

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**



TRẦN THẾ ANH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO
TẠO & PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY ĐIỆN LỰC CẦU GIẤY**

ĐỀ CƯƠNG LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI, 2022

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**

TRẦN THẾ ANH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO
TẠO & PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY ĐIỆN LỰC CẦU GIẤY**

**Ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số : 8340101**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN THỊ KIM THANH

Đơn vị công tác: Đại học Điện lực

Người hướng dẫn – Ký tên:.....

HÀ NỘI, 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan luận văn “***Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy***” là công trình nghiên cứu độc lập, các tài liệu tham khảo, số liệu thống kê phục vụ mục đích nghiên cứu trong công trình này được sử dụng đúng quy định, không vi phạm quy chế bảo mật của Nhà nước. Tác giả xin cam đoan những vấn đề nêu trên là đúng sự thật. Nếu sai, tác giả xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật.

Tác giả luận văn

Trần Thế Anh

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện luận văn thạc sĩ, tôi đã nhận được sự giúp đỡ, tạo điều kiện nhiệt tình và quý báu của nhiều cá nhân và tập thể.

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Điện lực, xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô trong Khoa Sau đại học, Khoa Quản lý Kinh tế đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để tôi hoàn thành luận văn của mình.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới TS. Nguyễn Thị Kim Thanh đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ để tôi có thể hoàn thành luận văn thạc sĩ một cách trọn vẹn và hoàn chỉnh.

Bên cạnh đó, tôi cũng xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo, các cán bộ, nhân viên Công ty Điện lực Cầu Giấy đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày....tháng....năm 2022

Tác giả luận văn

Trần Thế Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU	vii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
4. Phương pháp nghiên cứu.....	3
5. Bố cục đề tài.....	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1 Một số khái niệm cơ bản.....	5
1.1.1 Một số khái niệm về nhân lực	5
1.1.2 Khái niệm về phát triển nhân lực và đào tạo phát triển nhân lực.....	6
1.2 Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển nhân lực.....	7
1.2.1 Chỉ tiêu cơ cấu và số lượng nhân lực	7
1.2.2 Chỉ tiêu đánh giá về chất lượng nhân lực	8
1.3. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực.....	10
1.4. Nội dung đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp:	12
1.4.1. Phân tích nhu cầu đào tạo.....	12
1.4.2. Xây dựng các mục tiêu đào tạo – phát triển	12
1.4.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo.....	13
1.4.4 Lựa chọn phương pháp đào tạo phát triển	13
1.4.5 Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực.....	13
1.4.6 Lựa chọn giáo viên giảng dạy.....	15

<i>1.4.7 Tính toán chi phí cho đào tạo phát triển</i>	16
<i>1.4.8 Đánh giá hiệu quả đào tạo phát triển nhân lực</i>	17
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo phát triển nhân lực trong doanh nghiệp	17
<i>1.5.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài</i>	17
<i>1.5.2 Các yếu tố thuộc doanh nghiệp</i>	18
<i>1.5.3 Các yếu tố thuộc bản thân người lao động</i>	19
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC CẦU GIẤY	20
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Điện lực Cầu Giấy	20
<i>2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển</i>	20
<i>2.1.2 Cơ cấu tổ chức</i>	21
<i>2.1.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty</i>	24
2.2 Thực trạng phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy	27
<i>2.2.1 Về cơ cấu và số lượng nhân lực</i>	27
<i>2.2.2 Về chất lượng nhân lực tại Công ty</i>	29
2.3 Thực trạng về công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy	35
<i>2.3.1 Thông qua tuyển dụng nhân lực tại Công ty</i>	35
<i>2.3.2 Thông qua bố trí, sử dụng nhân lực tại Công ty</i>	38
<i>2.3.3 Phân tích hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty</i>	39
2.4. Đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy	57
<i>2.4.1 Kết quả đạt được</i>	57
<i>2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân</i>	59
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC CẦU GIẤY	65
3.1 Mục tiêu, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh, công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy	65

<i>3.1.1 Mục tiêu và định hướng phát triển sản xuất kinh doanh tại Công ty Điện lực Cầu Giấy.....</i>	<i>65</i>
<i>3.1.2 Mục tiêu và định hướng phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy.....</i>	<i>67</i>
<i>3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy</i>	<i>69</i>
<i>3.3.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo và xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực.....</i>	<i>69</i>
<i>3.3.2. Hoàn thiện xác định mục tiêu đào tạo</i>	<i>73</i>
<i>3.3.3. Hoàn thiện lựa chọn đối tượng đào tạo</i>	<i>75</i>
<i>3.3.4. Hoàn thiện xây dựng chương trình đào tạo</i>	<i>76</i>
<i>3.3.5. Hoàn thiện lựa chọn hình thức, phương pháp đào tạo</i>	<i>77</i>
<i>3.3.6. Nâng cao chất lượng giáo viên đào tạo.....</i>	<i>79</i>
<i>3.3.7. Sử dụng có hiệu quả kinh phí đào tạo</i>	<i>79</i>
<i>3.3.8. Nâng cao chất lượng đánh giá công tác đào tạo</i>	<i>80</i>
<i>3.3.9. Một số giải pháp phát triển nhân lực</i>	<i>82</i>
<i>3.4. Kiến nghị</i>	<i>89</i>
<i>3.4.1. Kiến nghị Tập đoàn Điện lực Việt Nam.....</i>	<i>89</i>
<i>3.4.2. Kiến nghị Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội.....</i>	<i>89</i>
KẾT LUẬN	91
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC VIẾT TẮT

DN	: Doanh nghiệp
SXKD	: Sản xuất kinh doanh
ASEAN	: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
EVN	: Tập đoàn Điện lực Việt Nam
EVNHANOI	: Tổng công ty Điện lực Hà Nội
TW	: Trung ương
NL	: Nhân lực
NNL	: Nguồn nhân lực
NLĐ	: Người lao động
TBA	: Trạm biến áp
CMKT	: Chuyên môn kỹ thuật
CBCNV	: Cán bộ công nhân viên

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Số liệu về quản lý vận hành lưới điện của Công ty.....	24
Bảng 2.2 : Kết quả hoạt động đầu tư xây dựng và cải tạo lưới điện tại Công ty điện lực Cầu Giấy.....	26
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2019-2021	27
Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực tại Công ty điện lực Cầu giấy.....	28
Bảng 2.5: Kết quả khám chữa bệnh định kỳ các giai đoạn của Công ty.....	30
Bảng 2.6: Trình độ học vấn của nhân lực Công ty	31
Bảng 2.7: Trình độ, kỹ năng chuyên môn của nhân lực Công ty.....	32
Bảng 2.8: Số lượng nhân lực vi phạm kỷ luật tại Công ty.....	34
Bảng 2.9: Số lượng Đảng viên của Đảng bộ Công ty qua các năm.....	35
Bảng 2.10: Kết quả tuyển dụng nhân viên của Công ty giai đoạn 2019-2021	37
Bảng 2.11. Nhu cầu đào tạo theo quy định của pháp luật.....	41
Bảng 2.12. Nhu cầu đào tạo theo nội dung, đối tượng và thời gian đào tạo.....	41
Bảng 2.13. Nhu cầu đào tạo theo yêu cầu SXKD của công ty	42
Bảng 2.14. Nhu cầu đào tạo theo nhu cầu của NLĐ.....	43
Bảng 2.15. Khóa đào tạo về lĩnh vực vận hành	50
Bảng 2.16. Khóa đào tạo về lĩnh vực kinh doanh, dịch vụ khách hàng.....	51
Bảng 2.17: Kết quả khảo sát cán bộ và nhân viên về chương trình đào tạo	52
Bảng 2.18: Kết quả khảo sát cán bộ và nhân viên về đào tạo nhân lực	54
của Công ty	54
Bảng 3.1: Mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty Điện lực Cầu Giấy đến năm 2025	66
Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Điện lực Cầu Giấy.....	22
Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng tại Công ty	36
Hình 2.3: Quy trình đào tạo cán bộ và nhân viên của Công ty	39
Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ lao động bố trí không hợp lý tại Công ty	38
Biểu đồ 2.2: Chi phí cho hoạt động đào tạo nhân lực	55

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Công ty Điện lực Cầu Giấy đang trong quá trình phát triển cả về quy mô lẫn chất lượng. Do đó, những năm gần đây, nhân lực tại Công ty tăng mạnh về số lượng, về trình độ đào tạo nhưng vẫn không đáp ứng được yêu cầu của SXKD điện cho địa bàn phục vụ. Công ty Điện lực Cầu Giấy nói riêng và Tập Đoàn Điện lực Việt Nam nói chung đang đứng trước nguy cơ tụt hậu nhanh hơn so với thế giới và khu vực ASEAN về năng suất lao động và hiệu quả SXKD. Thực trạng này xuất phát từ nhiều nguyên nhân, một mặt, do Công ty Điện lực Cầu Giấy được EVN giao nhiệm vụ nặng nề trong thực hiện Quy hoạch Phát triển điện lực quốc gia giai đoạn 2016-2021, thực hiện vai trò chủ đạo trong đảm bảo cung cấp điện năng cho sản xuất và tiêu dùng khu vực quận Cầu Giấy. Một mặt do yêu cầu tái cơ cấu ngành Điện, trong đó có việc hình thành thị trường điện cạnh tranh đặt ra những nguy cơ và thách thức mới đối với Công ty. Để vượt qua những khó khăn và thách thức, đảm bảo hoạt động hiệu quả và đáp ứng yêu cầu phát triển SXKD Điện thì một vấn đề cơ bản và lâu dài là phải tập trung hoàn thiện và đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong giai đoạn tiếp theo.

Với tình hình như trên, việc nghiên cứu một cách toàn diện về phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy để đáp ứng yêu cầu phát triển, cải thiện năng suất lao động, nâng cao năng lực cạnh tranh cho Công ty trở nên cấp bách. Với những kiến thức được nhà trường trang bị cũng như nhận được sự hướng dẫn của TS. **Nguyễn Thị Kim Thanh**, tôi chọn đề tài "**Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy**" làm đề tài luận văn thạc sỹ. Tôi rất mong nhận được ý kiến từ các quý thầy cô, bạn bè và đồng nghiệp để hoàn thành mục tiêu của bài luận văn này.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1 Mục đích

Trên cơ sở phân tích thực trạng về nhân lực tại Công ty điện lực Cầu Giấy về công tác đào tạo và phát triển nhân lực, Phân tích chỉ ra những ưu nhược điểm, những mặt còn tồn tại cần phải thay đổi, khắc phục sao cho phù hợp với điều kiện hiện tại và định hướng phát triển doanh nghiệp trong tương lai. Thông qua đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại đơn vị thời gian tới.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tổng hợp các khái niệm và đưa ra khái niệm mang tính chất đầy đủ, toàn diện về công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Qua đó, nội dung của sự phát triển nhân lực trong đề tài được tiếp cận bao gồm các khía cạnh: sự hợp lý hóa về mặt số lượng, sự hoàn thiện về mặt cơ cấu và sự nâng cao về mặt chất lượng nhân lực.

- Phân tích và làm rõ thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy, tổng hợp những ưu điểm, tồn tại hạn chế và nguyên nhân.

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy trong thời gian tới. Trên cơ sở các kết quả phân tích thực trạng về phát triển nhân lực, kết hợp với sự phân tích các môi trường bên trong, bên ngoài của nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy, tác giả kiến nghị các giải pháp để phát huy các lợi thế, các yếu tố tích cực, hạn chế các yếu tố tiêu cực, các khó khăn nhằm phát triển nhân lực của Công ty một cách toàn diện và khả thi nhất.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Về đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu thực hiện đối với toàn bộ người lao động tại Công ty Điện lực Cầu Giấy bao gồm cả lao động trực tiếp (công nhân điều độ, vận hành, các đội quản lý khách hàng khu vực...) và lao động gián tiếp (nhân viên khối văn phòng) ở tất cả các trình độ.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Nghiên cứu thực hiện tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

Về thời gian:

+ Đề tài nghiên cứu về thực trạng đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty Điện lực Cầu Giấy trong giai đoạn 2019-2021.

+ Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty Điện lực Cầu Giấy đến năm 2025.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1 Chọn điểm nghiên cứu

Điểm nghiên cứu được tiến hành tại Công ty Điện lực Cầu Giấy. Trong luận văn, tác giả lựa chọn Công ty Điện lực Cầu Giấy nhằm thu thập các thông tin liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Công ty trong giai đoạn 2019-2021.

4.2 Phương pháp nghiên cứu

4.2.1 Phương pháp thu thập thông tin

Để thực hiện nghiên cứu luận văn, tác giả sử dụng nguồn thông tin dữ liệu qua sách báo, tài liệu và các phòng ban.

- Các thông tin từ các luận văn, luận án, các bài nghiên cứu khoa học và tạp chí đi trước liên quan đến cơ sở lý thuyết về đào tạo phát triển nhân lực của các doanh nghiệp, hệ thống cơ sở lý luận phù hợp nhất với mục tiêu nghiên cứu. Các thông tin sẽ được thống kê lại thành từng nhóm và tổng hợp lại.

- Các thông tin liên quan đến đào tạo phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu giấy giai đoạn 2019-2021: kết quả hoạt động, tình hình nguồn nhân lực và các nội dung liên quan đến phát triển nguồn nhân lực của Công ty Điện lực Cầu Giấy. Các thông tin được tổng hợp dưới dạng bảng biểu theo hình thức sắp xếp tổ hợp theo từng nhóm chỉ tiêu nghiên cứu và tiêu chí đánh giá phù hợp với đề tài.

4.2.2 Phương pháp xử lý thông tin

Thông tin sau khi thu thập sẽ được xử lý bằng phần mềm Excel để tính toán và xử lý dữ liệu. Ngoài ra, tác giả còn sử dụng phần mềm Word để biểu hiện một số dữ liệu thu thập được bằng biểu đồ.

5. Bố cục đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia làm 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp
- Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy
- Chương 3: Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 Một số khái niệm về nhân lực

Nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại trong phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, do vậy phát triển nhân lực chất lượng cao luôn là mối quan tâm hàng đầu của tất cả các nước trên thế giới. Hiện nay, có khá nhiều cách tiếp cận cũng như cách hiểu khác nhau về nhân lực:

Theo Mai Quốc Chánh (2011): “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”. Quan niệm này xem nhân lực là yếu tố nội tại, tồn tại trong bản thân mỗi con người, không phụ thuộc nhiều vào các yếu tố môi trường bên ngoài xã hội.

Theo Nguyễn Ngọc Quân (2013): “Nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực, nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một tổ chức hoặc một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định”. Theo cách hiểu này thì nhân lực cũng là yếu tố nội tại trong con người nhưng được đặt trong mối quan hệ với chủ thể khác là tổ chức hay cơ cấu kinh tế - xã hội.

“Nhân lực với tư cách là sự phát triển của kinh tế xã hội, cũng có thể hiểu là tổng hợp các cá nhân những người cụ thể tham gia vào lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động” (Đình Việt Hòa, 2010). Với cách hiểu này nguồn nhân lực bao gồm những người trong độ tuổi lao động.

Theo đó, khái niệm nhân lực được xét trên hai góc độ:

- Nhân lực xã hội: Nhân lực xã hội là dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động (đảm bảo về sức khỏe và trình độ).

- Nhân lực doanh nghiệp: là lực lượng lao động của doanh nghiệp, chính là số người có tên trong danh sách của doanh nghiệp và được doanh nghiệp trả lương.

1.1.2 Khái niệm về phát triển nhân lực và đào tạo phát triển nhân lực

Khái niệm về phát triển nhân lực được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau.

Theo cách tiếp cận của các nhà kinh tế hiện đại: Con người là mục tiêu của sự phát triển chứ không phải là nhân tố sản xuất thông thường. Vì vậy, việc phát triển con người hay phát triển nhân lực là sự mở rộng các cơ hội lựa chọn, nâng cao năng lực nhằm hưởng thụ một cuộc sống hạnh phúc, ấm no và bền vững. Vì thế việc phát triển con người không chỉ là sự gia tăng về thu nhập, của cải vật chất mà còn bao gồm cả việc mở rộng khả năng của con người, tạo cho con người có thể tiếp cận nền giáo dục tốt hơn, chỗ ở tiện nghi hơn và việc làm có ý nghĩa hơn (Đình Việt Hòa, 2009).

Theo UNESCO: Phát triển nhân lực là các hoạt động làm cho toàn bộ sự lãnh nghề của dân cư luôn phù hợp với sự phát triển của đất nước. Và chỉ giới hạn trong phạm vi kỹ năng lao động và thích ứng với nhu cầu việc làm.

Theo tổ chức lao động thế giới: Phát triển nhân lực không chỉ là sự phát triển về trình độ lãnh 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.

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. Phát triển nhân lực 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.

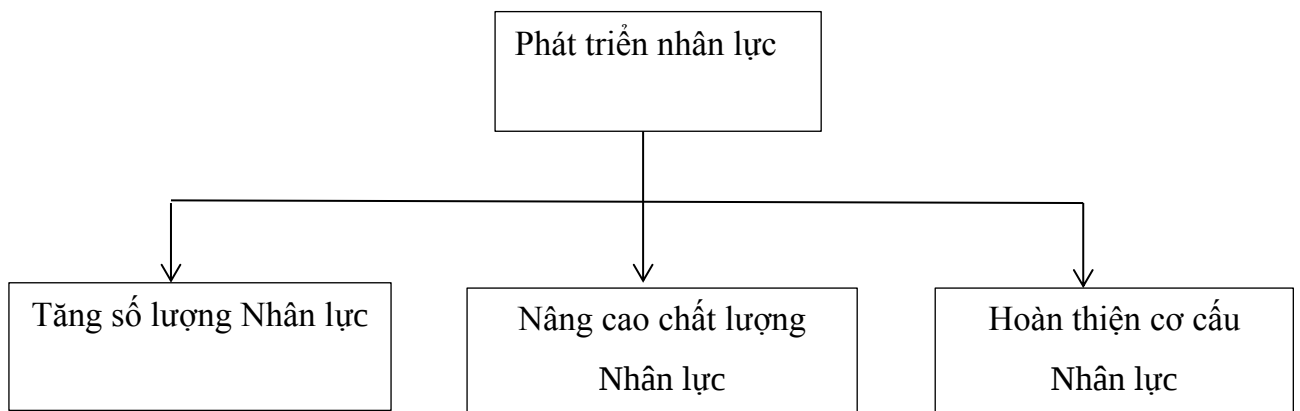
Có rất nhiều khái niệm về phát triển nhân lực đã được công bố, trong nội dung luận văn này, tác giả sử dụng khái niệm phát triển nhân lực của Nguyễn Lộc (2010). *“Phát triển nhân lực là quá trình biến đổi cả về số lượng và chất lượng, cơ cấu nhân lực và đảm bảo sự phù hợp của nhân lực đối với doanh nghiệp. Đó là chuỗi các hoạt động nhằm hợp lý hóa số lượng nhân lực, nâng cao chất lượng nhân lực và hoàn thiện cơ cấu nhân lực”*.

Tăng số lượng nhân lực hay phát triển nhân lực về số lượng chính là việc gia tăng số lượng và đảm bảo cân đối nhân lực trong doanh nghiệp thông qua các hoạt động tuyển dụng và hoạt động tạo động lực cho nhân lực (Vũ Bá Thề, 2005).

Nâng cao chất lượng nhân lực: nâng cao chất lượng nhân lực chính là tổng thể các hình thức, phương pháp và chính sách nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng nhân lực (trí lực, thể lực và tâm lực) đáp ứng đòi hỏi về nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội nói chung và của doanh nghiệp, tổ chức nói riêng trong từng giai đoạn nhất định (Vũ Bá Thề, 2005).

Hoàn thiện cơ cấu nhân lực được thực hiện thông qua việc bố trí và sử dụng có hiệu quả nhân lực của một DN. Đây là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí của tổ chức để khai thác, phát huy hiệu quả năng lực làm việc của người lao động sao cho đạt kết quả lao động cao nhất (Bùi Văn Nhơn, 2006).

Như vậy, trong luận văn tác giả tiếp cận khái niệm sự phát triển nhân lực trong doanh nghiệp theo sơ đồ dưới đây:



Nguồn: tác giả tổng hợp

1.2 Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển nhân lực

1.2.1 Chỉ tiêu cơ cấu và số lượng nhân lực

Số lượng nhân lực là một trong những tiêu chí đánh giá sự phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Phát triển nhân lực về số lượng chính là việc gia tăng số lượng và đảm bảo cân đối nhân lực trong doanh nghiệp thông qua các hoạt động nhất định (Vũ Bá Thề, 2005).

Cơ cấu nhân lực của một tổ chức, doanh nghiệp được đánh giá phù hợp khi hoạt động nhân sự có hiệu quả đối với một công việc cụ thể tùy theo yêu cầu sản xuất kinh doanh tại một thời điểm nhất định. Để hoàn thiện cơ cấu nhân lực, tổ chức, doanh nghiệp cần đảm bảo các nguyên tắc: Bố trí nhân lực đúng ngành nghề được đào tạo. Các công việc đều được người đào tạo phù hợp nhất đảm nhận; Bố trí nhân lực theo hướng càng chuyên môn hóa càng tốt. Việc này sẽ phát huy được tính sáng tạo và nâng cao các kỹ năng nghề nghiệp của người lao động; Bố trí theo hướng phát huy tối đa các ưu điểm, hạn chế các nhược điểm, phù hợp với tâm sinh lý của người lao động.

Việc bố trí và sử dụng hiệu quả nhân lực phải phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ, mục tiêu của DN, có nghĩa là thành phần, tỷ trọng, vai trò của các bộ phận nhân lực đó phải xuất phát từ nhiệm vụ, mục tiêu của DN. Nếu sử dụng thừa nhân lực sẽ gây lãng phí, còn nếu sử dụng thiếu nhân lực thì sẽ không hoàn thành nhiệm vụ theo mục tiêu của DN. Điều này sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động trong toàn bộ DN, ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và giá thành sản phẩm, từ đó có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của DN, ảnh hưởng đến khả năng thực hiện kế hoạch sản xuất và ảnh hưởng đến các mối quan hệ trong DN.

1.2.2 Chỉ tiêu đánh giá về chất lượng nhân lực

1.2.2.1 Thể lực của nhân lực

Thể lực thể hiện sự dẻo dai của cơ thể NL trong quá trình làm việc. Thể lực hay sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất và tinh thần. Sức khỏe cơ thể là sự cường tráng, năng lực lao động chân tay. Sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hoạt động thực tiễn. Hiến chương của Tổ chức y tế thế giới đã nêu: “Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tâm thần và xã hội, chứ không chỉ là không có bệnh tật hay thương tật”. Việc nâng cao thể lực cho NL sẽ tăng cường sức đề kháng, sử dụng năng lượng hiệu quả hơn trong công việc trí óc, giảm bớt mệt mỏi và căng thẳng.

Người lao động có đủ sức khỏe mới có thể làm việc hiệu quả, cống hiến được tài năng chuyên môn cho sự phát triển của doanh nghiệp. Việc phát triển thể lực cho người lao động có thể thực hiện thông qua các hoạt động thể dục thể thao tại doanh nghiệp, các hoạt động thăm hỏi khi người lao động ốm đau. Ngoài ra còn có hoạt động kiểm tra sức khỏe thường niên cho người lao động để kịp thời phát hiện tình trạng sức khỏe để bồi dưỡng sức khỏe kịp thời cho người lao động. Không những thế việc chăm sóc sức khỏe cho người lao động còn thể hiện ở việc cung cấp môi trường làm việc hoặc chất lượng bữa ăn ca của người lao động. Những việc làm trên giúp cho người lao động có sức khỏe tốt nhất để cống hiến cho doanh nghiệp. Từ đó doanh nghiệp mới có đội ngũ nhân lực đảm bảo về thể lực cũng như chất lượng.

1.2.2.2 Trí lực của nhân lực

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

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

1.2.2.3 Tâm lực của nhân lực

Tâm lực của nhân lực bao gồm thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay còn gọi là năng lực ý chí của nhân lực.

Thái độ làm việc là những hành vi biểu hiện bên ngoài, tâm lý làm việc là những cảm xúc bên trong con người. Khi cảm xúc biến động khiến tâm lý làm việc biến động theo và ảnh hưởng đến thái độ làm việc của người lao động, làm thay đổi hành vi trong sản xuất. Khi người lao động kiểm soát được hành vi của bản thân,

nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng biểu hiện bằng thái độ, bằng hành vi đúng đắn là thể hiện nhân lực có kiến thức, có sự hiểu biết nhất định và phần đó được coi là có chất lượng về mặt tâm lực.

Để nâng cao tâm lực cho nhân lực, đòi hỏi tổ chức, doanh nghiệp phải tạo ra môi trường làm việc tốt, có các chính sách đãi ngộ và thăng tiến và đặc biệt là phải tạo ra một đặc thù văn hóa của tổ chức, doanh nghiệp đó (văn hóa doanh nghiệp).

1.3. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực

Trí lực của người lao động bao gồm trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc góp phần tạo ra tính hiệu quả trong thực hiện công việc của người lao động. Có nhiều hoạt động mà các doanh nghiệp sử dụng để nâng cao trí lực cho nhân lực, trong đó hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực được xem là hoạt động cơ bản nhất.

Đào tạo và bồi dưỡng nhân lực là phương pháp phát triển nhân viên được các DN sử dụng nhiều nhất. Khi đầu tư cho đào tạo các DN mong muốn người lao động có kiến thức, kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt năng suất lao động cao hơn. Để làm được điều này DN cần hoạch định và thiết kế sao cho việc đào tạo phải thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng. Như vậy, để việc đào tạo có hiệu quả cao, DN cần tạo ra động lực ở người lao động, cần cho người lao động thấy rõ sự liên quan của việc được đào tạo và những cơ hội mà họ sẽ nhận được trong quá trình làm việc thực tế. Bên cạnh đó DN cũng nên chú trọng tạo ra bầu không khí khích lệ việc học tập và áp dụng những kiến thức mới vào công việc. Đây chính là nội dung quan trọng nhất của phát triển trí lực cho nhân lực của doanh nghiệp.

Mục tiêu của đào tạo và bồi dưỡng nhân lực là nhằm sử dụng có hiệu quả nhân lực hiện có và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng nhiệm vụ một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của người lao động trong tương lai (Nguyễn Hữu Thân, 2007). Việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc giúp

cho người lao động thêm yêu công việc, gắn bó với công việc, nâng cao tâm lực của người lao động đối với doanh nghiệp

Đào tạo đối với nhân sự mới: Với nhân sự mới được tuyển dụng, mặc dù sau quá trình tuyển chọn năng lực làm việc của họ đã phù hợp với yêu cầu công việc. Tuy nhiên, sự phù hợp này chỉ ở mức độ tương đối. Khi phân tích công việc nhà quản trị biết những kỹ năng cần cho mỗi công việc cụ thể, và người mới tuyển dụng ít khi có đủ tất cả các kỹ năng yêu cầu (Nguyễn Hữu Thân, 2007). Vì thế họ vẫn cần phải được đào tạo thêm một số kỹ năng, tránh sai sót trong quá trình làm việc ngay từ đầu, gây ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ.

Đào tạo và đào tạo lại đối với nhân sự hiện tại: Trong xu hướng phát triển, để tồn tại các doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến, đổi mới nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Do đó công ty cần có các chương trình đào tạo và đào tạo lại đội ngũ nhân viên, bổ sung cho họ kiến thức, kỹ năng để có thể sử dụng và khai thác những công nghệ được cải tiến và đổi mới đồng thời nâng cao khả năng thích ứng với những thay đổi trong quá trình làm việc. Đây chính là quá trình gia tăng chất lượng lực lượng lao động đảm bảo nhân sự từ bên trong công ty (Nguyễn Hữu Thân, 2007). Tiến trình đào tạo thông qua các bước như phân tích các nhân tố môi trường để xác định rõ nhu cầu đào tạo, thiết lập các mục tiêu cụ thể về chương trình và đối tượng đào tạo, lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp, thực hiện chương trình đào tạo và cuối cùng là đánh giá chương trình đào tạo. Kết quả của chương trình đã đáp ứng được nhu cầu đặt ra như thế nào.

Sự phát triển của DN phụ thuộc nhiều vào việc được đào tạo và bồi dưỡng của người lao động. Đây được xem như là một phương tiện để giúp DN thay đổi, phá vỡ những rào cản ngăn không cho DN đạt kết quả cao nhất về hiệu quả công việc cũng như về lợi nhuận trong hoạt động của mình. Việc DN khuyến khích và tạo điều kiện cho người lao động học hỏi thông qua những hoạt động đào tạo là hết sức cần thiết.

1.4. Nội dung đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp:

1.4.1. Phân tích nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nhân lực trong doanh nghiệp là quá trình phân tích, đánh giá hiện trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp cũng như những biến động của môi trường để thấy được phải đào tạo số lượng người là bao nhiêu, chất lượng như thế nào để đáp ứng được nhu cầu của công việc trong doanh nghiệp và đặt ra trong một khoảng thời gian nhất định.

Việc xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nhân lực có ý nghĩa quan trọng, nó ảnh hưởng đến việc thực hiện các bước tiếp theo, quyết định trước nhất hiệu quả và tính đúng đắn của công tác đào tạo. Do đó việc xác định nhu cầu đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp phải được thực hiện một cách khoa học và đạt được mức độ chính xác nhất có thể được vì chi phí cho công tác đào tạo là có hạn mặt khác đào tạo là để đáp ứng nhân lực cho việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu của tổ chức đồng thời thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động.

Nhu cầu đào tạo được đặt ra khi xuất hiện các dấu hiệu: sự giảm sút kết quả thực hiện công việc, sự phàn nàn của khách hàng, sự luân chuyển lao động lớn, tai nạn do lao động tăng, do đổi mới công nghệ, do yêu cầu sản xuất – kinh doanh...

1.4.2. Xây dựng các mục tiêu đào tạo – phát triển

Thực chất của xây dựng các mục tiêu đào tạo – phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là xác định các kết quả cần đạt được sau đào tạo. Do đó, các mục tiêu đặt ra cần lưu ý các yêu cầu:

Các mục tiêu phải rõ ràng, cụ thể gắn với việc nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp dựa trên các chỉ tiêu về lợi nhuận, doanh thu, thị trường, cơ cấu tổ chức... mà doanh nghiệp đưa ra.

Các mục tiêu được đưa ra phải phục vụ cho việc đánh giá quá trình đào tạo – phát triển.

Phải gắn trực tiếp với nhu cầu đào tạo. Bao gồm các khía cạnh như: loại kỹ năng cần đào tạo và trình độ có được sau đào tạo, thời gian đào tạo là bao lâu, số lượng người được đào tạo và cơ cấu lao động đào tạo.

1.4.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo

Do nguồn kinh phí phục vụ đào tạo có giới hạn và để đảm bảo cho công tác đào tạo phát triển nhân lực hiệu quả cao nhất, doanh nghiệp cần tiến hành lựa chọn các đối tượng đào tạo hợp lý dựa trên các yếu tố: trình độ, nguyện vọng, tuổi tác, tiềm năng...

Thực chất của việc xác định đối tượng đào tạo là trả lời câu hỏi: “đào tạo cho ai?” xuất phát từ lý do việc đào tạo phải xây dựng và duy trì được một lực lượng lao động đáp ứng được các mục tiêu, sử dụng đồng tiền của tổ chức có hiệu quả nhất đồng thời tạo động lực cho người lao động.

1.4.4 Lựa chọn phương pháp đào tạo phát triển

Các phương pháp đào tạo phát triển nhân lực rất đa dạng song doanh nghiệp phải tiến hành lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhất để bảo đảm rằng việc đào tạo sẽ cung cấp tốt nhất những kỹ năng cần thiết cho người lao động, nằm trong khả năng chi trả của doanh nghiệp, đồng thời phải đảm bảo yêu cầu về mặt thời gian (giảm thiểu chi phí cơ hội có thể).

Doanh nghiệp có thể chọn phương pháp đào tạo trong công việc hay đào tạo ngoài công việc nhưng dù là nhóm phương pháp nào thì đều có thể áp dụng trong ba trường hợp:

- Đào tạo kỹ năng cho công nhân mới
- Dạy kỹ năng mới cho tất cả người lao động trong tổ chức (đào tạo nâng cao).
- Dạy toàn bộ một nghề cho người lao động

1.4.5 Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nhân lực

Chương trình đào tạo phát triển nhân lực là tổ chức bao gồm các nội dung về các môn học: học môn gì, số lượng môn là bao nhiêu, thời lượng giảng dạy, thứ tự học các môn.

Việc xây dựng chương trình đào tạo phát triển sẽ có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ tới chất lượng và hiệu quả đào tạo. Đồng thời chương trình đào tạo còn cho phép doanh nghiệp có thể kiểm soát một cách tốt nhất nội dung đào tạo phát triển mặt khác tạo cơ sở cho việc chọn lựa đội ngũ giáo viên giảng dạy và chuẩn bị về cơ sở vật chất kỹ thuật cho công tác đào tạo. Để xây dựng chương trình đào tạo cho doanh nghiệp cần lưu ý những vấn đề sau:

- Thiết lập mục tiêu đào tạo được coi là một trong những bước vô cùng quan trọng không thể bỏ qua. Mục tiêu cần đảm bảo nhiều yếu tố. Nó cũng được xây dựng những nghiên cứu, tình hình thực tế. Ví dụ: đối tượng đào tạo là ai? Họ có những đặc điểm chung gì về nhân khẩu học, sở thích? Họ hoạt động trong lĩnh vực gì? Các nền tảng và kỹ năng mà họ cần phải có? Mục tiêu mà doanh nghiệp của bạn muốn đạt được sau chương trình đào tạo này là gì? Bạn muốn giữ chân hay phát triển nguồn nhân lực sẵn có? Các nhân viên sau khi hoàn thành chương trình học sẽ được trang bị những kỹ năng gì? Mục đích cuối cùng là về con người hay về doanh số?

- Triển khai chương trình đào tạo là một bước mà các doanh nghiệp cần đặc biệt lưu ý:

Nội dung đào tạo phù hợp: Nội dung đào tạo doanh nghiệp là thách thức đối với nhiều doanh nghiệp. Thông thường, các nội dung đào tạo được xây dựng từ nguồn trong tổ chức, quản lý cấp cao hoặc thuê chuyên gia bên ngoài. Các nội dung đào tạo không chỉ hữu ích mà còn cần được thể hiện bằng nhiều cách để có thể tiếp cận tốt nhất đến nhân viên. Các chương trình đào tạo trực tuyến thì cần chuẩn bị nội dung số hóa thật kỹ càng, phù hợp và đúng mục tiêu.

Đào tạo liên tục: Việc duy trì đào tạo liên tục các nhân viên sẽ khiến năng lực của nhân viên được cải thiện qua những cấp độ kỹ năng được rèn luyện. Thêm nữa, việc thay đổi liên tục trong hệ thống nhân sự cũng đòi hỏi hoạt động đào tạo diễn ra liên tục. Đào tạo liên tục cũng là cách tốt nhất để rèn luyện cho nhân viên thói quen học tập, trau dồi các kỹ năng một cách thường xuyên.

Đào tạo kịp thời: Các hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp với đặc thù các kỹ năng áp dụng trực tiếp vào công việc hàng ngày. Do đó, việc đào tạo kịp thời phần nào sẽ hỗ trợ nhân viên kịp thời lấp đầy các lỗ hổng về kỹ năng và có thể áp dụng ngay vào công việc.

- Điều tiết chương trình đào tạo: bộ phận đào tạo trong doanh nghiệp có sự chuẩn bị một cách kỹ càng để các chương trình đào tạo diễn ra một cách suôn sẻ nhất. Đối với đào tạo trực tuyến, hãy đảm bảo nhân viên dễ dàng tiếp cận với giải pháp công nghệ áp dụng vào đào tạo, có cảm hứng với học tập. Cần quan sát thái độ học tập của nhân viên để có thể có phương án điều tiết cho hợp lý. Nội dung bài học có hợp lý không? Nhân viên có cảm thấy hào hứng không? Đây cũng là một trong những lưu ý khi xây dựng chương trình đào tạo cho doanh nghiệp.

- Đánh giá kết quả đào tạo là một trong những bước cũng rất quan trọng. Sau thời gian triển khai đào tạo, doanh nghiệp cần có những đánh giá ban đầu về chương trình đào tạo cũng như hiệu quả đã đạt được. Điều này được đánh giá dựa trên thái độ học tập của nhân viên khi tham gia đào tạo. Kết quả các bài kiểm tra sau các khóa học cũng là một cách để đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Thêm vào đó, bộ phận đào tạo cũng có thể tiếp nhận các ý kiến của nhân viên sau thời gian triển khai. Vì suy cho cùng, nhân viên cũng là đối tượng đào tạo trực tiếp của chương trình.

1.4.6 Lựa chọn giáo viên giảng dạy

Doanh nghiệp cần phải lựa chọn được những giáo viên vừa giỏi về chuyên môn kỹ thuật, vừa có kỹ năng sư phạm để có thể truyền đạt đầy đủ, chính xác, dễ hiểu nội dung các kiến thức, kỹ năng cần bổ sung cho người lao động.

Đội ngũ giáo viên có thể được doanh nghiệp lựa chọn từ nguồn bên trong hoặc bên ngoài tổ chức.

***Nguồn trong tổ chức:**

Đội ngũ giáo viên thuộc nguồn này bao gồm các chuyên gia đào tạo của tổ chức, những người quản lý, những công nhân lành nghề, có thâm niên công tác hay các quản trị gia của doanh nghiệp.

Chọn lựa giáo viên từ nguồn này có các ưu điểm như tiết kiệm chi phí cho tổ chức, dễ dàng kiểm soát, giám sát nội dung chương trình và xây dựng được bầu không khí làm việc nhóm, củng cố mối quan hệ trong tổ chức.

Song cũng tồn tại những nhược điểm là khả năng truyền đạt của giáo viên không cao, dây chuyền sản xuất có thể thiếu thợ lành nghề, gây ảnh hưởng tới chất lượng sản xuất.

Mặt khác, người được đào tạo cũng như doanh nghiệp có thể không biết đến những kinh nghiệm sản xuất, quản lý bên ngoài doanh nghiệp.

**Nguồn bên ngoài tổ chức:*

Đó là những chuyên gia, giảng viên của các trường, viện, trung tâm đào tạo hay các chuyên gia của các doanh nghiệp bạn.

Ưu điểm là nguồn bên ngoài là doanh nghiệp có nhiều cơ hội chọn lựa giáo viên, người hướng dẫn mang tính chuyên môn cao. Mặt khác việc đào tạo không làm gián đoạn công việc của lao động trong doanh nghiệp (phần lớn là những người có trình độ lành nghề hay năng suất lao động cao). Song việc lựa chọn nguồn này có nhược điểm là chi phí cho đào tạo cao.

Để cho người giáo viên có thể thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, doanh nghiệp cần tập huấn cho họ một số nội dung như: mục tiêu đào tạo của tổ chức, chính sách đào tạo.. để họ có thể dễ dàng tiếp cận đối tượng và thực hiện tốt hơn mục tiêu về đào tạo của tổ chức.

1.4.7 Tính toán chi phí cho đào tạo phát triển

Một trong những nội dung quan trọng để đảm bảo cho công việc đào tạo và phát triển nhân lực trong doanh nghiệp được thực hiện đó chính là các chi phí cho đào tạo và phát triển một cách chính xác sẽ giúp doanh nghiệp chủ động kiểm soát về mặt tài chính trong việc đầu tư phát triển nguồn nhân lực và tạo cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả của đầu tư.

Chi phí thực tế cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các chi phí về tài chính và chi phí về cơ hội.

Nhóm chi phí cơ hội bao gồm những công việc mà người đi học và người dạy không làm được khi tham gia vào quá trình đào tạo. Nhưng chi phí cơ hội khó xác định và lượng hóa, do đó doanh nghiệp thường chỉ tính toán đối với các chi phí tài chính bao gồm chi phí cho người học (như trợ cấp, học phí, học bổng...); chi phí cho người dạy (tiền công trả...); chi phí cho các phương tiện dạy và học (phòng học, máy móc...); các chi phí cho quản lý và chi phí phụ khác.

Việc quyết định đào tạo hay không chủ yếu căn cứ vào các chi phí về mặt tài chính song trong nhiều trường hợp cần xem xét tới các chi phí cơ hội, việc đánh giá các chi phí cơ hội trong trường hợp này chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của các nhà quản trị.

1.4.8 Đánh giá hiệu quả đào tạo phát triển nhân lực

Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển giúp doanh nghiệp thấy được tổ chức đã đạt được gì sau quá trình đào tạo. Bao gồm việc xem xét các khía cạnh:

- Đánh giá xem mục tiêu của tổ chức đạt được đến đâu
- Điểm mạnh – điểm yếu của chương trình đào tạo, từ đó giúp tổ chức xây dựng các chương trình đào tạo sau tốt hơn
- Đánh giá hiệu quả kinh tế của đào tạo

Việc đánh giá dựa vào các thông tin lấy từ các nguồn như đánh giá kết quả đào tạo thông qua bài kiểm tra, bài thi và tiến hành quan sát trực tiếp quá trình làm việc của người được đào tạo...

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo phát triển nhân lực trong doanh nghiệp

Doanh nghiệp được hình thành trên cơ sở liên kết các cá nhân người lao động hoạt động vì mục tiêu chung của tổ chức trong môi trường nhất định. Do đó việc đào tạo phát triển nhân lực trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố:

1.5.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

Trước hết là các chính sách về đào tạo nghề cho người lao động trong xã hội. Đây là yếu tố ảnh hưởng lâu dài tới công tác đào tạo phát triển của doanh nghiệp. Nếu công tác đào tạo nghề trong xã hội được chú trọng, người lao động có đủ năng

lực để thực hiện tốt công việc của doanh nghiệp, có nghĩa là chất lượng đầu vào nguồn nhân lực cao, sẽ giảm bớt được nhu cầu đào tạo của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp.

Bên cạnh đó các chính sách của địa phương cũng có ảnh hưởng lớn. Ví dụ, khi doanh nghiệp ký hợp đồng lao động đối với những người chưa biết nghề tại địa phương thì sẽ nhận được một khoản kinh phí hỗ trợ đào tạo từ ngân sách địa phương để đào tạo những người này. Ngoài ra còn có các yếu tố về khoa học kỹ thuật công nghệ, môi trường tự nhiên, văn hóa... cũng ảnh hưởng tới đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.5.2 Các yếu tố thuộc doanh nghiệp

Quy mô cơ cấu lực lượng lao động (đặc biệt cơ cấu về trình độ) sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới số lượng lao động cần được đào tạo hàng năm của doanh nghiệp theo hướng số lượng lao động càng đông, trình độ lành nghề càng thấp thì khối lượng công việc về đào tạo nguồn nhân lực đặt ra càng lớn.

Sự thay đổi về sản phẩm và thị trường trong mục tiêu của doanh nghiệp cũng như sự thay đổi, cải tiến về công nghệ đòi hỏi doanh nghiệp phải đào tạo mới hay đào tạo lại. Bên cạnh đó việc thay đổi về vị trí, chức vụ công việc của người lao động trong việc điều lao động giữa các bộ phận hay đề bạt, thăng tiến cán bộ cũng đặt ra vấn đề về đào tạo để người lao động có đủ các kiến thức, kỹ năng đáp ứng được yêu cầu của công việc mới.

Các chính sách về đào tạo phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp thực sự coi đào tạo phát triển là hoạt động quan trọng, là điều kiện tiên quyết để duy trì và phát triển vốn nhân lực của tổ chức thì công tác đào tạo phát triển sẽ được doanh nghiệp quan tâm chú trọng thực hiện. Các chính sách lúc này có vai trò mở đường, định hướng, thúc đẩy công tác đào tạo phát triển trong doanh nghiệp.

1.5.3 Các yếu tố thuộc bản thân người lao động

Về phía người lao động, các yếu tố gây ảnh hưởng tới công tác đào tạo phát triển trong doanh nghiệp bao gồm: trình độ, nguyện vọng, giới tính, tuổi tác, thành tích, tiềm năng...

Trong doanh nghiệp, những người có trình độ thấp sẽ được đào tạo nâng cao tay nghề hay năng lực quản trị, những người có chí tiến thủ muốn thăng tiến trong nghề nghiệp sẽ có nhiều cơ hội được doanh nghiệp quan tâm đào tạo, những người có tiềm năng, thành tích cao sẽ được doanh nghiệp cân nhắc tổng kế hoạch đào tạo phát triển của mình.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC CẦU GIẤY

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Điện lực Cầu Giấy

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Điện lực Cầu Giấy là một đơn vị thành viên của Công ty Điện lực Thành Phố Hà Nội, công ty Điện lực Cầu Giấy được thành lập và đưa vào hoạt động từ ngày 01/01/2002. Thời điểm ban đầu, công ty tiếp nhận và quản lý bán điện đến 22.462 khách hàng với 76 cán bộ công nhân viên, đến nay sau 16 năm hoạt động số lượng khách hàng là 74.325, tăng gấp 3,3 lần và đội ngũ cán bộ công nhân viên bao gồm 333 người.

Công ty Điện lực Cầu Giấy là đơn vị hạch toán kinh tế phụ thuộc trong Công ty Điện lực TP Hà Nội, được mở tài khoản tại Ngân hàng, có con dấu riêng để giao dịch, ký kết hợp đồng, trong chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và sự phân cấp, uỷ quyền của Giám đốc Công ty Điện lực TP Hà Nội, Trụ sở chính: 169A Đường Xuân Thuỷ - Quận Cầu Giấy - Hà Nội.

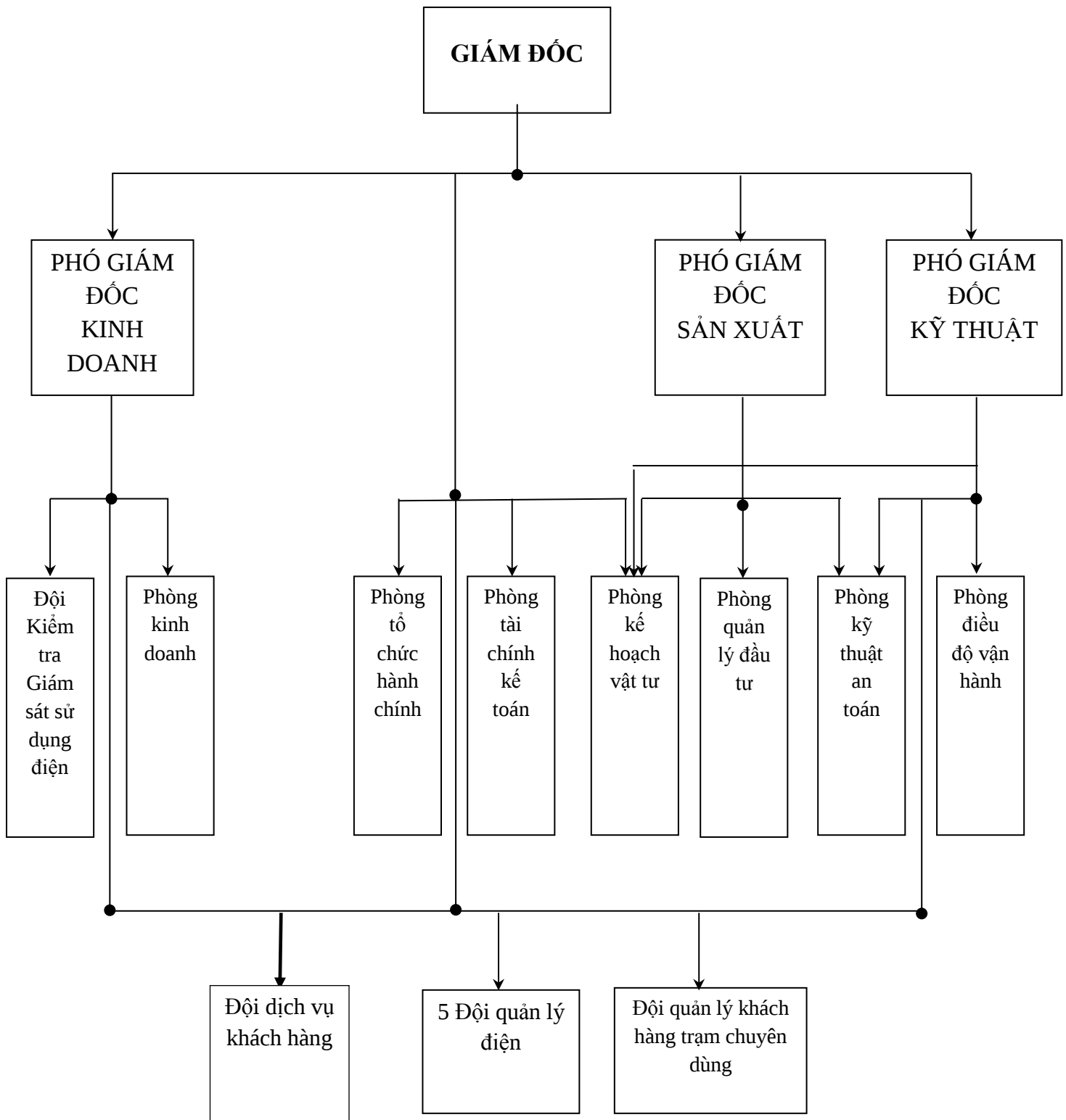
Công ty Điện lực Cầu Giấy hiện đang quản lý bán điện cho 08 phường: Quan Hoa, Dịch Vọng, Dịch Vọng Hậu, Nghĩa Tân, Nghĩa Đô, Mai Dịch, Yên Hoà, Trung Hoà, Đây là khu vực có tốc độ đô thị hoá nhanh, có nhiều khách hàng quan trọng và tỷ lệ điện sinh hoạt chiếm trên 60% tổng sản lượng điện.

Tính đến 31/12/2021, Công ty Điện lực Cầu Giấy quản lý bán điện trực tiếp đến 74.325 khách hàng, trong đó gồm 56.700 khách hàng sinh hoạt tư gia và 17.625 khách hàng cơ quan. Trong quá trình hoạt động, Công ty không ngừng xây dựng và phát triển theo nguyên tắc phát huy tối đa ngành nghề kinh doanh chính, kết hợp với các ngành nghề kinh doanh khác mà pháp luật cho phép, phát huy sức mạnh tổng hợp dựa trên uy tín, thương hiệu và nguồn nhân lực dồi dào, có trình độ năng lực chuyên môn cao, hoạt động với quy mô lớn hơn, hiện đại hơn và tiêu chuẩn hóa hơn.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức

Mô hình quản lý của Công ty Điện lực Cầu Giấy được tổ chức theo hướng trực tuyến chức năng gồm 3 cấp quản lý. Trong đó, Giám đốc Điện lực là người có quyền lực điều hành cao nhất, là đại diện hợp pháp trong mọi hoạt động của Điện lực, chịu trách nhiệm trước pháp luật và Giám đốc Công ty, có trách nhiệm lãnh đạo, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực do Công ty giao cho. Các phòng Tổ chức – hành chính, Tài chính - Kế toán là các bộ phận tư vấn giúp việc cho Giám đốc về nhân sự, tài chính. Dưới Giám đốc có Phó giám đốc Kỹ thuật, Phó giám đốc Kinh doanh và Phó giám đốc sản xuất phụ trách theo 3 lĩnh vực kỹ thuật, kinh doanh và sản xuất.

Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Điện lực Cầu Giấy



Nguồn : Công ty Điện lực Cầu Giấy

Phòng Tổ chức hành chính : Tham mưu cho Ban Giám đốc trong quản lý, chỉ đạo và hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc thực hiện các lĩnh vực : Văn thư lưu trữ, quản trị văn phòng, thi đua khen thưởng, quản lý hạ tầng trụ sở, bảo vệ an ninh trật tự tại trụ sở, quản trị doanh nghiệp, tổ chức bộ máy sản xuất, cán bộ, lao động tiền lương, chế độ chính sách, văn hóa doanh nghiệp.

Phòng kỹ thuật – an toàn : Tham mưu cho Ban Giám đốc trong quản lý, chỉ đạo và hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc thực hiện các lĩnh vực : quản lý vận hành lưới điện cao, trung, hạ thế, quản lý ứng dụng công nghệ, quy hoạch phát triển lưới điện, an toàn vệ sinh lao động, quản lý môi trường.

Phòng kế hoạch – vật tư : Tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác lập kế hoạch hoạt động SXKD – đầu tư xây dựng, bố trí vốn cho các hoạt động SXKD – đầu tư xây dựng, quản lý vật tư thiết bị.

Phòng tài chính – kế toán : Tham mưu cho Ban Giám đốc trong công tác quản lý tài chính, hạch toán kế toán, công tác kế hoạch tài chính và phân tích các hoạt động kinh tế.

Phòng Điều Độ Vận hành: Quản lý chỉ đạo, điều hành công tác điều độ lưới điện, tiến hành sửa chữa, bảo dưỡng các thiết bị điện cao thế.

Phòng Quản lý đầu tư: Tham mưu cho Ban Giám đốc trong công tác quản lý đầu tư xây dựng dự án, quản lý chất lượng công trình đầu tư xây dựng.

Phòng kinh doanh: Tham mưu cho Ban Giám đốc về công tác kinh doanh điện năng, dịch vụ khách hàng.

Đội dịch vụ khách hàng: Quản lý khai thác các khách hàng cơ quan và cung cấp dịch vụ.

Đội quản lý khách hàng trạm chuyên dùng : Quản lý hệ thống đo đếm điện năng trạm khách hàng.

Đội dịch vụ khách hàng : Tham mưu cho Ban Giám đốc trong công tác bao thầu quản lý đường dây và trạm biến áp theo yêu cầu của khách hàng, công tác cho thuê cột ddieejen treo cáp thông tin.

Các đội Quản lý Điện: Quản lý khách hàng dùng điện theo từng khu vực (9 khu vực).

2.1.3 Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty

2.1.3.1 Công tác quản lý vận hành lưới điện

Với mục tiêu quản lý vận hành đảm bảo cung ứng điện an toàn, liên tục và đạt chất lượng cao, trong những năm qua (từ năm 2019 đến năm 2021), Công ty Điện lực Cầu Giấy đã nâng cao tinh thần trách nhiệm, củng cố kiện toàn tổ chức, phân cấp cho các Đội quản lý điện khu vực, Phòng Điều độ vận hành chủ động trong công tác quản lý.

Bảng 2.1: Số liệu về quản lý vận hành lưới điện của Công ty

Danh mục	ĐVT	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2020/2019		Chênh lệch 2021/2020	
					Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Trạm biến áp	Trạm	770,0	793,0	810,0	23	3,0%	17	2,1%
Tổng số máy	Máy	953,0	996,0	1.004,0	43	4,5%	8	0,8%
Dung lượng	KVA	790.394,0	810.348,5	830.456,2	19.954,5	2,5%	20.107,7	2,5%
Đường dây Trung thế	KM	25.698,9	276.342,7	289.342,4	250.643,8	975,3%	12.999,7	4,7%
Đường dây hạ thế	KM	1.207,6	1.229,7	1.304,6	22,1	1,8%	74,9	6,1%

Nguồn: Phòng điều độ vận hành – Công ty ĐL Cầu Giấy

Hàng năm Công ty luôn đẩy nhanh việc thực hiện các phương án sửa thường xuyên, đại tu cải tạo nâng cấp lưới điện, xây dựng mới các trạm biến áp, nâng công suất các máy biến áp, chống quá tải đảm bảo cấp điện phục vụ chính trị, an ninh quốc phòng và phát triển kinh tế xã hội trên địa bàn quận Cầu Giấy. Nhờ vậy, hệ thống vật chất quản lý lưới điện của Công ty không ngừng gia tăng. Đến năm 2021, công ty quản lý 810 trạm biến áp; 1.004 máy phát điện; 289.342,4 km đường dây trung thế và 1.304,6 km đường dây hạ thế.

Trong quá trình vận hành, Công ty luôn tăng cường kiểm tra, rà soát tình hình cấp điện giờ cao điểm, thấp điểm; Thường xuyên thực hiện việc duy tu, bảo dưỡng định kỳ các TBA. Thực hiện vệ sinh công nghiệp toàn bộ thiết bị trong các TBA. Thực hiện 100% việc thí nghiệm định kỳ máy biến áp, các thiết bị trên lưới, thử nghiệm mẫu dầu MBA. Đồng thời, luôn bố trí lực lượng trực tăng cường các ngày nắng nóng, trực sửa chữa 24/24h khắc phục kịp thời các khu vực lưới điện quá tải. Công ty đã thực hiện tốt phương thức cấp điện, không để xảy ra sự cố chủ quan, hạn chế sự cố khách quan, xử lý sự cố nhanh, chất lượng, suất sự cố luôn đạt kế hoạch chỉ tiêu EVN, EVNHANOI giao. Điều này tạo điều kiện để Công ty nâng cao hiệu quả kinh doanh, giảm thiểu thất thoát trên đường dây tải điện.

2.1.3.2 Công tác đầu tư xây dựng và cải tạo lưới điện

Trong những năm qua mặc dù kết cấu lưới điện còn nhiều bất cập nhưng với sự nỗ lực của tập thể cán bộ kỹ thuật, công nhân nên công ty luôn đạt và vượt mức chỉ tiêu về suất sự cố mà công ty giao. Đạt kết quả này là nhờ Công ty Điện lực Cầu Giấy đã tập trung đầu tư xây dựng, cải tạo, thay thế, nâng công suất các trạm biến áp, đường dây trung hạ thế, hạ ngầm một số tuyến cáp trọng điểm, thay thế hòm công tơ, dây dẫn tại các khu vực có nguy cơ tổn thất cao. Triển khai thi công các công trình đảm bảo đạt tiến độ, chất lượng cao, có mỹ thuật và thanh quyết toán đúng thời gian quy định, góp phần giảm tổn thất điện năng và thực hiện đạt chỉ tiêu suất sự cố. Một số công trình đầu tư xây dựng và cải tạo lưới điện của Công ty như sau:

Bảng 2.2 : Kết quả hoạt động đầu tư xây dựng và cải tạo lưới điện tại Công ty điện lực Cầu Giấy

Danh mục	ĐVT	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2020/2019		Chênh lệch 2021/2020	
					Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Công trình đầu tư xây dựng								
Công trình	Công trình	16,0	15,0	18,0	-1	-6,3%	3	20,0%
Giá trị	tỷ đồng	57,6	57,9	73,9	0,3	0,5%	16	27,6%
Công trình cải tạo								
Công trình	Công trình	14,0	17,0	17,0	3,0	21,4%	-	0,0%
Giá trị	tỷ đồng	7,3	10,8	12,9	3,5	48,4%	2,1	19,4%

Nguồn: Phòng Quản lý đầu tư – Công ty ĐL Cầu Giấy

Nhờ thực hiện đồng bộ các biện pháp kỹ thuật và đầu tư nâng cấp, cải tạo lưới điện có trọng tâm, đạt hiệu quả cao; tận dụng vật tư thu hồi, sử dụng lại các vật tư, thiết bị đủ tiêu chuẩn vận hành nên Công ty đã chủ động trong công việc và tiết kiệm được chi phí, sử dụng vật tư hiệu quả, đáp ứng kịp thời sự tăng trưởng của phụ tải, hoàn thành tốt nhiệm vụ Tổng công ty giao.

2.1.3.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Điện năng thương phẩm chính là chỉ số ghi trên hệ thống đo đếm điện của các hộ tiêu thụ điện, là sản phẩm kinh doanh chủ yếu của Điện lực. Điện năng thương phẩm là một trong hai nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ tăng trưởng doanh thu, điện năng thương phẩm càng cao doanh thu càng lớn. Hàng năm, Công ty Điện lực Cầu Giấy được EVNHANOI giao kế hoạch điện năng thương phẩm dựa trên kết quả thực hiện của các năm trước, dự báo phụ tải của các thành phần kinh tế và nguồn điện của hệ thống điện quốc gia. Dưới sự lãnh đạo sát sao của Tổng công ty, sự phối hợp giúp đỡ của Chính quyền địa phương cùng với sự đoàn kết quyết tâm trong toàn đơn vị, giai đoạn 2019-2021 Công ty luôn hoàn thành xuất sắc các chỉ

tiêu sản xuất kinh doanh Tổng công ty giao. Theo đó, mức doanh thu kinh doanh bán điện của Công ty như sau:

Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2019-2021

Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	CL 2020/2019		CL 2021/2020	
				SL	%	SL	%
Doanh thu	1.998.272	1.999.845	2.010.340	1573	0,08	10495	0,52
Chi phí	1.975.105	1.981.034	1.988.679	5929	0,30	7645	0,39
Lợi nhuận	23.167	18.811	21.661	-4356	-18,80	2850	15,15
Nộp NSNN	5.097	4.703	4.765	-393,99	-7,73	62,67	1,33
Tổng tài sản	132,435	148,956	158,340	16,521	12.47%	9,384	6.3%
Tổng nợ	89,345	93,703	95,602	4,358	4.88%	1,899	2.0%
Tỷ lệ nợ/tài sản	67.5%	62.9%	60.4%	(0.05)	-6.75%	(0.03)	-4.0%

Nguồn: Phòng Kinh Doanh – Công ty DL Cầu Giấy

Nhìn chung, doanh thu cung cấp điện của Công ty Điện lực Cầu Giấy không ngừng gia tăng qua các năm. Năm 2019, doanh thu công ty đạt 1.998.272 triệu đồng, năm 2020 là 1.999.845 triệu đồng và năm 2021 là 2.010.340 triệu đồng. Việc gia tăng doanh thu bán điện của Công ty là nhu cầu sử dụng điện năng phục vụ sản xuất và sinh hoạt của người dân ngày càng gia tăng. Đời sống người dân ngày càng nâng cao, các thiết bị điện phục vụ sinh hoạt được ưa chuộng như bếp điện, điều hòa, bình nóng lạnh... Mức tiêu thụ điện năng gia tăng đồng nghĩa doanh thu cung cấp dịch vụ của Công ty tăng. Đây là tiền đề để công ty hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch được giao từ EVNHANOI.

2.2 Thực trạng phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

2.2.1 Về cơ cấu và số lượng nhân lực

Lao động Công ty Điện lực Cầu Giấy được chia làm 2 loại gồm: Lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Trong đó, lao động trực tiếp là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh bao gồm: Đội điều độ, vận hành; Đội quản lý điện, Đội Đại tu... Lao động gián tiếp là những cán bộ nhân viên tham

gia hoạt động quản lý, vận hành kinh doanh như: văn phòng, phòng tổng hợp, phòng tài chính, phòng kinh doanh... Cơ cấu nhân lực tại Công ty giai đoạn 2019-2021 như sau:

Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực tại Công ty điện lực Cầu giấy

TT	Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	CL 2020/2019		CL 2021/2020	
					SL	%	SL	%
I	Lao động trực tiếp	271	283	286	12	3,72	3	0,72
1	Phòng Điều độ	50	52	53	2	4,00	1	1,92
1.1	Trưởng ca	6	7	7	1	16,67	0	0,00
1.2	Công nhân thao tác	40	45	46	5	12,50	1	2,22
1.3	Lái xe	4	5	0	1	25,00	-5	-100,00
1.4	Đội F9	2	4	5	2	100,00	1	25,00
2	Đội KTGS	15	20	19	5	33,33	-1	-5,00
3	Đội quản lý điện	119	136	156	17	14,29	20	14,71
3.1	Nhân viên	11	13	22	2	18,18	9	69,23
3.2	Quản lý, ghi chỉ số	50	58	61	8	16,00	3	5,17
3.3	Thu ngân viên	58	65	73	7	12,07	8	12,31
4	Bộ phận phụ trợ	31	32	38	1	3,23	6	18,75
4.1	Lái xe	7	7	9	0	0,00	2	28,57
4.2	Bảo vệ	8	9	9	1	12,50	0	0,00
4.3	Kho	8	8	9	0	0,00	1	12,50
4.4	Tạp vụ, VSCN	4	4	4	0	0,00	0	0,00
4.5	Thí nghiệm	4	4	7	0	0,00	3	75,00
5	Các khâu khác của kinh doanh	54	39	15	-15	-27,78	-24	-61,54
II	Lao động gián tiếp	41	44	47	3	7,32	3	6,82
1	Phòng TC&HC	6	7	9	1	16,67	2	28,57
2	Phòng Quản lý đầu tư	8	8	8	0	0,00	0	0,00
3	Phòng Tài chính kế toán	5	5	5	0	0,00	0	0,00
4	Phòng Kế hoạch vật tư	7	9	9	2	28,57	0	0,00
5	Phòng Kinh doanh	9	9	9	0	0,00	0	0,00
6	Phòng Kỹ thuật an toàn	6	6	7	0	0,00	1	16,67
	Tổng cộng	312	327	333	15	4,81	6	1,83

Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự - Công ty ĐL Cầu Giấy

Nhìn chung, đội ngũ nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy có xu hướng gia tăng song tốc độ tăng chậm. Năm 2021, số lượng nhân lực tại Công ty là 333 lao động, tăng 6 lao động, tương ứng tăng 1,83% so với năm 2020. Trong đó, số lượng lao động đội quản lý điện chiếm tỷ trọng cao nhất với 156 lao động. Lao động gián tiếp trong năm của Công ty là 47 lao động. Hiện tại, cơ cấu nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy khá hợp lý, số lượng nhân lực tại các bộ phận được bố trí phù hợp, đáp ứng được nhu cầu và khối lượng công việc phát sinh tại bộ phận

Hầu hết đội ngũ cán bộ quản lý, lao động gián tiếp tại Công ty đều có trình độ cao, tốt nghiệp đại học và trên đại học song kỹ năng làm việc cũng như kỹ năng mềm như tiếng anh, công nghệ thông tin còn yếu kém, thiếu tác phong chuyên nghiệp trong thực hiện công việc. Đối với lao động trực tiếp tham gia sản xuất điện, phần lớn nhân lực đều đáp ứng được yêu cầu về trình độ bằng cấp. Tuy nhiên, nhân lực này lại hạn chế về kỹ năng thực hiện và ở kiến thức chuyên sâu về chuyên môn kỹ thuật cũng như về thiết bị công nghệ mới. Phần lớn số nhân lực ở vị trí công nhân trực tiếp vận hành tại Công ty sau nhiều năm làm việc vẫn ở trình độ hiểu biết ở bậc sơ cấp. Từ đây phần nào ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của Công ty.

2.2.2 Về chất lượng nhân lực tại Công ty

2.2.2.1 Về thể lực

Căn cứ vào kết quả khám sức khỏe định kỳ hàng năm của Công ty Điện lực Cầu Giấy, tác giả tổng hợp được tình hình sức khỏe đội ngũ nhân lực tại Công ty giai đoạn 2019-2021 như sau:

Bảng 2.5: Kết quả khám chữa bệnh định kỳ các giai đoạn của Công ty

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
Lịch khám các đợt						
Đợt 1	Ngày 20-24/5		16-20/5		24-28/5	
Đợt 2	Ngày 12-16/11		16-20/11		20-24/11	
Kết quả khám						
Các loại	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Loại 1	259	83,0%	277	84,7%	279	83,8%
Loại 2	50	16,0%	50	15,3%	50	15,0%
Loại 3	3	1,0%	0	0,0%	2	0,6%
Loại 4	0	0,0%	0	0,0%	2	0,6%
Cộng	312	100,0%	327	100,0%	333	100,0%

Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự

Theo lịch khám sức khỏe từ phòng tổng hợp, một năm Công ty Điện lực Cầu Giấy tổ chức khám sức khỏe 2 đợt đối với người lao động Công ty. Đợt 1 trong tháng 5 và đợt 2 trong tháng 11. Sau mỗi đợt khám sức khỏe, các Bác sỹ sẽ phân loại sức khỏe cho từng cán bộ nhân viên Công ty và gửi về Công ty. Thông qua kết quả này, Công ty sẽ tổ chức cho những nhân viên có sức khỏe yếu, không đáp ứng được yêu cầu công việc (Loại 3 và loại 4) đi điều dưỡng phục hồi chức năng lao động (thời gian trung bình từ 5-10 ngày). Hiện tại, số lượng lao động sức khỏe loại 3 và loại 4 tại Công ty Điện lực Cầu Giấy chiếm tỷ lệ thấp chỉ khoảng 0,6% tổng số lao động toàn công ty. Phần lớn lao động tại Công ty đều có sức khỏe tốt, đáp ứng được yêu cầu và cường độ công việc.

Như vậy, mặc dù phần lớn nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy có sức khỏe tốt đáp ứng được yêu cầu công việc song lao động sức khỏe yếu vẫn còn. Do đó, công ty Điện lực Cầu Giấy cần phải củng cố và nâng cao hơn nữa sức khỏe của nhóm cán bộ này thông qua các giải đấu thể dục, thể thao, tạo điều kiện cho cán bộ đi khám, chữa bệnh, nghỉ dưỡng sức, nghỉ chế độ. Cán bộ công đoàn cần thường xuyên thăm hỏi, động viên những cán bộ có sức khỏe chưa tốt để những nhân lực này yên tâm chữa bệnh, nâng cao sức khỏe đáp ứng yêu cầu công việc.

2.2.2.2 Về trí lực

a) Trình độ học vấn

Trình độ học vấn của người lao động được đánh giá thông qua chứng chỉ, bằng cấp của mỗi cá nhân. Đối với đội ngũ nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy, nhân lực có trình độ học vấn từ trình độ trung cấp trở lên, cụ thể như sau:

Bảng 2.6: Trình độ học vấn của nhân lực Công ty

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Trung cấp	12	3,85	13	3,98	9	2,70
Cao đẳng	75	24,04	82	25,08	83	24,92
Đại học	206	66,03	211	64,53	215	64,56
Trên đại học	19	6,09	21	6,42	26	7,81
Tổng cộng	312	100	327	100	333	100

Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự

Qua bảng trên nhận thấy đội ngũ nhân lực của Công ty Điện lực Cầu Giấy có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ tương đối lớn. Năm 2021, số lượng cán bộ trình độ đại học là 215 cán bộ (chiếm 64,56%), cán bộ trình độ trên đại học chiếm 7,81% (tương ứng 26 cán bộ). Trình độ trung cấp và cao đẳng chiếm tỷ lệ thấp hơn, đặc biệt là nhân lực trình độ trung cấp chỉ chiếm 2,7% trong năm 2021.

Như vậy, nhân lực các Công ty Điện lực Cầu Giấy có trình độ tương đối cao, điều này thể hiện đội ngũ lực tại Công ty đã được đào tạo cơ bản, đạt chuẩn ngành nghề chuyên môn theo quy định của Chính phủ và ngành Điện lực. Từ đây tạo điều kiện thuận lợi để Công ty hoàn thành tốt các nhiệm vụ quản lý xây dựng theo sự phân công của EVN. Tuy nhiên, Công ty vẫn còn những cán bộ chỉ đạt trình độ trung cấp, mặc dù những cán bộ này không tham gia trực tiếp vào quá trình quản lý vận hành các dự án điện lưới nhưng phần nào sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của tổ chức. Thực trạng này, đòi hỏi Công ty Điện lực Hà Nội cần tạo điều kiện và

có biện pháp khuyến khích những cán bộ có trình độ thấp tự rèn luyện, bồi dưỡng, nâng cao trình độ bản thân để đáp ứng yêu cầu công việc và để nâng cao chất lượng nhân lực trong tổ chức.

b) Trình độ chuyên môn

Để đánh giá trí lực của đội ngũ nhân lực, tác giả đã tổng hợp các chứng chỉ thể hiện trình độ chuyên môn cần thiết để phục vụ công việc của đội ngũ nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy như: chứng chỉ sử dụng phần mềm ứng dụng quản lý, kỹ năng quản lý vận hành TBA...

Bảng 2.7: Trình độ, kỹ năng chuyên môn của nhân lực Công ty

Chỉ tiêu	2019		2020		2021	
	SL	%	SL	%	SL	%
Chứng chỉ ngành điện dân dụng và công nghiệp	278	89,10	281	85,93	296	88,89
Năng lực quản lý vận hành TBA	185	59,29	189	57,80	193	57,96
Chứng chỉ sử dụng phần mềm ứng dụng quản lý (Microsoft project, faceworks, pms ,Sinnovasoft..)	155	49,68	168	51,38	189	56,76
Chứng chỉ tin học, ngoại ngữ	186	59,62	194	59,33	195	58,56

Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự

Nhìn chung, thời gian vừa qua, đội ngũ cán bộ nhân viên Công ty Điện lực Cầu Giấy đã tích cực tham gia học tập để trang bị kiến thức cho phù hợp với công việc thực tế, thể hiện ở số lượng cán bộ có chứng chỉ bằng cấp ngành điện dân dụng

và công nghiệp chiếm tỷ trọng chủ yếu (hơn 88%). Ngoài ra, để đáp ứng yêu cầu công việc và tiêu chuẩn ngành nghề theo quy định của nhân lực tại công ty Điện lực Cầu Giấy đang không ngừng tự rèn luyện và bổ sung các kỹ năng và chứng chỉ như: Chứng chỉ sử dụng các phần mềm Microsoft project, faceworks, pms ,Sinnovasoft; Chứng chỉ tin học, ngoại ngữ; năng lực vận hành TBA... Điều này khẳng định nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy có chất lượng cao và đủ năng lực thực hiện các nhiệm vụ trong vận hành cung cấp điện phục vụ nhu cầu cuộc sống và sản xuất kinh doanh của người dân.

Như vậy, trình độ, kiến thức chuyên môn của đội ngũ nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy mặc dù được nâng cao song còn nhiều cán bộ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do chưa bổ sung đầy đủ các chứng chỉ hành nghề cần thiết phục vụ công việc. Từ đây cho thấy chất lượng nhân lực tại Công ty chưa được đảm bảo một cách toàn diện và cần được đào tạo nâng cao hơn nữa.

2.2.2.3 Về tâm lực

Trong thực hiện nhiệm vụ, người lao động tại Công ty Điện lực Cầu Giấy luôn chủ động phấn đấu nâng cao trình độ lý luận cũng như phẩm chất đạo đức. Điều này tạo thuận lợi để công ty triển khai các hoạt động nâng cao tâm lực cho người lao động.. Tuy nhiên, tại Công ty các hoạt động nâng cao tâm lực đối với người lao động công ty chưa đa dạng, hấp dẫn chỉ được thực hiện thông qua việc xây dựng nề nếp, kỷ luật, nội quy công việc. Các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng về gương người tốt, việc tốt gần như chưa được triển khai khiến tình trạng cán bộ vi phạm nội quy kỷ luật công ty vẫn còn cụ thể như sau:

Bảng 2.8: Số lượng nhân lực vi phạm kỷ luật tại Công ty

Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	CL 2020/2019		CL 2021/2019	
				SL	%	SL	%
Tổng số lao động vi phạm kỷ luật	89	104	117	15	16,85	13	12,50
Khiển trách, cảnh cáo	66	78	81	12	18,18	3	3,85
Viết kiểm điểm	15	17	23	2	13,33	6	35,29
Trừ lương, thưởng	7	9	13	2	28,57	4	44,44
Buộc thôi việc	1	0	0	-1	-100,00	0	0

Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự

Nhận thấy, số lượng lao động vi phạm kỷ luật tại Công ty Điện lực Cầu Giấy có xu hướng gia tăng. Năm 2019, Công ty có 89 lao động vi phạm kỷ luật; năm 2020 là 104 lao động, tăng 16,83% so với năm 2019 và 2021 tổng số lao động vi phạm kỷ luật là 117 lao động, tăng 12,5% so với năm 2020. Tương ứng với từng hành vi vi phạm, Công ty đưa ra các mức xử phạt phù hợp, theo đó các hình thức xử lý vi phạm tại Công ty bao gồm: Khiển trách, cảnh cáo; Viết kiểm điểm; Trừ lương, thưởng và Buộc thôi việc. Nhìn chung, các lỗi vi phạm kỷ luật của người lao động tại Công ty đều ở mức nhẹ, gần như không có trường hợp nào bị buộc thôi việc. Duy nhất có 1 công nhân bị chấm dứt hợp đồng làm việc vào năm 2019, đây là trường hợp phát sinh tại đội quản lý điện bị kỷ luật, chấm dứt hợp đồng lao động vì tự ý bỏ việc không thông qua tổ chức.

Hàng năm, Công ty Điện lực Cầu Giấy luôn chú trọng quán triệt, triển khai, thực hiện các nghị quyết TW của Đảng đến toàn bộ đội ngũ cán bộ Đảng viên Công ty. Thống kê tình hình kết nạp Đảng cũng như số lượng Đảng viên Công ty, tác giả có bảng số liệu sau:

Bảng 2.9: Số lượng Đảng viên của Đảng bộ Công ty qua các năm

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Chênh lệch 2020/2019		Chênh lệch 2021/2020	
				Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng số Đảng viên tại Công ty	20	24	26	4	20,0%	2	8,3%
Quản chúng được kết nạp	4	6	6	2	50,0%	0	0,0%
Đảng viên dự bị được công nhận chính thức	5	4	6	-1	-20,0%	2	50,0%

Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự

Số lượng Đảng viên sinh hoạt tại Đảng bộ Công ty Điện lực Cầu Giấy không ngừng gia tăng qua các năm. Năm 2021, tổng số Đảng viên Công ty là 26 đảng viên, tăng 8,3% so với năm 2020. Trong năm có 6 quản chúng được kết nạp Đảng và Đảng viên dự bị được công nhận chính thức, tăng 50% so với năm 2020. Sự gia tăng của số lượng Đảng viên cũng như Đảng viên dự bị tại Công ty thể hiện đội ngũ nhân lực công ty ngày càng chấp hành tốt những định hướng, đường lối, Nghị quyết của Đảng. Điều này khẳng định lao động công ty có phẩm chất đạo đức tốt đã qua rèn luyện và được công nhận.

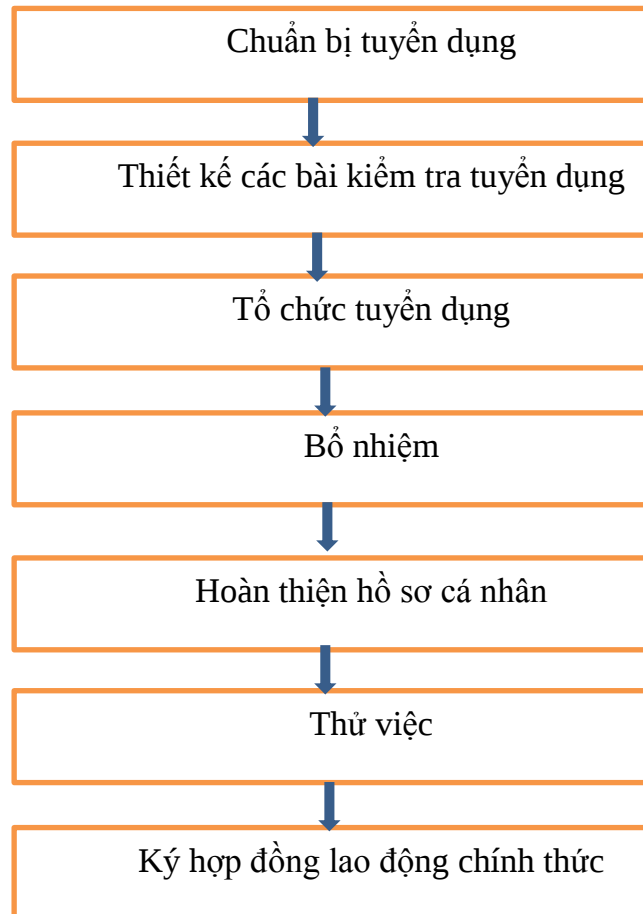
2.3 Thực trạng về công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

2.3.1 Thông qua tuyển dụng nhân lực tại Công ty

Hàng năm, vào tháng cuối năm, phòng tổng hợp Công ty Điện lực Cầu Giấy sẽ căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh năm báo cáo và nhu cầu về lao động cho các vị trí cần bổ sung tại các phòng ban để triển khai hoạt động tuyển dụng nhân lực

nhằm đảm bảo số lượng nhân lực hợp lý cho kỳ kinh doanh tiếp theo. Hiện tại, quy trình tuyển dụng nhân lực tại công ty được tiến hành như sau:

Hình 2.2: Quy trình tuyển dụng tại Công ty



Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự

Quy trình tuyển dụng nhân lực tại Công ty bao gồm 7 bước: Chuẩn bị tuyển dụng; Thiết kế các bài kiểm tra tuyển dụng; Tổ chức tuyển dụng; Bổ nhiệm; Hoàn thiện hồ sơ cá nhân; Thử việc; Ký hợp đồng lao động chính thức. Các bước tuyển dụng tại Công ty được phòng tổng hợp thực hiện dưới sự đánh giá của Ban tuyển dụng là đội ngũ cán bộ quản lý thuộc Công ty. Quy trình tuyển dụng được thực hiện công khai và xuất phát từ yêu cầu công việc để xác định số lượng tuyển dụng sao cho đáp ứng cao nhất yêu cầu công việc tại từng vị trí. Tuy nhiên, do nguồn tuyển dụng chủ yếu là con em ngành điện, là người thân, họ hàng, bạn bè với nhân viên Công ty nên kết quả tuyển dụng đôi khi không chính xác do chế độ ưu tiên người

nhà, ưu tiên con em trong ngành. Từ đây khiến hoạt động tuyển dụng nhân lực của Công ty bỏ sót nhiều ứng viên chất lượng cao gây ảnh hưởng đến công tác phát triển nhân lực tại Công ty.

**Bảng 2.10: Kết quả tuyển dụng nhân viên của Công ty
giai đoạn 2019-2021**

Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Số lượng hồ sơ nhận được	15	24	31
Số lượng hồ sơ bị loại	7	11	16
Số lượng ứng viên được tuyển dụng vào doanh nghiệp	8	13	15
Chi phí tuyển dụng qua các năm (triệu đồng)	45	35	40

Nguồn: Công ty Điện lực Cầu Giấy

Hàng năm, Công ty Điện lực Cầu Giấy nhận số lượng hồ sơ khá lớn từ các ứng viên có nhu cầu làm việc tại Công ty. Tuy nhiên, sau khi sàng lọc và xét duyệt hồ sơ thì Công ty đã loại bỏ một lượng hồ sơ khá lớn không đạt yêu cầu. Năm 2021, công ty nhận tất cả 31 hồ sơ và loại bỏ 16 hồ sơ không hợp lệ. Thực hiện xét tuyển đối với những ứng viên có hồ sơ hợp lệ, Công ty tuyển dụng được 15 ứng viên đạt yêu cầu (năm 2021). Để triển khai công tác tuyển dụng, mỗi năm công ty chi từ 35-45 triệu đồng cho các chi phí đăng tin tuyển dụng, nguồn nhân lực tuyển dụng...

Nhận thấy, hoạt động tuyển dụng tại Công ty tương đối hiệu quả khi đội ngũ nhân sự được tuyển đáp ứng được cả yêu cầu về chất lượng và số lượng, trình tự thi tuyển và phỏng vấn được sắp xếp hợp lý, đảm bảo tính nghiêm khắc, công bằng trong hoạt động tuyển dụng.

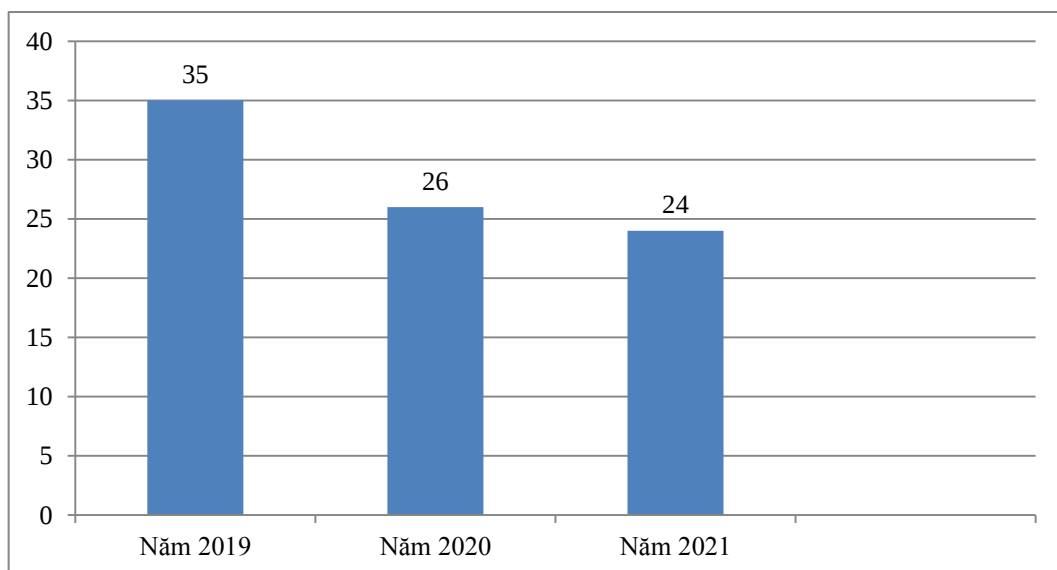
Tuy nhiên, trong hoạt động tuyển dụng của Công ty, các thông tin tuyển dụng chưa được công bố rộng rãi. Hiện tại, công ty chỉ thông báo trên trang web nội bộ của Tổng công ty điện lực TP Hà Nội. Do nguồn tuyển dụng chủ yếu là nguồn nội bộ, ưu tiên con em ngành điện nên thông tin tuyển dụng ít được công bố ra bên ngoài. Việc ưu tiên người nhà, người thân, bạn bè của nhân viên khiến công tác tuyển dụng bỏ sót nhiều ứng viên tiềm năng, chất lượng cao. Đồng thời, phát sinh tình trạng nhân lực được tuyển không đáp ứng được yêu cầu công ty.

Như vậy, công tác tuyển dụng của Công ty Điện lực Cầu Giấy còn tồn tại nhiều hạn chế cần khắc phục. Điều này tạo ra sự bất hợp lý về số lượng nhân lực tại Công ty

2.3.2 Thông qua bố trí, sử dụng nhân lực tại Công ty

Trong những năm qua, ban lãnh đạo công ty Điện lực Cầu Giấy đã có nhiều nỗ lực trong việc rà soát nguồn nhân lực hiện có, bố trí sắp xếp lại các vị trí công tác cho phù hợp với trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng làm việc và sức khỏe của mỗi nhân viên. Tuy nhiên, đây là một công việc mất khá nhiều thời gian và phụ thuộc vào việc đánh giá khả năng của mỗi người nên thực hiện tốt công tác này không phải là công việc có thể triển khai trong ngắn hạn. Theo kết quả số liệu cập nhật từ bộ phận nhân sự thuộc phòng Tổng hợp của công ty, công tác bố trí nhân sự tại Công ty thời gian qua khá tốt. Số người làm việc đúng chuyên môn tại công ty chiếm tỷ lệ tương đối cao và tăng lên theo các năm. Năm 2021, tỷ lệ lao động được bố trí đúng chuyên môn nghiệp vụ tại Công ty là 76%, tăng 2% so với năm 2020. Song song với tình hình gia tăng tỷ lệ lao động làm việc đúng chuyên môn thì số người làm việc không đúng chuyên môn có xu hướng giảm xuống. Các năm trong giai đoạn 2019 – 2021 tỷ lệ lao động bố trí không hợp lý tại Công ty lần lượt là 35%; 26%; và 24%.

Biểu đồ 2.1: Tỷ lệ lao động bố trí không hợp lý tại Công ty



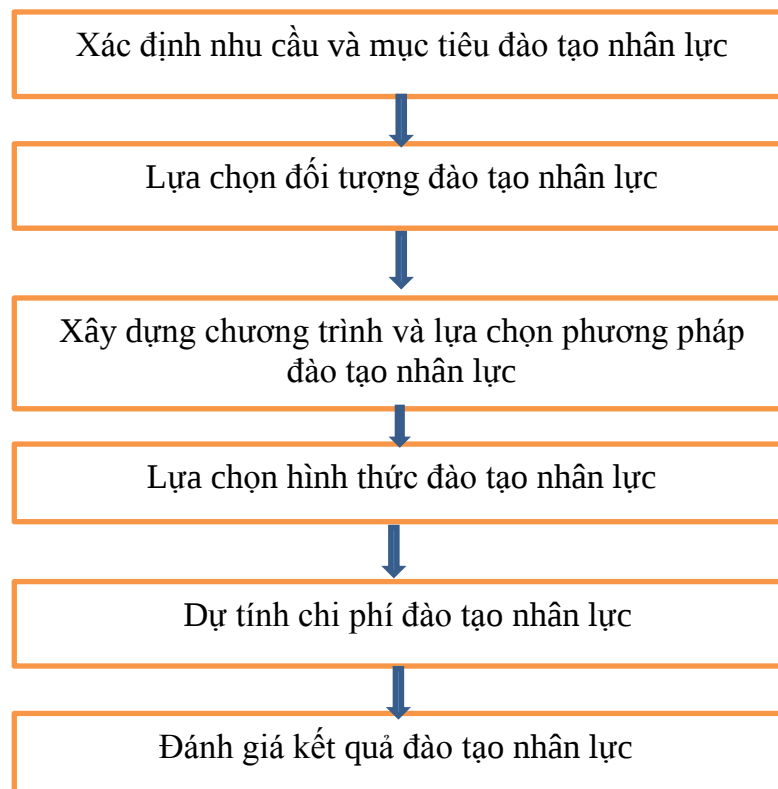
Nguồn: Công ty Điện lực Cầu Giấy

Như vậy, công tác bố trí nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy được triển khai tương đối hiệu quả khi số lượng lao động được bố trí phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ chiếm tỷ trọng chủ yếu. Tuy nhiên, vẫn tồn tại những nhân lực chưa được bố trí phù hợp với trình độ, khả năng chuyên môn. Đồng thời, phần lớn người lao động Công ty đều phải tuân thủ các vị trí làm việc theo sự điều động của cán bộ quản lý (năm 2019, Công ty điều động 6 nhân lực giữa các phòng ban; năm 2020, 9 nhân sự tại các đội vận hành lưới điện bị thay đổi, điều chuyển vị trí làm việc; năm 2021, Công ty tiến hành cơ cấu lại vị trí làm việc của 3 cán bộ phòng điều độ và 2 cán bộ đội quản lý điện) nên việc bố trí nhân sự thường không phù hợp với mong muốn, nguyện vọng của phần lớn người lao động. Từ đây làm ảnh hưởng đến công tác phát triển nhân lực tại Công ty.

2.3.3 Phân tích hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty

Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực tại Công ty điện lực Cầu Giấy được thực hiện theo quy trình như sau:

Hình 2.3: Quy trình đào tạo cán bộ và nhân viên của Công ty



Nguồn: Công ty Điện lực Cầu Giấy

Các bước trong quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy bao gồm:

2.3.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo:

Hiện nay tình hình SXKD của Công ty Điện lực Cầu Giấy đã đi vào ổn định, thu nhập bình quân theo đầu người tăng dần, lực lượng lao động tương đối ổn định. Trong điều kiện tạm thời chưa được tuyển dụng bổ sung lao động nên Công ty xác định công tác đào tạo phát triển nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm để nâng cao hiệu quả SXKD và phát triển bền vững.

Nhu cầu đào tạo và phát triển NNL tại Công ty Điện lực Cầu Giấy được xác định căn cứ các quy định và yêu cầu sau đây:

- Quy định của Nhà nước về công tác huấn luyện an toàn lao động, vệ sinh lao động;
- Quy định của ngành về việc đào tạo, huấn luyện NLĐ;
- Kế hoạch đào tạo của EVN, EVNHANOI
- Nhu cầu của Công ty về việc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ đối với NLĐ phục vụ kế hoạch SXKD; nhu cầu đào tạo theo yêu cầu chức danh công việc, quy hoạch cán bộ;
- Thời gian đến hạn dự thi nâng bậc lương của NLĐ, nhu cầu CBCNV đề nghị được đi học để nâng cao trình độ;
- Kế hoạch tuyển dụng lao động và đào tạo nhân viên sau tuyển dụng; kế hoạch sắp xếp, luân chuyển công việc;
- Nhu cầu của các đơn vị trực thuộc Công ty đề nghị đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho công nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc, thực hiện kế hoạch SXKD đề ra.
- Yêu cầu phổ biến các quy định mới của pháp luật, của ngành...

Cụ thể: Theo thông tư 27/2013/TT-BLĐTBXH ngày 18/10/2013 của Bộ trưởng Bộ lao động thương binh và xã hội quy định về công tác huấn luyện an toàn lao động, vệ sinh lao động trong đó yêu cầu về đối tượng huấn luyện và thời gian huấn luyện định kỳ đối với NLĐ như sau:

Bảng 2.11. Nhu cầu đào tạo theo quy định của pháp luật

TT	Tên nhóm	Đối tượng	Thời gian huấn luyện định kỳ
1	Nhóm 1	Người làm công tác quản lý	2 năm 1 lần
2	Nhóm 2	Cán bộ chuyên trách và bán chuyên trách về an toàn vệ sinh lao động	
3	Nhóm 3	NLĐ làm công việc có yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn vệ sinh lao động	
4	Nhóm 4	NLĐ không thuộc các nhóm 1, 2, 3	1 năm 1 lần

* Theo quy định của ngành:

Bảng 2.12. Nhu cầu đào tạo theo nội dung, đối tượng và thời gian đào tạo

TT	Nội dung đào tạo	Đối tượng	Thời gian
1	Quy trình an toàn điện	- BGĐ, CTCD Công ty. - Các Trưởng phòng Điều độ, Kỹ thuật, An toàn	2 năm 1 lần
		- Đối tượng khác	1 năm 1 lần
2	Các thông tư quy định quy trình: Điều độ, thao tác, xử lý sự cố Hệ thống điện Quốc gia	- Cán bộ kỹ thuật, công nhân làm công tác quản lý vận hành của các đơn vị sản xuất. - Cán bộ làm công tác Kỹ thuật các phòng Công ty	2 năm 1 lần
3	Quy trình Kinh doanh điện năng và các quy định liên quan	- Cán bộ kinh doanh, công nhân làm công tác kinh doanh điện năng của các đơn vị sản xuất. - Cán bộ làm công tác Kinh doanh các phòng Công ty	1 năm 1 lần
4	Khóa đào tạo quản trị doanh nghiệp cơ bản	- GĐ, PGĐ Công ty. - Cán bộ diện quy hoạch	Theo nhu cầu
5	Lớp lý luận chính trị, quản lý hành chính	- Cán bộ diện quy hoạch	Theo nhu cầu

** Theo yêu cầu SXKD của Công ty:*

Theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty: Nội dung, đối tượng và thời gian đào tạo như sau

Bảng 2.13. Nhu cầu đào tạo theo yêu cầu SXKD của công ty

TT	Nội dung bồi dưỡng, huấn luyện	Đối tượng	Thời gian
I	Nhóm đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn		
1	Nghiệp vụ công tác ĐTXD, SCL	- Cán bộ liên quan đến công tác ĐTXD, SCL tại các đơn vị sản xuất và các phòng.	Theo nhu cầu
2	Ứng dụng CNTT	- Cán bộ, chuyên viên các đơn vị sản xuất và các phòng.	Theo nhu cầu
3	Nghiệp vụ tài chính kế toán	- Cán bộ liên quan đến công tác TCKT tại các đơn vị sản xuất và các phòng.	Theo nhu cầu
4	Quản lý vận hành lưới điện	- Cán bộ làm công tác Kỹ thuật các đơn vị sản xuất và các phòng Công ty	Theo nhu cầu
5	Nghiệp vụ kinh doanh điện năng	- Cán bộ liên quan đến công tác Kinh doanh tại các đơn vị sản xuất và các phòng.	Theo nhu cầu
6	Nghiệp vụ tư vấn, thiết kế công trình điện	- Cán bộ làm công tác tư vấn thiết kế, Kỹ thuật các đơn vị sản xuất và các phòng Công ty	Theo nhu cầu
7	Đào tạo sau tuyển dụng	Các nhân viên sau tuyển dụng	Theo kế hoạch tuyển dụng
II	Nhóm đào tạo nâng cao trình độ lý luận chính trị, ngoại ngữ		
1	Quản lý nhà nước, hành chính	- Cán bộ diện quy hoạch	Theo nhu cầu
2	Lý luận chính trị	- Cán bộ diện quy hoạch	Theo nhu cầu

** Theo nhu cầu của người lao động: Nội dung, đối tượng và thời gian bồi dưỡng huấn luyện như sau:*

Bảng 2.14. Nhu cầu đào tạo theo nhu cầu của NLĐ

TT	Nội dung bồi dưỡng, huấn luyện	Đối tượng	Thời gian
1	Thi nâng bậc công nhân	Công nhân đến hạn thi nâng bậc	Đến hạn nâng lương
2	Nâng ngành, chuyển ngạch	Kỹ sư, cử nhân đủ điều kiện thi nâng ngành, chuyển ngạch	

Định kỳ tháng 12 của năm trước, trên cơ sở đăng ký nhu cầu đào tạo từ các đơn vị trực thuộc (theo mẫu phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo) và nhu cầu đào tạo định hướng của Công ty, phòng Tổ chức & Nhân sự của Công ty xây dựng chi tiết nhu cầu và kế hoạch đào tạo phát triển nhân lực của Công ty năm tiếp theo trình Giám đốc Công ty phê duyệt và báo cáo EVN HANOI.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty dựa trên phương pháp trực tiếp (nhu cầu đào tạo được tổng hợp từ đề nghị và tham mưu của các đơn vị trực thuộc và định hướng hàng năm của Lãnh đạo Công ty). Đây là phương pháp đơn giản, không đi sâu vào phân tích, tính toán kỹ, chủ yếu dựa vào cảm tính... chưa thực sự xác định được NLĐ đang thiếu hụt kiến thức, kỹ năng gì cần phải đào tạo, việc xác định nhu cầu đào tạo có thể chưa sát với tình hình thực tiễn.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty chủ yếu dựa vào các quy định của nhà nước và yêu cầu phục vụ công tác SXKD ngắn hạn trong năm kế hoạch. Việc xác định nhu cầu đào tạo đáp ứng chiến lược kinh doanh dài hạn của Công ty chưa đề cập đến mà nhu cầu kế hoạch này cần được các lãnh đạo Công ty hoạch định và chỉ đạo trực tiếp.

- Nhu cầu đào tạo khá nhiều, số lượng chương trình đào tạo tập trung vào trọng tâm, trọng điểm còn hạn chế nên chất lượng đào tạo chưa đạt mức cao như mong muốn.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty bị ảnh hưởng, chi phối theo chương trình đào tạo của EVNHANOI và EVN (có thể một số nội dung đào tạo bị chồng chéo), kế hoạch cho phép tuyển dụng thêm lao động của EVN.

Như vậy, phương pháp và các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của Công ty như trên còn nhiều hạn chế dẫn đến xác định nhu cầu đào tạo không chính xác gây lãng phí về thời gian, kinh phí mà hiệu quả đào tạo thu được không cao. Do đó Công ty cần xem xét và khắc phục để nâng cao hiệu quả đào tạo.

2.3.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo:

Các chương trình đào tạo phát triển nhân lực của Công ty đã đề ra nhằm đạt được các mục tiêu sau đây:

Một là, đối với khóa đào tạo sau tuyển dụng nhằm bổ sung kiến thức, kỹ năng ban đầu cần thiết cho NLD mới tuyển dụng hoặc chuyển chuyển công tác của Công ty. Mục đích của khóa đào tạo này là tạo điều kiện cho NLD nắm bắt, làm quen với công việc và hoàn thành kế hoạch SXKD trong từng thời kỳ.

Hai là, đối với khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn thì chất lượng đội ngũ lao động sau đào tạo được đặt lên hàng đầu. Công ty đánh giá chất lượng đội ngũ lao động sau đào tạo trên cơ sở hiệu quả làm việc, năng suất lao động, động lực trong công việc.

Ba là, nâng cao chất lượng công việc cho CBCNV. Thực hiện phát triển NNL phù hợp với mục tiêu phát triển của Công ty.

Bốn là, thỏa mãn nhu cầu tự nâng cao giá trị và phát huy năng lực của bản thân nhân viên.

Năm là, xây dựng được một đội ngũ cán bộ quản lý điều hành linh hoạt.

Hiện nay, Công ty đã xây dựng mục tiêu chung đối với các nội dung đào tạo và phát triển nhân lực nhằm nâng cao trình độ cho NLD phù hợp với kế hoạch phát triển của Công ty và đáp ứng yêu cầu công nghệ sản xuất hiện đại, tiếp cận với những kỹ thuật công nghệ và phương pháp quản lý tiên tiến, nâng cao năng suất lao động, hoàn thành vượt mức các kế hoạch SXKD đã đề ra. Tuy nhiên Công ty chưa xây dựng cụ thể mục tiêu cho từng khóa học. Thể hiện ở các thông báo về khóa học chỉ có các thông tin về tên khóa học, tên người tham dự, thời gian, địa điểm đào tạo. Mỗi khóa học chưa nêu mục tiêu cụ thể, cung cấp những kiến thức kỹ năng gì, sau

khóa học học viên phải đạt được những yêu cầu gì...

Chưa có cơ sở xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo phù hợp với nội dung đào tạo, chưa tạo ra được mục tiêu phấn đấu cho học viên cũng như yêu cầu đối với giáo viên. Mặt khác, chưa có cơ sở để đánh giá chất lượng của khóa đào tạo đạt ở mức độ nào.

2.3.3.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo:

Việc lựa chọn đối tượng để cử đi đào tạo có tác động rất lớn tới kết quả của khóa đào tạo, kết quả học tập của học viên cũng như chất lượng công tác đào tạo và phát triển của Công ty.

Hàng năm, trên cơ sở nội dung các khóa học, số lượng người được đào tạo... phòng Tổ chức & Nhân sự tham mưu trình Hội đồng của Công ty xét duyệt. Việc cử học viên nào đi học được tiến hành căn cứ vào những tiêu thức khác nhau tùy theo từng nội dung đào tạo.

** Đối với đào tạo sau tuyển dụng:*

Đối tượng đào tạo là các nhân viên mới được tuyển dụng vào Công ty.

** Đối với đào tạo huấn luyện an toàn vệ sinh lao động định kỳ:*

Đối tượng đào tạo là toàn bộ CBCNV của Công ty theo quy định tại Thông tư 27/2013/TT-BLĐTBXH ngày 18/10/2013 của Bộ trưởng Bộ lao động thương binh và xã hội quy định về công tác huấn luyện an toàn lao động, vệ sinh lao động. Theo đó:

+ Đối với cán bộ làm công tác quản lý, cán bộ chuyên trách và bán chuyên trách về an toàn vệ sinh lao động: Đào tạo, huấn luyện định kỳ 2 năm 1 lần.

+ Đối với các lao động còn lại: Đào tạo, huấn luyện định kỳ 1 năm 1 lần.

Với khóa học này Công ty thường tổ chức chia thành 10 đến 12 lớp để đảm bảo đáp ứng công tác SXKD tại các đơn vị.

** Đối với đào tạo huấn luyện quy trình an toàn điện, quy trình kinh doanh:*

Đối tượng đào tạo, huấn luyện là các lao động trực tiếp liên quan đến công tác quản lý vận hành lưới điện, công tác kinh doanh điện năng. Các lớp này được tổ

chức tối thiểu 1 lần/năm và thường được tổ chức tại từng đơn vị sản xuất đáp ứng yêu cầu đào tạo chuyên sâu cho NLĐ trực tiếp sản xuất.

** Đối với đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ:*

Việc xác định đối tượng đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ xuất phát các đơn vị, đặc biệt là các phòng chuyên môn của Công ty đề xuất. Đối tượng đào tạo được xác định tùy thuộc nội dung đào tạo.

Danh sách các học viên theo từng khóa đào tạo được phòng Tổ chức & Nhân sự trình hội đồng của Công ty xét duyệt và thông báo đến các đơn vị và các học viên trước khóa học để thực hiện.

Do đặc thù yêu cầu đào tạo trong lĩnh vực này nên kế hoạch đào tạo hàng năm chỉ xây dựng chương trình chung, số lượng và đối tượng học viên chưa sát. Đối tượng học viên được xác định cụ thể trước khi tổ chức khóa đào tạo.

** Đối với đào tạo nâng cao trình độ lý luận chính trị, nghiệp vụ quản lý:*

Đối tượng đào tạo nâng cao trình độ lý luận chính trị, nghiệp vụ quản lý được căn cứ vào danh sách quy hoạch cán bộ hàng năm. Đối tượng được cử đi học được hội đồng của Công ty xét duyệt và thông báo đến các đơn vị và các học viên để thực hiện.

** Đối với nội dung đào tạo thi nâng bậc, chuyển ngạch:*

Đối tượng tham gia lớp đào tạo thi nâng bậc, chuyển ngạch được hội đồng của Công ty, EVNHANOI xét duyệt trên cơ sở quy định hiện hành thi nâng bậc lương của Công ty và quy định thi nâng ngạch, chuyển ngạch của EVNHANOI. Đối tượng này được tổ chức xét duyệt vào đầu Quý I hàng năm.

Như vậy:

- Công ty đã tổ chức xác định và lựa chọn đối tượng đào tạo theo từng nội dung của chương trình đào tạo phát triển NNL hàng năm làm căn cứ để triển khai thực hiện trong năm. Tuy nhiên việc lựa chọn đối tượng đào tạo vẫn chưa quan tâm đến ý kiến của NLĐ, do đó có nhiều trường hợp, có những khóa học không phù hợp học viên vẫn phải tham gia do yêu cầu của cấp trên.

- Đối tượng đào tạo theo quy định của nhà nước, quy định của ngành được Công ty xác định đúng ngay từ đầu năm gồm: Đào tạo huấn luyện an toàn vệ sinh lao động định kỳ, đào tạo huấn luyện quy trình an toàn điện, quy trình kinh doanh, đào tạo thi nâng bậc, chuyển ngạch.

2.3.3.4 Xây dựng chương trình đào tạo:

Nhận thức việc xây dựng chương trình đào tạo có vai trò quan trọng đến chất lượng đào tạo của các khóa học Công ty có chủ trương xây dựng chương trình đào tạo và phổ biến đến các đơn vị và cá nhân liên quan trước khi tổ chức đào tạo. Nội dung chính của chương trình đào tạo gồm:

- Mục đích, yêu cầu của khóa đào tạo.
- Thời gian đào tạo; thời lượng đào tạo cho mỗi buổi học.
- Địa điểm đào tạo.
- Nội dung đào tạo; thời lượng giáo viên lên lớp; thời lượng trao đổi, thảo luận; thời lượng kiểm tra sát hạch.
- Giáo viên đào tạo
- Phương pháp giảng dạy.
- Tài liệu phục vụ khóa đào tạo...

Đối với các lớp đào tạo do EVN, EVNHANOI tổ chức: Công ty quyết định cử học viên tham gia, về nội dung chương trình đào tạo do EVN hoặc EVNHANOI (đơn vị tổ chức) quyết định.

Đối với các lớp đào tạo do Công ty thuê giáo viên, đơn vị ngoài có đủ chức năng đào tạo theo hợp đồng: Công ty yêu cầu đơn vị được lựa chọn thuê đào tạo gửi nội dung chương trình đào tạo, phòng Tổ chức & nhân sự chủ trì phối hợp với phòng chuyên môn của Công ty xem xét, duyệt nội dung chương trình đào tạo trước khi tổ chức đào tạo.

Đối với các lớp đào tạo do Công ty tổ chức đào tạo (chiếm khoảng 80-85% trong tổng số các lớp đào tạo trong năm): Công ty giao phòng chuyên môn xây dựng nội dung và chương trình đào tạo.

Chương trình đào tạo trong khóa đào tạo do Công ty thuê đơn vị bên ngoài có chức năng tổ chức được thực hiện khá bài bản, đặc biệt là khâu tổ chức và nội dung tài liệu khóa học được kiểm duyệt. Tuy nhiên nội dung và tài liệu của một số khóa đào tạo do Công ty thực hiện chưa tốt, chưa đầy đủ nên ảnh hưởng đến chất lượng khóa đào tạo như lớp đào tạo sử dụng cầu điện tử để thí nghiệm máy biến áp, lớp đào tạo vận hành trạm biến áp...

- Các chương trình đào tạo cơ bản được sự phối hợp tham gia thống nhất giữa các phòng chuyên môn được giao nhiệm vụ, đặc biệt là đơn vị chủ trì đào tạo đã góp phần thực hiện tốt chương trình, nội dung của khóa học.

- Một số nội dung đào tạo của Công ty còn nặng về lý thuyết, thời lượng thực tế, thực hành còn ít nên chất lượng đào tạo còn hạn chế, nhất là đối với đối tượng đào tạo là công nhân trực tiếp sản xuất tại các đơn vị, nhân viên mới tuyển dụng.

** Lựa chọn phương pháp đào tạo:*

Hiện nay, Công ty đang áp dụng các phương pháp đào tạo sau:

- *Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn:*

Phương pháp này chủ yếu được áp dụng đối với những người mới được tuyển dụng vào Công ty. Do nhân viên mới chưa quen việc và chưa có kinh nghiệm nên Công ty giao cho những cán bộ có trình độ và có nhiều kinh nghiệm kèm cặp chỉ bảo. Ngoài ra phương pháp này còn được Công ty sử dụng đào tạo nâng bậc công nhân, huấn luyện tay nghề, vận hành lưới điện, trạm điện cho công nhân.

Phương pháp kèm cặp chỉ dẫn tập trung thời lượng thực hành nhiều, hiệu quả cao đặc biệt là đối tượng công nhân mới tuyển dụng, đào tạo công nhân các kỹ năng để nâng cao tay nghề phục vụ trực tiếp công tác sản xuất. Tuy nhiên phương pháp này tại Công ty còn chiếm tỷ lệ nhỏ so với nhu cầu thực tiễn.

- *Mở lớp cạnh Công ty:*

Đây là phương pháp đào tạo được Công ty áp dụng phổ biến nhất, đối tượng đào tạo gồm cả cán bộ quản lý và công nhân sản xuất. Các học viên sẽ được học tại phòng học, hội trường của Công ty có đầy đủ trang thiết bị, phương tiện phục vụ

giảng dạy và học tập. Giáo viên giảng dạy từ các trường chính quy, chuyên nghiệp, các trung tâm đào tạo hoặc các cán bộ chuyên môn có kinh nghiệm của Công ty trực tiếp giảng dạy.

Với quy mô đào tạo hàng năm là rất lớn nên phương pháp mở lớp cạnh Công ty là phù hợp với thực tiễn SXKD của Công ty và tiết kiệm chi phí so với việc cử người đi học. Tuy nhiên việc áp dụng phương pháp pháp mở lớp cạnh Công ty cũng có phần hạn chế là còn nặng về lý thuyết, giáo viên truyền đạt được toàn bộ kiến thức trong nội dung chương trình, nhưng dễ tạo ra tâm lý chán nản, mệt mỏi cho học viên.

- Gửi đi học ở các trường chính quy và các trung tâm:

Hàng năm, Công ty cử cán bộ tham gia các lớp bồi dưỡng ngắn hạn do EVN HANOI, EVN tổ chức tại các trường chính quy, các trung tâm đào tạo. Những người được cử đi học theo hình thức này chủ yếu là cán bộ lãnh đạo cấp cao, cán bộ quản lý của Công ty. Ngoài ra, có một số trường hợp có nguyện vọng được đi học tại chức tại các trường Đại học chính quy cũng được Công ty xét duyệt.

- Phương pháp hội thảo, học tập trong nước và nước ngoài:

Hàng năm Công ty có cử một số cán bộ tham gia các hội thảo, học tập trao đổi kinh nghiệm về quản lý điều hành SXKD; công nghệ sản xuất, truyền tải, phân phối điện ở trong nước cũng như ở nước ngoài theo chương trình của EVNHANOI và EVN.

****Một số khóa đào tạo được Công ty Điện lực Cầu Giấy thực hiện trong năm 2021:***

a. Đào tạo về lĩnh vực vận hành:

Nhằm chuẩn bị cho công tác tự động hóa lưới điện, Công ty đã triển khai đào tạo, hướng dẫn quản lý vận hành tủ RMU, các thiết bị rơ le, đào tạo hướng dẫn cài đặt chỉnh định ATM và bồi huấn về vận hành tủ RMU và rơ le. Bên cạnh đó, Công ty đã triển khai hướng dẫn và đào tạo cho đơn vị khai thác sử dụng các phần mềm trong công tác kỹ thuật vận hành như OMS, PMIS ...

Bảng 2.15. Khóa đào tạo về lĩnh vực vận hành

STT	Tên lớp đào tạo	Số học viên	Thời lượng (tiếng)
1	Đào tạo hướng dẫn quản lý vận hành tủ RMU, các thiết bị Rơ le	23	8
2	Đào tạo hướng dẫn cài đặt chính định ATM (zoom)	60	8
3	Bồi huấn về vận hành tủ RMU và rơ le (Microsoft Team)	36	8

Đánh giá: Công ty đã thực hiện đầy đủ, kịp thời việc triển khai thực hiện đào tạo, hướng dẫn vận hành các thiết bị công nghệ mới được áp dụng. Tuy nhiên, công tác đào tạo lĩnh vực kỹ thuật còn tồn tại nhiều khó khăn, hạn chế như: sự già hóa của lực lượng lao động (đặc biệt là lao động trực tiếp) dẫn tới khó khăn trong việc đào tạo kiến thức mới, tay nghề mới. Khả năng tiếng anh của đội ngũ kỹ thuật tại Công ty còn yếu, rất khó trong việc triển khai các chương trình đào tạo, sử dụng phần mềm tính toán.

b. Đào tạo lĩnh vực kinh doanh, dịch vụ khách hàng:

Công tác kinh doanh, dịch vụ khách hàng được Công ty triển khai thực hiện đảm bảo đáp ứng kịp thời các quy định trong quy trình kinh doanh cũng như trước yêu cầu thực tế trong sản xuất. Hàng năm Công ty đều tổ chức tập huấn, hướng dẫn thực hiện quy trình kinh doanh tại Công ty; tổ chức đào tạo, bồi dưỡng sử dụng các ứng dụng phần mềm, giao diện điện tử... trong quá trình triển khai ứng dụng CNTT trong công tác kinh doanh như chương trình quản lý kinh doanh CMIS 3.0, CRM, hệ thống đo xa công tơ điện tử...

Bảng 2.16. Khóa đào tạo về lĩnh vực kinh doanh, dịch vụ khách hàng.

STT	Tên lớp đào tạo	Số học viên	Thời lượng (tiếng)
1	Đào tạo hướng dẫn dịch vụ cấp mới, số hóa hợp đồng sinh hoạt	38	8
2	Đào tạo nghiệp vụ Kinh doanh dịch vụ khách hàng	78	16
3	Đào tạo phần mềm CMIS 3.0	80	8
3	Tập huấn quy trình kinh doanh	120	8

Đánh giá: Trong giai đoạn 2019-2021, Công ty đã thực hiện đầy đủ và kịp thời công tác đào tạo/ tập huấn quy trình kinh doanh định kỳ hàng năm; Tổ chức tập huấn nghiệp vụ trước mỗi kỳ thay đổi giá điện, thay đổi phiên ghi chỉ số công tơ ... góp phần giải đáp kịp thời thắc mắc của khách hàng. Thực hiện đào tạo lại kịp thời cho đội ngũ thu ngân viên khi chuyển đổi mô hình hoạt động. Bên cạnh đó, Công ty cũng thực hiện nhiều đợt đào tạo về công tác lắp đặt, quản lý, vận hành các hệ thống đo xa, công tác ứng dụng các hệ thống phần mềm mới trong công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng như: hệ thống quản lý cấp điện trực tuyến, hệ thống quản lý ghi chỉ số và ký số, cổng thông báo chăm sóc khách hàng... Đến nay Công ty đã triển khai áp dụng thành công các phần mềm ứng dụng công nghệ mới trong công tác kinh doanh, giúp cải tiến, nâng cao hiệu quả, nâng cao độ chính xác, tin cậy trong các nghiệp vụ kinh doanh và dịch vụ khách hàng.

Bảng 2.17: Kết quả khảo sát cán bộ và nhân viên về chương trình đào tạo

Hoạt động	Nội dung câu hỏi	Mức điểm					TB
		1	2	3	4	5	
Chương trình đào tạo	Công ty luôn tạo điều kiện cho các cán bộ và nhân viên được nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ	13	13	26	77	87	3.98
	Công ty luôn quan tâm đến đào tạo lý luận chính trị cho đội ngũ cán bộ, công chức	66	34	44	38	34	2.72
	Công tác đào tạo mang lại kiến thức phù hợp với công việc và định hướng phát triển nghề nghiệp của cán bộ, nhân viên	9	22	25	78	82	3.94
	Công tác đào tạo giúp cán bộ, nhân viên làm việc hiệu quả hơn với những kiến thức thu nhận được	7	31	33	56	89	3.88

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Dựa vào kết quả khảo sát cho thấy, trong quá trình hoạt động Công ty Điện lực Cầu Giấy luôn tạo điều kiện cho các cán bộ và nhân viên tham gia đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ (nội dung đạt 3,98 điểm). Thông qua các hoạt động đào tạo này đã mang lại những kiến thức phù hợp với công việc và định hướng phát triển nghề nghiệp của cán bộ, nhân viên toàn công ty và giúp đội ngũ nhân lực trong công ty làm tốt hơn công việc được phân công nhờ ứng dụng tốt những kiến thức được đào tạo vào thực tiễn công việc. Từ đây khiến nội dung khảo sát Công tác đào tạo giúp cán bộ, nhân viên làm việc hiệu quả hơn với những kiến thức thu nhận được đạt 3,88 điểm, số điểm đánh giá cao.

2.3.3.5 Lựa chọn giáo viên đào tạo

Đối với các lớp đào tạo do EVN, EVN HANOI tổ chức: Công ty quyết định cử học viên tham gia, giáo viên đào tạo do EVN hoặc EVN HANOI quyết định.

Đối với các lớp đào tạo công tác an toàn vệ sinh lao động theo thông tư 27/2013/TT-BLĐTBXH ngày 18/10/2013 của Bộ trưởng Bộ lao động thương binh và xã hội, các lớp đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ, chuyên viên phòng ban, cán bộ các đơn vị trực thuộc: Công ty thuê giáo viên của các trường chính quy, trung tâm đào tạo, chuyên gia nhiều kinh nghiệm giảng dạy.

Đối với các lớp đào tạo do Công ty tổ chức đào tạo: Công ty lựa chọn giáo viên của nội bộ Công ty giảng dạy. Giáo viên giảng dạy của Công ty được lựa chọn là các cán bộ, kỹ sư, chuyên viên, công nhân bậc thợ cao có từ 5 năm kinh nghiệm trong Công ty trở lên, có tinh thần trách nhiệm cao, có khả năng sư phạm.

Nhìn chung, đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm của Công ty hiện nay được đánh giá là có chất lượng khá và tốt, phù hợp với nội dung chương trình và đối tượng đào tạo, nhiệt tình với công tác giảng dạy, có khả năng truyền đạt kiến thức nhất định đến học viên.

Tuy nhiên theo phản ánh của các học viên, các giảng viên của các trường chính quy, các trung tâm có nhiều kinh nghiệm giảng dạy, khả năng sư phạm tốt nhưng nội dung giảng dạy vẫn nặng về kiến thức cơ bản, tính thực tiễn của bài giảng còn hạn chế. Đôi khi có những giáo viên xác định đối tượng đào tạo chưa chính xác nên phương pháp giảng dạy chưa đạt hiệu quả như mong muốn. Đối với các giáo viên kiêm nhiệm của Công ty thì nội dung bài giảng liên quan nhiều đến công việc thực tế của Công ty nhưng phương pháp sư phạm còn hạn chế, việc truyền đạt kiến thức đến học viên chưa đạt kết quả cao. Nguyên nhân là do các giáo viên kiêm nhiệm của Công ty chưa được tham gia bất kỳ lớp đào tạo kỹ năng sư phạm nào, do bận công tác chuyên môn, công tác quản lý nên thực tế các Trưởng phòng chuyên môn trực tiếp tham gia làm giáo viên của Công ty chưa nhiều.

Bảng 2.18: Kết quả khảo sát cán bộ và nhân viên về đào tạo nhân lực của Công ty

Hoạt động	Nội dung câu hỏi	Mức điểm					TB
		1	2	3	4	5	
Giảng viên đào tạo	Giảng viên trình bày rõ ràng, lưu loát	0	0	0	77	186	4.86
	Giảng viên thường xuyên tương tác với học viên	13	18	24	76	85	3.94
	Giảng viên có hiểu biết tốt về lĩnh vực giảng dạy	44	65	41	35	31	2.74
	Giảng viên sẵn sàng cung cấp thêm thông tin cần thiết	15	26	38	63	74	3.72

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3.3.6 Dự tính chi phí đào tạo

Hàng năm, căn cứ kế hoạch đào tạo phòng Tổ chức & Nhân sự tiến hành dự tính kinh phí đào tạo trình Giám đốc Công ty và EVN HANOI phê duyệt. Kinh phí đào tạo sau khi được EVN HANOI xem xét, cân đối phê duyệt sẽ được trích từ quỹ đào tạo và phát triển của EVN HANOI.

Chi phí đào tạo ở Công ty được dự tính gồm:

- Tiền lương giảng dạy cho giáo viên
- Chi phí biên soạn giáo án, giáo trình
- Chi phí in ấn tài liệu phục vụ các khóa đào tạo
- Tiền ra đề kiểm tra, đề thi
- Tiền coi thi, chấm thi.

- Chi phí cấp chứng chỉ.
- Chi phí dành cho quản lý, thực hiện công tác đào tạo.

Đối với các lớp đào tạo do EVN, EVN HANOI tổ chức: Chi phí đào tạo được trích từ nguồn kinh phí phục vụ đào tạo của EVN hoặc EVN HANOI.

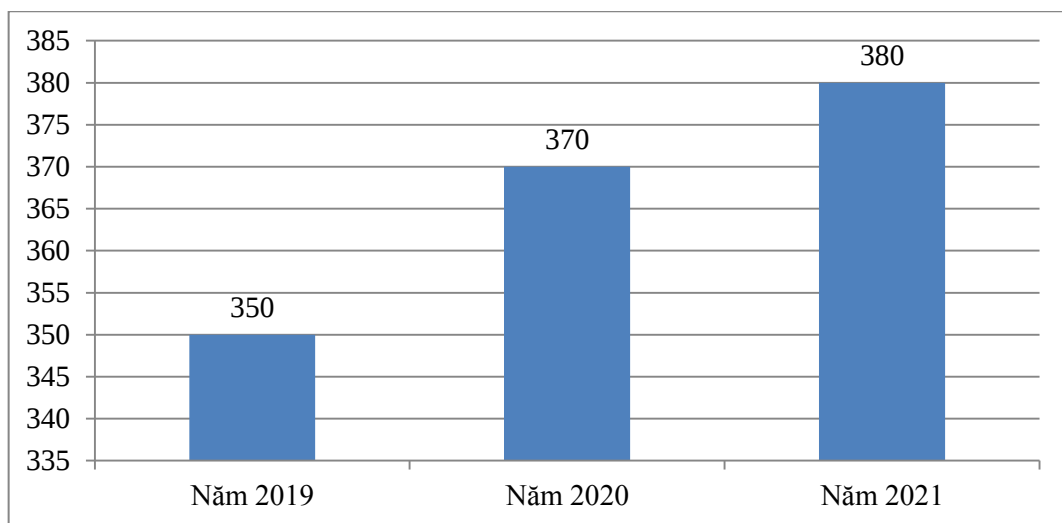
Đối với những khóa học thuê giáo viên ở các trường, trung tâm bên ngoài: Chi phí đào tạo được Công ty dự kiến trên cơ sở chương trình đào tạo (thời gian, nội dung, địa điểm, giáo viên... đào tạo) và các chương trình đào tạo tương tự của năm trước. Chi phí chính xác của mỗi khóa học được xác định sau khi hai bên ký kết hợp đồng đào tạo.

Đối với các khóa đào tạo nội bộ do giáo viên là cán bộ của Công ty kiêm nhiệm: Kinh phí đào tạo được dự kiến theo Quy định về giảng viên nội bộ trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam ban hành theo quyết định số 173/QĐ-EVN của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Nguồn kinh phí dành cho đào tạo của Công ty giai đoạn 2019-2021 như sau:

Biểu đồ 2.2: Chi phí cho hoạt động đào tạo nhân lực

Đơn vị: Triệu đồng



Nguồn: Công ty Điện lực Cầu Giấy

Nhận thấy, chi phí đào tạo nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy có xu hướng gia tăng qua các năm. Năm 2019, chi phí đào tạo tại Công ty là 350 triệu đồng; năm 2020 là 370 triệu đồng và năm 2021 Công ty đầu tư 380 triệu đồng cho hoạt động đào tạo nhân lực. Sự gia tăng của chi phí đào tạo thể hiện Công ty ngày càng quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân lực. Điều này tạo điều kiện giúp nâng cao hiệu quả phát triển nhân lực tại Công ty thời gian qua.

2.3.3.7 Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Công tác tổ chức đào tạo để nâng cao trình độ cho NLD, bù đắp bổ sung những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng cho NLD, cập nhật những kiến thức mới, những phương pháp SXKD mới, những tiến bộ của khoa học kỹ thuật nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của NLD, nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD là cần thiết. Sau khi tổ chức đào tạo, việc tiến hành đánh giá chương trình và hiệu quả sau đào tạo cũng là công việc cần thiết, cần đánh giá những gì đã làm được, những gì chưa làm được và nguyên nhân để đề ra những giải pháp khắc phục nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL trong giai đoạn tiếp theo.

Hiện trạng ở Công ty Điện lực Cầu Giấy, việc đánh giá chương trình và hiệu quả sau đào tạo vẫn chưa được thực hiện thường xuyên, nhất là ở khâu đánh thực hiện công việc, áp dụng kiến thức đã học của học viên sau khóa đào tạo chưa được quan tâm. Cụ thể:

- Công ty mới đánh giá nhận thức của học viên sau khóa đào tạo thường thông qua bài kiểm tra, bài viết thu hoạch vào cuối đợt đào tạo. Việc vận dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế công việc như thế nào, sự thay đổi về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kết quả thực hiện công việc, thái độ, hành vi nhận thức của người... được đào tạo ra sao thì Công ty chưa đánh giá. Các kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ để xem xét mức độ hoàn thành nhiệm vụ của học viên tại đơn vị làm căn cứ để xét tính lương thưởng cuối tháng, chưa dùng để xem xét hiệu quả làm việc của NLD thay đổi như thế nào sau khi được đào tạo.

- Công ty chưa yêu cầu học viên tham gia khóa học tập, trao đổi kinh nghiệm ở trong nước và nước ngoài viết báo cáo nhận thức, đề xuất, giải pháp và chương trình cụ thể để áp dụng triển khai tại Công ty, học viên được cử đi học chỉ thực hiện báo cáo, trao đổi trực tiếp với Lãnh đạo về khóa học.

- Công ty vẫn chưa tiến hành điều tra ý kiến đánh giá của những học viên trực tiếp tham gia các khóa đào tạo về mức độ ưa thích của họ đối với khóa đào tạo, về nội dung khóa đào tạo có phù hợp với mục tiêu và với người học không, về chất lượng giảng dạy của giáo viên, phương pháp đào tạo, thời gian học, cơ sở vật chất, tài liệu phục vụ khóa học... Do đó Công ty chưa có các căn cứ để xem xét việc tổ chức công tác đào tạo đạt được kết quả ở mức nào, còn yếu ở khâu nào để có giải pháp khắc phục và điều chỉnh.

- Công ty chưa tổ chức đánh giá tổng thể hiệu quả sau đào tạo: So sánh lợi ích mà Công ty thu được với chi phí phục vụ đào tạo hàng năm.

Như vậy, việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực ở Công ty còn sơ sài, bộc lộ nhiều hạn chế, các chỉ tiêu đánh giá sự thay đổi kết quả thực hiện công việc hành vi, thái độ... của người được đào tạo, ý kiến đánh giá của học viên về chương trình đào tạo vẫn chưa có. Điều đó dẫn đến tình trạng đánh giá không chính xác hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL đã tổ chức thực hiện.

2.4. Đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

2.4.1 Kết quả đạt được

Nhận thức vai trò và tầm quan trọng của NNL ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả SXKD nên Ban lãnh đạo Công ty quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi để công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty đạt kết quả cao. Giai đoạn 2019-2021 công tác đào tạo và phát triển NNL tại Công ty Điện lực Cầu Giấy đã đạt được những kết quả sau:

- Về xây dựng hệ thống quản lý nội bộ: Công ty thực hiện đầy đủ, kịp thời và hiệu quả việc xây dựng các quy định quản lý nội bộ, hướng dẫn thực hiện quy chế quản lý nội của EVNHANOI tại Công ty, góp phần đảm bảo thực hiện đúng, đủ quy định của EVN HANOI đối với người lao động, đồng thời hướng dẫn chi tiết, cụ thể cho người lao động dễ dàng áp dụng thực hiện, đảm bảo công bằng, minh bạch các chế độ chính sách về đào tạo phát triển.

- *Chất lượng đào tạo từng bước được nâng cao đáp ứng yêu cầu công việc:* Đội ngũ từ cán bộ phụ trách công tác đào tạo, đội ngũ viên giảng dạy, phương pháp giảng dạy, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ của Công ty được tăng cường, củng cố mang tính trực quan và sát thực tế công việc hơn qua từng năm góp phần nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và sát hạch. Hệ thống chương trình, giáo trình tài liệu đào tạo nội bộ đã được rà soát, cập nhật thường xuyên, gắn chương trình đào tạo với chức danh công việc góp phần tích cực và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

- *Chất lượng NNL không ngừng được nâng cao:* Số lượng người có trình độ từ trung cấp trở lên đều tăng lên, đặc biệt đối với công nhân viên có trình độ Đại học trở lên và số công nhân có tay nghề bậc cao chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong tổng số CBCNV của Công ty. Chính vì vậy NNL của Công ty luôn được cấp trên đánh giá cao so với mặt bằng chung các đơn vị thuộc EVN HANOI.

- *Đội ngũ giáo viên ngày được củng cố và phát triển:* Công ty đã quan tâm, triển khai đào tạo nghiệp vụ sư phạm cho đội ngũ cán bộ tham gia giảng dạy kiêm thực, thực hiện công tác thanh toán theo chế độ (theo quy định chi tiêu nội bộ) và khen thưởng để khuyến khích đông đảo đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn giỏi tham gia đào tạo.

- *Phương pháp đào tạo không ngừng được đổi mới:* Công ty đổi mới phương pháp đào tạo theo hướng học viên dễ tiếp cận, dễ tiếp thu để nâng cao chất lượng đào tạo, đặc biệt đối với phương pháp chỉ dẫn công việc vì đây là phương pháp có hiệu quả nhất đối với đối tượng đào tạo là nhân viên mới, công nhân làm việc trực tiếp tại các đơn vị sản xuất.

- *Ứng dụng công nghệ thông tin, số hóa trong công tác đào tạo:* Công ty không ngừng đẩy mạnh và nâng cao hiệu quả ứng dụng công nghệ thông tin đã mang lại hiệu quả cao như: Xây dựng bài giảng điện tử, xây dựng và đưa vào vận hành kịp thời hệ thống LMS – Quản trị đào tạo điện tử của EVNHANOI giúp hoàn thiện các giải pháp đào tạo trực tuyến, sát hạch online, góp phần hình thành tổ chức học tập tại EVN HANOI và hoàn thành các kế hoạch của EVNHANOI trong điều kiện khó khăn nhất của dịch bệnh COVID-19 cũng tối ưu hóa chi phí đào tạo qua từng năm.

- *Ý thức học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động được nâng cao:* Công ty thường xuyên phối hợp với tổ chức công đoàn tuyên truyền, phổ biến NLĐ học tập nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và đã có những chuyển biến tích cực. Giai đoạn 2019-2021 có nhiều cán bộ trong Công ty được cấp trên khen thưởng về công tác chuyên môn, nhiều công nhân được giải cao trong các hội thi thợ giỏi cấp EVN HANOI và EVN.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh kết quả Công ty đã đạt được trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực nêu trên, công tác đào tạo và phát triển NNL giai đoạn 2019-2021 tại Công ty Điện lực Cầu Giấy còn những hạn chế và nguyên nhân sau đây:

*** Hạn chế:**

- *Công tác xác định nhu cầu đào tạo:* Hiện nay Công ty xác định nhu cầu đào tạo chưa sát với thực tiễn. Công ty đang sử dụng phương pháp trực tiếp để xác định nhu cầu đào tạo và căn cứ mục tiêu, kế hoạch SXKD của Công ty, cụ thể là nhiệm vụ kế hoạch của đơn vị và khả năng biến động nhân sự trong đơn vị để tiến hành đào tạo, bù đắp vào các vị trí thiếu hụt. Công ty chưa hoạch định nhu cầu đào tạo đáp ứng chiến lược kinh doanh dài hạn, chiến lược theo từng giai đoạn nên việc xác định nhu cầu đào tạo hàng năm của Công ty chưa sát với tình hình thực tiễn. Hơn nữa, Nhu cầu đào tạo của Công ty khá nhiều hàng năm nhưng số lượng chương trình đào tạo tập trung vào trọng tâm, trọng điểm còn hạn chế làm cho chất lượng đào tạo chưa đạt mong muốn.

- *Xác định mục tiêu đào tạo:* Việc xác định mục tiêu đào tạo của Công ty còn hạn chế. Công ty chưa xây dựng cụ thể mục tiêu từng khóa học nên không tạo ra mục tiêu phấn đấu cho học viên và yêu cầu đối với giáo viên, đồng thời không có căn cứ để đánh giá hiệu quả công tác đào tạo.

- *Lựa chọn đối tượng đào tạo:* Công ty lựa chọn đối tượng đào tạo chưa sát với nhu cầu. Trong quá trình lựa chọn đối tượng đào tạo, Công ty vẫn chưa quan tâm đến ý kiến của NLĐ nên có nhiều trường hợp, có khóa học không phù hợp học viên vẫn phải tham gia do yêu cầu sản xuất, yêu cầu của cấp trên. Mặt khác, Công ty mới tập trung đào tạo cho đối tượng là công nhân trực tiếp tại các đơn vị sản xuất; đối tượng đào tạo, khóa đào tạo cho cán bộ, chuyên viên làm công tác chuyên môn tại các phòng ban còn hạn chế.

- *Chương trình đào tạo:* Công ty xây dựng chương trình đào tạo chưa đáp ứng yêu cầu thực tế. Thể hiện:

+ Công tác xây dựng chương trình và tài liệu phục vụ một số khóa học chưa tốt, chưa đầy đủ nên ảnh hưởng đến chất lượng khóa đào tạo.

+ Một số khóa đào tạo của Công ty còn nặng về lý thuyết, thời lượng thực tế, thực hành còn ít nên chất lượng đào tạo còn hạn chế, nhất là đối với đối tượng đào tạo là công nhân trực tiếp sản xuất tại các đơn vị, nhân viên mới tuyển dụng.

+ Công ty mới tập trung đào tạo, bồi dưỡng các kiến thức chuyên môn, chưa quan tâm đến đào tạo các kỹ năng như phát hiện và giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đàm phán, ra quyết định, đặc biệt là kế hoạch đào tạo ngoại ngữ còn chưa được đầu tư thỏa đáng, dẫn tới trình độ ngoại ngữ của cán bộ quản lý, kỹ sư nhìn chung còn yếu, chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập khu vực và quốc tế.

- *Lựa chọn phương pháp đào tạo:* Việc lựa chọn phương pháp đào tạo tại Công ty chưa phù hợp. Thể hiện:

+ Phương pháp mở lớp cạnh Công ty đang được áp dụng phổ biến ở Công ty nên hiệu quả đào tạo bị hạn chế do phương pháp này còn nặng về lý thuyết, giáo viên truyền đạt được toàn bộ kiến thức trong nội dung chương trình, nhưng dễ tạo ra tâm lý chán nản, mệt mỏi cho học viên.

+ Phương pháp kèm cặp chỉ dẫn còn chiếm tỷ lệ nhỏ so với nhu cầu thực tiễn trong khi đó phương pháp này có nội dung thực hành nhiều, hiệu quả cao đặc biệt là đối tượng công nhân mới tuyển dụng, đào tạo công nhân các kỹ năng để nâng cao tay nghề phục vụ trực tiếp công tác sản xuất.

+ Việc cử tuyển học viên đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn tại các trường chính quy còn hạn chế.

- *Lựa chọn giáo viên đào tạo:* Việc lựa chọn giáo viên đào tạo của Công ty giai đoạn 2010-2014 chưa hợp lý ở một số khóa đào tạo, vì yêu cầu giáo viên vừa đáp ứng đủ trình độ chuyên môn, có phương pháp đào tạo, có kỹ năng sư phạm tốt đồng thời am hiểu công việc của đối tượng đào tạo để học viên dễ tiếp thu kiến thức là tương đối khó.

- *Kinh phí dành cho công tác đào tạo:* Kinh phí dành cho công tác đào tạo thực tế chưa sát với dự tính kế hoạch đầu năm. Có năm không sử dụng hết kinh phí đào tạo, có năm vượt mức kinh phí đào tạo do EVN NPC giao. Việc sử dụng nguồn vốn đào tạo của Công ty chưa hiệu quả thể hiện ở chỉ số số đồng doanh thu và số đồng lợi nhuận tạo ra từ một đồng chi phí dành cho đào tạo đang giảm đi. Tỷ lệ phần trăm kinh phí trả lương giáo viên; kinh phí biên soạn, in ấn tài liệu; kinh phí biên soạn đề thi, tổ chức coi thi, chấm thi và kinh phí quản lý chưa hợp lý. Đặc biệt chi phí quản lý còn chiếm tỷ lệ khá cao trong tổng chi phí đào tạo.

- *Đánh giá chương trình và hiệu quả sau đào tạo:* Việc đánh giá chương trình và hiệu quả sau đào tạo vẫn chưa được thực hiện thường xuyên, nhất là ở khâu đánh giá thực hiện công việc, áp dụng kiến thức đã học của học viên sau khóa đào tạo chưa được quan tâm. Cụ thể:

+ Công ty mới chỉ đánh giá nhận thức của học viên sau khóa đào tạo thường thông qua bài kiểm tra, bài viết thu hoạch vào cuối đợt đào tạo. Việc vận dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế công việc như thế nào, sự thay đổi về trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kết quả thực hiện công việc, thái độ, hành vi nhận thức của người... được đào tạo ra sao thì Công ty chưa đánh giá. Các kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ để xem xét mức độ hoàn thành nhiệm vụ của học viên

tại đơn vị làm căn cứ để xét tính lương thưởng cuối tháng, chưa dùng để xem xét hiệu quả làm việc của NLD thay đổi như thế nào sau khi được đào tạo.

+ Công ty chưa yêu cầu học viên tham gia khóa học tập, trao đổi kinh nghiệm ở trong nước và nước ngoài viết báo cáo nhận thức, đề xuất, giải pháp và chương trình cụ thể để áp dụng triển khai tại Công ty, học viên được cử đi học chỉ thực hiện báo cáo, trao đổi trực tiếp với Lãnh đạo về khóa học.

+ Công ty chưa tiến hành điều tra ý kiến đánh giá của những học viên trực tiếp tham gia các khóa đào tạo về mức độ ưa thích của họ đối với khóa đào tạo, về nội dung khóa đào tạo có phù hợp với mục tiêu và với người học không, về chất lượng giảng dạy của giáo viên, phương pháp đào tạo, thời gian học, cơ sở vật chất, tài liệu phục vụ khóa học... Do đó Công ty chưa có các căn cứ để xem xét việc tổ chức công tác đào tạo đạt được kết quả ở mức nào, còn yếu ở khâu nào để có giải pháp khắc phục và điều chỉnh.

+ Công ty chưa tổ chức đánh giá tổng thể hiệu quả sau đào tạo: So sánh lợi ích mà Công ty thu được với chi phí phục vụ đào tạo hàng năm.

Các hạn chế nêu trên xuất phát từ các nguyên nhân chính sau đây:

** Nguyên nhân chủ quan:*

- Việc xác nhu cầu đào tạo của Công ty chưa sát với thực tiễn do:

+ Các căn cứ khoa học để xác định chính xác nhu cầu đào tạo như phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa hoàn chỉnh. Hiện nay, Công ty đã có bảng mô tả chức danh công việc và yêu cầu đối với các chức danh trong Công ty. Tuy nhiên, công tác đánh giá thực hiện công việc nhìn chung còn sơ sài và chưa khoa học, mới chỉ nhằm mục tiêu là xếp loại nhân viên để cuối tháng xét lương thưởng, mà chưa dùng để xác định nhu cầu đào tạo. Chưa có bản đánh giá thực hiện công việc để làm căn cứ xác định xem trình độ thực tế của NLD, xem họ còn thiếu hụt những kiến thức, kỹ năng gì để thực hiện công việc.

+ Khi xác định nhu cầu đào tạo, Công ty chưa xem xét đến mong muốn được đào tạo và nhu cầu được đào tạo của bản thân công nhân viên. Công ty chưa tiến hành điều tra nhu cầu đào tạo của NLD xem họ mong muốn được đào tạo những

kiến thức kỹ năng gì và có phù hợp với mục tiêu của Công ty không. Vì vậy, nhiều khi NLĐ được cử đi học những khóa học mà không phù hợp với nhu cầu của họ nên chưa tạo động lực học tập, chưa đạt kết quả cao.

- Công ty chủ quan trong việc xác định mục tiêu đào tạo: Công ty quan niệm đối tượng học viên của khóa học được lựa chọn phù hợp với nội dung của khóa học nên Công ty không chỉ đạo bộ phận đào tạo xây dựng mục tiêu cụ thể từng khóa học.

- Trong quá trình lựa chọn đối tượng đào tạo Công ty chưa xây dựng các tiêu chuẩn theo chức danh công việc tại các đơn vị sản xuất làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo mà hoàn toàn do các đơn vị đề xuất, người lãnh đạo quyết định. Công ty chưa tập trung đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ đối với đội ngũ cán bộ, chuyên viên làm công tác chuyên môn tại các phòng ban.

- Công ty chưa quy định cụ thể việc xây dựng chương trình đào tạo, trách nhiệm của phòng phòng Tổ chức & nhân sự trong việc xây dựng chương trình đào tạo nên nhiều khóa đào tạo phòng chuyên môn đã chủ động xây dựng chương trình, nội dung đào tạo. Mặt khác, cán bộ phụ trách công tác đào tạo của Công ty kiêm nhiệm nhiều công việc nên việc chủ trì trong công tác xây dựng chương trình, nội dung đào tạo chưa thực hiện đầy đủ, có chất lượng.

- Công ty chưa có chính sách, cơ chế đủ sức hấp dẫn nhằm khuyến khích văn hóa chia sẻ “Tri thức” - phương pháp đào tạo kèm cặp chỉ dẫn, đây là phương pháp hiệu quả nhất đối với đối tượng học viên là công nhân trực tiếp sản xuất tại các đơn vị.

- Trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của một số chuyên viên được giao nhiệm vụ đào tạo của Công ty chưa thật sự tốt nên việc xây dựng chương trình đào tạo, tài liệu giảng dạy và khả năng truyền đạt kiến thức đến các học viên còn hạn chế.

- Các giảng viên của các trường chính quy, các trung tâm có nhiều kinh nghiệm giảng dạy, khả năng sư phạm tốt nhưng nội dung giảng dạy vẫn nặng về kiến thức cơ bản, tính thực tiễn của bài giảng còn hạn chế. Đối với các giáo viên kiêm nhiệm của Công ty thì nội dung bài giảng liên quan nhiều đến công việc thực tế của Công ty nhưng phương pháp sư phạm còn hạn chế, việc truyền đạt kiến thức

đến học viên chưa đạt kết quả cao.

- Việc lập kế hoạch đào tạo và dự kiến kinh phí đào tạo chưa sát với nhu cầu thực tế; công tác tham mưu sử dụng có hiệu quả kinh phí đào tạo còn hạn chế.

- Công ty chưa xây dựng cụ thể quy trình đánh giá hiệu quả sau đào tạo và tổ chức đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

- Công ty chưa quan tâm đúng mức đến công tác đào tạo phát triển nhân lực nói chung và nhiệm vụ của chuyên viên phụ trách công tác đào tạo tại Công ty, Công ty chưa cử chức danh này tham gia các khóa học liên quan đến hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, kinh tế lao động, quản lý doanh nghiệp... để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, Công ty cũng phân công quá nhiều công việc cho chức danh này.

- Chưa áp dụng chính sách khen thưởng đối với học viên có kết quả học tập tốt, áp dụng hiệu quả kiến thức đã học trong hoạt động chuyên môn tại đơn vị công tác cũng như công tác tuyên dương điển hình, gương người tốt việc tốt trong tự học tập nâng cao trình độ.

** Nguyên nhân khách quan:*

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty bị ảnh hưởng và bị chi phối theo chương trình đào tạo của EVN HANOI và EVN (có thể một số nội dung đào tạo bị chồng chéo) cũng như việc tuyển dụng bổ sung lao động của EVN.

- Chương trình quản lý nhân sự Công ty đang sử dụng (chương trình HRMS đang được sử dụng thống nhất trong toàn EVN) chưa đáp ứng nhu cầu thực tiễn. Chương trình mới chỉ quản lý được một số thông tin liên quan đến lý lịch của NLĐ, các tính năng về tính lương, bảo hiểm xã hội, thời hạn nâng bậc lương vẫn chưa được hoàn thiện.

- Thực tiễn hàng năm có nhiều lớp đào tạo phát sinh ngoài kế hoạch dự kiến do yêu cầu SXKD, đặc biệt là các lớp tập huấn chương trình phần mềm phục vụ SXKD (phiên bản mới đáp ứng quy định hiện hành của các đơn vị).

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC CẦU GIẤY

3.1 Mục tiêu, định hướng phát triển sản xuất kinh doanh, công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

3.1.1 Mục tiêu và định hướng phát triển sản xuất kinh doanh tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

Trong giai đoạn đến năm 2025, Công ty điện lực Cầu Giấy sẽ tiến hành củng cố và phát triển lưới điện quận Cầu Giấy theo hướng hiện đại hoá để đảm bảo việc cung cấp điện an toàn, ổn định, đảm bảo chất lượng cho sự phát triển của Thủ đô Hà Nội trong tương lai với mức tăng trưởng cao nhất 15% một năm; Tổ chức sản xuất theo hướng tập trung, hiện đại, phân cấp mạnh xuống các xí nghiệp, đơn vị cơ sở.

Ứng dụng các tiên bộ của công nghệ thông tin và các giải pháp mới vào khâu quản lý. Nhanh chóng tiếp cận với “quản lý điện tử” ở tất cả mọi khâu: Vận hành lưới điện theo hướng tự động hoá, giảm đến mức thấp nhất thời gian mất điện do sự cố.

Tiến hành lắp đặt 100% công tơ điện tử và áp dụng công nghệ thu thập dữ liệu đo đếm từ xa, xóa bỏ hoàn toàn hình thức ghi chỉ số công tơ thủ công (ghi chỉ số công tơ tại nơi treo công tơ). Dữ liệu công tơ được truyền về Công ty có độ chính xác cao, rút ngắn thời gian lấy chỉ số công tơ và sản xuất hóa đơn tiền điện.

Đa dạng hóa các hình thức thu tiền điện, chuyển đổi hình thức thu tiền điện tại nhà sang hình thức thu tại quầy, thu qua ngân hàng hay qua các tổ chức trung gian. Tạo điều kiện cho khách hàng có thể thanh toán tiền điện nhanh nhất, đơn giản nhất phù hợp xu thế chung của xã hội.

Nâng cao chất lượng công tác dịch vụ khách hàng. Đơn giản hoá các thủ tục để tạo điều kiện cho khách hàng mua điện và trả tiền điện được nhanh chóng và thuận lợi. Xây dựng và phát triển “Trung tâm giao tiếp khách hàng”. Trung tâm sẽ tiếp nhận mọi yêu cầu, thắc mắc trao đổi trong các lĩnh vực cung cấp sửa chữa và tư vấn tiêu dùng về điện của khách hàng. Trung tâm sẽ điều hành cập nhật thông tin về

lưới điện qua hệ thống SCADA và các trung tâm điều độ tại các Điện lực để trả lời khách hàng và điều hành việc sửa chữa nhanh chóng các sự cố xảy ra, đảm bảo cấp điện liên tục với chất lượng cao cho khách hàng.

Triển khai việc sản xuất các thiết bị điện có hàm lượng chất xám cao, áp dụng kỹ thuật tin học; Tách bạch chi phí, chuyển dịch một số khâu trong dây truyền SXKD điện sang bộ phận phụ trợ (chuyển lao động, chi phí tiền lương, chi phí khác liên quan đến người lao động sang chi phí phụ trợ), bao gồm các bộ phận như lái xe, bảo vệ...

Mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh và tăng năng suất lao động tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

Đảm bảo vận hành cung ứng điện an toàn, liên tục, ổn định phục vụ nhu cầu sản xuất, phát triển kinh tế, xã hội và sinh hoạt của nhân dân trên địa bàn quận Cầu Giấy, đặc biệt đảm bảo cung cấp điện an toàn phục vụ các sự kiện, hoạt động chính trị, an ninh, văn hóa, ngoại giao của Đảng, Chính phủ trên địa bàn quận.

Đảm bảo sản xuất kinh doanh hiệu quả, cung cấp điện cho khách hàng với chất lượng dịch vụ và chất lượng điện năng ngày càng tốt hơn; Nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn tay nghề đáp ứng tốt các yêu cầu về nguồn nhân lực trong thời kỳ mới - thời kỳ ứng dụng cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và chuyển đổi số.

Bảng 3.1: Mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty Điện lực Cầu Giấy đến năm 2025

Nội dung	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Tổng giảm
Thương phẩm dự kiến	1.064,65	1.128,53	1.184,96	1.244,2	
NSLĐ theo TP (triệu kWh/LĐ)	4,57	5,3	5,87	6,51	
Khách hàng mục tiêu	98.344	102.445	106.745	110.396	
NSLĐ theo KH (KH/LĐ)	422	481	528	578	

Nguồn: Công ty điện lực Cầu Giấy

3.1.2 Mục tiêu và định hướng phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

3.1.2.1. Quan điểm đào tạo và phát triển nhân lực

Căn cứ cơ sở lý luận về đào tạo phát triển nhân lực trong các doanh nghiệp và các yêu cầu phát triển NNL đối với EVN. Trong những năm tới, công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy cần xuất phát từ những quan điểm sau đây:

Một là, đào tạo và phát triển NNL là vấn đề cốt lõi, là điều kiện cơ bản nhất để Công ty có thể phát huy được nội lực và phát triển bền vững.

Hai là, đào tạo và phát triển NNL phải được triển khai một cách toàn diện, khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp để thực hiện các nội dung phát triển NNL. Đó là đảm bảo số lượng và cơ cấu, nâng cao chất lượng NNL và phát triển các yếu tố động viên nhân viên trong doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu thực tiễn của các hoạt động SXKD tại Công ty.

Ba là, đào tạo phát triển NNL trên cơ sở xem đội ngũ CBCNV là nguồn tài sản quý giá, là động lực mạnh mẽ nhất thúc đẩy doanh nghiệp phát triển. Vì vậy, doanh nghiệp phải tạo ra được sự gắn bó bền chặt của CBCNV, đồng thời cấp lãnh đạo cần cam kết tạo mọi cơ hội về vật chất và tinh thần để CBCNV được học tập, phát huy năng lực và khả năng của mình, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, làm cho mỗi CBCNV thông suốt quan điểm này và quyết tâm tích cực tham gia vào công tác đào tạo và phát triển NNL, đóng góp cho mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp.

Bốn là, đào tạo phát triển NNL phải gắn với tăng năng suất lao động so với chuẩn mực chung của quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Năm là, đào tạo phát triển NNL phải xuất phát từ điều kiện đặc thù của doanh nghiệp nhằm phát huy những tiềm năng và thế mạnh của mình.

Sáu là, đào tạo phát triển NNL phải tận dụng được hết cơ hội và vượt qua mọi thách thức của tiến trình hội nhập vào kinh tế thế giới; đồng thời bảo tồn và phát triển những giá trị truyền thống, bản sắc văn hóa dân tộc và văn hóa doanh nghiệp.

3.1.2.2. Mục tiêu đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Trên cơ sở quan điểm đào tạo phát triển NNL, chiến lược SXKD giai đoạn

2020-2025 và thực trạng NNL của Công ty điện lực Cầu Giấy, tác giả xây dựng mục tiêu đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty cụ thể như sau:

** Mục tiêu tổng quát:*

Công ty Điện lực Cầu Giấy là đơn vị thành viên trực thuộc EVN HANOI, điều lệ tổ chức hoạt động do EVN HANOI phân cấp và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động của mình. Với chức năng vừa kinh doanh hiệu quả vừa phục vụ công ích xã hội, Công ty Điện lực Cầu Giấy phải đáp ứng tốt nhu cầu NNL có trình độ và chất lượng cao phục vụ cho chiến lược hội nhập, cạnh tranh thắng lợi và phát triển bền vững cho EVN HANOI, EVN và cho các thành phần kinh tế xã hội khác của đất nước. Vì vậy, mục tiêu của EVN HANOI nói chung và Công ty Điện lực Cầu Giấy nói riêng là kinh doanh đạt hiệu quả cao trong môi trường hội nhập cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay, đảm bảo cung cấp điện an toàn thông suốt phục vụ phát triển kinh tế xã hội của địa phương. Muốn được như vậy điều đầu tiên Công ty phải có một đội ngũ NNL có năng lực và phẩm chất tốt.

Tạo ra một NNL đủ về số lượng, cơ cấu phù hợp, có trình độ chuyên môn cao, thành thạo về kỹ năng, trong sáng về đạo đức, năng động, sáng tạo văn minh trong giao tiếp ứng xử, đáp ứng ngày càng cao hơn các yêu cầu phát triển của Công ty Điện lực Cầu Giấy.

** Mục tiêu cụ thể:*

Một là, tiếp tục xây dựng, phát triển, tổ chức lại bộ máy quản trị NNL và đội ngũ chuyên gia về đào tạo và phát triển NNL đủ mạnh để thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất.

Hai là, đào tạo phát triển NNL đáp ứng sự thay đổi về cơ cấu tổ chức quản lý, tổ chức SXKD. Xu hướng đổi mới tăng quyền chủ động, độc lập, tự chịu trách nhiệm cho doanh nghiệp; chuyển đổi cơ chế quản lý hành chính sang cơ chế quản lý bằng tài chính. Vì vậy, phát triển NNL không chỉ đáp ứng chất lượng về trình độ chuyên môn mà còn phải chú trọng nâng cao kiến thức quản trị doanh nghiệp hiện đại đối với cán bộ quản lý và kiến thức về văn hóa doanh nghiệp đối với toàn bộ CBCNV.

Ba là, nâng cao toàn diện chất lượng NNL nhằm tạo ra bước phát triển mới về

chất, trong đó:

- Nâng cao kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp cho lãnh đạo, quản lý các cấp nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý có đủ năng lực và bản lĩnh giải quyết các vấn đề thực tiễn đặt ra trong tiến trình hội nhập.

- Xây dựng đội ngũ kỹ sư, chuyên gia đầu ngành đạt tiêu chuẩn.

- Tăng cường năng lực, đào tạo kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cho CBCNV.

Bốn là, sử dụng có hiệu quả NNL nhằm tăng từ năng suất lao động và năng cao hiệu quả hoạt động của Công ty.

Năm là, xây dựng và triển khai một cách toàn diện, đồng bộ hệ thống các chính sách động viên nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực làm việc cá nhân, nhóm NLĐ. Đồng thời thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao về vật chất và tinh thần của NLĐ và gắn quyền lợi của họ với hiệu quả kinh doanh của Công ty.

Sáu là, phát triển NNL trong giai đoạn đổi mới phải đáp ứng được yêu cầu tổ chức lao động khoa học, khắc phục sự mất cân đối về trình độ lao động. Tổ chức lao động khoa học, hợp lý là một trong những yêu cầu quan trọng trong quá trình đổi mới tổ chức quản lý. Thực hiện đổi mới hình thức phân công lao động theo mô hình mới trên cơ sở tiêu chuẩn chức danh, phát huy tối đa khả năng trình độ chuyên môn nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng NNL hiện có. Phát triển NNL phải đáp ứng được yêu cầu là khắc phục sự mất cân đối về trình độ lao động, tạo ra sự đổi mới trong cấu trúc lao động, tăng tỷ lệ cán bộ có trình độ cao trong quản lý kinh tế, quản lý khai thác hệ thống lưới điện.

3.2 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

3.3.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo và xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên trong quy trình đào tạo phát triển NNL và ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của công tác đào tạo phát triển NNL. Nếu xác định chính xác sẽ là cơ sở để công tác đào tạo phát triển NNL đạt hiệu quả cao, nếu

xác định sai sẽ dẫn đến công tác đào tạo và phát triển NNL đi chệch hướng, gây lãng phí công sức, thời gian và kinh phí. Việc xây dựng kế hoạch NNL là điều kiện để đảm bảo Công ty thực hiện kế hoạch SXKD đề ra trong từng giai đoạn phát triển.

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hiện nay việc xác định nhu cầu đào tạo, việc xây dựng kế hoạch NNL trung và ngắn hạn tại Công ty còn hạn chế. Để khắc phục các hạn chế đó, Công ty xem xét thực hiện một số nội dung sau:

Phân tích mục tiêu, chiến lược kế hoạch sản xuất kinh doanh

Việc xác định nhu cầu đào tạo cũng phải dựa trên cơ sở phân tích mục tiêu, chiến lược kế hoạch SXKD của Công ty. Từ đó xác định chính xác nhu cầu đào tạo của Công ty gồm đối tượng nào, bộ phận nào, số lượng là bao nhiêu, đào tạo những nội dung gì, thời gian nào... để thực hiện kế hoạch SXKD.

Căn cứ mục tiêu kế hoạch SXKD ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, phòng Tổ chức & Hành chính phải tiến hành xác định nhu cầu lao động để hoàn thành kế hoạch phát triển của Công ty. Công ty không chỉ xây dựng kế hoạch nhân lực hàng năm mà phải chủ động xây dựng kế hoạch nhân lực trung hạn và dài hạn. Kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực phải bám sát định hướng của EVN về việc triển khai áp dụng công nghệ tiên tiến vào quá trình vận hành và SXKD bán điện như: Hệ thống giám sát, điều khiển tự động lưới điện, hệ thống ghi chỉ số công tơ từ xa, hóa đơn điện tử...

So sánh giữa nhu cầu về lao động cần thiết để đáp thực hiện các mục tiêu kế hoạch với số lượng lao động hiện có trong Công ty và nhu cầu lao động cần thay thế (lao động về hưu, nghỉ mất sức lao động, chuyển chuyển công tác...) để xác định những vị trí công việc đang bỏ trống hoặc sẽ bị trống trong thời gian tới. Trên cơ sở đó lập kế hoạch đào tạo, chuyển chuyển CBCNV trong Công ty để bổ sung vào các vị trí đó, đồng thời cân nhắc và đề nghị cấp trên tuyển dụng bổ sung bao nhiêu lao động theo từng giai đoạn để đảm bảo đủ nhân lực phục vụ SXKD.

Xây dựng hoàn thiện bản mô tả công việc, yêu cầu công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc

Trước khi xây dựng bản mô tả công việc, yêu cầu công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh, Công ty nên vận dụng kết hợp phương pháp bảng hỏi, phương pháp quan sát và phương pháp phỏng vấn để tiến hành phân tích công việc.

- *Phương pháp bảng hỏi*: Người nghiên cứu sẽ thiết kế ra một danh sách các câu hỏi có liên quan đến nhiệm vụ, trách nhiệm, hành vi, các kiến thức, kỹ năng, các điều kiện liên quan đến công việc và đưa cho NLD để họ trả lời.

- *Phương pháp quan sát*: Người nghiên cứu sẽ quan sát NLD thực hiện công việc và ghi chép đầy đủ những thông tin liên quan đến thực hiện công việc như: NLD phải thực hiện những nhiệm vụ gì, có trách nhiệm gì, phải làm việc với những ai, được sử dụng những phương tiện, dụng cụ gì và phải thực hiện công việc như thế nào.

- *Phương pháp phỏng vấn*: Qua phỏng vấn NLD, người nghiên cứu sẽ thu được những thông tin về những nhiệm vụ mà NLD phải thực hiện là gì, gắn với trách nhiệm gì, các kiến thức, kỹ năng mà NLD cần phải có, mức độ thường xuyên của từng nhiệm vụ, mức độ khó khăn phức tạp của từng nhiệm vụ, các điều kiện lao động... Qua phỏng vấn có thể thu được những thông tin mà còn thiếu khi quan sát, hoặc những thông tin còn chưa rõ trong bảng hỏi.

Về nội dung này, Công ty có thể sử dụng mẫu bản mô tả công việc, yêu cầu công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc tại **Phụ lục 01**.

Phân tích nhu cầu nguyện vọng được đào tạo nâng cao trình độ của bản thân NLD

Khi xác định nhu cầu đào tạo Công ty cũng cần phải phân tích nhu cầu nguyện vọng được đào tạo nâng cao trình độ của bản thân NLD. Điều này rất quan trọng và có ảnh hưởng tới kết quả đào tạo vì nếu nhu cầu đào tạo của Công ty phù hợp với nhu cầu đào tạo của bản thân NLD thì sẽ tạo động lực để NLD tích cực học tập. Mặt khác, chính NLD là người hiểu rõ nhất mình đang thiếu những kiến thức, kỹ năng gì cần phải được đào tạo. Thông qua điều tra nhu cầu đào tạo của NLD sẽ giúp Công ty xác định được nhu cầu đào tạo chính xác, đem lại hiệu quả cao.

Để điều tra nhu cầu đào tạo của NLD, Công ty có thể sử dụng phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo tại **Phụ lục 02**.

Đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay phương pháp đánh giá thực hiện công việc ở Công ty mới chỉ nhằm mục đích xếp loại nhân viên để xét lương thưởng, do đó các tiêu thức đánh giá mới chỉ phản ánh được kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà chưa đánh giá được các yếu tố liên quan đến kiến thức, kỹ năng của NLD, chưa thể làm căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo. Vì vậy, để xác định nhu cầu đào tạo, tác giả kiến nghị giải pháp nhằm hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty như sau:

- Công ty tiến hành xây dựng hệ thống đánh giá gồm ba yếu tố cơ bản: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn và thông tin phản hồi với NLD và bộ phận quản lý NNL.

- Công ty tiến hành xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá gồm: Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá; lựa chọn người đánh giá; xác định chu kỳ đánh giá; đào tạo người đánh giá và phỏng vấn đánh giá.

- Công ty có thể lựa chọn nhiều phương pháp đánh giá khác nhau như phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, phương pháp danh mục kiểm tra, phương pháp thang đo dựa trên hành vi, phương pháp so sánh... Theo tác giả, Công ty nên áp dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa bởi vì phương pháp này dễ hiểu, dễ thực hiện, sử dụng thuận tiện và có thể lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của NLD bằng điểm.

Các bước tiến hành của phương pháp như sau:

- Căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và trao đổi với những người có nhiều kinh nghiệm về công việc đó để xây dựng hệ thống các tiêu thức đánh giá phù hợp.

- Tiến hành phân chia các tiêu thức thành các mức độ và quy định điểm cho từng mức độ. Thang điểm được áp dụng là: Rất tốt 5 điểm, Tốt 4 điểm, Trung bình 3 điểm, Kém 2 điểm, Rất kém 1 điểm.

- Sau khi xây dựng được mẫu phiếu đánh giá sẽ gửi cho NLD tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá. Để đánh giá, người đánh giá căn cứ vào mức độ thực hiện công việc của người được đánh giá và đánh dấu vào mức điểm tương ứng theo từng tiêu thức. Kết quả điểm tổng hợp là bình quân số điểm ở các tiêu thức. Tùy vào đặc điểm của từng đơn vị mà có thể đặt trọng số cho từng tiêu thức.

- Sau đó kết hợp kết quả do người quản lý đánh giá và kết quả tự đánh giá của cá nhân để đưa ra kết luận cuối cùng về kết quả thực hiện công việc của NLD, nếu có sự khác nhau giữa bản đánh giá của người quản lý và cá nhân tự đánh giá thì cần phải có sự thảo luận, trao đổi và đi đến thống nhất.

- Cuối cùng cần phải thông báo cho NLD về kết quả đánh giá, nhằm cung cấp cho NLD các thông tin về tình hình thực hiện công việc của họ, cũng như các biện pháp để nâng cao kết quả thực hiện công việc.

Công ty nên tiến hành đánh giá 6 tháng một lần, với thời gian như vậy mới thấy được sự thay đổi trong thực hiện công việc của NLD. Công ty có thể sử dụng phiếu đánh giá thực hiện công việc tại **Phụ lục 03**.

Với phương pháp đánh giá trên không những giúp đánh giá được kết quả thực hiện công việc của NLD mà còn chỉ ra được những mặt còn yếu của NLD cần phải được đào tạo, cải thiện để nâng cao kết quả thực hiện công việc.

Như vậy, Công ty nên vận dụng phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc và khảo sát nhu cầu đào tạo của bản thân NLD để có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo và xây dựng kế hoạch NNL ngắn, trung và dài hạn.

3.3.2. Hoàn thiện xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo của Công ty hiện nay vẫn còn chung chung và rất khó khăn cho công tác xác định nhu cầu đào tạo, lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo và đánh giá hiệu quả công tác đào tạo. Vì vậy để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển NNL, Công ty cần cụ thể hóa mục tiêu chung thành các mục tiêu cụ thể đến từng yếu tố, từng khóa đào tạo. Mục tiêu đề ra phải có tính khả thi, phù hợp với đặc điểm SXKD.

Trên cơ sở mục tiêu chung của công tác đào tạo và phát triển NNL là: Đào tạo và phát triển nhằm nâng cao trình độ cho NLĐ phù hợp với sự phát triển của Công ty và đáp ứng được yêu cầu công nghệ SXKD hiện đại, tiếp cận với những kỹ thuật công nghệ và phương pháp quản lý tiên tiến, nâng cao năng suất lao động, hoàn thành vượt mức các kế hoạch SXKD đã đề ra... Công ty nên cụ thể hóa thành các mục tiêu như sau:

- Đào tạo 100% cán bộ quản lý của Công ty nắm được các kiến thức, kỹ năng cơ bản về quản trị doanh nghiệp, quản lý kinh tế; các Luật, Thông tư, Nghị định hiện hành liên quan trực tiếp đến hoạt động Điện lực, có trình độ lý luận chính trị theo tiêu chuẩn để phục vụ tốt công tác quản lý.

- Các cán bộ quản lý có trình độ ngoại ngữ, tinh học theo tiêu chuẩn để phục vụ tốt công việc, nhất là trong thời kỳ hội nhập Quốc tế.

- Đối với đào tạo nâng bậc công nhân kỹ thuật: 100% học viên đạt yêu cầu và được nâng bậc, sau khi nâng bậc phải thực hiện tốt công việc và tương xứng với bậc được công nhận.

- Đối với đào tạo lại và đào tạo thêm nghề mới cho công nhân kỹ thuật phải đặt mục tiêu: Sau khóa đào tạo 100% học viên phải thi đạt và được cấp chứng chỉ nghề, sau đó phải thực hiện được các công việc của nghề được đào tạo.

- Đào tạo bồi dưỡng cho công nhân sản xuất để vận hành thiết bị an toàn, đúng quy trình, không để xảy ra sự cố do chủ quan và tai nạn trong quá trình sản xuất...

Mục tiêu khóa đào tạo phải cụ thể hóa trong chương trình đào tạo gửi đến các đơn vị, phải chỉ rõ khóa học sẽ cung cấp những kiến thức, kỹ năng gì, nêu rõ về thời gian học, số lượng học viên, cơ cấu học viên và sau khóa học người học phải đạt được những yêu cầu gì. Ngoài ra, mục tiêu cũng phải chỉ ra yêu cầu của khóa học đối với giáo viên.

Ví dụ trong khóa đào tạo “Nâng cao kiến thức quản lý lao động tiền lương, bảo hiểm xã hội và phổ biến các chế độ chính sách mới của nhà nước về công tác lao động tiền lương” thì phải thông báo rõ mục tiêu đào tạo: Cung cấp các kiến thức, kỹ năng về quản lý lao động, xây dựng và quản lý hệ thống trả lương, trả công

trong Công ty, cung cấp các chế độ chính sách mới ban hành về công tác lao động tiền lương; đối tượng tham gia khóa học là các cán bộ đang phụ trách công tác lao động tiền lương tại các phòng ban, trung tâm trong Công ty. Sau khóa học 100% học viên phải nắm được các kiến thức, kỹ năng đã học, trên 80% học viên đạt loại khá và giỏi, không có học viên nào không đạt yêu cầu...

Để thực hiện được các mục tiêu trên đòi hỏi phải có sự quan tâm chỉ đạo của Lãnh đạo Công ty, Ban tổ chức lớp học và sự nỗ lực của NLĐ.

3.3.3. Hoàn thiện lựa chọn đối tượng đào tạo

Với một chương trình đào tạo dù có tốt đến đâu, nếu lựa chọn không chính xác đối tượng cần đào tạo thì không những hiệu quả đào tạo không như mong muốn mà còn gây lãng phí về thời gian và kinh phí. Vì vậy, song song với việc xác định đầy đủ nhu cầu đào tạo thì lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo cũng có vai trò rất lớn tới hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL. Hiện tại Công ty chưa xây dựng hoàn thiện các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định đối tượng đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ.

Để lựa chọn đúng đối tượng đào tạo phải dựa vào xác định nhu cầu, động cơ đào tạo của NLĐ, tác dụng của đào tạo đối với NLĐ và khả năng nghề nghiệp của từng người. Trên cơ sở đó Công ty xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo cho từng loại hình đào tạo.

Công ty nên dựa vào các tiêu chuẩn sau:

- Yêu cầu phải đi đào tạo định kỳ theo quy định của Nhà nước về công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động.
- Xuất phát từ nhu cầu về nhân lực của Công ty.
- Người được cử đi đào tạo phải phù hợp với khóa đào tạo (khóa đào tạo cung cấp các kiến thức kỹ năng phục vụ cho công việc đang làm).
- Ngành nghề đào tạo phải phù hợp với nhu cầu của Công ty.
- Ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.

- Bắt buộc người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ.

- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của họ.
- Có nhu cầu nguyện vọng đào tạo (tổng hợp kết quả khảo sát nhu cầu đào tạo).
- Việc đào tạo họ có tác dụng lớn đối với Công ty.
- Có phẩm chất đạo đức tốt, nhiệt tình trong công tác.

Ngoài ra, trong thời gian tới Công ty cũng nên nghiên cứu, xây dựng tiêu chuẩn, tạo điều kiện và hỗ trợ một phần kinh phí cho CBCNV đi học Đại học, Cao học để nâng cao kiến thức chuyên môn.

3.3.4. Hoàn thiện xây dựng chương trình đào tạo

Nội dung chương trình đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả và chất lượng của khóa đào tạo. Hiện nay nội dung chương trình đào tạo ở Công ty mới chủ yếu tập trung đào tạo kỹ thuật cho đội ngũ kỹ sư, công nhân còn đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý, chuyên môn nghiệp vụ thì nội dung và số lượt đào tạo là tương đối ít. Chính vì vậy trong thời gian tới Công ty nên tổ chức đào tạo thêm các nội dung sau:

- Căn cứ bản yêu cầu công việc, Công ty cần xem xét tăng cường đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đối với các chuyên viên các phòng chuyên môn (đặc biệt là các chuyên viên mới, chưa có nhiều kinh nghiệm) vì đây là lực lượng tham mưu cho Giám đốc Công ty triển khai các công việc đến các đơn vị sản xuất.

- Đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học cho nhân viên bao gồm các kiến thức kỹ năng sử dụng máy vi tính, khai thác các chương trình ứng dụng phục vụ SXKD của Công ty như chương trình quản lý khách hàng (Cmis), chương trình quản trị tài chính (Fmis), chương trình quản lý văn phòng (D-office), chương trình quản lý nhân sự (HRMS)...

- Đào tạo ngoại ngữ cho đội ngũ CBCNV, định kỳ kiểm tra trình độ ngoại ngữ của công nhân viên.

- Tổ chức khóa đào tạo bồi dưỡng các kỹ năng phục vụ cho công việc như kỹ

năng giao tiếp, kỹ năng tổ chức và sắp xếp công việc, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn đề... cho CBCNV trong Công ty.

- Đào tạo cho cán bộ quản lý các kiến thức, kỹ năng quản lý và điều hành doanh nghiệp như kiến thức về quản trị nhân lực, kiến thức về chiến lược kinh doanh, kỹ năng ra quyết định.

- Tổ chức các buổi nói chuyện để giúp cho người quản lý cũng như nhân viên có những nhận thức đúng đắn về vai trò của công tác đào tạo và phát triển NNL trong Công ty, để tạo động lực cho họ tích cực tham gia học tập.

Công ty nên kiện toàn bộ phận phụ trách đào tạo tại Công ty và các đơn vị, Công ty quy định tất cả các khóa đào tạo phải do phòng Tổ chức & Nhân sự chủ trì phối hợp với các phòng chức năng của Công ty và các đơn vị sản xuất, các khóa học phải xây dựng đầy đủ chương trình đào tạo và được Lãnh đạo Công ty hoặc người được ủy quyền kiểm duyệt trước khi tổ chức đào tạo.

Công ty cũng điều chỉnh nội dung đào tạo để phù hợp đối với đối tượng là công nhân trực tiếp như tăng thời gian thực hành để học viên có thể nắm vững những kiến thức và thành thạo các kỹ năng đã học.

Khi bắt đầu đào tạo, Công ty phải cung cấp cho người học những kiến thức chung về các vấn đề sẽ học, giúp cho học viên nắm được một cách tổng quát nội dung, trình tự của chương trình đào tạo từ đó có ý thức tham gia vào khóa học.

Công ty nên phân chia khối lượng nội dung học thành từng phần trọn vẹn và học trong những thời gian nhất định.

Ngoài ra, Công ty cũng nên xem xét phân công chuyên viên đang phụ trách công tác đào tạo tại phòng Tổ chức & Nhân sự của Công ty là cán bộ chuyên trách đào tạo để có đủ thời tập trung cho công tác đào tạo phát triển nhân lực tại Công ty.

3.3.5. Hoàn thiện lựa chọn hình thức, phương pháp đào tạo

Hiện nay các phương pháp đào tạo ở Công ty là tương đối phù hợp, tuy nhiên hầu hết đều là các phương pháp đào tạo truyền thống, đã áp dụng từ lâu. Vì vậy, để nâng cao hơn nữa chất lượng đào tạo Công ty cần áp dụng thêm các phương pháp

đào tạo tiên tiến hiện nay đang được áp dụng ở các nước phát triển, có sử dụng các thiết bị kỹ thuật vào phương pháp giảng dạy như:

- Tăng cường tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị tại hội trường Công ty bàn về một chủ đề, lĩnh vực nào đó nào đó, trao đổi kinh nghiệm sản xuất, kinh nghiệm quản lý điều hành doanh nghiệp, thảo luận về các sự cố xảy ra khi vận hành lưới điện và cách khắc phục, hoặc một cải tiến về công nghệ nào đó... Với phương pháp này sẽ do những người lãnh đạo, những người có trình độ chuyên môn cao và nhiều kinh nghiệm hoặc các chuyên gia từ các trường, các bộ, ban ngành... trình bày. Trang thiết bị phục vụ cho hội thảo gồm có máy chiếu, màn hình lớn, thiết bị âm thanh... Đây là phương pháp đào tạo khá hấp dẫn, đào tạo được cho nhiều người, dễ tổ chức, ít tốn kém.

- Áp dụng các phương pháp giảng dạy thu hút sự tham gia của học viên vào bài giảng như phương pháp thảo luận nhóm: Giáo viên đưa ra một chủ đề có liên quan đến nội dung học và mọi người cùng nghiên cứu, trao đổi thảo luận về vấn đề, từ đó rút ra được những kiến thức bổ ích.

- Phương pháp học theo tình huống: Giáo viên đưa ra các tình huống cụ thể xảy ra trong thực tế, giáo viên và học viên cùng phân tích tình huống và đưa ra những cách giải quyết tình huống. Các phương pháp này giúp cho phát huy tính độc lập sáng tạo của người học, giúp người học chủ động tham gia vào bài giảng, nắm bắt nhanh chóng các nội dung được đào tạo có thể vận dụng vào thực tế. Phương pháp này phù hợp để áp dụng đào tạo cho cán bộ quản lý và công nhân sản xuất.

- Đối với các nội dung đào tạo cho người kỹ sư, kỹ thuật viên, công nhân vận hành các máy móc thiết bị Công ty nên áp dụng phương pháp đào tạo trên các mô hình, hoặc mô phỏng trên máy tính các thiết bị trong dây chuyền sản xuất, giúp cho học viên có thể nắm vững các thao tác thực hiện đồng thời không gây ảnh hưởng đến sản xuất.

- Công ty có thể áp dụng phương pháp đào tạo khác như cung cấp tài liệu, băng hình cho học viên tự học, tự rèn luyện kỹ năng nghề nghiệp, sau đó sẽ tiến

hành tổ chức thi. Với phương pháp này sẽ khuyến khích được NLD tự học đồng thời tiết kiệm chi phí.

- Công ty nên tạo điều kiện cho CBCNV tham gia các khóa học dài hạn như Đại học tại chức và đào tạo sau Đại học nhằm nâng cao trình độ của NLD.

- Tăng cường đào tạo theo hình thức cử người đi học tập, trao đổi kinh nghiệm thực tế ở các đơn vị trực thuộc EVN và học tập ở nước ngoài. Đào tạo theo phương pháp này sẽ giúp cho người học tiếp thu được những kiến thức kinh nghiệm quản lý doanh nghiệp tiên tiến, hiện đại, có hiệu quả. Trên cơ sở đó xem xét vận dụng vào thực tế tình hình của Công ty. Đối với phương pháp này nên cử những người có trình độ cao, có nhiều kinh nghiệm đi học, sau đó về giảng dạy lại cho các nhân viên khác trong Công ty.

- Đối với các khóa đào tạo thuê giáo viên bên ngoài, do giáo viên bên ngoài hạn chế về kiến thức thực tiễn về công tác sản xuất của Công ty. Vì vậy, trong các khóa đào tạo này Công ty nên lồng ghép với giáo viên của Công ty trong quá trình giảng dạy, giáo viên của Công ty phụ trách nội dung thực tiễn thực hành để nâng cao chất lượng đào tạo.

3.3.6. Nâng cao chất lượng giáo viên đào tạo

Xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ và chuyên gia/cán bộ tham gia kiêm nhiệm công tác đào tạo nội bộ, công tác đánh giá năng lực thông qua các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chuyên môn và đào tạo nghiệp vụ sư phạm,

Phối hợp với các trường, các cơ sở đào tạo trong việc cử giảng viên nội bộ của Công ty tham gia các chương trình đào tạo, huấn luyện do đơn vị đào tạo tổ chức.

3.3.7. Sử dụng có hiệu quả kinh phí đào tạo

Kinh phí dành cho đào tạo và phát triển NNL có vai trò quyết định đến việc kế hoạch đào tạo có được thực hiện hay không. Khi có một kế hoạch đào tạo chi tiết, chương trình đào tạo cụ thể nhưng nếu không có kinh phí thì cũng không thể thực hiện được, hoặc nếu kinh phí không đủ thì có những chương trình đào tạo sẽ phải hoãn lại. Vì vậy, tác giả đề xuất với Công ty trong thời gian tới:

- Công ty xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo một cách hợp lý và hiệu quả, tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và dự tính chi phí phát sinh.
- Giám sát chặt chẽ chi phí được chi ở từng khâu trong quá trình đào tạo.
- So sánh chi phí đào tạo thực tế đã bỏ ra và quỹ đào tạo thực có để tiến hành điều chỉnh, cân đối cho phù hợp.
- Công ty cũng nên tính toán cân đối lại chi phí dành cho quản lý công tác đào tạo.
- Khi tính toán chi phí dành cho đào tạo, Công ty nên bổ sung các khoản chi phí dành cho học viên như tiền bồi dưỡng cho học viên tham gia khóa học, tiền thưởng cho những học viên có kết quả học tập xuất sắc... Đây là một hình thức để động viên người học tích cực học tập, nâng cao trình độ.
- Tổ chức đánh giá hiệu quả đào tạo: Lợi ích thu được sau đào tạo (qua chương trình đánh giá thực hiện công việc) so với chi phí bỏ ra để tổ chức đào tạo, trên cơ sở đó để có quyết định điều chỉnh cho phù hợp.

3.3.8. Nâng cao chất lượng đánh giá công tác đào tạo

Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo là một khâu rất quan trọng trong quy trình đào tạo và phát triển NNL. Thông qua kết quả đánh giá giúp cho những người tổ chức thực hiện biết được công tác đào tạo có đạt được mục tiêu đặt ra hay không, đạt được ở mức độ nào. Mục đích của đánh giá hiệu quả đào tạo không phải chỉ là xem công tác đào tạo đã đạt được đến đâu mà quan trọng hơn là tìm ra nguyên nhân dẫn đến kết quả đó để từ đó có những giải pháp điều chỉnh nhằm hoàn thiện công tác đào tạo trong giai đoạn tới.

Hiện nay ở Công ty, công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo vẫn chưa được quan tâm, hiệu quả đào tạo mới chỉ được đánh giá qua kết quả học tập của học viên do đó chưa phản ánh được hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL.

Để đánh giá chất lượng công tác đào tạo và phát triển NNL, ngoài phương pháp đánh giá thông qua kết quả học tập của học viên, Công ty nên áp dụng phương pháp sau:

** Đánh giá thông qua phản ánh của học viên*

Những người tham gia khóa đào tạo sẽ hình thành nên những cảm nhận, thái độ và ý kiến về khóa đào tạo ngay trong và sau khóa đào tạo. Thông qua điều tra ý kiến phản ánh của học viên, người đánh giá sẽ biết được học viên có ưa thích khóa đào tạo không, nội dung khóa đào tạo có phù hợp không, chất lượng giảng dạy của giáo viên ra sao từ đó có thể biết được những yếu tố ảnh hưởng tới kết quả đào tạo, yếu tố nào dẫn đến kết quả đào tạo không cao. Nếu có nhiều học viên đánh giá tốt về khóa đào tạo thì chứng tỏ khóa đào tạo có hiệu quả và ngược lại. Trên cơ sở đó người quản lý sẽ đưa ra các giải pháp khắc phục nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo ở những lần sau.

Để thu được những thông tin trên có thể thông qua phiếu khảo sát phát cho học viên hoặc phỏng vấn trực tiếp những người đã tham gia khóa đào tạo. Việc điều tra ý kiến phản ánh của học viên cần phải được tiến hành vào cuối mỗi khóa học và sau khi khóa đào tạo diễn ra một thời gian đủ để NLD vận dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào công việc. Phiếu khảo sát bao gồm các thông tin cá nhân (có thể có hoặc không) và các câu hỏi nhằm thu thập các ý kiến về công tác đào tạo. Công ty có thể sử dụng phiếu đánh giá chương trình đào tạo tại **Phụ lục 4**.

** Đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD sau khi được đào tạo*

Thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD sau khi đào tạo và so sánh với kết quả thực hiện công việc trước khi đào tạo, để đánh giá xem những kiến thức và kỹ năng được đào tạo có thể vận dụng vào công việc để nâng cao kết quả thực hiện công việc hay không, thái độ làm việc, sự thành thạo kỹ năng của NLD có được cải thiện hay không, những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của NLD đã được khắc phục sau khóa đào tạo chưa. Nếu sau khóa đào tạo mà kết quả thực

hiện công việc của NLD cao hơn, thái độ làm việc tốt hơn, phương pháp làm việc hiệu quả hơn chứng tỏ công tác đào tạo càng hiệu quả và ngược lại.

Công ty có thể sử dụng phiếu đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại **Phụ lục 03.**

Ngoài ra, Công ty cũng có thể so sánh kết quả thực hiện cùng một công việc giữa lao động được đào tạo và lao động chưa qua đào tạo để từ đó thấy được tác dụng của đào tạo.

** Quyết định cấp giấy chứng nhận và thông báo kết quả không đạt:*

Sau khi đào tạo, cán bộ phụ trách đào tạo của Công ty Điện lực Cầu Giấy cùng giảng viên đào tạo kiểm tra, đánh giá lại công tác đào tạo của từng CBCNV. Nếu CBCNV nào không đạt yêu cầu được thông báo lại và yêu cầu đào tạo lại vào lần đào tạo lần sau và chi phí đào tạo lại CBCNV đó phải chi trả.

Lưu hồ sơ: Cán bộ đào tạo phòng Tổng hợp lưu hồ sơ cá nhân, thanh toán số tiền đào tạo đối với CBCNV phải đi đào tạo lại. Vào sổ theo dõi đào tạo; lưu bản cam kết, chứng chỉ vào hồ sơ cá nhân, phiếu theo dõi đào tạo.

3.3.9. Một số giải pháp phát triển nhân lực

3.3.9.1 Chế độ chính sách đãi ngộ NLD

Đổi mới chính sách và cơ chế trả lương

Giải pháp này nhằm khắc phục cơ chế trả lương còn “cứng nhắc” như hiện nay làm mất vai trò động lực lợi ích, vai trò đánh giá kết quả cống hiến của người lao động, chưa kích thích được động cơ, thái độ và sự tận tâm, gắn bó của người lao động với các đơn vị trong EVN nói chung và với Công ty Điện lực Cầu Giấy nói riêng. Do vậy, giải pháp tập trung vào xây dựng chính sách và cơ chế thực hiện phân phối tiền lương và thu nhập (gọi chung là tiền lương) theo hướng gắn liền với nội dung và hiệu quả thực hiện công việc ở từng vị trí công tác và từng phòng ban.

Nội dung và các chính sách cần theo các nguyên tắc sau: coi tiền lương là động lực lợi ích, là nguồn thu nhập chủ yếu để bảo đảm đời sống cho người lao động và gia đình nhưng cũng là sự đánh giá của đơn vị về kết quả và cống hiến; cơ

chế phân phối lương linh hoạt, tùy thuộc vào đặc thù tổ chức lao động và tổ chức SXKD của từng đơn vị, do đơn vị quyết định thông qua thỏa ước lao động hướng tới trả lương theo khối lượng và chất lượng công việc; cách thức trả lương phải rõ ràng, minh bạch để người lao động ở các vị trí sẵn sàng chấp nhận sự khác biệt căn cứ vào mức cống hiến vào hiệu quả chung của đơn vị.

Để thực hiện thành công việc đổi mới chính sách và cơ chế tiền lương, Công ty Điện lực Cầu Giấy cần kiến nghị thực hiện cơ chế tự chủ, tự chịu trách nhiệm, EVN chỉ thực hiện nhiệm vụ tác động và định hướng về chính sách tiền lương. Phương thức phân phối tiền lương do Điện lực Cầu Giấy chủ động quyết định theo hướng đãi ngộ xứng đáng với những người có năng lực và tâm huyết, gắn bó với đơn vị trên cơ sở hoàn thiện các tiêu chí đánh giá.

Xây dựng môi trường làm việc tích cực, khích lệ sáng tạo

Để đảm bảo giữ chân nhân lực với tổ chức, tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành công việc được giao một cách hiệu quả, các thiết bị như máy tính, máy in.. là những công cụ làm việc cần thiết với đội ngũ nhân lực Công ty Điện lực Cầu Giấy. Hiện nay trang thiết bị máy tính, hệ thống công nghệ thông tin được trang bị đủ nhưng không phải là tốt, một số máy đã cũ, chưa được thay đổi để đáp ứng nhu cầu cần thiết sử dụng trong quá trình làm việc. Công ty Điện lực Cầu Giấy cần đề xuất cân nhắc tăng ngân sách dành cho việc mua mới các trang thiết bị làm việc đã hết hạn sử dụng. Trang cấp kịp thời trang thiết bị cho cán bộ mới tuyển dụng.

Bên cạnh đó, hệ thống công nghệ thông tin cần nâng cấp nhằm đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ thông qua các giải pháp như: Đầu tư, nâng cấp hệ thống máy chủ, hệ thống thiết bị mạng; nâng cấp hệ thống mạng nội bộ nhằm giúp hiệu quả, năng suất làm việc nhanh hơn; Thiết lập hệ thống lưu trữ dữ liệu tổng thể và ổn định; đồng bộ dữ liệu toàn các đơn vị tại Điện lực để dễ dàng trong việc quản lý khách hàng.

Tổ chức lao động khoa học, tạo bầu không khí làm việc hòa đồng thân thiện. Để quan hệ đồng nghiệp thân thiện, hỗ trợ nhau trong quá trình thực hiện công việc, đơn vị nên phát động phong trào văn nghệ, thể dục thể thao trên diện rộng và hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ trong đơn vị (đội văn nghệ của đoàn thanh niên, bóng đá, cầu lông, bóng bàn...). Tổ chức các chương trình giao lưu văn thể mỹ với các đơn vị cùng ngành điện lực, tạo điều kiện cho đội ngũ nhân lực tham gia vào các phong trào do địa phương phát động. Các phong trào cần hướng vào công việc và đời sống, có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể, được sự ủng hộ của tập thể lao động. Không những thế, các phong trào cần có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

Hàng năm, tại đơn vị đã tổ chức Hội nghị cán bộ công nhân viên chức, nhưng đơn vị cần mở rộng hơn các buổi giao lưu giữa lãnh đạo đơn vị với tập thể CBCCVN hơn nữa để cùng nhau trao đổi tất cả những kinh nghiệm, kỹ năng, những mong muốn của bản thân đối với công việc. Từ đó, lãnh đạo đơn vị có thể hiểu rõ hơn những tâm tư, nguyện vọng chính đáng của NLĐ, giúp thỏa mãn được phần nào những mong muốn của đội ngũ nhân lực. Ban lãnh đạo đơn vị cũng cần tăng cường đối thoại và đa dạng hóa các phương pháp đối thoại với đội ngũ nhân lực như: trong các buổi họp, trong các buổi khen thưởng, đi du lịch toàn cơ quan. Đồng thời, cũng cần tăng cường nội dung đối thoại: thường xuyên thông báo về tình hình của đơn vị, những thành tựu hay khó khăn. Biết và hiểu được tình hình chung của Công ty thì mỗi thành viên trong công ty sẽ có ý thức, trách nhiệm hơn trong công việc của mình, cố gắng để đạt được mục tiêu chung. Ban lãnh đạo cần tiếp thu những đề xuất, những ý kiến hợp lý để có thể có những chính sách phù hợp nhất đối với đơn vị.

Nâng cao quyền tự chủ của đội ngũ nhân lực trong công việc giúp tăng tính tự giác và tự chịu trách nhiệm trước kết quả làm việc của bản thân. Ở những bộ phận đòi hỏi có tính sáng tạo cao và tính độc lập trong công việc lớn thì có thể tiến hành

phương pháp quản lý bằng mục tiêu là cách thức được coi trọng trong việc khai thác tiềm năng cá nhân theo xu hướng này. Dựa vào mục tiêu của tổ chức và của bộ phận mà từng nhân viên tự đặt mục tiêu phấn đấu của mình, làm tăng quyền tự chủ và thúc đẩy sự sáng tạo của mỗi cán bộ, nhân viên. Để khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ thì cần xây dựng các mục tiêu cụ thể, rõ ràng và đo lường được, là đích phấn đấu nên không nên quá khó hay quá dễ. Khi nhân viên hoàn thành mục tiêu thì người lãnh đạo cần thừa nhận thành tích của họ kịp thời, chỉ rõ khía cạnh cần sửa để họ tiếp tục phấn đấu. Theo đó, nhân viên được khuyến khích đưa ra ý kiến liên quan đến mục tiêu thực hiện của cá nhân, tham gia vào đánh giá thực hiện công việc và xây dựng giải pháp để cải tiến hành vi của bản thân họ trong tương lai. Cấp trên cần gợi mở để cấp dưới nói ra những thuận lợi và khó khăn trong công việc cả họ để cùng xác định giải pháp tối ưu cho vấn đề phát sinh.

Hơn nữa, cấp trên cũng nên thực hiện việc phân quyền cho cấp dưới, vừa giảm tải công việc cho cấp trên để họ có nhiều thời gian tập trung cho những vấn đề quan trọng hơn, vừa phát huy được năng lực của cấp dưới, góp phần giải quyết khúc mắc về mặt tinh thần khi họ có cảm giác khoảng cách quyền lực còn quá cao và người quản lý trung gian không còn cảm thấy như bị “thừa” trong tổ chức.

Tổ chức các phong trào thi đua, thể dục thể thao nâng cao sức khỏe cho đội ngũ nhân lực

Các phong trào thi đua dự định tổ chức tại Công ty Điện lực Cầu Giấy cần phải hướng vào đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua, thể dục thể thao phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể cán bộ công chức, viên chức toàn Công ty. Trong các hội thi được tổ chức, có thể khuyến khích cả gia đình của cán bộ nhân viên tham gia. Điều này tăng sự hấp dẫn của những phong trào thi đua nâng cao sức khỏe cho cán bộ nhân viên Công ty.

Cung cấp thêm cho cán bộ nhân viên các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho NLD như y tế, phòng tập thể dục thể thao (bóng bàn, cầu lông...).

Tăng cường các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại, du lịch. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tinh thần thoải mái, phục hồi sức khỏe cho đội ngũ nhân lực tại Công ty sau thời gian dài làm việc, công hiến.

Đẩy mạnh các hoạt động sinh hoạt tập thể, văn hóa, thể thao giúp nâng cao đời sống tinh thần và tạo dựng sự gắn kết của đội ngũ cán bộ nhân viên, chăm lo đến sức khỏe nhân viên. Định kỳ tổ chức các hình thức sinh hoạt tập thể, sinh hoạt dã ngoại, vui chơi...Đẩy mạnh các hình thức sinh hoạt theo nhóm để xóa bỏ ngăn cách giữa các nhóm nhân viên tại Công ty.

Đẩy mạnh hoạt động chăm sóc sức khỏe

Đẩy mạnh và nâng cao hiệu quả chương trình quốc gia chăm sóc sức khỏe cho cán bộ nhân viên Công ty Điện lực Cầu Giấy. Thực hiện nghiêm túc việc khám sức khỏe định kỳ và khám phát hiện bệnh nghề nghiệp, trong đó thực hiện đầy đủ những quy định về thủ tục và hồ sơ khám sức khỏe định kỳ để tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý sức khỏe của CBCCVC Công ty trong quá trình lao động, giúp lãnh đạo Công ty thường xuyên cập nhật thông tin về tình hình sức khỏe của người lao động để quản lý và tổ chức sắp xếp lao động phù hợp với yêu cầu công việc. Từ đó, tạo điều kiện để nâng cao sức khỏe, nâng cao thể lực cho đội ngũ cán bộ nhân viên Công ty.

3.3.9.2 Chế độ tuyển dụng NLD

Tổ chức tuyển dụng cần được thực hiện qua hội đồng tuyển dụng của Công ty và tuân thủ đầy đủ các bước:

- Chính thức quyết định tuyển người (sau khi EVN giao chỉ tiêu tuyển dụng)
- Quảng cáo tuyển dụng
- Phân tích phẩm chất, năng lực theo hồ sơ
- Nhận xét kiến thức, trí thông minh, cá tính qua phỏng vấn trực tiếp
- Kiểm tra kỹ các dữ liệu có được

- Trắc nghiệm, thử thách người tuyển dụng
- Khám sức khỏe và đánh giá mức độ phù hợp với công việc.
- Thông báo kết quả xét tuyển

Chính sách tuyển dụng phải đảm bảo thu hút người tài cho Công ty, không chỉ cần xét đến nhu cầu của công việc đối với người thực hiện mà còn cần xét đến các yêu cầu của bản thân NLD như là: Nội dung công việc phong phú, tính chất phù hợp thu nhập công bằng, hấp dẫn; đảm bảo ý nghĩa xã hội của công việc, đảm bảo cơ hội, triển vọng nâng cao trình độ chuyên môn nghề nghiệp; thuận lợi cho đi lại và về thời gian; môi trường lao động, vệ sinh, an toàn..

Công ty có thể tuyển đặc cách những người tốt nghiệp Đại học đúng ngành nghề mà Công ty đang cần loại giỏi, loại xuất sắc hoặc thạc sỹ, tiến sỹ và hỗ trợ tiền để họ tự lo chỗ ở, để được như vậy Công ty cần trích từ quỹ lương phần trăm nào đó để lập quỹ thu hút NLD có trình độ cao.

3.3.9.3 Thông qua bố trí sử dụng NLD:

Để hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng đội ngũ cán bộ nhân viên, ban lãnh đạo Công ty Điện lực Cầu Giấy cần thực hiện tốt việc phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc để xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ, kỹ năng cần thiết của từng vị trí làm cơ sở để bố trí, sử dụng nhân lực một cách phù hợp và hợp lý.

Đối với công tác phân tích công việc

Công ty Điện lực Cầu Giấy có thể áp dụng quy trình phân tích công việc theo các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các công việc cần phân tích đồng thời đánh dấu ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc.

Bước 2: Liệt kê, phân loại những thông tin cần thu thập.

Bước 3: Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của Công ty Điện lực Cầu Giấy. Nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho

việc phân tích được dễ dàng và chính xác hơn. Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi NLĐ khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng NLĐ có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi gửi đến những vị trí công việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin

Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Hiện nay, Công ty Điện lực Cầu Giấy đang sử dụng phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân lực. Công ty vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên Công ty cần sửa đổi và bổ sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra tiềm năng của đội ngũ nhân lực. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho nhân lực tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện công việc của người quản lý. Tiêu chí “Mức độ hoàn thành nhiệm vụ” cần được nhấn mạnh bằng cách cho trọng số cao hơn các tiêu chí khác

3.3.9.3 Hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý phát triển nhân lực:

Xây dựng bộ phận nhân sự chuyên trách trực thuộc cơ cấu quản trị công ty: đánh giá được vai trò cũng như tầm quan trọng của vấn đề nhân sự nói chung đối với cán bộ nhân viên cũng như đối với sự phát triển của đơn vị, hàng năm ban lãnh đạo công ty Điện lực Cầu Giấy đã đầu tư một lượng chi phí khá lớn cho việc hoàn thiện và nâng cao chất lượng của công tác này. Tuy nhiên hiện tại trong mô hình cơ cấu tổ chức của đơn vị lại không có bộ phận nhân sự chuyên trách. Đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến hiệu quả kém của công tác quản trị nhân lực cũng như công tác lương, thưởng hay chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị thời gian qua. Bởi vậy trong thời gian tới nhằm hoàn thiện hơn nữa cơ cấu tổ chức, Công ty nên đầu tư

chi phí xây dựng bộ phận nhân sự chuyên nghiệp với 2 bộ phận chính: bộ phận chức năng và bộ phận tác nghiệp trực tiếp.

Vấn đề nhân sự là công việc nằm trong cơ cấu về tổ chức nói chung của đơn vị. Do tính chất và phạm vi rộng của các hoạt động này có liên quan đến nhiều bộ phận khác trong công ty. Một chương trình, chính sách quản lý nguồn nhân lực hay chính sách tiền lương và thưởng chỉ có thể đem lại hiệu quả và đạt được mục đích của nó khi bộ phận nhân sự có sự gắn kết và hỗ trợ từ các phòng, ban, hội đồng cũng như các bộ phận khác trong công ty. Chính sách quản lý nguồn nhân lực không thể thực hiện được khi thiếu sự phối hợp từ phòng kế toán tài chính, hay những chính sách này không thể hình thành khi không có sự hỗ trợ từ bộ phận pháp chế... Chỉ khi có sự phối hợp đồng bộ và có sự nhất trí cao giữa các phòng, ban thì khi đó các chính sách quản lý nguồn nhân lực tại đơn vị mới có khả năng triển khai đạt hiệu quả cao nhất.

3.4. Kiến nghị

3.4.1. Kiến nghị Tập đoàn Điện lực Việt Nam

EVN nghiên cứu và điều chỉnh cho hợp lý một số quy định về cơ chế chính sách liên quan đến tiền lương, chức danh, học tập nâng cao trình độ và thu hút người tài có tính đến đặc thù tại các đơn vị phân phối điện.

Đầu mỗi tiếp nhận các chương trình đào tạo, các học bổng cấp Quốc gia và Quốc tế là từ EVN, EVN NPC. Chính vì vậy, cấp trên nên có thông báo kịp thời những thông tin này cho các đơn vị thành viên kịp thời thông báo đến CBCNV và tổ chức tuyển chọn đối tượng đi đào tạo.

EVN cần lấy ý kiến góp ý của các đơn vị về chương trình quản lý nhân sự hiện nay đang sử dụng trong toàn EVN (chương trình HRMS) và bổ sung một số chức năng để quản lý có hiệu quả công tác nhân sự nói chung và công tác đào tạo nói riêng.

3.4.2. Kiến nghị Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội

EVN HANOI có định hướng kế hoạch đào tạo ngắn, trung và dài hạn để các Công ty có cơ sở và có thông tin trong việc lập kế hoạch đào tạo của Công ty, tránh

việc chồng chéo các chương trình đào tạo của Công ty và của Tổng Công ty xảy ra trong quá trình thực hiện.

EVN HANOI nghiên cứu, triển khai thực hiện các chương trình quản lý và đánh giá chất lượng NNL, đánh giá công việc theo định kỳ sáu tháng hoặc một năm từ đó có kế hoạch tuyển dụng, đào tạo phát triển, luân chuyển công tác, quy hoạch cán bộ.

EVN HANOI nghiên cứu, điều tra, khảo sát sự hài lòng của CBCNV trong toàn Tổng Công ty và những động lực thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với đơn vị từ đó có số liệu và thông tin chính xác đề xuất các giải pháp, chính sách thu hút NNL chất lượng cao.

EVN HANOI nghiên cứu, điều tra, khảo sát sự hài lòng của CBCNV trong toàn Tổng Công ty và những động lực thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với đơn vị từ đó có số liệu và thông tin chính xác đề xuất các giải pháp, chính sách thu hút NNL chất lượng cao.

EVN HANOI có kế hoạch đào tạo tập trung toàn Tổng Công ty đối với đội ngũ phụ trách đào tạo tại các Công ty Điện lực các kiến thức về quản trị NNL, những qui định, chính sách của Nhà nước trong lĩnh vực đào tạo và phát triển NNL, kỹ năng quản lý, kỹ năng tổ chức sắp xếp công việc, kỹ năng sư phạm... để góp phần nâng cao chất lượng đào tạo phát triển nhân lực tại các đơn vị.

KẾT LUẬN

Phát triển nhân lực là một giải pháp quan trọng giúp doanh nghiệp thực hiện được các mục tiêu phát triển và vượt qua những thách thức của hội nhập kinh tế. Phát triển nhân lực là nhiệm vụ trọng tâm chiến lược lâu dài nhưng cũng cần có kế hoạch cụ thể trước mắt nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Luận văn đã hệ thống hóa những lý luận về phát triển nhân lực và đã nêu ra một cách tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Tác giả cũng đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng phát triển nhân lực trong Công ty Điện lực Cầu Giấy, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác này. Qua đó nhận thấy rằng không phải bộ phận nhân sự mà Ban lãnh đạo công ty cần giữ vai trò trách nhiệm chính trong công tác phát triển nhân lực. Hiện tại, Công ty Điện lực Cầu Giấy không có chính sách và chiến lược phát triển nhân lực rõ ràng. Công tác quản lý đào tạo, phát triển nhân lực trong doanh nghiệp còn nhiều bất cập. Trên cơ sở đó luận văn đề ra những giải pháp cơ bản để hoàn thiện công tác phát triển nhân lực đáp ứng mục tiêu phát triển của công ty những năm tiếp theo.

Phát triển nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực để tạo ra sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Nhận thức rõ tầm quan trọng của việc phát triển nhân lực, Công ty Điện lực Cầu Giấy đã và đang cố gắng cải tiến, hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực để đảm bảo đáp ứng tốt nhất những yêu cầu trong thời kỳ mới, theo xu hướng phát triển chung của đất nước. Đóng góp một phần vào công cuộc xây dựng hạ tầng kỹ thuật và thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội.

Mặc dù đã có những cố gắng nhưng do trình độ, năng lực, thời gian có hạn và do quá trình đi từ lý luận đến thực tế rất phức tạp nên trong quá trình trình bày đề tài luận văn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế nhất định. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mai Quốc Chánh (2011), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
2. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2011), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực. Trường đại học Kinh tế Quốc dân*, NXB đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Đinh Việt Hòa (2010), *Phát triển nguồn vốn nhân lực – Chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo*”*Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh*
4. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực. Trường đại học Kinh tế Quốc dân*. Nhà xuất bản đại học Kinh tế Quốc dân.
5. Đinh Việt Hòa (2009), *Phát triển nguồn vốn nhân lực – Chiến lược tối ưu của nhà lãnh đạo*, *Tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và kinh doanh*.
6. Nguyễn Lộc (2010), *Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực, Tạp chí khoa học giáo dục*.
7. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý nguồn nhân lực xã hội*, NXB Đại học Quốc gia.
8. Vũ Bá Thê (2005), *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước*, NXB thống kê
9. Nguyễn Hữu Thân (2007), *Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, Tạp chí khoa học số 5 năm 2007*.
10. Đề án *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội giai đoạn 2021-2025* (2021).
11. Đề án *Nâng cao năng suất lao động giai đoạn 2022-2025 trong Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội* (2022).
12. Quy định *Chức năng nhiệm vụ của Công ty Điện lực Cầu Giấy* (2020).

PHỤ LỤC 1

Câu hỏi khảo sát cán bộ và nhân viên tại Công ty Điện lực Cầu Giấy

Kính chào Anh/Chị,

Tôi là Hiện tôi đang là học viên cao học trường Đại học Thương mại, tôi đang thực hiện nghiên cứu với đề tài nghiên cứu: **“Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Điện lực Cầu Giấy”**.

Kính mong các Anh/Chị cung cấp thông tin giúp tôi để tôi có thể hoàn thiện luận văn của mình một cách tốt nhất. Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của các anh chị!

PHẦN KHẢO SÁT THÔNG TIN

Đánh dấu (X) vào ô vuông đặt trước thông tin phù hợp nhất với Anh/Chị.

1. Họ và tên của Anh/Chị:

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

Địa chỉ:

2. Tuổi: ☐ Dưới 30 tuổi ☐ 31- 40 tuổi ☐ Trên 40 tuổi

3. Đặc điểm về thu nhập cá nhân.

☐ Dưới 4 triệu đồng ☐ Từ 4 đến 6 triệu đồng

☐ Từ 6 đến 8 triệu đồng ☐ Trên 8 triệu đồng

PHẦN KHẢO SÁT Ý KIẾN

Anh/Chị vui lòng trả lời theo mức điểm đánh giá từ 1-5 tăng theo mức độ đồng ý của Anh/Chị với các nhận định được đưa ra.

1: Hoàn toàn không đồng ý 2: Không đồng ý

3: Bình thường 4: Đồng ý

5: Hoàn toàn đồng ý

Hoạt động	Nội dung câu hỏi	Mức điểm				
		1	2	3	4	5
Chương trình đào tạo	Công ty luôn tạo điều kiện cho các cán bộ và nhân viên được nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ					
	Công ty luôn quan tâm đến đào tạo lý luận chính trị cho đội ngũ cán bộ, công chức					
	Công tác đào tạo mang lại kiến thức phù hợp với công việc và định hướng phát triển nghề nghiệp của cán bộ, nhân viên					
	Công tác đào tạo giúp cán bộ, nhân viên làm việc hiệu quả hơn với những kiến thức thu nhận được					
Hoạt động	Nội dung câu hỏi	Mức điểm				
		1	2	3	4	5
Giảng viên đào tạo	Giảng viên trình bày rõ ràng, lưu loát					
	Giảng viên thường xuyên tương tác với học viên					
	Giảng viên có hiểu biết tốt về lĩnh vực giảng dạy					
	Giảng viên sẵn sàng cung cấp thêm thông tin cần thiết					

PHỤ LỤC 2

Mẫu bản mô tả công việc, yêu cầu công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc: Chuyên viên tiền lương

Bộ phận: Phòng Tổ chức Hành chính

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng

❖ Các nhiệm vụ cụ thể:

- Tham gia xây dựng quy chế trả lương, trả thưởng; sửa đổi, bổ sung quy chế trả lương, trả thưởng cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty trong từng thời kỳ; giám sát việc thực hiện quy chế trả lương hiện hành của Công ty.
- Tham gia xây dựng định mức và đơn giá tiền lương tổng hợp cho một đơn vị sản phẩm.
- Kiểm tra việc thực hiện định mức lao động và đơn giá tiền lương trong toàn Công ty
- Hàng tháng tính lương và các khoản có tính chất lương cho người lao động trong toàn Công ty. Lập bảng thanh toán lương cho người lao động.
- Tổng hợp tình hình chi trả lương và các khoản có tính chất lương toàn Công ty và quyết toán quỹ lương hàng năm.
- Lập các báo cáo nghiệp vụ theo quy định của Nhà nước và của Công ty.
- Xây dựng kế hoạch về quỹ tiền lương hàng năm.
- Quản lý, kê khai, lập sổ BHXH và thanh toán các chế độ có liên quan cho cán bộ công nhân viên.
- Lưu trữ các tài liệu có liên quan tiền lương của Công ty.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác khi Trưởng phòng giao.

❖ Trách nhiệm:

- Chịu trách nhiệm trước Trưởng phòng về các kết quả công việc đã thực hiện.

- Có tinh thần trách nhiệm cao trong công tác.
- Nghiêm chỉnh chấp hành thời gian làm việc và các quy định khác trong nội quy lao động của Công ty.
- Tham gia đầy đủ các phong trào Công ty phát động.
- ❖ Các mối quan hệ trong công việc:
 - Báo cáo công tác và chịu sự lãnh đạo của Trưởng phòng.
 - Phối hợp với các cán bộ công nhân viên khác trong công ty để thực hiện các nhiệm vụ theo chức trách công việc.
- ❖ Điều kiện làm việc:
 - Thời gian làm việc: Theo giờ hành chính.
 - Được sử dụng một bàn làm việc, một máy tính và một máy in để phục vụ cho công việc
 - Được sử dụng các tài liệu trong Công ty có liên quan phục vụ cho công tác lao động tiền lương.
 - Các yếu tố an toàn vệ sinh lao động: Theo quy định của Công ty.

BẢN YÊU CẦU CỦA CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN

- ❖ Kiến thức:
 - Có kiến thức cơ bản về kinh tế và tổ chức quản lý lao động, tiền lương.
 - Nắm vững luật lao động và các chế độ chính sách, quy định của Nhà nước và của Công ty liên quan đến công tác tổ chức quản lý lao động và tiền lương.
 - Nắm được phương hướng, chiến lược và các định hướng phát triển của Công ty trong từng giai đoạn thuộc lĩnh vực lao động tiền lương.
 - Nắm được các nguyên tắc và cơ chế quản lý công tác lao động tiền lương và các thủ tục hành chính trong Công ty.
 - Hiểu biết các đặc điểm tổ chức sản xuất, kinh doanh, quy trình công nghệ và mô hình tổ chức bộ máy quản lý của Công ty.
- ❖ Kỹ năng:

- Sử dụng thành thạo các phương pháp nghiên cứu lao động như chụp ảnh, bấm giờ, điều tra, phỏng vấn, phân tích, tổng hợp...
- Có kỹ năng giao tiếp tốt.
- Thành thạo kỹ năng soạn thảo văn bản.
- Trình độ tin học: Sử dụng thành thạo chương trình tin học văn phòng phục vụ cho công việc và một số phần mềm phục vụ cho chuyên môn.
- Trình độ ngoại ngữ: Sử dụng được ít nhất một ngoại ngữ ở trình độ, đọc, hiểu được tài liệu chuyên môn.

❖ Trình độ giáo dục:

Có trình độ đại học chuyên ngành Kinh tế lao động hoặc Quản trị nhân lực. Nếu có trình độ đại học khác thì phải qua bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ lao động tiền lương từ 6 tháng trở lên.

❖ Kinh nghiệm:

Có tối thiểu 2 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực lao động tiền lương.

BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

- Hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.
- Xây dựng chính xác quỹ tiền lương kế hoạch toàn Công ty.
- Tính toán đầy đủ, chính xác, đúng thời hạn tiền lương và các khoản có tính chất lương cho người lao động hàng tháng trong toàn Công ty.
- Giải quyết nhanh chóng những thắc mắc của người lao động về việc chi trả lương, trả thưởng và các khoản có tính chất lương.
- Lập các báo cáo về bảng thanh toán lương cho từng người lao động, bảng quyết toán quỹ tiền lương, chính xác và đúng thời hạn.

PHỤ LỤC 3

Mẫu phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo

PHIẾU KHẢO SÁT NHU CẦU ĐÀO TẠO

NĂM 2021 TẠI CÔNG TY.....

TT	Nội dung đào tạo, huấn luyện	Có nhu cầu	Thời gian (ngày)	Thời lượng	
				Lý thuyết (ngày)	Thực hành (ngày)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
I	An toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ)				
1	Thông tư, nghị định, hướng dẫn, quy định liên quan đến công tác ATVSLĐ				
2	Quy trình An toàn điện				
3	Cấp cứu người bị điện giật				
4	Tập huấn phòng chống cháy nổ				
5	Chức danh trong phiếu công tác				
II	Quản lý kỹ thuật vận hành (QLKTVH)				
1	Thông tư, hướng dẫn, quy định liên quan đến công tác QLKTVH				
2	Quy trình thao tác, quy trình xử lý sự cố, quy trình điều độ hệ thống điện Quốc gia				
3	Quy phạm trang bị điện				
4	Thực hiện phiếu thao tác				
5	Thí nghiệm máy biến áp, TU, TI				
6	Nối cáp ngầm trung áp				
7	Chức danh vận hành (Điều độ viên, Tổ trực vận hành)				

TT	Nội dung đào tạo, huấn luyện	Có nhu cầu	Thời gian (ngày)	Thời lượng	
				Lý thuyết (ngày)	Thực hành (ngày)
III	Kinh doanh điện năng (KDĐN)				
1	Luật, Thông tư, nghị định, hướng dẫn, quy định liên quan đến công tác KDĐN				
2	Quy trình KDĐN				
3	Kiểm tra, giám sát sử dụng điện				
4	Lắp đặt công tơ điện tử				
5	Ghi chỉ số công tơ bằng máy tính bảng				
6	Chấm, xóa nợ				
7	Triển khai hóa đơn điện tử				
8	Tập huấn kỹ năng giao tiếp khách hàng				
IV	Đầu tư xây dựng, sửa chữa lớn, sửa chữa thường xuyên (ĐTXD, SCL, SCTX)				
1	Luật, Thông tư, nghị định, hướng dẫn, quy định liên quan đến công tác ĐTXD				
2	Quy định công tác SCL, SCTX				
3	Nghị vụ đấu thầu, quản lý dự án đầu tư, quyết toán ĐTXD, SCL, SCTX				
V	Quản lý hành chính				
1	Công tác văn thư, lưu trữ				
2	Công tác thi đua tuyên truyền				
3	Công tác thanh tra-bảo vệ- pháp chế				
4	Các Luật, Thông tư, nghị định, hướng dẫn, quy định liên quan đến công tác hoạt động Điện lực.				

TT	Nội dung đào tạo, huấn luyện	Có nhu cầu	Thời gian (ngày)	Thời lượng	
				Lý thuyết (ngày)	Thực hành (ngày)
5	Văn hóa doanh nghiệp				
VI	Công tác Tổ chức, nhân sự tiền lương				
1	Các Luật, Thông tư, nghị định, hướng dẫn, quy định liên quan đến công tác tổ chức quản lý lao động, tiền lương và BHXH, BHYT				
2	Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tổ chức và sắp xếp công việc, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn đề...				
VI	Công tác tài chính kế toán (TCKT)				
1	Các Luật, Thông tư, nghị định, hướng dẫn, quy định liên quan đến công tác TCKT				
2	Nâng cao nghiệp vụ TCKT				
VII	Công tác công nghệ thông tin (CNTT)				
1	Vận hành, bảo trì hạ tầng CNTT				
2	Vận hành chương trình quản lý khách hàng (Cmis)				
3	Vận hành chương trình quản trị tài chính (Fmis)				
4	Vận hành chương trình OMS, quản lý MBA				
5	Tin học văn phòng, AutoCad, Corel				
VIII	Nâng bậc, nâng ngạch				
1	Lớp bồi huấn thi nâng bậc lương				

TT	Nội dung đào tạo, huấn luyện	Có nhu cầu	Thời gian (ngày)	Thời lượng	
				Lý thuyết (ngày)	Thực hành (ngày)
2	Lớp bồi huấn thi nâng ngạch lương				
IX	Nâng cao trình độ lý luận chính trị (LLCT)				
1	Lớp trung cấp LLCT- Hành chính				
2	Lớp cao cấp LLCT				
X	Các lớp đào tạo khác				

PHỤ LỤC 3

PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Họ và tên nhân viên:..... - Chức danh công việc:.....

Bộ phận công tác:.....

Họ và tên nhân viên:..... - Chức danh công việc:.....

Ngày đánh giá:.....

Chỉ tiêu		Rất tốt	Tốt	Trung bình	Kém	Rất kém
		(5đ)	(4đ)	(3đ)	(2đ)	(1đ)
1	Kết quả hoàn thành công việc					
2	Tinh thần, thái độ làm việc					
3	Tác phong làm việc					
4	Khả năng hiểu biết					
5	Khả năng sáng tạo					
6	Kỹ năng phát hiện và giải quyết vấn đề					
7	Kỹ năng tổ chức, sắp xếp công việc					
8	Tinh thần hợp tác					
9	Đảm bảo ngày công					
10	Chấp hành nội qui					
	V.V.....					
Tổng điểm						

PHỤ LỤC 4

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CỦA HỌC VIÊN SAU KHÓA ĐÀO TẠO

I. Thông tin chung

Họ và tên nhân viên:..... - Chức danh công việc:.....
Bộ phận công tác:.....
Tên khóa học:.....
Ngày khảo sát ý kiến:.....

II. Nội dung

TT	Nội dung đánh giá	Đánh giá	
		Đồng ý	Không đồng ý
I	Nội dung giảng dạy		
1	Đảm bảo tính khoa học (chính xác về khái niệm, kiến thức chuyên môn, thông tin,)		
2	Đáp ứng đầy đủ mục tiêu bài giảng, nội dung cơ bản, có tính hệ thống, nhấn mạnh đúng trọng tâm		
3	Liên hệ thực tế phù hợp và có tính giáo dục		
4	Sử dụng tài liệu minh họa chính xác, cập nhật, có ý nghĩa, sát với nội dung công việc		
II	Phương pháp, phong cách giảng dạy		
5	Bắt đầu buổi học, mục tiêu bài giảng được giới thiệu (kiến thức, kỹ năng, thái độ)		
6	Có khả năng lôi cuốn, khuyến khích người học		
7	Kết hợp tốt các phương pháp trong giảng dạy (thuyết trình, nêu vấn đề, thảo luận nhóm,...)		
8	Sử dụng tốt các phương tiện hỗ trợ giảng dạy (CNTT, hình ảnh,...)		
9	Thực hiện tốt việc quản lý lớp (điều chỉnh, nắm bắt được phản ứng của người học để điều chỉnh phương pháp,...)		
III	Tổ chức lớp học		
10	Sử dụng thời gian trên lớp linh hoạt, hợp lý ở các phần		
11	Tổ chức và hướng dẫn học viên học tập tích cực, chủ động, phù hợp với nội dung		
12	Thực hiện nghiêm túc thời gian lên lớp		

III. Các ý kiến khác:

.....
.....
.....