượng nhân lực lớn tại đầu phân phối, thương mại, thông qua các ESCO mà xu hướng phát triển như “nấm mọc sau mưa”. Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu khoa học sẽ phải có vai trò trong giai đoạn sắp tới đây. Hàng ngàn ESCO, công ty phục vụ ngành xe điện sẽ hình thành từ chính đội ngũ thương mại, kỹ thuật của EVN tách ra, đòi hỏi phải có 1 nghiên cứu, tính toán riêng về tác động của lĩnh vực có đồ thị tăng trưởng hình parabol dốc này.

Tàu hỏa cao tốc trong tương lai

Với hình dạng đất nước dài, hẹp, hệ thống giao thông đại chúng của Việt Nam là đường sắt đang bị tụt hậu so với phần lớn các quốc gia Đông Á. Chính phủ Việt Nam đã có đề án chiến lược cải tổ hệ thống đường sắt, trong bối cảnh bùng nổ về hàng không. Việc lựa chọn công nghệ chỉ còn là vấn đề thời gian từ các cường quốc đường

sắt tốc độ cao (200 - 350km/h) như Nhật Bản, Đức, Trung Quốc hay siêu đường sắt như Boring (Tesla) của Mỹ với tốc độ 1000km/h. Khi tàu hỏa cao tốc đi vào hiện thực có thể từ sau 2025, ngành điện sẽ phải phát triển để cung cấp nguồn cho hệ thống này và đòi hỏi nguồn nhân lực lớn cho việc lắp đặt, bảo trì hệ thống dọc ngang khắp nơi có thể đến 2050 và xa hơn. Sau 10 năm phát triển hiện Trung Quốc có 23000km đường sắt cao tốc, bằng 50% của cả thế giới đã phát triển đến nay.

Thích ứng & khuyến nghị

Do vậy, để thích ứng với thị trường đang có những chuyển biến phức tạp, cần có những thay đổi cơ bản về mô hình kinh doanh, bao gồm sự hình thành mô hình vận hành một mạng lưới điện phân tán phức tạp hơn.

EVN cần phân tích tính khả thi của việc vận hành một mô hình phân phối điện chung, bao gồm:

- Phân tích khả năng xây dựng cơ chế thuế mới, tạo điều kiện cho việc mở rộng thị trường mới và có những chính sách hỗ trợ tương ứng;
- Đầu tư nâng cấp mạng lưới điện, như công nghệ tự động hóa, phương tiện cảm ứng, phần mềm phân tích dữ liệu thời gian thực;
- Phát triển các loại sản phẩm và dịch vụ mới cho khách hàng.

Ngoài ra, cần có những bước điều chỉnh thị trường điện để thích ứng với nhu cầu sử dụng và cung cấp điện trong thị trường mới. Các đơn vị sản xuất, quản lý mạng lưới điện và cơ quan thẩm quyền nên có những bước phân tích cách điều chỉnh giá điện thường xuyên và hợp lý hơn theo điều kiện khí hậu thực tế, như:

- Trong thời gian cao điểm, một giá điện cao – được thông báo rõ ràng đến người dân – cần được sử dụng để quản lý phụ tải/phòng ngừa mất điện. Khuyến khích người dân sẵn sàng tiết kiệm điện để cân bằng mạng lưới và ủng hộ người sản xuất điện nhiều hơn.
- Gói cung cấp dịch vụ điện có thể được thống nhất ở mức cao/thấp hơn theo nhu cầu sử dụng và sự đảm bảo có điện mọi lúc – tương tự như chính sách bảo hiểm.

Cơ chế tính giá điện đã cần được nghiên cứu thay đổi song song với các dịch vụ và công nghệ cộng hưởng khác trong ngành điện, như số hóa các dịch vụ điện, công tơ điện thông minh, hệ thống lưu điện, v.v... Việt Nam là một trong những nước được đánh giá có nhiều tiềm năng về năng lượng gió và mặt trời. Theo như phân tích của Ngân hàng thế giới (WB), tiềm năng điện gió của Việt Nam đứng đầu Đông Nam Á, với tổng công suất ước tính khoảng 513.360 MW - gấp 10 lần tổng công suất dự báo của ngành điện về nhu cầu điện của đất nước ta vào năm 2020. Do vậy, có thể thấy việc xây dựng một Hệ thống luật năng lượng tái tạo chung sẽ có tác động tích cực đến thị trường điện – (1) cho phép các nhà đầu tư có cơ sở rõ ràng hơn để khai thác năng lượng tái tạo, (2) cho phép các đơn vị ngành điện truyền thống tái cơ cấu cơ chế dịch vụ cung cấp điện và điều chỉnh giá điện để thích ứng với thị trường điện mới và đảm bảo chất lượng mạng lưới điện, và (3) cho phép người dân có nhu cầu khai thác điện phân tán (như năng lượng mặt trời tư tấm pin mặt trời) được tham gia thị trường điện công bằng, minh bạch và có lợi.

d. Thách thức của nguồn nhân lực trong CMCN 4.0:

Trên cơ sở tác động trực tiếp lên các công đoạn chính của quá trình sản xuất điện, CMCN 4.0 còn tác động đến các doanh nghiệp nói chung và EVN nói riêng nguy cơ người lao động hiện hữu sẽ bị dư thừa. Mặt khác, xét về tổng thể, các công việc an toàn và thu nhập cao hơn có thể sẽ gia tăng sau khi công nghệ thay thế dần con người.

Tổ chức chuyển đổi số và Nguồn nhân lực chuyển đổi số tác động tới 6 phạm vi:

- Thu hút tài năng
- Văn hóa và tổ chức doanh nghiệp
- Hoạt động Nhân sự
- Học tập và phát triển
- Quản lý tài năng và lực lượng kế cận
- Phân tích và lập kế hoạch nguồn nhân lực

CHƯƠNG VII. DỰ BÁO NHU CẦU NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÁC CHỈ TIÊU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN 2025, TẦM NHÌN 2030

7.1. Các Chỉ số mục tiêu của nguồn nhân lực

7.1.1. Chỉ số năng suất lao động

Như đã phân tích trong đánh giá hiện trạng, có thể thấy mức tăng năng suất lao động 10% hàng năm làm mức tối thiểu cho giai đoạn 2018-2025.

Tuy nhiên, nếu đặt ra mục tiêu tăng cơ bản năng suất lao động, xác định cạnh tranh với các doanh nghiệp trong khu vực, cần cần đưa ra các kịch bản tăng năng suất lao động ở mức cao hơn trong giai đoạn 2020-2025-2030 với các lý do sau đây:

- Tập đoàn Điện lực Việt Nam tiếp tục thực hiện tái cấu trúc, trong đó các GENCO sẽ không nằm trong phạm vi quản lý trực tiếp, các Tổng công ty Điện lực sẽ phân tách các Bộ phận Phân phối và Kinh doanh, tiến tới tách khâu kinh doanh bán lẻ
- Đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ cho Hệ thống hiện hữu
- Ứng dụng các Công nghệ mới, hiệu quả hơn về mặt con người, trong các công trình đầu tư mới

Do vậy, có thể đưa ra các kịch bản chỉ số tăng năng suất lao động hàng năm trong từng thời kỳ phát triển tiếp theo như bảng dưới đây.

Kịch bản	2018-2020	2020-2025	2025-2030
Thấp	9%	10%	10%
Trung bình	9%	10%	12%
Cao	10%	12%	15%

Bảng 15: Kịch bản chỉ số tăng năng suất lao động hàng năm

Với mức năng suất lao động 1,9 GWh/ng vào năm 2017, theo các kịch bản tăng trưởng nêu trên, cần đạt năng suất lao động vào các thời điểm 2020, 2025, 2030 sẽ là

Kịch bản	2020	2025	2030
Năng suất đích (GWh/ng)			
Kịch bản thấp	2.46	3.96	6.37
Kịch bản trung bình	2.46	3.96	6.97
Kịch bản cao	2.50	4.53	9.11

Bảng 16: Năng suất lao động vào các thời điểm 2020, 2025, 2030

Các chỉ số này sẽ được phân tích đánh giá về tính khả thi trong giai đoạn tiếp theo, trên cơ sở đó có thể xác định số lượng lao động cần thiết trong từng giai đoạn.

7.1.2. Chỉ số tài chính

Các chỉ số tài chính Nguồn nhân lực thống kê dưới đây cho ba năm gần nhất:

Kịch bản	Đơn vị	2015	2016	2017
Doanh thu/đầu người	triệu Đồng/người	2245	2559	2845
Lợi nhuận trước thuế/đầu người	triệu Đồng/người	44	50	80

Tỷ suất lợi nhuận/tổng chi con người		23%	23%	34%
Giá trị gia tăng từ nguồn nhân lực	triệu Đồng/người	234	266	313

Bảng 17: Các chỉ số tài chính Nguồn nhân lực cho ba năm gần nhất

Các chỉ số tài chính Nguồn nhân lực này thể hiện năng suất và hiệu quả chung của yếu tố con người tại Tập đoàn Điện lực Việt Nam được cải thiện với mức độ đều, tỷ suất đầu tư con người đạt mức cao. Tuy nhiên, lợi nhuận trước thuế và giá trị gia tăng trên đầu người chưa so sánh được với các ngành khác do đặc thù kinh doanh của ngành dịch vụ hạ tầng điện.

Một lần nữa, việc theo dõi và đánh giá các chỉ số này cần được thực hiện định kỳ để có thể đánh giá, phân tích và dự báo dựa trên các số liệu nhiều năm.

Trong phạm vi báo cáo này, các chỉ số mục tiêu tài chính liên quan đến con người sẽ không được đưa ra.

7.2. Dự báo Nguồn nhân lực

7.2.1. Số lượng

Dự báo thực hiện dựa trên sản lượng điện và các chỉ số mục tiêu EVN vào các thời điểm 2020, 2025 và 2030.

Các thông số		2017	2020	2025	2030
Công suất đặt Hệ thống	MW	45,700		98,000	127,700
Công suất đặt Tập đoàn Điện lực Việt Nam	MW	28,175		35,000	40,000
Điện sản xuất và mua	TWh	192.91	256	377	529
Điện truyền tải	TWh	166.2	225	351	501.6
Điện thương phẩm	TWh	174.65	230.4	339.3	476.1

Bảng 18: Dự báo dựa trên sản lượng điện và các chỉ số mục tiêu các năm 2020, 2025, 2030

Với mục tiêu năng suất đích theo các kịch bản đề ra, tổng số nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam sẽ tương ứng là:

	2020	2025	2030
<i>Năng suất đích (GWh/ng- điện thương phẩm)</i>			
Kịch bản thấp	2.46	3.96	6.37
Kịch bản trung bình	2.46	3.96	6.97
Kịch bản cao	2.50	4.53	9.11
<i>Nguồn nhân lực dự báo (ng)</i>			
Kịch bản thấp	93774	85748	74709
Kịch bản trung bình	93774	85748	68273
Kịch bản cao	92077	74935	52277

Bảng 19: Tổng số nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam các năm 2020, 2025, 2030

Trên cơ sở mục tiêu ban đầu này, tiếp tục xem xét khả năng thực hiện phân tích các yếu tố có tác động tới việc tăng năng suất và trên cơ sở đó xác nhận dự báo số lượng lao động.

7.2.2. Yếu tố tái cấu trúc

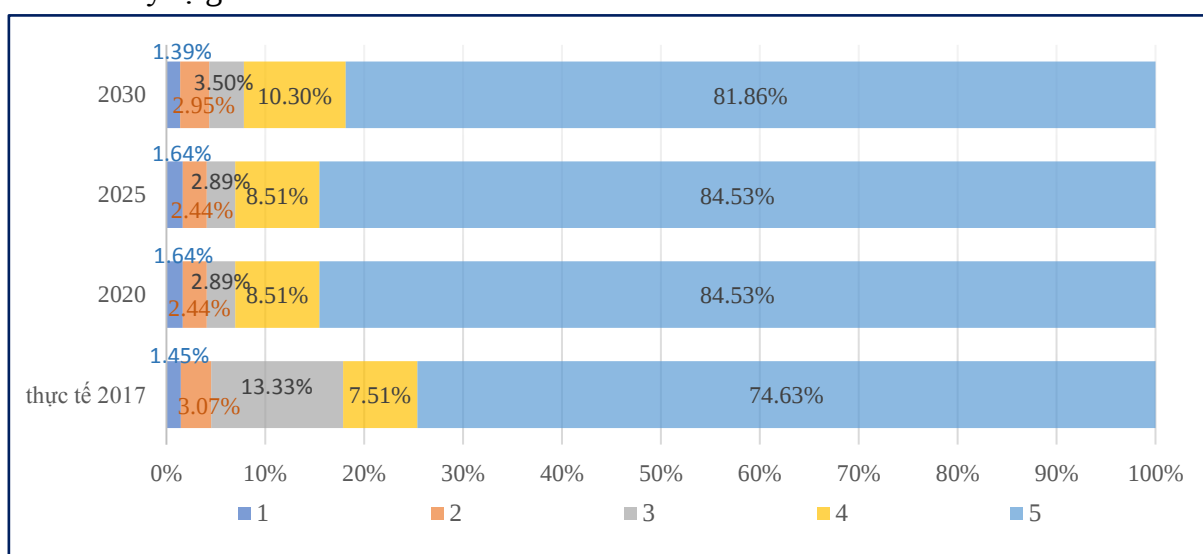
Tổng số nhân lực theo quy mô hiện tại trong trường hợp thực hiện tái cấu trúc tối đa theo lộ trình (chưa tính đến yếu tố tăng năng suất), trong đó các định hướng mục tiêu quan trọng dự kiến bao gồm:

- 2020: i) Thoái phần vốn nhà nước tại các Tổng công ty Phát điện xuống dưới mức chi phối, ii) Tiếp tục thực hiện tách bạch chi phí phân phối điện và bán lẻ điện của Tổng công ty Điện lực, iii) Chuyển Trung tâm Điều độ hệ thống điện Quốc gia thành Công ty TNHH MTV Vận hành hệ thống điện và thị trường điện.
- 2025: i) chuyển Công ty TNHH MTV Vận hành hệ thống điện và thị trường điện thành đơn vị hoàn toàn độc lập, ii) Cổ phần hóa khâu bán lẻ điện tại các Tổng Công ty Điện lực.
- 2030: Tái cấu trúc nội bộ các Công ty Điện lực, cổ phần hóa khối dịch vụ (với giả định giảm 20% nhân lực).

STT	Khối	thực tế 2017	2020	2025	2030
1	Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung	1474	1474	1474	1034
2	Khối tư vấn và chuẩn bị sản xuất	3125	2189	2189	2189
3	Khối phát điện	13559	2593	2593	2593
4	Khối truyền tải điện	7637	7637	7637	7637
5	Khối phân phối và kinh doanh điện	75885	75885	75885	60708
	Tổng số	101680	89778	89778	74161

Bảng 20: Tổng số nhân lực theo quy mô hiện tại trong trường hợp tái cấu trúc tối đa theo lộ trình

Mô hình tỷ lệ giữa các khối



Hình 21: Mô hình tỷ lệ giữa các khối

7.2.3. Hiện đại hóa quy trình quản trị và ứng dụng Công nghệ cho hệ thống hiện tại

Xét đến các yếu tố giảm số lượng nhân viên nhờ hiện đại hóa quy trình quản trị, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, các yếu tố này sẽ tăng năng suất lao động của các bộ phận quản lý chung ở quy mô Tập đoàn và tại các đơn vị thành viên.

Cụ thể đối với Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung có thể dự kiến năng suất lao động với các con số như sau có thể giả định giảm số lượng nhân viên tương ứng là 2%, 7% và 16% (mức cơ sở 2017) tại mỗi thời điểm tính toán 2020, 2025, 2030 đối với Khối Quản lý và Cung cấp Dịch vụ chung và Khối Tư vấn, Chuẩn bị sản xuất, Khối phát Điện (chỉ bao gồm các Nhà máy Thủy điện đa mục tiêu).

7.2.4. Ứng dụng các Công nghệ mới trong quy trình sản xuất kinh doanh

Trong trường hợp có thể ứng dụng các công nghệ mới, đặc biệt các công nghệ số hóa, có thể giảm số lượng nhân viên tương ứng là 2%, 12% và 21% (mức cơ sở 2017) tại mỗi thời điểm tính toán 2020, 2025, 2030 đối với Khối truyền tải và Khối phân phối.

Dựa trên các yếu tố tăng năng suất, đặc biệt nếu triển khai ứng dụng các công nghệ CMCN 4.0, có thể dự báo nguồn nhân lực EVN theo bảng sau:

STT	Khối	thực tế 2017	2020	2025	2030
1	Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung	1474	1459	1386	875
2	Khối tư vấn và chuẩn bị sản xuất	3125	2167	2059	1853
3	Khối phát điện	13559	2567	2439	2195
4	Khối truyền tải điện	7637	7561	6737	5402
5	Khối phân phối và kinh doanh điện	75885	75126	67614	48682
	Tổng số	101680	88880	80234	59007

Bảng 21: Dự báo NNL trong trường hợp ứng dụng công nghệ

Con số kiểm tra theo Chiến lược phát triển của Tổng Công ty truyền tải, cho thấy với các Năng suất mục tiêu, số lượng lao động của NPT sẽ là 7377, 5754, 5573 người vào các năm 2020, 2025 và 2030.

Trên cơ sở đó, đặt ra mục tiêu số lượng nhân sự và Năng suất lao động quy mô Tập đoàn và các khối sản xuất kinh doanh chính như sau:

	thực tế 2017	2020	2025	2030
Điện thương phẩm (TWh)	175	230	339	476
Điện truyền tải (TWh)	166	225	351	502
Tổng nhân sự	101565	93774	85748	68273
Năng suất lao động chung (GWh/ng)	1.90	2.46	3.96	6.97
Năng suất lao động khối Truyền tải (GWh/ng)	21.76	28.21	48.75	80.25
Năng suất lao động khối Kinh doanh (GWh/ng)	2.30	2.91	4.70	8.45
Nhân sự theo Khối				
1 Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung	1359	1540	1482	1013

2	Khối tư vấn và chuẩn bị sản xuất	3125	2286	2200	2144
3	Khối phát điện	13559	2708	2606	2540
4	Khối truyền tải điện	7637	7977	7199	6250
5	Khối phân phối và kinh doanh điện	75885	79263	72260	56326
		101565	93774	85748	68273

Bảng 22: Các chỉ số mục tiêu

Trên cơ sở nhu cầu nhân sự tại các thời điểm, có thể dự báo nhu cầu tuyển mới Nhân sự quy mô EVN trong các giai đoạn như sau:

thực tế 2017	2018-2020			2021-2025			2026-2030		
	Giảm do tái cấu trúc	Nghi hưu	Tuyển mới	Giảm do tái cấu trúc	Nghi hưu	Tuyển mới	Giảm do tái cấu trúc	Nghi hưu	Tuyển mới
	11902	4739	8735	0	8171	144	15617	9668	7810
101,680			93,774			85,748			68,273

Bảng 23: Dự báo nhu cầu tuyển mới Nhân sự

7.2.5. Chất lượng

Hiện nay, các yếu tố đánh giá chất lượng nguồn nhân lực Tập đoàn Điện lực Việt Nam thực hiện cơ bản trên trình độ đào tạo của người lao động (Knowledge).

Rõ ràng số lượng lao động chưa qua đào tạo giảm nhanh, tỷ lệ Cao đẳng trở lên tăng tương ứng. Với các công nghệ đào tạo trực tuyến, rút ngắn thời gian học và khả năng vừa học trong thời gian làm việc, có thể xác định tỷ lệ mục tiêu về bằng cấp đào tạo của Tập đoàn Điện lực Việt Nam trong các Dự báo tới là:

	2017	2020	2025	2030
Trên Đại học	3.2%	4.0%	10.0%	15.0%
Đại học-Cao đẳng	45.4%	46.0%	48.0%	50.0%
Trung cấp-Đào tạo nghề	49.8%	49.0%	42.0%	35.0%
Chưa qua Đào tạo	1.6%	1.0%	0.0%	0.0%
Trên Đại học	3248	3591	8575	10241
Đại học-Cao đẳng	46091	41298	41159	34136
Trung cấp-Đào tạo nghề	50557	43991	36014	23895
Chưa qua Đào tạo	1669	898	0	0

Bảng 24: Mục tiêu về bằng cấp đào tạo

Tuy nhiên, với đặc thù của CMCN 4.0, chất lượng Nguồn nhân lực cần được đánh giá tổng hợp trên cơ sở Kiến thức, Kinh nghiệm, Kỹ năng và Thái độ.

Những Kỹ năng cần có trong giai đoạn chuyển đổi bao gồm:

Trong giai đoạn từ nay tới 2025:

1. Kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp;
2. Kỹ năng tư duy phản biện;
3. Kỹ năng sáng tạo;

4. Kỹ năng quản lý con người;
5. Kỹ năng phối hợp với người khác;
6. Trí tuệ cảm xúc;
7. Kỹ năng đánh giá và ra quyết định;
8. Kỹ năng hướng tới dịch vụ;
9. Kỹ năng thương thảo.

Trên cơ sở phân tích này, có thể dự kiến các kỹ năng liên kết ngang cần có của đội ngũ lao động Tập đoàn Điện lực Việt Nam, đặc biệt là của đội ngũ chuyên gia như sau:

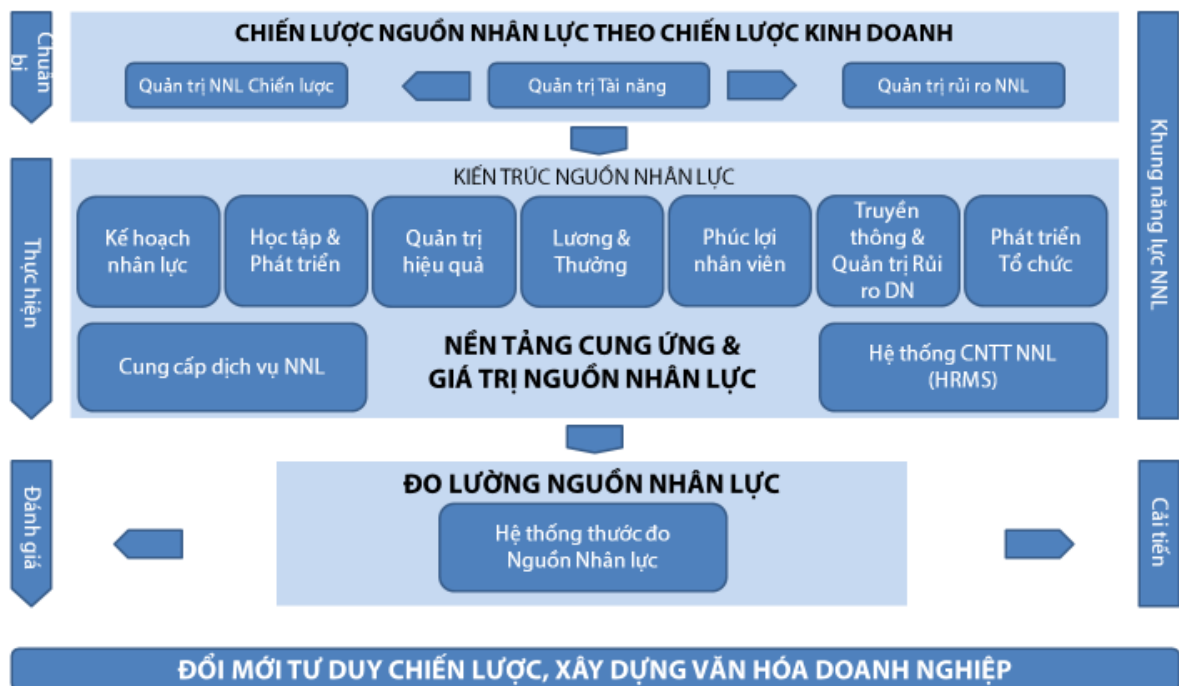
- Tư duy nhanh nhạy
 - Giải quyết các vấn đề phức tạp và mơ hồ;
 - Đổi mới sáng tạo;
 - Khả năng đánh giá "bức tranh toàn cảnh";
 - Quản lý các xung động, các giải pháp khác nhau, chuẩn bị các kịch bản.
- Kinh doanh số
 - Kinh doanh số;
 - Làm việc trong thực tế ảo;
 - Hiểu hệ thống CNTT;
 - Kỹ năng thiết kế số;
 - Sử dụng môi trường mạng xã hội và Web 2.0.
- Vận hành toàn cầu (vùng miền, khu vực)
 - Ngoại ngữ;
 - Quản lý con người khác nhau;
 - Văn hóa khác nhau.
- Xây dựng quan hệ
 - Xây dựng quan hệ;
 - Xây dựng đội ngũ (làm việc kể cả không gian ảo);
 - Hợp tác;
 - Tư duy và đồng sáng tạo;
 - Truyền thông viết và miệng.

PHẦN III. ĐỊNH HƯỚNG VÀ CÁC KẾ HOẠCH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TỪ NAY TỚI 2030

CHƯƠNG VIII. HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TƯƠNG LAI

Căn cứ vào phân tích thực trạng và xem xét các định hướng phát triển hệ thống quản trị nhân lực tương lai, cần đánh giá các dự báo và phân tích khía cạnh quản trị nhân lực theo một số cách nhìn khác nhau, với các hướng chủ đạo chính:

- **Đổi mới tư duy** xây dựng chiến lược nguồn nhân sự hiện đại nhằm tìm ra những quy luật giá trị mới trong đó **giá trị tăng nhưng chi phí giảm, theo tư tưởng chiến lược Đại dương xanh**.
- Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp mang tính chuyên nghiệp, cao thượng dựa trên **Đúng đắn, Công bằng, Văn hóa chính trực**.
- Áp dụng CMCN 4.0 trong quản lý đội ngũ theo phương thức **mạng xã hội**, dùng để trao đổi thông tin, giao việc và quản trị.



Hình 22 Hệ thống quản trị nguồn nhân lực tương lai

8.1. Yêu cầu chung đối với Quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh CMCN 4.0¹⁴

So với các công ty hàng đầu trong khu vực ở thời điểm hiện nay, hệ thống quản trị nguồn nhân lực Tập đoàn Điện lực Việt Nam cũng còn thua kém về quy mô, chất lượng và tính hiệu quả. Mặt khác, trong thời kỳ chuyển đổi sang CMCN 4.0, chúng ta có **cơ hội thay đổi căn bản** với các định hướng xây dựng cho **hệ thống quản trị Nguồn nhân lực**. Để làm được điều đó có thể dựa trên **các xu thế** đang phát triển trong ngành nhân sự trên thế giới, với một số hướng sau:

1. Trong tuyển dụng (tuyển dụng, đánh giá cán bộ quản lý, người lao động):

- Sử dụng tối đa công nghệ hiện có, và định hướng các công nghệ CM4.0 trong quản trị nguồn nhân sự để đảm bảo việc tuyển dụng khách quan, nhanh gọn và hiệu quả:

- Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI) sẽ thay đổi cách tập hợp hồ sơ ứng viên, và tìm kiếm những trang hồ sơ tương tự, hệ thống có khả năng phân tích quá trình làm việc (theo thông tin kê khai trên hồ sơ), sau đó đánh giá các ứng viên tiềm năng, so sánh với các yêu cầu về kỹ năng và kinh nghiệm để tìm ra ứng viên phù hợp nhất, đánh giá năng lực thực hiện vai trò lãnh đạo .

- Phòng vấn trực tuyến (online), thông qua nét mặt, từ ngữ, âm lượng giọng nói, chất lượng của câu trả lời, có thể đánh giá khả năng sáng tạo, hiểu biết chuyên môn và trí thông minh của ứng viên, đồng thời loại bỏ thành kiến cá nhân của người tuyển dụng.

2. Trong đào tạo nhân sự

- Ứng dụng Thực tế ảo (Virtual Reality - VR) giúp việc đào tạo nhân viên mới tuyển dụng hiệu quả hơn. Đồng thời, trong tương lai, việc đào tạo nhờ VR có thể tích hợp và Hệ thống E-learning nhằm giảm chi phí sử dụng các thiết bị đào tạo có giá thành cao trên thực tế. Hoàn chỉnh hệ thống E-learning về các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng mềm, các chuyên môn về quản trị mang tính kết nối xã hội.

- Sử dụng trí tuệ nhân tạo AI để xác định nhu cầu đào tạo và đánh giá, quản lý đào tạo.

- Tăng cường ứng dụng các công nghệ VR/AR, công nghệ mô phỏng (simulation, gamification), công nghệ Robot trong đào tạo kỹ năng cho nguồn nhân lực.

3. Quản lý năng suất dựa trên các ứng dụng và phân tích thông minh (smart analytics)

Trong lĩnh vực quản lý năng suất, đánh giá hiệu quả, dùng smart data-driven có ít nhất 2 tác dụng.

- Một là giúp quy trình đánh giá cởi mở, minh bạch và công bằng hơn vì các số liệu được sử dụng đều rõ ràng và dễ hiểu.

¹⁴ Chi tiết tại Phụ lục 12: Xu hướng Nguồn nhân lực ngành điện trên thế giới

- Hai là có thể sử dụng dữ liệu chất lượng cao để định hướng năng suất hiệu quả hơn. Con người không còn đóng vai trò là người hướng dẫn nữa mà thay vào đó là các ứng dụng trí tuệ nhân tạo cao cấp. Nó có thể hướng dẫn người lao động làm các công việc cụ thể - có thể kết nối với một nhóm đồng nghiệp hay nguồn trí thức mới, thậm chí là sự thay đổi về lối sống.

4. Ứng dụng dịch vụ HR ở các cấp độ khác nhau

Sử dụng công cụ kết nối mạng xã hội (social connectivity) để cải thiện tốc độ và tính chính xác, các vấn đề hỗ trợ liên quan đến quy trình, chính sách, vv... đối với người lao động có thể xây dựng App Người EVN (sổ tay người lao động).

5. Sử dụng các ứng dụng trong tính lương thưởng.... chăm sóc sức khỏe để gia tăng tính gắn kết của người lao động:

- Sử dụng công nghệ chuỗi khối (blockchain) trong hợp đồng, chi trả lương, thưởng, thuế TNCN, thực hiện các cam kết BHXH, Y tế hay Công đoàn, thất nghiệp, theo dõi luân chuyển, thăng tiến, đào tạo và tiếp nhận đào tạo của nhân sự¹⁵

- Internet vạn vật (Internet of Things – IoT) có nhiều tác dụng trong việc theo dõi tình trạng sức khỏe và thể dục thể thao và có thể thiết lập một chương trình gắn kết tổng thể người lao động trên một số lượng lớn và quy mô rộng để tăng tính gắn kết của tổ chức.

6. Tinh gọn bộ máy nguồn nhân lực:

Dùng phần mềm để tự động hóa các quy trình làm việc trong các công tác tổ chức nhân sự. Dự kiến đến 2030, EVN sẽ tự động hóa quy trình robot (Robotic Process Automation - RPA) có thể học cách con người làm các công việc lặp đi lặp lại và làm theo, không mắc lỗi và thậm chí không cần các chế độ nghỉ ngơi như con người.

8.2. Đào tạo đổi mới tư duy đội ngũ cán bộ quản lý

8.2.1. Nâng cấp trình độ cán bộ quản lý và chuyên gia để bắt kịp yêu cầu quản trị nhân sự hiện đại, xét tới bối cảnh cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0

Phân tích tình hình của EVN theo mô hình PESTEL nêu trên để ứng dụng phương thức tiên tiến nhằm theo dõi việc cải thiện năng suất lao động, đảm bảo quỹ lương, thưởng, bảo hiểm nhằm tối đa hóa lợi nhuận, giám sát chặt chẽ hiệu quả sử dụng nhân lực, quản trị và khai thác tri thức, EVN cần nâng cấp trình độ cán bộ quản lý và chuyên gia để bắt kịp với nhịp độ của CMCN công nghiệp 4.0 như sau:

Biện pháp:

- Đề cao vai trò lãnh đạo của các bộ phận, thay đổi tư duy quản trị từ giao việc sáng cơ chế khuyến khích sáng tạo, đổi mới, phát triển mô hình cán bộ quản lý có tư duy chiến lược của Tập đoàn.

¹⁵ Chi tiết tại Phụ lục 11: Ảnh hưởng của blockchain đến QTNNL trong tương lai

- Nâng cấp hệ thống HRMS lên tầm quốc tế, như sản phẩm SAP, để tiệm cận với cách giải quyết những thách thức về nguồn nhân lực bằng công nghệ số hóa
- Xây dựng hệ thống chia sẻ, kèm cặp, tự học, tự bồi dưỡng trong đội ngũ quản trị nguồn nhân lực.
- Để đáp ứng như cầu học tập, EVN cần xây dựng hệ thống quản lý học tập hay Learning Management System (LMS) để giúp cán bộ trải nghiệm, chia sẻ và phản hồi tích cực trong văn hóa học tập nâng cao. Những hệ thống này cần theo sát các chuẩn mực quốc tế như Canvas, Sana hay SAP SuccessFactors LMS
- Săn đầu người, tuyển nhân tài về Quản trị nguồn nhân lực từ các ngành công nghiệp khác
- Học hỏi chuyên sâu về nguồn nhân lực từ các ngành công nghiệp khác, các công ty điện lực khu vực và quốc tế, các nước khác
- Thúc đẩy việc nghiên cứu, thi đua, đúc rút thành tựu quản trị nguồn nhân lực đặc sắc trong chính nội bộ tập đoàn

Nguyên tắc phân bổ ngân sách đào tạo:

- Áp dụng phân bổ quỹ đào tạo theo nguyên tắc (1-9)-20-70: 1% cho đào tạo cán bộ Quản trị Nguồn Nhân lực (HR), 9% cho đào tạo đội ngũ lãnh đạo cao cấp (top executives), 20% cho đội ngũ quản lý cấp trung (mid level executive), 70% cho đào tạo đội ngũ cán bộ, công nhân viên (all level staffs and workers).
- Đối với học tập của mỗi thành viên thì khuyến khích áp dụng mô hình 70-20-10: 70% học không chính thức trong công việc (on the job training - OJT), 20% học qua các mối quan hệ (phản hồi), 10% học chính thức (đọc, các khóa học)

8.2.2. Đưa một số khái niệm quản trị hiện đại của thế kỷ 21 vào áp dụng và truyền thông nội bộ nhằm xây dựng Văn hóa Doanh nghiệp

Các khái niệm quản trị hiện đại cần được cập nhật và truyền thông tới đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý và chuyên gia, giúp sử dụng các công cụ tư duy khoa học, giúp mọi người gắn kết trong làm việc nhóm hay “teamwork”, tư duy vượt ra ngoài khuôn khổ hay “thinking out of the box”.

- **Chiến lược Đại dương Xanh (Blue Ocean Strategy):** giá trị tăng, trong khi chi phí giảm, nhờ vậy mà không phải cạnh tranh đối đầu và luôn tìm ra các sản phẩm, công nghệ, phương thức kinh doanh mới để dẫn đầu thương trường trong kỷ nguyên chuyển đổi kỹ thuật số.
- **Văn hóa Chính trực/Công bằng (Just Culture):** Các tổ chức có tài sản vật chất và con người lớn như dầu khí, điện lực, hàng không, y tế... sau thời gian phát triển dài thường trở nên cồng kềnh, quan liêu và thiếu công bằng. Văn hóa chính trực/đúng đắn giúp các tổ chức, các nhà lãnh đạo chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức, đề cao sự đối xử công bằng đối với nhân lực thông qua các định nghĩa hành vi. Văn hóa Chính trực giúp EVN xây dựng dân chủ cơ sở và quán xuyến nhiều mặt của đời sống doanh nghiệp.
- **Kinh tế nền tảng (Platform Economy):** Nền kinh tế nền tảng là hoạt động kinh tế và xã hội được hỗ trợ bởi các nền tảng kỹ thuật số. Những nền tảng như vậy thường là những đối tượng kết nối trực tuyến hoặc các khuôn khổ công nghệ. Đến nay

hình thức phổ biến nhất là "nền tảng giao dịch", còn được gọi là "kết nối số". EVN có thể ứng dụng kinh tế nền tảng để kết nối nhân lực số hóa của mình trong xu hướng ứng dụng CMCN 4.0, thông qua HRMS tích hợp thành phần App Người EVN, trong đó dần dần các hoạt động của người lao động, không chỉ liên quan tới nhân sự, có thể được thực hiện, quản trị và giám sát thông qua một nền tảng số chung, trong đó App cá nhân là cổng giao diện trực tiếp tới từng cá nhân.

- **Kinh tế thành viên (Membership Economy):** *Kinh tế thành viên là hệ tư duy, trong đó các tổ chức luôn hướng đến việc xây dựng mối quan hệ lâu dài, chính tắc với khách hàng của mình, đối với tổ chức đó là nhân viên.* Như đã nêu trên EVN coi người lao động là khách hàng gắn bó của mình, để mỗi người lao động cảm thấy mình được phục vụ để cống hiến và để giữ chân nhân tài cần tạo ra môi trường kinh tế thành viên. Hay đối với mỗi khách hàng sử dụng điện, EVN coi như là một đơn vị thành viên của mình gắn bó lâu dài với các dịch vụ của EVN.

- **Văn hóa học tập:** Đề cao Văn hóa học tập của mỗi cá nhân trong tổ chức, khẳng định học và tự học liên tục là quá trình phải gắn liền với lộ trình phát triển cá nhân, là điều kiện để duy trì sức cạnh tranh của mỗi cá nhân người lao động, là sức cạnh tranh tổng hợp của EVN. Học tập trong bối cảnh CMCN 4.0 là yếu tố tiên quyết xác định người lao động có khả năng tồn tại trong môi trường công nghệ này hay không, trong đó học tập bao gồm nhiều hình thức đa dạng, từ tự học, đào tạo kèm cặp, đào tạo tại chỗ, trực tuyến, hữu tuyến, hội thảo, hội nghị ... chứ không chỉ đơn thuần trong các khóa học định kỳ, kiểm tra nâng cấp như hiện nay. Trang bị kiến thức cổ vấn, huấn luyện cho các nhà quản lý: Các nhà quản lý trong thế kỷ 21 phải là những người cầm tay chỉ việc, những người làm tấm gương, gây cảm hứng cho cấp dưới trong tổ chức.

Biện pháp:

- Xây dựng các Nhóm đặc nhiệm theo chủ đề.
- Mời chuyên gia quốc tế thực hiện đào tạo cơ bản lý thuyết.
- Thực hiện các mô phỏng trên lý thuyết vào bối cảnh cụ thể EVN, thực hiện đánh giá so sánh.
- Thực hiện điều chỉnh công việc theo đánh giá.

8.2.3. Xây dựng mô hình các nhà lãnh đạo mang tư duy chuyển biến số, gắn KPI với thể hệ lãnh đạo “chính trực”, theo tinh thần khởi nghiệp, làm mới nội tại

Việc xây dựng nguồn nhân lực trong CMCN 4.0 sẽ cần bắt đầu vào tư duy của lãnh đạo ngay từ trong giai đoạn chuẩn bị vào thời điểm này.

Biện pháp

- Quản lý hiệu quả công việc theo các chỉ số KPI là dựa trên nền văn hóa chính trực, công bằng, nền học vấn mang tính tự giác, đề cao trách nhiệm cá nhân cũng như vai trò sự kết hợp đồng đội. Tập đoàn đẩy mạnh đánh giá người đứng đầu đơn vị gắn với các chỉ tiêu của Tập đoàn đã giao theo kế hoạch hàng năm và việc đánh giá này được giám sát định kỳ theo quý, yêu cầu người đứng đầu đơn vị phải nắm chắc và theo dõi KPI hàng ngày, liên tục.

- Xây dựng, đào tạo và phát triển tư duy chiến lược (Think Tank) đối với cán bộ trẻ, cán bộ trong quy hoạch và đặc biệt lực lượng lao động trẻ. Đẩy mạnh các hoạt động của lực lượng lao động trẻ (Đoàn thanh niên) đi đầu trong phát triển khoa học, công nghệ hay đổi mới, sáng tạo vì họ có sức trẻ, sức bật tốt và cần được động viên về vật chất lẫn tinh thần.

- Tìm kiếm nhân tài để dẫn dắt Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học, phát triển theo hướng xây dựng hệ sinh thái phát triển bền vững phục vụ đổi mới, tăng cường hiệu năng từ công nghệ phát, dẫn, phân phối, để đưa Trung tâm lên tầm khu vực và quốc tế. Trung tâm sẽ là "cái nôi" để đào tạo và phát triển cho EVN các thể hệ cán bộ quản lý và các chuyên gia.

8.2.4. Phát triển triết lý quản trị nhân lực, nền văn hóa đặc sắc mang hình thái riêng của EVN, khẳng định công ty điện lực đứng đầu Đông Nam Á

- Tuyển một chuyên gia Việt Nam về văn hóa xây dựng các bộ định nghĩa hành vi về văn hóa chính trực - Just Culture, tìm 1 triết lý quản trị riêng cho EVN như 6Sigma của GE

- Chuẩn hóa năng lực Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học (các chuyên gia thâm niên kết hợp các chuyên gia trẻ tuổi, tài năng). Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống chuẩn kỹ năng nghề theo 4.0 (như V-NOSS), tuyên truyền chuẩn quản lý, kỹ năng đến các trường quản trị, đại học, trường nghề.

- Tiếp tục hoàn thiện Phòng truyền thông EVN giới thiệu truyền thống và các công nghệ điện để các thế hệ học sinh, sinh viên đến học kiến thức STEM và lấy cảm hứng để trở thành các kỹ sư điện tương lai

- Chủ động đưa chuyên gia cò sát các dự án, thách thức về công nghiệp điện lực của thế giới, tham gia giải quyết các vấn đề của nhân loại

- Xác lập chuẩn tiếng Anh cho hệ thống chuyên gia hàng đầu của EVN phải là C1 trong thang CEFR (khung tham chiếu châu Âu) mà Việt Nam đã lựa chọn. Bổ xung kiến thức sư phạm, giảng dạy và các yêu cầu về đào tạo lồng ghép online, offline đối với chuyên gia và giảng viên nội bộ.

- Thương lượng với các đối tác điện lực, đối tác chế tạo, cung ứng để các chuyên gia EVN tham gia làm việc với các nhóm R&D, thiết kế, quản lý dự án nhằm nâng cao năng lực. Tham gia với các chương trình viện trợ của chính phủ, của các tổ chức quốc tế: Ngân hàng thế giới (WB), Ngân hàng phát triển châu Á (ADB)

- Tìm kiếm các dự án phát triển điện lực tại các quốc gia đang phát triển, đầu tiên là trong khu vực, sau đó đến các quốc gia châu Phi, Nam Mỹ, Nam Á, giới thiệu chuyên gia EVN đi làm việc để chứng minh năng lực triển khai và tìm kiếm cơ hội khác.

8.3. Dữ liệu và phần mềm trong Quản trị Nhân sự¹⁶

Thời đại của Cách mạng công nghiệp 4.0 là thời đại của cuộc **chuyển đổi sang kỷ nguyên số**. Ứng dụng của công nghệ thông tin, kỹ thuật số và dữ liệu được số hóa đã làm thay đổi cơ bản **phương thức sản xuất cũng như phương thức quản trị**. Xu thế trong sự chuyển biến về nguồn nhân lực



Hình 23: Quản lý nguồn nhân lực chuyển đổi từ bản ghi sang liên kết

Sơ đồ tại Hình 23 mô tả tổng quan xu hướng chuyển đổi mô hình quản trị nguồn nhân lực trong thời đại 4.0, từ hệ thống các bản ghi sang hệ thống của các liên kết, các tiếp cận. Cụ thể gồm 6 xu hướng:

1. Khái niệm **Quản trị nguồn nhân lực dần chuyển sang Chiến lược nguồn nhân lực**, đòi hỏi sự liên kết với chiến lược kinh doanh, cũng như đòi hỏi số liệu đa chiều để đánh giá, hoạch định chính xác.
2. Phát triển nguồn nhân lực đi đôi với (1) cải thiện kinh nghiệm, năng lực nhân viên và (2) xây dựng văn hóa doanh nghiệp.
3. Quản trị nhân lực đi đôi với phát triển nhân tài, phân tích đội ngũ nhân tài, chuyên gia, ToT trong doanh nghiệp.
4. Hệ thống CNTT chuyển dịch sang điện toán đám mây và ứng dụng di động.
5. Giảm số lượng hệ thống quản trị nguồn nhân lực, nhưng liên kết vào trong quản trị doanh nghiệp.
6. Hệ thống tương thích với công nghệ điện toán đám mây, với quy trình được chỉnh sửa, phát triển để phù hợp.

¹⁶ Chi tiết tại Phụ lục 4: Đề xuất phát triển công nghệ và phần mềm HRMS

Do vậy, Tập đoàn nghiên cứu nâng cấp phần mềm HRMS 2.0 tiếp cận với phần mềm của SAP để tích hợp được **hệ thống quản trị nguồn nhân lực với hệ thống quản trị doanh nghiệp** của Tập đoàn và ứng dụng được các công nghệ mới hiện nay.

8.4. Công tác Truyền thông trong Quản trị Nguồn nhân lực

Theo phân tích của BOS, công tác truyền thông là một trong những dịch vụ hỗ trợ của công tác quản trị nguồn nhân lực. Cán bộ làm công tác nguồn nhân lực cần có ý thức, kỹ năng và tích lũy kinh nghiệm về truyền thông để chuyển tải thông điệp chính sách, chế độ cũng như định hướng về những chuyển biến trong thực hành nguồn nhân lực, đặc biệt là về các định nghĩa, tiêu chuẩn, phương pháp đo lường, đổi mới lương, thưởng, chế độ và đặc biệt là công nghệ thông tin áp dụng trong thời kỳ chuyển biến số hóa và cần chủ động tiếp cận cán bộ công nhân viên như những khách hàng nội bộ. Chiến lược Truyền thông trong công tác nguồn nhân lực cụ thể như sau:

- Đào tạo cán bộ nguồn nhân lực về viết bài, kể chuyện (kỹ thuật storytelling), làm đồ họa, về powerpoints, các kỹ năng chụp và chỉnh sửa ảnh, quay video, về infographics, về làm video lan truyền (viral), về truyền thông xã hội, các hoạt động này phối hợp với Ban Quan hệ của cộng đồng của Tập đoàn thực hiện.
- Cần thường xuyên thể hiện các quy trình mới bằng các mô hình đồ họa chuyên nghiệp, dạng infographics, hay ít nhất từ powerpoints
- In ấn các tờ rơi, bảng biểu màu sắc, sơ đồ (poster) dán tường, cờ phướn để tuyên truyền về các sự kiện nguồn nhân lực, giúp người lao động hiểu được các chính sách, chế độ của Tập đoàn.
- Tham mưu cho lãnh đạo các bài trình bày trong và ngoài tổ chức để đề cao hình ảnh, tính hấp dẫn về nguồn nhân lực của EVN.

CHƯƠNG IX. ĐỊNH HƯỚNG CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

9.1. Quan điểm Quản trị nguồn nhân lực của EVN

Xây dựng hệ thống quản trị nguồn nhân lực đảm bảo các tiêu chí hiện đại, tiên tiến, có hiệu quả trong việc phát triển con người và quản trị nhân tài, đảm bảo phù hợp với tiến trình CMCN 4.0.

Chất lượng con người sẽ là động lực chính giúp Tập đoàn Điện lực Việt Nam trong phát triển bền vững trong bối cảnh cải cách ngành điện và Cách mạng Công nghiệp 4.0.

Tạo môi trường, động lực, thông qua các cơ chính sách mới, công bằng chính trực, để người lao động phát huy năng lực bản thân; thu hút và phát triển nhân tài.

9.2. Các định hướng quản trị Nhân sự

Hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực

Mô hình quản trị nguồn nhân lực

Với nhiệm vụ đổi mới mạnh mẽ mô hình quản trị nguồn nhân lực của EVN, đáp ứng bối cảnh CMCN 4.0, cần tuân thủ 3 hướng chủ đạo:

- **Đổi mới tư duy** xây dựng chiến lược nguồn nhân sự hiện đại nhằm tìm ra những quy luật giá trị mới trong đó **giá trị tăng nhưng chi phí giảm**.
- Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp mang tính chuyên nghiệp, cao thượng dựa trên **đúng đắn, công bằng, văn hóa chính trực**.
- Áp dụng CMCN 4.0 trong quản lý đội ngũ theo phương thức **mạng xã hội**, dùng để trao đổi thông tin, giao việc và quản trị.

Ban Tổ chức Nhân sự Tập đoàn với vai trò tham mưu đề xuất để **xây dựng chiến lược nhân sự**, xây dựng các **khung chế độ chính sách về nhân sự** và **cung cấp đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý cấp cao và đội ngũ chuyên gia nòng cốt** làm hạt nhân phát triển.

Phù hợp với lộ trình cải cách ngành Điện và tái cơ cấu và cải cách quản trị nội bộ EVN, đề xuất mô hình quản trị nguồn nhân lực trên theo các mục tiêu chiến lược từng giai đoạn của EVN, trong đó:

- Cùng với các mục tiêu sản lượng, quy mô hệ thống, các chỉ số chất lượng điện năng, cần đặt ra mục tiêu năng suất lao động tới 2025 đạt 4GWh/người, để có thể thực hiện tầm nhìn là doanh nghiệp hàng đầu Đông Nam Á
- EVN cần tiếp tục hoàn thiện Hệ thống BSC/KPI, với đầu mối là Ban Chiến lược phát triển để đạt được một mục tiêu quan trọng của BSC/KPI là giúp EVN thực hiện chiến lược đặt ra một cách hiệu quả.
- Thực hiện nguyên tắc quản trị theo mục tiêu từ trên xuống (HĐTV giao mục tiêu cho Ban TGD), quản lý một tầng trực tiếp, đơn vị cấp dưới thực hiện phân rã mục tiêu và chỉ số thực hiện cho tới mức nhân viên. Các hệ thống BSC/KPI hiện tại

cần rà soát/điều chỉnh phù hợp. Các tiêu chí phải được phân biệt khác nhau theo đặc thù công việc của Bộ phận và/hoặc đơn vị thành viên.

➤ Quản trị sự thay đổi để ứng phó với quá trình tái cấu trúc, phát triển công nghệ mới, cách mạng công nghiệp 4.0, năng lượng tái tạo v.v... qua các hình thức đào tạo, sắp xếp bố trí lực lượng lao động từ EVN đến các đơn vị.

➤ Trong giai đoạn 2021-2025, thực hiện thí điểm tự chủ việc quản trị nhân sự tại các đơn vị thành viên và trực thuộc.

➤ Sau 2025, EVN thực hiện quản trị thông qua các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh, EVN sẽ chỉ hỗ trợ các đơn vị thành viên trong phát triển và đào tạo nguồn nhân lực.

Các chỉ số mục tiêu chính tới năm 2025

- Điện thương phẩm: 339,3 TWh
- Năng suất lao động: 3,96 GWh/ng
- Số lượng nhân sự: 85,700 người
- Tỷ lệ nhân viên Trên ĐH/ĐH-CD/TC-Đào tạo nghề: 15%/50%/30%

Các chính sách, cơ chế nguồn nhân lực

Các cơ chế chính sách nguồn nhân lực cần đảm bảo tính đầy đủ, thống nhất, đồng bộ và hiệu quả, bao gồm các chính sách và hệ thống quy chế kèm theo như mô hình dưới đây:



46

Hình 24: Mô hình kế hoạch chính sách và hệ thống quy chế

❖ Đối với hoạt động tuyển dụng, quy hoạch, luân chuyển, bổ nhiệm

Tới năm 2020, hoạt động này cần phải dựa trên **hệ thống chức danh** của được xây dựng **thống nhất, hoàn chỉnh cho tất cả các vị trí công việc** quy mô toàn Tập đoàn, đầy đủ các thành phần:

- Mô tả công việc;
- Tiêu chuẩn kỹ năng;
- Lộ trình phát triển cá nhân.

Công tác quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển dựa trên nguyên tắc:

- Xây dựng quy hoạch cho các vị trí chức danh trong hệ thống, không chỉ ở cấp cán bộ lãnh đạo;
- Thực hiện quy hoạch theo mô hình 9 box¹⁷ dựa trên đánh giá hiệu quả và đánh giá năng lực.

❖ Đối với hoạt động đánh giá, thi đua, khen thưởng, kỷ luật

Công tác thi đua, khen thưởng cần gắn chặt với kết quả đánh giá hiệu quả công việc với hai mục đích:

- Đánh giá hiệu quả nhằm trả theo lương hiệu quả công việc, trước đây là cơ chế thưởng trong lương;
- Thưởng đặc biệt cho các cá nhân có hiệu quả thực hiện cao, được khách hàng đánh giá cao, có thành tích đặc biệt trong một nhiệm vụ đơn lẻ, đóng góp cho hiệu quả chung của đơn vị....

Để tiếp tục triển khai hiệu quả chương trình BSC/KPIs hiện nay, cần thiết phải xác định rõ hai vấn đề:

Thứ nhất, xác định một số hạn chế làm giảm hiệu quả hoạt động của BSC/KPIs hiện tại; đưa ra khuyến nghị thay đổi mang tính định hướng, phương pháp tiếp cận.

Thứ hai, hiểu rõ mục tiêu chung của chương trình BSC/KPIs đối với EVN, yêu cầu (tiêu chí đánh giá) với từng sản phẩm của BSC/KPIs tại EVN để đánh giá theo một lộ trình định kỳ hàng năm và đánh giá tổng thể sau mỗi 3 năm. Việc đánh giá hàng năm và đánh giá tổng thể nhằm có điều chỉnh KPIs, điều chỉnh BSC/KPIs sau mỗi lần rà soát, đánh giá để hoàn thiện hệ thống BSC/KPIs; đảm bảo BSC/KPIs nói chung và mỗi sản phẩm trong hệ thống này nói riêng đáp ứng mục tiêu ban đầu.

Chương trình triển khai đánh giá hiệu quả theo BSC và KPI cần được đánh giá chi tiết hàng năm theo ma trận mục tiêu và sản phẩm.¹⁸

Thực hiện tổng kết giai đoạn 1 sau khi kết thúc năm 2020, thực hiện điều chỉnh tổng thể để áp dụng hiệu quả ngay trong giai đoạn 2021-2023.

❖ Đối với hoạt động Tiền lương

Mục tiêu xây dựng cơ chế lương /thưởng:

- Cá nhân hóa và minh bạch hơn.

¹⁷ Chi tiết tại Phụ lục 9: Mô hình khung các thành phần hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực

¹⁸ Chi tiết tại Phụ lục 7: Ma trận đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Cạnh tranh với các doanh nghiệp, đặc biệt khối tư nhân/doanh nghiệp nước ngoài.

- Phù hợp với lộ trình cải cách tiền lương theo NQ 27/TW, đối với các công ty thành viên nắm cổ phần chi phối: trong giai đoạn 2021-2023 thực hiện thí điểm giao khoán tiền lương. Sau khi thị trường bán lẻ điện đi vào hoạt động ổn định sau 2023 sẽ thực hiện giao khoán nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Tương ứng các chế độ chính sách nhân sự cần điều chỉnh riêng theo từng Công ty.

- Xem xét xây dựng mô hình trả lương 3P (Position, Person, Performance – Vị trí chức danh, Năng lực con người, Hiệu quả công việc), trong đó mức lương cạnh tranh với các doanh nghiệp trong và ngoài ngành.

❖ Đối với hoạt động đào tạo

- Xây dựng hệ thống đào tạo LMS đa dạng nhiều hình thức dài hạn, ngắn hạn, trực tuyến, cố vấn (mentoring), huấn luyện (coaching), E-learning....bao gồm khung chương trình đào tạo cho các hệ thống chức danh.

- Xây dựng hệ thống giảng viên nội bộ và xây dựng quy định về đào tạo nội bộ đối với cán bộ quản lý và chuyên gia¹⁹.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua các bộ chỉ số đào tạo.

- Áp dụng mô hình 70-20-10: 70% học không chính thức trong công việc 20% học qua các mối quan hệ (phản hồi), 10% học chính thức (đọc, các khóa học).

- Tăng phí đào tạo trên quỹ lương lên mức 4% cho giai đoạn 2021-2025, 5% cho giai đoạn 2026-2030. Phân bổ quỹ đào tạo theo nguyên tắc 1-9-20-70: 1% cho đào tạo cán bộ quản trị nguồn nhân lực, 9% cho đào tạo đội ngũ lãnh đạo cao cấp, 20% cho đội ngũ quản lý cấp trung, 70% cho đào tạo đội ngũ cán bộ, công nhân viên.²⁰

- Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu khoa học là đầu mối phát triển nhân tài thực hiện đào tạo nội bộ và đào tạo, tư vấn bên ngoài.

❖ Đối với Văn hóa doanh nghiệp

- Xây dựng Văn hóa Chính trực/Công bằng trong Văn hóa doanh nghiệp.

- Xây dựng Bộ định nghĩa hành vi, các quy tắc ứng xử lao động EVN.

Cán bộ quản lý

- Cán bộ quản lý cần nâng cao nhận thức và tư duy, nâng cao vai trò dẫn dắt và thay đổi từ các quy luật, các hướng đi trên quan điểm giảm chi phí và tăng lợi nhuận.

¹⁹ Chi tiết tại Phụ lục 8: Các ví dụ điển hình

²⁰ Ngân sách đào tạo cho cán bộ nhân sự và các cán bộ cấp cao, cấp trung và cấp dưới phân bổ dự kiến theo quy tắc này do mô hình đào tạo 70-20-10 ở phần trên, đồng thời trong quá trình đổi mới thì việc đào tạo những lãnh đạo dẫn dắt sẽ cần nhiều hơn, đặc biệt với các chuyên gia quốc tế

Cán bộ tổ chức nhân sự

- Các cán bộ nhân sự sẽ chuyển từ chức năng quản lý sang vai trò người cung cấp dịch vụ nhân sự cho đối tượng khách hàng là cán bộ nhân viên.
- Cán bộ nhân sự phải đạt trình độ tiên tiến quốc tế trong lĩnh vực HR, nắm bắt được các xu thế cải cách HR trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0.

Các công cụ Quản trị:

- Xây dựng, điều chỉnh, cập nhật các công cụ quản trị bao gồm các bộ chỉ số nguồn nhân lực²¹, tất cả các quy định cụ thể tuân thủ phù hợp các quy chế chính sách đã xác định theo xác định theo từng giai đoạn.
- Nâng cấp phần mềm HRMS theo mô hình SAP, số hóa toàn bộ hoạt động quản trị nhân sự, trong giai đoạn 2020-2025, chuẩn bị cho các ứng dụng 4.0 trong giai đoạn 2026-2030.
- Xây dựng Ứng dụng di động ”Người EVN”, thay thế sổ tay người lao động, bổ sung các công cụ khảo sát, phản hồi từ phía người lao động.

²¹ Tham khảo Phụ lục 5: Bộ chỉ số Nguồn nhân lực

CHƯƠNG X. GIẢI PHÁP VÀ KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

10.1. Các giải pháp thực hiện

ĐỔI MỚI HỆ THỐNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC		
Đổi mới chính sách và cơ chế quản trị NNL	Cam kết về đổi mới hệ thống QT nguồn nhân lực	Đẩy mạnh vai trò của đào tạo trong phát triển NNL
Chính sách tuyển dụng và quyền lợi	Thành lập tổ công tác triển khai đề án: giám sát đổi mới ngũ quản lý nguồn nhân lực và ứng dụng CN4.0 vào quản trị NNL	Nâng cấp trình độ cán bộ quản lý nguồn nhân lực để bắt kịp yêu cầu của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0
Cơ chế đánh giá năng lực và kết quả làm việc		
Chế độ lương thưởng	Xây dựng mô hình các nhà lãnh đạo chuyển biến số, gắn KPI với thể hệ lãnh đạo "chính trực", theo tinh thần khởi nghiệp.	Xây dựng Trung tâm Đào tạo và nghiên cứu phát triển Khoa học Công nghệ, theo mô hình đào tạo tích cực (Active learning) trên nền tảng hệ thống LMS
Cơ chế đào tạo	Nâng cao nhận thức các lãnh đạo chủ chốt Tập đoàn và các Đơn vị thành viên về xu thế, cơ chế phát triển nguồn nhân lực trong thời đại CMCN4.0	Đẩy mạnh thực hiện Đề án Chuyên gia theo hướng xác định các chuyên gia là hạt nhân duy trì và phát triển chiến lược cho EVN sau 2030
Quy hoạch		

Hình 25 Đổi mới hệ thống phát triển nguồn nhân lực

- Thành lập tổ công tác thực hiện triển khai Đề án do cấp lãnh đạo cao nhất Tập đoàn chủ trì.
- Thực hiện truyền thông phổ biến các nội dung Đề án tới các đơn vị và người lao động.
- Đào tạo xây dựng đội ngũ cán bộ có tư duy đổi mới, có kiến thức kỹ năng quản trị nhân sự hiện đại.
 - Nâng cao nhận thức các lãnh đạo chủ chốt Tập đoàn và các Đơn vị thành viên thông qua đào tạo các phương pháp quản trị hiện đại.
 - Nâng cấp trình độ cán bộ quản lý nguồn nhân lực để bắt kịp yêu cầu của cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0 thông qua đào tạo, tư vấn, tuyển mới chuyên gia nhân sự.
- Đánh giá việc thực hiện, điều chỉnh và hoàn thiện các cơ chế chính sách nhân sự hiện hành, đảm bảo liên kết chặt chẽ theo các khâu trong quản trị nhân sự, theo lộ trình cải cách doanh nghiệp nhà nước và mở cửa thị trường điện. Sắp xếp tinh giảm nguồn nhân lực trên cơ sở vị trí chức danh, đánh giá hiệu quả, thực hiện chế độ với lao động dôi dư.

- Xây dựng Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu khoa học , theo mô hình đào tạo tích cực (Active learning) trên nền tảng hệ thống LMS²².

- Đẩy mạnh thực hiện Đề án Chuyên gia theo hướng xác định các chuyên gia là hạt nhân duy trì và phát triển chất xám EVN, mở rộng đối tượng chuyên gia không chỉ trong các phạm vi kỹ thuật hẹp mà bao gồm cả các chuyên gia quản trị, kinh doanh. Chủ động đưa chuyên gia cò sát các dự án, thách thức về công nghiệp điện lực của thế giới, tham gia giải quyết các vấn đề của nhân loại.

- Xây dựng mô hình các nhà lãnh đạo chuyển biến số, gắn KPI với thể hệ lãnh đạo “chính trực”, theo tinh thần khởi nghiệp, làm mới nội tại.

- Phát triển triết lý quản trị nhân lực, nền văn hóa đặc sắc mang hình thái riêng của EVN, khẳng định công ty điện lực đứng đầu Đông Nam Á.

- Xây dựng nền Văn hóa Chính trực, làm gương cho công cuộc chấn hưng công nghiệp, chống tham nhũng, lãng phí và hướng tới nền quản trị tuyệt đối an toàn, bền vững và công bằng.

10.2. Các kế hoạch triển khai thực hiện cụ thể

I. Giai đoạn 2019-2020:

Mục tiêu: Hoàn thiện hệ thống đánh giá và các hệ thống tiêu chuẩn

1. Các hoạt động chuẩn bị:

- Thành lập Tổ công tác thực hiện triển khai Đề án do cấp lãnh đạo cao nhất Tập đoàn chủ trì: Q1/2019

- Thực hiện truyền thông phổ biến các nội dung Đề án tới các Đơn vị và người lao động: Q1/2019

2. Đào tạo cán bộ lãnh đạo các cấp tư duy quản lý giảm chi phí tăng lợi nhuận (BOS)

Mục tiêu: Nâng cao nhận thức của cán bộ lãnh đạo quản lý

Đơn vị thực hiện: Ban TC&NS và các đơn vị

Thời gian: 2019-2020

Nội dung công việc:

	Loại hình đào tạo	Nội dung	Mục tiêu đào tạo	Đối tượng	Số lượng	Hình thức tổ chức	Thời gian	Đối tác/Địa điểm
1	Ngắn hạn	Giới thiệu chung và cách ứng	Giới thiệu khái niệm Chiến lược Đại	Lãnh đạo EVN, cán bộ quản lý.	40 – 50	Lớp học phân nhóm; Mỗi	1 đợt -2 ngày	Chuyên gia nước ngoài (Úc, Mỹ,

²² Chi tiết tại Phụ Phụ lục 4: Đề xuất phát triển công nghệ và phần mềm *HRMS*

	Loại hình	Nội dung	Mục tiêu đào tạo	Đối tượng	Số lượng	Hình thức	Thời gian	Đối tác/Địa điểm
		dụng Chiến lược Đại dương Xanh. (BOS Concept)	dương xanh; rèn luyện tư duy Đại dương xanh và nắm được cách vận dụng các công cụ ĐDX.			nhóm 8-10 người.		Canada, Châu Âu); tổ chức tại EVN hoặc TCTDL
2	Dài hạn – 4 đợt (đan xen tư vấn online 2 tuần – 3 lần giữa các buổi đào tạo)	Đào tạo Chiến lược Đại dương xanh mô phỏng. (BOS Simulation)	Giới thiệu triết lý Chiến lược Đại dương xanh; nghiên cứu ví dụ trường hợp cụ thể đã áp dụng Chiến lược ĐDX; Ứng dụng công cụ ĐDX để xây dựng một Chiến lược ĐDX chung cho tổ chức & cập nhật số liệu cho chiến lược;	Đại diện phòng ban ở mọi cấp độ và lĩnh vực trong tổ chức.	40-50	Lớp học phân nhóm; Mỗi nhóm 8-10 người.	4 đợt – mỗi đợt 1 ngày	Chuyên gia nước ngoài (Úc, Mỹ, Canada, Châu Âu); tổ chức tại chi nhánh EVN tại 3 miền
3	Ngắn hạn	Đào tạo Chiến lược Đại dương xanh ứng dụng (BOS In-Action)	Giới thiệu triết lý Chiến lược Đại dương xanh; xây dựng nghiên cứu trường hợp để học viên nghiên cứu; làm quen và vận dụng các công cụ ĐDX để giải quyết những vấn đề thực tế của tổ chức.	Cán bộ quản lý tầm trung.	50-60	Tại hội trường/cơ sở đào tạo. Lớp học phân nhóm; Mỗi nhóm 8-10 người.	2 đợt -1 ngày	Chuyên gia Chiến lược ĐDX trong nước; tổ chức tại EVN miền Bắc & Nam.
4	Ngắn hạn	Tổ chức ngày hội ý tưởng Đại dương xanh.	EVN thành lập hội đồng đánh giá ý tưởng theo triết lý Đại dương xanh;	Đại diện phòng ban ở mọi cấp độ và lĩnh vực trong	40-60	Tại hội trường/cơ sở đào tạo	1 đợt – 1 ngày	Chuyên gia nước ngoài (Úc, Mỹ, Canada, Châu Âu) & trong

	Loại hình	Nội dung	Mục tiêu đào tạo	Đối tượng	Số lượng	Hình thức	Thời gian	Đối tác/Địa điểm
			Các đơn vị đã tham gia đào tạo nộp đề án/ý tưởng Đại dương xanh để hội đồng đánh giá và khen thưởng cho ý tưởng sáng tạo;	tổ chức.				nước; tổ chức tại EVN hoặc TCTĐL

Bảng 25: Nội dung đào tạo cán bộ lãnh đạo

3. Đào tạo cán bộ lãnh đạo/cán bộ nhân sự

Thời gian thực hiện: hàng năm

Đơn vị thực hiện: Ban Tổ chức & Nhân sự

Mục tiêu: Cán bộ lãnh đạo/chiến lược được đào tạo đổi mới tư duy để ứng dụng trong quản trị thay đổi/tái cơ cấu EVN. Cán bộ Nhân sự có thể triển khai các chiến lược nhân sự đáp ứng nhu cầu thay đổi Hệ thống Quản trị theo các giai đoạn tái cấu trúc của Tập đoàn, sử dụng Mô hình công cụ quản trị nhân sự hiện đại và hiệu quả.

Nội dung công việc hàng năm:

	Nội dung	Người học	Kết quả thu được	Hình thức đào tạo
1	Đăng ký Tài khoản online học các Chứng chỉ Quản trị nhân sự (ví dụ HR>COM, HRCI, BizLibrary, HR Classroom...)	20 cán bộ nhân sự đã Quy hoạch tại Công ty Mẹ và các công ty thành viên	Các cán bộ nhân sự được đào tạo thực hiện ít nhất 2 khóa online hàng năm, tới năm 2025, 50% khóa học được chứng nhận hoàn thành. Triển khai Đào tạo cho các Cán bộ nhân sự khác trong nội bộ	Online Lớp học Virtual
2	Chuyên gia Tư vấn Chiến lược nước ngoài Đào tạo theo chuyên đề 6 lần 1-2 ngày/lần mỗi năm	Các cán bộ lãnh đạo tập đoàn 1 lần 2 ngày Giai đoạn 2 triển khai tới các cán bộ quản lý, có tư vấn online giữa các khóa	Nguyên lý Chiến lược BOS Mô phỏng Chiến lược BOS BOS ứng dụng	Tại chỗ
3	Chuyên gia HR nước ngoài Đào tạo theo chuyên đề 2 lần 1 tuần mỗi năm	Các cán bộ nhân sự trong tập đoàn	Giải quyết các vấn đề nhân sự khó khăn nhất vào thời điểm hiện tại	Tại chỗ
4	Tham dự các Hội thảo nhân sự quốc tế (2 người/năm)	Chuyên gia Nhân sự		Hội thảo
5	Thực hiện Đào tạo nội bộ theo chuyên đề (2 chuyên đề/năm)	Cán bộ Nhân sự		Hội thảo

6	Tổ chức Hội nghị Nhân sự Tập đoàn Điện lực Việt Nam hàng năm	Kinh nghiệm thực tế, Điều chỉnh cho Giai đoạn tiếp theo	Kinh nghiệm thực tế, Điều chỉnh cho Giai đoạn tiếp theo	Hội nghị Nhân sự
---	--	---	---	------------------

Bảng 26: Nội dung đào tạo cán bộ lãnh đạo

4. Quản trị thay đổi trong quá trình tái cấu trúc

Thời gian thực hiện: hàng năm theo lộ trình tái cấu trúc cụ thể từng đơn vị

Đơn vị thực hiện: Ban Tổ chức & Nhân sự, các đơn vị thực hiện tái cấu trúc

Mục tiêu: Đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng các mục tiêu tái cấu trúc, chuyển đổi mô hình kinh doanh của một đơn vị cụ thể

Nội dung công việc theo Đề án:

	Nội dung	Kết quả thu được
1	Đánh giá khía cạnh nhân sự trong Đề án Tái cấu trúc/Chuyển đổi	Hệ thống nhân sự, Vị trí chức danh theo mô hình mới. Khả năng tiếp nhận của đội ngũ hiện có. Các biện pháp trong xử lý giảm người (nếu có) thông qua chính sách lương theo hiệu quả, hỗ trợ nghỉ hưu sớm...
2	Phân tích Nhu cầu đào tạo TNA cho lực lượng lao động	Khung năng lực cần thiết trong mô hình mới. Đánh giá Năng lực hiện có. Nội dung đào tạo chuyển đổi công việc
3	Tuyên truyền, đào tạo về thay đổi	Cán bộ quản lý và nhân viên nắm rõ các yêu cầu và lộ trình thay đổi
4	Thực hiện Tuyển mới/Đào tạo cho các đơn vị sau Tái cấu trúc	Tuyển mới các vị trí Đào tạo cho đổi ngũ cũ chuyển sang các vị trí sản xuất/kinh doanh mới

5. Hoàn thiện hệ thống đánh giá quản lý hiệu quả công việc theo BSC&KPI

Thời gian thực hiện: Q1/2019-Q4/2019

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban Chiến lược, Ban Kế hoạch, Ban Tổ chức & Nhân sự, Ban Viễn thông & Công nghệ Thông tin, EVNICT và các đơn vị

Mục tiêu: Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc theo mô hình BSC&KPI thực hiện thông suốt trong toàn Hệ thống

Nội dung công việc:

	Nội dung	Kết quả thu được
1	Kiểm tra hệ thống đánh giá theo mô hình BSC&KPI (Hướng dẫn thực hiện KPI trong phụ lục ...)	Kiểm ra hệ thống đánh giá đang triển khai tại đơn vị tìm hiểu nguyên nhân hệ thống ngưng trệ
2	Thực hiện báo cáo đánh giá BSC&KPI trong toàn Tập đoàn tháng 3/2019	Kết quả báo cáo đánh giá kết quả thực hiện hiệu quả của các đơn vị theo BSC&KPI lần thứ nhất
3	Triển khai hệ thống đánh giá BSC&KPI đến người lao động	Hệ thống đánh giá BSC&KPI hoạt động thông suốt từ trên Tập đoàn đến các đơn vị và đến người lao động

Bảng 27: Nội dung công việc xây dựng hoàn thiện hệ thống đánh giá

6. Đánh giá việc thực hiện, quy trình quản trị nhân sự, cơ chế chính sách nhân sự trên HRMS

Thời gian thực hiện: Q1/2019-Q2/2019

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS, Ban VT&CNTT, EVNICT

Mục tiêu: Đảm bảo tính tuân thủ, nâng cao hiệu quả quản trị trong công việc hàng ngày thông qua phần mềm HRMS

Nội dung công việc:

	Nội dung	Kết quả thu được
1	Ban tổ chức Nhân sự và có sự tham gia của Trung tâm CNTT, cùng tư vấn xác định cách thức thực hiện, tiêu chí đánh giá cụ thể	Cách thức thực hiện cụ thể Tiêu chí đánh giá cụ thể
2	Xác định Bộ chỉ số nhân sự cần thực hiện	Bộ chỉ số Nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu quản trị Nhân sự của Tập đoàn Điện lực Việt Nam
3	Kiểm tra tính tuân thủ, liên kết ngang của các quy trình và các văn bản đi kèm: i) Tuyển dụng, bổ nhiệm, ii) Đào tạo, iii) Lương thưởng, iv) Quy hoạch	Các quy trình và Hệ thống văn bản nhân sự hiện thời có tính tuân thủ chặt chẽ chiều ngang
4	Cập nhật vào phần mềm HRMS	Phần mềm HRMS được cập nhật

Bảng 28: Nội dung công việc đánh giá việc thực hiện, quy trình, chính sách NS

7. Xây dựng và rà soát các hệ thống các tiêu chuẩn về chức danh viên chức nghiệp vụ, khung năng lực và tiêu chuẩn kỹ năng nghề

Mục tiêu: Hệ thống vị trí chức danh hoàn thiện cho toàn bộ các vị trí của hệ thống nhân sự, đầy đủ mô tả công việc, yêu cầu tiêu chuẩn chức năng nhiệm vụ, khung năng lực, tiêu chuẩn kỹ năng nghề để xây dựng lộ trình phát triển cá nhân

Thời gian thực hiện: Q1/2019 -Q4/2020

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS là đầu mối phối hợp với các Ban trong Tập đoàn, EVNICT và các đơn vị.

Nội dung công việc:

	Nội dung	Kết quả thu được
1	Chuẩn hóa, nâng cấp lại hệ thống tiêu chuẩn chức danh viên chức chuyên môn nghiệp vụ từ Tập đoàn đến các đơn vị	Bộ tiêu chuẩn vị trí chức danh phù hợp với yêu cầu hiện nay và thống nhất trong Tập đoàn
2	Xây dựng hệ thống khung năng lực từ Tập đoàn đến các đơn vị. Hiện nay Trung tâm Điều độ quốc gia (A0) đã xây dựng thử nghiệm. Áp dụng kinh nghiệm của A0 xây dựng kế hoạch triển khai tại các đơn vị	Bộ khung tiêu chuẩn năng lực, bộ từ điển năng lực trong toàn Tập đoàn, tiêu chuẩn chuyên gia
3	Nâng cấp bổ sung cập nhật bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề đã được ban	Bộ tiêu chuẩn kỹ năng

	hành thành bộ tiêu chuẩn của Tập đoàn (nghiên cứu Bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề của Úc cập nhật bổ sung)	
--	--	--

Bảng 29: Nội dung công việc Hoàn thiện và triển khai Hệ thống vị trí chức danh

8. Xây dựng hệ thống hệ thống giảng viên đào tạo nội bộ của Tập đoàn

Mục tiêu: Xây dựng hệ thống giảng viên đào tạo nội bộ để thực hiện các chương trình đào tạo cổ vấn, huấn luyện, online,...; nguyên tắc đào tạo 70-20-10 nêu trên và phát triển văn hóa học tập trong Tập đoàn.

Thời gian thực hiện: Quý 2/2019 -Quý 3-2019

Đơn vị thực hiện: Ban TC&NS, các Ban trong Tập đoàn, EVNICT và các đơn vị

Nội dung	Kết quả thu được
Xây dựng quy định hệ thống đào tạo nội bộ Trong Tập đoàn từ cấp lãnh đạo Tập đoàn đến các đơn vị; Xây dựng chế độ lương (phụ cấp) cho các giảng viên nội bộ Đào tạo kỹ năng giảng dạy cho các giảng viên nội bộ (Tham khảo hệ thống đào tạo nội bộ của VINGROUP tại Phụ lục 8: Các ví dụ điển hình)	Hệ thống giảng viên đào tạo nội bộ trong Tập đoàn; Phát triển chương trình đào tạo E-Learning, cổ vấn, huấn luyện, online....

Bảng 30: Nội dung công việc Xây dựng hệ thống giảng viên đào tạo nội bộ

9. Thực hiện bộ chỉ tiêu đánh giá nguồn nhân lực

Mục tiêu: kết thúc năm đánh giá kết quả thực hiện của công tác quản trị nguồn nhân lực thông qua bộ chỉ số để thấy tổng chi phí cho nguồn nhân lực, sự thay đổi của nguồn nhân lực về số lượng và chất lượng, tác động của nguồn nhân lực lên hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Thời gian thực hiện: Hàng năm vào kỳ đánh giá cuối năm

Đơn vị thực hiện: Ban TC&NS, Ban TCKT, các Ban trong Tập đoàn và các đơn vị

Nội dung	Kết quả thu được
Hệ thống chỉ tiêu KPI trong bản BSC; Doanh thu/ đầu người; Lợi nhuận trước thuế/ đầu người; Tỷ suất lợi nhuận / tổng chi con người Giá trị gia tăng từ nguồn nhân lực.	Hiệu quả đầu tư cho người lao động

Bảng 31: Bộ chỉ tiêu đánh giá nguồn nhân lực

10. Thành lập Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu khoa học

Mục tiêu: Xây dựng trung tâm phát triển bền vững kết nối các nền khoa học công nghệ hiện đại với Tập đoàn và đào tạo phát triển tài năng trong các lĩnh vực của Tập đoàn.

Thời gian thực hiện: 2019

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS

II. Giai đoạn 2021- 2025:

Mục tiêu: Hệ thống quản trị nguồn nhân lực đáp ứng nhiệm vụ của CMCN 4.0 và đảm bảo quyền và lợi ích của người lao động, phù hợp với lộ trình tái cấu trúc nội bộ EVN

1. Hoàn thiện và triển khai hệ thống quy hoạch luân chuyển cán bộ nhân viên

Mục tiêu: Quy hoạch, luân chuyển và hệ thống đào tạo xây dựng trên cơ sở Lộ trình cá nhân, Quy hoạch nhân viên, Đánh giá nhu cầu, Đánh giá Năng lực, Đánh giá kết quả đào tạo đã thực hiện

Thời gian thực hiện: Q1/2021-Q2/2022

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS, Đơn vị thử nghiệm (giao NPT thực hiện), tất cả các đơn vị trong triển khai đại trà

Nội dung công việc:

Nội dung		Kết quả thu được
1	Hoàn thiện Hệ thống Quy hoạch luân chuyển tại Đơn vị thử nghiệm theo mô hình 9box, tham khảo Phụ lục 9: Mô hình khung các thành phần hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực	Hệ thống quy hoạch cán bộ và người lao động
2	Thực hiện tại Đơn vị thử nghiệm, đánh giá và điều chỉnh	Áp dụng Hệ thống Quy hoạch luân chuyển mới tại Đơn vị thử nghiệm, Đánh giá và Điều chỉnh, kể cả Khung chức danh
3	Triển khai tại các Đơn vị khác trong Tập đoàn	Xây dựng và áp dụng Quy hoạch luân chuyển trên toàn Hệ thống

Bảng 32: Nội dung công việc hoàn thiện và triển khai hệ thống quy hoạch luân chuyển CBNV

2. Xây dựng khung chương trình khung đào tạo trong các lĩnh vực

Mục tiêu: Hệ thống khung chương trình đào tạo cho các lĩnh vực theo các cấp độ thống nhất trong toàn Tập đoàn, đẩy mạnh đào tạo E-learning.

Thời gian thực hiện: Q1/2021-Q4/2021

Đơn vị thực hiện: Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học làm đầu mối xây dựng Khung chương trình đào tạo

Nội dung công việc:

Nội dung	Kết quả thu được
Tổng hợp các chương trình đào tạo hiện có trong Tập đoàn và các đơn vị; Căn cứ hệ thống tiêu chuẩn đã ban hành; Xây dựng khung chương trình đào tạo cho các lĩnh vực theo các cấp độ và yêu cầu đào tạo cho các vị trí công việc trong toàn Tập	Chương trình đào tạo khung cho các lĩnh vực và các vị trí công việc

đoàn	
------	--

Bảng 33: Nội dung công việc hoàn thiện và triển khai xây dựng chương trình khung đào tạo

3. Xây dựng hoàn thiện Hệ thống lương

Thời gian thực hiện: Q1/2021-Q1/2022

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS, Đơn vị thử nghiệm EVNHCM, tất cả các Đơn vị trong triển khai đại trà

Mục tiêu: Hệ thống lương theo mô hình 3P, đảm bảo khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, hiệu quả, lương có tính cạnh tranh với thị trường, thu hút nhân tài

Nội dung công việc:

	Nội dung	Kết quả thu được
1	Hoàn thiện Hệ thống lương theo mô hình 3P tại Đơn vị thử nghiệm (Tham khảo Hệ thống lương 3P của VNPT tại Phụ lục 8: Các ví dụ điển hình)	Hệ thống Lương 3P cho Đơn vị thử nghiệm đạt tiêu chí đề ra
2	Thực hiện tại Đơn vị thử nghiệm, đánh giá và điều chỉnh	Áp dụng Hệ thống lương mới tại Đơn vị thử nghiệm, Đánh giá và Điều chỉnh, kể cả Khung chức danh
3	Triển khai tại các Đơn vị khác trong Tập đoàn	Xây dựng và áp dụng Hệ thống lương 3P trên toàn Hệ thống

Bảng 32: Nội dung công việc xây dựng hoàn thiện hệ thống lương

4. Xây dựng hoàn thiện hệ thống đào tạo

Thời gian thực hiện: Q1/2022-Q2/2023

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS, Ban VTCNTT, EVNICT Đơn vị thử nghiệm EVNHN, tất cả các Đơn vị trong triển khai đại trà

Mục tiêu: Hệ thống đào tạo xây dựng trên cơ sở Lộ trình cá nhân, Quy hoạch nhân viên, Đánh giá nhu cầu, Đánh giá Năng lực, Đánh giá kết quả đào tạo đã thực hiện dựa trên phần mềm công cụ LMS

Nội dung công việc:

	Nội dung	Kết quả thu được
1	Hoàn thiện Hệ thống đào tạo tại Đơn vị thử nghiệm	Hệ thống Đào tạo Đơn vị thử nghiệm đạt tiêu chí đề ra tại A2.2
2	Thực hiện tại Đơn vị thử nghiệm, đánh giá và điều chỉnh	Áp dụng Hệ thống đào tạo mới tại Đơn vị thử nghiệm, Đánh giá và Điều chỉnh, kể cả Khung chức danh
3	Triển khai tại các Đơn vị khác trong Tập đoàn	Xây dựng và áp dụng đào tạo trên toàn Hệ thống

Bảng 35: Nội dung công việc xây dựng hoàn thiện hệ thống đào tạo

5. Xác định khung cơ chế chính sách cần cập nhật cho giai đoạn tới 2025

Thời gian thực hiện: Q1/2022-Q4/2022

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS, Ban KH Tập đoàn và các đơn vị

Mục tiêu: Đảm bảo các mô hình quản trị nhân sự có đầy đủ các cơ chế chính sách phù hợp với lộ trình cải cách của Tập đoàn và tạo động lực khuyến khích người lao động

Nội dung công việc:

Nội dung		Kết quả thu được
1	Bổ sung thành viên Tổ công tác từ Ban Chiến lược, Kế hoạch Ban đầu tư, Ban tài chính,... Tư vấn HR nước ngoài hướng dẫn xây dựng đổi mới mô hình hiện có theo các mục tiêu đặt ra	Cách thức thực hiện cụ thể Tiêu chí đánh giá cụ thể
2	Xây dựng các chính sách khung liên kết ngang chặt chẽ cho các quy trình và các tiêu chí của từng chính sách: Tuyển dụng, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật. Đánh giá hiệu quả công việc. Lương, thưởng. Đào tạo. Quy hoạch cán bộ và nhân viên	Khung chính sách và các tiêu chí cần đạt để triển khai giai đoạn 2020-2025, bao gồm: Tuyển dụng, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật dựa trên Hệ thống Vị trí chức danh, bao gồm Mô tả công việc, Khung năng lực và Lộ trình phát triển cá nhân. Đánh giá hiệu quả công việc theo BSC và KPI. Lương, thưởng theo mô hình 3P, so sánh theo Chỉ số lương thị trường, xem xét khảo sát lao động. Đào tạo theo Đánh giá nhu cầu, Đánh giá kết quả. Đào tạo, Đánh giá năng lực, Lộ trình phát triển cá nhân và Quy hoạch nhân viên, tập trung việc đào tạo nội bộ và chính sách cho giảng viên nội bộ. Quy hoạch cán bộ và nhân viên theo mô hình 9 box, dựa trên đánh giá cả hiệu quả và năng lực Tham khảo kinh nghiệm từ các Đơn vị thực hiện thành công đánh giá BSC&KPI

Bảng 33: Nội dung công việc xác định khung cơ chế chính sách cần cập nhật cho giai đoạn tới 2025

Tiêu chí và phương pháp xây dựng các Khung chính sách đưa ra trong Phụ lục kèm theo

Quá trình xây dựng Khung chính sách cần tham khảo chặt chẽ tiến trình triển khai thực tế và các đánh giá điều chỉnh thực hiện tại đơn vị cơ sở (ví dụ các hoạt động đánh giá theo BSC và KPI hiện nay)

6. Xây dựng App cho Nhân viên EVN

Thời gian thực hiện: Q1/2023-Q4/2023

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS, EVNICT

Mục tiêu: Tăng cường tính tương tác với đội ngũ lao động theo xu thế mới, tạo động lực kích thích trong công việc

Nội dung công việc:

Nội dung		Kết quả thu được
1	Sau khi kết thúc A1.3, xây dựng App "Người EVN", thay thế sổ tay nhân sự, tích hợp các thông tin từ HRMS	Xây dựng App, tích hợp các thông tin đã cập nhật sửa đổi tại A1.3
2	Thực hiện triển khai sử dụng toàn bộ Hệ thống	Bộ chỉ số Nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu quản trị Nhân sự của Tập đoàn Điện lực Việt Nam
3	Bắt đầu Thực hiện khảo sát lao động về các chính sách nhân sự theo định kỳ hàng Quý, Năm	Các quy trình và Hệ thống văn bản nhân sự hiện thời có tính tuân thủ chặt chẽ chiều ngang

Bảng 34: Nội dung công việc xây dựng app cho nhân viên EVN

7. Xây dựng Văn hóa Công bằng/Chính trực, Bộ định nghĩa hành vi

Mục tiêu : Xây dựng bộ quy tắc ứng xử, định nghĩa các hành vi, triển khai thực hiện trong toàn Tập đoàn

Thời gian: Quý 1/2019 - Quý 4/ 2021

Đơn vị thực hiện: Tổ VHDN của Tập đoàn

Nội dung		Kết quả thu được
1	Đào tạo tuyên truyền về Văn hóa công bằng chính trực + Mời chuyên gia văn hóa đào tạo, phổ biến, xây dựng	Nhận thức CBCNV về văn hóa công bằng chính trực
2	Xây dựng bộ quy tắc ứng xử và triển khai thực hiện	Bộ hành vi quy tắc ứng xử và tiêu chí đánh giá
3	Triển khai và đánh giá thực hiện	Văn hóa công bằng chính trực được triển khai sâu rộng và có kết quả

Bảng 35: Nội dung công việc Xây dựng Văn hóa chính trực/ Bộ định nghĩa hành vi

8. Triển khai Hệ thống quản trị nhân sự tổng thể trên toàn bộ Hệ thống

Mục tiêu: Nâng cấp hệ thống quản trị nguồn nhân lực trong toàn Tập đoàn thông qua phần mềm HRMS đạt tiêu chuẩn của các đơn vị hàng đầu SAP

Thời gian thực hiện: Q1/2024-Q4/2025

Đơn vị thực hiện: Tổ công tác: Ban TC&NS, Ban VT&CNTT, EVNICT, Đơn vị thử nghiệm, tất cả các Đơn vị trong triển khai đại trà

Nội dung công việc:

Nội dung		Kết quả thu được
1	Triển khai toàn bộ Hệ thống Quản trị nhân trên HRMS tại Đơn vị thử nghiệm	Hệ thống nhân sự tại Đơn vị thử nghiệm đạt tiêu chí đề ra
2	Triển khai tại các Đơn vị khác trong Tập đoàn	Hệ thống được hoàn thiện thống nhất trong toàn Tập đoàn

3	Đánh giá, Tổng kết, Điều chỉnh cho Giai đoạn 2026-2030	Kinh nghiệm thực tế, Điều chỉnh cho Giai đoạn tiếp theo
----------	--	---

Bảng 36: Nội dung công việc triển khai hệ thống quản trị nhân sự tổng thể

III. Giai đoạn 2026 -2030:

Mục tiêu: Cán bộ quản lý và các chuyên gia đã đạt trình độ tiêu chuẩn trong khu vực và quốc tế.

- Kết nối hệ thống quản trị nguồn nhân lực với hệ thống quản trị doanh nghiệp, số hóa toàn bộ hoạt động quản trị nhân sự và ứng dụng các công nghệ 4.0;
- Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu khoa học đạt tiêu chuẩn trình độ khu vực và quốc tế.

10.3. Kế hoạch hành động

Nội dung	Quý	2019				2020				2021				2022				2023				2024				2025				2026-2030
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
Thành lập Tổ công tác chung thực hiện Triển khai Đề án																														
Truyền thông nội bộ tới các Đơn vị																														
Xây dựng Mô hình LMS làm nền tảng phát triển Trung tâm Đào tạo và Nghiên cứu Khoa học	Đang TK																													
Tiếp tục phát triển và mở rộng Đề án chuyên gia	Đang TK																													
Xây dựng Mô hình quản trị nhân sự mới cho giai đoạn 2021-2025																														
Kiểm tra, đánh giá, rà soát tổng thể các quy trình nhân sự hiện có																														
Xác định khung cơ chế chính sách cần cập nhật cho giai đoạn tới 2025																														
Xây dựng kênh truyền thông nội bộ qua Mobile App "Người EVN"																														
Bắt đầu Thực hiện khảo sát lao động về các chính sách nhân sự theo định kỳ hàng Quý, Năm																														
Hoàn thiện và triển khai Hệ thống vị trí chức danh trên toàn bộ EVN																														
Hoàn thiện và triển khai Hệ thống đánh giá theo mô hình BSC&KPI, liên kết với Hệ thống vị trí chức danh	Đang TK																													
Hoàn thiện và triển khai Hệ thống lương mô hình 3P, liên kết với vị trí chức danh và Đánh giá hiệu quả công việc																														
Hoàn thiện và triển khai Hệ thống Đào tạo trên nền tảng LMS, liên kết với Hệ thống vị trí chức danh, quy hoạch																														
Hoàn thiện và triển khai Hệ thống Quy hoạch Luân chuyển cán bộ nhân viên, liên kết với Hệ thống vị trí chức danh																														
Triển khai Hệ thống quản trị nhân sự tổng thể trên toàn bộ Hệ thống																														
Nâng cấp, cập nhật bổ sung Hệ thống Phần mềm tích hợp HRMS																														
Xây dựng Văn hóa Công bằng/Chính trực, Bộ định nghĩa hành vi																														
Đào tạo cán bộ lãnh đạo và cán bộ nguồn nhân lực																														

Bảng 37: Kế hoạch hành động tổng thể

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] ND26, "Nghị định 26/2018/ND-CP về Điều lệ EVN," 2018.
- [2] Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 428/QĐ-TTg Phê duyệt điều chỉnh Quy hoạch phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2011-2020 có xét đến năm 2030, Hà Nội, 2016.
- [3] Thủ tướng Chính phủ, Quyết định Số 852/QĐ-TTg Phê duyệt Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2017-2020, Hà Nội, 2017.
- [4] Thủ tướng chính phủ , "Quyết định 219".
- [5] H. EVN, "Nghị quyết 424/NQ-HDTV về Chủ đề năm 2018 “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực””.
- [6] HDTV EVN, 318/NQ-HDTV về Chiến lược phát triển Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030, Hà Nội, 2018.
- [7] EVN, Quyết định 148/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Điện lực Miền Bắc, Hà Nội, 2018.
- [8] EVN, Quyết định 149/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Điện lực miền Trung, Hà Nội, 2018.
- [9] EVN, Quyết định 158/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Điện lực Miền Nam, Hà Nội, 2018.
- [10] EVN, Quyết định 150/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Điện lực TP Hà Nội, Hà Nội, 2018.
- [11] EVN, Quyết định 151/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Điện lực TP HCM, Hà Nội, 2018.
- [12] EVN, Quyết định 152/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Phát điện 1, Hà Nội, 2018.
- [13] EVN, Quyết định 153/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Phát điện 2, Hà Nội, 2018.
- [14] EVN, Quyết định 154/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Phát điện 3, Hà Nội, 2018.

- [15] EVN, Quyết định 155/QĐ-EVN v/v phê duyệt Kế hoạch SXKD và ĐTPT 5 năm 2016-2020 của TCT Truyền tải điện Quốc gia, Hà Nội, 2018.
- [16] EVN, "Báo cáo tổng kết 2017".
- [17] T. tướng, "63/2013/QĐ-TTg về Lộ trình, các điều kiện và cơ cấu ngành điện".
- [18] T. tướng, "87/2015/ND-CP".
- [19] World Economic Forum, "The Future of Jobs 2018".
- [20] EVN, Quyết định số 551/QĐ-EVN v/v ban hành Bản đồ chiến lược của Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2016-2020, Hà Nội, 2017.
- [21] EVN, Quyết định số 552/QĐ-EVN về việc ban hành hiệu quả công việc trong Cơ quan tập đoàn Điện lực Việt Nam, Hà Nội, 2017.
- [22] EVN, Quy định Quản lý hệ thống đánh giá HQCV trong tập đoàn Điện lực quốc gia Việt Nam, Hà Nội, 2018.
- [23] EVN, Quyết định số 171/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT Phát điện 1, Hà Nội, 2015.
- [24] EVN, Quyết định số 173/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT Phát điện 3, Hà Nội, 2015.
- [25] EVN, Quyết định số 174/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT Truyền tải điện Quốc Gia, Hà Nội, 2015.
- [26] EVN, Quyết định số 175/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT ĐL Miền Trung, Hà Nội, 2015.
- [27] EVN, Quyết định số 176/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT ĐL Miền Nam, Hà Nội, 2015.
- [28] EVN, Quyết định số 177/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT ĐL Miền Bắc, Hà Nội, 2015.
- [29] EVN, Quyết định số 178/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT ĐL TP HCM, Hà Nội, 2015.
- [30] EVN, Quyết định số 179/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT ĐL TP Hà Nội, Hà Nội, 2015.

- [31] EVN, Tờ trình số 324/TTr-EVN V/v Chiến lược phát triển Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030, Hà Nội, 2018.
- [32] Viện Năng Lượng, "Đề án "Chiến lược phát triển Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia đến năm 2015, Tầm nhìn đến năm 2040) - Tập 03," Viện Năng Lượng, Hà Nội, 2018.
- [33] Viện Năng Lượng, "Đề án "Chiến lược phát triển Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia đến năm 2015, Tầm nhìn đến năm 2040) - Tập 01," Viện năng lượng, Hà Nội, 2018.
- [34] Viện Năng Lượng, "Đề án "Chiến lược phát triển Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2040"" - Tập 02," Viện Năng Lượng, Hà Nội, 2018.
- [35] Viện Năng Lượng, "Đề án "Chiến lược phát triển Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia đến năm 2015, Tầm nhìn đến năm 204" - Tập 04," Viện Năng Lượng, Hà Nội, 2018.
- [36] P. T. Thuc, Vietnam Renewable Energy development project to 2030 with outlook to 2050, Ministry of Industry and Trade.
- [37] PWC Indonesia, "Power in Indonesia: Investment and Taxation Guide," November 2017. [Online].
- [38] Perusahaan Listrik Negara, "Sustainable Energy Access in Eastern Indonesia - Electricity Grid Development Program," 2017.
- [39] R. H. T. B. R. Iskandar, The Relationship between HRM Practices and Organizational culture towards organizational commitment: a case at Tenaga Nasional Berhad, 2011.
- [40] GE Crotonville, "EVN & GE Leadership Development Workshop," 2018.
- [41] EVN, Quyết định số 172/QĐ-EVN v/v phê duyệt Đề án nâng cao hiệu quả SXKD và NSLĐ giai đoạn 2016-2020 của TCT Phát điện 2, Hà Nội, 2015.
- [42] EVN, Quyết định 580/QĐ-EVN V/v ban hành Bộ chỉ tiêu đánh giá hiệu quả các đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Hà Nội, 2015.
- [43] EVN, Nghị định về điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Hà Nội, 2018.
- [44] EVN, "Báo cáo chế độ, tiền lương, tiền thưởng của Công ty mẹ - Tập đoàn điện

- lực Việt Nam," Hà Nội, 2018.
- [45] Energy Commission, "Electricity Supply Industry in Malaysia," Energy Commission, Kuala Lumpur, 2012.
 - [46] Energy Commission, "Electricity Supply Industry in Malaysia," Energy Commission, Kuala Lumpur, 2009.
 - [47] Energy Commission, "Electricity Supply Industry in Malaysia," Energy Commission, Kuala Lumpur, 2008.
 - [48] Energy Commision, *Energy Statistics in Malaysia*, Kuala Lumpur, 2017.
 - [49] EGAT, "EGAT Organization Chart," July 2018. [Online].
 - [50] EGAT, "EGAT at a Glance," July 2018. [Online].
 - [51] EGAT, "Annual Report 2017," EGAT, Nonthabury, 2017.
 - [52] Department of Electricity Supply Regulation, "Electricity Supply Industry in Malaysia," Energy Commission, Kuala Lumpur, 2007.
 - [53] Department of Electricity Supply Regulation, "Electricity Supply Industry in Malaysia," Energy Commision, Kuala Lumpur, 2006.
 - [54] M. Brown, "Perusahaan Listrik Negara (PLN): A Power Company Out of Step with Global Trends," IEEFA, 2018.
 - [55] Vernon Topp, Tony Kulys, "Productivity in Electricity, Gas and Water: Measurement and Interpretation," 3 2012. [Online]. Available: www.pc.gov.au.
 - [56] *Power Generation & Smart Grid*, Washington: Alliance Commission on National Energy Efficiency Policy, 2013.
 - [57] Cattelaens Peter; Limbacher Elie-Lukas; Reinke Florian; StegmueLLer Frank Friedrich; Brohm Rainer, "Overview of the Vietnamese Power Market – A Renewable Energy Perspective," GIZ Viet Nam Energy Support Programme, Hanoi, 2015.
 - [58] Malaysia Energy Statistics Handbook 2017, Putrajaya: Energy Commission, 2017.
 - [59] Malaysia Energy Statistics Handbook 2016, Putrajaya: Energy Commission, 2016.
 - [60] Malaysia Energy Statistics Handbook 2015, Putrajaya,: Energy Commission,

- 2015.
- [61] Malaysia Energy Statistics Handbook, Putrajaya: (ENERGY COMMISSION), 2014.
- [62] Looking ahead: Future market and business models, PwC.
- [63] "Integrated Annual Report 2017," Tenaga Nasional, Kuala Lumpur, 2017.
- [64] "Integrated Annual Report 2016," Tenaga Nasional, Kuala Lumpur, 2016.
- [65] Malkeet Singh, Mahmoud Khalid Almsafir, Abdullah Abbas Alkharabsheh, "Factors Influencing Employees," *Scientific Renaissance*, 2013.
- [66] Electricity Supply Industry in Malaysia 2010, Putrajaya,: Energy Commision, 2010.
- [67] "Electric Utility Innovation toward vision 2050," CEA, 2015.
- [68] "Capital Cost Estimates for Utility Scale Electricity Generating Plants," EIA, Washington, 2016.
- [69] Tom Flaherty, Norbert Schwieters, Steve Jennings, "2017 Power and Utilities Industry Trends," Strategy&, 2017.
- [70] EVN, Báo cáo Kết quả thực hiện kế hoạch năm 2017, mục tiêu nhiệm vụ kế hoạch năm 2018, Hà Nội, 2017.
- [71] EVN, "Báo cáo tài chính riêng đã được kiểm toán," EVN, 2017.
- [72] Thủ tướng Chính phủ, Nghị định số 87/2015/NĐ-CP về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp, giám sát tài chính, đánh giá hiệu quả hoạt động và công khai thông tin tài chính của DNNN và DN có vốn NN, Hà Nội, 2015.
- [73] Thủ tướng Chính phủ, *Nghị định số 51/2016/NĐ-CP*, Hà Nội, 2016.
- [74] EVN, Nghị quyết số 24/NQ-HĐTV về phê duyệt Đề án đào tạo chuyên gia của EVN, Hà Nội, 2018.
- [75] EVN, Quy chế công tác cán bộ trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, Hà Nội, 2018.
- [76] Tổng công ty Phát điện 1, Quy chế Phân phối tiền lương đối với CBCNV các Ban, Văn phòng cơ quan Tổng công ty, Quảng Ninh, 2015.
- [77] EVN, Quy chế về công tác lao động và tiền lương trong Tập đoàn Điện lực Quốc

gia Việt Nam, 2018.

- [78] EVN, Quyết định số 1156/QĐ-EVN V/v ban hành "Quy định Thi đua - Khen thưởng và xét tặng Kỷ niệm chương vì sự nghiệp phát triển Điện lực Việt Nam của Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, Hà Nội, 2016.
- [79] EVN, Quyết định số 116/QĐ-EVN v/v ban hành quy chế công tác cán bộ trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, Hà Nội, 2018.
- [80] TCT ĐL TP HCM, Quyết định số 3316/QĐ-EVNHCM v/v Ban hành QĐ về XD&VH Hệ thống đánh giá HQCV KPI trong Tổng công ty Điện lực TP HCM, TP HCM, 2017.
- [81] Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 1928/QĐ-TTg Phê duyệt khung trình độ quốc gia Việt Nam, Hà Nội, 2016.
- [82] Thủ tướng chính Phủ, Quyết định số 219/QĐ-TTg Phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 5 năm 2016-2020 của tập đoàn điện lực Việt Nam, Hà Nội, 2018.
- [83] Thủ tướng chính phủ, Quyết định số 63/2013/QĐ-TTg Quy định về lộ trình, các điều kiện và cơ cấu ngành điện để hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện lực tại Việt Nam, Hà Nội, 2013.
- [84] EVN, Quyết định số 694/QĐ-EVN V/v ban hành Quy định Bồi dưỡng, thi và kiểm tra sát hạch nghề trong TĐ ĐLQG VN, Hà Nội, 2016.
- [85] EVN, Quyết định số 929/QĐ-EVN v/v Ban hành Quy định công tác đào tạo, sát hạch và công nhân chức danh điều hành, vận hành mạng VT dùng riêng trong TĐ ĐLQG VN, Hà Nội, 2016.
- [86] EVN, Quyết định v/v ban hành Hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Hà Nội, 2017.
- [87] Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral, "Statistik Ketenagalistrikan 2015," Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral, Jakarta, 2016.
- [88] EVN, "Tập đoàn Điện lực Việt Nam 2014-2015," Trung tâm thông tin Điện lực, Hà Nội, 2014.
- [89] EIA, "The International Energy Outlook 2016," EIA, Washington, 2016.
- [90] EVN, Tờ trình số 103/TTr-EVN V/v Kế hoạch Đào tạo Phát triển nguồn nhân lực Giai đoạn 2016-2020, dự kiến đến 2030, Hà Nội, 2017.

[91] First Alliances, "Vietnam 2018 Salary Guide," First Alliances, 2018.

[92] EVN, "Vietnam Electricity Annual Report," EVN, Hanoi, 2016.

[93] ADB, "Vietnam Energy Sector Assessment, Strategy and Road map," ADB, 2015.

DANH SÁCH PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Các số liệu đầu vào và phân tích cơ sở tính toán

Phụ lục 2: Cách mạng công nghiệp 4.0 và tác động tới ngành điện

Phụ lục 3: Phân tích thực trạng tiền lương của EVN và một số khuyến nghị

Phụ lục 4: Đề xuất phát triển công nghệ và phần mềm HRMS

Phụ lục 5: Bộ chỉ số Nguồn nhân lực

Phụ lục 6: Công ty điện lực Tenaga Nasional

Phụ lục 7: Ma trận đánh giá kết quả thực hiện công việc

Phụ lục 8: Các ví dụ điển hình

Phụ lục 9: Mô hình khung các thành phần hệ thống Quản trị Nguồn nhân lực

Phụ lục 10: Ứng dụng Chiến lược Đại dương Xanh phân tích Nguồn nhân lực EVN

Phụ lục 11: Ảnh hưởng của blockchain đến QTNNL trong tương lai

Phụ lục 12: Xu hướng Nguồn nhân lực ngành điện trên thế giới