

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC



ĐỖ HOÀNG PHƯƠNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ
PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY ĐIỆN LỰC SƠN TÂY**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, 2022

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC

ĐỖ HOÀNG PHƯƠNG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ
PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY ĐIỆN LỰC SƠN TÂY**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. PHẠM VIỆT BÌNH

HÀ NỘI, 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

*Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được
ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.*

Hà Nội, ngàytháng..... năm 2022

Tác giả

Đỗ Hoàng Phương

LỜI CẢM ƠN

Xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu Trường Đại học Điện Lực, khoa Đào tạo sau Đại học, Bộ môn Quản trị kinh doanh và giảng viên tham gia giảng dạy đã giúp đỡ, tạo mọi điều kiện cho học viên trong quá trình học tập và thực hiện đề tài luận văn tốt nghiệp.

Xin cảm ơn Lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây, xin cảm ơn TS. Phạm Việt Bình đã tận tình cung cấp tài liệu, hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện đề tài.

Chân thành cảm ơn các chuyên gia đã đóng góp cho luận văn “*Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây*”.

Trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngàytháng..... năm 2022

Tác giả

Đỗ Hoàng Phương

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

NNL	: Nguồn nhân lực
PTNNL	: Phát triển nguồn nhân lực
NLĐ	: Người lao động
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
DN	: Doanh nghiệp
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
HC-NS	: Hành chính Nhân sự
ĐH	: Đại học
CD-TC	: Cao đẳng – Trung cấp
LĐPT	: Lao động phổ thông
PCCC	: Phòng cháy chữa cháy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iii
DANH MỤC CÁC HÌNH	viii
DANH MỤC CÁC BẢNG	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Đối tượng nghiên cứu.....	2
3. Phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	2
5. Phương pháp nghiên cứu.....	2
6. Kết cấu của luận văn:	4
CHƯƠNG 1:NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1. Khái quát chung về nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nguồn nhân lực .	5
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và vai trò của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp	5
1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực và vai trò của quản trị nguồn nhân lực	9
1.1.3. Các nội dung chủ yếu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực	10
1.2. Đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp.....	11
1.2.1. Bản chất đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	11
1.2.2. Quá trình tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	14
1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	21
1.3. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra đối với công ty Điện lực Sơn Tây.....	23
1.3.1. Các công ty Điện lực Nhật Bản.....	23

1.3.2. Công ty Điện lực Singapore	24
1.3.3. Tổng Công ty Điện lực Quốc gia Malaysia	25
1.3.4. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty điện lực Sơn Tây	25
Kết luận chương 1	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC SƠN TÂY	28
2.1. Tổng quan về Công ty Điện lực Sơn Tây	28
2.1.1. Sơ lược quá trình hình thành và phát triển.....	28
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức	29
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh	32
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây	34
2.2.1. Về số lượng	34
2.2.2. Về cơ cấu.....	35
2.2.3. Về trình độ chuyên môn	39
2.3. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây.....	40
2.3.1. Đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	40
2.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo và phát triển NNL	42
2.3.3. Lựa chọn người được đào tạo	45
2.3.4. Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo	48
2.3.5. Xác định kinh phí đào tạo và phát triển NNL	53
2.3.6. Lựa chọn người đào tạo.....	55
2.3.7. Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển NNL.....	57
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây.....	60
2.4.1. Các nhân tố bên ngoài	60
2.4.2. Các nhân tố bên trong	62
2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây	65
2.5.1. Kết quả đạt được	65

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân hạn chế.....	66
Kết luận chương 2	69
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC SƠN TÂY ĐẾN NĂM 2025	70
3.1. Quan điểm, mục tiêu và phương hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty Điện lực Sơn Tây.....	70
3.1.1. Quan điểm	70
3.1.2. Mục tiêu.....	70
3.1.3. Phương hướng	70
3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực....	70
3.2.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo và phát triển.....	70
3.2.2. Hoàn thiện nội dung kiến thức đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo....	73
3.2.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên	75
3.2.4. Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo và phát triển	76
3.2.5. Dự tính và sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo và phát triển	77
3.2.6. Tăng cường công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển.....	79
3.2.7. Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực sau đào tạo	79
Kết luận chương 3	81
KẾT LUẬN	82
TÀI LIỆU THAM KHẢO	84
PHỤ LỤC	86

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức công ty Điện lực Sơn Tây	30
Hình 2.2. Tỷ lệ giới tính người lao động trong công ty, giai đoạn 2018-2020....	36
Hình 2.3. Tỷ lệ độ tuổi người lao động, giai đoạn 2018-2020.....	37
Hình 2.4. Thâm niên công tác của người lao động, giai đoạn 2018-2020.....	38
Hình 2.5. Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty	44
Hình 2.6. Tỷ lệ khảo sát về tần suất tham gia các khoá đào tạo và phát triển NNL tại công ty	48
Hình 2.7. Tỷ lệ khảo sát đánh giá về nội dung chương trình đào tạo	51
Hình 2.8. Đánh giá của đội ngũ NLD về kiến thức, chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên viên đào tạo.....	57
Hình 2.9. Đánh giá của đội ngũ NLD về chương trình đào tạo và phát triển NNL tại công ty.....	59
Hình 2.10. Tỷ lệ đội ngũ NLD đánh giá về năng lực sau khoá đào tạo.....	60
Hình 2.11. Ý kiến của đội ngũ NLD về các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL tại công ty	62
Hình 2.12. Ý kiến của đội ngũ NLD về các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL tại công ty	64

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả SXKD của công ty, giai đoạn 2018-2020	33
Bảng 2.2. Số lượng người lao động tại công ty, giai đoạn 2017-2019	34
Bảng 2.3. Giới tính người lao động tại công ty, giai đoạn 2018-2020	35
Bảng 2.4. Độ tuổi người lao động trong công ty, giai đoạn 2018-2020	36
Bảng 2.5. Thâm niên công tác của người lao động, giai đoạn 2018-2020	38
Bảng 2.6. Trình độ chuyên môn người lao động, giai đoạn 2018-2020	39
Bảng 2.7. Nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của đội ngũ NLD tại công ty, giai đoạn 2018-2020	41
Bảng 2.8. Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo và phát triển NNL	43
Hình 2.5. Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty	44
Bảng 2.9. Thực tế số lượt được đào tạo của công ty, giai đoạn 2018-2020	45
Bảng 2.10. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khoá đào tạo và phát triển NNL tại công ty	46
Bảng 2.11. Khoá đào tạo dành cho cán bộ lãnh đạo của công ty	49
Bảng 2.12. Khoá đào tạo dành cho đội ngũ NLD của công ty	49
Bảng 2.13. Khoá đào tạo dành cho đội ngũ NLD của công ty	50
Bảng 2.14. Phương pháp đào tạo và phát triển NNL của công ty,	52
giai đoạn 2018-2020	52
Bảng 2.15. Quỹ đào tạo và phát triển NNL của công ty, giai đoạn 2018-2020...	54
Bảng 2.16. Nguồn kinh phí đội ngũ NLD tham gia đào tạo	54
Bảng 2.17. Kết quả khảo sát đội ngũ NLD về kiến thức, chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên viên đào tạo	56
Bảng 2.18. Đánh giá của đội ngũ NLD về chương trình đào tạo	58
Bảng 2.19. Đánh giá của đội ngũ NLD về kết quả đào tạo và phát triển NNL ...	59
Bảng 3.1. Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nguồn nhân lực	72

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Điện năng là một dạng năng lượng đặc biệt, là một loại hàng hóa đặc thù, sản xuất và tiêu thụ diễn ra đồng thời, nên không thể có dự trữ được. Hiện nay, nó đã trở thành một trong những động lực thúc đẩy phát triển sản xuất và đời sống xã hội. Ngành Điện là một ngành kinh tế - kỹ thuật quan trọng đảm bảo kết cấu hạ tầng của mỗi quốc gia.

Công ty Điện lực Sơn Tây là một doanh nghiệp nhà nước, đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cung cấp điện ổn định, liên tục cho sự phát triển kinh tế xã hội, chính trị, an ninh quốc phòng trên địa bàn thị xã Sơn Tây. Kinh doanh điện năng tại thị xã Sơn Tây, Công ty Điện lực Sơn Tây có nhiều điều kiện thuận lợi. Tuy nhiên, bên cạnh những khách hàng hiểu biết và tôn trọng pháp luật vẫn còn tồn tại một bộ phận khách hàng lợi dụng sơ hở của Luật Điện lực để cố tình chây ỳ trong thanh toán tiền điện, sử dụng các hình thức lấy cắp điện tinh vi, gây khó khăn cho Công ty trong việc phát hiện, đấu tranh, ngăn ngừa các hành vi vi phạm.

Mặt khác, cũng do điều kiện nước ta mới chuyển từ cơ chế bao cấp sang kinh tế thị trường, nên phần nào tinh thần thái độ phục vụ của cán bộ, công nhân viên ngành điện nói chung vẫn chịu sự ảnh hưởng không nhỏ của tính độc quyền và cửa quyền, chưa thực sự hướng tới khách hàng.

Ngoài ra, do yêu cầu tái cơ cấu ngành Điện, trong đó có việc hình thành thị trường điện cạnh tranh trong lĩnh vực phân phối điện đang đặt ra những nguy cơ và thách thức mới đối với Công ty Điện lực Sơn Tây. Để vượt qua những khó khăn và thách thức, đảm bảo hoạt động hiệu quả và đáp ứng yêu cầu cung cấp điện, kinh doanh điện năng trên địa bàn thủ đô thì một vấn đề cơ bản và lâu dài là phải tập trung đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Điện lực Sơn Tây.

Với những đòi hỏi sâu sắc như trên, việc nghiên cứu tình hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sản xuất kinh doanh điện để tìm ra các giải pháp hoàn thiện, đáp ứng yêu cầu phát triển, cải thiện năng suất lao động, nâng cao năng

lực cạnh tranh cho Công ty Điện lực Sơn Tây trở nên cấp thiết. Chính vì vậy, tác giả chọn đề tài "***Hoàn thiện công tác Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây***" làm đề tài nghiên cứu cho Luận văn thạc sỹ.

2. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của Luận văn là hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây.

3. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu của đề tài giới hạn tại Công ty Điện lực Sơn Tây. Các số liệu nghiên cứu chủ yếu trong khoảng thời gian từ năm 2018 đến năm 2020. Các giải pháp đề xuất chủ yếu là các giải pháp áp dụng tại Công ty Điện lực Sơn Tây, không nghiên cứu giải pháp ở tầm vĩ mô.

4. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Mục tiêu nghiên cứu tổng quát của đề tài là đề xuất được các giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực của Công ty Điện lực Sơn Tây.

Để đạt được mục tiêu tổng quát trên, các nhiệm vụ cụ thể của Luận văn là:

- Nghiên cứu hệ thống cơ sở lý luận về Quản trị nguồn nhân lực và vấn đề đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức doanh nghiệp.
- Đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Điện lực Sơn Tây.
- Căn cứ vào cơ sở lý luận và kết quả phân tích, đánh giá thực trạng đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây từ nay đến năm 2025 và định hướng có xét đến năm 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thiện luận văn, tác giả tiến hành sử dụng một số phương pháp nghiên cứu như sau:

5.1. Phương pháp thống kê mô tả

Phương pháp thống kê, phân tích tổng hợp được thực hiện với cách tiếp cận hệ thống dữ liệu thứ cấp bằng các tài liệu tham khảo, số liệu thông tin thực

tế thu thập tại Công ty Điện lực Sơn Tây. Luận văn sẽ phân tích, đánh giá công tác đào tạo và phát triển NNL và có các cơ sở để so sánh, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty Điện lực Sơn Tây.

5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

- *Phương pháp quan sát*: Tiến hành quan sát trong hoàn cảnh tự nhiên, những hoạt động thực tế về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây.

- *Phương pháp điều tra, khảo sát*: Thu thập thông tin qua bảng câu hỏi, đối tượng hỏi là người lao động đang làm việc tại Công ty Điện lực Sơn Tây.

Số lượng mẫu điều tra khảo sát là 100 mẫu.

Đối tượng điều tra khảo sát là cán bộ lãnh đạo và người lao động đang làm việc tại công ty Điện lực Sơn Tây.

Nội dung bảng hỏi được chia thành các nội dung nhỏ tương ứng với mục đích nghiên cứu về xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- *Phương pháp xử lý số liệu*: Thông qua số liệu thu thập được, tập hợp thống kê và tổng hợp mô tả thành các bảng số liệu, các biểu đồ... Đồng thời sử dụng phương pháp so sánh, tiến hành so sánh các nội dung trong bảng hỏi với nhau theo tỷ lệ các câu trả lời, để từ đó đưa ra các ưu, nhược điểm trong việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty Điện lực Sơn Tây.

5.3. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các nguồn chính là:

- *Nguồn bên trong*: Các báo cáo tổ chức cán bộ và người lao động, đào tạo bồi dưỡng cán bộ, người lao động, báo cáo tài chính về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, và các kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây.

- *Nguồn bên ngoài*: Những tài liệu có liên quan trên các báo chí, luận văn thạc sĩ, internet...

6. Kết cấu của luận văn:

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục các bảng biểu, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn bao gồm ba chương như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây đến năm 2025 có xét định hướng đến năm 2030.

CHƯƠNG 1: NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát chung về nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và vai trò của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp

1.1.1.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động (Mai Quốc Chánh, 2000).

Khái niệm nguồn nhân lực (NNL) hiện nay không còn xa lạ với nền kinh tế nước ta. Tuy nhiên, cho đến nay có nhiều quan điểm về nguồn nhân lực. Tùy theo mục tiêu cụ thể mà người ta có những quan điểm nhận thức khác nhau về nguồn nhân lực. Một số quan niệm phổ biến như sau:

Theo Liên Hợp quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước” (Nguyễn Sinh Cúc, 2014).

Theo Tổ chức Lao động quốc tế, nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động (Nguyễn Sinh Cúc, 2014).

Theo GS. TS Phạm Minh Hạc: Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được c huẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH.

Theo PGS.TS Nguyễn Tiệp: NNL là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển KTXH. NNL có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa phương (tỉnh, thành phố...) và nó

khác với các nguồn lực khác (tài chính, đất đai, công nghệ...) ở chỗ nguồn lực con người với hoạt động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên làm cho các nguồn lực trở nên có ích.

Từ các quan niệm trên về nguồn nhân lực, theo học viên nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động trong quá trình lao động.

1.1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một nguồn lực vô cùng quan trọng, vai trò của nó thể hiện ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất: Nguồn nhân lực là một nguồn lực sống

Sự phát triển của mỗi doanh nghiệp hay tổ chức nào là phụ thuộc vào năng lực chuyên môn của nhân lực trong tổ chức đó, muốn coi trọng năng lực chuyên môn thì trước hết phải coi trọng con người. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay thì các tổ chức, doanh nghiệp phải thông qua công tác tuyển dụng, đào tạo, khai thác qua đó tác động vào nhân viên để làm cho doanh nghiệp ngày càng phát triển. Khác với các nguồn lực khác nguồn nhân lực là nguồn lực có ý thức nghĩa là người lao động chỉ làm việc một cách có hiệu quả và chất lượng khi mà họ cảm thấy thoải mái trong môi trường làm việc của mình ngược lại nếu bị gò bó và o ép thì hiệu quả làm việc của người lao động giảm đi đáng kể. Mặt khác chính vì nguồn nhân lực là một nguồn lực sống cho nên mỗi người lao động có một quan niệm về giá trị khác nhau. Điều này là rất quan trọng, người quản lý phải xây dựng cho tổ chức của mình một quan niệm về chuỗi giá trị thống nhất nếu không sẽ gây ra mâu thuẫn, cản trở sự phát triển của doanh nghiệp. Đây chính là văn hóa của doanh nghiệp.

Thứ hai: Nguồn nhân lực là yếu tố chủ yếu tạo ra lợi nhuận cho tổ chức

Như chúng ta đã biết thì giá trị hàng hóa bao gồm hai thành phần đó là giá trị chuyển dịch và giá trị gia tăng. Giá trị chuyển dịch là giá trị do nguyên nhiên vật liệu, và các yếu tố vật chất tạo thành. Giá trị gia tăng là giá trị công hiến của người lao động. Ngày nay khi mà các yếu tố vật chất cung cấp cho quá trình sản

xuất gần như đã bão hòa thì điều làm nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và tổ chức chính là phần đóng góp của nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ đem lại giá trị gia tăng cao, giá trị gia tăng cao sẽ đem lại lợi nhuận cao - cái mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng theo đuổi.

Tóm lại, nguồn nhân lực là một nguồn lực vô cùng quan trọng làm nên lợi nhuận cho doanh nghiệp, tổ chức.

Thứ ba: Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược trong nền kinh tế tri thức.

Cùng với sự phát triển của nhân loại thì nguồn nhân lực ngày càng có vai trò quan trọng. Trong thời kỳ công nghiệp hóa nguồn nhân lực là yếu tố chủ đạo đóng góp vào thành công của các quốc gia. Nhưng khi đã bước vào thời kỳ của kinh tế tri thức thì nguồn nhân lực lại quan trọng hơn bội phần. Nó có ý nghĩa chiến lược, đây là giai đoạn mà những sản phẩm hàm chứa càng nhiều yếu tố chất xám thì mang lại hiệu quả càng cao, lao động trí óc giữ vai trò cực kỳ quan trọng.

Thứ tư: Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận.

Sự phát triển của tri thức con người là vô tận, năng lực học tập của con người ngày càng phát triển và vô hạn. Chính vì vậy, nguồn nhân lực có ý nghĩa vô tận. Trong điều kiện cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt, doanh nghiệp nào biết tận dụng vai trò dồi dào và vô hạn của nguồn nhân lực thì doanh nghiệp đó sẽ luôn chiến thắng trên thị trường.

1.1.1.3. Đặc điểm, yêu cầu của lao động trong ngành điện lực

Đặc thù lao động ngành Điện là sự tiềm ẩn rủi ro rất cao, bởi chỉ riêng điện thôi đã là nguồn nguy hiểm cao độ đối với bất kỳ ai khi tiếp xúc với nó. Người lao động ngành Điện ngoài việc đối diện với nguồn nguy hiểm này còn phải làm việc trong các tư thế khó khăn, dễ xảy ra tai nạn như trên cao, trong trạm điện, trên hệ thống đường dây tải điện, trong các nhà máy sản xuất điện với sự đa dạng điều kiện môi trường làm việc khắc nghiệt như nắng nóng, lạnh giá, đêm tối, mưa gió và bão lũ... Vì thế, đã từ rất lâu, ngành Điện đặt yêu cầu an toàn lao động lên trên hết. Ngoài hệ thống các quy trình, quy phạm nghiêm ngặt

trong công tác quản lý, vận hành, sản xuất; công tác kiểm tra, sát hạch, tập huấn thường xuyên về kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm bảo đảm an toàn lao động, các đơn vị trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam thường xuyên trang bị đầy đủ các phương tiện, dụng cụ an toàn; các biện pháp kỹ thuật, cải thiện điều kiện làm việc, chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Điều cần nhấn mạnh là, yếu tố chủ quan của người lao động, đặc biệt là những người lao động trực tiếp đóng vai trò quyết định trong việc bảo đảm an toàn lao động. Ý thức chấp hành quy định về an toàn lao động của người lao động là điều kiện tiên quyết để không xảy ra tai nạn. Ý thức này thể hiện ra bằng hành vi như kiểm tra kỹ lưỡng thiết bị bảo hộ lao động, không bỏ qua một chi tiết có thể gây mất an toàn, có một thái độ cẩn trọng trong suốt quá trình làm việc, không quên bất cứ điều gì; thực hiện đầy đủ và đúng các biện pháp an toàn cần thiết đối với công việc như có lệnh công tác, phiếu công tác, phiếu thao tác, các kỹ năng thực hành theo đúng quy trình, quy định trong công tác khi tiếp xúc, làm việc trên hệ thống lưới điện.

Yếu tố sức khỏe, tâm trạng của người lao động cũng có tác động không nhỏ đến việc đảm bảo an toàn lao động. Người phụ trách, từ tổ trưởng trở lên phải hết sức quan tâm tới yếu tố sức khỏe và trạng thái tâm lý của người công nhân tác nghiệp. Chỉ một thoáng lơ là, một phút mất tập trung, một chút chủ quan là tai nạn có thể xảy ra.

Yếu tố sức khỏe, tâm trạng của người lao động cũng có tác động không nhỏ đến việc đảm bảo an toàn lao động. Người phụ trách, từ tổ trưởng trở lên phải hết sức quan tâm tới yếu tố sức khỏe và trạng thái tâm lý của người công nhân tác nghiệp. Chỉ một thoáng lơ là, một phút mất tập trung, một chút chủ quan là tai nạn có thể xảy ra. Tai nạn lao động xảy ra ở bất cứ ngành nghề nào cũng là một sự cố thương tâm, gây thiệt hại nhưng riêng với ngành Điện thì một tai nạn lao động xảy ra không chỉ gây thương tích cho người lao động mà còn ảnh hưởng trực tiếp và tức thời đối với cuộc sống lao động, sản xuất, kinh doanh, sinh hoạt của một cộng đồng. Các đơn vị cần đề cao vai trò, trách nhiệm của người quản lý, lãnh đạo; công tác ATVSLĐ cần thực hiện một cách chủ động, quyết liệt, đi vào thực chất, hiệu quả không mang tính đối phó, hình thức;

các công đoàn trực thuộc nâng cao hơn nữa công tác tuyên truyền, vận động, giám sát đoàn viên và người lao động chấp hành đúng quy trình an toàn, xây dựng văn hóa an toàn để hạn chế, đẩy lùi các vụ tai nạn lao động để an toàn lao động là hạnh phúc đối với mỗi người và toàn xã hội.

1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực và vai trò của quản trị nguồn nhân lực

1.1.2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Quản trị NNL bao gồm tổng thể những biện pháp nhằm hướng tác động vào chu kỳ tái sản xuất lao động bao gồm: Sản xuất, phân phối, tiêu dùng. Vị trí trung tâm của chu kỳ này là khâu tiêu dùng sức lao động. Bởi vì quá trình lao động là sự kết nối giữa các yếu tố vật chất và sự tiêu hao năng lực của con người.

Quản trị NNL chính là việc phải đảm bảo cho doanh nghiệp của mình có nhiều nguồn nhân lực có kỹ năng, có trình độ chuyên môn và họ được sắp xếp vào những vị trí phù hợp với kỹ năng, trình độ của họ, từ đó họ có ý thức tự giác và nỗ lực hoạt động có ích cho doanh nghiệp mình.

Vì vậy theo tác giả “*Quản trị nguồn nhân lực là một quá trình tuyển mộ, lựa chọn, duy trì, phát triển và tạo điều kiện có lợi cho nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đề ra của doanh nghiệp đó*”.

1.1.2.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu trong được của tổ chức nên quản trị nguồn nhân lực chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác sẽ không hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện vì con người.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại, chính

xác... Nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm theo mình.

Nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực sẽ giúp nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết cách đặt câu hỏi và lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức (Trần Kim Dung, 2009).

1.1.3. Các nội dung chủ yếu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Thông thường trong bất kỳ tổ chức nào, để bộ máy nhân sự được hoạt động hiệu quả, công tác quản trị nguồn nhân lực của tổ chức đó thường bao gồm các nội dung cơ bản như sau:

- **Hoạch định nguồn nhân lực:** Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả. Quá trình hoạch định NNL thường gồm các bước: phân tích môi trường, phân tích hiện trạng quản trị NNL, dự báo khối lượng công việc, dự báo nhu cầu NNL, phân tích quan hệ cung cầu NNL (Trịnh Kim Dung, 2011).

- **Tuyển dụng nguồn nhân lực:** Tuyển dụng nhân lực chính là một quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của tổ chức và bổ sung lực lượng lao động cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức (Trịnh Kim Dung, 2011).

- **Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:** Là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của công ty một cách toàn diện, đảm bảo sự phù hợp tốt nhất với công việc hiện tại và đáp ứng được những thay đổi trong tương lai. Nhân sự có năng lực phải có đủ các tiêu chí về các kỹ năng cần thiết cho công việc, khả năng thích nghi, kinh nghiệm và đạo đức (Nguyễn Hữu Thân, 2008).

- Sử dụng nguồn nhân lực: Sử dụng người lao động trong tổ chức sao cho khoa học, phát huy được khả năng sáng tạo của người lao động chính là công tác phân công lao động một cách khoa học.

- Đánh giá mức độ thực hiện công việc: là chìa khóa giúp cho công ty có cơ sở để hoạch định, tuyển mộ - tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực cũng như đền bù đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp và tương quan nhân sự. Mục tiêu của việc đánh giá nhân viên là: Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác, giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, kích thích động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ, cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức v.v...

- Chính sách đãi ngộ: Đây là phương pháp tác động vào tâm lý của người lao động. Lợi ích là sự thỏa mãn nhu cầu của con người, biểu hiện đầu tiên của nó là về kinh tế thể hiện qua mối quan hệ giữa người lao động với nhau. Kích thích vào lợi ích chính là kích thích vào quá trình sản xuất, vào nhiệt huyết làm việc của người lao động. Sau quá trình làm việc, mình sẽ có được những gì đó là câu hỏi mà tất cả những người lao động quan tâm hàng đầu.

- Thiết lập môi trường làm việc thân thiện: Một môi trường làm việc thân thiện sẽ được biểu hiện dưới các nội dung: Điều kiện làm việc thoải mái, Chính sách hợp lý và công bằng của tổ chức, lịch làm việc linh hoạt, đồng nghiệp thân ái, môi trường làm việc sạch sẽ ngăn nắp, giám sát viên ân cần, chu đáo, cung cách đối xử của lãnh đạo, biểu tượng địa vị phù hợp.

1.2. Đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp

1.2.1. Bản chất đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.2.1.1. Khái niệm và vai trò của đào tạo và phát triển NNL

*** Khái niệm đào tạo và phát triển NNL**

- Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao năng lực cho nguồn nhân lực của công ty một cách toàn diện, đảm bảo sự phù hợp tốt nhất với

công việc hiện tại và đáp ứng được những thay đổi trong tương lai. Nhân sự có năng lực phải có đủ các tiêu chí về các kỹ năng cần thiết cho công việc, khả năng thích nghi, kinh nghiệm và đạo đức (Nguyễn Hữu Thân, 2008).

- Phát triển nguồn nhân lực

Theo tổ chức lao động thế giới: PTNNL không chỉ là sự phát triển về trình độ lành nghề thông qua đào tạo nói chung mà còn phát triển năng lực để tiến tới có việc làm hiệu quả, cũng như thoả mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân (Võ Xuân Tiến, 2010).

Theo tổ chức phát triển công nghiệp Liên Hợp Quốc (UNIDO): Phát triển con người một cách hệ thống vừa là mục tiêu, vừa là đối tượng của sự phát triển một quốc gia. Nó bao gồm một khía cạnh kinh tế và khía cạnh xã hội như khả năng cá nhân, tăng năng lực sản xuất và khả năng sáng tạo, bồi dưỡng chức năng chỉ đạo thông qua giáo dục, đào tạo và hoạt động thực tiễn (Võ Xuân Tiến, 2010).

Tuy nhiên, trong nội dung luận văn này, tác giả tiếp cận khái niệm PTNNL là quá trình biến đổi cả về số lượng và chất lượng, cơ cấu nhân lực và đảm bảo sự phù hợp của nhân lực đối với doanh nghiệp. Đó là chuỗi các hoạt động từ công tác quy hoạch phát triển nhân lực, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và công tác quy hoạch đào tạo cán bộ như thế nào để có nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đòi hỏi cho sự phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn (Nguyễn Lộc, 2010).

*** Vai trò của đào tạo và phát triển NNL**

Đối với các doanh nghiệp, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có tác dụng và ý nghĩa quan trọng nhất định, mang đến những lợi ích thiết thực cho cả doanh nghiệp cũng như người lao động và xã hội. 3 yếu tố này được trình bày rõ ràng như sau:

- Đối với doanh nghiệp

Tạo điều kiện để doanh nghiệp nâng cao được năng suất lao động, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời, duy trì và nâng cao nguồn nhân lực chất lượng, tạo lợi thế cạnh tranh lớn mạnh cho doanh nghiệp trên thị trường.

Có được đội ngũ cán bộ quản lý và chuyên môn kế cận, giúp cho nhân viên có những kỹ năng cần thiết để đến gần hơn với cơ hội thăng tiến, từ đó thay thế cho những cán bộ quản lý và chuyên môn khi cần thiết.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa lớn trong việc hướng dẫn công việc cho các nhân viên mới. Các chương trình định hướng đối với nhân viên mới sẽ thúc đẩy mau chóng thích ứng môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Tránh được tình trạng quản lý lỗi thời. Những nhà quản trị doanh nghiệp cần áp dụng phương pháp quản lý cho phù hợp với những thay đổi trong quy trình công nghệ và môi trường kinh doanh.

Giải quyết được các vấn đề về tổ chức, như vấn đề về mâu thuẫn, hay xung đột giữa các cá nhân, các bộ phận với nhà quản trị trong doanh nghiệp, đề ra các chính sách quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả cao.

- Đối với người lao động

Trực tiếp giúp nhân viên có thể thực hiện công việc tốt hơn, nhất là khi nhân viên thực hiện không đáp ứng được tiêu chuẩn, hoặc khi nhân viên được phân công đảm nhiệm công việc mới.

Người lao động được trang bị kỹ năng chuyên môn, kiến thức cần thiết, điều này kích thích nhân viên làm việc tốt hơn, đam mê hơn, đạt được nhiều thành tích, muốn được đảm nhiệm những công việc có tính thách thức với cơ hội thăng tiến cao hơn.

Tạo ra tính chuyên nghiệp, sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp.

Cập nhật các kỹ năng, xu hướng và kiến thức mới cho nhân viên, từ đó toàn thể người lao động có thể áp dụng thành công những thay đổi công nghệ và kỹ thuật trong doanh nghiệp.

Tạo cho nhân viên có cách nhìn, tư duy mới trong phần việc mà họ đang đảm nhiệm, đó cũng chính là cơ sở để thúc đẩy tính sáng tạo của người lao động.

-. Đối với xã hội

Quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được xem là vấn đề sống còn của đất nước, nó ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của xã hội, đồng thời sẽ là một trong những giải pháp chống lại thất nghiệp hiệu quả.

Việc đầu tư cho đào tạo là những khoản đầu tư mang tính chiến lược chủ chốt quyết định sự phồn vinh của doanh nghiệp nói riêng và đất nước nói chung.

Trên đây là những thông tin giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn khái niệm, vai trò của quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, để từ đó tìm được mục tiêu, hình thức và tiến trình đào tạo tốt nhất cho doanh nghiệp của mình.

1.2.2.2. Phân loại các hình thức đào tạo

Đào tạo nguồn nhân lực được chia thành 4 loại chủ yếu như sau:

Đào tạo mới: là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng được yêu cầu công việc của doanh nghiệp. Trong nhiều trường hợp, do không tuyển được lao động có chuyên môn, trình độ phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác doanh nghiệp buộc phải tiến hành đào tạo mới.

Đào tạo lại: là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Công tác đào tạo lại được tiến hành khi do một số nguyên nhân nào đó, tổ chức tuyển người vào vị trí không phù hợp với chuyên môn được đào tạo, do sắp xếp tinh giảm bộ máy, do thay đổi dây chuyền công nghệ...mà người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác. Khi đó, họ cần phải được đào tạo lại để có thể đảm đương được công việc mới.

Đào tạo bổ sung: Là việc đào tạo cho người lao động các kiến thức, kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, qua đó giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao.

Đào tạo nâng cao: Là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

1.2.2. Quá trình tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.2.1. Đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển NNL

*** Phân tích nhu cầu đào tạo và phát triển NNL**

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo thường nên lưu ý là các

nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp rất đa dạng: năng lực của nhân viên kém, không có hệ thống kích thích nhân viên, cách thức doanh nghiệp kém, nhân viên không biết các yêu cầu, tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc... nhu cầu đào tạo thường được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu: (Trần Kim Dung, 2009).

- Doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu ở mức độ như thế nào?
- Đội ngũ lao động cần có những kỹ năng nào để thực hiện tốt các công việc?
- Điểm mạnh và yếu của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp là gì?

*** Phân tích doanh nghiệp**

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch, chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích doanh nghiệp bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỷ lệ chuyển, kỷ luật lao động, tai nạn... sẽ giúp cho nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo. Mặc dù các chỉ số này chịu tác động của rất nhiều yếu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được khả năng ảnh hưởng do nhân viên không được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển từ bên ngoài, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Trong phân tích môi trường doanh nghiệp cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp đối với tổ chức, doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức (Trần Kim Dung, 2009).

*** Phân tích tác nghiệp**

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải là định hướng công việc. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện tốt công việc. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu đối với nhân viên.

*** Phân tích nhân viên**

Loại phân tích này chú trọng lên các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên (Trần Kim Dung, 2009).

Ngoài ra, các số liệu về nhu cầu đào tạo có thể thu thập thông qua:

- Thảo luận với các vị lãnh đạo và các nhóm nhân viên thực hiện công việc.
- Quan sát tình hình thực tế thực hiện công việc.
- Thực hiện trắc nghiệm và bảng câu hỏi điều tra nhằm tìm hiểu kiến thức và hiểu biết của nhân viên về công việc.
- Phân tích kết quả đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc.

1.2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo và phát triển NNL

Mục tiêu đào tạo NNL có thể được phân ra thành các nhóm mục tiêu khác nhau như: mục tiêu về kiến thức, mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc và mục tiêu về hành vi, thái độ đối với công việc.

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là cái giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Có mục tiêu mới xác

định được những nội dung cụ thể như: đối tượng, nội dung, thời gian, người dạy, phương pháp và sau đào tạo đối chiếu với mục tiêu ấy mới đánh giá được hiệu quả. Mục tiêu đào tạo NNL có thể chia làm nhiều cấp, từ mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó cho đến mục tiêu cụ thể của mỗi môn học, càng xuống dưới càng cụ thể. Xác định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của tổ chức và xuất phát từ góc độ NLD, tức là có thể thực hiện được, viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung, các mục tiêu đó phải: cụ thể, đo lường được sự thành công, có thể đạt được, có liên quan đến công việc và hạn định thời gian hợp lí. Xác định mục tiêu phải nói rõ ràng chính xác khi khóa học kết thúc, NLD có được những tri thức, thông tin và năng lực nào.

Chẳng hạn như một chương trình đào tạo kỹ năng đánh máy vi tính. Mục tiêu của khóa học có thể được phát biểu là: “Kết thúc khóa học, học viên có thể đánh máy được tối thiểu 50 từ trong vòng 1 phút trên máy tính để bàn”.

1.2.2.3. Lựa chọn người được đào tạo

Lựa chọn đối tượng để đào tạo là một bước rất quan trọng, nếu chúng ta tiến hành lựa chọn không kỹ thì hiệu quả của hoạt động này không cao nó sẽ gây ra sự lãng phí thời gian và tiền của, công sức của người tham gia đào tạo.

Trong một tổ chức thì người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan sát của tổ chức, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động tốt hơn.

Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với NLD và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng NLD, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không? hay tổ chức có thể đáp ứng được không; mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi học, không thể huy động toàn bộ NLD trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải hoạt động SXKD.

1.2.2.4. Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo

- Xác định chương trình đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu, mục tiêu và đối tượng cần được đào tạo, thì những người phụ trách về công việc này cần phải lựa chọn ra một chương trình đào tạo cho phù hợp, chương trình này phải đảm bảo được mục tiêu đặt ra, về nội dung phải phù hợp, về thời gian phải hợp lý. Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị...

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó DN sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

- Lựa chọn hình thức đào tạo

Có nhiều hình thức để đào tạo NNL. Mỗi hình thức đều có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà DN cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và nguồn tài chính của mình, trình độ và khả năng kèm cặp của giảng viên.

Có 2 nhóm hình thức đào tạo chủ yếu đang được áp dụng ở các nước và nước ta hiện nay là:

Đào tạo trong công việc: là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện và hầu hết là dưới sự hướng dẫn của những NLD lành nghề hơn.

Đào tạo ngoài công việc: là cách thức đào tạo trong đó người đào tạo được tách khỏi công việc thực tế của mình.

1.2.2.5. Xác định kinh phí đào tạo

Chi phí cho đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm chi phí cho việc học và việc dạy. Chi phí đào tạo NNL gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

Chi phí bên trong: là chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo NNL như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của tổ chức.

Chi phí cơ hội: là loại chi phí khó xác định (bao gồm chi phí cơ hội của doanh nghiệp và chi phí cơ hội của học viên) và sẽ không thực tế nếu chúng ta muốn làm rõ chi phí này. Vì vậy, ta chỉ lấy loại chi phí cơ hội dễ nhận ra nhất là: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia công việc ở doanh nghiệp.

Chi phí bên ngoài: hầu hết các doanh nghiệp không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho NLD của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm:

- + Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên.
- + Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo. Như vậy, tổng chi phí đào tạo được tính theo công thức:

Tổng chi phí đào tạo = Chi phí bên trong + chi phí cơ hội + chi phí bên ngoài

Việc xác định nguồn ngân quỹ sử dụng cho hoạt động đào tạo là rất quan trọng để đưa ra quyết định có thực hiện chương trình đào tạo đã dự kiến hay không. Nguồn kinh phí này có thể được chi trả bởi quỹ đào tạo của tổ chức, quỹ đầu tư phát triển, đối tác tài trợ,...Bộ phận chuyên môn phải xác định cụ thể nguồn kinh phí này để kiểm soát tính khả thi của các chương trình đào tạo của tổ chức.

1.2.2.6. Lựa chọn người giáo viên tham gia đào tạo

Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho DN

một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công. Thông thường có thể căn cứ vào những yêu cầu khác nhau mà cán bộ giảng dạy đảm nhiệm những vai trò khác nhau như: giáo viên giảng dạy chuyên ngành, chuyên gia kỹ thuật chuyên ngành, giáo sư và học giả của viện nghiên cứu khoa học, lãnh đạo chủ quản các ban ngành, chuyên gia tư vấn công tác ở mọi phương diện v.v... Những người này có năng lực, kiến thức, kỹ năng và sở trường ở những phương diện khác nhau, có thể hoàn thành được nhiệm vụ đào tạo.

Có thể lựa chọn giáo viên từ những người đang làm việc trong tổ chức hoặc thuê ngoài. Tổ chức nên kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức, việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với những kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn doanh nghiệp. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

1.2.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển NNL

Sau mỗi khoá đào tạo, cần đánh giá hiệu quả mà chương trình đào tạo đã đạt được cả về mặt số lượng lẫn chất lượng. Hoạt động đào tạo cần được đánh giá để xem xét kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Những người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần trả lời những câu hỏi:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- NLD học được những gì từ chương trình đào tạo?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần
- Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về lợi ích đào tạo. Đó là:

- NLD có thay đổi gì trong công việc của họ không?

Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?

- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?

- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

- Đánh giá kết quả của đào tạo NNL được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như:

- Chi phí đào tạo bình quân 01 NLD

- Năng suất lao động

- Doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư đào tạo ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, thay đổi nhận thức của NLD, nâng cao ý thức, trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động,...

1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.3.1. Các điều kiện bên ngoài

- *Yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội*

Việt Nam là nước xã hội chủ nghĩa, theo cơ chế: Đảng lãnh đạo, Nhà nước quản lý, nhân dân làm chủ. Đây là nền tảng vững chắc để các doanh nghiệp yên tâm tiến hành đầu tư sản xuất kinh doanh, đặc biệt là đầu tư cho công tác Đào tạo nguồn nhân lực để nâng cao trình độ tay nghề và chuyên môn của đội ngũ người lao động trong doanh nghiệp.

- *Những tiến bộ khoa học công nghệ*

Ngày nay chúng ta đang tham gia vào cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, hay còn gọi là Cách mạng Công nghiệp 4.0. Cuộc cách mạng này tạo ra môi trường mà máy tính tự động hoá và con người sẽ làm việc cùng nhau theo những cách thức hoàn toàn mới. Tại đây, robot và các loại máy móc sẽ được kết nối vào những hệ thống máy tính, những hệ thống này sẽ sử dụng các thuật toán để điều khiển mà không cần sự can thiệp của con người.

Vì vậy, công tác đào tạo đang đặt ra yêu cầu phải đảm bảo cho sự phát triển bền vững nguồn nhân lực. Bên cạnh đó lực lượng lao động phải thường xuyên học tập, nâng cao trình độ, nắm bắt được được xu thế phát triển.

- Chiến lược của đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường như hiện nay, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh thị trường, sản phẩm, dịch vụ mà còn cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nhân lực là tài nguyên quý giá nhất mà doanh nghiệp phải lo giữ, duy trì và phát triển. Chính vì vậy đào tạo được đội ngũ lao động có trình độ và giữ chân người lao động là một thách thức không nhỏ cho các doanh nghiệp hiện nay.

1.2.3.2. Các yếu tố bên trong

- Nguồn lực của doanh nghiệp

Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm toàn bộ những người lao động làm việc trong doanh nghiệp đó. Nếu trình độ hiện tại của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không đáp ứng tốt yêu cầu của công việc thì doanh nghiệp buộc phải đào tạo lại. Còn nếu nguồn nhân lực của doanh nghiệp đã đáp ứng được thì tổ chức nên có kế hoạch đào tạo nâng cao hay đào tạo mới. Nếu năng lực và trình độ của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp càng cao, khả năng hoàn thành công việc tốt thì yêu cầu đào tạo ít được đặt ra với tổ chức.

Vậy, chỉ có thông qua đào tạo thì tổ chức mới có thể duy trì được sự ổn định hoạt động kinh doanh và đáp ứng được mục tiêu, kế hoạch đã đề ra.

- Nguồn lực tài chính và cơ sở vật chất của doanh nghiệp

Đào tạo cũng như mọi công tác khác trong doanh nghiệp đều cần có kinh phí thực hiện và cơ sở vật chất đảm bảo. Một nguồn kinh phí và cơ sở vật chất đủ đảm bảo triển khai đầy đủ các kế hoạch và nội dung đào tạo đã đưa ra sẽ đảm bảo cho kế hoạch đào tạo được thực hiện tốt, không bị ngắt quãng do thiếu kinh phí. Do đó, những người phụ trách đào tạo, cán bộ kế toán... cần phải dự trù và cân đối thu chi của doanh nghiệp để đảm bảo kinh phí cho đào tạo.

- Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp

Mục tiêu chiến lược kinh doanh là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp, nó chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Với những mục tiêu chiến lược của từng giai đoạn thì doanh nghiệp cần lao động có những kiến thức và kỹ năng gì, số lượng là bao nhiêu, cần có trong giai đoạn nào để đưa ra những định hướng, xây dựng kế

hoạch đào tạo cụ thể, có lộ trình theo từng giai đoạn. Có như vậy, đào tạo mới thực sự đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

- Điều kiện làm việc và tính chất công việc

Môi trường làm việc là hệ thống các giá trị, niềm tin và các thói quen chia sẻ trong phạm vi doanh nghiệp. Nó ảnh hưởng rất lớn đến chính sách đào tạo cũng như việc xây dựng mục tiêu và khuyến khích nhân viên gắn bó.

- Chính sách đãi ngộ người lao động của doanh nghiệp

Sử dụng chính sách đãi ngộ tài chính đối với người lao động là động lực thúc đẩy quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp. Bên cạnh đó doanh nghiệp phải biết bố trí người lao động vào những công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn thì họ sẽ phát huy được kiến thức, kỹ năng và mang lại hiệu quả công việc cao hơn.

1.3. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra đối với công ty Điện lực Sơn Tây

1.3.1. Các công ty Điện lực Nhật Bản

Qua tìm hiểu và nghiên cứu về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các công ty Điện lực Nhật Bản, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm đối với các công ty Điện lực Nhật Bản như sau:

Các công ty Điện lực Nhật Bản luôn chú trọng đến vấn đề đào tạo và nâng cao trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến trong việc thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty. Đặc biệt các công ty Điện lực Nhật Bản luôn có những khuyến khích kết hợp với các chính sách hỗ trợ thỏa đáng nhằm nâng cao ý thức tự giác học tập của NLD như:

Quyền lợi của nhân viên đi học, về mặt thời gian không bị trừ vào thời gian làm việc, công tác, nếu học ngoài giờ thì phải được chăm lo về vật chất, tinh thần tùy theo điều kiện của công ty.

Trong quá trình học tập của nhân viên, nếu đạt xuất sắc và giỏi, tiên tiến thì đưa vào quy chế khen thưởng để thưởng, kể cả thưởng đột xuất cho nhân viên học tập tốt.

Thường xuyên trợ cấp khó khăn cho nhân viên đi học để tạo điều kiện cho họ tích cực học tập và học tập đạt yêu cầu và qua đó cũng nhằm động viên anh chị em nhân viên khác tham gia.

Đối với những trường hợp nhân viên lười học hoặc vi phạm nội quy học tập thì tùy theo mức độ vi phạm để xem xét kỷ luật, xong cái chính là giáo dục, động viên nhân viên khắc phục mà phấn đấu trong học tập để vươn lên.

1.3.2. Công ty Điện lực Singapore

Đối với các công ty Điện lực Singapore, lãnh đạo các công ty luôn rất chú trọng đến các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị, qua tìm hiểu có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các công ty Điện lực Singapore như sau:

Một trong những yếu tố góp phần thúc đẩy sự phát triển của các công ty Điện lực Singapore đó chính là công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị. Trong những năm qua ngoài việc cố gắng thúc đẩy các nhiệm vụ do Nhà nước giao, các công ty Điện lực Singapore đã và đang chú trọng tới việc đào tạo và bồi dưỡng năng lực chuyên môn, tạo điều kiện cho NLD đi học và thường xuyên tổ chức các kỳ thi tuyển nâng bậc lương cho người lao động.

Lãnh đạo các công ty Điện lực Singapore rất quan tâm đến việc nâng cao trình độ chuyên môn và lý luận chính trị cho đội ngũ người lao động trong cơ quan, khuyến khích đội ngũ người lao động đi học tập nâng cao trình độ ngoài giờ hành chính như: Chương trình sau đại học, đại học, bằng hai, tin học, ngoại ngữ....

Lãnh đạo các công ty Điện lực Singapore cũng thường xuyên chỉ đạo việc tổ chức những buổi hội thảo, hội nghị chuyên đề để cùng trao đổi phương pháp cách thức làm việc chuyên nghiệp để mang lại hiệu quả cao trong công việc. Bên cạnh đó, một số lãnh đạo và những CBCNV giỏi được cử đi học hỏi kinh nghiệm các đơn vị trong ngành để được hướng dẫn nâng cao nghiệp vụ, học hỏi kinh nghiệm làm việc chuyên nghiệp từ các đơn vị bạn. Hàng năm các công ty Điện lực Singapore trích 2% kinh phí cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, vì nguồn kinh phí ổn định nên các công ty Điện lực Singapore thu hút nhiều CBCNV tích cực tham gia đào tạo.

1.3.3. Tổng Công ty Điện lực Quốc gia Malaysia

Qua nghiên cứu về công tác đào tạo và phát triển đội ngũ nguồn nhân lực tại Tổng công ty Điện lực Quốc gia Malaysia, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty cụ thể như sau:

Lãnh đạo Tổng công ty Điện lực Quốc gia Malaysia rất quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, hằng năm vào khoảng tháng 11, lãnh đạo Tổng công ty tiến hành khảo sát, rà soát toàn bộ các nhu cầu đào tạo của người lao động, sau đó cho phòng hành chính tiến hành tổng hợp và lên kế hoạch tổ chức đào tạo theo nhu cầu của người lao động.

Lãnh đạo Tổng công ty cũng chú trọng đến các chế độ và chính sách cho người lao động khi tham gia công tác đào tạo, cụ thể người lao động được miễn giờ làm, nhưng vẫn được hưởng lương đầy đủ, những CBCNV nào có thành tích cao sau quá trình đào tạo đều được lãnh đạo Tổng công ty tổ chức tuyên dương và khen thưởng. Điều này làm cho CBCNV của Tổng công ty rất hứng thú và chuyên tâm tham gia đào tạo.

Ngoài ra để đảm bảo cho công tác đào tạo được hiệu quả và có chất lượng, lãnh đạo Tổng công ty Điện lực Quốc gia Malaysia thường xuyên tìm kiếm những địa chỉ đào tạo uy tín, chọn những giảng viên có chuyên môn và kinh nghiệm nhiều để nâng cao hiệu quả đào tạo cho người lao động tại đơn vị.

Sau khi kết thúc đào tạo, lãnh đạo Tổng công ty Điện lực Quốc gia Malaysia sẽ tiến hành đánh giá năng lực những người tham gia đào tạo để có kế hoạch dự nguồn, bổ nhiệm những vị trí hay chức vụ cao hơn.

1.3.4. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty điện lực Sơn Tây

Trên cơ sở về kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các đơn vị hoạt động cùng lĩnh vực của các nước, tác giả rút ra một số bài học kinh nghiệm về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây như sau:

Công ty Điện lực Sơn Tây là một doanh nghiệp có vốn 100% của Nhà nước trực thuộc Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội, chính vì vậy, đào tạo

và phát triển nguồn nhân lực cần được lãnh đạo công ty hết sức chú trọng và quan tâm.

Lãnh đạo công ty luôn coi việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược của đơn vị.

Cần xác định được đúng đối tượng cần đào tạo dựa trên yêu cầu của công việc để tránh lãng phí nguồn lực, trước khi tiến hành tổ chức đào tạo, lãnh đạo giao phòng Tổ chức tiến hành rà soát và đánh giá nhu cầu đào tạo của người lao động, xác định vị trí nào cần đào tạo trước tiên sẽ lên kế hoạch cử đi đào tạo trước.

Cần xác định được đội ngũ giảng viên (cả nội bộ lẫn thuê ngoài) có chất lượng và phù hợp với tính chất của công việc

Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức cho các bộ phận chủ chốt trong công ty, đặc biệt nâng cao chất lượng và số lượng của đội ngũ cán bộ và người lao động làm công tác đào tạo.

Sau khi đào tạo, nên sử dụng sao cho có hiệu quả nguồn nhân lực đã tham gia đào tạo và có chế độ thưởng, phạt rõ ràng để khuyến khích nhân viên phát huy khả năng, năng lực đã được học.

Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo ổn định để đảm bảo những vị trí cần thiết sẽ được tham gia đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu cấp bách của công việc.

Kết luận chương 1

Chương 1 tác giả đã tiến hành hệ thống cơ sở lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Bằng việc khái quát về nguồn nhân lực và các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như nêu lên một số khái niệm liên quan về nguồn nhân lực, khái niệm quản trị nguồn nhân lực, vai trò nguồn nhân lực đối với tổ chức.

Chương 1 cũng làm rõ các nội dung chủ yếu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gồm hoạch định nguồn nhân lực, đào tạo, tuyển dụng, sử dụng, chế độ đãi ngộ cũng như thiết lập môi trường làm việc thân thiện. Tác giả đã nêu lên quá trình tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, cùng với nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Kết hợp với việc làm rõ một số kinh nghiệm trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty điện lực Nhật Bản, công ty điện lực Singapore, công ty điện lực Quốc gia Malaysia và rút ra bài học kinh nghiệm đối với công ty Điện lực Sơn Tây, từ đó làm cơ sở cho việc phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty trong chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC SƠN TÂY

2.1. Tổng quan về Công ty Điện lực Sơn Tây

2.1.1. Sơ lược quá trình hình thành và phát triển

- + Tên doanh nghiệp: CÔNG TY ĐIỆN LỰC SƠN TÂY
- + Mã số thuế: 0100101114-024
- + Địa chỉ: Số 01 phố Bùi Thị Xuân, phường Quang Trung, thị xã Sơn Tây, Hà Nội.
- + Điện thoại: 02433832798 - Fax: 02433618366
- + Ngành nghề chính sản xuất kinh doanh: Sản xuất, truyền tải và phân phối điện.

Công Ty Điện Lực Sơn Tây Thành lập ngày 12-03-2009 có mã số thuế là 0100101114-024 hiện đang đăng ký kinh doanh tại địa chỉ Số 1 Bùi Thị Xuân, Thị Xã Sơn Tây, Thành phố Hà Nội.

Công ty Điện lực Sơn Tây là doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước trực thuộc Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội.

Trong những năm xây dựng và trưởng thành, Công ty Điện lực Sơn Tây không ngừng phát huy và kế thừa những truyền thống tốt đẹp, vượt mọi khó khăn để hoàn thành và hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao. Phát triển hệ thống lưới điện rộng khắp địa bàn được quản lý, đảm bảo cung cấp điện an toàn, đáp ứng các nhu cầu kinh tế - chính trị - xã hội và đời sống dân sinh tại địa phương, góp phần tích cực vào sự nghiệp "Công nghiệp hoá và hiện đại hoá" đất nước.

Nhìn lại chặng đường đã qua, Công ty Điện lực Sơn Tây góp phần xứng đáng vào sự nghiệp xây dựng, phát triển và phát huy truyền thống vẻ vang của Ngành điện Việt Nam. Các thế hệ đi trước đã đóng góp nhiều công sức, trí tuệ tạo dựng cho những thế hệ đi sau một nền tảng vững chắc. CBCNV Công ty Điện lực Sơn Tây luôn trân trọng, quyết tâm phấn đấu và phát huy truyền thống quý báu đó để xứng đáng với niềm tin yêu của nhân dân các dân tộc trong thị xã.

Quá trình xây dựng và trưởng thành, Công ty Điện lực Sơn Tây đã đạt nhiều thành tích xuất sắc, được Đảng, Nhà nước và các cấp Bộ ngành, địa phương khen thưởng nhiều danh hiệu thi đua:

- 01 Huân chương lao động hạng Nhì và hạng Ba.
- 01 Bằng Khen của Thủ tướng Chính phủ về thành tích hoàn thành các chỉ tiêu KT-XH và thành tích đền ơn đáp nghĩa.
- 02 Bằng khen của Bộ Công nghiệp.
- 02 Bằng khen của Bộ công an về thành tích bảo vệ an ninh tổ quốc
- 02 Bằng khen của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, 01 cờ chuyên đề về thành tích An toàn bảo hộ lao động.
- 06 Bằng Khen của Tổng Công ty Điện lực Việt Nam.
- 87 Bằng khen của UBND thành phố Hà Nội cho các tập thể và cá nhân trực thuộc Điện lực Thành phố Hà Nội.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức

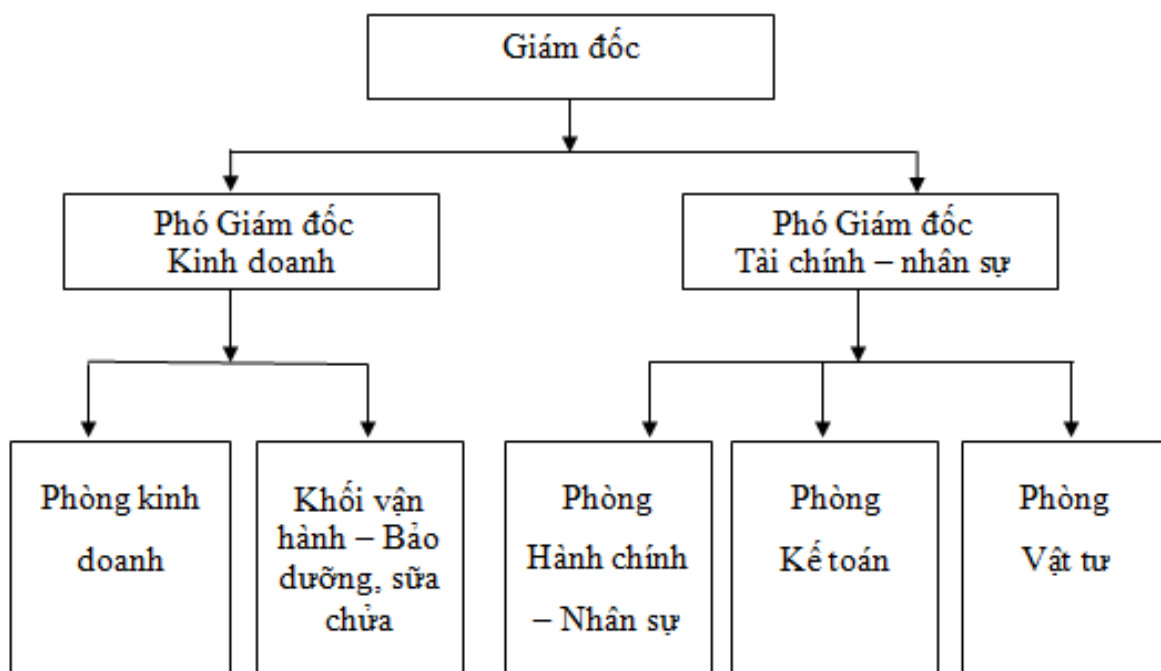
2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ

Tổ chức quản lý vận hành hệ thống lưới điện và kinh doanh bán điện trên địa bàn thị xã Sơn Tây của thành phố Hà Nội, bên cạnh đó công ty còn có những chức năng và nhiệm vụ như sau:

- Xây dựng và sửa chữa, cải tạo lưới điện.
- Sửa chữa, thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị và dụng cụ đo điện.
- Sửa chữa Máy biến áp lực.
- Tư vấn đầu tư xây dựng các công trình lưới điện phân phối (đến 35 KV)
- Tư vấn giám sát thi công trình đến 110 KV.
- Hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ khác ...

2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức

Một trong những yếu tố mang lại hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của công ty đó chính là cơ cấu tổ chức, bộ máy nhân sự của công ty, dưới đây là sơ đồ bộ máy cơ cấu tổ chức của công ty:



Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức công ty Điện lực Sơn Tây

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

- Ban Giám đốc

Ban giám đốc của công ty hiện tại có 03 người, gồm 01 giám đốc và 02 phó giám đốc, trong đó 01 phó giám đốc phụ trách các hoạt động kinh doanh, chịu trách nhiệm chính về doanh số toàn công ty và các chương trình bán hàng của công ty. 01 phó giám đốc còn lại chịu trách nhiệm về công tác tài chính và nhân sự.

Giám đốc là người đại diện pháp luật của công ty, chịu trách nhiệm trước pháp luật và Tổng giám đốc Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội về toàn bộ các hoạt động kinh doanh của công ty.

- Phòng kinh doanh

Là nơi thực hiện các hoạt động kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ của công ty và đối tác, quản lý các hoạt động kinh doanh của công ty.

Lập kế hoạch kinh doanh các sản phẩm của công ty.

Tham mưu, đề xuất cho ban giám đốc về chiến lược kinh doanh, mở rộng thị trường tiêu thụ...

Hỗ trợ cho các bộ phận khác, tìm kiếm khách thị trường, lập kế hoạch, tham gia xúc tiến các hoạt động của công ty.

Phân tích yêu cầu khách hàng, lập định mức dự án trên cơ sở đó định giá hợp đồng trình giám đốc duyệt.

Lập kế hoạch kinh doanh theo tháng, quý, năm.

Theo dõi tiến độ dự án, thanh lý hợp đồng với đơn vị đối tác.

- Khối vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa

Là bộ phận thực hiện các hoạt động vận hành, bảo dưỡng và các hoạt động sửa chữa và bảo trì các trang thiết bị của công ty, các đường dây điện trên địa bàn thị xã Sơn Tây.

Bộ phận này bao gồm: Tổ trưởng các đội bảo trì, sửa chữa, vận hành chính, vận hành phụ, vận hành trạm biến áp và toàn bộ khối bảo dưỡng của công ty.

- Phòng Hành chính – Tổng hợp

Thực hiện công tác tuyển dụng nhân sự đảm bảo chất lượng theo yêu cầu, chiến lược công ty.

Tổ chức và phân phối với các đơn vị khác thực hiện quản lý nhân sự, đào tạo và tái đào tạo.

Tổ chức việc quản lý nhân sự toàn công ty.

Xây dựng quy chế lương thưởng, các biện pháp khuyến khích- kích thích nhân viên làm việc.

Chấp hành và tổ chức thực hiện các chủ trương, quy định, chỉ thị của Ban Giám đốc.

Nghiên cứu, soạn thảo và trình duyệt các quy định áp dụng trong công ty, xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty - các bộ phận và tổ chức thực hiện.

Phục vụ các công tác hành chánh để Ban giám đốc thuận tiện chỉ đạo, điều hành, phục vụ hành chánh để các bộ phận khác có điều kiện hoạt động tốt.

- Phòng Kế toán

Tham mưu cho Giám đốc xây dựng xây dựng Quy chế quản lý tài chính và Quy chế chi tiêu nội bộ.

Trực tiếp thực hiện các chế độ, chính sách kế toán, tài chính, thống kê;

Lập kế hoạch và thực hiện công tác quản lý thu – chi hàng tháng, quý, năm đảm bảo hoạt động SXKD có hiệu quả; cân đối nguồn thu, chi và điều hoà sử dụng vốn trong công ty, tổng hợp công nợ phải thu – nợ phải trả và đề xuất xử lý theo quy định.

Xác định các chi phí, giá thành, tổng hợp và phân tích kết quả hoạt động SXKD.

Lập báo cáo tài chính, báo cáo thuế; bảo quản, lưu trữ các chứng từ kế toán theo quy định.

Thực hiện thanh toán tiền lương và các chế độ khác cho người lao động; Xây dựng và thực hiện tốt Quy chế phối hợp giữa các bộ phận có liên quan nhằm đảm bảo tính thống nhất cao trong giải quyết công việc của công ty.

- Phòng Vật tư

Cung ứng bảo quản nhập, xuất vật tư, vật liệu.

Căn cứ kế hoạch sản xuất tháng, quý, năm và nhu cầu vật tư của các phòng lập để kiểm tra đối chiếu số lượng, ký mã hiệu, chủng loại ... đối chiếu với hàng tồn kho và sự biến động của thị trường để lập kế hoạch vật tư sát với nhu cầu, đảm bảo tiết kiệm.

Căn cứ kế hoạch mua vật tư đã được cấp trên phê duyệt chủ động tìm khách hàng, khai thác nguồn hàng đảm bảo phục vụ sản xuất kịp thời, hiệu quả.

Thực hiện nhiệm vụ mua, bán, nhập, xuất, bảo quản vật tư theo đúng Quy chế quản lý vật tư.

Xây dựng và bổ sung các nội quy quy định từng loại kho hàng, quy trình nhập xuất, vận chuyển các loại vật tư.

Xây dựng các nội quy, quy chế, quy định trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ công tác được giao và đáp ứng yêu cầu phát triển sản xuất của Công ty, đảm bảo phù hợp và hiệu quả trong công tác quản lý trên cơ sở nguyên tắc chung của Công ty, và Nhà nước quy định.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Để thấy rõ hơn về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Điện lực Sơn Tây, ta có bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.1. Kết quả SXKD của công ty, giai đoạn 2018-2020

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Doanh thu	345.438.000	395.625.000	461.533.000
Chi phí	338.273.000	386.220.000	454.600.000
Lợi nhuận sau thuế	7.165.000	9.405.000	6.933.000

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Qua bảng số liệu trên cho thấy tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty Điện lực Sơn Tây những năm có sự chuyển biến rất tích cực, cụ thể:

Doanh thu tăng qua các năm, năm 2018 tổng doanh thu của công ty chỉ đạt 345.438.000 triệu đồng, trong khi đó doanh thu năm 2019 đạt 395.625.000 triệu đồng, tăng 50.187.000 triệu đồng so với năm 2018, tỷ lệ tăng đạt 14,5%. Đến năm 2020 tổng doanh thu công ty đạt 461.533.000 triệu đồng, tăng 65.908.000 triệu đồng, tỷ lệ tăng đạt 16,7% so với năm 2019. Về mặt chi phí hoạt động, từ năm 2018 tổng chi phí trong năm đạt 338.273.000 triệu đồng, tăng dần đến năm 2020 tổng chi phí trong năm đạt 457.661.000 triệu đồng, tăng 116.327.000 triệu đồng, tỷ lệ tăng đạt 34,4% so với năm 2018. Nguyên nhân chi phí tăng do số lượng lao động tăng qua các năm, nên mức chi trả tiền lương và các chế độ cho cán bộ, người lao động tại công ty cũng tăng theo đáng kể, thêm vào đó những năm qua công ty đã đầu tư và thay mới nhiều trang thiết bị, chính vì vậy chi phí năm sau cao hơn năm trước.

Mặc dù chi phí tăng qua các năm, nhưng lợi nhuận của công ty cũng tăng khá nhiều, trong năm 2018 với 92 lao động đã tạo ra được lợi nhuận công ty đạt 7.165.000 triệu đồng, đến năm 2019 với tổng số lao động là 107 người đã tạo ra được lợi nhuận công ty đạt 9.405.000 triệu đồng, tăng 2.240.000 triệu đồng, tỷ lệ tăng đạt 31,3% so với năm 2018. Đây cũng là sự cố gắng nỗ lực của toàn thể lãnh đạo và nhân viên của Công ty Điện lực Sơn Tây. Tuy nhiên đến năm 2020 tổng lợi nhuận sau thuế giảm nhẹ, lợi nhuận trong năm đạt 6.933.000 triệu đồng, giảm 2.472.000 triệu đồng so với năm 2019, tỷ lệ giảm đạt 26,3%. Nguyên nhân giảm do công ty tập trung đầu tư vào các trang thiết bị máy móc cũng như một

số dự án lớn, đồng thời chi phí chi trả cho tiền lương cán bộ và người lao động cũng tăng lên. Bên cạnh đó, do ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19, trong năm 2020 công ty đã thực hiện chính sách miễn giảm tiền điện 10,0% cho người dân nên lợi nhuận trong năm 2020 có sự sụt giảm so với các năm trước.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây

2.2.1. Về số lượng

Một trong những yếu tố góp phần mang lại hiệu quả cao cũng như đảm bảo khối lượng công việc được thực hiện đúng tiến độ đó chính là số lượng người lao động nói chung cũng như số lượng người lao động của Công ty Điện lực Sơn Tây nói riêng. Để thấy rõ hơn về số lượng đội ngũ người lao động của công ty, ta có bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.2. Số lượng người lao động tại công ty, giai đoạn 2017-2019

ĐVT: Người

TT	Bộ phận	Tổng số người lao động		
		Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Ban giám đốc	3	3	3
2	Phòng Kinh doanh	14	16	18
3	Khối vận hành bảo dưỡng	59	67	72
4	Phòng Kế toán	3	4	6
5	Phòng Vật tư	8	9	11
6	Phòng HC-NS	5	8	11
Tổng cộng		92	107	121

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Từ bảng số liệu trên cho thấy số lượng người lao động tại Công ty Điện lực Sơn Tây qua các năm có xu hướng tăng dần từ năm 2018 đến năm 2020, cụ thể: Năm 2018 tổng số người lao động của công ty là 92 người, đến năm 2019 tăng lên có tổng cộng là 109 người và đạt 121 người trong năm 2020. Lý giải cho số lượng người lao động tăng dần hằng năm, đó chính là những năm qua, để đáp ứng tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty nên phải tuyển đủ số lượng nhân sự để đảm bảo tiến độ việc cho khách hàng.

Hầu hết các bộ phận đều tăng nhẹ, trong đó các đội thi công là bộ phận có số lượng người lao động nhiều nhất, bởi đặc thù là đơn vị thi công các công trình điện dân dụng, công trình điện nông thôn, bảo trì sửa chữa... nên yêu cầu nhân lực về nhân lực là lực lượng công nhân và kỹ sư phải nhiều để đảm bảo công tác thi công đúng kế hoạch đề ra là tương đối nhiều.

2.2.2. Về cơ cấu

2.2.2.1. Cơ cấu theo giới tính

Giới tính của người lao động tại Công ty Điện lực Sơn Tây luôn là yếu tố quan trọng, nó ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và chất lượng công việc của công ty, bởi lao động là nữ giới thường bị chi phối các công việc của gia đình như: Chăm con ốm, nghỉ chế độ thai sản... trong khi nam giới lại ít vướng bận những công việc này. Để thấy rõ hơn về giới tính của đội ngũ người lao động của công ty, ta có bảng số liệu dưới đây:

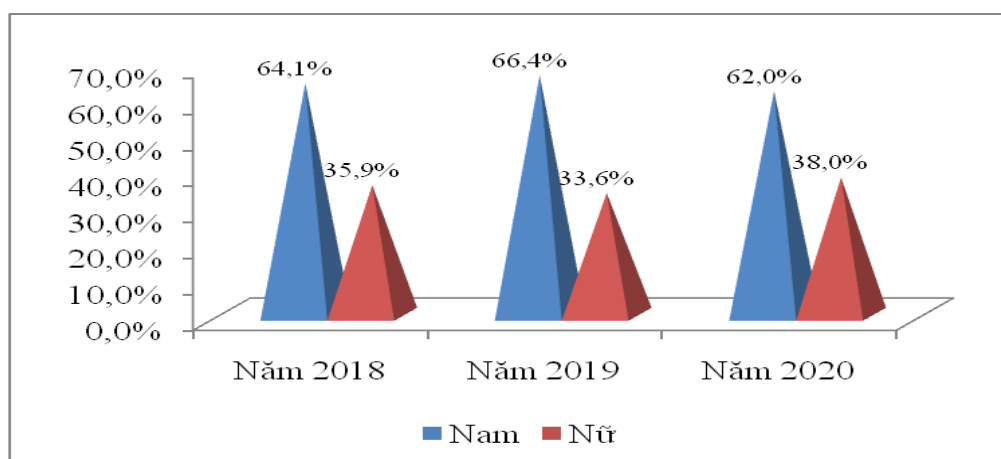
Bảng 2.3. Giới tính người lao động tại công ty, giai đoạn 2018-2020

DVT: Người

TT	Giới tính	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Nam	59	64,1	71	66,4	75	62,0
2	Nữ	33	35,9	36	33,6	46	38,0
Tổng cộng		92	100,0	107	100,0	121	100,0

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Qua bảng số liệu trên ta thấy, giới tính của người lao động của công ty có giới tính nam thường cao hơn với giới tính nữ, cụ thể: Năm 2018, trong tổng số 92 người lao động, có 59 người là nam giới, chiếm tỷ lệ 64,1%, có 33 người là nữ giới, chiếm tỷ lệ 35,9%. Đến năm 2019, có 71 người là nam giới, chiếm tỷ lệ 66,4%, nữ giới có số lượng là 36 người, chiếm tỷ lệ 33,6%, trong năm 2020 tỷ lệ giới tính nam nữ lần lượt là 62,0% và 38,0%. Nguyên nhân lao động nam nhiều hơn nữ bởi đặc thù của công ty là lĩnh vực về điện, nên đòi hỏi phải là lao động nam, nữ giới chủ yếu là những lao động được bố trí các công việc văn phòng. Dưới đây là hình vẽ thể hiện tỷ lệ giới tính của đội ngũ người lao động của Công ty Điện lực Sơn Tây qua các năm:



Hình 2.2. Tỷ lệ giới tính người lao động trong công ty, giai đoạn 2018-2020

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

2.2.2.2. Cơ cấu theo độ tuổi

Độ tuổi của người lao động tại các doanh nghiệp nói chung cũng như độ tuổi của người lao động của Công ty Điện lực Sơn Tây cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả và chất lượng công việc của đơn vị. Đối với những lao động có tuổi đời khá cao thường có kinh nghiệm và sự cò xạc nhiều trong công việc, nhưng lại thiếu sự nhanh nhẹn và nhạy bén. Còn những lao động có tuổi đời khá trẻ tuy kinh nghiệm và sự cò xạc thực tế trong công việc chưa nhiều, nhưng bù lại họ là đội ngũ lao động nhạy bén, trẻ, năng động và khả năng tiếp thu nhanh. Dưới đây là bảng thống kê về cơ cấu người lao động của Công ty Điện lực Sơn Tây theo độ tuổi qua các năm:

Bảng 2.4. Độ tuổi người lao động trong công ty, giai đoạn 2018-2020

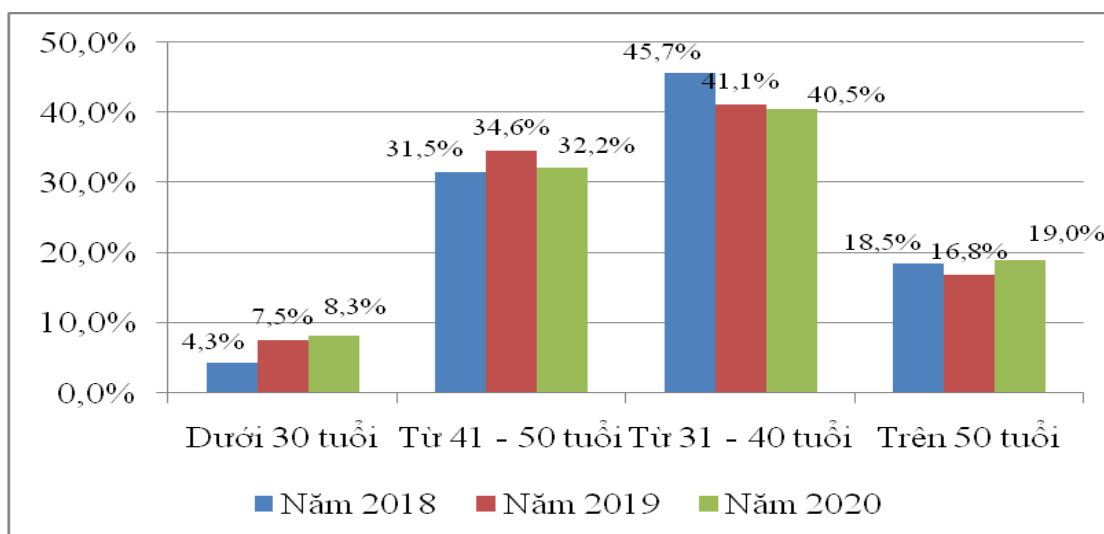
DVT: Người

TT	Độ tuổi	Năm 2018		Năm 2020		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 30 tuổi	4	4,3	8	7,5	10	8,3
2	Từ 41 - 50 tuổi	29	31,5	37	34,6	39	32,2
3	Từ 31 - 40 tuổi	42	45,7	44	41,1	49	40,5
4	Trên 50 tuổi	17	18,5	18	16,8	23	19,0%
Tổng cộng		92	100,0	107	100,0	121	100,0

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Từ bảng số liệu bảng trên cho thấy, số lượng người lao động của Công ty Điện lực Sơn Tây qua các năm chủ yếu tập trung đông nhất ở độ tuổi từ 41-50 tuổi và 31-40 tuổi. cụ thể:

Độ tuổi từ 41 – 50 tuổi trong năm 2018 có 29 người, chiếm tỷ lệ 31,5%, tỷ lệ này trong 2019 và 2020 lần lượt là 34,6% và 32,2%. Kế đó là độ tuổi từ 31-40 tuổi, trong năm 2018 có tới 42 người, chiếm tỷ lệ 45,7%, tỷ lệ người lao động có độ tuổi này lần lượt trong 2 năm 2019 và 2020 là 41,1% và 40,5%, đây là 2 nhóm tuổi chủ lực của công ty. Cùng với đó là nhóm tuổi trên 50 tuổi, những lao động nhóm tuổi này là những người có nhiều năm gắn bó và kinh nghiệm nhất trong công việc, năm 2018 có 17 người, chiếm tỷ lệ 18,5%, năm 2019 có 18 người, chiếm tỷ lệ 16,8% và đạt 23 người trong năm 2020 chiếm tỷ lệ 19,0%. Thấp nhất là độ tuổi dưới 30 tuổi, đây là những cán bộ trẻ mới tốt nghiệp từ các trường ĐH mới được tuyển dụng, tỷ lệ người lao động ở nhóm tuổi dưới 30 lần lượt trong 3 năm 2018-2020 là 4,3%, 7,5% và 8,3%. Để thấy rõ hơn về cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ người lao động toàn công ty qua các năm, từ bảng số liệu trên ta có hình vẽ tỷ lệ người lao động theo độ tuổi dưới đây:



Hình 2.3. Tỷ lệ độ tuổi người lao động, giai đoạn 2018-2020

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

2.2.2.3. Cơ cấu theo thâm niên công tác

Thâm niên công tác đánh giá được sự gắn bó của người lao động nói cũng như của người lao động của Công ty Điện lực Sơn Tây nói riêng, để thấy rõ hơn về mức thâm niên của đội ngũ người lao động của công ty qua các năm ta có số liệu dưới đây:

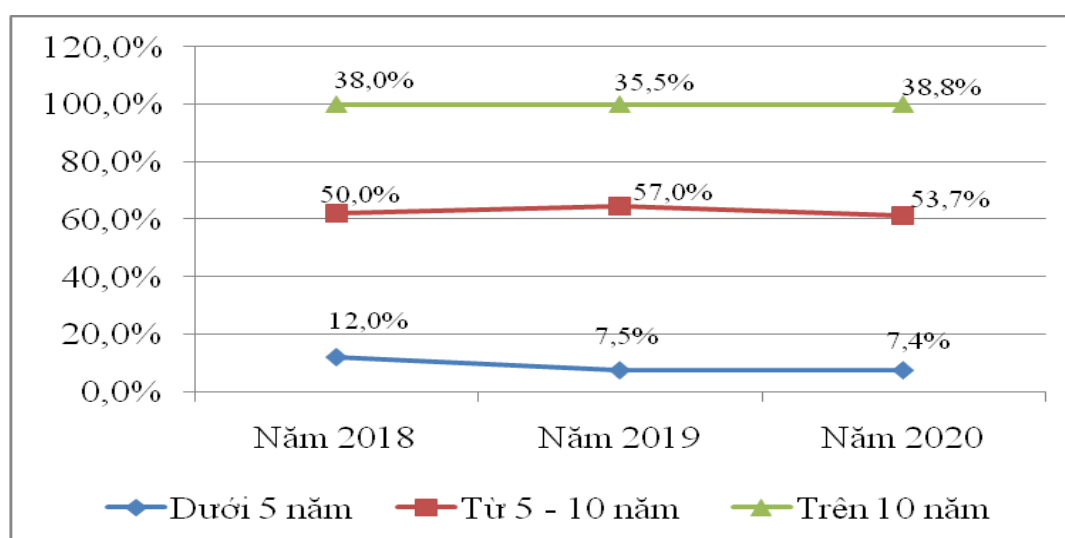
Bảng 2.5. Thâm niên công tác của người lao động, giai đoạn 2018-2020

ĐVT: Người

TT	Thâm niên công tác	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Dưới 5 năm	11	12,0	8	7,5	9	7,4
2	Từ 5 - 10 năm	46	50,0	61	57,0	65	53,7
3	Trên 10 năm	35	38,0	38	35,5	47	38,8
Tổng cộng		92	100,0	107	100,0	121	100,0

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Từ bảng số liệu trên ta thấy số lượng người lao động của công ty chủ yếu tập trung ở mức thâm niên từ 5-10 năm, cụ thể: Năm 2018 trong tổng số 92 người, có 46 người, chiếm tỷ lệ 50,0% có mức thâm niên từ 5-10 năm, đến năm 2019 có 61 người, chiếm tỷ lệ 57,0% và đạt 53,7% ở năm 2020. Mức thâm niên thấp nhất là dưới 5 năm, năm 2018 có 11 người, chiếm tỷ lệ 12,0%, năm 2019 chỉ có 8 người, chiếm tỷ lệ 7,5% và năm 2020 có 9 người, chiếm tỷ lệ 7,4%. Đây chủ yếu là những người mới tốt nghiệp được công ty tuyển dụng bổ sung nguồn lực cho công ty trong quá trình phát triển hoạt động SXKD của công ty. Đối với mức thâm niên trên 10 năm, năm 2018 có 35 người, chiếm tỷ lệ 38,0%, năm 2019 tăng lên 3 người, đạt 38 người chiếm tỷ lệ 35,5% và tỷ lệ này trong năm 2020 là 38,8%.

**Hình 2.4. Thâm niên công tác của người lao động, giai đoạn 2018-2020**

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

2.2.3. Về trình độ chuyên môn

Trình độ chuyên môn là yếu tố để đánh giá chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực của tổ chức nói chung cũng như của Công ty Điện lực Sơn Tây nói riêng, để thấy rõ hơn về trình độ chuyên của đội ngũ nguồn nhân lực công ty, ta có bảng số liệu thống kê dưới đây:

Bảng 2.6. Trình độ chuyên môn người lao động, giai đoạn 2018-2020

ĐVT: Người

Trình độ chuyên môn	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trên ĐH	5	5,4	8	7,5	10	8,3
Đại học	18	19,6	36	33,6	62	51,2
CD-TC	45	48,9	32	29,9	28	23,1
Khác (Công nhân bậc 3/7, LĐPT)	24	26,1	31	29,0	21	17,4
Tổng cộng	92	100,0	107	100,0	121	100,0

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Qua số liệu ở bảng trên cho thấy trình độ chuyên môn của đội ngũ NLD của Công ty Điện lực Sơn Tây có xu hướng tăng dần theo chiều hướng tích cực ở các trình độ cao, cụ thể: Trình độ trên ĐH năm 2018 chỉ có 5 người, chiếm tỷ lệ 5,4%, năm 2019 có 8 người, tăng 3 người so với năm 2018 chiếm tỷ lệ 7,57,6% và đạt 10 người trong năm 2020 chiếm tỷ lệ 8,3%. Tập trung chủ yếu đông nhất ở trình độ ĐH và tăng mạnh qua các năm, năm 2018 trình độ ĐH có tới 18 người, chiếm tỷ lệ 19,6%, tỷ lệ này lần lượt trong 2 năm 2019 và 2020 là 33,6% và 51,2%. Nguyên nhân tỷ lệ NLD có trình độ ĐH tăng là do NLD tự học tập nâng cao trình độ từ TC-CD lên ĐH, chính vì vậy mà trình độ CD, TC có xu hướng giảm qua các năm.

Đối với trình độ CD-TC năm 2018 có tới 45 người, chiếm tỷ lệ 48,9%, tỷ lệ này giảm dần còn lại trong 2 năm 2019 và 2020 lần lượt còn lại là 29,9% và 23,1%. Còn ở trình độ LĐPT, đây là những người làm bảo vệ, dọn vệ sinh và

đội nhân lành nghề lâu năm của công ty, tỷ lệ có trình độ Công nhân bậc 3/7 và lực lượng LĐPT lần lượt trong 3 năm từ 2018-2020 là 26,1%, 29,0% và 17,4%. Qua đó cho thấy trình độ chuyên môn của NLĐ tại Công ty Điện lực Sơn Tây tăng qua các năm, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số NLĐ vẫn còn ở trình độ CĐ-TC khá nhiều, điều này ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả công việc tại công ty, chính vì vậy lãnh đạo cần quan tâm, động viên những lao động này học tập và nâng cao trình độ hơn cho những năm tới.

2.3. Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây

2.3.1. Đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhu cầu học tập của đội ngũ người lao động đều có mục đích học để nâng cao trình độ kiến thức chuyên môn, kỹ năng của mình. Chính vì vậy người lao động luôn có nhu cầu được đào tạo, mặc dù công việc đã tương đối ổn định.

Thực tế hiện nay việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của công ty Điện lực Sơn Tây chỉ được tiến hành theo từng năm một, chứ chưa có kế hoạch đào tạo cho từng giai đoạn nhất định. Phòng Hành chính Nhân sự chịu trách nhiệm chính trong việc xác định nhu cầu đào tạo trong toàn công ty. Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây được thực hiện như sau:

Ngay từ đầu năm, căn cứ vào công việc tại từng thời điểm và nhu cầu lao động tại các phòng, ban của Công ty Điện lực Sơn Tây, Phòng Hành chính Nhân sự sẽ đề nghị nhu cầu tuyển dụng lao động lên Ban giám đốc của công ty.

Phòng HC-NS tiến hành xác định nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của công ty dựa vào kế hoạch hoạt động và khối lượng công việc của đơn vị mình cũng như căn cứ tình hình lực lượng lao động thực tế... để trình lãnh đạo công ty phê duyệt. Bên cạnh đó, khi cán bộ và người lao động có nhu cầu và khả năng tham gia các khoá học nâng cao trình độ chuyên môn sẽ tự nộp đơn trình phòng Hành chính Nhân sự để được xem xét và cử đi học theo đúng yêu cầu và khả năng. Phòng Hành chính Nhân sự sẽ tập hợp tất cả các nhu cầu đào tạo của các bộ phận gửi lên để lập kế hoạch đào tạo bao gồm: Nội dung đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, kinh phí đào tạo, lựa chọn giáo viên...trình lãnh đạo phê duyệt, sau đó sẽ tiến hành việc tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo hợp lý và kịp thời.

Nhìn chung, Công ty Điện lực Sơn Tây chưa sử dụng các phương pháp khoa học để tìm hiểu và xác định nhu cầu đào tạo. Việc xác định nhu cầu chưa dựa vào kết quả phân tích nhân viên, phân tích công việc và phân tích tổ chức. Do đó, số lượng đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây trong các năm qua có tổ chức nhiều khóa đào tạo nhưng chưa sát đúng với yêu cầu công việc. Để thấy rõ hơn về nhu cầu đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây, ta có bảng số liệu về nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của công ty giai đoạn từ năm 2018 đến năm 2020 như sau:

Bảng 2.7. Nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của đội ngũ NLD tại công ty, giai đoạn 2018-2020

DVT: Người

TT	Nhu cầu đào tạo và phát triển NNL	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng quản lý	4	6	9
2	Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn	11	18	26
3	Đào tạo nghiệp vụ tin học	9	11	18
4	Đào tạo nghiệp vụ anh văn	13	14	17
5	Khác	14	21	24
Tổng cộng		51	70	94

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Qua bảng số liệu trên cho thấy nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của đội ngũ NLD tại công ty Điện lực Sơn Tây qua các năm tăng khá cao, trong đó tập trung nhiều nhất ở đào tạo nghiệp vụ chuyên môn. Bên cạnh đó, nhu cầu đào tạo nghiệp vụ tin học và ngoại ngữ cũng được người lao động quan tâm. Cụ thể, đối với nhu cầu đào tạo về tin học năm 2018 có 9 người, nhu cầu này tăng trong năm 2020 có 18 người. Còn nhu cầu đào tạo về nghiệp vụ Anh văn năm 2018 có 13 người, năm 2019 và năm 2020 lần lượt là 14 người và 17 người. Mặc dù trình độ tin học và ngoại ngữ của đội ngũ NLD tại Công ty Điện lực Sơn Tây đã tương đối đạt chuẩn trình độ B, tuy nhiên qua nhu cầu về đào tạo này cho thấy NLD rất tích cực và ham học hỏi nhiều hơn nữa để nâng cao khả năng tin học và Anh văn, cũng như bắt kịp với xu thế hội nhập trong giai đoạn

hiện nay. Đối với nhu cầu đào tạo về nghiệp vụ, kỹ năng quản lý trong năm 2018 chỉ có 4 người, đến năm 2019 và năm 2020 lần lượt tăng lên là 6 người và 9 người, đây chủ yếu là những cán bộ là trưởng, phó các phòng ban trực thuộc Công ty Điện lực Sơn Tây.

Qua tham khảo ý kiến của phòng Hành chính Nhân sự về nhu cầu đào tạo và phát triển NNL tại công ty cho thấy nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của công ty mỗi năm mỗi tăng, phần lớn người lao động đều có nhu cầu chính đáng, bên cạnh một số nhu cầu mang tính thiết thực thì vẫn còn tồn tại một số nhu cầu chưa phù hợp với thực tế công việc cũng như mang tính cấp bách. Chính vì vậy, đối với những trường hợp có nhu cầu thực sự cần thiết thì phòng HC-NS sẽ tham mưu lãnh đạo công ty về thời gian triển khai sớm hơn nhằm đảm bảo hiệu quả trong công việc.

Việc xác định nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của Công ty Điện lực Sơn Tây được xác định cụ thể thông qua các bộ phận của đơn vị, cùng với các căn cứ để xác minh nhu cầu đào tạo, quy trình thực hiện xác định nhu cầu đào tạo như trên, Công ty Điện lực Sơn Tây có thể xác định nhu cầu đào tạo khá phù hợp với thực tiễn hoạt động công việc tại đơn vị mình và nhu cầu của người lao động tại Công ty Điện lực Sơn Tây với mong muốn nâng cao năng lực bản thân. Do đó có thể giúp công ty đào tạo đúng người, đúng việc đồng thời nâng cao hiệu quả đào tạo cũng như hiệu quả lao động sau đào tạo, tránh những lãng phí không cần thiết do việc xác định nhu cầu thiếu chính xác. Nhu cầu lao động cần được đào tạo và phát triển NNL theo thực tế là rất lớn, với kỳ vọng là tất cả người lao động sẽ được đào tạo, bồi dưỡng một năm một lần. Tuy nhiên, tỷ lệ lao động được đào tạo hàng năm còn ít, do công tác xác định nhu cầu chưa chính xác dẫn đến người được cử đi đào tạo còn phù hợp.

2.3.2. Xác định mục tiêu đào tạo và phát triển NNL

Việc quan trọng nhất của quá trình đào tạo và phát triển NNL là xác định mục tiêu của công tác đào tạo và phát triển. Việc xác định mục tiêu phải xuất phát từ công việc, từ mục tiêu chung của đơn công ty. Với mỗi loại nhu cầu đào tạo và phát triển NNL khác nhau, công ty Điện lực Sơn Tây có những mục tiêu đào tạo

tương ứng và rõ ràng nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo. Những năm vừa qua, bộ phận phòng nhân sự chịu trách nhiệm chính về công tác đào tạo và phát triển đã thực hiện tốt công tác xác định mục tiêu đào tạo. Các thông báo về khoá học được gửi đến cho các phòng nghiệp vụ đầy đủ: Tên khoá học, số lượng người dự kiến đào tạo, thời gian, địa điểm dự kiến đào tạo, mục tiêu đào tạo sẽ cung cấp những kiến thức, kỹ năng gì, đối tượng theo học là ai, trình độ như thế nào...?

Bảng 2.8. Bảng mục tiêu và thời gian thực hiện mục tiêu đào tạo và phát triển NNL

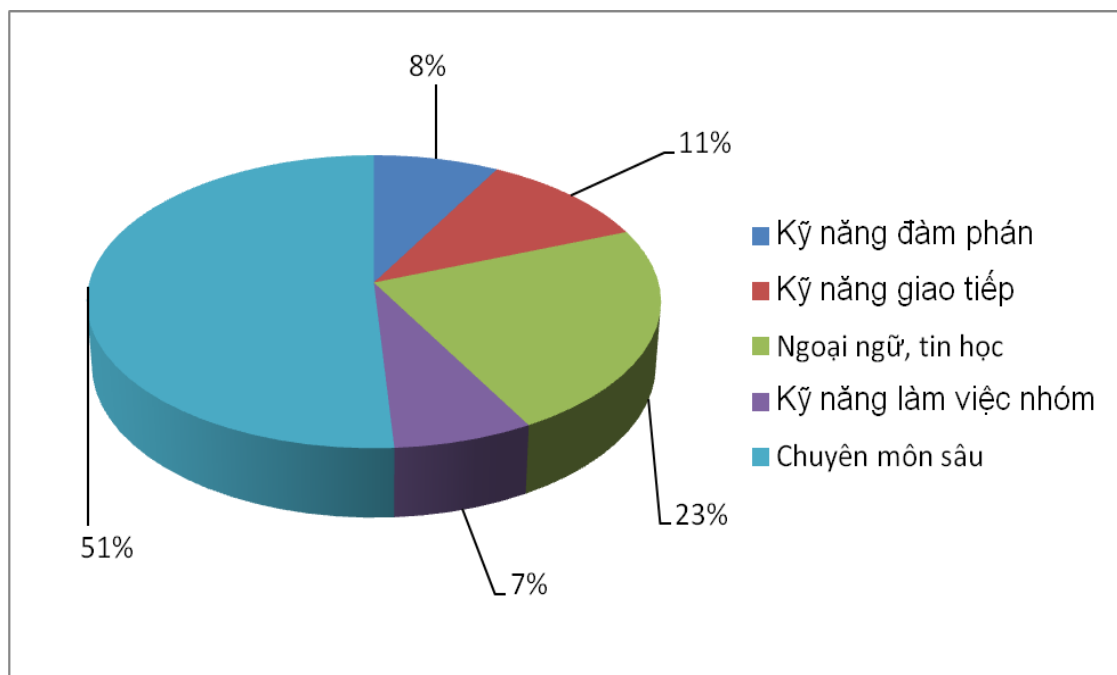
Các loại hình đào tạo và phát triển NNL	Thời gian hoàn thành	Mục tiêu đào tạo và phát triển NNL
Đào tạo tin học	Tháng 6 hàng năm	Đảm bảo cán bộ và NLĐ ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả.
Đào tạo ngoại ngữ		Có thể áp dụng được vào thực tế công việc
Đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ	Quý 3 hàng năm	Cán bộ, chuyên môn nắm được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.
Đào tạo khác	Quý 4 hàng năm	Người lao động được cử tham gia đào tạo phải áp dụng thực tế vào công việc hiệu quả.

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Ở mỗi chương trình đào tạo và phát triển NNL, công ty Điện lực Sơn Tây đều đặt ra những yêu cầu, mục tiêu cụ thể tương ứng trong mỗi nội dung đào tạo và phát triển NNL. Việc đặt ra mục tiêu một cách rõ ràng, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng cho từng loại hình đào tạo giúp cho việc đánh giá kết quả đào tạo sau này được dễ dàng, thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch. Đồng thời, qua đó không những nhà quản lý, tổ chức đào tạo và phát triển NNL có thể đánh giá, chính xác, khách quan, mà ngay chính các học viên, NLĐ của công ty cũng có thể

tự đánh giá được trình độ chuyên môn, kỹ thuật của mình để rồi từ đó phấn đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra. Đây là xuất phát từ yêu cầu thực tế trong công việc tại Công ty Điện lực Sơn Tây, như vậy có thể cho thấy bản thân người lao động đang làm việc tại công ty đều có thể ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm với công việc của mình. Từ đó tìm ra những điểm còn hạn chế trong năng lực để khắc phục thông qua công tác đào tạo và phát triển NNL.

Theo điều tra của tác giả bằng câu hỏi khảo sát: Để nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp phục vụ cho công việc, dựa trên nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của các bộ phận được phòng HC-NS của công ty thống kê, theo anh/chị đơn vị đã tập trung ưu tiên đào tạo nội dung nào? Với 05 gợi ý mà tác giả đưa ra cho câu trả lời là đào tạo chuyên môn sâu, đào tạo kỹ năng làm việc theo nhóm, đào tạo tin học, ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng đàm phán, tác giả khảo sát 100 ý kiến của NLD tại công ty và thu được kết quả theo hình vẽ dưới đây:



Hình 2.5. Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Từ hình vẽ trên cho thấy, trong 100 người được tham gia khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo và phát triển NNL của công ty Điện lực Sơn Tây, kết quả thu được là có 51 người cho rằng đơn vị ưu tiên đào tạo chuyên môn sâu, chiếm

tỷ lệ là 51,0%, trong đó có 7 ý kiến cho rằng công ty đã ưu tiên mục tiêu đào tạo kỹ năng làm việc nhóm, chiếm tỷ lệ 7,0%, có 23 ý kiến cho rằng công ty ưu tiên mục tiêu đào tạo về ngoại ngữ, tin học, chiếm tỷ lệ 23,0%, cùng có 8% ý kiến đào tạo đàm phán và kỹ năng giao tiếp là 11%.

2.3.3. Lựa chọn người được đào tạo

Việc đánh giá chính xác đối tượng cần đào tạo là bước đi quan trọng và chống lãng phí thời gian, tiền bạc trong công tác đào tạo và phát triển NNL nguồn nhân lực. Công ty Điện lực Sơn Tây căn cứ vào hồ sơ NLD và trình độ chuyên môn, nghiệp vụ hiện tại của họ để xác định xem ai còn thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn thì xét vào diện được tham gia các khoá đào tạo. Đồng thời phải căn cứ phù hợp với mục tiêu, nội dung của khoá đào tạo; trình độ và khả năng học tập của NLD, nhu cầu, động cơ đào tạo của NLD, tác dụng của đào tạo với NLD...

Bảng 2.9. Thực tế số lượt được đào tạo của công ty, giai đoạn 2018-2020

DVT: Người

TT	Đối tượng đào tạo	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng đào tạo thực tế	Tỷ lệ đào tạo thực tế so với nhu cầu (%)	Số lượng đào tạo thực tế	Tỷ lệ đào tạo thực tế so với nhu cầu (%)	Số lượng đào tạo thực tế	Tỷ lệ đào tạo thực tế so với nhu cầu (%)
1	Đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng quản lý	2	50,0	4	66,7	6	66,7
2	Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn	7	63,6	13	72,2	21	80,8
3	Đào tạo nghiệp vụ tin học	6	66,7	9	81,8	15	83,3
4	Đào tạo nghiệp vụ anh văn	9	69,2	10	71,4	17	100,0
5	Khác	11	78,6	18	85,7	20	83,3
Tổng cộng		35	68,6	54	77,1	79	84,0

(Nguồn: Phòng Hành chính- Nhân sự)

Qua bảng số liệu trên ta thấy cho ta thấy số lượt đào tạo của công ty Điện lực Sơn Tây qua các năm chưa đáp ứng đủ nhu cầu đào tạo trong năm của các bộ phận tại công ty. Cụ thể, theo nhu cầu đào tạo của các bộ phận tại đơn vị thì số lượt được tham gia các khoá đào tạo còn khá thấp, tổng số lượt tham gia đào tạo trong năm 2018 chỉ có 35 người so với nhu cầu là 51 người đạt tỷ lệ 68,6% so với nhu cầu trong năm, tổng số lượt được đào tạo trong năm 2019 là 54 người so với nhu cầu đào tạo là 70 người, đạt tỷ lệ 77,1% so với nhu cầu trong năm, năm 2020 nhu cầu đào tạo là 94 người, số lượng đào tạo thực tế đạt 79 người, đạt tỷ lệ 84,0% so với nhu cầu trong năm. Việc số lượt thực tế tham gia các khoá đào tạo của đội ngũ nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây thấp hơn so với nhu cầu đào tạo, một phần là do công việc của công ty thường xuyên, người lao động tại công ty chưa có thời gian để tham gia các khoá đào tạo theo nhu cầu, một phần do điều kiện về tài chính chi cho công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực của đơn vị còn hạn chế, nên số lượt đào tạo thực tế của đơn vị còn thấp so với nhu cầu. Bên cạnh đó, để biết được tần suất tham gia các khoá đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây, tác giả tiến hành điều tra khảo sát 100 người lao động về tần suất tham gia các khoá đào tạo, kết quả thu thập được thể hiện:

Bảng 2.10. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khoá đào tạo và phát triển NNL tại công ty

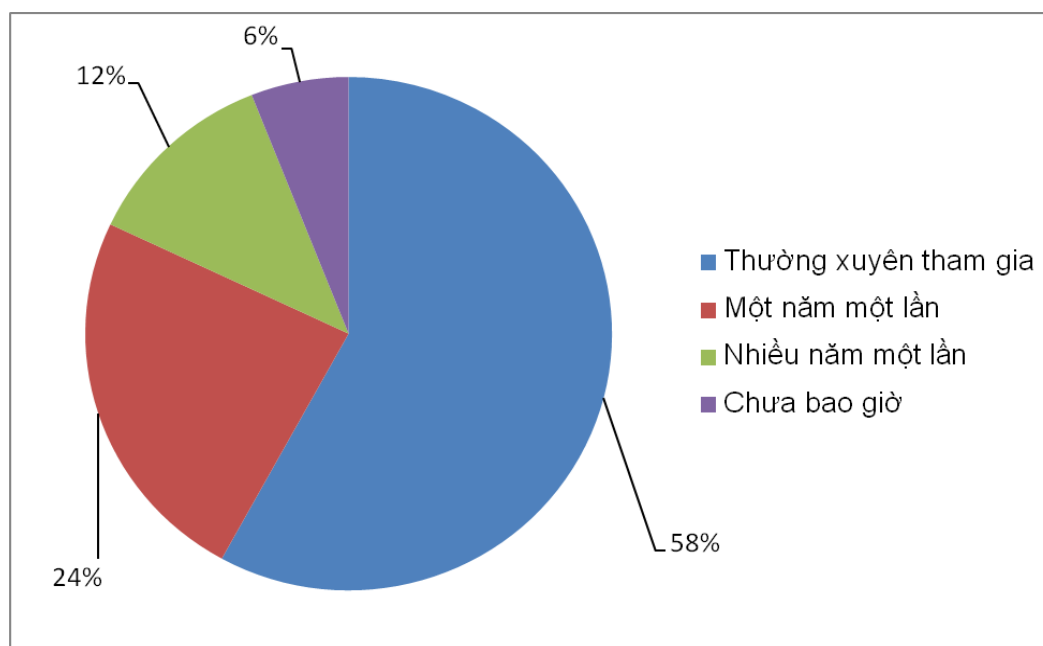
DVT: Người

TT	Nội dung khảo sát	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Thường xuyên tham gia	58	58,0
2	Một năm một lần	24	24,0
3	Nhiều năm một lần	14	14,0
4	Chưa bao giờ	4	4,0
Tổng cộng		100	100,0

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Nói chung, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây được xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Việc xác định tiêu chuẩn đào tạo giúp cho Công ty Điện lực Sơn Tây có thể lựa chọn đối tượng đào tạo đúng đắn. Tuy nhiên việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung và theo một nhóm đối tượng nhất định. Việc xác định đối tượng đào tạo của đơn vị còn thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của công việc mỗi người đảm nhiệm. Nhiều khóa học được tổ chức có sự tham gia của cả những NLD mới tham gia vào làm việc tại đơn vị, NLD đã làm việc lâu năm và những NLD đã từng được đào tạo một lần khóa học này. Một lớp học tồn tại tinh thần học tập khác nhau, trình độ chênh lệch nhau và mục tiêu học tập khác nhau sẽ không tránh khỏi sự lệch pha trong học tập. Những tồn tại này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả chương trình đào tạo mà đơn vị tổ chức. Kết quả thể hiện ở bảng trên cho thấy, trong 100 người được tham gia khảo sát về tần suất tham gia các khoá đào tạo, có 58 người, chiếm tỷ lệ 58,0% ý kiến đánh giá mức độ tham gia thường xuyên, có 24 người, chiếm tỷ lệ 24,0% ý kiến đánh giá mức độ tham gia một năm một lần, có 14 người, chiếm tỷ lệ 14,0% ý kiến đánh giá mức độ tham gia nhiều năm một lần và chỉ có 4 người, chiếm tỷ lệ 4,0% đánh giá chưa bao giờ tham gia các khoá đào tạo.

Việc người lao động đánh giá chưa tham gia các khoá đào tạo lần nào chủ yếu là những người mới được tuyển dụng vào làm việc tại đơn vị, số khác là do chưa có sắp xếp và bố trí được thời gian để tham gia đào tạo cũng như đã bố trí lịch nhưng đợi đến ngày được đào tạo. Tuy số lượng đánh giá chưa bao giờ tham gia các khoá đào tạo do Công ty Điện lực Sơn Tây tổ chức, để nâng cao trình độ chuyên môn và nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ, người lao động tại đơn vị nhằm đáp ứng nhu cầu thực hiện tốt công việc tại đơn vị, lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây cần có kế hoạch rà soát, kiểm tra lại những đối tượng nào chưa được tham gia đào tạo, nguyên nhân tại sao... để có hướng đề xuất và bố trí, cử những người này tham gia đào tạo. Việc cử NLD đi đào tạo không chỉ mang tính chất nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật của đội ngũ nguồn nhân lực cho đơn vị, mà còn nhằm tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động, điều này ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công tác tại đơn vị.



Hình 2.6. Tỷ lệ khảo sát về tần suất tham gia các khoá đào tạo và phát triển NNL tại công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

2.3.4. Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo

2.3.4.1. Xác định chương trình đào tạo và phát triển NNL

Nội dung kiến thức, chương trình đào tạo do NLD tự học thông qua các lớp mà xã hội mở và qua các lớp do Công ty Điện lực Sơn Tây tổ chức. Nội dung đào tạo nhìn chung khá phong phú, tổ chức được nhiều lớp học khác nhau, như:

Đối với cán bộ quản lý và chuyên viên được tập trung đào tạo nâng cao bổ sung thêm kiến thức đến nghiệp vụ quản lý như quản lý sản xuất, nghiệp vụ kinh doanh, quản lý về tài chính, về công sản, về công tác tổ chức cán bộ, lý luận hành chính – chính trị, bồi dưỡng tin học, ngoại ngữ ... Mặc dù, có chú trọng, quan tâm đến nội dung kiến thức đào tạo nhưng còn dàn trải ở nhiều nội dung, chưa tập trung chuyên sâu vào những kiến thức có liên quan cần thiết trong thực hiện nhiệm vụ, chưa sát thực tiễn, chính vì vậy làm cho học viên chưa phát huy hết khả năng của họ cũng như chất lượng công việc chưa được nâng lên.

Hiện nay, các chương trình đào tạo đối với lực lượng lao động tại công ty Điện lực Sơn Tây được cử đi tham gia các khóa đào tạo do công ty tổ chức, đa phần các tài liệu biên soạn đều dựa theo những quy trình, quy chuẩn chung của

đặc thù ngành. Các chương trình này còn nặng về lý thuyết mà chưa bám sát vào công việc cụ thể tại đơn vị. Tùy vào từng năm và nhu cầu đào tạo mà Công ty Điện lực Sơn Tây có những kế hoạch đào tạo khác nhau. Sau đây là một số chương trình đào tạo của công ty từ năm 2018 – 2020.

Bảng 2.11. Khoá đào tạo dành cho cán bộ lãnh đạo của công ty

TT	Tên khoá đào tạo	Thời gian
1	Kỹ năng quản lý, lãnh đạo	05 ngày
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	05 ngày
3	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	07 ngày
4	Quản trị tài chính	07 ngày
5	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	05 ngày
6	Xây dựng, tổ chức và đánh giá thực hiện kế hoạch	05 ngày

(Nguồn: Phòng hành chính Nhân sự)

Nhìn vào bảng số liệu trên, ta thấy các khoá đào tạo dành cho cán bộ lãnh đạo của Công ty Điện lực Sơn Tây khá phong phú và hấp dẫn, các khoá đào tạo này nhằm bổ sung và trang bị những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho cán bộ lãnh đạo của đơn vị, giúp họ quản lý tốt hoạt động công việc tại đơn vị của mình. Bên cạnh các khoá đào tạo dành cho cán bộ lãnh đạo của Công ty Điện lực Sơn Tây, các khoá đào tạo cho cán bộ và người lao động tại đơn vị cũng được tổ chức khá phong phú và đa dạng, nhằm trang bị kiến thức, kỹ năng cho cán bộ và NLD tại đơn vị.

Bảng 2.12. Khoá đào tạo dành cho đội ngũ NLD của công ty

TT	Tên khoá đào tạo	Thời gian
1	Tin học, ngoại ngữ	01 tháng
2	Khả năng đàm phán	07 ngày
3	Công tác tài chính kế toán	07 ngày
4	Tập huấn công tác PCCC	05 ngày
5	Tập huấn nghiệp vụ kỹ thuật	07 ngày
6	Tập huấn việc lập và triển khai kế hoạch kinh doanh	07 ngày

7	Bồi dưỡng kỹ năng lập kế hoạch tuyển dụng	07 ngày
8	Bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng quản lý	02 tháng
9	Đào tạo an toàn điện	07 ngày

(Nguồn: Phòng hành chính Nhân sự)

Các khoá đào tạo dành cho đội ngũ cán bộ nhân viên tại Công ty Điện lực Sơn Tây cũng khá đa dạng, chủ yếu đào tạo để nâng cao chuyên môn trong công tác chuyên môn tại đơn vị. Thời gian đào tạo đối với các khoá đào tạo này tương đối ngắn, nhưng vẫn đảm bảo đủ khối lượng kiến thức bồi dưỡng cho người học. Trong các khóa đào tạo, khóa đào tạo an toàn điện là khóa đào tạo mà công ty tổ chức thường xuyên với tần suất nhiều nhất trong năm, bởi đặc thù của ngành điện là sự an toàn chính vì vậy khóa đào tạo an toàn điện luôn được ban giám đốc công ty chú trọng và thực hiện thường xuyên với sự kiểm tra, giám sát kỹ lưỡng. Nhìn chung các chương trình đào tạo tại Công ty Điện lực Sơn Tây khá phong phú, các khoá học hấp dẫn, phù hợp với học viên, được phân chia rõ ràng cho từng đối tượng tham gia. Theo kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo của đội ngũ nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây, trong 100 người được khảo sát có 96 người đã từng tham gia công tác đào tạo, kết quả khảo sát 96 người về nội dung chương trình đào tạo được thể hiện như sau:

Bảng 2.13. Khoá đào tạo dành cho đội ngũ NLĐ của công ty

DVT: Người

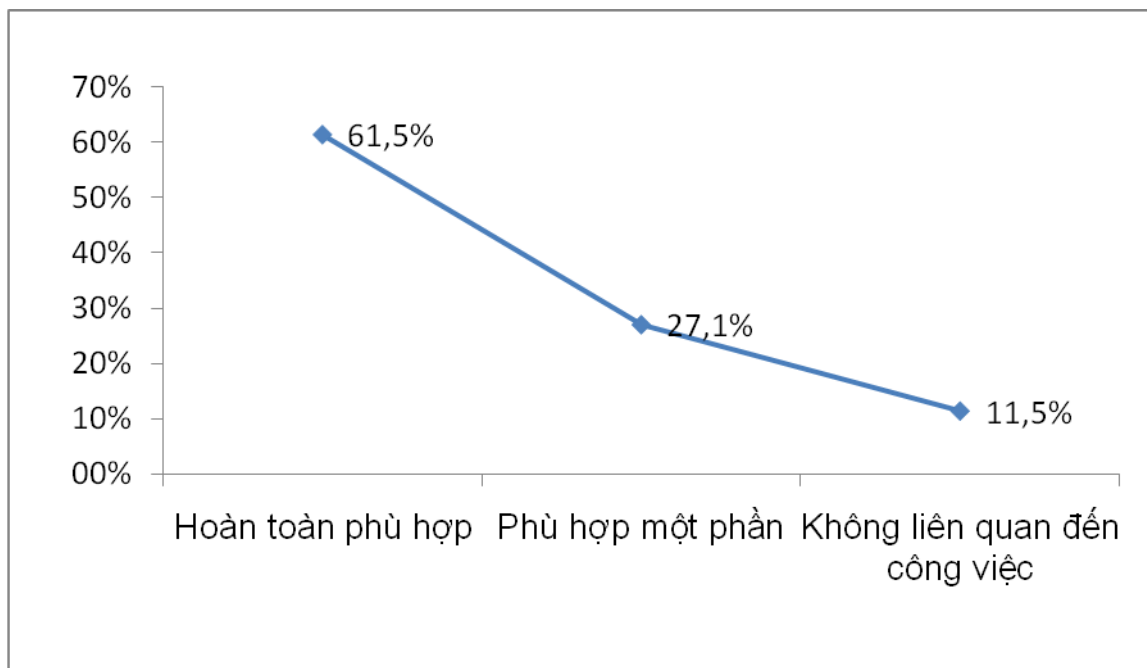
TT	Nội dung khảo sát	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn toàn phù hợp	59	61,5
2	Phù hợp một phần	26	27,1
3	Không liên quan đến công việc	11	11,5
Tổng cộng		96	100,0

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Theo kết quả từ bảng số liệu trên cho thấy, trong 96 người được tham gia khảo sát về nội dung đào tạo có phù hợp với công việc họ đang làm hay không, kết quả điều tra cho thấy có 59 người, chiếm tỷ lệ 61,5% khi được hỏi trả lời nội dung đào tạo hoàn toàn phù hợp với công việc của họ, trả lời nội dung đào

tạo chỉ phù hợp một phần có tới 26 người, chiếm tỷ lệ 27,1%, và 11 người trả lời không nội dung đào tạo không liên quan gì đến công việc mà học đang làm, chiếm tỷ lệ 11,5%. Từ thực tế trả lời này, lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây cần xem xét và rà soát lại toàn bộ nội dung các khoá đào tạo trước đó, cũng như kế hoạch đào tạo sắp tới tại công ty điều chỉnh các khoá đào tạo sau này để tránh lãng phí thời gian và kinh phí đào tạo, ảnh hưởng đến hoạt động chung của Công ty Điện lực Sơn Tây.

Để thấy rõ hơn về đánh giá của người lao động về nội dung các khoá đào tạo, từ bảng số liệu trên ta có hình vẽ đánh giá về nội dung chương trình đào tạo của người lao động tại Công ty Điện lực Sơn Tây như sau:



Hình 2.7. Tỷ lệ khảo sát đánh giá về nội dung chương trình đào tạo

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

2.3.4.2. Lựa chọn hình thức đào tạo và phát triển NNL

Cùng với xác định nội dung chương trình đào tạo sao cho phù hợp với nhu cầu thực tế tại Công ty Điện lực Sơn Tây thời gian qua lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây đã luôn rất chú trọng đến việc lựa chọn phương pháp đào tạo. Nắm bắt và tuân thủ các phương pháp đào tạo cơ bản, song đơn vị có những chọn lọc và vận dụng phù hợp với tình hình công việc của đơn vị theo từng thời kỳ. Hiện tại, Công ty Điện lực Sơn Tây đang áp dụng 02 phương pháp đào tạo sau đây:

- Đào tạo trong công việc

Phương pháp này thường được các áp dụng tại các phòng ban trực tiếp trong đơn vị là chủ yếu, cùng với những hình thức đào tạo cụ thể như: đào tạo theo kiểu kèm cặp, học nghề, chỉ dẫn công việc. Những người lành nghề hay NLD làm công tác hành chính, văn phòng có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn những người mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể.

Đối tượng là người lao động thường được đơn vị tổ chức đào tạo theo hình thức này thường là những người mới được tuyển dụng vào làm việc tại đơn vị, hoặc có thể là những người đã làm việc trong đơn vị một thời gian dài, nhưng do được luân chuyển công tác sang vị trí khác, nên cần người có kinh nghiệm kèm, cặp và hướng dẫn trực tiếp tại phòng, đơn vị... để quen việc.

- Đào tạo ngoài công việc:

Phương pháp này có các hình thức cụ thể sau:

- + Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp.
- + Cử người đi học tại các trường chính quy.
- + Hội nghị, hội thảo tại các đơn vị khác.

Bên cạnh đó, các hình thức đào tạo ngoài công việc và trong công việc được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. Người lao động được cử đi học tại các trường chính quy đồng thời cũng được kèm cặp chỉ bảo trực tiếp tại Công ty Điện lực Sơn Tây để hoàn thiện kiến thức lý thuyết cũng như nâng cao tay chuyên môn của mình. Để thấy rõ hơn về phương pháp đào tạo thực tế tại đơn vị qua các năm, ta có bảng số liệu dưới đây:

**Bảng 2.14. Phương pháp đào tạo và phát triển NNL của công ty,
giai đoạn 2018-2020**

DVT: Người

TT	Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Đào tạo trong công việc	25	71,4	41	75,9	58	73,4
2	Đào tạo ngoài công việc	10	28,6	13	24,1	21	26,6

2.1	- Tổ chức các lớp học cạnh DN	2	20,0	3	23,1	6	28,6
2.2	- Cử đi học các trường chính quy	1	10,0	2	15,4	4	19,0
2.3	- Hội thảo, hội nghị tại DN	7	70,0	8	61,5	11	52,4
Tổng cộng		35	100,0	54	100,0	79	100,0

(Nguồn: Phòng hành chính Nhân sự)

Lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây luôn chú trọng phương pháp đào tạo trong công việc. Do đặc điểm công việc đặc thù của đơn vị hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, truyền tải và phân phối điện nên việc kèm cặp, chỉ bảo trên thực tế trong công việc là hết sức quan trọng. Nhằm được điều này, tỷ trọng của phương pháp này chủ yếu tập trung ở phương pháp đào tạo trong 73,4%) Phương pháp này Công ty Điện lực Sơn Tây chủ yếu áp dụng cho đội ngũ cán bộ và người lao động tại đơn vị. Đối với phương pháp đào tạo ngoài công việc, Công ty Điện lực Sơn Tây cũng được quan tâm triển khai, trong đó cán bộ quản lý, chuyên viên giúp việc chủ yếu được đào tạo ngắn ngày như các lớp bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, hội thảo các chuyên đề chiếm đa số trong các loại hình đào tạo. Đồng thời công ty cũng tạo điều kiện về thời gian, hỗ trợ một phần kinh phí cho NLD tự học tập nâng cao trình độ về mọi mặt như chương trình sau đại học, đại học, văn bằng hai..

Tỷ lệ người lao động tham gia đào tạo ngoài công việc trong 3 năm từ 2018-2020 lần lượt là 28,6%, 24,1% và 26,6%. Trong đó, Công ty Điện lực Sơn Tây thường chú trọng đến hình thức đào tạo bằng việc mở các buổi hội thảo, hội nghị tại công ty để NLD được trao đổi thông tin, giải đáp thắc mắc trực tiếp tại đơn vị. Tỷ lệ đào tạo bằng hình thức tổ chức các hội thảo, hội nghị lần lượt từ năm 2018-2020 là 70,0%, 61,5% và 52,4% trong tổng số lượt đào tạo bên ngoài công việc.

2.3.5. Xác định kinh phí đào tạo và phát triển NNL

Kinh phí đào tạo là một trong những vấn đề cốt lõi trong quá trình đào tạo. Bởi nếu bất kỳ một tổ chức nào đó hay Công ty Điện lực Sơn Tây mà không có nguồn kinh phí hoặc nguồn kinh phí đào tạo không có thì đội ngũ nguồn nhân lực của tổ chức đó chắc chắn sẽ không thể nâng cao trình độ, chuyên môn và tay nghề của mình. Tuy nhiên, mức chi đầu tư cho công tác đào tạo qua các năm còn

hạn chế, chưa tương xứng với quy mô hoạt động của đơn vị. Do vậy, Lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây cần phải quan tâm đầu tư nhiều hơn cho công tác đào tạo trong những năm đến.

Bảng 2.15. Quỹ đào tạo và phát triển NNL của công ty, giai đoạn 2018-2020

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm		
		2018	2019	2020
Tổng số người được đào tạo	Người	35	54	79
Tổng chi phí đào tạo	Đồng	63.000.000	118.800.000	191.970.000
Chi phí đào tạo bình quân	Đồng	1.800.000	2.200.000	2.430.000

(Nguồn: Phòng hành chính Nhân sự)

Với nguồn kinh phí đầu tư còn quá ít đã gây khó khăn cho công tác đào tạo. Vì thế, đào tạo ngắn hạn, hướng dẫn tại chỗ thường được lựa chọn để tiết kiệm chi phí và đảm bảo công việc được tiến hành thường xuyên. Theo kết quả từ bảng số liệu trên cho thấy tổng chi phí đào tạo trong năm 2018 chỉ đạt có 63 triệu đồng cho 35 người, với chi phí bình quân mỗi người là 1,8 triệu đồng. Tăng dần đến năm 2020 với 79 người đào tạo có tổng chi phí đào tạo trong năm là 191.970.000 đồng, chi phí bình quân mỗi người tham gia đào tạo là 2.430.000 đồng. Qua đó cho thấy lãnh đạo công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tuy nhiên thực tế việc tham gia các khoá đào tạo của người lao động trong công ty không hoàn toàn là kinh phí do Công ty Điện lực Sơn Tây chi cấp toàn bộ, mà còn có nguồn kinh phí của người lao động chi trả khi được đi đào tạo. Tác giả đã thực hiện khảo sát 96 ý kiến người lao động đã tham gia các khoá đào tạo do đơn vị tổ chức về vấn đề này như sau:

Bảng 2.16. Nguồn kinh phí đội ngũ NLD tham gia đào tạo

ĐVT: Người

TT	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Công ty chi trả toàn bộ	66	68,8
2	Công ty chi trả một phần	18	18,8
3	Bản thân người được đào tạo tự chi trả	12	12,5
Tổng cộng		96	100,0

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Qua kết quả khảo sát từ bảng số liệu trên cho thấy, nguồn kinh phí mà người lao động tham gia các khoá đào tạo do Công ty Điện lực Sơn Tây tổ chức chỉ có 66 ý kiến, chiếm tỷ lệ 68,8% trả lời các khoá đào tạo học tham gia do Công ty chi trả toàn bộ, có 18 ý kiến, chiếm tỷ lệ 18,8% trả lời công ty chi trả một phần, còn lại người lao động tự chi trả cho đủ chi phí của khoá đào tạo đó. Bên cạnh đó, có 12 người trả lời họ không được Công ty chi hỗ trợ kinh phí đào tạo mà tự họ bỏ ra, tỷ lệ này chiếm 12,5% số người được khảo sát.

Chính vì hạn hẹp về nguồn chi phí để tham gia đào tạo, nên điều này thực sự chưa tạo được động lực làm việc cho người lao động tại đơn vị. Qua đây lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây cần cân đối lại nguồn kinh phí chi hỗ trợ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng NNL tại đơn vị được nhiều hơn, nhằm đảm bảo công tác đào tạo được thuận lợi trong những năm đến.

2.3.6. Lựa chọn người đào tạo

Đội ngũ giáo viên tham gia công tác đào tạo trong bất kỳ tổ chức nào, kể cả Công ty Điện lực Sơn Tây cũng là những người ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả và chất lượng công tác đào tạo, bởi nếu đội ngũ giáo viên giỏi, nhiệt tình và có nhiều khả năng truyền đạt tốt cùng với kinh nghiệm làm việc nhiều thì chắc chắn học viên sau khoá đào tạo đó sẽ có được kiến thức và kinh nghiệm hơn trong công việc. Ngược lại, nếu đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo không có chuyên môn sâu, kinh nghiệm thực tiễn còn thiếu hay thiếu sự nhiệt tình trong giảng dạy, thì chắc chắn kết quả khoá đào tạo đó sẽ không đạt hiệu quả như mong muốn.

Thực tế, đội ngũ giáo viên tham gia đào tạo tại Công ty Điện lực Sơn Tây gồm có 2 thành phần: Giáo viên là cán bộ và NLD của đơn vị và thuê bên ngoài đơn vị.

- Giáo viên là đội ngũ cán bộ và NLD tại công ty

Đảm nhiệm việc giảng dạy theo hình thức đào tạo trong công việc. Công ty Điện lực Sơn Tây sẽ lựa chọn các lao động có kinh nghiệm, chuyên môn, tay nghề cao... để nhận nhiệm vụ giảng dạy này. Đội ngũ giáo viên này cũng sẽ được lựa chọn và sắp xếp hợp lý với từng công tác đào tạo và phù hợp với điều

kiện làm việc để tránh ảnh hưởng đến công việc chung. Một số có trình độ chuyên môn còn lại là những cán bộ lâu năm giàu kinh nghiệm đảm nhận. Một số người có kiến thức chuyên môn sâu những khả năng về sự phạm còn hạn chế, dẫn đến khả năng truyền đạt không cao.

- *Giáo viên không phải là cán bộ và người lao động của công ty*

Giảng viên chủ yếu là giảng viên đương chức của một số trường Đại học, các cơ sở đào tạo khác... Thành phần này được lựa chọn để giảng dạy với hình thức đào tạo ngoài công việc. Công ty rất quan tâm tới việc chọn lựa các trường đào tạo có uy tín, chất lượng, có đội ngũ giáo viên am hiểu kiến thức và trình độ sự phạm cao. Đồng thời, công ty cũng chú ý tới việc chọn trường tạo điều kiện thuận lợi cho việc đi lại, học tập của NLD và chi phí đào tạo phù hợp. Để đánh giá khách quan về năng lực chuyên môn của đội ngũ giảng viên, tác giả tiến hành khảo sát 96 cán bộ, người lao động đã tham gia công tác đào tạo, kết quả khảo sát của tác giả về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của các giáo viên tham gia các khóa đào tạo, kết quả khảo sát từ 96 người tham gia đào tạo và nhận được kết quả phản ánh như sau:

Bảng 2.17. Kết quả khảo sát đội ngũ NLD về kiến thức, chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên viên đào tạo

DVT: Người

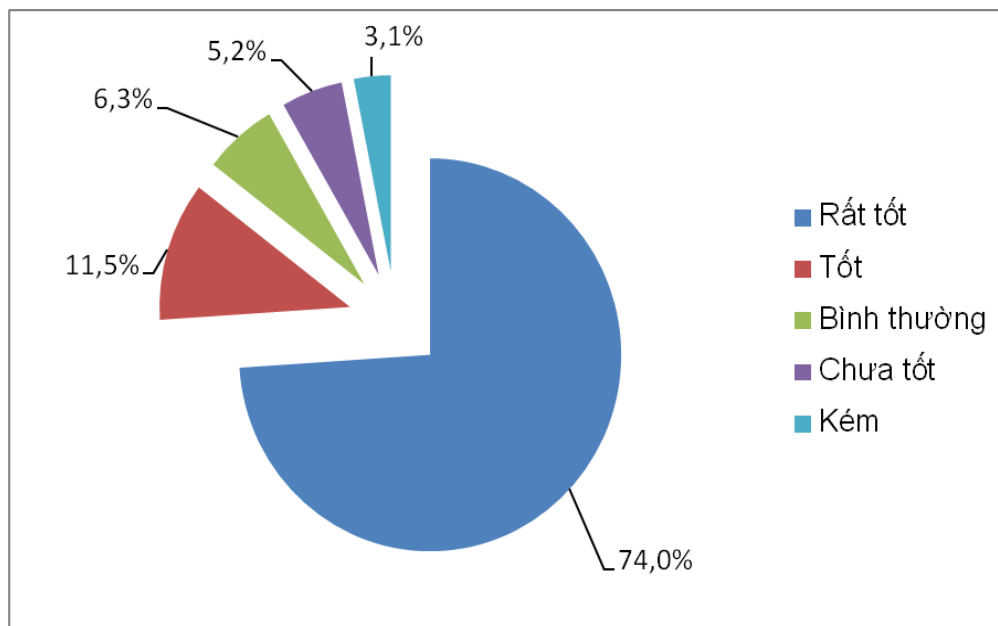
TT	Nội dung khảo sát	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Rất tốt	71	74,0
2	Tốt	11	11,5
3	Bình thường	6	6,3
4	Chưa tốt	5	5,2
5	Kém	3	3,1
Tổng cộng		96	100,0

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, kết quả đánh giá của người lao động về kiến thức, chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo, do cùng một nội dung khảo sát nên không phân biệt giáo viên trong hay ngoài đơn vị.

Kết quả khảo sát của 96 người trong đơn vị đã qua đào tạo cho thấy, đánh giá mức độ rất tốt có 71 người, chiếm tỷ lệ 74,0%, đánh giá mức độ tốt có 11 người, chiếm tỷ lệ 11,5%, 6 người đánh giá mức độ bình thường, chiếm tỷ lệ 6,3% và chỉ có 5 người đánh giá chưa tốt, chiếm tỷ lệ 5,2%, tồn tại 3 ý kiến đánh giá kém, chiếm tỷ lệ 3,1%.

Mặc dù số lượng người đánh giá chất lượng của đội ngũ giáo viên ở mức bình thường và chưa tốt còn thấp, nhưng qua đó, lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây cần chú trọng nhiều hơn nữa về công tác lựa chọn giáo viên, để đạt được chất lượng cao hơn trong công tác đào tạo. Từ bảng số liệu trên, để thấy rõ hơn về tỷ lệ và số lượng cán bộ và NLD tại Công ty Điện lực Sơn Tây đánh giá về kiến thức, chuyên môn và khả năng truyền đạt của đội ngũ giáo viên ta có hình dưới đây:



Hình 2.8. Đánh giá của đội ngũ NLD về kiến thức, chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên viên đào tạo

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

2.3.7. Đánh giá kết quả đào tạo và phát triển NNL

Chương trình đào tạo là một trong những yếu tố quan trọng góp phần quan trọng để mang lại hiệu quả trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây. Đánh giá kết quả đào tạo là khâu cuối cùng của quá trình đào tạo nguồn nhân lực, để rút kinh nghiệm cho những lần đào tạo sau này, việc

đánh giá chương trình đào tạo và kết quả đào tạo là rất quan trọng, không thể thiếu đối với nội dung trong công tác NNL của đơn vị. Thông qua hoạt động này công ty Điện lực Sơn Tây sẽ thu được kết quả tốt hay xấu sau khi đào tạo có đáp ứng được mục tiêu của tổ chức đặt ra hay không.

2.3.7.1. Thực trạng đánh giá chương trình đào tạo và phát triển NNL

Để biết được chương trình đào tạo và phát triển NNL của Công ty Điện lực Sơn Tây tổ chức có thực sự mang lại sự hài lòng cho cán bộ và người lao động sau khi tham gia các khoá đào tạo hay không, tác giả tiến hành khảo sát về chương trình đào tạo, kết quả khảo sát trong 96 người đã tham gia các khoá đào tạo do công ty tổ chức, kết quả thể hiện bằng số liệu dưới đây:

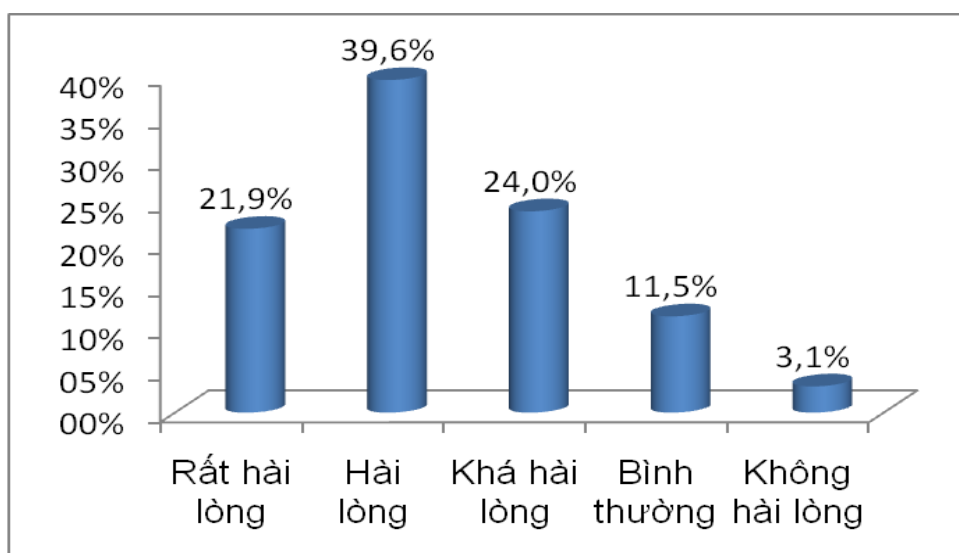
Bảng 2.18. Đánh giá của đội ngũ NLD về chương trình đào tạo

DVT: Người

TT	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Rất hài lòng	21	21,9
2	Hài lòng	38	39,6
3	Khá hài lòng	23	24,0
4	Bình thường	11	11,5
5	Không hài lòng	3	3,1
Tổng cộng		96	100,0

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Kết quả bảng số liệu trên cho thấy, trong 96 người được tham gia khảo sát, được hỏi về mức độ hài lòng đối với chương trình đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây, tỷ lệ hài lòng và khá hài lòng chiếm cao nhất, cụ thể: Ý kiến thể hiện rất hài lòng có 21 người, chiếm tỷ lệ 21,9%, ở mức độ hài lòng có 38 người, chiếm tỷ lệ 39,6% ý kiến. Tỷ lệ đánh giá khá hài lòng về chương trình đào tạo có 23 người, chiếm tỷ lệ 24,0% và mức độ bình thường có 11 người, chiếm tỷ lệ 11,5%. Có 3 ý kiến nào đánh giá không hài lòng chiếm tỷ lệ 3,1%. Để thấy rõ hơn về tỷ lệ đánh giá mức độ hài lòng của cán bộ và người lao động về chương trình đào tạo và phát triển NNL của Công ty Điện lực Sơn Tây, dưới đây là hình vẽ thể hiện tỷ lệ đánh giá của NLD về mức độ hài lòng đối với chương trình đào tạo và phát triển NNL tại đơn vị.



Hình 2.9. Đánh giá của đội ngũ NLD về chương trình đào tạo và phát triển NNL tại công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

2.3.7.2. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo và phát triển NNL

Cùng với việc xác định hiệu quả chương trình đào tạo và phát triển NNL thì việc đánh giá kết quả đào tạo và phát triển NNL cũng không kém phần quan trọng, bởi năng lực của NLD tham gia các khoá đào tạo có thực sự được nâng lên hay không thì kết quả đào tạo sau mỗi khoá được đánh giá là rất cần thiết. Tác giả tiến hành khảo sát 96 ý kiến của cán bộ và người lao động đã tham gia các khoá đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây, để đánh giá được mức độ năng lực sau khi tham gia các khoá đào tạo qua các năm do công ty tổ chức, kết quả thể hiện bảng dưới đây:

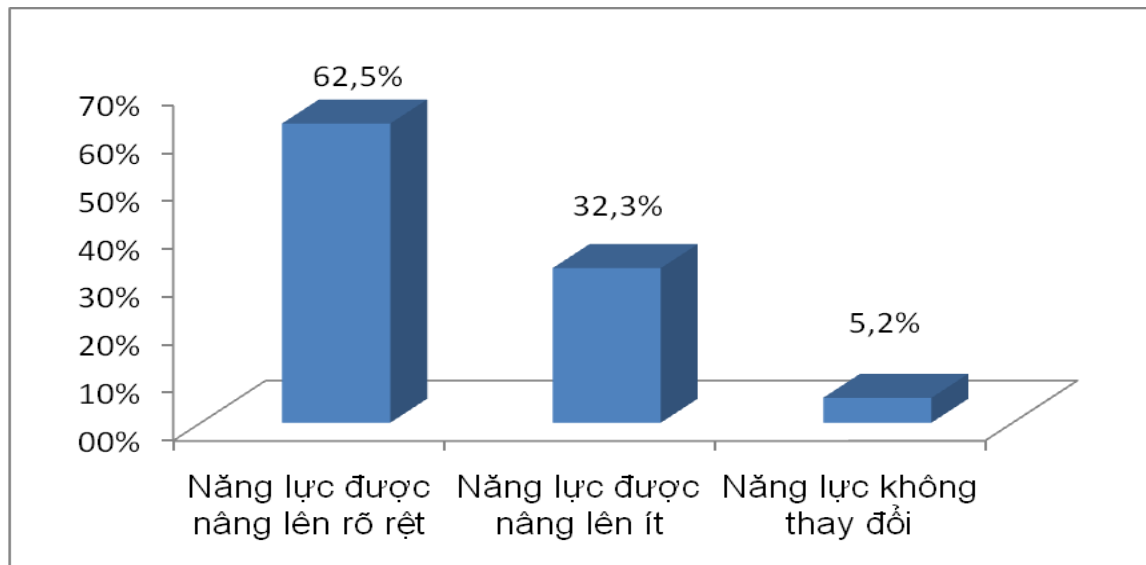
Bảng 2.19. Đánh giá của đội ngũ NLD về kết quả đào tạo và phát triển NNL

DVT: Người

TT	Đánh giá mức độ năng lực sau đào tạo	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Năng lực được nâng lên rõ rệt	60	62,5
2	Năng lực được nâng lên ít	31	32,3
3	Năng lực không thay đổi	5	5,2
Tổng cộng		96	100,0

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Theo kết quả khảo sát 96 ý kiến của cán bộ và người lao động tại Công ty Điện lực Sơn Tây, thể hiện bảng trên cho thấy, có 60 người, chiếm tỷ lệ 62,5% người được hỏi trả lời năng lực được nâng lên rõ rệt sau khi tham gia các khoá đào tạo, có 31 ý kiến trả lời năng lực được nâng lên ít, chiếm tỷ lệ 32,3%, đặc biệt chỉ có 5 ý kiến, chiếm tỷ lệ 5,2% số người được khảo sát đánh giá là năng lực không thay đổi sau khi kết thúc các khoá đào tạo mà họ tham gia. Điều này cho thấy hiệu quả công tác đào tạo mà công ty tổ chức mang lại chưa cao.



Hình 2.10. Tỷ lệ đội ngũ NLD đánh giá về năng lực sau khoá đào tạo

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Đánh giá kết quả công tác đào tạo và phát triển NNL là một công việc khó khăn, nó đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian công sức. Tuy nhiên việc đánh giá kết quả rất quan trọng, bởi vì những thông tin thu được từ việc đánh giá sẽ giúp chúng ta lập và xây dựng chương trình đào tạo nguồn nhân lực trong tương lai có chất lượng và hiệu quả cao hơn.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây

2.4.1. Các nhân tố bên ngoài

- *Yếu tố kinh tế, chính trị xã hội*

Yếu tố kinh tế, chính trị xã hội bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của Nhà nước, hệ thống pháp luật hiện hành, các xu hướng ngoại giao của chính phủ, những diễn biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên thế

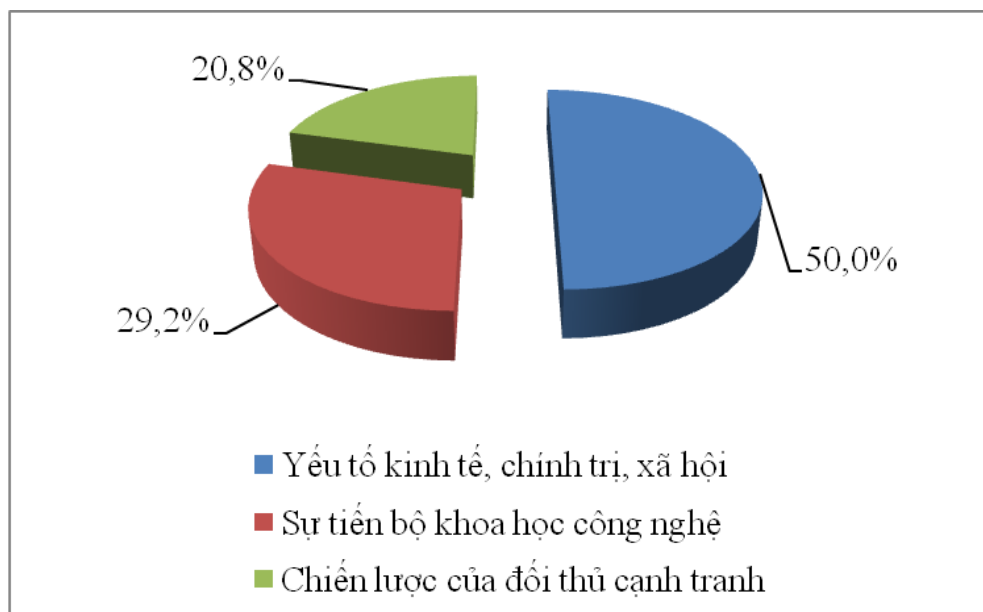
giới. Luật pháp đưa ra những quy định cho phép hoặc không cho phép, hoặc những ràng buộc đòi hỏi các tổ chức phải tuân thủ. Thực tế hiện tại trên địa bàn thành phố Hà Nội nói chung cũng như tại thị xã Sơn Tây nói riêng, tình hình chính trị ổn định, kinh tế ngày một phát triển, xã hội ngày càng văn minh hơn, đời sống của người dân ngày càng phát triển, chính vì vậy nhu cầu sử dụng và tiêu điện ngày càng nhiều. Điều đó đòi hỏi Công ty Điện lực Sơn Tây phải có đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng để thực hiện tốt hoạt động SXKD của mình đáp ứng nhu cầu ngày càng cao cho người dân.

- Sự tiến bộ khoa học công nghệ

Sự tiến bộ của khoa học công nghệ là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến hoạt động đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây. Một khi khoa học công nghệ tiến bộ, yêu cầu con người là đội ngũ lao động của các doanh nghiệp nói chung cũng như của công ty Điện lực Sơn Tây nói riêng cũng cần phải có sự nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng với quá trình đổi mới chung của xã hội. Đặc biệt đối với ngành điện, khi khoa học công nghệ phát triển thì yêu cầu công ty phải ứng dụng các tiến bộ vào sản xuất, để vận hành tốt các công nghệ tiến bộ đó, đội ngũ NNL của công ty cần được đào tạo, phát triển để nắm bắt kịp thời sự tiến bộ của KHCN. Ngược lại, nếu khoa học công nghệ đổi mới và phát triển mà công ty Điện lực Sơn Tây không tổ chức nâng cao đào tạo phát triển nguồn nhân lực thì chắc chắn công ty sẽ rất khó tồn tại và phát triển được.

- Chiến lược của đối thủ cạnh tranh

Bất cứ doanh nghiệp nào hoạt động trong nền kinh tế thị trường hội nhập như hiện nay thì đều có sự cạnh tranh với một số doanh nghiệp đang hoạt động cùng lĩnh vực. Tuy nhiên, với đặc thù là ngành điện, công ty Điện lực Sơn Tây Hà Nội hiện tại là công ty có vốn 100% của Nhà nước, độc quyền kinh doanh và phân phối điện tại thị xã Sơn Tây, hiện chưa có đối thủ nào. Mặc dù vậy, nhu cầu sử dụng điện năng lực mặt trời trên địa bàn thị xã Sơn Tây cũng đang dần hình thành và đã có khá nhiều người dân cũng như các tổ chức lắp đặt và sử dụng. Có thể xét về lâu dài đây là sẽ đối thủ cạnh tranh của công ty Điện lực Sơn Tây về tương lai. Chính vì vậy, yêu cầu đặt ra đối với công ty Điện lực Sơn Tây cần phải có đội ngũ người lao động giỏi để thực hiện tốt các hoạt động SXKD điện đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu của người dân trên địa bàn.



Hình 2.11. Ý kiến của đội ngũ NLD về các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL tại công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Kết quả khảo sát 96 ý kiến của người lao động trong công ty cho thấy có 48 ý kiến, chiếm tỷ lệ 50,0% cho rằng nhân tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL tại công ty Điện lực Sơn Tây là yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội, có 28 ý kiến, chiếm tỷ lệ 29,2% cho rằng yếu tố ảnh hưởng đó chính là hệ sự tiến bộ khoa học công nghệ và còn lại là 20 ý kiến cho rằng chiến lược của đối thủ cạnh tranh là yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL tại công ty, chiếm tỷ lệ 20,8%.

2.4.2. Các nhân tố bên trong

- Nguồn nhân lực của công ty

Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty Điện lực Sơn Tây luôn là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hoạt động công việc của đơn vị. Việc người lao động cũng như đội ngũ NLD có năng lực giỏi chắc chắn sẽ mang lại hiệu quả cao trong việc. Ngược lại, nếu chất lượng đội ngũ NLD tại đơn vị không có năng lực sẽ hoàn toàn không hiệu quả trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Qua các số liệu về thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây cho thấy đội ngũ nguồn nhân lực tại đơn vị hiện vẫn còn tồn tại một số bộ phận còn hạn chế. Tiêu biểu mức trình độ Cao đẳng-Trung cấp còn ở tỷ lệ cao,

năm 2020 còn 23,1% lao động có trình độ Cao đẳng-Trung cấp. Chính vì vậy, những năm tới công ty cần tổ chức thêm các khoá đào tạo để nâng cao trình độ hơn cho đội ngũ người lao động này.

- Nguồn lực về tài chính và cơ sở vật chất

Theo báo cáo của Công ty Điện lực Sơn Tây, những năm qua đơn vị đều thực hiện việc trích nguồn tài chính để chi phí cho công tác đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị. Mức tài chính chi hỗ trợ cho công tác đào tạo cho thấy lãnh đạo đơn vị rất quan tâm đến công tác này. Cụ thể là mức kinh phí chi đào tạo năm sau cao hơn năm trước, năm 2018 chỉ có 63.000.000 đồng, năm 2019 tổng kinh phí chi cho đào tạo là 118.800.000 đồng và đạt 191.970.000 đồng trong năm 2020. Điều này tạo thuận lợi cho công tác đào tạo nguồn nhân lực theo đúng quan điểm của lãnh đạo và chiến lược của công ty coi nhân lực là yếu tố quan trọng.

- Mục tiêu chiến lược của công ty

Trong giai đoạn 2020-2025, Công ty Điện lực Sơn Tây tập trung vào các mục tiêu nhiệm vụ về kết quả sản xuất kinh doanh và tập trung vào đội ngũ cán bộ, NLD đầu ngành để đảm bảo việc thực hiện nhiệm vụ hoàn thành tốt. Công ty Điện lực Sơn Tây mang lại môi trường làm việc tốt, vui vẻ và nhiều năng động với sự chuyên nghiệp cao. Vì thế, yêu cầu về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ lao động trong toàn công ty cũng phải được nâng lên, Công ty phải có kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cụ thể để đáp ứng những nhu cầu đó.

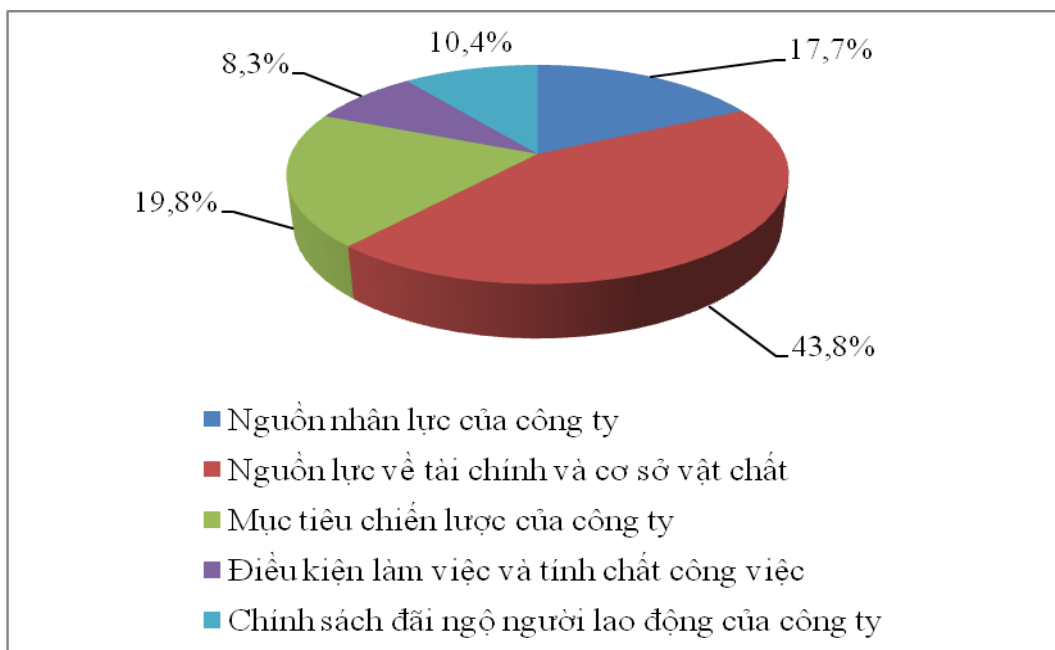
- Điều kiện làm việc và tính chất công việc

Điều kiện làm việc bao gồm môi trường làm việc, văn hoá doanh nghiệp cũng như các mối quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, mối quan hệ giữa nhân viên với lãnh đạo trong công ty. Thực tế nghiên cứu và tìm hiểu tại công ty Điện lực Sơn Tây cho thấy môi trường làm việc hiện nay khá tốt, mặc dù đôi lúc vẫn còn xảy ra một số mâu thuẫn nhỏ giữa đồng nghiệp với nhau. Người lao động làm việc được công ty trang bị đầy đủ các bảo hộ lao động, đảm bảo an toàn khi thực hiện nhiệm vụ, đây là một trong những yếu tố giúp nâng cao hiệu quả trong công việc.

- Chính sách đãi ngộ người lao động của công ty

Qua thực trạng về tình hình lương, thưởng cũng như các phúc lợi tại công ty Điện lực Sơn Tây cho thấy người lao động được nhận mức lương và thưởng cũng như chế độ phúc lợi khá đa dạng, tiền lương chi trả cho người lao động tăng dần qua các năm, điều này khuyến khích phần nào người lao động nỗ lực hơn trong công việc và tự học tập nâng cao trình độ cho bản.

Để biết được các nhân tố bên trong ảnh hưởng như thế nào đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty, tác giả tiến hành khảo sát 96 ý kiến của người lao động tham gia công tác đào tạo và phát triển NNL tại công ty cho thấy có 17 ý kiến, chiếm tỷ lệ 17,7% cho rằng nhân tố nguồn nhân lực của công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL, có 42 ý kiến, chiếm tỷ lệ 43,8% cho rằng nhân tố nguồn lực về tài chính và cơ sở vật chất, có 19 ý kiến, chiếm tỷ lệ 19,8% cho rằng nhân tố về mục tiêu chiến lược của công ty, có 10 ý kiến, chiếm tỷ lệ 10,4% ý kiến cho rằng nhân tố chính sách đãi ngộ người lao động tại công ty và thấp nhất là 8 ý kiến, chiếm tỷ lệ 8,3% cho rằng nhân tố về điều kiện làm việc và tính chất công việc là nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty.



Hình 2.12. Ý kiến của đội ngũ NLD về các nhân tố bên trong ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển NNL tại công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây

2.5.1. Kết quả đạt được

Nhìn chung, trong những năm qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây đã đạt được những kết quả đáng kể, số lượng NLD qua đào tạo, bồi dưỡng hàng năm ngày càng tăng, góp phần vào việc nâng cao kiến thức, năng lực cho đội ngũ người lao động trong đơn vị. Việc cử NLD đi đào tạo, bồi dưỡng được thực hiện nghiêm túc theo trình tự, thủ tục đã được quy định, đảm bảo đúng đối tượng, mục tiêu và nội dung đào tạo, bồi dưỡng đồng thời gắn với quy hoạch sử dụng cán bộ lâu dài. Hoạt động này ngày càng được củng cố và đi vào nề nếp.

Đào tạo và phát triển NNL ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của đơn vị. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự tham gia góp ý của lãnh đạo các bộ phận và được kiểm duyệt nghiêm ngặt bởi bộ phận phụ trách đào tạo. Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo phù hợp với tình hình khám hoạt động của đơn vị và với trình độ của NLD đảm bảo kiến thức lý thuyết cơ bản và kỹ năng thực hành sát với thực tế.

Đào tạo và phát triển NNL của Công ty Điện lực Sơn Tây những năm gần đây đã dần được NLD quan tâm và ủng hộ. Nếu như trước đây họ mang nặng tâm lý ngại đi học thì giờ đã có những cá nhân tự nguyện xin đi đào tạo để nâng cao trình độ nghiệp vụ, nâng cao trình độ ngoại ngữ, trình độ tin học... Mặt khác, kết quả học tập của học viên sau khoá học đạt ngày càng cao cho thấy họ đã có ý thức, trách nhiệm với bản thân, bộ phận cơ sở và với đào tạo NNL của đơn vị.

Chất lượng của NNL cũng vì thế mà phát triển qua từng năm. Tuy mặt bằng trình độ của Công ty Điện lực Sơn Tây còn chưa cao, nhưng đa số rơi vào bộ phận nhân viên khối văn phòng tại các phòng ban hành chính, song trình độ của NLD cũng ngày càng được nâng cao. Đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý

từng bước được hoàn thiện thông qua các chương trình học tập nâng cao trình độ đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển khoa học công nghệ hiện nay.

Các phương pháp được lựa chọn để đào tạo cho NLD của công ty cũng ngày càng được đổi mới, tiếp cận với nhiều phương pháp tiên tiến như các buổi hội thảo, hội nghị để huy động ý kiến, sự sáng tạo trong chính nội bộ công ty rất sát thực với tình hình công việc tại đơn vị.

Nguồn kinh phí dành cho đào tạo ngày càng lớn và được huy động từ tất cả các nguồn. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo và phát triển NNL cũng được thực hiện theo nguyên tắc tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả rất khả quan.

Sau khi đào tạo, người lao động thực hiện các nhiệm vụ được giao hoàn thành tốt hơn, kiến thức được nâng cao, kỹ năng được hoàn thiện, đây chính là cơ sở để Công ty Điện lực Sơn Tây phát triển các hoạt động của mình được nhanh chóng và bền vững.

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân hạn chế

2.5.2.1. Những hạn chế

Sau khi đi phân tích thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây trong giai đoạn 2018-2020, bên cạnh những mặt đạt được, công tác đào tạo và phát triển NNL của công ty Điện lực Sơn Tây còn tồn tại một số hạn chế như sau:

Công tác đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn khá nhiều hạn chế, chưa đánh giá đúng nhu cầu cần đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của từng cá nhân người lao động để cử đi đào tạo.

Hạn chế trong việc lựa chọn đối tượng để cử đi đào tạo và phát triển NNL chưa phù hợp, nhiều người trong năm được tham gia các khoá đào tạo nhiều lần, cũng còn tồn tại một số người chưa từng tham gia khoá đào tạo nào, dẫn đến hiệu quả làm việc chưa được cải thiện.

Nội dung cũng như chương trình đào tạo và phát triển NNL tại công ty Điện lực Sơn Tây trong thời gian qua vẫn còn nhiều hạn chế, nội dung dàn trải mang tính lý thuyết còn quá nhiều, chưa cụ thể và sát với tình hình thực tế tại

công ty, làm cho người học không phát huy được khả năng và năng lực sau khi tham gia hoàn thành các khoá đào tạo, vẫn còn tồn tại một số nội dung và chương trình đào tạo không liên quan đến công việc thực tế của người lao động khi tham gia đào tạo.

Phương pháp đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây những năm gần đây không phong phú mà chủ yếu là đào tạo trong công việc dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn. Do đó, để đáp ứng được các hoạt động của công ty, công ty không thể cử nhiều người đi học ở bên ngoài vì sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện kế hoạch đã đặt ra

Việc đánh giá kết quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty còn nhiều bất cập, chưa mạnh tính chính sách và đảm bảo tính khách quan.

2.5.2.2. Nguyên nhân hạn chế

Từ những mặt hạn chế trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty Điện lực Sơn Tây đã nêu trên, có thể rút ra một số nguyên nhân đối với các hạn chế như sau:

- Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo và phát triển NNL còn chưa được sâu sát, thường xuyên và liên tục. Khi có nhu cầu đào tạo và phát triển NNL, phòng Hành chính Nhân sự của công ty Điện lực Sơn Tây phải mất thời gian, công sức để tìm kiếm và xem xét từng trường hợp do quá trình lưu trữ hồ sơ cá nhân được lưu trong máy tính của cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển NNL tại văn phòng của đơn vị quản lý và lưu trữ trong hồ sơ bằng giấy tờ. Việc xác định và đánh giá đúng nhu cầu đào tạo và phát triển NNL của mỗi cá nhân người lao động trong các bộ phận của công ty còn mang nhiều tính chủ quan, chưa thực sự khoa học.

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung, thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLĐ. Việc cử NLĐ đi đào tạo, bồi dưỡng nhiều khi chỉ lấy lệ, nhằm nâng tỷ lệ chạy theo số lượng, chạy theo thành tích và để giải ngân cuối năm chứ không có sự kiểm tra, giám sát và quản lý đối với NLĐ được cử đi học nên việc đào tạo, bồi dưỡng gần như được thả nổi và

không được coi trọng. Còn bản thân NLD được cử đi học chỉ coi đây là một bước đệm cho sự thăng tiến của mình, mà chưa nhận thức được rằng việc đào tạo, bồi dưỡng là cơ hội để bản thân nâng cao trình độ và năng lực chuyên môn, mở rộng tầm hiểu biết, tích lũy thêm nhiều kinh nghiệm. Mặt khác, đơn vị còn bỏ sót nhiều đối tượng, chưa quan tâm tạo điều kiện để họ tham gia vào các khóa huấn luyện của đơn vị. Điều này ảnh hưởng ít nhiều tới tinh thần làm việc của họ, vì bản thân người lao động có sự so sánh với đồng nghiệp và đặt ra nghi vấn tại sao mình không có cơ hội trong khi người khác có và thậm chí có nhiều cơ hội được huấn luyện? Bên cạnh đó, nhiều trường hợp được cử đi đào tạo do quen biết, cả nề nên hiệu quả hiệu đào tạo chưa cao.

- Ban lãnh đạo công ty thiếu sự kiểm tra, giám sát chặt chẽ đối với các khoá đào tạo và phát triển NNL do công ty tổ chức. Hầu hết, công tác đào tạo và phát triển NNL đều giao hết phòng Hành chính Nhân sự, trong khi đó cán bộ phòng HC-NS còn thực hiện kiêm nhiệm khá nhiều công việc khác trong công ty chứ không chỉ riêng công việc đào tạo và phát triển NNL.

- Việc lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển NNL của công ty còn chưa phù hợp do nguồn kinh phí chỉ cho công tác đào tạo và phát triển NNL còn phụ thuộc nhiều vào ngân sách nên cũng hạn chế nhất định khi sử dụng các phương pháp đào tạo khác nhau. Bởi đối với phương pháp đào tạo ngoài doanh nghiệp không chỉ tốn nhiều kinh phí hơn đối với các khoá đào tạo bên trong doanh nghiệp, đồng thời khi cử người tham gia các khoá đào tạo bên ngoài sẽ phải tìm người khác để đảm nhận thêm phần việc của người được cử đi đào tạo.

- Ban giám đốc công ty mới chỉ chú trọng tới kết quả học tập đối với người tham gia đào tạo và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo và phát triển NNL mà chưa thật sự quan tâm tới sự phù hợp của khoá học với NLD và công việc của họ, cũng chưa tìm hiểu xem NLD có ưu thích và hợp với điều kiện học tập, cách giảng dạy không...? Tính chuyên nghiệp trong công việc, thái độ, ý thức cộng đồng trách nhiệm trong các mối quan hệ hàng ngày còn hạn chế. Bên cạnh đó, một số NLD lớn tuổi, tham gia công tác trong ngành đã lâu nhưng chưa đạt được trình độ học vấn cần thiết, khả năng tiếp thu kiến thức nghiệp vụ chuyên môn không sâu, cũng như học tập ngoại ngữ, tin học có nhiều khó khăn, vì vậy khó đáp ứng được yêu cầu hội nhập quốc tế hiện nay.

Kết luận chương 2

Trên cơ sở hệ thống lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ở chương 1, tác giả tiến hành phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực trong chương 2, bằng việc làm rõ thực trạng nguồn nhân lực tại công ty Điện lực Sơn Tây trong 3 năm từ năm 2017-2019. Tác giả làm rõ thực trạng về quy mô, số lượng và cơ cấu cũng như trình độ đội ngũ nguồn nhân lực của công ty.

Trên cơ sở đó, chương 2 đã phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Điện lực Sơn Tây kết hợp với việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Qua đó, tác giả tiến hành đánh giá chung về những mặt làm được cùng với những hạn chế và nguyên nhân hạn chế và công tác đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực công ty Điện lực Sơn Tây trong thời gian tới ở chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC SƠN TÂY ĐẾN NĂM 2025

3.1. Quan điểm, mục tiêu và phương hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty Điện lực Sơn Tây

3.1.1. Quan điểm

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

Thực hiện tuyển chọn cán bộ, người lao động đúng với chức năng thu hút nhân tài, thu hút NNL cho Công ty.

Coi đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là bản lề của việc nâng cao trình độ, năng lực của đội ngũ nguồn nhân lực nên phải đầu tư thích đáng.

Có chính sách lương, thưởng thích hợp để duy trì đội ngũ cán bộ, người lao động hiện tại và thu hút nhân tài cho Công ty.

Tiếp tục duy trì các chương trình phúc lợi, các hoạt động nhằm làm phong phú thêm những giá trị truyền thống của công ty.

3.1.2. Mục tiêu

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao đáp ứng với quá trình đổi mới và hội nhập trong giai đoạn hiện của đất nước.

Nâng cao chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực, tạo ra những dịch vụ cung cấp điện có giá trị cao, mang tính cạnh tranh trên thị trường.

95% đội ngũ người lao động trong công ty có trình độ ĐH trở lên.

3.1.3. Phương hướng

Trải qua quá trình xây dựng và phát triển, nhưng ngay từ những ngày đầu mới thành lập cho đến nay, định hướng phát triển của Công ty Điện lực Sơn Tây chưa bao giờ thay đổi: “Phát triển công ty trở thành doanh nghiệp có quy mô lớn và đứng đầu trong lĩnh vực sản xuất và cung ứng điện trong thị trường toàn thị xã Sơn Tây, Hà Nội”.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.2.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Đây là khâu rất quan trọng đối với Công ty Điện lực Sơn Tây, là cơ sở để thực hiện đúng các công việc tiếp theo nói riêng và toàn bộ công tác đào tạo nói

chung để đạt hiệu quả cao nhất. Nếu Công ty Điện lực Sơn Tây không thực hiện nghiêm túc ngay từ bước này thì sẽ dễ gây ra những sai sót trong việc cử người đi đào tạo dẫn đến lãng phí thời gian, công sức và tiền bạc. Do đó, một số giải pháp nhằm hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho Công ty Điện lực Sơn Tây được đưa ra như sau:

Trước tiên, việc xác định nhu cầu phải sát với thực tế điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của Công ty Điện lực Sơn Tây để đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa, bộ phận kia đào tạo thiếu khiến việc học tập của NLD nói riêng và hiệu quả hoạt động của Công ty Điện lực Sơn Tây nói chung bị ảnh hưởng. Để thực hiện được điều này, việc tìm hiểu nhu cầu phải được chia nhỏ cho từng bộ phận và đẩy mạnh việc quán triệt ngay từ ban đầu.

Để thực hiện giải pháp này, Công ty Điện lực Sơn Tây phải xây dựng được cơ sở dữ liệu về nhân viên đầy đủ. Chẳng hạn, công ty hành xây dựng “Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nhân viên” với các chỉ tiêu chính sau đây:

- Lịch sử giáo dục của NLD: Chỉ tiêu này phản ánh lịch sử học tập của một người lao động từ học trung học đến đại học hoặc sau đại học. Thông qua lịch sử học tập này, bộ phận nhân sự sẽ có thêm thông tin cần thiết để khảo sát năng lực tiềm năng của mỗi NLD.

- Hồ sơ các khóa học mà Công ty đã đào tạo hay hỗ trợ: Chỉ tiêu này phản ánh lịch sử tham gia các khóa đào tạo của một NLD. Khi đánh giá nhu cầu đào tạo, lãnh đạo Công ty Điện lực Sơn Tây có thể căn cứ vào dữ liệu này để cân nhắc việc đào tạo thêm cho NLD này hay không.

- Sở thích nghề nghiệp và mong muốn phát triển: Chỉ tiêu này cho biết NLD mong muốn làm công việc nào trong công ty, mức độ sẵn sàng khi được chuyển chuyên sang bộ phận khác hoặc họ mong muốn được phát triển lên các vị trí công việc nào trong công ty. Dữ liệu này rất quan trọng trong việc hoạch định chương trình đào tạo các vị trí NLD trong tương lai.

Các kỹ năng đã được đào tạo: bao gồm các kỹ năng do công ty tổ chức và các kỹ năng học viên đã được học trước đó hoặc đang theo học bên ngoài.

Các khóa học hoặc chương trình đào tạo NLD đang quan tâm: Thông qua các khóa đào tạo họ mong muốn được theo học thêm, NLD sẽ thể hiện được nội dung họ mong muốn để phục vụ công việc và nhu cầu phát triển bản thân.

Các kinh nghiệm ở vị trí công việc khác công việc đang đảm nhận: NLD sẽ liệt kê ra các kinh nghiệm họ có được trong các vị trí công việc khác. Khi công ty có nhu cầu phát triển NLD lên nắm giữ một vị trí nào đó, công ty sẽ có cơ sở dữ liệu để lựa chọn các ứng viên phù hợp vào vị trí này thông qua hồ sơ chỉ tiêu đã khảo sát. Trên thực tế, nhiều NLD được tuyển vào vị trí A nhưng kinh nghiệm trước đó ở vị trí B của họ rất phong phú và bài bản. Khi công ty có nhu cầu phát triển 1 người nào đó nắm giữ vị trí B thì chỉ tiêu này sẽ giúp Công ty có cái nhìn toàn cảnh về ứng viên hơn để lựa chọn nhân viên phù hợp.

Từ các tiêu chí trên, ta có thể xây dựng được bảng sau:

Bảng 3.1. Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển nguồn nhân lực

TT	Họ và Tên:	Chức danh công việc	Phòng ban	Thời gian
	Ngày sinh.....	Tình trạng hôn nhân.....	Địa chỉ.....	
1	Lịch sử giáo dục học tập - Trung học - Đại học - Sau đại học	Thời gian	Nơi đào tạo	Ghi chú
2	Các khóa học do công ty tổ chức Tên khóa học:	Thời gian	Số lần tham gia	Ghi chú
3	.. - Sở thích về nghề nghiệp và sở thích phát triển. - Bạn có quan tâm đến việc làm khác không - Bạn có sẵn sàng chuyển sang bộ phận khác Không.	Có/không	Công việc/ Bộ phận khác	Diễn giải
4	Các kỹ năng đã được đào tạo	Thời gian	Nơi đào tạo	Chứng chỉ (nếu có)

5	Các khoá học/ chương trình đào tạo đang quan tâm.	Nơi đào tạo	Mong muốn từ khó học	
6	Kinh nghiệm ở vị trí công việc khác công việc đang đảm nhận	Thời gian	Nơi công tác	Ghi chú

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

Kết quả thu được từ bảng khảo sát phải có được đầy đủ thông tin về NLĐ, phân loại các tiêu chí rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động đào tạo về sau.

Đồng thời xác định nhu cầu đào tạo phải bám sát sự phát triển của khoa học kỹ thuật và kiến thức quản lý kinh tế của ngành để đối chiếu vào công ty xem đội ngũ lao động còn thiếu và yếu kiến thức nào sau đó đưa đi đào tạo. Do đó việc áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động này là vô cùng cần thiết, mạng Internet là công cụ hữu hiệu để nhà quản lý có thể nắm bắt những tiến bộ khoa học một cách nhanh chóng từ đó cập nhật cho công ty mình và tiến hành xác định nhu cầu đào tạo người sử dụng.

Công tác phân tích công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của NLĐ cần phải được quan tâm đúng mức để xác định được yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó đối chiếu vào việc thực hiện của NLĐ trong hiện tại để xác định được đối tượng và nội dung cần đào tạo. Việc phân tích công việc cần phải dựa trên bản mô tả riêng cho từng công việc chứ không được dựa vào những kỹ năng, trình độ chung chung. Để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc thì Công ty có thể thực hiện tốt công việc xác định phương pháp, thời gian và chu kỳ đánh giá thích hợp từng công việc.

3.2.2. Hoàn thiện nội dung kiến thức đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo

Trước tiên, Công ty Điện lực Sơn Tây cần xây dựng quy chế đào tạo rõ ràng và chặt chẽ, đây là một việc cần làm ngay vì nó có ý nghĩa quan trọng trong quá trình thực hiện công tác đào tạo nhân lực giúp cho các chương trình học tập đi đúng hướng và phù hợp với các quy định của công ty cũng như của Nhà nước. Việc xây dựng quy chế sẽ được giao cho một nhóm soạn thảo và phổ biến tới NLĐ.

- Về chương trình đào tạo:

Công ty Điện lực Sơn Tây cần xây dựng các chương trình đào tạo và giáo trình giảng dạy theo tình hình hoạt động tại đơn vị.

Các chương trình đào tạo cần phải thực hiện theo nguyên tắc đan xen giữa lý thuyết và thực hành đối với tất cả các học viên ở các bộ phận. Nội dung đào tạo cần phải sát với công việc dự kiến được giao sau khi tốt nghiệp của người được đào tạo để họ có thể vận dụng kiến thức vào thực tế.

- Về đối tượng đào tạo:

Hiện nay, do điều kiện hoạt động đơn vị đòi hỏi cần nhiều lao động trực tiếp do đó, việc đào tạo chủ yếu tập trung vào đối tượng này. Đội ngũ cán bộ quản lý trong những năm qua tuy rằng đã được quan tâm bồi dưỡng hơn nhưng vẫn còn chiếm tỷ trọng quá nhỏ so với tổng số nguồn nhân lực của công ty. Do đó, Công ty Điện lực Sơn Tây cần phải chú trọng đào tạo bộ phận này trong thời gian tới với những biện pháp như sau:

Thường xuyên cử cán bộ đi học tại các trường chính quy, tham gia các cuộc nghiên cứu khoa học để họ tiếp cận với các kiến thức, kỹ năng quản lý và điều hành mới như kiến thức về quản trị nhân lực cũng như các kỹ năng về giao tiếp, ngoại ngữ, tin học...

Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho cán bộ các phòng ban và các cán bộ nhân viên khác để họ có thể giao tiếp hoặc làm việc với chuyên gia nước ngoài một cách dễ dàng, hợp tác với các nước trên thế giới cũng như tạo thuận lợi cho việc cử người đi học ở nước ngoài bất kỳ lúc nào.

Đào tạo và bổ sung kiến thức tin học cho NLD của công ty bằng việc tạo điều kiện cho họ tham gia vào các khoá học cấp chứng chỉ hoặc các khoá đào tạo của các trung tâm tin học lớn về khả năng sử dụng máy tính, khai thác và sử dụng Internet, quản trị mạng và lập trình viên... tạo điều kiện thuận lợi cho việc sử dụng các phần mềm xử lý thông tin, số liệu mới.

Tăng cường bồi dưỡng kỹ năng giao tiếp, tổ chức sắp xếp công việc, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn đề... cho cán bộ nhân viên trong công ty bằng việc tổ chức các khoá học theo các phương pháp mới như mô hình hoá hành vi, huấn luyện theo mô hình mẫu.

Mở rộng các hình thức học tập thường xuyên cho cán bộ quản lý đặc biệt là đào tạo từ xa. Thực hiện việc đào tạo và đào tạo lại cán bộ quản lý,... cho phù hợp với tình hình của công ty. Đối với đội ngũ cán bộ đủ khả năng đảm đương chuyên môn nghiệp vụ và trong tương lai có khả năng là chủ chốt của công ty, cần có kế hoạch cung cấp tài liệu, cập nhật thông tin, kiến thức, sử dụng các hình thức đào tạo ngắn hạn... để họ có điều kiện học tập, nâng cao lại vừa có đủ điều kiện đảm bảo công tác. Có kế hoạch đào tạo đội ngũ kế cận, xây dựng đội ngũ am hiểu KHCN đóng vai trò chủ chốt trong nghiên cứu khoa học, đào tạo ở trình độ cao, có khả năng chuyên môn để thực hiện các mục tiêu chiến lược về đào tạo phải có bước đi cụ thể có hiệu quả.

Đặc biệt, Công ty Điện lực Sơn Tây cũng cần đào tạo kiến thức chuyên môn khái quát cho cán bộ quản lý thông qua các cuộc hội thảo giữa cán bộ phòng ban và cán bộ các bộ phận khác để từ đó việc quản lý và ra các chính sách của cán bộ có thể phù hợp và sát với điều kiện hoạt động của công ty.

3.2.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên

Đối với giáo viên là NLD của Công ty Điện lực Sơn Tây: Đây được xem là nguồn giáo viên chủ yếu và quan trọng của đơn vị, hầu hết thực hiện công tác giảng dạy cho NLD do đó, công ty nên thực hiện một số biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên như sau:

- + Việc bổ sung giáo viên có trình độ, có kiến thức chuyên môn cần được quy định rõ, xác định việc tham gia giảng dạy kiêm chức là nghĩa vụ, trách nhiệm xây dựng, phát triển công ty của tất cả các cán bộ trong đơn vị, không phân biệt chức vụ, xác định số lượng cán bộ có khả năng làm giáo viên kiêm chức để mời giảng khi được phê duyệt. Những người tham gia vào công tác này trước hết phải là những người được đào tạo qua trường lớp chính quy để họ am hiểu những kiến thức lý thuyết cơ bản và cùng với kinh nghiệm làm việc nhiều năm họ sẽ thực hiện việc giảng dạy một cách vững vàng và hiệu quả hơn.

- + Bên cạnh việc bổ sung giáo viên có trình độ, Công ty Điện lực Sơn Tây cần đào tạo lại đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm hiện có bằng cách cử học tham gia các khoá học trong nước và nước ngoài để họ nắm bắt được những tiến bộ về

khoa học kỹ thuật.... Đặc biệt cần thường xuyên bồi dưỡng đội ngũ này về kiến thức, kỹ năng sư phạm như cách nêu vấn đề, cách truyền đạt, phương pháp giảng dạy thu hút người học.

+ Cần phải có những chính sách khuyến khích động viên sự tham gia của đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm để họ yên tâm và tích cực thực hiện công tác giảng dạy của mình tốt hơn như: Sắp xếp công việc hợp lý, có các chế độ khuyến khích về tiền lương giảng dạy, phụ cấp ưu đãi, các loại tiền thưởng...

Đối với giáo viên thuê ngoài hoặc từ các trường chính quy: Đây là nguồn giáo viên đào tạo chủ yếu cho cán bộ quản lý và một bộ phận công nhân sản xuất. Đối với đối tượng này cũng cần có một số biện pháp nâng cao chất lượng:

Đối với việc liên kết đào tạo với các trường chính quy thì công ty cần phải thực hiện tốt bước tìm hiểu về chất lượng đào tạo, về đội ngũ giáo viên đang giảng dạy của trường xem có phù hợp với các chuyên ngành cần đào tạo theo nhu cầu của công ty không?

Đối với các giảng viên thuê ngoài, cần phải tìm hiểu quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc các đơn vị hay các doanh nghiệp khác trước khi ký hợp đồng. Khi ký kết hợp đồng với giáo viên thuê ngoài hoặc với các trường đào tạo cho công ty cần soạn thảo các điều khoản quy định về chất lượng của khoá đào tạo và trách nhiệm của họ trong khoá đào tạo.

Trước khi giảng dạy, bộ phận phụ trách đào tạo cần tiến hành trao đổi với đại diện của trường liên kết hoặc với giảng viên giảng dạy về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, cung cấp cho họ những tài liệu về công ty để họ hiểu rõ hơn về công việc, từ đó tạo điều kiện để họ chuẩn bị nội dung và giảng dạy tốt hơn.

Nếu có điều kiện, đơn vị nên mời các chuyên gia nước ngoài về giảng dạy, hướng dẫn các buổi học để NLĐ được mở mang tầm hiểu biết.

3.2.4. Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo và phát triển

Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò rất lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến. Ngược lại, với cơ sở

vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn gây nhiều cản trở cho người học. Do đó, cần phải thực hiện một số biện pháp sau để nâng cao chất lượng cơ sở vật chất cho đào tạo:

Hiện tại, cơ sở vật chất dành cho việc học tập của Công ty Điện lực Sơn Tây không quá yếu kém nhưng cơ sở vật chất sẽ dần xuống cấp, không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm công ty phải cho kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng của mình, điều này sẽ giúp công ty phát hiện kịp thời những sai hỏng để sửa chữa hoặc thay mới, từ đó giảm bớt chi phí cho đào tạo trong tương lai. Kiến nghị công ty mỗi năm nên trích 10% chi phí đào tạo cho việc nâng cấp cơ sở vật chất của mình thì hệ thống đào tạo sẽ không những đáp ứng nhu cầu mà còn có thể bắt kịp với những công nghệ hiện đại giúp cho việc học tập được dễ dàng hơn.

Công ty Điện lực Sơn Tây cần phải quan tâm đúng mức tới chất lượng cơ sở vật chất của các nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo. Đây là một công việc khá khó khăn vì công ty còn cần phải tổ chức nhiều lớp học bên ngoài DN, cơ sở hạ tầng hoàn toàn là của các trung tâm, các trường nhận đào tạo song trong số đó, công ty sẽ tiến hành chọn lựa và đưa ra phương án đào tạo tốt nhất.

Việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng của công ty phục vụ cho việc đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ và nghiêm túc ngay từ đầu sẽ tiết kiệm được chi phí và đem lại cho người học cũng như người dạy sự thoải mái trong các khoá học nhằm đạt hiệu quả đào tạo cao nhất.

3.2.5. Dự tính và sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo và phát triển

Năm 2018 tổng nguồn phí mà Công ty Điện lực Sơn Tây trích ra để chi công tác đào tạo là 63.000.000 đồng, năm 2019 công ty chi 118.800.000 đồng cho công tác này, đến năm 2020 tổng chi phí cho công tác đào tạo tăng lên là 191.970.000 đồng, bình quân chi phí mỗi người qua 3 năm lần lượt là 1.800.000 đồng, 2.200.000 đồng và 2.430.000 đồng.

Như số liệu ở trên ta thấy nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Điện lực Sơn Tây tuy có tăng qua các năm, nhưng hiện vẫn còn hạn hẹp, thực tế một số người lao động khi tham gia các khoá đào

tạo họ chỉ được công ty hỗ trợ một phần, một số khác NLD phải tự lo chi phí đào tạo 100%.

Nguồn kinh phí cho công tác đào tạo và phát triển NNL của Công ty Điện lực Sơn Tây vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo. Chính vì vậy để huy động được kinh phí từ nhiều nguồn công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Công ty cần có các chiến lược đào tạo cụ thể và hợp lý, có kế hoạch sử dụng nguồn kinh phí hiệu quả, nhất là đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Lập quỹ: “Chung tay vì công tác đào tạo và phát triển NNL” để huy động sự ủng hộ của cán bộ công nhân viên và phổ biến cho họ biết quỹ này được lập ra vì chính sự phát triển của NLD toàn công ty. Việc huy động nguồn vốn ngoài ngân sách như sự đóng góp học phí của học viên, khuyến khích các bộ phận, cá nhân vì sự nghiệp phát triển chung cần được quan tâm đúng mức.

Việc sử dụng nguồn kinh phí cũng hết sức quan trọng, nguyên tắc chung là phải tiết kiệm và phù hợp. Do đó, Công ty Điện lực Sơn Tây cần thực hiện một số công việc sau:

- + Xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo một cách hợp lý và có hiệu quả, tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và dự tính chi phí phát sinh. Điều quan trọng là phải thực hiện tiết kiệm và hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết ngay từ khâu xác định nhu cầu cho đến khâu đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo để tránh gây lãng phí nguồn kinh phí vốn đã hạn hẹp của đơn vị.

- + Tận dụng tối đa nguồn giáo viên là những người có trình độ trong đơn vị để giữ nhiệm vụ giảng dạy vì họ vẫn có thể đảm nhận việc sản xuất vừa có thể giảng dạy mà chi phí dành cho họ thấp hơn nhiều so với việc thuê ngoài.

- + Để nâng cao chất lượng của công tác đào tạo và phát triển NNL của công ty thì ban lãnh đạo cần phải quan tâm hơn nữa tới các học viên và giảng viên của mình. Công ty Điện lực Sơn Tây không chỉ chi trả các khoản học phí cho học viên và các khoản thù lao cho giáo viên tương ứng với mỗi khoá học mà còn cần phải khuyến khích thêm về vật chất như: Các khoản thưởng cho giáo viên và các học

viên xuất sắc, các khoản phụ cấp, hỗ trợ... và về tinh thần như: Thường xuyên thăm hỏi, động viên, khen thưởng, tạo cơ hội thăng tiến cho các học viên hoàn thành tốt khoá đào tạo... Đây cũng là một trong những động lực để thúc đẩy các hoạt động này, người đi học thì hào hứng, giáo viên thì nhiệt tình.

3.2.6. Tăng cường công tác đánh giá kết quả đào tạo và phát triển

Qua phân tích, ta thấy khâu đánh giá hiệu quả đào tạo của Công ty Điện lực Sơn Tây vẫn còn những thiếu sót đó chính là việc đơn vị mới dừng lại ở việc xem xét kết quả học tập, chứng chỉ, văn bằng tốt nghiệp của NLD sau đào tạo mà chưa quan tâm tới NLD có ưa thích khoá học không, có hài lòng về cách giảng dạy hoặc điều kiện học tập không? Để thực hiện tốt hơn công tác này, đơn vị cần quan tâm hơn nữa tới sự phản hồi của học viên sau khoá học, cụ thể:

Có thể thu thập thông tin từ học viên sau khoá học vào các phiếu điều tra hoặc phỏng vấn trực tiếp họ ngay trong và sau khoá học để học viên có thể nêu lên ý kiến của mình, từ đó bộ phận phụ trách đào tạo sẽ lên kế hoạch chỉnh sửa và hoàn thiện công tác đào tạo cho phù hợp. Đồng thời cũng thu thập thông tin từ cán bộ quản lý trực tiếp của học viên để có thể đánh giá khách quan hiệu quả của các khóa đào tạo của đơn vị. Để thực hiện được, đơn vị cần phải xây dựng hai bảng tổng hợp đánh giá các chỉ tiêu dành cho cán bộ quản lý và bảng đánh giá sau khóa học dành cho các học viên với các chỉ tiêu được lượng hóa theo mức độ: Kém (1 điểm), Trung bình (2 điểm), Khá (3 điểm), Tốt (4 điểm), Rất tốt (5 điểm).

Sau khi có kết quả đánh giá của từng học viên và cán bộ quản lý, phòng nhân sự cần phải tiến hành phân tích đánh giá, tổng hợp kết quả với bảng đánh giá các chỉ tiêu phù hợp.

3.2.7. Sử dụng hợp lý nguồn nhân lực sau đào tạo

Việc sử dụng nguồn lao động sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Công ty Điện lực Sơn Tây cần chú trọng tới vấn đề này vì nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động SXKD của công ty. NNL sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm những

công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị lớn hơn cho công ty. Ngược lại, nếu không sử dụng tốt sẽ gây lãng phí nguồn lực, lãng phí thời gian, công sức, kinh phí bỏ ra để đào tạo họ. Một số biện pháp sử dụng hợp lý NNL đã được đào tạo:

Những NLD sau khi đi đào tạo về công ty cần bố trí họ vào các vị trí cụ thể của dây chuyền sản xuất ứng với những kiến thức, kỹ năng mà họ đã được học. Tránh tình trạng học xong không ứng dụng được vào thực tế tại vị trí làm việc mới gây tâm lý chán nản trong chính NLD đã được đào tạo, đồng thời tốn kém kinh phí đào tạo của công ty.

Đa phần những NLD được cử đi học đúng chuyên môn là để về làm tốt hơn công việc hiện tại của mình. Song trong số đó công ty cần đánh giá và tuyển chọn ra người giỏi nhất, có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt nhất để đưa lên nắm giữ những vị trí cao hơn. Việc cất nhắc những người được đào tạo là một việc khá quan trọng cho cả người đi học và công ty, vừa động viên cho sự phấn đấu của họ vừa là tận dụng tài năng của họ góp phần làm phát triển công ty.

Kết luận chương 3

Dựa trên cơ sở lý thuyết của trương 1 và khảo sát phân tích thực trạng ở chương 2. Trong chương 3 tác giả đã nêu căn cứ đề xuất giải pháp công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây:

- Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo.
- Hoàn thiện nội dung kiến thức đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo.
- Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên.
- Nâng cao cơ sở vật chất cho công tác đào tạo.
- Dự tính và sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo.

Với những giải pháp mà đề tài đưa ra hy vọng sẽ giúp Công ty Điện lực Sơn Tây thực hiện công tác đào tạo nhân lực hiệu quả hơn để đáp ứng tốt hơn trong môi trường cạnh tranh nhiều biến động như hiện nay tại công ty.

KẾT LUẬN

Phát huy những thành tích đạt được sau hơn 20 năm đổi mới, Việt Nam đang tiếp tục thực hiện chiến lược đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, từng bước hội nhập với khu vực thế giới. Điều đó đặt ra những yêu cầu đổi mới các doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung và Công ty Điện lực Sơn Tây nói riêng cần phải quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển NNL, tạo tiền đề cho công ty phát triển trong thời gian tới khi Việt Nam đang trong quá trình Hội nhập, các cơ sở doanh nghiệp nước ngoài bắt đầu đầu tư vào Việt Nam. Luận văn “*Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây*” đã đặt ra mục tiêu là đề ra được các giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhất để hoàn thiện đào tạo và phát triển NNL thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống đầy đủ về tổng quan tình hình nghiên cứu và cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Chương 1 đã được học viên tiến hành làm rõ các khái niệm cùng với các nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực và công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Các nội dung cơ bản của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được trình bày khá cụ thể gồm: đánh giá nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn người được đào tạo, xác định chương trình và nội dung đào tạo, xác định kinh phí đào tạo, lựa chọn người đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo. Chương 1 cũng được nêu lên các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực gồm nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài doanh nghiệp để làm tiền đề cho việc phân tích thực trạng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong chương 2.

Chương 2: Thông qua các số liệu đã khảo sát, thu thập tại công ty, học viên đánh giá thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây trong thời gian từ 2018-2020 với các nội dung theo khung lý ở chương 1. Chương 2 đã đánh giá được những mặt đạt được, những mặt còn hạn

chế cũng như nguyên nhân hạn chế trong công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực từ đó làm tiền đề cho việc đề xuất các giải pháp ở chương 3.

Chương 3: Trên cơ sở thực trạng về những hạn chế và nguyên nhân hạn chế trong công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực ở chương 2, tác giả đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây trong thời gian tới. Các giải pháp đều được dựa trên thực trạng, mang tính cần thiết và khả thi so với thực tế tại công ty Điện lực Sơn Tây góp phần mang lại hiệu quả cao trong hoạt động QTNNL mà đặc biệt là công tác đào tạo và phát triển NNL cho công ty trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Phú Cường (2014), *Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Nội thất Ân Dương Minh (OZSUN)*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường Đại học Đà Nẵng.
2. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình Kinh tế lao động*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Nguyễn Sinh Cúc (2014), *Nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực*, Tạp chí Lý luận chính trị số 2-2014.
5. Bùi Thế Dũng (2016), *Đào tạo nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Nhiệt điện Cẩm Phả*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và Chính sách kinh doanh*, NXB Thống Kê.
7. Trần Kim Dung (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
8. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP.HCM.
9. Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
10. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
11. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
12. Phòng HC-NS Công ty Điện lực Sơn Tây, *Báo cáo tình hình nguồn nhân lực từ năm 2017-2019*.
13. Phòng HC-NS Công ty Điện lực Sơn Tây, *Báo cáo tình hình công tác đào tạo từ năm 2017-2019*.

14. Phòng HC-NS Công ty Điện lực Sơn Tây, *Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh từ năm 2017-2019*.

15. Phan Minh Quang (2014), *Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần DANA*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường Đại học Đà Nẵng, Đà Nẵng.

16. Ngô Thị Tâm (2015), *Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình*, Luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

17. Nguyễn Văn Thắng (2013), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty Điện lực TP.Hà Nội*, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.

18. Đào Huy Tùng (2016), *Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Hải Phòng*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế – Đại học Quốc gia Hà Nội.

19. Võ Xuân Tiến (2010), *Một số vấn đề về Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực*, Tạp chí khoa học và Công nghệ , Đại học Đà Nẵng.

20. Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

21. Nguyễn Thị Hương Thủy (2011), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Viettel*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Học viện Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.

PHỤ LỤC

Phiếu thăm dò ý kiến dành cho đội ngũ người lao động tại

Công ty Điện lực Sơn Tây

Kính gửi: Ông/Bà!

Để giúp có thêm thông tin nhằm hoàn thành tốt đề tài luận văn cao học “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Sơn Tây”. Mong Ông/Bà cho biết một số thông tin điều tra dưới đây. Mọi thông tin Ông/Bà cung cấp chỉ nhằm mục đích phục vụ cho công tác nghiên cứu và được đảm bảo bí mật. Xin cảm ơn hợp tác của quý vị !

Phần 1: Thông tin cá nhân

1. Họ và tên: Chức vụ:
2. Bộ phận công tác:
3. Giới tính:

Phần 2: Phần khảo sát

Câu 1. Khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo và phát triển NNL của đơn vị?

Chuyên môn sâu	☐
Kỹ năng làm việc nhóm	☐
Kỹ năng giao tiếp	☐
Kỹ năng đàm phán	☐
Ngoại ngữ, tin học	☐

Câu 2. Khảo sát về tần suất tham gia các khoá đào tạo?

Thường xuyên	☐
Một năm một lần	☐
Nhiều năm một lần	☐
Chưa bao giờ	☐

*** Nếu trả lời chưa bao giờ thì dừng lại không khảo sát tiếp**

Câu 3. Khảo sát về nội dung các khoá đào tạo và phát triển NNL?

Hoàn toàn phù hợp	☐
Phù hợp một phần	☐
Không liên quan đến công việc	☐

Câu 4. Khảo sát về nguồn kinh phí tham gia đào tạo?

Công ty chi trả toàn bộ ☐

Công ty chi trả một phần ☐

Bản thân người được đào tạo tự chi trả ☐

Câu 5. Khảo sát về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên?

Rất tốt ☐

Tốt ☐

Bình thường ☐

Chưa tốt ☐

Kém ☐

Câu 6. Khảo sát về chương trình đào tạo và phát triển của đơn vị?

Rất hài lòng ☐

Hài lòng ☐

Khá hài lòng ☐

Bình thường ☐

Không hài lòng ☐

Câu 7. Khảo sát về mức độ năng lực của NLD sau khoá đào tạo?

Năng lực được nâng lên rõ rệt ☐

Năng lực được nâng lên ít ☐

Năng lực không thay đổi ☐

Câu 8. Khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài đơn vị đến công tác đào và phát triển nguồn nhân lực? *(Vui lòng đánh dấu X vào lựa chọn cho là đúng)*

Nội dung khảo sát	Lựa chọn
Yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội	
Sự tiến bộ khoa học công nghệ	
Chiến lược của đối thủ cạnh tranh	

Câu 9. Khảo sát về mức độ ảnh hưởng của các nhân tố bên trong đơn vị đến công tác đào và phát triển nguồn nhân lực? *(Vui lòng đánh dấu X vào lựa chọn cho là đúng)*

Nội dung khảo sát	Lựa chọn
Nguồn nhân lực của công ty	
Nguồn lực về tài chính và cơ sở vật chất	
Mục tiêu chiến lược của công ty	
Điều kiện làm việc và tính chất công việc	
Chính sách đãi ngộ người lao động của công ty	

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!