

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



**LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGUYỄN TRẦN THỂ DUY**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG**

NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ - 8310110



Tp. Hồ Chí Minh, tháng 10/2019

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGUYỄN TRẦN THẾ DUY**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG**

NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ - 8310110

Người hướng dẫn khoa học:

TS. TRẦN ĐĂNG THỊNH

Tp. Hồ Chí Minh, tháng 10 năm 2019

LÝ LỊCH KHOA HỌC
(Dùng cho nghiên cứu sinh & học viên cao học)

Dán hình 3x4
& đóng mộc
giáp lai hình

I. LÝ LỊCH SƠ LƯỢC:

Họ & tên: **Nguyễn Trần Thế Duy**

Giới tính: **Nam**

Ngày, tháng, năm sinh: **02/11/1970**

Nơi sinh: **Bình Dương**

Quê quán: **Xã Phú Hiệp, huyện Phú Tân, tỉnh An Giang**

Dân tộc: **Kinh**

Chức vụ, đơn vị công tác trước khi học tập, nghiên cứu: **Phó giám đốc, Điện lực Châu Đốc – Công ty điện lực An Giang.**

Chỗ ở riêng hoặc địa chỉ liên lạc: **12/7 Lê Lai, phường Châu Phú B, thành phố Châu Đốc, tỉnh An Giang.**

Điện thoại cơ quan: **02963.568997**

Điện thoại nhà riêng: **0963934493**

Fax: **02963.560700**

Email: **cuahangtheduy@gmail.com**

II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO:

1. Trung học chuyên nghiệp:

Hệ đào tạo: **Tập trung** Thời gian đào tạo từ **10/1988** đến **05/1991**

Nơi học (trường, thành phố): **Trường trung học kỹ thuật điện Hóc Môn** (nay là: trường **cao đẳng điện lực thành phố Hồ Chí Minh**)

Ngành học: **Phát dẫn điện.**

2. Đại học:

Hệ đào tạo: **Tại chức** Thời gian đào tạo từ **10/1996** đến **05/2001**

Nơi học (trường, thành phố): **Trường đại học Bách Khoa – Thành phố Hồ Chí Minh.**

Ngành học: **Điện công nghiệp.**

Tên đồ án, luận án hoặc môn thi tốt nghiệp: **Thiết kế trạm biến áp 220/110 kV Long Thành – Đồng Nai.**

Ngày & nơi bảo vệ đồ án, khóa luận hoặc thi tốt nghiệp: **Tháng 08/2001 – Đại học Bách Khoa – thành phố Hồ Chí Minh.**

Người hướng dẫn: **GVC-Thạc Sĩ Huỳnh Nhơn.**

3. Thạc sĩ:

Hệ đào tạo: **Chính qui** Thời gian đào tạo từ **10/2018** đến **04/2020**

Nơi học (trường, thành phố): **Trường đại học Sư Phạm Kỹ Thuật – Thành phố Hồ Chí Minh.**

Ngành học: **Quản lý kinh tế.**

Tên luận văn: **Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty Điện lực An Giang**

Ngày & nơi bảo vệ luận văn: **26/11/2019 – Trường đại học Sư Phạm Kỹ Thuật – Thành phố Hồ Chí Minh.**

Người hướng dẫn: **Tiến sĩ Trần Đăng Thịnh**

5. Trình độ ngoại ngữ (biết ngoại ngữ gì, mức độ): **Anh Văn – B1**

6. Học vị, học hàm, chức vụ kỹ thuật được chính thức cấp; số bằng, ngày & nơi cấp:

- Bằng Kỹ sư – Kỹ thuật Điện – Điện tử; Số bằng: BB 03530/71KH2, ngày: 15/05/2002 & nơi cấp: Trường đại học Bách Khoa

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN KỂ TỪ KHI TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC:

Thời gian	Nơi công tác	Công việc đảm nhiệm
2001 - 2005	Chi nhánh điện Châu Đốc- Công ty điện lực An Giang	Nhân viên thiết kế.
2005 - 2006	Chi nhánh điện Châu Đốc- Công ty điện lực An Giang	Tổ trưởng kinh doanh
2005 - 2013	Điện lực Châu Đốc- Công ty điện lực An Giang	Phó giám Đốc kinh doanh
2013 - 2019	Điện lực Châu Đốc- Công ty điện lực An Giang	Phó giám Đốc kỹ thuật

IV. CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ: Không

**XÁC NHẬN CỦA CƠ QUAN
hoặc ĐỊA PHƯƠNG**
(Ký tên, đóng dấu)

Ngày tháng 11 năm 2019
Người khai ký tên

LỜI CAM ĐOAN

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

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

TP Hồ Chí Minh, ngày 15 tháng 09 năm 2019

(Ký tên và ghi rõ họ tên)

Nguyễn Trần Thế Duy

LỜI CẢM ƠN

Lời cảm ơn đầu tiên, tôi xin được bày tỏ một cách chân thành, trân trọng và biết ơn đến Tiến sĩ Trần Đăng Thịnh, cảm ơn thầy đã tận tình truyền đạt, hướng dẫn những kiến thức và kinh nghiệm quý báu từ lý luận đến thực tiễn trong quá trình nghiên cứu để hoàn chỉnh luận văn này.

Xin trân trọng và biết ơn sâu sắc đến thầy giáo, cô giáo, Trường Đại học Sư phạm kỹ thuật - Thành phố Hồ Chí Minh, đã tận tình giảng dạy, hướng dẫn, truyền đạt những kinh nghiệm, đóng góp cho tôi nhiều thông tin quý báu để tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban giám đốc, Phòng Tổ chức – Nhân sự, Văn phòng - Công ty điện lực An Giang, Công ty điện lực Bình Dương, Công ty điện lực Gò Vấp đã giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập số liệu cũng như hỗ trợ về các nghiệp vụ liên quan trong quá trình thực hiện luận văn.

Tuy có nhiều cố gắng nhưng do kiến thức và thời gian có hạn nên luận văn khó tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Kính mong quý thầy thông cảm và đóng góp ý kiến để đề cương được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa xin chân thành cảm ơn!

TP Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2019

Học viên

Nguyễn Trần Thế Duy

TÓM TẮT

Đề tài luận văn: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty Điện lực An Giang” được thực hiện từ ngày 28/02/2019 đến ngày 28/08/2019. Nội dung nghiên cứu của đề tài nhằm đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty điện lực An Giang từ 2014 đến 2018, từ đó đề xuất định hướng và giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với mục tiêu đã xác định: “Tập đoàn Điện lực Việt Nam là tập đoàn kinh tế hàng đầu trong lĩnh vực năng lượng tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á”.

Đề tài nghiên cứu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực dựa trên một tập hợp các đánh giá về năng lực làm việc, kỹ năng xử lý công việc và thái độ trong công việc của người lao động đang làm việc tại doanh nghiệp và đánh giá căn cứ kết quả khảo sát của hai đối tượng: chuyên gia là các lãnh đạo và nhân viên đang trực tiếp làm việc tại các đơn vị trực thuộc PCAG.

Để đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực, đề tài sử dụng các tiêu chí đánh giá về: trí lực (*gồm trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc*), thể lực (*gồm độ tuổi, giới tính, sức khỏe*), tâm lực (*gồm thái độ làm việc, khả năng chịu áp lực công việc*).

Để thu thập ý kiến đánh giá của Cán bộ - Công nhân viên, đề tài sử dụng phần mềm Excel để tổng hợp với các câu hỏi tập trung vào các nội dung: Kỹ năng mềm; Thái độ làm việc; Khả năng chịu áp lực; Mức độ hài lòng của bản thân người lao động. Phiếu hỏi khảo sát được gửi qua email tới các đơn vị, hoặc cung cấp phiếu hỏi trực tiếp đến các CB-CNV.

Từ kết quả phân tích và đánh giá: điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội, những thử thách. Đưa ra định hướng và giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty điện lực An Giang bao gồm: Hoàn thiện hoạt động của phòng tổ chức nhân sự, Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực, Hoàn thiện khả năng quản lý hiệu quả nguồn nhân lực cho các nhà quản trị, Tích hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược PCAG, Nâng cao các giá trị tích cực tại PCAG.

SUMMARIZE

Research in the thesis, namely: "**Improving the quality of human resources at An Giang Power Company**" was implemented from February 28, 2019 to August 28, 2019. The research content of the thesis is to assess the status of human resource quality of An Giang Power Company from 2014 to 2018, thereby proposing orientations and solutions to improve the quality of human resources with the goals that identified: "Electricity of Vietnam is a leading economic group in the field of energy in Vietnam and Southeast Asia".

The research evaluates the quality of human resources based on a set of assessments of work capacity, job handling skills and attitudes in the work of employees working in the enterprise and evaluation, based on the results of the survey of two subjects: experts are leaders and employees who are directly working in units under PCAG.

To assess the status of the quality of human resource wages, the thesis uses the evaluation criteria on: intellect (including education level, professional level, working skills, work experience), fitness (including age, gender, health), mental strength (including work attitude, ability to work under pressure).

In order to collect comments from the employees, the research uses Excel software to synthesize with questions focusing on the following contents: Soft skills, Working attitude, Pressure resistance ability, the level of satisfaction of the employees themselves. The questionnaire was emailed to the units, or provided questionnaires directly to the staff.

From the results of analysis and evaluation: strengths, weaknesses, opportunities, challenges that provide orientation and solutions to improve the quality of human resources at An Giang Power Company include: improving operations of HR department, completing human resource management activities, improving the ability to effectively manage human resources for managers, Integrating human resources strategy with PCAG strategy, raising prices positive values at PCAG.

MỤC LỤC

LÝ LỊCH CÁ NHÂN	i
LỜI CAM ĐOAN	iv
LỜI CẢM ƠN	v
TÓM TẮT	vi
DANH SÁCH CÁC BẢNG	xiii
DANH SÁCH CÁC HÌNH	xiv
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Các công trình nghiên cứu có liên quan (trong và ngoài nước).....	2
2.1. Tình hình nghiên cứu trong nước.....	2
2.2. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài	6
3. Mục tiêu nghiên cứu.....	7
4. Đối tượng nghiên cứu.....	7
5. Phạm vi nghiên cứu.....	7
6. Phương pháp nghiên cứu.....	7
6.1. Phương pháp luận.....	8
6.2. Phương pháp nghiên cứu.....	8
6.3. Phương pháp thu thập số liệu và chọn mẫu	8
6.4. Phương pháp xử lý số liệu.....	9
6.5. Hệ thống các chỉ tiêu nghiên cứu.....	9
6.7. Quy trình nghiên cứu và khung phân tích.....	10
7. Đóng góp của luận văn.....	11
8. Kết cấu của luận văn	11
PHẦN NỘI DUNG	13
CHƯƠNG 1	13
1.1. Khái niệm chung nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực.....	13
1.1.1. Khái niệm nhân lực	13

1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực	13
1.1.3. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực	14
1.1.4. Tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	16
1.2. Tiêu chí và phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực	17
1.2.1. Tiêu chí đánh giá về trí lực	17
1.2.2. Tiêu chí đánh giá về thể lực	18
1.2.3. Tiêu chí đánh giá về tâm lực	18
1.2.4. Phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.....	19
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	20
1.3.1. Các yếu tố bên ngoài.....	20
1.3.2. Các yếu tố bên trong	22
1.3.3. Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (SWOT)	26
1.4. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các nước trong khu vực	28
1.4.1. Phát triển nguồn nhân lực ở Công ty điện lực Singapore (SP)	28
1.4.2. Phát triển nguồn nhân lực Tổng công ty điện lực Quốc gia Malaysia (TNB)	29
1.4.3. Công ty Điện lực Bình Dương thuộc SPC	30
1.4.4. Công ty Điện lực Gò Vấp – thuộc Tổng công ty điện lực Hồ Chí Minh.....	31
1.5. Bài học vận dụng cho công ty điện lực An Giang	32
Tóm tắt chương 1	33
CHƯƠNG 2	34
2.1. Giới thiệu tổng quát về Công ty điện lực An Giang	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty điện lực An Giang	34
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty điện lực An Giang	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực của Công ty điện lực An Giang.....	35
2.1.4. Kết quả sản xuất-kinh doanh của công ty điện lực An Giang.....	39
2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang.....	41
2.2.1 Chất lượng nguồn nhân lực PCAG thông qua trí lực.....	41
2.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang thông qua thể lực	49

2.2.3	Chất lượng nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang thông qua tâm lực ...	54
2.3.	Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang	58
2.3.1.	Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.	58
2.3.2.	Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong.....	63
2.4.	Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang.....	75
2.4.1.	Những điểm mạnh về nguồn nhân lực PCAG	75
2.4.2.	Những điểm yếu về nguồn nhân lực PCAG.....	75
2.4.3.	Các cơ hội.....	76
2.4.4.	Những thách thức	76
2.4.5.	Các chiến lược theo phân tích SWOT.....	76
2.4.6.	Đánh giá chung về thực trạng của nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang	77
	CHƯƠNG 3.....	80
3.1.	Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty điện lực An Giang giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030.	80
3.1.1.	Các chỉ số mục tiêu chính	80
3.1.2.	Các chính sách, cơ chế nguồn nhân lực	81
3.1.3.	Cán bộ quản lý	84
3.1.4.	Cán bộ tổ chức nhân sự.....	84
3.1.5.	Các công cụ Quản trị.....	84
3.2.	Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG	84
3.2.1.	Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang	84
3.2.2.	Hoàn thiện khả năng quản lý hiệu quả nguồn nhân lực cho các nhà quản trị.....	90
3.2.3.	Tích hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược Công ty điện lực An Giang	93
3.2.4.	Nâng cao các giá trị tích cực tại Công ty điện lực An Giang	94
3.2.5.	Hoàn thiện hoạt động của phòng tổ chức nhân sự	94

PHẦN KẾT LUẬN.....	96
TÀI LIỆU THAM KHẢO	97
PHỤ LỤC.....	101
BÀI BÁO KHOA HỌC.....	117

MỤC VIẾT TẮT

Chữ	Viết tắt
Cán bộ- công nhân viên.	CB-CNV
Cán bộ quản lý	CBQL
Cách mạng công nghệ, Cách mạng kỹ thuật	CMCN, CMKT
Cao đẳng	CĐ
Chất lượng nguồn nhân lực.	CL NNL
Công ty điện lực An Giang.	PCAG
Công ty điện lực Bình Dương.	PCBD
Công ty điện lực Gò Vấp.	EVNHCMC - PCGV
Công ty điện lực Singapore.	SP
Công nghệ thông tin	CNTT
Doanh nghiệp	DN
Đại học	ĐH
Kinh tế xã hội	KTXH
Lực lượng lao động	LLLĐ
Năng suất lao động	NSLĐ
Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.	NCCL NNL
Nguồn nhân lực.	NNL
Nhà quản lý	NQL
Nhân viên	NV
Người lao động	NLĐ
Phân tích công việc	PTCV
Sản xuất và kinh doanh.	SX-KD
Tập đoàn điện lực Việt Nam.	EVN
Tổng công ty điện lực Miền Nam.	SPC
Tổng công ty điện lực Quốc gia Malaysia.	TNB
Văn hóa	VH

DANH SÁCH CÁC BẢNG

BẢNG	TRANG
Bảng 1.1: Phân loại sức khỏe theo thể lực	21
Bảng 1.2: Ma trận SWOT	31
Bảng 1.3: Chỉ tiêu NSLĐ của PCBD	34
Bảng 1.4: Chỉ tiêu NSLĐ của PCGV	35
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động SXKD PCAG 2014-2018	44
Bảng 2.2: Chỉ tiêu NSLĐ của PCAG giai đoạn 2014-2018	44
Bảng 2.3: Tổng hợp về trình độ chuyên môn PCAG 2014-2018	47
Bảng 2.4: Đánh giá về trình độ chuyên môn PCAG 2018	48
Bảng 2.5: Giới tính & độ tuổi lao động PCAG 2014-2018	55
Bảng 2.6: Đánh giá độ tuổi so với cơ cấu chuẩn	57
Bảng 2.7: Chuẩn cơ cấu giới tính PCAG 2018	57
Bảng 2.8: Phân loại sức khỏe PCAG 2014-2018	58
Bảng 2.9: Kết quả tuyển dụng PCAG 2014-2018	71
Bảng 2.10: Số lượng lao động tham gia đào tạo PCAG 2014-2018	72
Bảng 2.11: Kết quả thực hiện công việc của NLD tại PCAG 2014-2018	76

DANH SÁCH CÁC HÌNH

HÌNH	TRANG
Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy quản lý PCAG	40
Hình 2.2: Điện thương phẩm và NSLĐ PCAG 2014-2018	45
Hình 2.3: Tỷ lệ trình độ học vấn NNL PCAG 2018	46
Hình 2.4: Tỷ lệ trình độ chuyên môn NNL PCAG 2018	47
Hình 2.5: Kết quả Khảo sát tiêu chí về kỹ năng của nhóm CBQL	49
Hình 2.6: Kết quả Khảo sát tiêu chí về kỹ năng của nhóm NV	49
Hình 2.7: Kết quả Khảo sát tiêu chí về kỹ năng chuẩn bị cho CMCN 4.0	50
Hình 2.8: Tháp kinh nghiệm làm việc CB-CNV PCAG 2018	54
Hình 2.9: Tỷ lệ lao động theo độ tuổi PCAG 2018	56
Hình 2.10: Tỷ lệ lao động theo giới tính PCAG 2018	58
Hình 2.11: Trạng thái sức khỏe của CB-CNV PCAG 2014-2018	59
Hình 2.12: Kết quả Khảo sát tiêu chí thái độ làm việc của CBQL	60
Hình 2.13: Kết quả Khảo sát tiêu chí thái độ làm việc của NV	61
Hình 2.14: Kết quả Khảo sát khả năng chịu áp lực CB-CNV	64
Hình 2.15: Kinh phí đào tạo PCAG 2014-2018	73
Hình 2.16: Kết quả Khảo sát mức độ hài lòng CB-CNV của CBQL	80
Hình 2.17: Kết quả Khảo sát mức độ hài lòng CB-CNV của NV	81

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

CMCN 4.0 làm thay đổi phương thức sản xuất dẫn đến thay đổi phương thức quản trị nhân lực của các ngành sản xuất nói chung trong đó có ngành điện. Theo các phân tích về yếu tố con người trong bối cảnh chuyển đổi 4.0, do ứng dụng đại trà của các công nghệ số hóa, những yêu cầu đối với con người quan trọng nhất sẽ là: (i) Vai trò lãnh đạo dẫn dắt thay đổi; (ii) Tư duy sáng tạo; (iii) Khả năng học tập, đổi mới; (iv) Năng lực đa chiều.

CMCN 4.0 tác động trực tiếp đến ngành điện, gặp phải nhiều thách thức hơn do phát sinh ra những vấn đề mới liên quan đến công nghệ, tái cơ cấu trong lĩnh vực sản xuất, trong truyền tải, phân phối điện; trong kinh doanh và dịch vụ khách hàng là lĩnh vực được thúc đẩy mạnh nhất dưới tác động CMCN 4.0. Khách hàng đang ngày càng trở thành trung tâm của nền kinh tế số, tất cả hoạt động kinh doanh đều nhằm cải thiện cách thức phục vụ khách hàng, trong đó chú trọng vào trải nghiệm của khách hàng.

Như vậy, cần phải có những nghiên cứu tìm ra các giải pháp, hoạch định chính sách về NNL để đáp ứng được các nhiệm vụ SXKD của EVN và đảm bảo lợi ích của NLĐ. EVN đề ra mục tiêu phấn đấu trở thành một trong bốn tập đoàn điện lực hàng đầu khối ASEAN. Mặt khác, để vươn lên một tầm cao mới, trong khi các quốc gia hàng đầu khu vực vẫn đang trên đà phát triển, càng đòi hỏi EVN phải có nội lực mạnh, vững vàng với đội ngũ lãnh đạo, quản lý có năng lực, sắc bén, đội ngũ chuyên gia tinh thông công nghệ, giảm dần sự phụ thuộc vào đối tác, chuyên gia nước ngoài và đội ngũ công nhân tinh nhuệ với tay nghề thành thạo. PCAG là một công ty con thuộc Tổng công ty SPC, là một trong những thành viên của EVN.

Thời điểm hiện tại, cơ cấu lao động của PCAG với độ tuổi từ 30 trở lên chiếm đến hơn 80%, trong đó LLLĐ chính ở độ tuổi 30 - 40 chiếm đến 50,10%. Một mặt, đây sẽ là thuận lợi trong việc LLLĐ lứa tuổi này, với kinh nghiệm thâm niên công tác của mình, sẽ đóng góp vào vai trò dẫn dắt trong 10 - 15 năm tới. Mặt khác, nếu chúng ta không kịp thời đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong vòng 10 năm tới đội ngũ lao động bị già hóa sẽ khó đào tạo và tiếp thu công nghệ mới, là một thực tế đang xảy ra khi trong quá trình chuyển đổi CMCN 4.0. Đó chính là yêu cầu cấp thiết buộc PCAG phải khẩn trương tập trung vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên mọi phương diện, từ CBQL, chuyên gia đến đội ngũ lao động trực tiếp.

Với những đòi hỏi sâu sắc như trên, việc nghiên cứu một cách toàn diện về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ SXKD điện để tìm ra các định hướng và giải pháp hoàn thiện, đáp ứng yêu cầu phát triển, cải thiện NSLĐ, nâng cao năng lực cạnh tranh cho PCAG. Đến nay, đã có một số nghiên cứu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho ngành điện nhưng còn lẻ tẻ, chưa có một nghiên cứu mang tính hệ thống về phát triển nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các công ty điện lực An Giang.

Xuất phát từ những lý do trên, tôi chọn đề tài: "**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang**" làm đề tài nghiên cứu.

2. Các công trình nghiên cứu có liên quan (trong và ngoài nước)

2.1. Tình hình nghiên cứu trong nước

Về đào tạo và phát triển NNL nói chung có rất nhiều công trình nghiên cứu và các bài viết, trong số đó một số nghiên cứu điển hình như:

- Tác giả (Nguyễn Phú Trọng, 2000) với đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước KHXH.05.03 “*Luận chứng khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp CNH, HĐH đất nước*”. Tác giả đã đúc kết và đưa ra những quan điểm, sự định hướng trong việc sử dụng các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nói chung và trong các lĩnh vực khác nhau của đời sống KTXH. Nhưng như vậy, trong mọi hoạt động của đời sống KT không chỉ có đội ngũ cán bộ, mà tham gia vào LLLĐ một quốc gia, một ngành còn có đội ngũ CN có thể qua đào tạo hoặc không qua đào tạo là lao động phổ thông... Do đó, đề tài là một tài liệu được tham khảo hữu ích nhất trong trường hợp liên quan đến cán bộ là công chức trong các đơn vị hành chính sự nghiệp hay doanh nghiệp nhà nước.

- Tác giả (Bùi Thị Ngọc Lan, 2002), tác giả cho rằng nguồn lực trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam, đã chỉ ra vai trò quan trọng của nguồn lực trí tuệ đối với sự phát triển của xã hội, đồng thời làm rõ đặc điểm, thực trạng phát huy và xu hướng phát triển nguồn lực trí tuệ Việt Nam, từ đó khẳng định sự cần thiết phải chăm lo phát triển và phát huy cao độ sức mạnh của nguồn lực trí tuệ, bộ phận quan trọng nhất của NNL CLC trong công cuộc đổi mới ở Việt Nam. Tác giả đưa ra các quan điểm cơ bản và những giải pháp chủ yếu để phát triển NNL này của đất nước.

- Tác giả (Nguyễn Hữu Dũng, 2004), tác giả đã trình bày hệ thống một số vấn đề lý luận và thực tiễn có liên quan đến phát triển, phân bố và sử dụng nguồn lực con người trong phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam; đánh

giá thực trạng 15 năm đổi mới lĩnh vực NNL; giới thiệu kinh nghiệm của Mỹ, Nhật Bản và Trung Quốc về vấn đề này, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm phát triển, phân bố hợp lý và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người trong quá trình phát triển kinh tế ở nước ta tới năm 2010.

- Tác giả (Đàm Đức Vương, 2010), tác giả cho rằng NNL Việt Nam được xác định gồm từ nông dân, công nhân, trí thức, công chức, viên chức và có những đặc điểm chung là NNL khá dồi dào, nhưng chưa được sự quan tâm đúng mức, chưa được qui hoạch, chưa được khai thác, còn đào tạo thì nửa vời, nhiều người chưa được đào tạo; CL NNL chưa cao, dẫn đến tình trạng mâu thuẫn giữa lượng và chất; Sự kết hợp, bổ sung, đan xen giữa NNL từ nông dân, công nhân, trí thức,... chưa tốt, còn chia cắt, thiếu sự cộng lực để cùng nhau thực hiện mục tiêu chung là xây dựng và bảo vệ đất nước. Từ đó, tác giả đã đề xuất 10 giải pháp phát triển NNL Việt Nam.

Về NCCL NNL cho doanh nghiệp hay tổ chức, đã có nhiều công trình nghiên cứu, có một số công trình tiêu biểu như:

- Tác giả (Bùi Văn Minh, 2014), có luận án “*Nâng cao chất lượng công chức trong cơ quan hành chính nhà nước các tỉnh miền núi phía Bắc: Nghiên cứu ở tỉnh Điện Biên*”. Luận án đã xác định đối tượng nghiên cứu là “Đội ngũ công chức, chất lượng đội ngũ công chức, các yếu tố liên quan như các quy trình, bao gồm: Quy trình tuyển dụng, quy trình quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng công chức”. Trong luận văn, tác giả tập trung phân tích 04 nhóm tiêu chí đánh giá chất lượng đội ngũ công chức trong cơ quan hành chính nhà nước, bao gồm: Thể lực, kiến thức và kỹ năng chuyên môn; tâm lực (động cơ/thái độ, kỷ luật); tính năng động xã hội (kỹ năng mềm). Cùng với đó là sự đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng đội ngũ công chức, bao gồm các hoạt động: Tuyển dụng, bố trí, sử dụng, đãi ngộ đội ngũ công chức. Đây là, công trình có nhiều nội dung có thể học hỏi, vận dụng cho việc nghiên cứu luận văn của học viên. Chỉ tiếc là luận án của tác giả không đề cập một cách trực tiếp đến công tác nâng cao chất lượng đội ngũ công chức.

- Tác giả (Hoàng Minh Lợi, 2018) trong cuốn “*Chính sách phát triển NNL chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam*”. Tác giả đưa ra những vấn đề then chốt và hiệu quả của tác động chính sách phát triển NNL CLC tại hai quốc gia Hàn Quốc và Nhật Bản. Qua đó, đưa ra được các đánh giá tổng quan cũng như cung cấp các

thông tin cần thiết góp phần gợi ý, đề xuất chính sách, giải pháp đối với phát triển NNL CLC ở Việt Nam hiện nay.

- Tác giả (Vũ Thị Phương Mai, 2004), trong cuốn *“Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao qua thực tiễn công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở một số nước”* đã nêu rõ kinh nghiệm phát triển NNL CLC ở một số nước như Mỹ, Nhật và trong đó có cả các nước công nghiệp hóa mới Đông Á, tác giả đã làm rõ khái niệm NNL CLC, phân tích mối quan hệ giữa NNL CLC với sự nghiệp đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Trên cơ sở đánh giá thực trạng NNL CLC và những vấn đề đặt ra trong việc phát triển NNL CLC, tác giả đề xuất những quan điểm cơ bản và những giải pháp chủ yếu góp phần phát triển NNL CLC ở Việt Nam.

Về các đề tài liên quan đến đào tạo và phát triển NNL cho tập đoàn điện lực Việt Nam và các công ty thành viên, trong khoảng thời gian gần đây:

- Tác giả (Đình Văn Toàn, 2015), có luận án tiến sĩ với đề tài: *“Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015”*, đã nghiên cứu kinh nghiệm của các quốc gia có nền công vụ tiên tiến trên thế giới và qua phân tích thực trạng NNL của EVN, tìm ra nguyên nhân ảnh hưởng tiêu cực đến tính chuyên nghiệp của NLD. Từ đó, tác giả cũng đề xuất các phương hướng và giải pháp để hoàn thiện việc xây dựng chiến lược phát triển NNL. Luận án của tác giả đã đề cập đến việc:

+ Phân tích tiêu chí đánh giá CL NNL: là một chỉ tiêu tổng hợp có ý nghĩa quyết định tới NNL phụ thuộc 5 nhóm yếu tố: (1) Sức khỏe; (2) Trình độ văn hóa; (3) Trình độ chuyên môn kỹ thuật; (4) kỹ năng lao động; (5) Nhóm các phẩm chất khác của NNL: thái độ, ý thức kỷ luật và tác phong làm việc...

+ Nêu ra ảnh hưởng của các yếu tố trong sự tác động qua lại giữa các yếu tố bên trong tổ chức và các điều kiện bên ngoài. Trong đó, chiến lược phát triển của tổ chức và kế hoạch SXKD điện ở mỗi giai đoạn với các mục tiêu cụ thể được hình thành trên cơ sở điều kiện phát triển kinh tế - xã hội, cơ chế chính sách Nhà nước có vai trò quyết định. Phát triển NNL phụ thuộc trực tiếp vào mô hình, cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý và đặc điểm, quy mô hoạt động của tổ chức điện lực.v.v.. Một mặt, chúng ảnh hưởng trực tiếp tới hoạch định phát triển NNL, nhưng mặt khác lại quyết định hiệu quả triển khai thực hiện tại các đơn vị sử dụng lao động và các cơ sở đào tạo trong tổ chức.

- Tác giả (Phùng Minh Phượng, 2013) Luận văn thạc sĩ kỹ thuật: *“Phân tích và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty lưới điện cao thế*

miền bắc”, đã phân tích, làm sáng tỏ và đưa ra các nhóm tiêu chí đánh giá chất lượng CB-CNV. Đồng thời, xây dựng nội dung quản lý chất lượng đội ngũ CB-CNV, bao gồm: Xây dựng thể chế quản lý CB-CNV; Phân tích công việc; Tuyển chọn, đào tạo và phát triển công chức; Đánh giá thực hiện công việc; Tạo động lực của CB-CNV. Như vậy, luận án đã tiếp cận đầy đủ công tác quản lý CB-CNV theo các nội dung quản trị NNL. Và đưa ra chuẩn cơ cấu của CBCNV về: giới tính, thâm niên công tác... Sau khi lấy ý kiến của lãnh đạo *Công ty Lưới điện cao thế miền Bắc*, có tham khảo tài liệu chất lượng nguồn nhân lực - Đại học Bách khoa Hà Nội. Đây một tài liệu tham khảo tốt cho việc xây dựng chuẩn cơ cấu trong luận văn của tác giả.

- Tác giả (Nguyễn Văn Quý, 2015) Luận văn thạc sĩ kinh tế: “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty điện lực Phú Thọ đến năm 2020*”. Đã tập trung đưa ra các yêu cầu đối với đội ngũ CB-CNV về NCCL NNL. Đưa ra nội dung xây dựng về NCCL NNL, bao gồm: Xây dựng tiêu chuẩn, chức danh trong công ty; Tổ chức tuyển dụng; quy hoạch; Đào tạo, bồi dưỡng, đề bạt, luân chuyển; đánh giá; Chế độ chính sách đối với đội ngũ CB-CNV về NCCL NNL; Tổ chức bộ máy quản lý đội ngũ CB-CNV về NCCL NNL. Như vậy, đây cũng là một tài liệu tham khảo tốt cho việc nghiên cứu luận văn của học viên.

Các cuộc hội thảo được tổ chức gần đây cũng đã bàn đến trực tiếp và gián tiếp về vấn đề này như:

- Hội thảo đào tạo và phát triển nguồn nhân lực năm 2015 - Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN). Được tổ chức ngày 24/9/2015 tại thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh. Từ những vấn đề cụ thể đặt ra trong hội thảo, Tổng giám đốc Đặng Hoàng An nhấn mạnh, bên cạnh công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, các đơn vị cũng cần lưu ý, tránh xảy ra tình trạng chảy máu chất xám đối với nhóm lao động chất lượng cao... Tại hội nghị, đại diện Tập đoàn GE - Mỹ và đại diện các đơn vị trực thuộc EVN cũng đã chia sẻ kinh nghiệm, thảo luận, trao đổi các giải pháp nhằm tăng cường hiệu quả các chương trình đào tạo, NCCL NNL, nâng cao hiệu quả SXKD ngành Điện... Ông Trần Văn Thanh, Phó Vụ trưởng Vụ Phát triển nguồn nhân lực Bộ Công Thương cũng bày tỏ sự ủng hộ với các mục tiêu, giải pháp đề NCCL NNL đến năm 2020 của EVN.

- Hội thảo phát triển năng lực lãnh đạo cho EVN. Ngày 12/06/2018 tại Hà Nội, Tập đoàn General Electric (GE – Hoa Kỳ) phối hợp với Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) tổ chức. Qua hội thảo trong thời gian tới, EVN sẽ gặp những thách thức không

nhỏ khi phải đảm bảo cung ứng điện cho phát triển kinh tế - xã hội của đất nước với mức tăng trưởng cao trên 10% và tiếp tục đầu tư phát triển công trình nguồn và lưới điện tương xứng với nhu cầu phát triển. Song song với đó trong thời đại của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo của EVN và các đơn vị cần nâng cao trình độ, tiếp cận với cách quản trị tiên tiến của thế giới để đáp ứng yêu cầu đặt ra. Chuyên gia của GE đã chia sẻ và thảo luận về những thách thức chính đối với việc phát triển năng lực lãnh đạo của EVN; chia sẻ về những chính sách của GE liên quan đến phát triển năng lực lãnh đạo, quy hoạch cán bộ và phát triển tài năng và văn hóa doanh nghiệp.

2.2. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

Trên thế giới đã có nhiều công trình nghiên cứu, sách giáo khoa, tài liệu nghiên cứu đề cập đến vấn đề con người, NNL ở các mức độ khác nhau:

- Tác giả (Phạm Thị Ngọc Bích, 2005) trong công trình nghiên cứu cùng các chuyên gia Ngân hàng phát triển Châu Á (ADB: Asean Development Bank - 2005) đã đưa ra cảnh báo với các quốc gia đang phát triển sẽ có nguy cơ rơi vào 3 cái bẫy kỹ năng thấp nếu thiếu quan tâm đầu tư vào vốn con người. Ba cái bẫy đó là: Một là: Kỹ năng của người lao động thấp, lao động ít được đào tạo, năng suất lao động, năng lực cạnh tranh thấp. Nếu cố gắng khai thác lợi thế chi phí tiền lương thấp thì có thể rơi vào vòng luẩn quẩn. Hai là: Công nghệ thấp, công nhân không có đủ kỹ năng để làm chủ và vận hành máy móc thiết bị hiện đại, không khai thác hết công suất máy móc, thiết bị, gây lãng phí. Hậu quả lâu dài là không có động lực đầu tư đổi mới máy móc, thiết bị và nâng cao trình độ công nghệ, năng suất sẽ tiếp tục giảm. Ba là: Người lao động ít sáng kiến, sáng tạo do thiếu tích lũy kiến thức và kỹ năng thông qua giáo dục - đào tạo .

- Tác giả (William R.Racey, 1994) trong cuốn *The Human Resources Glossary* thì cho rằng *NNL của tổ chức là tất cả những người làm việc trong tổ chức đó, là tài sản của tổ chức đó nhưng không giống tài lực hay vật lực, mà tài sản này biết tạo ra các mối quan hệ, giao dịch và làm giàu cho tổ chức*. Chính vì có quan niệm như vậy nên việc đánh giá tài sản đó có chất lượng hay không thì phải có kiến thức để làm việc, có ý thức làm việc để tạo ra của cải làm giàu cho tổ chức.

- Tác giả (Gill Palmer, 1993) trong cuốn *British Industrial Relations* cùng với tác giả Howard F.Gospel, đã tìm hiểu *mối quan hệ giữa người LĐ và người sử dụng LĐ trong quan hệ LĐ ở Anh và đánh giá về CLNNL thông qua mối quan hệ đó*. Tuy nhiên, mỗi quốc gia lại có môi trường, điều kiện sống và làm việc, tốc độ phát triển kinh tế

không giống nhau nên các đánh giá mang tính chất tham khảo, áp dụng trong từng thời kỳ hoặc thời điểm nhất định.

- Tác giả (Carbery and Cross, 2018) đã viết quyển sách: “*Quản trị nhân sự*”, được công bố qua nhà xuất bản Giáo dục đại học quốc tế Macmillan là cuốn sách giáo khoa đương đại, toàn cầu và hấp dẫn này bao gồm tất cả các chủ đề HRM cốt lõi. Cung cấp một cái nhìn tổng quan súc tích, cung cấp các công cụ để thu hút vào tư duy phê phán và phát triển các kỹ năng việc làm của NV.

Tóm lại các nghiên cứu ngoài nước được các chuyên gia giàu kinh nghiệm nghiên cứu cùng với sự phát triển NNL trên toàn thế giới, có nói về các vấn đề NNL, tác giả sẽ học hỏi và kế thừa. Tuy nhiên, đến nay chưa có nghiên cứu nào mang tính sâu sắc và hệ thống về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho một tập đoàn hay công ty hoạt động trong lĩnh vực SXKD điện. Nên tác giả sẽ tập trung nghiên cứu phân tích đánh giá để phát triển đề tài. Trong khi mỗi đơn vị, mỗi địa phương cần phải xây dựng các tiêu chí đánh giá riêng căn cứ vào đặc điểm và điều kiện riêng của mình. Vì vậy, việc nghiên cứu đánh giá CL NNL thông qua xây dựng các tiêu chí đánh giá và áp dụng các phương pháp đánh giá CL NNL các đơn vị cụ thể là rất cần thiết.

Nói tóm lại, cho tới nay chưa có một công trình nghiên cứu nào mang tính toàn diện và có hệ thống về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho PCAG .

3. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực từ các nghiên cứu đi trước, các giáo trình và tài liệu liên quan.

- Phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG. Tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thử thách từ đó đề xuất các định hướng và giải pháp đối với chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG.

4. Đối tượng nghiên cứu

Hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty điện lực An Giang.

5. Phạm vi nghiên cứu

- *Về thời gian*: Số liệu nghiên cứu được thu thập trong giai đoạn 2014-2018.

- *Về không gian*: Nghiên cứu thực hiện tại công ty điện lực An Giang.

- *Về nội dung*: Nghiên cứu tập trung vào các khía cạnh về chất lượng nguồn nhân lực tại công ty điện lực An Giang.

6. Phương pháp nghiên cứu

6.1. Phương pháp luận

Xác định đối tượng nghiên cứu. Lập kế hoạch nghiên cứu: thời gian, địa điểm, số lượng đối tượng, phương diện cụ thể của đối tượng cần phải nghiên cứu. Hệ thống hóa phương pháp tuân theo quan điểm hệ thống – cấu trúc trong nghiên cứu khoa học.

6.2. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp nghiên cứu tổng hợp*: thu thập và tổng hợp qua sách báo, tài liệu, internet, các công trình nghiên cứu trước đây...; Chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước; Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số công ty điện lực trong và ngoài nước.

- *Phương pháp thống kê mô tả*: thống kê số liệu cụ thể về các vấn đề liên quan đến NNL tại PCAG nhằm phục vụ cho việc phân tích thực trạng CL NNL tại PCAG, làm cơ sở cho việc đề xuất định hướng và giải pháp.

- *Phương pháp thống kê phân tích*: Số liệu được thu thập từ các báo cáo thường niên của PCAG, PCBD, PCGV HCM, EVN và xử lý thông tin về thực trạng của CL NNL tại PCAG.

- *Phương pháp so sánh, đối chiếu*: để phân tích, đánh giá, so sánh kết quả của hoạt động NCCL NNL tại PCAG với phương hướng, nhiệm vụ đã được đề ra trong từng thời kỳ. Nêu ra được những điểm mạnh, điểm mạnh, từ đó đề xuất các định hướng và giải pháp phù hợp.

6.3. Phương pháp thu thập số liệu và chọn mẫu

+ *Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp*: được thu thập từ PCAG bao gồm: thực trạng về sức khỏe, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của các lao động, các nội dung trong nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại và từ phòng tổ chức của PC Bình Dương và PC Gò Vấp (HCMC) bao gồm: NSLĐ dựa trên tổng sản lượng điện thương phẩm, số lượng khách hàng và tăng trưởng so với năm trước.

+ *Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp*

Qua phiếu hỏi khảo sát, nội dung các câu hỏi khảo sát phù hợp với hai đối tượng:

❖ *Đối tượng thứ nhất*: chuyên gia là các lãnh đạo thuộc PCAG, đã làm việc tại PCAG thời gian từ 5 năm trở lên: Các câu hỏi khảo sát tập trung vào thực trạng CL NNL dựa trên những tiêu chí cụ thể được nêu trên từ đó rút ra chuẩn cơ cấu về trí lực và thể lực .

❖ *Đối tượng thứ hai*: Nhân viên đang trực tiếp làm việc tại các đơn vị trực thuộc PCAG.

❖ *Các câu hỏi khảo sát tập trung vào các nội dung*: Kỹ năng mềm; Thái độ làm việc; Khả năng chịu áp lực; Mức độ hài lòng của bản thân NLD.

❖ *Phương pháp chọn mẫu* : ứng dụng phân tích nhân tố EFA và phân tích hồi quy nên kích thước mẫu lựa chọn trên cơ sở như sau:

$$n = N / (1 + Ne^2); \text{ Trong đó: } N \text{ là tổng thể; } e \text{ là sai số.}$$

Tác giả lựa chọn $e = 5\% = 0,05$; n là cỡ mẫu.

Hiện tại PCAG có tất cả 818 CB-CNV. Do đó số mẫu tối thiểu cần phải nghiên cứu là: $n = 818 / (1 + 818 \times 0,05^2) = 269$ quan sát.

Do đó, cỡ mẫu tối thiểu phải đạt 269 quan sát. Trong nghiên cứu này tác giả lựa chọn quan sát mẫu để nghiên cứu. Phương pháp chọn mẫu được sử dụng là phương pháp phi xác suất thuận tiện. (Kết quả tổng hợp theo bảng: PL.1; PL.2)

❖ *Đối tượng khảo sát* : thực hiện một cuộc điều tra khảo sát đội ngũ CBQL và CB-CNV tại PCAG nhằm đo lường mức độ đánh giá của đội ngũ quản lý, và CB-CNV tại PCAG về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG.

❖ *Phòng vấn chuyên gia*: tiến hành phỏng vấn các chuyên gia là các lãnh đạo thuộc PCAG, đã làm việc tại PCAG thời gian từ 5 năm trở lên: trưởng phòng, phó phòng, giám đốc và phó giám đốc.

6.4. Phương pháp xử lý số liệu

+ Đối với dữ liệu sơ cấp bằng cách phỏng vấn chuyên gia, sẽ tổng hợp lại bằng phần mềm Excel để tổng hợp và đưa những ý kiến đóng góp giống nhau và khác nhau.

+ Đối với dữ liệu thứ cấp, tiến hành tổng hợp lại và xử lý bằng phần mềm Excel.

+ Sử dụng các phương pháp phân tổ, phương pháp đồ thị, bảng thống kê để tổng hợp số liệu thu thập được.

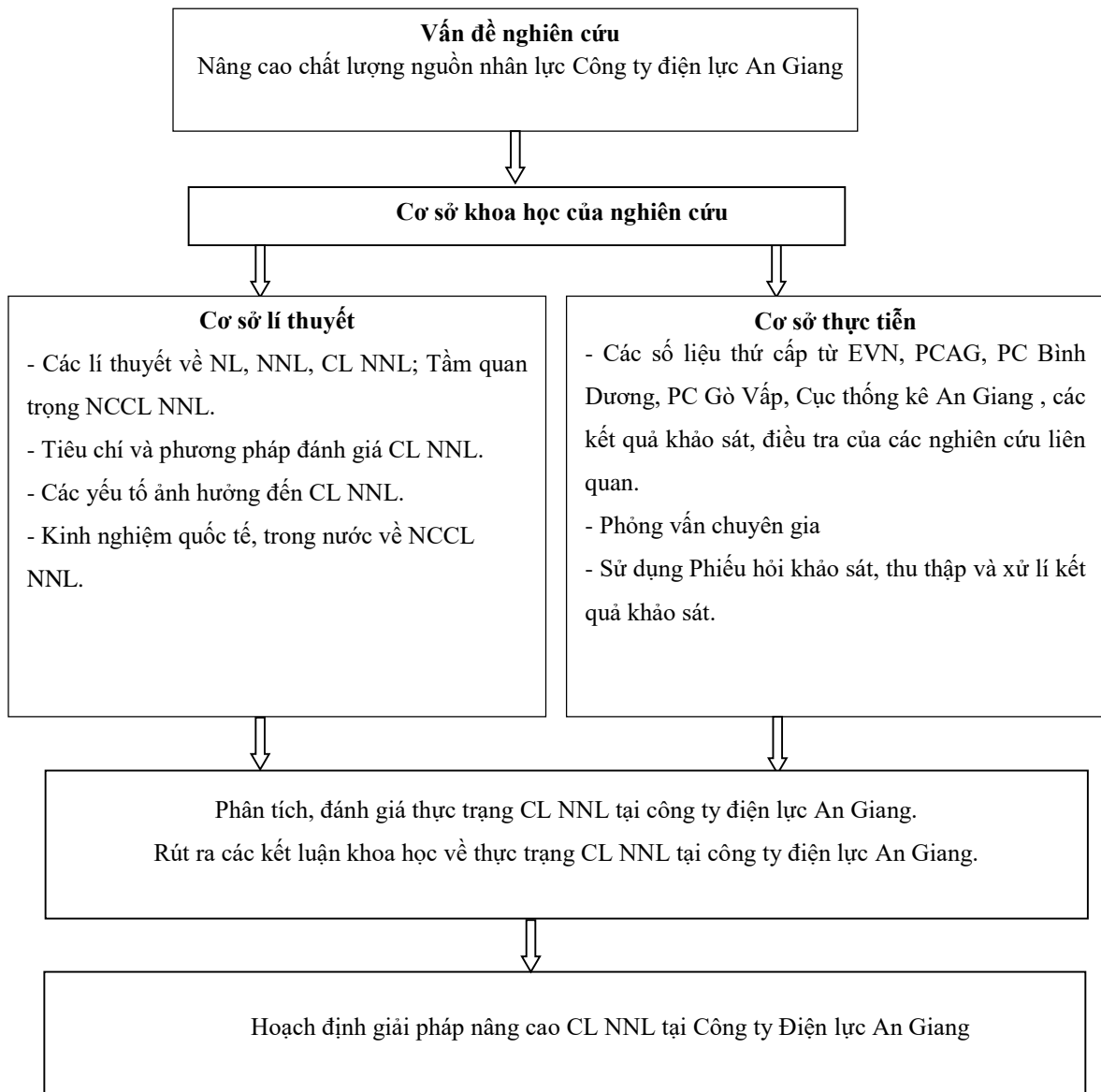
6.5. Hệ thống các chỉ tiêu nghiên cứu

❖ *Chỉ tiêu định lượng*: tiến hành nghiên cứu quy mô và cơ cấu đội ngũ CB-CNV tại công ty điện lực An Giang.

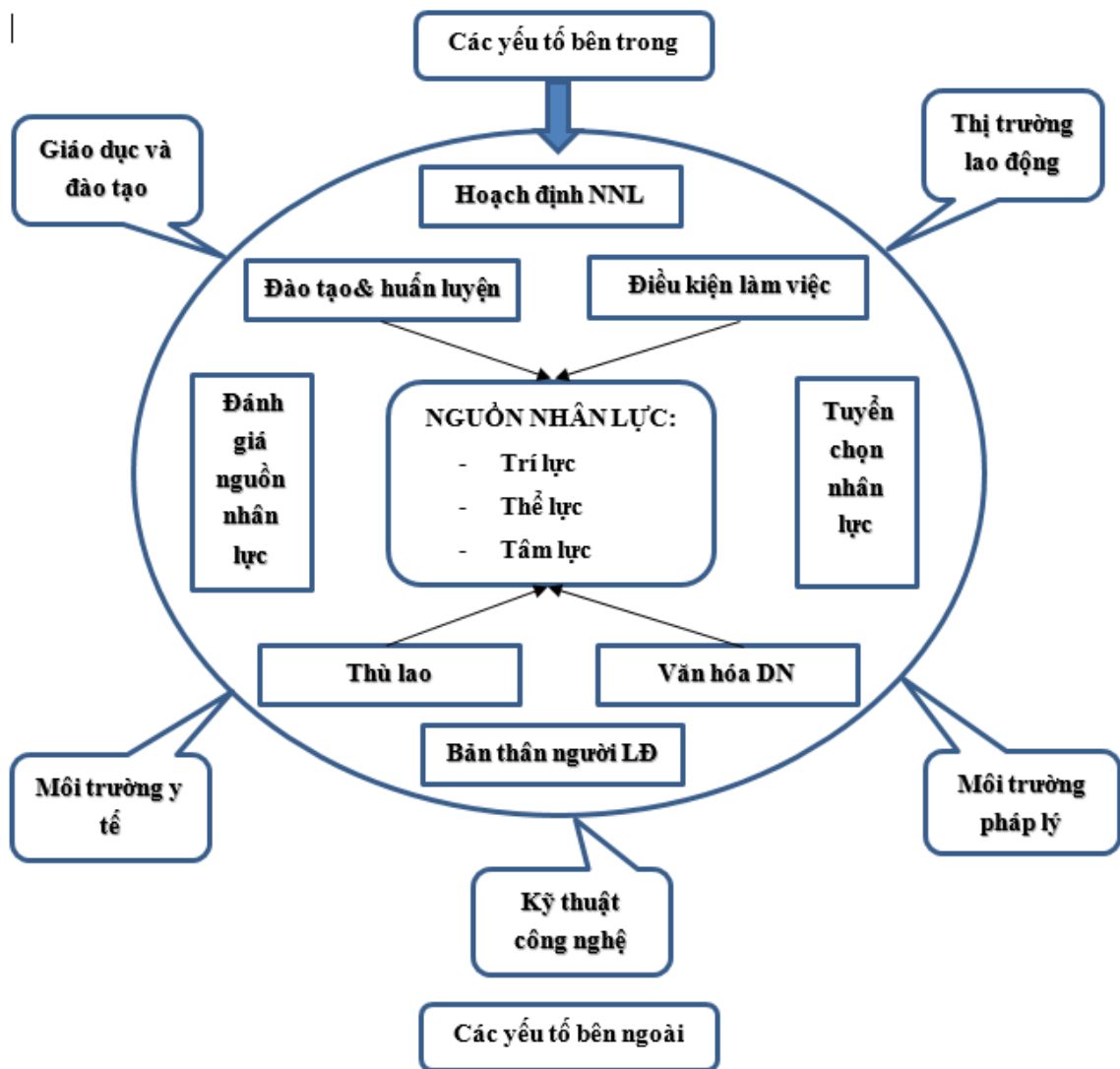
❖ *Chỉ tiêu định tính*: Tính hợp lý trong sắp xếp và bố trí lao động; Mức độ hài lòng của CB-CNV; Mức độ kết hợp trong giải quyết công việc giữa CB-CNV; Công tác xây dựng văn hóa lành mạnh cho DN...

6.7. Quy trình nghiên cứu và khung phân tích

❖ Quy trình nghiên cứu



❖ Khung phân tích



7. Đóng góp của luận văn

❖ Về lý luận:

- Luận văn đã làm sáng tỏ bản chất và nội dung của nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong một tổ chức điện lực.

- Nghiên cứu kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các công ty điện lực trong và ngoài nước từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho PCAG.

❖ Về thực tiễn:

Luận văn là tài liệu tham khảo hữu ích cho ban lãnh đạo PCAG trong việc triển khai các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG. Từ đó, tạo cơ sở nâng cao NSLĐ, nâng cao hiệu quả SXKD hoàn thành các kế hoạch được SPC giao.

8. Kết cấu của luận văn

Cấu trúc luận văn gồm phần mở đầu, phần nội dung và phần kết luận. Riêng phần nội dung của đề tài nghiên cứu với:

- Chương 1. Cơ sở lý luận và thực tiễn về chất lượng nguồn nhân lực trong ngành điện.

- Chương 2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang.

- Chương 3. Định hướng, giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang.

PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN

VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG NGÀNH ĐIỆN

1.1. Khái niệm chung nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Theo (Mai Quốc Chánh, 2008) thì: "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".

Theo (Vũ Thị Ngọc Phùng, 2006) thì: "Nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực và trí lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động. Nhân lực là tổng thể số lượng và chất lượng những NLĐ đáp ứng nhu cầu nhất định về loại hình lao động tương ứng của mỗi DN, tổ chức trên thị trường".

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có nhiều khái niệm khác nhau về nhân lực, theo tác giả đều thống nhất nội dung cơ bản: *Nhân lực được hiểu là LLLĐ với kỹ năng nhất định để làm công việc nào đó mà xã hội hay thị trường có nhu cầu.*

1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực

NNL là nguồn lực quan trọng nhất để phát triển kinh tế xã hội trong thời đại hiện nay mà các quốc gia trên thế giới đều quan tâm nghiên cứu, giải quyết. Khái niệm NNL xuất phát từ cụm từ tiếng Anh – Human Resources, xuất hiện từ những năm 60 của thế kỷ XX ở các nước phương Tây và một số nước Châu Á (Wikipedia). Cho đến ngày nay, khái niệm này được sử dụng khá rộng rãi trên thế giới. Tuy nhiên, nội hàm của khái niệm này luôn được thay đổi và làm mới qua mỗi thời kỳ khác nhau, ở mỗi quốc gia khác nhau và nhìn nhận dưới những góc độ khác nhau.

Theo (Jon Ingham, 2007) thì NNL là tài sản vô hình của một tổ chức. Cơ bản nó là toàn bộ năng lực và sự tâm huyết của mọi người trong một tổ chức, nghĩa là toàn bộ những kỹ năng, kinh nghiệm, tiềm năng và năng lực của họ.

Theo một số nhà khoa học tham gia chương trình KX – 07 “Con người Việt Nam – mục tiêu và động lực của sự phát triển kinh tế xã hội” do tác giả (Phạm Minh Hạc, 1996) làm chủ nhiệm, thì nguồn lực con người được hiểu là dân số và chất lượng con người, bao gồm thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực và phẩm chất. Theo (Phạm Văn Đức, 2011) thì cho rằng: “nguồn lực con người chỉ khả năng và phẩm chất của LLLĐ, đó không chỉ là số lượng và khả năng chuyên môn mà còn cả trình độ văn hóa, thái độ đối với công việc và mong muốn tự hoàn thiện của LLLĐ. Tác giả (Hoàng Chí Bảo, 1993) thì cho rằng: “Nguồn lực con người là sự kết hợp thể lực và trí lực, cho thấy khả năng sáng tạo, chất lượng, hiệu quả hoạt động và triển vọng mới phát triển của con người”.

Tác giả (Võ Thị Kim Loan, 2015) cho rằng NNL là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hòa các tiêu chí về trí lực, thể lực và những phẩm chất đạo đức - tinh thần tạo nên năng lực mà bản thân con người và xã hội đã, đang và sẽ huy động vào quá trình lao động sáng tạo vì sự phát triển và tiến bộ xã hội.

Theo cách xác định của Tổng cục thống kê, NNL xã hội bao gồm những người trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động, có tính thêm cả lao động trẻ em và lao động cao tuổi.

Theo (Trần Bình Trọng, 2003), trong lý luận về lực lượng sản xuất, người lao động được coi là yếu tố hàng đầu, yếu tố quan trọng nhất, quyết định sự vận động và phát triển của lực lượng sản xuất, quyết định quá trình sản xuất và do đó quyết định NSLĐ và tiến bộ xã hội. Trong lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, con người được nhìn nhận như một yếu tố chủ yếu, bảo đảm tố độ tăng trưởng kinh tế cao và bền vững. Trong lý luận về vốn, con người được đề cập như một loại vốn quan trọng nhất, cơ bản và tất yếu đối với quá trình sản xuất, bên cạnh các loại vốn vật chất khác như: vốn tiền tệ, vốn công nghệ, vốn tài nguyên thiên nhiên.

Theo tác giả: *NNL là nguồn lực con người, được nhìn nhận ở cả hai mặt: số lượng và chất lượng. Về số lượng, NNL được xác định bởi các chỉ tiêu về quy mô và tốc độ tăng; về chất lượng, nó được đánh giá trên các yếu tố về trí lực, thể lực và tâm lực.*

1.1.3. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực

1.1.3.1. Quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực của thế giới

Học thuyết X của Douglas Mc Gregor (1960) trong quản trị nhân sự có sự nhận định về bản chất con người, thể hiện khía cạnh chất lượng con người trong các xí nghiệp

phương Tây thời kỳ đó. Thuyết này cho rằng NNL rất lười biếng, thiếu ý chí, không dám gánh vác trách nhiệm và cam chịu để người khác sai khiến bản thân, luôn chống lại sự đổi mới không quan tâm đến nhu cầu và lợi ích tập thể. Vì thế con người cần được giám sát chặt chẽ mọi nơi và phải thúc giục trong mọi hành động. Thuyết này không quan tâm nhiều đến nhận thức của con người về các kiến thức khoa học xã hội. Tuy vậy, những nhận định về bản chất con người là tất cả những điều gián tiếp đánh giá về khả năng, ý thức và văn hóa của NNL thời kỳ đó.

Ngược lại với thuyết X, thuyết Y cũng được Douglas Mc Gregor đưa ra năm 1960 để nhìn nhận, đánh giá theo chiều hướng tích cực hơn về NNL. Ông cho rằng lười biếng không phải là bản tính bẩm sinh của con người mà bản chất con người là có tài năng, có thể làm việc trí óc hoặc LĐ chân tay, có thể điều khiển người khác chứ không chỉ chịu sự sai khiến. Điều quan trọng hơn nữa là sự thể hiện nhu cầu cá nhân và động lực hoạt động để thỏa mãn những nhu cầu đó. Như vậy, NNL đã được đánh giá chất lượng không hoàn toàn đầy đủ nhưng có thể thấy đó là thái độ biểu hiện, ý thức, hành vi, khả năng làm việc và sự nhận thức về giá trị cuộc sống. Sự đánh giá này đúng với bản chất con người hơn thuyết X và chính là thể hiện được CLNNL hơn.

Hai học thuyết này đã chỉ ra bản chất con người trong thời kỳ đó nhưng không chỉ ra một cách chi tiết và cụ thể với chất lượng những con người đó thì ảnh hưởng đến kết quả và hiệu quả hoạt động của các xí nghiệp như thế nào. Học thuyết Z được tiến sĩ W.Ouchi đưa ra vào những năm 1970 dựa vào việc nghiên cứu hai học thuyết X và Y. Ngoài những đánh giá về CLNNL cả về mặt tích cực và tiêu cực như hai trường phái X, Y. Học thuyết Z còn đề cao sự trung thành của NNL đối với tổ chức, đánh giá về niềm tin của NNL với tổ chức thể hiện qua tinh thần làm việc hăng say, qua sự phối hợp giữa nhóm và cá nhân, cá nhân với nhóm trong công việc, việc tự hoàn chỉnh kiến thức của bản thân... Như vậy, tuy không đưa ra một hệ thống các tiêu chí đánh giá CLNNL cụ thể sự nhưng đánh giá về CLNNL đã bao quát hơn và được phổ biến ở các nước châu Á từ những năm 1980. Việc áp dụng thuyết Z đã thừa nhận CLNNL ảnh hưởng đến quản lý, đến kết quả hoạt động SX, sức cạnh tranh và hình ảnh DN. Đây là một học thuyết tương đối hiện đại với người châu Á được bắt nguồn từ học thuyết phương Tây. Sự giao thoa văn hóa giữa các châu lục tạo nên những phương pháp quản lý và đánh giá NNL được toàn diện hơn. Điều đó là tiền đề tạo nên NSLĐ, niềm tin, sự cống hiến và mối quan hệ bền chắc giữa các NNL với tổ chức. Phương pháp quản lý và đánh giá NNL này đã giúp

các DN nhận thức được giá trị của CLNNL để có các biện pháp khai thác chất lượng ấy khoa học hơn và hiệu quả hơn.

1.1.3.2. Quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực của các nhà khoa học Việt Nam

Theo (Hoàng Phê, 2003) trong cuốn Từ điển Tiếng Việt cho rằng *chất lượng là cái tạo nên phẩm chất, giá trị của một con người, một sự vật, sự việc.*

Từ thuật ngữ “chất lượng” kéo theo hai thuật ngữ “phẩm chất” và “giá trị” rất khó để định lượng hay đo lường được. Tuy người đọc đều hiểu đó là nội dung cốt lõi của chức năng, sự vật hay sự việc, nhưng thước đo về “phẩm chất” và “giá trị” cũng có rất nhiều cách hiểu khác nhau. Do đó, chất lượng là cả một vấn đề nan giải và dễ dẫn đến có nhiều quan điểm khác nhau trong đánh giá.

- Theo (Vũ Thị Ngọc Phùng, 2006) thì: “CL NNL được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của NLD cũng như sức khỏe của họ”. Theo quan điểm này thì CL NNL được đánh giá thông qua các tiêu chí: trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng (thuộc trí lực) và sức khỏe (thuộc thể lực).

- Theo (Vũ Thị Mai, 2012) thì: “CL NNL là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của NLD với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của NLD”.

- Theo (Mai Quốc Chánh, 2008) cho rằng “CL NNL được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất”.

Thông qua việc nghiên cứu các quan điểm của các nhà khoa học đi trước, tác giả mạnh dạn đưa ra nhận định về CLNNL một cách tổng quát như sau:

CLNNL là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về năng lực làm việc, kỹ năng xử lý công việc và thái độ trong công việc của NNL đang làm việc tại DN. Nhận định trên đã bao hàm trí lực, thể lực, tâm lực của NNL.

1.1.4. Tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Thuật ngữ “nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” hàm ý chỉ việc thực hiện một hoạt động nào đó dẫn đến sự thay đổi về CLNNL tăng lên so với CLNNL hiện có. Đó là những biểu hiện tăng lên về trí lực, thể lực và tâm lực của cá nhân mỗi con người. Nâng cao CLNNL, một mặt tạo ra NNL có khả năng hơn trong việc đáp ứng nhu cầu sử dụng NNL CLC trong quá trình phát triển KTXH đang trên đà hội nhập quốc tế; một mặt tạo ra NNL tự tin hơn trong quá trình làm việc tạo ra của cải vật chất cho bản thân, cho tổ chức và tạo ra khả năng cạnh tranh bền vững nhất.

- NCCL NNL DN: là tổng thể các nội dung, cách thức, phương thức làm biến đổi các yếu tố cấu thành CLNNL theo hướng phát triển một cách hợp lý về qui mô (số lượng) và trình độ (chất lượng) nhằm đáp ứng yêu cầu về mục tiêu phát triển của DN với hiệu quả ngày càng cao .

- NCCL NNL là gia tăng giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành NLD có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế xã hội. Từ góc độ này, tác giả cho rằng **NCCL NNL chính là:**

+ **Nâng cao trí lực** (gồm nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc...). Đây là yếu tố có tính quyết định căn bản đến nâng cao năng lực làm việc.

+ **Nâng cao thể lực** (gồm việc nâng cao sức khỏe của NNL). Sức khỏe không chỉ biểu hiện CLNNL mà còn ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc. Sức khỏe này hàm chứa khỏe cả thể chất và tinh thần của NNL.

+ **Nâng cao tâm lực** (gồm thái độ làm việc, khả năng chịu áp lực công việc). Đánh giá được thái độ trong công việc để biết NNL có nâng cao được tâm lực hay không thực sự rất khó. Điều này còn chịu sự tác động và ảnh hưởng của nhiều yếu tố, ảnh hưởng trước hết chính từ trí lực của NNL đến môi trường sống và làm việc của NNL.

1.2. Tiêu chí và phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

1.2.1. Tiêu chí đánh giá về trí lực

1.2.1.1. Trình độ học vấn

- ❖ Tỷ lệ NNL về trình độ học vấn

1.2.1.2. Trình độ chuyên môn

- ❖ Tỷ lệ NNL về trình độ chuyên môn trên đại học.
- ❖ Tỷ lệ NNL về trình độ chuyên môn đại học.
- ❖ Tỷ lệ NNL về trình độ chuyên môn Cao đẳng.
- ❖ Tỷ lệ NNL về trình độ chuyên môn trung cấp.

1.2.1.3. Kỹ năng mềm

❖ Đánh giá của NLD về kỹ năng tổ chức của CBQL, NV và đồng nghiệp: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá: “Phân công công việc giữa các bộ phận”; “Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả”; “Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức với quá trình thực hiện mục tiêu”.

❖ Đánh giá của NLD về kỹ năng phân quyền và ủy quyền của CBQL: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá: “Tin tưởng giao quyền cho cấp dưới”; “Tạo điều kiện cho cấp điện cho cấp dưới hoàn thành công việc”.

❖ Đánh giá của NLD về kỹ năng giao tiếp của CBQL, NV và đồng nghiệp: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá: “Khả năng nói trôi chảy, logic”; “Nói có dễ hiểu không”; “Có hay phức tạp hóa vấn đề không”; “Có hấp dẫn người nghe không”.

1.2.1.4. Kinh nghiệm làm việc

Tỷ lệ NNL có thâm niên trong ngành: (< 5 năm /5-10 năm/10-15 năm/15-20 năm >15 năm).

1.2.2. Tiêu chí đánh giá về thể lực

1.2.2.1. Độ tuổi, giới tính: Tỷ lệ NNL theo độ tuổi/giới tính

1.2.2.2. Sức khỏe: Tỷ lệ NNL có sức khỏe loại i

1.2.3. Tiêu chí đánh giá về tâm lực

1.2.3.1. Thái độ làm việc

❖ Mức độ hài lòng của NLD về tinh thần trách nhiệm: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “Tự giác trong công việc”; “Nhiệt tình hứng thú trong công việc”; “Chịu trách nhiệm trong công việc”.

❖ Mức độ hài lòng của NLD về mối quan hệ: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “Với cấp trên”; “Với cấp dưới”; “Với đồng nghiệp”.

❖ Mức độ hài lòng của NLD về công tác tạo động lực làm việc: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng”; “Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn”

1.2.3.2. Khả năng chịu áp lực

❖ Mức độ hài lòng của NLD về *khả năng đảm nhiệm nhiều công việc*: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “Muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài”; “Tin tưởng vào những cam kết trong công việc”; “Tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc”.

❖ Mức độ hài lòng của NLD về *khả năng chịu áp lực trong thời gian dài*: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “Có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc”; “Phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài”; “Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó”.

❖ Mức độ hài lòng của NLD về *khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục*: Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá “Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách”; “Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn”.

1.2.4. Phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

* Đánh giá về trí lực

Các chỉ tiêu của từng tiêu chí được xác định thông qua thống kê của Phòng TC&NS trong kỳ khảo sát. Căn cứ đánh giá:

+ Cơ cấu nhân lực trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng, thâm niên: Lấy số liệu của tổ chức tại thời điểm đánh giá.

+ Chuẩn cơ cấu nhân lực theo trình độ được đào tạo được xác định theo cơ cấu của chuyên gia tư vấn.

* Đánh giá về thể lực

Các chỉ tiêu từng tiêu chí được xác định thông qua thống kê của Phòng TC&NS và công tác khảo sát. So sánh tỷ trọng NNL của tổ chức theo sức khỏe, thể lực hiện có với chuẩn về cơ cấu sức khỏe, thể lực thâm niên công tác và đưa ra nhận xét.

Phân loại sức khỏe NNL của Bộ Y tế quy định được xếp theo các mức trên cơ sở đánh giá tuyệt đối để có nhận xét định tính cho từng loại.

Bảng 1.1: Phân loại sức khỏe theo thể lực

Loại sức khỏe	Nam		Nữ	
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)
1. Rất khỏe	≥ 163	≥ 51	≥ 154	≥ 48
2. Khỏe	160 - 161	47- 50	152 -153	47 - 48
3. Trung bình	157 - 159	43 – 46	150 - 151	42 - 43
4. Yếu	155 - 156	41- 42	148 - 149	40 - 41
5. Rất yếu	153 - 154	40	147	38 – 39
6. Kém	≤ 152	≤ 39	≤ 146	≤ 37

(Nguồn: TT 36/TTLTBYTBQP ngày 17/10/2011 của BYTBQP)

- Căn cứ đánh giá:

+ Cơ cấu sức khỏe, thể lực của NLD hiện có: Lấy số liệu của tổ chức tại thời điểm đánh giá.

+ Chuẩn cơ cấu về sức khỏe, thể lực của NLD: Lấy ý kiến của chuyên gia.

Riêng ngành điện, đặc biệt là các công nhân làm việc trên cao thường xuyên tiếp xúc với nguồn nguy hiểm đến tính mạng. Thể lực thể hiện tiềm năng sức khỏe của con

người, thể hiện một phần mức độ năng động và khả năng giải quyết công việc. Công nhân ngành điện do làm việc tập trung và nặng nhọc đều có thể gây ra các bệnh nghề nghiệp, ảnh hưởng đến sức khỏe và tuổi thọ của họ. Do đó, thể chất tốt làm giảm khả năng mắc bệnh nghề nghiệp, làm cho CLNNL được đảm bảo hơn.

*** Đánh giá về tâm lực**

Tâm lực của NNL bao gồm *thái độ làm việc, khả năng chịu áp lực công việc* hay còn gọi là năng lực ý chí của NNL.

Thái độ làm việc chính là ý thức của NNL trong quá trình làm việc. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi cá nhân. Khi đứng trong một tổ chức, họ buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định. Ngành điện có nhiều công đoạn SXKD, chỉ cần một công đoạn nào đó NLD người công nhân có thái độ làm việc không đúng mực, có thể ảnh hưởng rất lớn đến bầu không khí làm việc, đến công đoạn SX tiếp theo, chất lượng SP, tiến độ hoàn thành....

Khả năng chịu áp lực công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để NNL có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu.

- Căn cứ đánh giá:

+ Mức độ hài lòng của NLD về thái độ làm việc và khả năng chịu áp lực công việc của cấp trên, nhân viên và đồng nghiệp: Thu thập từ phiếu khảo sát phỏng vấn tổ chức tại thời điểm đánh giá.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

1.3.1. Các yếu tố bên ngoài

1.3.1.1. Sự phát triển của giáo dục - đào tạo

Mức độ phát triển của giáo dục - đào tạo có ảnh hưởng không nhỏ đến CL NNL trong DN, nó không chỉ quyết định trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ thuật, tay nghề của NLD mà còn tác động đến sức khỏe, tuổi thọ người dân thông qua các yếu tố thu nhập, nhận thức và xử lý thông tin KTXH, thông tin khoa học. Mức độ phát triển của giáo dục - đào tạo càng cao thì quy mô NNL CLC càng mở rộng, NSLD càng cao.

1.3.1.2. Sự phát triển của thị trường lao động

Mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp

và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường LĐ như một yếu tố khách quan tác động đến việc NCCL NNL trong DN bởi thông tin LĐ việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút LĐ có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

Sự hỗ trợ của máy móc thiết bị vẫn không thể thiếu bàn tay và khối óc của NNL. Vì thế, khi nhu cầu đòi hỏi của thị trường về chất lượng dịch vụ, tốc độ thay thế... ngày càng cao thì buộc các DN có NNL đủ khả năng và trình độ đáp ứng yêu cầu công việc, đáp ứng việc SXKD phục vụ nhu cầu khách hàng toàn cầu. Như vậy, thị trường là một nhân tố khách quan nhưng tác động trực tiếp tới hoạt động SXKD của các DN và buộc các DN quan tâm đến CL NNL để đáp ứng nhu cầu thị trường.

1.3.1.3. Yếu tố y tế

Hệ thống cơ sở y tế khám chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe được đầu tư nâng cấp sẽ nâng cao tuổi thọ, sức khỏe cho dân cư cũng như NNL. Chăm sóc sức khỏe sinh sản, tư vấn dinh dưỡng, phòng bệnh tật... được quan tâm sẽ đảm bảo cho thế hệ tương lai có trí lực và thể lực khỏe mạnh, nâng cao thể lực và tầm vóc trung bình của người dân Việt Nam. Điều này có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động NCCL NNL của toàn xã hội cũng như của DN nói riêng.

1.3.1.4. Yếu tố pháp lý

Bộ luật LĐ, các văn bản pháp luật có liên quan đến vấn đề LĐ, sử dụng LĐ,... là các yếu tố cần thiết làm cơ sở pháp lý cho các DN giải quyết tốt các mối quan hệ giữa NLĐ, là tiền đề cho các DN xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển NNL. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng hoạch định các chính sách tạo môi trường pháp lý cho sự phát triển NNL cả về chất và lượng như: chính sách xã hội hóa giáo dục; chính sách phát triển các cơ sở giáo dục đào tạo chất lượng cao đạt chuẩn khu vực và quốc tế; chính sách cải cách nội dung, phương pháp giáo dục và đào tạo; chính sách về y tế, chăm sóc sức khỏe NLĐ, chính sách an toàn vệ sinh lao động,...

1.3.1.5. Yếu tố kỹ thuật công nghệ:

Đây là một yếu tố rất năng động, chứa đựng nhiều cơ hội và thách thức đối với các DN. Những nhân tố có thể kể đến là: Các sản phẩm mới; chuyên gia công nghệ mới; tự động hoá và việc sử dụng robot; tốc độ thay đổi công nghệ; chi phí cho công tác nghiên cứu và phát triển (R & D); sự bảo vệ bản quyền...

Ngày nay, những lợi thế của công nghệ trong các lĩnh vực đã tạo cơ hội trong việc cải tiến hoạt động và nâng cao hiệu quả SX-KD của nhiều DN. Thực tế hiện nay, tốc độ thay đổi công nghệ và chi phí cho việc nghiên cứu và phát triển công nghệ (R &D) là khác nhau giữa các ngành; chẳng hạn, trong ngành điện... sự thay đổi diễn ra nhanh chóng và cần chi phí cao, nhưng trong ngành chế biến kim loại, nông nghiệp sự thay đổi chậm hơn và diễn ra từ từ với chi phí thấp hơn.

Cuộc CMCN 4.0 là xu hướng hiện tại của tự động hóa và trao đổi dữ liệu trong công nghệ sản xuất, bao gồm các hệ thống mạng vật lý, mạng Internet kết nối vạn vật và điện toán đám mây. Tác động của CMCN 4.0 đến năng lực cạnh tranh của DN được thể hiện ở 2 góc độ: hoạt động SX-KD diễn ra hằng ngày và công tác dự báo/dự đoán.

1.3.2. Các yếu tố bên trong

1.3.2.1. *Hoạch định nguồn nhân lực*

Hoạch định NNL nhằm xác định phương hướng, quy hoạch, kế hoạch NNL để đạt được mục tiêu chiến lược và kế hoạch phát triển SX-KD. Muốn vậy, cần dự báo được số lượng, cơ cấu NNL hợp lý cần phát triển cho từng giai đoạn. đặc biệt, yêu cầu của hoạch định phát triển NNL là đưa ra được yêu cầu về năng lực cho các vị trí công tác của NNL trong tương lai. Qua hoạch định, chiến lược và các cơ chế, chính sách NNL cũng được xây dựng phù hợp với chiến lược của tổ chức.

Cơ sở hoạch định phát triển NNL bao gồm: chiến lược và kế hoạch SXKD của tổ chức; phương hướng, điều kiện phát triển của kinh tế-xã hội, của lĩnh vực liên quan và ngành nghề mà tổ chức đang hoạt động; kết quả đánh giá thực trạng NNL và tổ chức quản lý phát triển NNL của tổ chức.

1.3.2.2. *Tuyển chọn nhân lực*

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng rất lớn đến CLNNL trong DN. Tuyển dụng còn ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản trị NNL. Tuyển dụng còn là khâu ảnh hưởng rất lớn đến bố trí và hiệu quả sử dụng NNL, phản ánh mặt chất của CLNNL.

Khi nhiều người tham gia tuyển mộ cho phép DN có nhiều so sánh và lựa chọn NNL phù hợp với yêu cầu công việc. Do đó, hoạt động này bị ảnh hưởng rất lớn từ quy mô của lực lượng LĐ và thị trường LĐ.

Đặc biệt, hoạt động tuyển dụng NNL còn bị chi phối nhiều từ các mối quan hệ XH khác. Về hình thức nhiều DN tổ chức tuyển dụng rộng rãi và công khai hoạt động tuyển dụng trên mọi phương tiện, nhưng không ít DN tổ chức tuyển dụng không công khai và

ảnh hưởng từ mối quan hệ chặt chẽ về họ hàng, thân quen gia đình... làm ảnh hưởng lớn đến chất lượng tuyển dụng và CLNNL trong DN.

1.3.2.3. Đào tạo và huấn luyện

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của KHKT và công nghệ, cùng với sự thay đổi không ngừng về thị hiếu người tiêu dùng theo xu hướng ngày càng khó tính, cùng với sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt không những trên thị trường trong nước mà cả thị trường quốc tế, vấn đề đào tạo và phát triển NNL không còn là vấn đề muốn hay không mà nó là vấn đề sống còn của mỗi DN. Việc đào tạo và phát triển NNL phải thực hiện đối với mọi cấp CBQL và xuống tận những CN có tay nghề thấp nhất. Do đó, song song với việc tiến hành đào tạo, huấn luyện thì công tác kiểm tra, đánh giá quá trình dạy và học của CB-CNV là một công việc cần thiết.

Mục tiêu tổng quát của công tác đào tạo và huấn luyện phản ánh qua ba yếu tố sau: đào tạo (training), giáo dục (education) và phát triển (development)

Do vậy các yêu cầu của công tác đào tạo và huấn luyện trong DN là:

- Với đối tượng là CBQL cần đào tạo chuyên sâu về chuyên môn nghiệp vụ sau khi đã nhận nhiệm vụ, có thể thực hiện đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn. Từ đó DN chủ động có được đội ngũ giáo viên dạy nghề có kỹ năng chuyên môn - kỹ thuật và kỹ năng sư phạm.

- Đối với NV cần phải thường xuyên đào tạo cả lý thuyết lẫn thực hành để có thể nắm vững các kiến thức cơ bản và kỹ năng thực hành. Yêu cầu này đặc biệt quan trọng với các DN mà môi trường làm việc tiềm ẩn nhiều nguy cơ xảy ra tai nạn lao động (như ngành điện lực).

- Các tài liệu giảng dạy phải được biên soạn đầy đủ theo các nhóm nghề của DN để giáo viên thực hiện tốt công việc của mình và NV có thể tự tìm hiểu khi có thời gian rảnh rỗi.

1.3.2.4. Đánh giá nguồn nhân lực

Hiện nay trong các DN ở VN thường dựa theo một lối mòn trong tư duy đánh giá NNL. Đó là đánh giá thông qua mức độ thực hiện công việc của NNL và coi đó là đánh giá NNL, lấy kết quả đó làm căn cứ cho các chế độ thù lao NNL. Còn về thái độ làm việc, các hành vi ứng xử thuộc về văn hóa giữa các cá nhân, giữa các bộ phận trong DN, giữa DN với các đối tượng hữu quan bên ngoài DN... gần như không được đề cập đến trong đánh giá NNL. Về mặt lý thuyết, hệ thống đánh giá sự thực hiện công việc cần

tiến hành theo quy trình gồm ba yếu tố cơ bản: Xác định các tiêu chuẩn thực hiện công việc; Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn đã được xác định; Thông tin phản hồi với NNL và bộ phận quản lý NNL.

Mức độ hoàn thành công việc của CB-CNV là khả năng thực hiện các chức năng, nhiệm vụ trên thực tế so với yêu cầu đặt ra của đơn vị. Các yêu cầu đặt ra có thể được quy định rõ ràng trong các bảng mô tả công việc đối với từng vị trí CB-CNV hoặc cũng có thể được đánh giá thông qua ý kiến chủ quan của người CBQL thông qua kinh nghiệm thực tế cũng như một số tiêu chuẩn cụ thể.

❖ Chỉ số KPI cho một bộ phận/chức danh công việc

Các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng KPI: có thể do các bộ phận/phòng/ban chức năng trực tiếp xây dựng hệ thống KPI cho các vị trí chức danh trong bộ phận/phòng/ban đó dựa trên sự hướng dẫn, trợ giúp về mặt phương pháp của những người có chuyên môn (bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn). Người xây dựng KPI thường là Trưởng bộ phận/phòng/ban – người hiểu rõ và tổng quan nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ phận. Trong trường hợp bộ phận/phòng/ban quá lớn thì việc xây dựng KPI nên được đảm nhận bởi những quản lý cấp thấp hơn.

Ưu điểm của phương pháp này: các chỉ số KPI do các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng cho bộ phận mình sẽ có tính khả thi cao và mang thể hiện được rõ nét chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.

Nhược điểm của phương pháp này: có thể dẫn đến việc thiếu khách quan trong việc xây dựng hệ thống KPI như: đặt mục tiêu quá thấp. Do đó, nếu xây dựng KPI theo phương pháp này thì cần có sự kiểm định, đánh giá của hội đồng những nhà chuyên môn, am hiểu về công việc của bộ phận/phòng/ban.

Bộ phận chuyên trách NNL, các nhà chuyên môn: khác với phương pháp trên, phương pháp này đảm bảo được tính khách quan, khoa học về phương pháp. Tuy nhiên các chỉ số KPI đưa ra có thể không thực tế, không thể hiện được đúng chức năng, nhiệm vụ của bộ phận/phòng/ban.

Để khắc phục vấn đề này, hệ thống KPI sau khi được xây dựng cần có sự góp ý, thẩm định, đánh giá của bộ phận chức năng.

1.3.2.5. Thù lao cho nguồn nhân lực

Thù lao có ảnh hưởng rất lớn đến lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của DN. Mục tiêu cơ bản của thù lao là

thu hút NNL giỏi, đáp ứng được yêu cầu công việc, gìn giữ và động viên NNL thực hiện công việc tốt nhất. Thù lao gồm thù lao cơ bản, các khuyến khích và các phúc lợi. Tiền công hay tiền lương là khoản thù lao cố định NNL nhận được thường kỳ trong DN. Các khuyến khích là khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền lương để động viên NNL làm tốt hơn. Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp trả cho NNL dưới dạng các hỗ trợ như lương hưu, bảo hiểm, các chương trình nghỉ ngơi giải trí... Ngoài ra, thù lao phi tài chính gồm mức độ hấp dẫn của công việc, yêu cầu và trách nhiệm khi thực hiện công việc, tính ổn định hay mức độ thách thức của công việc, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, chính sách và lịch làm việc, bầu không khí nơi làm việc... đều là sự đãi ngộ của DN với NNL.

Mặt khác, mỗi DN phải biết giữ uy tín, xây dựng thương hiệu cho DN thông qua các chế độ đãi ngộ, để NLD gắn bó trung thành với DN.

1.3.2.6. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc không chỉ bao gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng trang thiết bị phục vụ cho công việc mà còn bao gồm những mối quan hệ giữa đồng nghiệp, cấp trên - cấp dưới, không khí làm việc, phong cách, cách thức làm việc của DN. Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để NLD thể hiện năng lực, phát triển bản thân, cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài với DN. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh đảm bảo được tính công bằng, cạnh tranh lành mạnh sẽ là nhân tố kích thích NLD phát triển.

1.3.2.7. Văn hóa doanh nghiệp

DN là tập hợp nhiều con người nên VHDN là sản phẩm trong hành vi ứng xử của con người trong tổ chức và với các đối tượng hữu quan; Là hệ thống các giá trị được con người xác lập, xây dựng, gìn giữ, tôn thờ, chia sẻ và tạo thành mối quan hệ chặt chẽ, khăng khít trong các hành vi ứng xử. VHDN còn thể hiện giá trị cốt lõi của DN, là dấu hiệu phân biệt DN này với DN khác, là “khuôn khổ” mà trong đó DN thực hiện các hành vi và tạo nên cái riêng, nét truyền thống của DN.

Dưới góc độ quản trị DN, cần coi VHDN là một chế tài áp dụng khi có những vi phạm về VH làm ảnh hưởng tới kết quả hoạt động SXKD, thương hiệu, uy tín hay hình ảnh của DN. Nguồn lực của DN là con người mà VHDN là cái liên kết và nhân lên nhiều lần các giá trị của từng nguồn lực riêng lẻ. Vì thế, khẳng định VHDN là tài sản vô hình nhưng được thể hiện ở phong cách lãnh đạo của các cấp quản trị DN và tác phong làm việc của NV, từ đó các nhà quản trị quan tâm hơn đến xây dựng và gìn giữ VHDN chứ không chỉ chú trọng đến lợi nhuận.

1.3.2.8. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Khả năng tiếp thu của đội ngũ CB-CNV: Yếu tố này cần được CBQL nhân sự của DN chú ý trong việc xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng CB-CNV sao cho phù hợp với trình độ chuyên môn, yêu cầu của công việc và khả năng tiếp thu kiến thức mới, để đảm bảo CB-CNV tiếp nhận được một cách tối đa lượng kiến thức cần thiết để thực hiện công việc của họ tốt hơn. Mặt khác, đây là một yếu tố quan trọng trong việc lựa chọn CB-CNV phù hợp tham gia một chương trình đào tạo, bồi dưỡng.

Ý thức học tập, rèn luyện, tự học tập, tự rèn luyện của đội ngũ CB-CNV: Hiệu quả của hoạt động NCCL NNL chỉ đạt được một cách trọn vẹn nếu như chính những người CB-CNV có ý thức học tập, rèn luyện để trau dồi kiến thức phục vụ cho công tác tại DN, tổ chức. Hiện nay, việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ CB-CNV ở DNNN vẫn còn tình trạng thực hiện mang tính hình thức; tình trạng CB-CNV đi học chỉ để “điểm danh” cho đủ quân số vẫn còn xảy ra; ý thức của một bộ phận không nhỏ CB-CNV còn thấp. Chính vì vậy, hiệu quả của nhiều chương trình đào tạo, bồi dưỡng đã không đạt được như mong đợi, thậm chí còn gây thất thoát lãng phí.

❖ Các tiêu chí đánh giá về bản thân người lao động

- ✓ Đánh giá của NLD về ***trình độ chuyên môn***
 - Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá về: “Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo”; “Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc”; “Chủ động trong công việc”.
- ✓ Đánh giá của NLD về ***năng lực giải quyết vấn đề***
 - Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá: “Xác định vấn đề”; “Phân tích nguyên nhân”; “Phương pháp giải quyết vấn đề”.
- ✓ Đánh giá của NLD về ***khả năng lập kế hoạch***
 - Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá: “Xác định mục tiêu của tổ chức có rõ ràng không”; “Tính chủ động trong xây dựng kế hoạch để thực hiện công việc”.
- ✓ Đánh giá của NLD về ***công tác đào tạo***
 - Tỷ lệ % số người được hỏi đánh giá: “Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo”; “Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo”; “Hiệu quả của quá trình đào tạo”.

1.3.3. Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (SWOT)

Ma trận SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) giúp nhà quản trị chiến lược DN đề xuất bốn loại chiến lược ở các vùng khác nhau.

- *Các chiến lược điểm mạnh-cơ hội (SO)*: Các chiến lược này nhằm sử dụng những điểm mạnh bên trong của DN để tận dụng những cơ hội bên ngoài.

- *Các chiến lược điểm yếu-cơ hội (WO)*: Các chiến lược này nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong DN để tận dụng các cơ hội bên ngoài.

- *Các chiến lược điểm mạnh-đe dọa (ST)*: Các chiến lược này sử dụng các điểm mạnh để tránh khỏi hay giảm bớt ảnh hưởng của các mối đe dọa bên ngoài.

- *Các chiến lược điểm yếu-nguy cơ (WT)*: Các chiến lược này nhằm cải thiện điểm yếu.

Theo Fred R. David (2006), để xây dựng ma trận SWOT, ta phải trải qua 8 bước:

- *Bước 1*: Liệt kê các điểm mạnh bên trong DN.

- *Bước 2*: Liệt kê các điểm yếu bên trong DN.

- *Bước 3*: Liệt kê các cơ hội quan trọng bên ngoài DN.

- *Bước 4*: Liệt kê các thách thức quan trọng bên ngoài DN.

- *Bước 5*: Kết hợp điểm mạnh với cơ hội để hình thành chiến lược SO và ghi kết quả vào ô thích hợp.

- *Bước 6*: Kết hợp điểm yếu với cơ hội để hình thành chiến lược WO và ghi kết quả vào ô thích hợp.

- *Bước 7*: Kết hợp điểm mạnh với đe dọa để hình thành chiến lược ST và ghi kết quả vào ô thích hợp.

- *Bước 8*: Kết hợp điểm yếu với đe dọa để hình thành chiến lược WT và ghi kết quả vào ô thích hợp.

Mục đích ma trận SWOT là đề ra các chiến lược khả thi có thể chọn lựa, chứ không quyết định chiến lược nào là tốt nhất. Do đó, trong số các chiến lược phát triển trong ma trận SWOT, chỉ một số chiến lược tốt nhất được chọn để thực hiện.

Bảng 1.2: Ma trận SWOT

SWOT	O: Liệt kê những cơ hội	T: Liệt kê những thách thức
S: Liệt kê những điểm mạnh	Các chiến lược SO: (Sử dụng những điểm mạnh để tận dụng những cơ hội)	Các chiến lược ST: (Sử dụng những điểm mạnh để hạn chế những nguy cơ)

W: Liệt kê những điểm yếu	Các chiến lược WO: (Khắc phục các điểm yếu để tận dụng các cơ hội)	Các chiến lược WT: (Khắc phục các điểm yếu để giảm bớt nguy cơ)
--------------------------------------	--	---

1.4. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các nước trong khu vực

Tác giả dựa theo luận án tiến sĩ với đề tài: "Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015" – trường đại học kinh tế Quốc Dân của tác giả (Đình Văn Toàn, 2015), Luận án tập trung vào các tổ chức tiêu biểu là:

1.4.1. Phát triển nguồn nhân lực ở Công ty điện lực Singapore (SP)

SP là một DN lớn nhất Singapore với tổng doanh thu trên 4 tỷ USD và tổng tài sản trên 20 tỷ USD ở năm 2009. Hiện nay, SP được đánh giá là một trong số các công ty tốt nhất thế giới về hiệu quả hoạt động. SP không hoạt động ở khâu phát điện mà cung cấp dịch vụ phân phối điện và năng lượng ở Singapore và Australia. Việc nâng cao năng lực, kỹ năng thực hiện của NV một cách thường xuyên là yếu tố cơ bản làm cho SP không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và duy trì được hoạt động với các tiêu chuẩn quốc tế.

Về hoạch định phát triển NNL, SP có chiến lược đầu tư cho phát triển NNL từ rất sớm. Đến nay, hoạt động bồi dưỡng phát triển NNL hiện có đã đạt đến mức hài hòa với cuộc sống và môi trường làm việc không ngừng được cải thiện cho từng NV. Với mục tiêu tạo ra môi trường sống và làm việc tốt nhất, các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên được kết hợp hài hòa với chăm lo đời sống vật chất, tinh thần và cơ hội phát triển sự nghiệp. Do vậy, NV của SP được hưởng các chế độ đãi ngộ, chăm sóc đời sống nhằm thúc đẩy mạnh mẽ động cơ học tập, nghiên cứu để hoàn thiện năng lực hoạt động trong mỗi vị trí công tác. Về triển khai và tổ chức, quản lý phát triển NNL, Viện đào tạo trực thuộc SP có trang thiết bị, phương tiện hiện đại luôn phối hợp với ban NNL xây dựng các chính sách, kế hoạch phát triển NNL và triển khai đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên các lĩnh vực CMKT cho NNL của SP. Mỗi năm trung bình mỗi CB-CNV của SP có 56 giờ đào tạo, bồi dưỡng để bổ sung kiến thức và nâng cao kỹ năng. Từ 10 năm trở lại đây, ứng dụng CNTT và viễn thông trong hỗ trợ các hoạt động tự học tập, nghiên cứu cho NV đã trở nên phổ biến tại SP.

Ngoài bồi dưỡng và phát triển kỹ năng, gần đây SP chú trọng cân bằng công việc - cuộc sống cho NNL. Kể từ năm 2000, SP đã được Chính phủ Singapore và Australia công nhận là DN thực hiện thành công hệ thống phát triển con người toàn diện, giúp NV

có đời sống khỏe mạnh. Thông qua các chương trình hỗ trợ học bổng và trao đổi NV, SP đào tạo cán bộ tài năng cho Công ty và cho ngành công nghiệp của hai nước Singapore và Australia. Hàng năm, có từ 5-10 NV được đào tạo và chuyển đổi công tác từ Singapore sang Australia và ngược lại. Gần đây đào tạo chuyên gia hàng đầu ở các lĩnh vực mũi nhọn và có tiến bộ KH-CN nhanh được chú trọng. Tuy nhiên, đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên nhằm liên tục cải thiện kỹ năng cho lực lượng CB-CNV vẫn được quan tâm.

1.4.2. Phát triển nguồn nhân lực Tổng công ty điện lực Quốc gia Malaysia (TNB)

TNB là một trong số các DN lớn nhất Malaysia được thành lập năm 1990 theo mô hình DNNN. Năm 2008, TNB có tổng tài sản trên 18,7 tỷ USD, số lao động gần 39.000 người, tổng công suất phát điện 11.200 MW, chiếm trên 61% toàn quốc. Từ năm 1997, TNB hoạt động như một tập đoàn với các công ty con trong các lĩnh vực SXKD điện, tư vấn xây dựng công trình điện, giáo dục đào tạo và nghiên cứu ứng dụng giống như mô hình của EVN hiện nay. Hiện trạng về NNL của TNB cho thấy tỷ trọng nhân lực có trình độ ở bậc ĐH ở năm 2009 vào khoảng 24%, CNKT lành nghề chiếm 43%. Công ty đặt mục tiêu đưa số có trình độ CNKT lành nghề (tương đương cao đẳng nghề trở lên) có kỹ năng tốt về kỹ thuật đạt 55% vào năm 2015.

Về hoạch định chiến lược, xây dựng chính sách phát triển NNL: TNB công bố cam kết đảm bảo để các chương trình giáo dục, đào tạo và bồi dưỡng được hoạch định và triển khai một cách có hệ thống, tích hợp với phát triển sự nghiệp cá nhân trong toàn Tổng công ty và các công ty, đơn vị thành viên. TNB thể hiện rõ quyết tâm xây dựng một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp có năng lực để thực hiện tầm nhìn trở thành một tập đoàn hàng đầu thế giới về năng lượng.

Đầu tư cho giáo dục và đào tạo của TNB rất lớn và có chiến lược rõ ràng: kể từ năm 1970 TNB đã có chương trình gửi sinh viên đi đào tạo bậc ĐH và sau ĐH ở các nước phát triển để tuyển dụng; từ năm 1997 đến 2000 đã đầu tư trên 250 triệu đô-la Mỹ để xây dựng cơ sở vật chất ban đầu cho trường đại học của mình (Uniten). Đến nay, Uniten đã trở thành trường đại học quốc tế có chất lượng cao ở khu vực, tự cân đối về tài chính nhưng gắn bó mật thiết và hợp tác toàn diện với TNB trong phát triển NNL.

Về tổ chức và bộ máy quản lý phát triển NNL, bên cạnh Uniten, TNB còn có một trung tâm đào tạo trực thuộc được trang bị cơ sở vật chất phù hợp với công nghệ hiện đại đang sử dụng trong thực tế để triển khai đào tạo bồi dưỡng NNL cho TNB và các

đơn vị. Các cơ sở đào tạo này nằm trong khối quản lý và phát triển NNL cùng với ban NNL do 1 Phó tổng giám đốc Tổng công ty chỉ đạo.

Trong quản lý và triển khai phát triển NNL, TNB tổ chức đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên NNL hiện có theo cấp bậc, ngạch bậc với hai nhóm nhân lực chính là: lãnh đạo quản lý và chuyên gia về CMKT. Hoạt động chủ yếu nhất là tổ chức các khóa đào tạo có chứng chỉ bắt buộc của trung tâm đào tạo trực thuộc. Hàng năm TNB tổ chức đào tạo, bồi dưỡng trên 100 ngàn lượt người ở các vị trí khác nhau trên cơ sở đảm bảo năng lực thực hiện nhiệm vụ.

Các chương trình đào tạo và bồi dưỡng được chia thành các mảng lĩnh vực chính về CMKT, đây là những ngành nghề chủ yếu của lực lượng nhân lực kỹ thuật ngành điện.

1.4.3. Công ty Điện lực Bình Dương thuộc SPC

PCBD là một trong những công ty điện lực phát triển của EVN SPC với số nhân lực là 1.213 người, tổng sản lượng điện thương phẩm năm 2018 trên địa bàn tỉnh Bình Dương là **12 tỷ 462 triệu kWh; tăng 13,38%** so với năm 2017, Tốc độ tăng điện thương phẩm cao hơn bình quân cả nước (10,47%) và trong toàn EVN SPC (10,51%).

Bảng 1.3: Chỉ tiêu năng suất lao động của PCBD giai đoạn 2014-2018

Chỉ tiêu	ĐVT	2014	2015	2016	2017	2018
Theo sản lượng điện TP	MWh/người/năm	6,166	6,741	7,851	8,853	10,273
<i>Tăng trưởng</i>	%	13,6	9,6	16,5	12,8	16
Theo khách hàng	KH/người	298	321	362	397	426
Theo khách hàng	%	10,4	11,5	12,7	9,6	7,3

(Nguồn tác giả thu thập từ: theo phòng Tổ chức nhân sự – PCBD)

Nhờ chính sách phát triển NNL và triển khai thực hiện NCCL NNL hiệu quả, PCBD đã trở thành một trong những công ty tiêu biểu của EVN xét cả về quy mô và hiệu quả hoạt động. Đến nay, PCBD đã đưa NSLĐ trên 10 triệu kWh/người/năm tăng trưởng 16% so với năm 2017. Hiện nay, PCBD được đánh giá là Công ty có chất lượng dịch vụ tốt trong khâu SX-KD điện nhờ làm tốt các chính sách về NCCL NNL sau:

- PCBD luôn nỗ lực trong nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ, việc coi trọng đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên NNL hiện có là nguyên nhân chính để PCBD thành công trong SXKD điện với chỉ số NSLĐ tăng liên tục. Chỉ số NSLĐ của PCBD

tăng liên tục từ mức 6,166 MWh/lao động/năm vào năm 2014 lên 10,273 MWh/lao động/năm ở năm 2018, tăng trên 40% trong vòng 5 năm.

- Cơ cấu và bộ máy LĐ ở PCBD được thực hiện một cách có hệ thống, tổ chức chặt chẽ từ công ty tới các phòng, ban, đơn vị ở tất cả các nội dung trong PCBD.

Như vậy, giúp NCCL NNL một cách hiệu quả nhất với các nội dung: phân tích NNL, hoạch định để đánh giá nhu cầu, lập kế hoạch đào tạo - bồi dưỡng, thực hiện và kiểm tra đánh giá CL NNL.

- PCBD luôn quan tâm tới việc đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên để NCCL NNL, trong đó chú trọng đặc biệt đến bồi dưỡng với các phương thức phù hợp nhằm duy trì và phát triển các kỹ năng thực hiện công việc, cập nhật kiến thức mới. Triển khai đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên gắn với kế hoạch phát triển cá nhân. Ngoài ra, chương trình bồi dưỡng, phát triển cá nhân được tiến hành ngay tại các đơn vị trực thuộc và do đơn vị trực tiếp triển khai. Các phòng, ban chức năng của PCBD, đơn vị trực tiếp thực hiện một số khóa đào tạo ở các lĩnh vực chuyên sâu ngay tại PCBD và đơn vị trực thuộc. Luân chuyển các vị trí công tác, trao đổi hướng dẫn viên, giáo viên được thực hiện thường xuyên nhằm tạo điều kiện mở rộng và nâng cao khả năng làm việc ở các vị trí khác nhau và giúp cho LĐ nâng cao trình độ chuyên môn.

Như vậy, NCCL NNL ở PCBD được thực hiện và triển khai một cách có hiệu quả, các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên được triển khai liên tục và mang tính hệ thống là do tổ chức, bộ máy hoạt động hiệu quả và công tác quản lý NCCL NNL được thực hiện rất tốt.

1.4.4. Công ty Điện lực Gò Vấp – thuộc Tổng công ty điện lực Hồ Chí Minh

Trong Tổng công ty điện lực thành phố Hồ Chí Minh thuộc EVN, Công ty Điện lực Gò Vấp (PCGV) cũng được đánh giá cao về năng lực SX-KD. Nhờ chính sách phát triển NNL và triển khai thực hiện NCCL NNL hiệu quả. Đến nay, PCGV đã đưa NSLĐ trên 3 triệu kWh/người/năm tăng trưởng 11,65% so với năm 2017. Để thích ứng với tái cơ cấu ngành điện, PCGV đã tăng cường phân cấp trong điều hành, đẩy mạnh đánh giá kết quả thực hiện và tập trung bồi dưỡng để NCCL NNL toàn PCGV.

Bảng 1.4: Chỉ tiêu năng suất lao động của PCGV giai đoạn 2014-2018

Chỉ tiêu	ĐVT	2014	2015	2016	2017	2018
Theo sản lượng điện TP	MWh/người/năm	2,26	2,54	2,84	3,06	3,42
Tăng trưởng	%	5,21	12,23	11,98	7,82	11,65
Theo khách hàng	KH /người	376	400	417	447	473

Theo khách hàng	%	3,41	6,41	4,35	7,10	5,82
-----------------	---	------	------	------	------	------

(Nguồn tác giả thu thập từ: theo phòng Tổ chức nhân sự – PCGV)

- Về đánh giá CL NNL và hoạch định phát triển NNL từ năm 2014, PCGV tiến hành xây dựng chiến lược "nâng cao hiệu quả và hiệu lực thực hiện công việc", đồng thời xây dựng kế hoạch phát triển 5 năm, quan tâm xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá và tăng cường năng lực hệ thống đánh giá nhân viên gồm 3 khía cạnh: mục tiêu, năng lực thực hiện và sự phản hồi toàn diện.

- Trong xây dựng chính sách, PCGV tập trung chỉ đạo để các kế hoạch và chương trình đào tạo, bồi dưỡng ở PCGV được thiết kế coi trọng đào tạo kỹ năng, phương pháp làm việc mới. Trong 5 năm trở lại đây, PCGV đặc biệt quan tâm đến kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin và tiếng Anh.

- Về tổ chức bộ máy quản lý và triển khai phát triển NNL, PCGV hình thành một khối quản lý theo ngành dọc về NNL và phát triển NNL.

- Về đào tạo và bồi dưỡng NNL: Các chương trình đào tạo và bồi dưỡng được chia thành các mảng lĩnh vực chính về chuyên môn kỹ thuật. Đây là những ngành nghề chủ yếu của lực lượng NV kỹ thuật điện nên được PCGV đặc biệt quan tâm và chú trọng đầu tư.

1.5. Bài học vận dụng cho công ty điện lực An Giang

- **Đánh giá NNL và hoạch định NCCL NNL**

- Hoạch định NCCL NNL cùng với việc xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng thực hiện thông qua việc đánh giá NNL hiện có một cách thường xuyên. Đánh giá NNL cần được triển khai cho các vị trí công tác và dựa trên cơ sở năng lực yêu cầu cho từng vị trí.

- Việc xây dựng và công bố chiến lược, các chính sách NCCL NNL phù hợp với từng giai đoạn có ý nghĩa quyết định trong công tác quản lý và triển khai thực hiện NCCL NNL. Chiến lược NCCL NNL tích hợp với chiến lược phát triển SXKD điện, từ đó các chính sách về đào tạo bồi dưỡng gắn chặt với SXKD điện và hướng tới việc phát triển sự nghiệp, hài hòa giữa cá nhân và đơn vị ở tất cả các cấp trong PCAG.

- **Trong triển khai thực hiện NCCL NNL**

Hoạt động đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng đóng vai trò quyết định, do vậy cần được thực hiện thường xuyên để nâng cao năng lực NNL từ khi mới vào làm việc cho tới khi

trở thành các chuyên gia đầu ngành. Hoạt động này cần gắn với kế hoạch luân chuyển, phù hợp với kế hoạch phát triển sự nghiệp cá nhân;

Về hình thức thực hiện, bên cạnh việc triển khai cách ly khỏi công việc bằng các khóa học tại các cơ sở đào tạo, việc tổ chức đào tạo ngay tại các đơn vị cơ sở SX-KD và kèm cặp tại chỗ (OJT) với sự tham gia trực tiếp của các phòng, ban chuyên môn ở các cấp cho kết quả và hiệu quả cao, nhất là trong các lĩnh vực CMKT.

Từng bước cần có quan tâm thích đáng đến kỹ năng lãnh đạo quản lý, chú trọng tạo môi trường phát triển cá nhân, hài hòa công việc và cuộc sống cho NV như Malaysia và Singapore hiện nay.

- Về tổ chức, bộ máy và quản lý

- Quản lý NCCL NNL cần được thực hiện đồng bộ, các cơ sở đào tạo được đầu tư và trực tiếp chỉ đạo để tham gia chặt chẽ cùng các đơn vị trong triển khai thực hiện phần lớn các hoạt động đào tạo.

- Cần xây dựng và áp dụng hệ thống tiêu chuẩn về năng lực cho từng chức danh, vị trí công tác ở các cấp và có các chính sách bồi dưỡng về chuyên môn kỹ thuật gắn với đề bạt, sử dụng nhân lực theo cấp bậc và tiêu chuẩn năng lực.

Tóm tắt chương 1

Luận văn đã phân tích, làm sáng tỏ những khái niệm cơ bản về nhân lực, NNL và các yếu tố ảnh hưởng đến CL NNL trong một chức; nội dung của quản trị nhân lực. Từ đó, đưa ra Tiêu chí đánh giá chung về CL NNL một cách tương đối toàn diện. Phương pháp đánh giá này giúp việc đánh giá chất lượng đội ngũ nhân lực trên nhiều góc độ khác nhau, cả về số lượng và chất lượng công tác. Qua nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NNL của các Công ty điện lực trong khu vực ASEAN, các bài học vận dụng cho phát triển NNL của công ty điện lực tại Việt Nam. Kết quả đánh giá tương đối chính xác sẽ là cơ sở để đề ra hướng định hướng, giải pháp nhằm NCCL NNL.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG

2.1. Giới thiệu tổng quát về Công ty điện lực An Giang

Tên gọi tiếng Việt: Công ty Điện lực An Giang.

Tên tiếng Anh: An Giang Power Company - Tên viết tắt: PCAG.

Địa chỉ trụ sở chính: số 13 đường Lê Văn Nhung, Phường Mỹ Bình, TP Long Xuyên, Tỉnh An Giang.

Điện thoại, website: (0296) 2210105; <http://www.pcag.evnspsc.vn>.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty điện lực An Giang

Lịch sử PCAG bắt đầu từ việc tiếp quản các Trung tâm điện lực Long Xuyên, Châu Đốc,... của Công ty Điện lực Việt Nam (CĐV) của chế độ Việt Nam Cộng Hòa, ngay từ khi Miền Nam hoàn toàn giải phóng.

Trải qua hơn 35 năm xây dựng và trưởng thành Công ty đã 4 lần đổi tên từ Sở Quản lý Phân phối điện, Sở Điện lực, Điện lực An Giang và nay là PCAG. Nhiệm vụ của PCAG được bắt đầu là việc tiếp quản toàn bộ và nguyên vẹn cơ sở vật chất kỹ thuật của CĐV.

- **Giai đoạn 1975 – 1985:** Đầu tư cho ngành điện hầu như không có, hoặc chỉ mang tính chấp vá để duy trì dòng điện. Sản lượng điện tiêu thụ tăng hàng năm chỉ khoảng 2-3% và chỉ có 2175 hộ dùng điện tăng thêm trong vòng 10 năm. Đến cuối năm 1985 có 7/11 huyện thị có lưới điện quốc gia, số xã phường có điện 38/135.

- **Giai đoạn 1985 – 1995:** Được Nhà Nước quan tâm đầu tư. Tính tới cuối năm 1990 lưới điện quốc gia đã về 10/11 huyện thị, 64/137 xã phường. Và chỉ trong 5 năm sản lượng điện đã tăng gấp 2,43 lần, đạt tới 57,9 triệu kWh vào năm 1990. Đến cuối năm 1995 lưới điện đã về khắp 11/11 huyện thị và 100% số phường xã có điện.

- **Giai đoạn 1995 – đến nay:** Ngành đã đầu tư nhiều công trình lưới điện truyền tải, các công trình điện khí hóa nông thôn và cấp điện bảo đảm cho việc phát triển KTXH của địa phương.

Tính đến quý 4/2018, PCAG hiện đang quản lý gồm: Đường dây trung thế: 3.105,4 km (tài sản Điện lực 2.490,4 km; tài sản khách hàng 524,9 km); đường dây hạ thế:

3.503,5 km (Điện lực 941,2 km; khách hàng 2.562,3 km.); trạm biến áp phân phối: 8.958trạm/1.367,3MVA (Điện lực 4.022 trạm/399,3MVA; khách hàng (4.936trạm/968MVA).

Năm 2018, sản lượng điện thương phẩm là 2.205 triệu kWh, đạt 102,54% kế hoạch SPC giao (KH giao 2.150 triệu kWh). Tốc độ tăng trưởng so với năm 2017 là 6,22%. Tỷ lệ tổn thất điện dùng để phân phối điện là 3,51%, thấp hơn KH giao là -0,11% (KH giao 3,62%). Giá trị làm lợi về mặt tổn thất điện năng do hoàn thành vượt mức giao của SPC là 15,92 tỷ đồng.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty điện lực An Giang

- Điều độ hệ thống điện, truyền tải, phân phối, kinh doanh và cung ứng điện cho các hộ sử dụng điện trên địa bàn tỉnh An Giang.

- Tư vấn, thiết kế xây dựng các công trình điện từ cấp điện áp 35kV trở xuống.

- Thí nghiệm các vật tư, thiết bị điện, công tơ và các dụng cụ đo đếm điện năng khác.

- Quản lý các dự án đầu tư xây dựng, cải tạo, củng cố, phát triển lưới điện do ngành điện đầu tư trên địa bàn.

- Xây lắp, sửa chữa đường dây và trạm biến áp điện từ cấp điện áp 35kV trở xuống.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực của Công ty điện lực An Giang

Hiện nay, bộ máy của PCAG đặt dưới sự chỉ huy trực tiếp của Giám đốc, bao gồm:

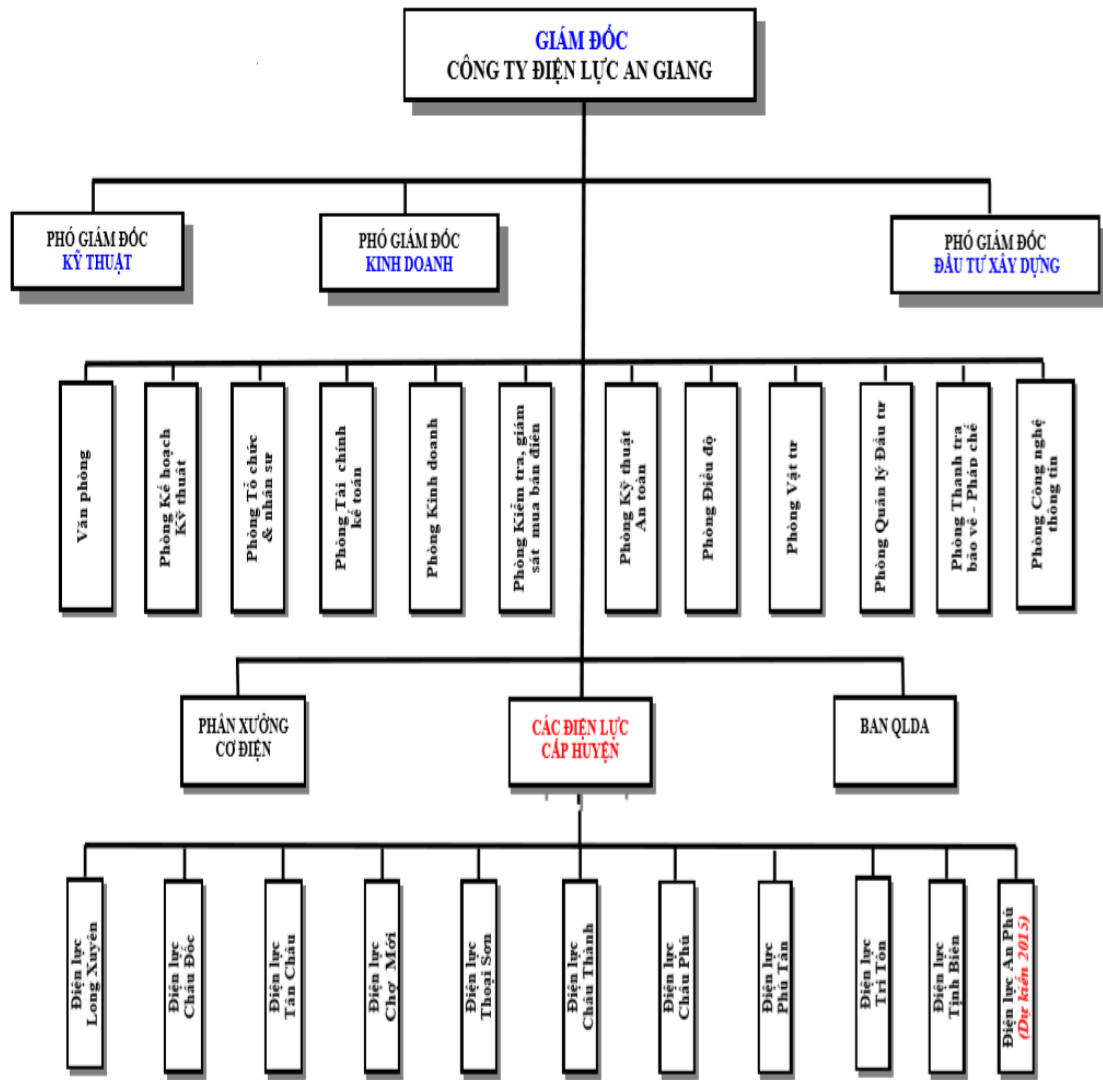
- 12 phòng chức năng.

- 10 Điện lực ở các thành phố, huyện, thị xã trong tỉnh.

- 01 phân xưởng.

- 01 ban.

Sơ đồ tổ chức hiện tại của Công ty Điện lực An Giang



Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy quản lý tại PCAG

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG).

Chức năng, nhiệm vụ của bộ máy quản lý của PCAG

- *Giám đốc* là người đứng đầu DN, là người đại diện cho DN và giữ vai trò lãnh đạo chung, chịu trách nhiệm về mọi kết quả hoạt động SXKD. Giúp việc cho Giám đốc gồm có 3 Phó giám đốc :

+ *Phó giám đốc kỹ thuật:* Phụ trách công tác quản lý vận hành, kỹ thuật, an toàn trong quá trình truyền tải, điều độ, phân phối điện năng.

+ *Phó giám đốc kinh doanh:* Phụ trách công tác kinh doanh điện năng và quản lý mua bán, cấp phát sử dụng vật tư.

+ *Phó giám đốc xây dựng cơ bản:* Phụ trách công tác quản lý các dự án đầu tư xây dựng, cải tạo và phát triển lưới điện, sản xuất khác.

- *Văn phòng*: Thực hiện công tác hành chính, tổng hợp, văn thư, lưu trữ và công tác quản trị, đời sống của CB-CNV.

- *Phòng Kế hoạch vật tư*: Thực hiện công tác lập, duyệt và tổ chức triển khai, đơn đốc tiến độ thực hiện kế hoạch SXKD, sửa chữa thường xuyên, sửa chữa lớn và kế hoạch đầu tư xây dựng. Quản lý, điều hành công tác phát triển, quy hoạch và chiến lược phát triển SX-KD (bao gồm cả sản xuất khác). Thực hiện công tác quản lý, mua, bán, cấp phát, theo dõi sử dụng vật tư thiết bị.

- *Phòng Tổ chức nhân sự*: Thực hiện công tác tổ chức bộ máy, quản lý cán bộ; công tác cán bộ, đào tạo phát triển NNL, tổ chức lao động và tiền lương, các chế độ bảo hộ lao động, chế độ chính sách đối với NLĐ; công tác y tế, chăm sóc sức khỏe NLĐ.

- *Phòng Kỹ thuật*: Thực hiện công tác quản lý kỹ thuật vận hành, sửa chữa lưới điện. Nghiên cứu, đề xuất, hướng dẫn, áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật, sáng kiến cải tiến, hợp lý hóa sản xuất, đảm bảo và tăng cường cung cấp điện ổn định, an toàn, liên tục, giảm tổn thất điện năng.

- *Phòng Tài chính kế toán*: Thực hiện công tác quản lý tài chính và tổ chức công tác hạch toán kế toán.

- *Phòng Điều độ*: Thực hiện theo dõi tình hình vận hành, điều độ hệ thống điện, chỉ huy, theo dõi việc đóng, cắt lưới điện trung và cao thế.

- *Phòng Quản lý xây dựng*: Thực hiện công tác giám sát thi công, đền bù giải phóng mặt bằng, quản lý dự án các dự án đầu tư xây dựng, củng cố, cải tạo, phát triển lưới điện.

- *Phòng Kinh doanh điện năng*: Thực hiện công tác quản lý hoạt động kinh doanh điện năng. Theo dõi, đơn đốc kế hoạch thu nộp tiền điện, giá bán điện bình quân, điện thương phẩm, tổn thất điện năng, dư nợ tiền điện. Quản lý, phát triển khách hàng và hệ thống đo đếm điện năng.

- *Phòng Công nghệ thông tin*: Thực hiện công tác quản lý công nghệ thông tin, quản trị mạng máy tính; quản lý, khai thác hạ tầng công nghệ thông tin. Nghiên cứu và triển khai ứng dụng các chương trình, phần mềm máy tính phục vụ cho hoạt động SXKD.

- *Phòng An toàn*: Thực hiện quản lý, kiểm tra, hướng dẫn, đơn đốc công tác an toàn vệ sinh lao động, bảo hộ lao động và phòng chống cháy nổ, phòng chống thiên tai.

- *Phòng Thanh tra Pháp chế*: Thực hiện công tác thanh tra kiểm tra, giải quyết đơn thư khiếu nại tố cáo, phòng chống tham nhũng; công tác bảo vệ, tự vệ, an ninh quốc phòng và công tác pháp chế.

- *Phòng Kiểm tra giám sát mua bán điện*: Thực hiện nhiệm vụ kiểm tra giám sát các đơn vị trong việc thực hiện hợp đồng mua bán điện, sử dụng điện; kiểm tra hệ thống đo đếm điện, phát hiện các hành vi trộm cắp điện.

- *Phân xưởng cơ điện*: Thực hiện nhiệm vụ thí nghiệm các vật tư, thiết bị điện, công tơ và các thiết bị đo lường điện năng khác và các khách hàng trước khi lắp đặt, đưa vào sử dụng cũng như thí nghiệm định kỳ trong quá trình vận hành, sửa chữa. Quản lý các phương tiện vận tải.

- *Ban A*: Thực hiện nhiệm vụ quản lý công tác sửa chữa lớn, xây dựng mới các công trình đường dây và trạm biến áp.

- *10 Điện lực*: bao gồm các Điện lực: thành phố Long Xuyên, Châu Thành, thành phố Châu Đốc, thị xã Tân Châu, Châu Phú, Tịnh Biên, Tri Tôn, Thoại Sơn, Chợ Mới, Phú Tân: Có nhiệm vụ quản lý, theo dõi, vận hành, sửa chữa lưới điện, thực hiện kinh doanh bán điện, theo dõi tổn thất điện năng, quản lý khách hàng và phát triển khách hàng mới trên địa bàn thuộc khu vực đơn vị mình phụ trách.

VỀ HỆ THỐNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC:

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

Phòng Tổ chức và nhân sự (TC&NS) là đơn vị đầu mối về công tác quản trị nguồn nhân lực của PCAG. Hiện tại Phòng TC&NS gồm có 05 bộ phận chính: (i) Bộ phận Tổ chức; (ii) Bộ phận Cán bộ; (iii) Bộ phận Lao động tiền lương; (iv) Bộ phận Đào tạo; (v) Bộ phận Thi đua - khen thưởng. Các bộ phận trong Phòng TC&NS có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, tạo thành các khâu trong công tác quản trị nhân sự của PCAG, từ tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đề bạt v.v... đối với NLD trong PCAG. Tuy nhiên, mối liên hệ giữa các bộ phận trong Phòng TC&NS chưa thực sự chặt chẽ, nên chưa có được mối liên kết giữa các chính sách và cơ chế NNL trong lập kế hoạch, quản lý, đào tạo bồi dưỡng tài năng v.v... Để thực hiện các đề tài, dự án, các mục tiêu cải cách trọng điểm, nên thành lập các Tổ công tác "đặc nhiệm", với sự tham gia đồng thời của tất cả các bộ phận sẽ phát huy được hiệu quả các khâu của NNL hơn là chỉ giao cho một bộ phận nào

đó chuyên trách và các bộ phận khác đóng góp ý kiến, việc này sẽ nâng cao được năng lực của các cán bộ làm công tác tổ chức nhân sự. Để tăng khả năng đổi mới, cải cách, cần trao quyền tự chủ hơn cho các đơn vị thành viên trong các hoạt động quản trị nhân sự.

2.1.4. Kết quả sản xuất-kinh doanh của công ty điện lực An Giang

Nhìn tổng thể các kết quả hoạt động kinh doanh của PCAG trong giai đoạn 2014 - 2018 là khá tốt. Điều này được thể hiện: Sản lượng điện thương phẩm là một chỉ tiêu quan trọng phản ánh kết quả kinh doanh điện năng, cùng với chính sách thu hút đầu tư, sự hình thành các khu và cụm công nghiệp được quy hoạch của tỉnh An Giang đã và đang được triển khai, khu dân cư ngày một nhiều đã làm cho số khách hàng cùng nhu cầu sử dụng điện không ngừng gia tăng, nếu như năm 2014 sản lượng điện thương phẩm chỉ đạt 1.712 Mwh; thì năm 2018 đạt 2.204 Mwh.

Tốc độ phát triển khách hàng liên tục tăng trong giai đoạn 2014 -2018. Tổng số khách hàng mua điện của PCAG tăng dần qua các năm từ 166.072 khách hàng năm 2014 đã tăng lên 188.991 khách hàng tương ứng tốc độ tăng 13,80% năm 2018.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 2014-2018

S T T	Chỉ tiêu	ĐVT	Kết quả hoạt động kinh doanh qua các năm				
			2014	2015	2016	2017	2018
1	Điện thương phẩm	MWh	1.712	1.866	2.018	2.075	2.204
2	Số khách hàng	Khách hàng	166.072	172.628	179.224	184.995	188.991
3	Doanh thu tiền điện	Tỷ VNĐ	2.358	2.740	3.031	3.123	3.453
4	Lợi nhuận	Tỷ VNĐ	9,505	25,798	47,063	3,640	4,737
5	Thu nhập bình quân người	Triệu đồng /tháng	8,800	9,310	10,526	11,825	13,192
6	Tỷ lệ tổn thất	%	4,37	4,24	3,52	3,43	3,51

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh PCAG từ năm 2014-2018).

Do giá trị sản lượng điện thương phẩm thực tế của PCAG tăng dẫn đến NSLĐ cũng tăng, tuy nhiên do phải cân đối cho SPC nên lợi nhuận của PCAG không ổn định, tỷ lệ tổn thất điện năng hàng năm đều giảm.

Thu nhập bình quân đầu người của CB-CNV đều được nâng lên:

- Năm 2014 thu nhập bình quân 1 người/tháng là: 8800.000 đồng.
- Năm 2018 thu nhập bình quân 1 người/tháng là: 13.200.000 đồng.

❖ **Các chỉ số nguồn nhân lực:**

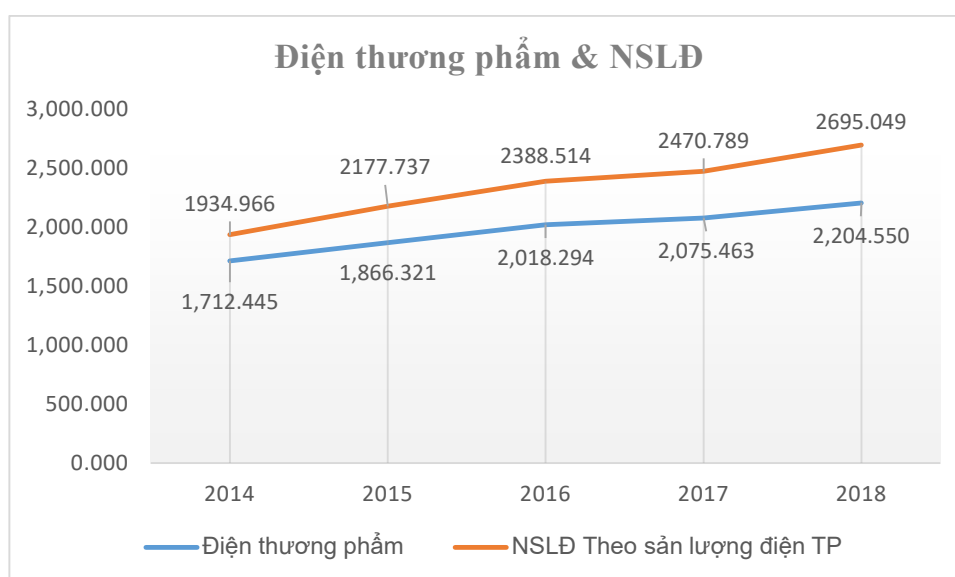
Bảng 2.2: Chỉ tiêu NSLĐ của PCAG giai đoạn 2014-2018.

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2014	2015	2016	2017	2018
Theo sản lượng điện TP	MWh/người/năm	1,935	2,178	2,388	2,471	2,695
<i>Tăng trưởng</i>	%	7,6%	12,5%	9,7%	3,4%	9,1%
Theo khách hàng	KH/người	197	205	214	226	231
<i>Tăng trưởng</i>	%	4,4%	4,1%	4,3%	5,6%	2,2%

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

Tốc độ tăng NSLĐ cho thấy xu thế ổn định trong 5 năm gần đây, như trên đã nêu do sự tăng trưởng sản lượng điện thương phẩm hàng năm. Tuy nhiên, vẫn cần có các biện pháp cơ bản để tăng tốc độ tăng NSLĐ của từng đơn vị, bộ phận và toàn PCAG, trong trường hợp đặt ra mục tiêu so sánh với các doanh nghiệp năng lượng trong nước và nước ngoài.

So sánh NSLĐ chung với PCBD, PCGV (MWh điện thương phẩm/người/năm), có thể thấy khoảng cách giữa PCAG và 02 công ty vừa nêu còn khoảng cách khá lớn. như năng suất chung của PCBD vẫn vượt PCAG khoảng 3 lần.



Hình 2.2: Điện thương phẩm và năng suất lao động PCAG 2014-2018.

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

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

- ✓ Chu kỳ đầu tư (nguồn, lưới) và nguồn lực, bao gồm cả nhân lực, có độ lệch so với điện thương phẩm đầu ra.
- ✓ Công suất dự phòng của hệ thống, đặc biệt khi hoạt động thị trường phát điện cạnh tranh.
- ✓ Tỷ trọng nguồn năng lượng sạch tăng theo Quy hoạch phát triển Điện lực Quốc gia giai đoạn 2011 - 2020, có xét đến 2030.
- ✓ Chuyển dịch cơ cấu tiêu thụ điện của các hộ khách hàng, và nhu cầu của loại khách hàng.
- ✓ Lộ trình tái cơ cấu ngành Điện Việt Nam.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang

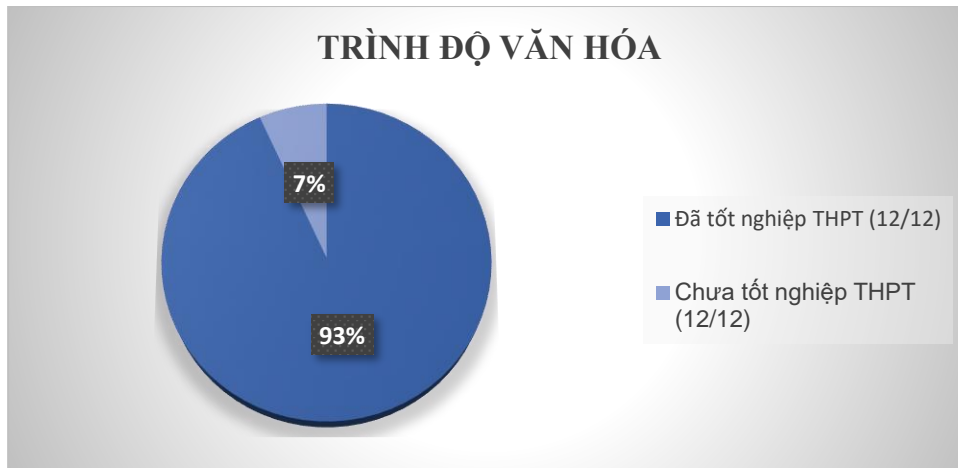
2.2.1 Chất lượng nguồn nhân lực PCAG thông qua trí lực

2.2.1.1. Trình độ học vấn

Đến 31/12/2018 số lượng CB-CNV có trình độ văn hóa:

- + Đã tốt nghiệp THPT (12/12): 762 người; chiếm tỷ lệ: 93,2%.
- + Chưa tốt nghiệp THPT (12/12): 56 người; chiếm tỷ lệ: 6,8%.

Đến hết năm 2018 PCAG tỷ lệ NLĐ chưa tốt nghiệp THPT là 6,8%/tổng số CB-CNV chủ yếu: lao động phổ thông và tạp vụ... là NLĐ còn lại do giai đoạn tuyển dụng trước đây. Kể từ năm 2001 đến nay theo quy chế tuyển dụng NLĐ yêu cầu đòi hỏi trình độ văn hóa tối thiểu tốt nghiệp PTTH.



Hình 2.3 : Tỷ lệ trình độ học vấn NNL PCAG năm 2018

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

Đây là một trong những chỉ tiêu hết sức quan trọng phản ánh CL NNL của PCAG. Điều này chứng tỏ NNL trong PCAG có trình độ học vấn cao.

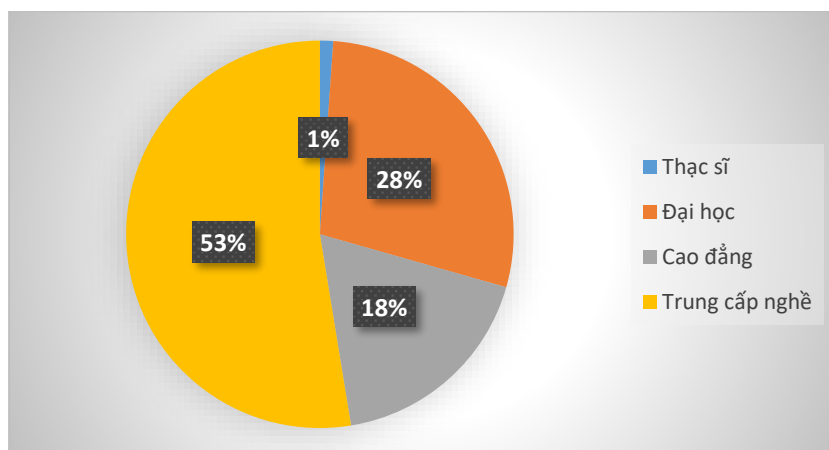
2.2.1.2. Trình độ chuyên môn

Bảng 2.3: Tổng hợp về trình độ chuyên môn của PCAG 2014-2018

Năm	Tổng số	Trong đó			
		Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp nghề
2014	843	5	144	222	472
2015	840	5	153	225	455
2016	834	8	178	194	452
2017	818	9	189	127	491
2018	818	9	231	147	429

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

+ Cơ cấu CB-CNV theo trình độ chuyên môn thực tế hiện có: Lấy số liệu của PCAG tại thời điểm đánh giá (phản ánh tại bảng 2.3).



Hình 2.4 : Tỷ lệ trình độ chuyên môn NNL – PCAG năm 2018

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

+ Chuẩn cơ cấu CB-CNV theo trình độ chuyên môn xác định theo chuyên gia tư vấn. Để xác định cơ cấu chuẩn, tác giả đã xin ý kiến của những nhà quản lý, cán bộ làm công tác tổ chức nhân sự của ngành.

Tất cả LĐ tính đến hết năm 2018 của PCAG đều qua đào tạo phù hợp với ngành nghề của mình. Số LĐ có trình độ trên ĐH chiếm 1,10%, ĐH chiếm 28,24%, CĐ chiếm 17,97% và TC chiếm 52,44%. Như vậy cơ cấu LĐ của PCAG xu hướng dịch chuyển về phía NV có trình độ ĐH và sau ĐH, việc dịch chuyển này chủ yếu qua tuyển dụng hàng năm và việc tạo điều kiện về thời gian để CB-CNV tham gia các khóa học để nâng cao trình độ (các lớp đào tạo thạc sĩ và các lớp ĐH tại chức). Đây là một điều rất tốt nhưng cũng là thách thức với PCAG, bởi vì ngoài thuận lợi là trình độ CB-CNV được nâng cao thì khó khăn là vấn đề bố trí LĐ sao cho hợp lý, không thể để kỹ sư, cử nhân đi ghi chi số công tơ hay kéo dây cáp được. Sự chênh lệch ở trình độ chuyên môn: Đại học và cao đẳng theo cơ cấu chuẩn chuyên gia tương đối lớn. Và trên thế giới trung bình tỷ lệ trình độ chuyên môn: kỹ sư/cao đẳng/công nhân kỹ thuật là: 1/4/10. Trong khi đó tỷ lệ này tại PCAG là: 2,3/1,8/4,3.

Bảng 2.4: Đánh giá về trình độ chuyên môn PCAG- 2018

Trình độ chuyên môn	Số lượng hiện có	Tỷ trọng (%)	Số lượng theo chuyên gia	Cơ cấu theo chuyên gia (%)
Trên đại học	9	1,10	12	1,5
Đại học	231	28,24	164	20
Cao đẳng	147	17,97	41	5
Trung cấp	429	52,44	601	73,5
Tổng	818	100	818	100

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

Như vậy, trình độ chuyên môn của PCAG:

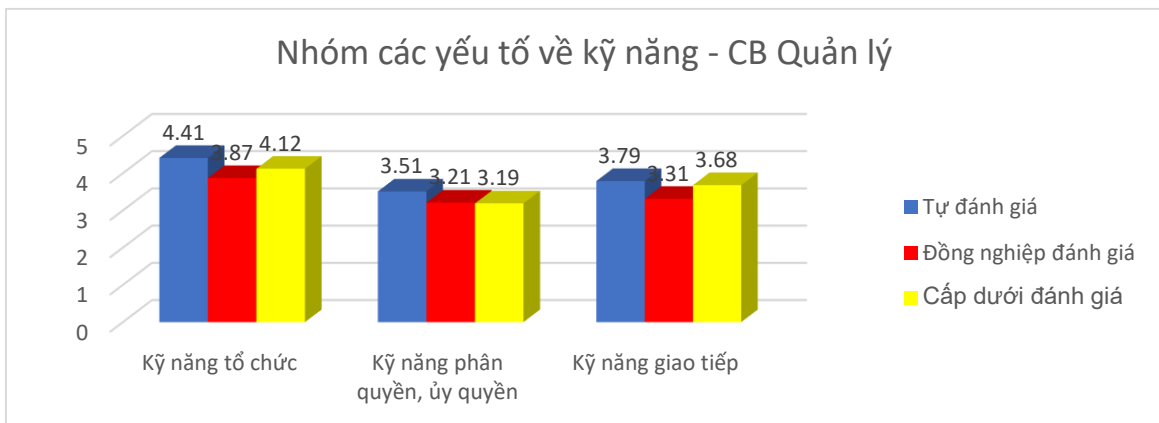
- Chất lượng>NNL theo trình độ chuyên môn tăng dần.
- LLLĐ trình độ trung cấp trở lên đã chiếm gần 50% tổng số lao động.
- Về cơ bản, với chất lượng trình độ chuyên môn như vậy, theo chuẩn cơ cấu của chuyên gia và thế giới, PCAG không cần thiết đặt nặng chỉ tiêu nâng cao chỉ số trình độ chuyên môn, mà cần quan tâm tới trình độ năng lực thực sự của NLD, đặc biệt với CMCN 4.0, khi NLD cần có tư duy chuyên hóa số và đa kỹ năng.

2.2.1.3. Kỹ năng nghề nghiệp

- ❖ Đối với nhóm CBQL

- ✓ Đánh giá về **kỹ năng tổ chức** theo các tiêu chí cụ thể:
 - Phân công công việc giữa các bộ phận.
 - Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả.
 - Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức với quá trình thực hiện mục tiêu.
- ✓ Đánh giá về **kỹ năng phân quyền, ủy quyền** theo các tiêu chí cụ thể:
 - Tin tưởng giao quyền cho cấp dưới.
 - Tạo điều kiện cho cấp điện cho cấp dưới hoàn thành công việc.
- ✓ Đánh giá về **kỹ năng giao tiếp** do theo các tiêu chí cụ thể:
 - Khả năng nói trôi chảy, logic.
 - Nói có dễ hiểu không.
 - Có hay phức tạp hóa vấn đề không?
 - Có hấp dẫn người nghe không?

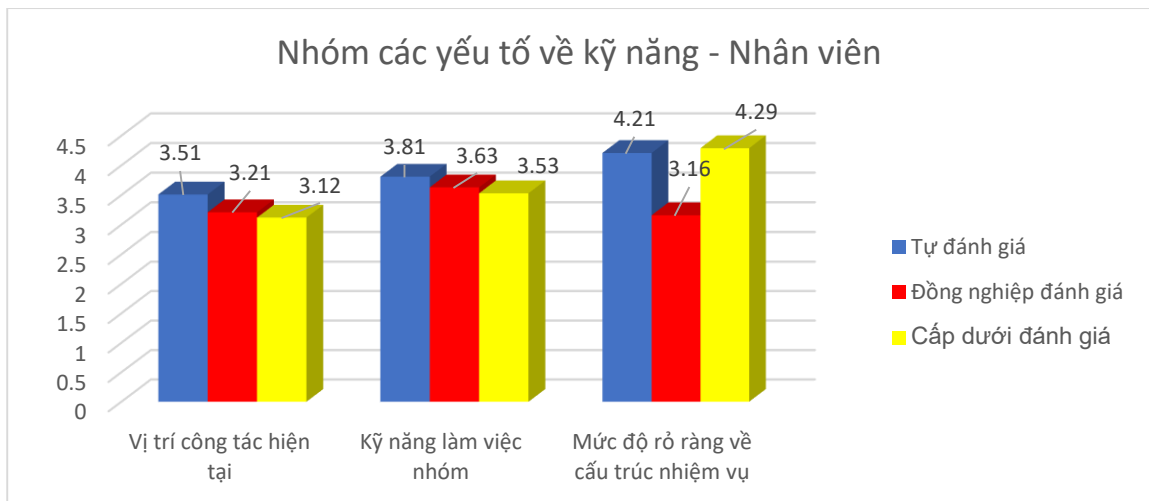
Kết quả khảo sát tổng hợp theo phụ lục PL.3 (trang 113) như sau:



Hình 2.5: Kết quả khảo sát tiêu chí về kỹ năng của nhóm CBQL
(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

❖ Đối với nhóm NV:

Kết quả khảo sát tổng hợp theo phụ lục PL.4 (trang 114) như sau:



Hình 2.6: Kết quả khảo sát tiêu chí về kỹ năng của nhóm nhân viên

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

✓ Đánh giá về **Vị trí công tác hiện tại**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Có am hiểu về công việc hiện tại Không?
- Công việc có bị quá tải không?
- Khả năng hoàn thành công việc.

✓ Đánh giá về **Kỹ năng làm việc nhóm**, theo các tiêu chí cụ thể:

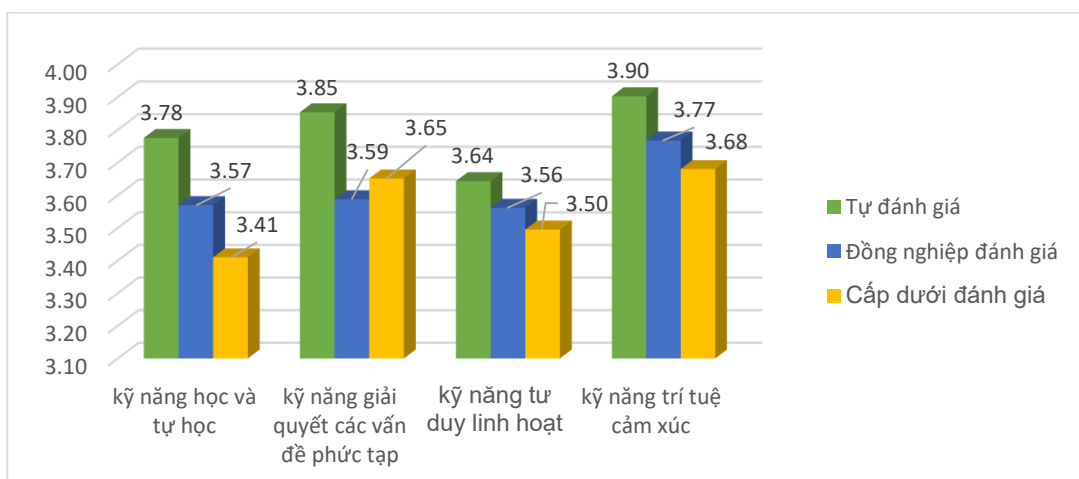
- Có thường xuyên làm việc theo nhóm không?
- Có chủ động phối hợp với người khác không?
- Có hứng thú trong làm việc nhóm không?

✓ Đánh giá về **Mức độ rõ ràng về cấu trúc nhiệm vụ**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả.
- Phân công công việc giữa các bộ phận.

❖ Đối với nhóm kỹ năng chuẩn bị cho CBQL và NV đối với CMCN 4.0 :

Kết quả khảo sát tổng hợp theo phụ lục PL.5 (trang 114) như sau:



Hình 2.7: Kết quả khảo sát kỹ năng chuẩn bị cho CMCN 4.0
cho CBQL và NV đối với CMCN 4.0

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

✓ Đánh giá về **kỹ năng học và tự học**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng.
- Phương pháp, nhẫn nại và kỷ luật khi học tập.
- Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức.
- Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức.

✓ Đánh giá về **kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.
- Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề.
- Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề.
- Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.

✓ Đánh giá về **kỹ năng tư duy linh hoạt**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.
- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.
- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.

✓ Đánh giá về **kỹ năng trí tuệ cảm xúc**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Bạn có xây dựng được mối quan hệ lâu bền nào ở PCAG chưa?
- Bạn đương đầu với thất bại như thế nào?

- Bạn đánh giá tầm quan trọng của sự lạc quan trong môi trường làm việc như thế nào?

- Ở vị trí này, bạn dự định cải thiện những kỹ năng làm việc với con người nào?

Nhìn vào biểu đồ 2.5; 2.6; 2.7, tác giả nhận xét như sau:

- Kỹ năng tổ chức:

+ Việc tổ chức để thực hiện công việc trong các đơn vị là tương đối tốt (bình quân đạt 4,13). Các đơn vị đều chia thành nhiều tổ nhóm để thực hiện những nhiệm vụ riêng, việc phân công công việc được thực hiện theo kế hoạch và quá trình trao đổi thông tin (bằng điện thoại, văn bản, mạng xã hội...) được đảm bảo tốt.

+ Mức độ rõ ràng của cấu trúc nhiệm vụ: Đa số CB-CNV cho rằng cấu trúc nhiệm vụ ở mức độ rất rõ ràng (đạt 3,89). Do vậy, đây là yếu tố thuận lợi cho việc thực thi

nhiệm vụ được phân công của CBQL cấp trên và đánh giá hoàn thành nhiệm vụ của cấp dưới.

- Kỹ năng phân quyền, trao quyền:

Chưa thường xuyên (đạt 3,36), một số CBQL còn chưa hoàn toàn tin tưởng vào năng lực của NV, bên cạnh đó, đặc biệt NV trẻ chưa thể nhận ủy quyền của CBQL là vấn đề cần phải xem xét. Nếu phân quyền trong đơn vị thực hiện tốt thì sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho CBQL trong công tác chỉ đạo điều hành và tính chủ động của NV khi làm việc.

- Kỹ năng giao tiếp:

Kết quả đánh giá trung bình cho tiêu chuẩn này đạt 3,59. Cho thấy đa số CBQL có khả năng nói trôi chảy, dễ hiểu (đạt 4,15) tuy nhiên mức độ hấp dẫn người nghe chưa cao (đạt 3,15). Điều này một phần do tính chất công việc tại các đơn vị, một số công việc không quá phức tạp nên việc truyền đạt khá dễ dàng.

- Vị trí công tác hiện tại:

Với tiêu chuẩn này cấp CBQL đánh giá ở mức thấp hơn so với NV tự đánh giá (đạt 3,12 và 3,51). NV cho rằng họ am hiểu công việc đang làm (đạt 3,90) và có khả năng huấn luyện giúp đỡ người khác (đạt 3,77), tuy nhiên CBQL lại không đánh giá cao các yếu tố trên. Điều này có thể do trong mỗi đơn vị đều có nhiều NV mới nên phần đánh giá còn mang tính chủ quan.

- Kỹ năng làm việc nhóm:

Đặc thù của ngành điện là những công việc làm tại hiện trường đều phải do các nhóm công tác thực hiện để đảm bảo an toàn. Kết quả khảo sát là 3,66 trong đó đa số CB-CNV cho rằng họ thường xuyên làm việc theo nhóm (đạt 4,27) nhưng tiêu chí “định hướng cho nhóm hoàn thành mục tiêu” thì nhiều NV chỉ đánh giá ở mức trung bình (3,17). Thực tế cho thấy là chỉ người phụ trách nhóm chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện công việc, làm việc theo nhóm chưa phát huy được hết năng lực của các thành viên. Ở NLD xuất hiện tâm lý so sánh người làm nhiều, người làm ít. Mặc dù vậy khi được giao việc họ vẫn cùng nhau hợp tác có tinh thần làm việc nhóm nhưng sự kết hợp là chưa đạt hiệu quả cao.

- Kỹ năng học và tự học:

CBQL đánh giá ở mức cao hơn so với NV tự đánh giá (đạt 3,78 và 3,41), Học và tự học là cách duy nhất để mỗi CB-CNV trau dồi kiến thức cho bản thân. Việc hiểu sâu

những kiến thức sẽ giúp luôn nhớ và biết cách áp dụng chúng vào từng hoàn cảnh như thế nào cho phù hợp, Đòi hỏi PCAG luôn rèn luyện cho CB-CNV kỹ năng học và tự học mọi lúc, mọi nơi để có thật nhiều kiến thức phục vụ SX-KD.

- Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp:

Với tiêu chí này cấp CBQL đánh giá ở mức cao hơn so với NV tự đánh giá (đạt 3,85 và 3,65) CB-CNV vô cùng thiếu kỹ năng giải quyết vấn đề trong thực tế. Thành ra, khi suốt ngày đứng trước một công việc đã quen lặp đi lặp lại, đã thành rập khuôn ngày này qua ngày khác. Trong tương lai, khi những công việc đơn giản, lặp lại, hoặc những công việc đòi hỏi tính toán, tổng hợp thông tin có sẵn... sẽ được thay thế bởi robot. Do đó, CB-CNV phải có khả năng phân tích, tổng hợp, xử lý các vấn đề phức tạp, quản lý rủi ro – là điều mà người máy không thể làm được.

- Kỹ năng tư duy linh hoạt:

CBQL đánh giá ở mức cao hơn so với NV tự đánh giá (đạt 3,64 và 3,50), CB-CNV sẽ dễ dàng thích nghi với những biến động mà cuộc cách mạng 4.0 mang đến, dù trong lĩnh vực nào. Vì vậy, làm thế nào để CB-CNV thể phát triển tư duy của mình trở nên linh hoạt hơn? Bằng cách học những điều mới và đặc biệt, học cách suy nghĩ mới. Nếu CB-CNV không phải là một người có tư duy nhạy bén, hãy học cách quan sát, nhìn nhận vấn đề theo nhiều phương diện khác nhau.

- Kỹ năng trí tuệ cảm xúc:

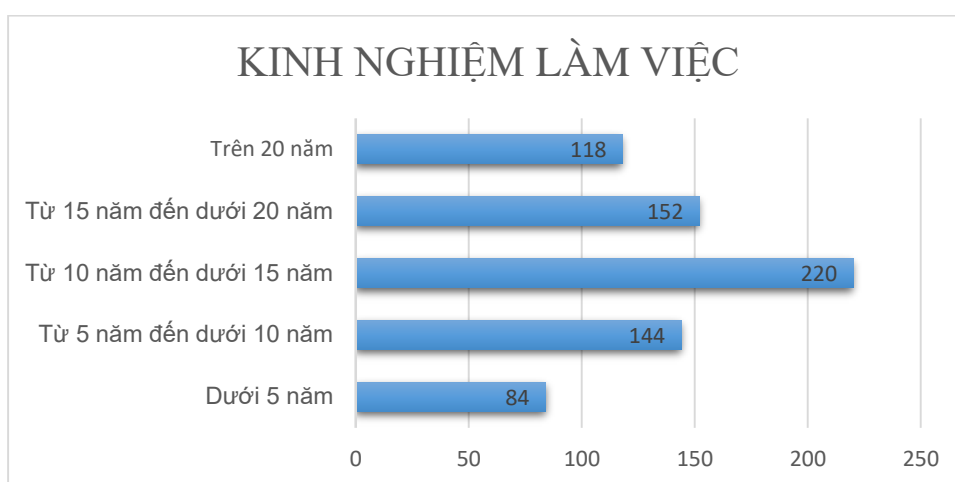
CBQL đánh giá ở mức cao hơn so với NV tự đánh giá (đạt 3,90 và 3,68), Trí tuệ cảm xúc là một yếu tố quan trọng cần trang bị vì nó ảnh hưởng nhiều đến quyết định của CB-CNV kể cả trong công việc và cuộc sống. Nếu có khả năng nhận biết và thấu hiểu được cảm xúc của đối phương cũng như khả năng điều khiển được cảm xúc của chính mình, sẽ dễ dàng đạt được mục tiêu hơn. Khả năng quản lý và làm chủ được cảm xúc của mình, không để tâm trạng cá nhân ảnh hưởng mỗi khi đưa ra quyết định.

Qua nhận xét trên có thể đánh giá:

Với PCAG, việc tổ chức tập huấn hàng năm hay định kỳ nhằm nâng cao kỹ năng cho CBQL và NV. Tuy nhiên, việc nâng cao kỹ năng đó không chỉ từ tập huấn nghề nghiệp. Việc cùng nhau làm việc nhịp nhàng của các công nhân trong tổ, nhóm làm việc cũng thể hiện kỹ năng phối hợp công việc và đoàn kết trong một không gian chung, nơi làm việc chung. Ngoài ra PCAG cần quan tâm đến tập huấn những kỹ năng cần thiết liên quan đến CMCN 4.0 trong quản lý và SXKD điện.

2.2.1.4. Kinh nghiệm làm việc

NNL làm việc trong PCAG tính đến hết ngày 31/12/2018: thâm niên làm việc dưới 5 năm là 84 người (chiếm 10,26%) chủ yếu là số CB-CNV mới tuyển vào làm việc; từ 5 năm đến dưới 10 năm là 144 người (chiếm tỷ lệ 17,60%); từ 10 năm đến dưới 15 năm là 220 người (chiếm tỷ lệ cao nhất là 28,89%); từ 15 năm đến dưới 20 năm là 152 người (chiếm tỷ lệ 18,58%); cuối cùng là lực lượng CB-CNV có thâm niên làm việc trên 20 năm (chiếm tỷ lệ 24,67%) .



Hình 2.8: Tháp kinh nghiệm làm việc CB-CNV PCAG năm 2018

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

Một lợi thế rất lớn của PCAG, là một doanh nghiệp SX-KD điện độc quyền trên địa bàn tỉnh An Giang, nên việc dịch chuyển ngành trong địa bàn gần như rất ít hoặc có năm cũng không xảy ra, Những LĐ làm việc ở khâu trực tiếp có mức độ nặng nhọc nhiều hơn so các khâu văn phòng nên luôn có sự thay đổi, di chuyển trong khâu này khi NLD có thâm niên công tác, họ tìm cách đi học lên để được chuyển ngạch sang gián tiếp, gây khó khăn cho CBQL về thiếu hụt lực lượng lao động trực tiếp. Có thể thấy sức lôi kéo NNL trung thành với PCAG chưa thực sự hấp dẫn, bản thân công việc và điều kiện làm việc tại PCAG thiếu sức hút với NNL ngoài ngành.

2.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang thông qua thể lực

2.2.2.1. Độ tuổi, giới tính

❖ Về độ tuổi:

Bảng 2.5: Giới tính & Độ tuổi lao động PCAG từ năm 2014-2018

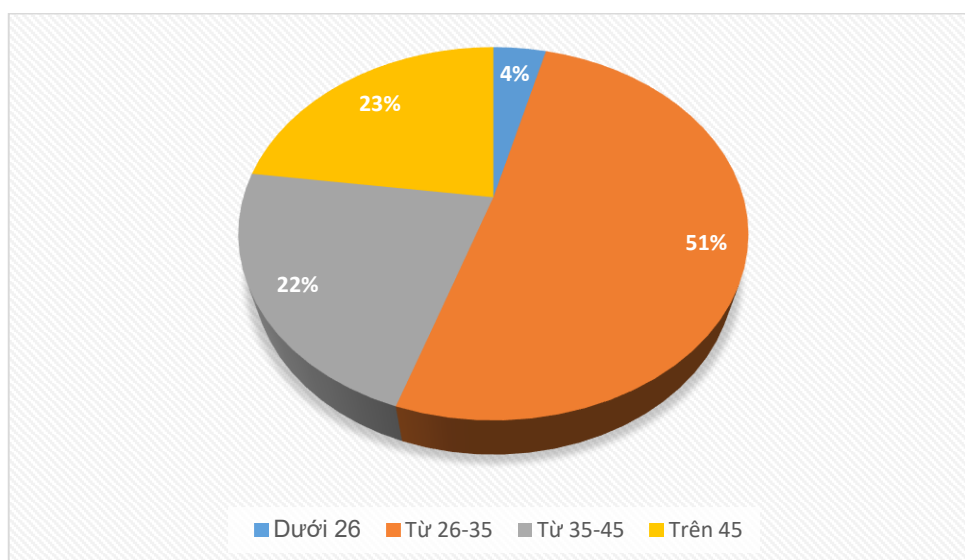
Năm	Tổng số	Phân theo giới tính	Phân theo độ tuổi
-----	---------	---------------------	-------------------

		Nam	Nữ	Dưới 26	Từ 26-35	Từ 35-45	Trên 45
2014	843	744	99	160	380	190	113
2015	840	742	98	168	381	191	100
2016	834	736	98	169	378	187	100
2017	818	720	98	119	407	180	112
2018	818	745	98	33	418	180	187

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

+ CB-CNV dưới 26 tuổi có 33 người, chiếm 4,03%. So với cơ cấu chuẩn độ tuổi bị lệch rất nhiều. Đây là lực lượng có tuổi đời trẻ, khỏe, được đào tạo tại trường lớp chính quy, năng động với những tố chất dám nghĩ dám làm, tiếp cận kiến thức mới nhanh, áp dụng tốt những thành tựu khoa học kỹ thuật, CNTT vào công tác chuyên môn, nhận nhiệm vụ trực trạm vận hành, quản lý vận hành đường dây, nhưng còn hạn chế kinh nghiệm. Tuy nhiên, đây cũng là lực lượng kế cận, bổ sung cho nhân lực ở độ tuổi tiếp theo.

+ CBCNV ở độ tuổi từ 26 đến 35 hiện có 418 người, chiếm 51,10%. So với cơ cấu chuẩn độ tuổi bị lệch rất nhiều. Đây là lực lượng có kinh nghiệm làm việc cũng như thời gian tích lũy kiến thức tương đối dài, sức khỏe tốt, là nhân tố quan trọng góp phần NCCL NNL của PCAG. Tuy nhiên, lực lượng này chiếm tỷ trọng lớn sẽ gây ảnh hưởng đến tỷ trọng các nhóm tuổi khác và ảnh hưởng đến tính kế thừa theo phát triển tự nhiên về độ tuổi; có thể thấy lực lượng lao động dưới 35 tuổi chiếm hơn 50% trong tổng số lao động, tạo lợi thế trong việc đổi mới, cải cách thực hiện CMCN 4.0.



Hình 2.9: Tỷ lệ lao động theo độ tuổi năm 2018- PCAG

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

+ CBCNV ở độ tuổi từ 35 đến 45 có 180 người, chiếm 22%. So với cơ cấu chuẩn độ tuổi bị lệch rất nhiều. Đây là lực lượng có kinh nghiệm lâu năm, kiến thức vững vàng, thường là nòng cốt trong việc thực hiện tốt các hoạt động, có ảnh hưởng tốt đến các loại nhân lực khác;

+ CBCNV ở độ tuổi trên 45 có 187 người, chiếm 22,8%. Đây là những cán bộ có đầy đủ những ưu điểm giống như lực lượng ở độ tuổi từ 36 đến 45, song về sức khỏe đã có sự giảm sút. Thực tế, do sau chiến tranh, các cán bộ thuộc lực lượng quân đội vũ trang giải ngũ đã chuyển nhiều sang các ngành trong đó có ngành điện. Vì vậy, lực lượng này quá cao sẽ ảnh hưởng đến sự biến động nhân sự của PCAG trong những năm tới khi đội ngũ này đến tuổi nghỉ hưu.

Qua số liệu bảng 2.6, chúng ta thấy được:

- Tốc độ giảm: do ứng dụng công nghệ, hợp đồng khoán công việc vào SX-KD và CB-CNV đã nghỉ hưu nhưng không tuyển dụng mới để thay thế, nên số lượng CNV giảm dần theo từng năm. Nguyên nhân dẫn đến thực trạng này là do: Trong những năm gần đây, công tác tuyển dụng các CBCNV có tuổi đời trẻ, có sức khỏe tốt và có trình độ đáp ứng được các yêu cầu của hoạt động cũng được thực hiện hằng năm nhưng số lượng rất hạn chế, nên chỉ đủ bổ sung cho lực lượng CB-CNV đến tuổi nghỉ chế độ hoặc chuyển công tác.

+ **Bảng 2.6:** Đánh giá độ tuổi so với cơ cấu chuẩn.

TT	Khoảng tuổi	Số lượng	Tỷ trọng %	Cơ cấu chuẩn %	Nhận xét
1	Dưới 26	33	4.03	20.1	Còn chênh lệch
2	Từ 26 đến 35	418	51.10	29.5	Còn chênh lệch
3	Từ 35 đến 45	180	22.00	30.2	Còn chênh lệch
4	Từ 45 trở lên	187	22.86	20.2	
	Cộng	818		100	

- Sự già hóa đội ngũ, với tỉ lệ NV từ độ tuổi trên 45 chiếm hơn 22,80% đội ngũ NNL và sẽ duy trì xu thế tỷ lệ cao.

- Các độ tuổi dưới 35 đều có xu hướng giảm.

- Cần đưa vào theo dõi phân tích đánh giá các chỉ số độ tuổi, chẳng hạn độ tuổi trung vị để có thể thực hiện các phân tích chiến lược hàng năm.

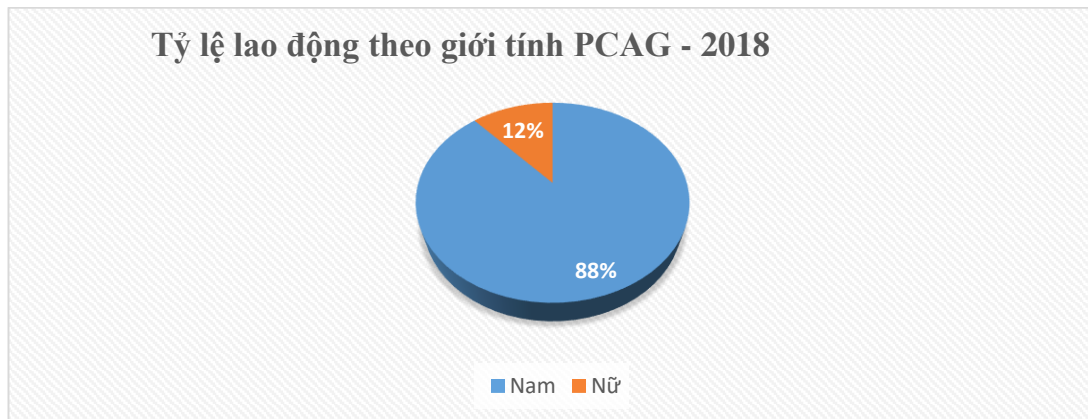
❖ *Về giới tính:*

Cơ cấu giới tính của CBCNV hiện có, được phản ánh bảng 2.7 dưới đây (Chuẩn cơ cấu về giới tính: Lấy ý kiến của Lãnh đạo PCAG và phòng Tổ chức và Nhân sự PCAG).

Bảng 2.7: Chuẩn cơ cấu giới tính của PCAG - 2018

TT	Giới tính	Số lượng hiện có	Tỷ trọng (%)	Cơ cấu chuẩn	Nhận xét
1	Nam	715	88.4	78.5	Còn chênh lệch
2	Nữ	103	12.6	21.5	Còn chênh lệch
	Cộng	818	100	100	

Trong tổng số CBCNV của PCAG tính đến thời điểm 31/12/2018, cán bộ nữ là 98 người (chiếm 12.6%) và cán bộ nam là 745 người (chiếm 88,4%) trên tổng số CB-CNV. Do ngành điện là ngành đặc thù đòi hỏi sức khỏe, thời gian, yêu cầu kỹ thuật, sự chính xác cao, nên lao động nam được ưu tiên hơn trong công tác tuyển dụng đầu vào và trong quá trình tham gia đào tạo, nên tỷ lệ lao động nam và nữ chưa cân đối, còn chênh lệch với cơ cấu chuẩn nêu trên.



Hình 2.10: Tỷ lệ lao động theo giới tính năm 2018- PCAG

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

Vì đặc thù của ngành điện là công việc nặng nhọc và làm việc trên cao, nhiệm vụ là quản lý vận hành và kinh doanh điện năng, sửa chữa, cải tạo, đại tu thiết bị điện... Đây là những công việc nặng nhọc, nguy hiểm nên phù hợp với nam giới hơn, nên lao động nam được ưu tiên hơn trong công tác tuyển dụng đầu vào tuy nhiên, nên tỷ lệ lao động nam và nữ chưa cân đối. điều này do nhiều yếu tố tạo nên hạn chế số lượng nữ giới tham gia vào các chức danh lãnh đạo.

2.2.2.2. Sức khỏe

Bảng 2.8: phân loại sức khỏe của PCAG 2014-2018.

STT	Năm	Số Khám SKĐK	Loại 1	Loại 2	Loại 3	Loại 4	Loại 5	Ghi chú
-----	-----	--------------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

1	2014	823	191	386	190	46	3	4 không khám
2	2015	831	60	358	360	46	3	4 không khám
3	2016	830	46	388	351	43	1	1 không khám
4	2017	820	33	394	334	56	1	2 không khám
5	2018	806	19	368	306	106	5	

(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

PCAG tổ chức khám định kỳ hàng năm cho toàn thể CB-CNV để biết về tình trạng sức khỏe của lực lượng lao động. Đánh giá theo các tiêu chí về thể lực, cân nặng, chiều cao, các bệnh tồn tại,... và được PCAG tổng hợp đánh giá ở 5 mức độ là: Rất khỏe, khỏe, trung bình, yếu và rất yếu. (Theo TT 36/TTLTBYTBQP ngày 17/10/2011 của BYTBQP)

Qua số liệu bảng 2.8, chúng ta thấy được:

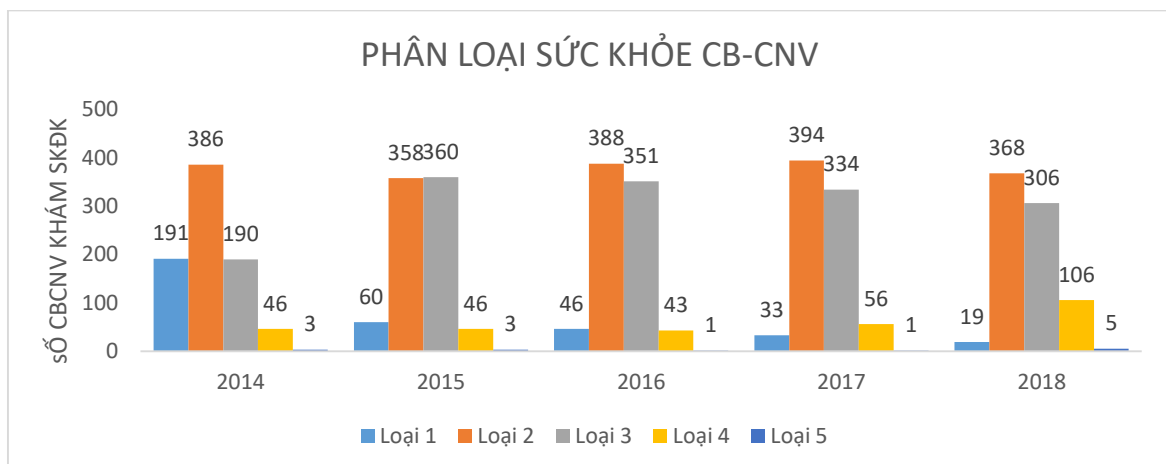
+ Số lượng LĐ có sức khỏe: *rất khỏe*, năm 2014 là 191 người (chiếm tỷ lệ 23,21%), năm 2016 là 46 người và năm 2018 chỉ còn 19 người (chiếm tỷ lệ 2,3%).

+ Số lượng LĐ có sức khỏe: *khỏe*, năm 2014 là 386 người (chiếm tỷ lệ 46,9%) thì tới năm 2016 số lượng chỉ tăng lên 388 người và nhưng sang tới năm 2018 giảm xuống còn 368 người (chiếm tỷ lệ 45,66%).

+ Số lượng LĐ có sức khỏe: *trung bình*, năm 2015 là 360 người (chiếm tỷ lệ 43,32%), giảm dần theo từng năm đến năm 2018 chỉ còn 306 người (chiếm tỷ lệ 37,97%).

+ Ngược lại thì số lượng LĐ có sức khỏe: *yếu*, tăng dần kể từ năm 2016 là 43 (chiếm tỷ lệ 5,18%) , sang năm 2017 là 56 người, và năm 2018 tăng đột biến lên đến 106 người (chiếm tỷ lệ 13,15%).

+ Số lượng LĐ có sức khỏe: *rất yếu*, chiếm số lượng nhỏ năm 2014 là 3 người, năm 2016 là 1 người và nhưng đến năm năm 2018 tăng đến lên 5 người (chiếm tỷ lệ 0,62%).



Hình 2.11 : Trạng thái sức khỏe của CB-CNV PCAG 2014-2018

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự tại PCAG)

Nhìn vào biểu đồ 2.11, chúng ta đánh giá được:

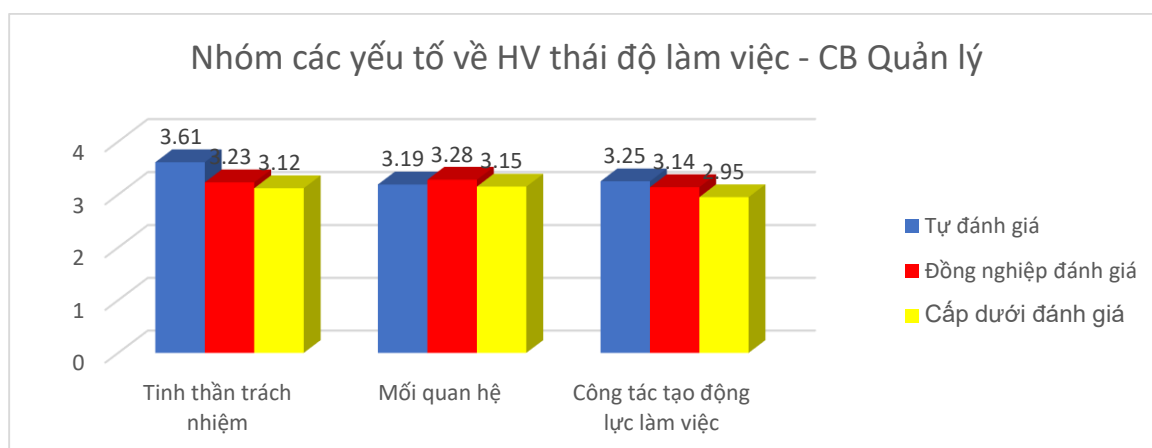
Tình trạng sức khỏe tại PCAG mới chỉ dừng lại ở mức sức khỏe: khỏe và trung bình, chiếm số lượng khá lớn. Nhưng tình trạng sức khỏe: khỏe và trung bình, giảm theo từng năm, và theo chiều ngược thì tình trạng yếu và rất yếu thì tăng lên đột biến PCAG cần có chương trình để bố trí công việc phù hợp, những người này chủ yếu làm công tác văn phòng, không được bố trí làm việc ngoài hiện trường như trèo cột, kéo dây. Đây là một trong những tiêu chí cần quan tâm liên quan đến NCCL NNL tại PCAG.

2.2.3 Chất lượng nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang thông qua tâm lực

2.2.3.1. Thái độ làm việc

❖ Đối với nhóm CBQL:

Kết quả khảo sát tổng hợp theo phụ lục PL.3 (trang 113) như sau:



Hình 2.12: Kết quả khảo sát tiêu chí về thái độ làm việc của nhóm CBQL

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

✓ Đánh giá về **Tinh thần trách nhiệm**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Tự giác trong công việc.
- Nhiệt tình hứng thú trong công việc.
- Chịu trách nhiệm trong công việc.

✓ Đánh giá về **Mối quan hệ**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Với cấp trên.
- Với cấp dưới.
- Với đồng nghiệp.

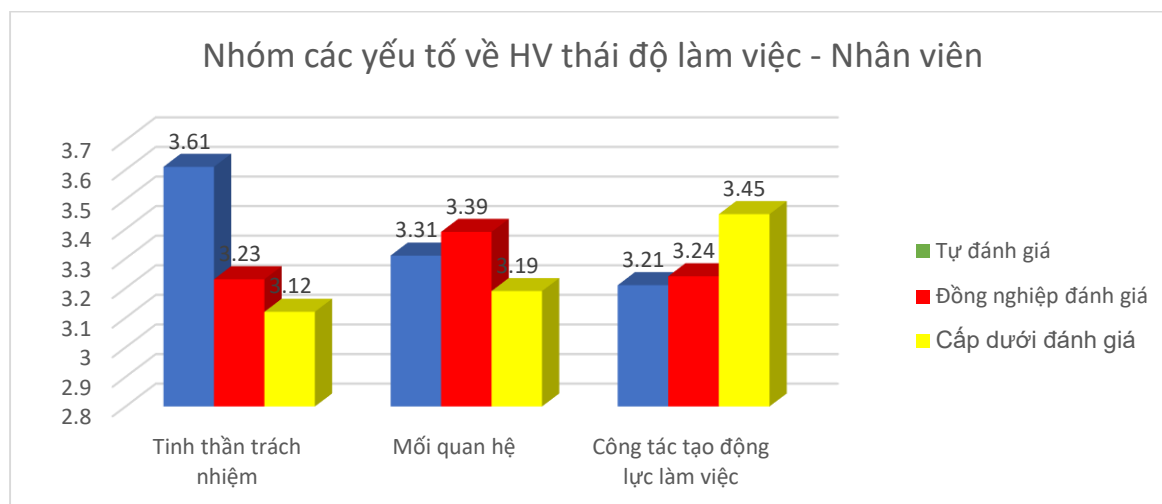
✓ Đánh giá về **Công tác tạo động lực làm việc**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng.

- Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn.

❖ Đối với nhóm NV:

Kết quả khảo sát tổng hợp theo bảng theo phụ lục PL.4 (trang 114) như sau:



Hình 2.13: Kết quả khảo sát tiêu chí về thái độ làm việc của nhóm nhân viên

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

✓ Đánh giá về **Tinh thần trách nhiệm**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Tinh thần học tập nâng cao tay nghề để vươn lên.
- Tự giác trong làm việc.
- Nhiệt tình hứng thú trong công việc.

✓ Đánh giá về **Mối quan hệ**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Bạn có tin tưởng tôn trọng và ủng hộ lãnh đạo cấp trên hay không?
- Với đồng nghiệp.

✓ Đánh giá về **Công tác tạo động lực làm việc**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng.
- Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm

việc tốt hơn.

Nhìn vào biểu đồ 2.12 và 2.13, tác giả nhận xét như sau:

- Tinh thần trách nhiệm:

+ CBQL đều có tinh thần trách nhiệm cao đối với công việc được giao (đạt 3,32), như vậy CBQL luôn nhận thức rõ vai trò của mình và tự nguyện làm việc.

+ Tuy nhiên NV còn một số chưa tự giác trong công việc (CBQL đánh giá 2,01) và sự nhiệt tình hứng thú trong công việc chưa cao (đạt 2,31). PCAG cần có chương trình đào tạo, hướng dẫn phù hợp đặc thù của ngành điện là yêu cầu về an toàn luôn được đặt

cao nhất. Vẫn còn một bộ phận NV chưa quan tâm đến trách nhiệm của mình chủ yếu rơi vào lực lượng lao động trẻ, PCAG cần có chương trình đào tạo phù hợp với lực lượng này.

- **Mối quan hệ:**

Theo kết quả cuộc điều tra cho thấy: Mối quan hệ giữa CBQL và NV; giữa các đồng nghiệp trong PCAG là không cao (trung bình đạt 3,21). Như vậy mối quan hệ của nhân viên cấp dưới với cấp trên vẫn còn khoảng cách. Qua phỏng vấn trực tiếp tác giả cũng khó lấy được câu trả lời thẳng thắn của NLĐ, tác giả chỉ nhận được các câu trả lời hoặc tốt hoặc chung chung (bình thường) của NLĐ về CBQL. Như vậy nguy cơ tiềm ẩn về sự không hài lòng với CBQL của PCAG vẫn tồn tại mặc dù là nhỏ nhưng CBQL phải thường xuyên xem xét khảo sát, quan tâm tới NV hơn nữa để hiểu được các NV của mình.

- **Công tác tạo động lực làm việc:**

Công tác này của PCAG chưa được thực hiện thỏa đáng, theo kết quả khảo sát thì đa số CBCNV cho rằng chế độ khen thưởng của PCAG không động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn (đạt 3,2) đồng thời hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ NV của PCAG còn chưa tốt. Qua phỏng vấn trực tiếp và tìm hiểu tác giả thấy rằng, PCAG chưa xây dựng được một hệ thống quản lý thực hiện công việc hợp lý (trong đó có phần đánh giá về kết quả công việc). Sự phân hóa về trình độ NV luôn có ở các đơn vị, có người làm tốt, có người làm bình thường hoặc kém, người làm tốt và người làm bình thường thì cuối tháng cũng lĩnh lương theo bảng lương - cấp bậc (chủ yếu phụ thuộc vào thâm niên công tác), kết quả đánh giá công việc chủ yếu dừng lại ở mức được hay chưa được, chưa đánh giá ở mức thực hiện tốt hay chưa tốt và với mức độ thế nào. Do đó trong quá trình làm việc dễ phát sinh hiện tượng làm việc không hết khả năng, đùn đẩy công việc cho nhau.

Qua nhận xét trên có thể đánh giá:

Tính tự nguyện thấp của NV cấp điện lực chiếm đa số, đối với cấp công ty vẫn còn một số lượng NV có tính tự nguyện trong công việc không cao. Việc nhân viên cấp PCAG vẫn có nhiều tính tự nguyện không cao chiếm đa số vào đội ngũ có năng lực chuyên môn cao. Đây là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến NSLĐ và hiệu quả công việc do việc luôn cần sự giám sát chỉ đạo của CBQL đơn vị thì công tác mới đạt yêu cầu.

Mức độ khen thưởng chủ yếu dành cho tập thể đơn vị, rất ít chỉ tiêu dành cho cá nhân, và tiêu chí khen thưởng chưa khuyến khích được NLD trong công việc, nếu cá nhân được thì thường chỉ có lãnh đạo đơn vị mới đủ các điều kiện đạt được. Đó là một phần trong các nguyên nhân mà đa số NLD tham gia trả lời phiếu hỏi chọn mức độ không hài lòng cao cho hai câu hỏi này.

2.2.3.2. *Khả năng chịu áp lực*

✓ Đánh giá về **khả năng đảm nhiệm nhiều công việc**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài.
- Bạn có tin tưởng vào những cam kết trong công việc.
- Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.

✓ Đánh giá về **khả năng chịu áp lực trong thời gian dài**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.

- Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.

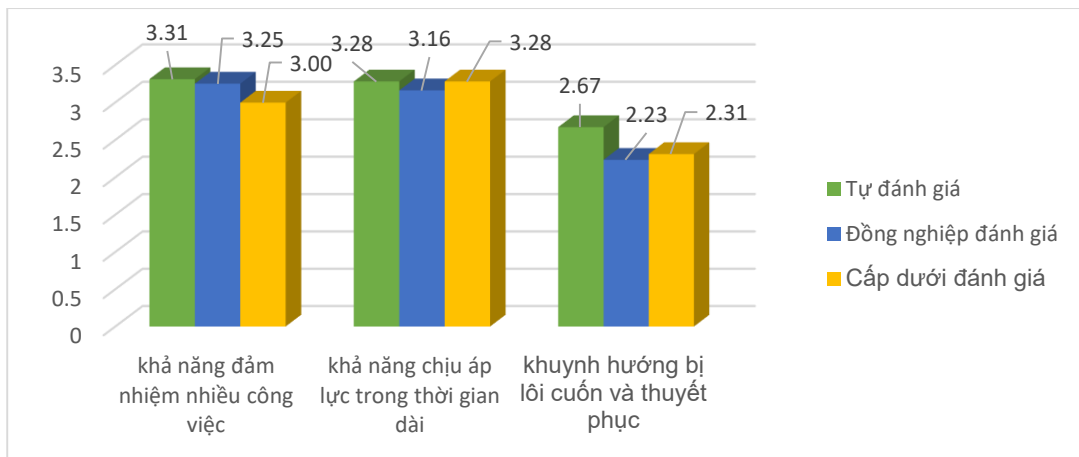
- Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó.

✓ Đánh giá về **khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.

- Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.

Kết quả khảo sát tổng hợp theo phụ lục PL.6 (trang 115) như sau:



Hình 2.14: Kết quả khảo sát về Khả năng chịu áp lực của CB-CNV

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại ĐLHD)

Với kết quả khảo sát cho thấy khả năng đảm nhiệm nhiều công việc của CBQL chưa cao (đạt 3,31), cấp dưới đánh giá rất thấp (Chỉ đạt 3,00) việc tập huấn và bồi huấn khả năng này là rất cần thiết và phù hợp. Khả năng chịu áp lực công việc trong thời gian dài việc của CBQL còn thấp (đạt 3,28), bằng với đánh giá cấp dưới đánh giá rất thấp (Chỉ đạt 3,28) Mức độ hài lòng của cấp dưới và đồng nghiệp trong quá trình khảo sát NV chia sẻ “*cán bộ lãnh đạo khi bị áp lực công việc thường hay gắt gòn và áp đặt chỉ tiêu, hoặc sử dụng mệnh lệnh hành chính cho cấp dưới. Trong khi thực hiện nhiệm vụ chưa hỏi han, chia sẻ động viên chúng tôi*”. Khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục được đánh giá rất thấp, CBQL (chỉ đạt 2,67), cấp dưới đánh giá rất thấp (Chỉ đạt 2,31), thực tế đã chỉ ra một số đơn vị đã nảy sinh mất đoàn kết nội bộ do CBQL bị tác động bởi một số phân tử cơ hội đã lôi cuốn CBQL kéo bè kéo phái đưa đến việc phải thừa kiện kéo dài. Đây cũng là bài học và kinh nghiệm cho CBQL trong cách ứng xử và tiếp xúc với đồng nghiệp và nhân viên cấp dưới.

2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang

2.3.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.

2.3.1.1. Sự phát triển về giáo dục - đào tạo tại An Giang

An Giang là một tỉnh nằm trong “vùng trũng” về giáo dục và đào tạo theo kết luận của bộ trưởng Phùng Xuân Nhạ tại “Hội nghị Diên Hồng” về giáo dục khu vực ĐBSCL ngày 25/5/2019, tại thành phố Cần Thơ.

Ủy ban nhân dân tỉnh An Giang đã ban hành Đề án số 572/ĐA-UBND về việc sắp xếp mạng lưới cơ sở giáo dục nghề nghiệp tỉnh An Giang đến năm 2020. Ngoài ra, An

Giang còn thực hiện có hiệu quả chính sách hỗ trợ đào tạo theo Đề án của Ủy ban nhân dân tỉnh về “Đào tạo lao động có tay nghề đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp tỉnh An Giang giai đoạn 2017 - 2020”.

Tuy đã đạt được những kết quả bước đầu nhưng việc tổ chức thực hiện tăng cường đào tạo nghề và giải quyết việc làm trên địa bàn tỉnh An Giang thời gian qua cũng bộc lộ một số hạn chế, bất cập. Theo (Phạm Ngọc Hòa, 2019) .

Đây là điều kiện khó khăn để PCAG có thể tuyển chọn được NNL có trình độ và chuyên môn cao ngay trong địa bàn tỉnh, song với đặc điểm SX-KD điện thì việc lựa chọn những nhân viên có kỹ thuật về chuyên ngành điện là khó khăn bởi cả nước mới chỉ có một số ít trường đại học là đào tạo về chuyên ngành điện chính quy.

Ngoài ra, với sự phát triển và thành lập tràn lan các trường ĐH, dạy nghề, CĐ và TC trên cả nước cũng là điều kiện thuận lợi song cũng là mặt hạn chế để các doanh nghiệp nói chung và PCAG nói riêng tuyển dụng được NNL có chất lượng cao, bởi đi kèm với việc mở rộng và thành lập thêm nhiều trường ĐH, CĐ, TC, dạy nghề đó là sự tuyển sinh dễ dàng trong điểm đầu vào nên đã tạo ra một NNL có chất lượng không tốt ngay từ khâu tuyển sinh tại các trường.

2.3.1.2. Thị trường lao động tại tỉnh An Giang

Với dân số gần 2,2 triệu người, An Giang là một tỉnh đông dân số ở vùng đồng bằng sông Cửu Long. Nhiều năm trước đây, An Giang là một trong những tỉnh dẫn đầu toàn vùng về sản xuất lúa, thủy sản. Tuy nhiên, trong xu thế chuyển dịch cơ cấu kinh tế và cơ cấu lao động để thích ứng với tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, An Giang nhận ra một trong những điểm yếu là còn hạn chế về CL NNL. Vì thế, NCCL NNL là một đòi hỏi vừa mang tính cấp thiết vừa mang tính lâu dài nhằm bảo đảm cho sự phát triển bền vững của tỉnh trong giai đoạn mới.

Số người trong độ tuổi lao động chiếm trên 60% so với tổng dân số, hằng năm có khoảng trên 20.000 người bước vào tuổi lao động. LLLĐ ước đến cuối năm 2018 có khoảng 1.350 nghìn người, trong đó lao động nữ (có 648 nghìn người), chiếm 48% trong tổng số lực lượng lao động; lao động khu vực nông thôn (có 931 nghìn người), chiếm 69%. Cuối năm 2018, tỷ lệ lao động qua đào tạo đạt 50%, trong đó lao động qua đào tạo nghề đạt 36%, NSLĐ còn thấp. Từ đó cho thấy, nguồn lao động của tỉnh rất dồi dào. Tuy nhiên, do CL NNL còn hạn chế, chưa đáp ứng kịp yêu cầu của thị trường lao động trong và ngoài nước. Theo (Phạm Ngọc Hòa, 2019).

Do đó, để tuyển dụng được đội ngũ CB-CNV đảm nhận được vị trí công tác mà PCAG đề ra là khó khăn.

2.3.1.3. Yếu tố y tế

An Giang là một tỉnh có các trung tâm y tế phát triển mới được đầu tư các trang thiết bị khá hiện đại, lĩnh vực khám bệnh, chữa bệnh và phục hồi chức năng, gồm:

Tuyển tỉnh có: Bệnh viện đa khoa trung tâm tỉnh An Giang; Bệnh viện Sản - Nhi An Giang; Bệnh viện Y dược cổ truyền tỉnh; Bệnh viện đa khoa khu vực tỉnh; Bệnh viện đa khoa khu vực Tân Châu; Bệnh viện Tim Mạch; Bệnh viện Mắt - Tai Mũi Họng - Răng Hàm Mặt.

Tuyển huyện, thị xã, thành phố (gọi chung là huyện) có: Trung tâm Y tế huyện. Thực hiện chức năng về y tế dự phòng, khám bệnh, chữa bệnh và phục hồi chức năng; Phòng khám đa khoa khu vực là đơn vị y tế thuộc Trung tâm Y tế huyện.

Theo *Quyết định số 25/2016/QĐ-UBND ngày 23/5/2016 của UBND Tỉnh An Giang.*

Nhưng do vấn đề: trình độ của thầy thuốc và kinh phí chi cho việc khám sức khỏe định kỳ của PCAG bị hạn chế, nên đây là điểm hạn chế về chất lượng của việc kiểm tra định kỳ sức khỏe cho người lao động tại PCAG nên cũng ảnh hưởng ít nhiều tới CL NNL, bởi NLĐ không được đánh giá chính xác tình trạng sức khỏe hay phát hiện kịp thời bệnh hiểm nghèo.

2.3.1.4. Yếu tố pháp lý liên quan chính sách lương, bảo hiểm

- Điều lệ tổ chức và hoạt động của EVN ban hành tại Nghị định số 26/2018/NĐ - CP ngày 28/2/2018 của Thủ tướng Chính phủ.

- Phê duyệt điều chỉnh quy hoạch phát triển điện lực quốc gia 2011 - 2020 có xét đến 2030 tại Quyết định số 428/QĐ - TTg ngày 18/3/2016 của Chính phủ.

- Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc EVN giai đoạn 2017 - 2020 tại Quyết định số 852/QĐ - TTg ngày 14/06/2017 của Thủ tướng Chính phủ.

- Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 05 năm 2016 - 2020 của EVN tại Quyết định số 219/QĐ - TTg ngày 13/02/2018 của Thủ tướng Chính phủ.

- Chủ đề năm 2018 “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” trong toàn Tập đoàn Điện lực Việt Nam tại Nghị quyết số 424/NQ-HĐTV ngày 29/12/2017 của Hội đồng thành viên EVN.

Trong giai đoạn tới, tầm nhìn tới 2030, Đảng và Nhà nước đã có các chính sách mới liên quan tới phát triển kinh tế nói chung và ngành điện nói riêng như: tái cơ cấu ngành điện, thị trường điện, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước.

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

2.3.1.5. Yếu tố trình độ công nghệ hiện tại và tác động của CMCN 4.0

❖ Về công nghệ điện lực

✓ Trong lĩnh vực phân phối điện, đã hoàn thiện cấu trúc lưới phân phối, đưa cấp 22kV trở thành cấp điện áp chính của lưới điện trung áp; thống nhất sử dụng cấu hình 3 pha 4 dây và 3 pha 3 dây; trang bị các thiết bị đóng cắt có tính năng bảo vệ và tự động; hoán đổi máy biến áp trong quá trình vận hành nhằm hạn chế tổn thất; thực hiện bù công suất phản kháng; ngầm hóa đường dây điện lực tại một số khu vực đô thị có điều kiện hạ tầng phù hợp. PCAG đã và đang áp dụng nhiều công nghệ tiên tiến trên thế giới để từng bước hiện đại hóa lưới điện theo mô hình Lưới điện thông minh như hệ thống SCADA/DMS; thử nghiệm chẩn đoán ngăn ngừa sự cố; hệ thống đo đếm dữ liệu công tơ điện tử từ xa (AMR), hệ thống thông tin địa lý (GIS) v.v... Đây chính là một trong những yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả các công tác nâng cao độ tin cậy cung cấp điện và chất lượng dịch vụ khách hàng, giảm tổn thất điện năng.

✓ Trong lĩnh vực kinh doanh điện năng và dịch vụ khách hàng, đã thực hiện đọc dữ liệu và ghi chỉ số tự động/bán tự động, thu nhận dữ liệu từ xa hoặc qua đường truyền; thực hiện chăm sóc khách hàng qua hệ thống thông tin quản lý khách hàng. PCAG đã tích cực áp dụng công nghệ mới tiên tiến vào lĩnh vực SX-KD điện năng nhằm nâng cao hiệu quả và tăng NSLĐ.

❖ Về CNTT và tự động hóa

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

✓ Do chi phí đầu tư hạ tầng CNTT và tự động hóa còn hạn hẹp, nên mức độ an toàn, an ninh thông tin hạn chế, chưa khai thác hết tính năng của phần mềm; tính tích hợp và liên thông giữa các hệ thống phần mềm dùng chung chưa cao; các tiện ích khai thác số liệu chưa được tập trung phát triển nên chưa thực sự đáp ứng được cho người và cấp quản lý. Nhìn chung, một số hạ tầng kỹ thuật của PCAG đã và đang dần trở nên lạc hậu, chưa theo kịp với mặt bằng tiên bộ khoa học công nghệ cùng lĩnh vực trong khu vực và trên thế giới. Phần lớn các hạ tầng công nghệ điện lực mới chỉ đạt tương đương mức CMCN 2.0, số ít đã đạt mức độ 3.0 (trạm không người trực, trung tâm điều khiển xa v.v...). Như đã nêu ở trên, hiện nay PCAG là đơn vị không đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực phân phối cho nền kinh tế cả tỉnh An Giang, nên CMCN 4.0 không chỉ tác động trực tiếp đến công nghệ điện trong PCAG, mà PCAG còn bị ảnh hưởng tác động CMCN 4.0 từ các ngành sản xuất kinh doanh khác. Bên cạnh đấy, ngành điện Việt Nam có thể được hưởng lợi khá nhiều nhờ những đột phá trong công nghệ năng lượng tái tạo với tiềm năng phổ biến nhanh trên toàn cầu nhờ giá sản xuất giảm đáng kể. Đối với PCAG, làm thế nào nắm bắt cơ hội tốt nhất để nâng cao hiệu quả SX-KD và tăng NSLĐ. Đây là vấn đề lớn đặt ra, đòi hỏi phải có định hướng, chiến lược, giải pháp thực hiện, đồng nghĩa với việc nâng cao năng lực quản trị DN, quản trị NNL tốt, đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ trong thời đại mới.

❖ Tác động của CMCN 4.0

✓ Với thực trạng hệ thống công nghệ của PCAG đang nằm ở mức CMCN 2.0, số ít ở 3.0 như đã đề cập ở trên, CMCN 4.0 sẽ mang theo nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với PCAG, đặc biệt trong lĩnh vực huấn luyện đào tạo, tuyển dụng, trọng dụng nhân tài, quản trị nhân sự. Một trong những trở ngại lớn trong ngành năng lượng là sự thiếu đồng bộ giữa giáo trình giảng dạy và đào tạo nghề so với nhu cầu sử dụng NNL ngành điện, dẫn đến những khó khăn trong việc đưa NNL mới vào chương trình mở rộng của các tổ chức trong ngành điện lực. Song hành với những nỗ lực xây dựng, ứng

dụng công nghệ mới để tăng năng suất, tự động hóa, công nghệ hóa, điều này tạo nên những lỗ hổng về kiến thức và kỹ năng được yêu cầu khi NNL mới tham gia ngành điện.

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

✓ Những rào cản của PCAG khi áp dụng các công nghệ mới này là: thiếu hiểu biết về các cơ hội; thị trường nhân lực thiếu kỹ năng cần thiết; lãnh đạo thiếu kỹ năng cần thiết. Các kỹ năng cần có: kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp; kỹ năng tư duy phân biện; kỹ năng sáng tạo; kỹ năng quản lý con người; kỹ năng phối hợp với người khác; trí tuệ cảm xúc; kỹ năng đánh giá và ra quyết định; kỹ năng hướng tới dịch vụ; kỹ năng thương thảo.

2.3.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

2.3.2.1. *Hoạch định nguồn nhân lực*

Tại Công ty mẹ (SPC) - EVN và PCAG trước đây có thực hiện một số hoạt động liên quan tới nội dung hoạch định NNL là xây dựng quy hoạch và kế hoạch dài hạn phát triển NNL. Trong thời gian qua, công tác này có một số hoạt động chính như sau:

+ Hội đồng thành viên EVN đã ban hành Nghị quyết số 22/NQ-HĐTV ngày 14/01/2019 về Đề án Quản trị NNL Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2018 - 2025, tầm nhìn 2030.

+ Đề án Đào tạo Phát triển NNL giai đoạn 2016 – 2020 của Tổng công ty Điện lực miền Nam (tháng 8/2018) định hướng những bước đi cụ thể hơn cho công tác đào tạo phát triển NNL. Xác định công tác đào tạo, đào tạo lại NNL là khâu quan trọng quyết định sự phát triển của doanh nghiệp.

+ Kế hoạch triển khai thực hiện các chỉ tiêu đề án nâng cao hiệu quả SXKD - NSLĐ và Kế hoạch SX-KD - Đầu tư phát triển giai đoạn 2016-2020 cho PCAG (tháng 10/2018).

Ngoài 02 đề án và kế hoạch nêu trên, PCAG chưa thực hiện nghiên cứu và triển khai một hoạt động nào về quy hoạch đào tạo NCCL NNL mang tính tổng thể. Việc xây dựng kế hoạch NCCL NNL hàng năm ở Công ty mẹ và các đơn vị được thực hiện cùng với kế hoạch SXKD.

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

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

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

2.3.2.2. Tuyển chọn, phân công, bổ nhiệm, luân chuyển

❖ Việc tuyển dụng còn mang tính hình thức, nể nang, nhiều cán bộ từ các ngành khác chuyển sang làm ngành điện, nhưng thiếu chuyên môn về điện nên còn tồn tại một số lượng CB-CNV có trình độ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Cần phải có chính sách phù hợp để tuyển dụng CB-CNV có trình độ chuyên môn cao và đáp ứng đầy đủ, kịp thời về số lượng để đảm bảo nhân lực hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Bảng 2.9: Kết quả tuyển dụng PCAG giai đoạn 2014 -2018

Năm	Vị trí	Số lượng tuyển dụng (người)		Tiêu chí tuyển dụng	Mức độ đáp ứng	Đánh giá nhân viên sau thử việc
		Đề nghị	Tuyển dụng			
2014	3	26	24	Có bằng cấp chuyên môn phù hợp vị trí và độ tuổi theo quy định của EVN		100% đạt yêu cầu
2015	3	23	21			
2016	2	7	7			
2017	2	12	12			
2018	3	33	30			

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự PCAG)

Việc tuyển chọn NV còn chưa chặt chẽ. Trong đó có nguyên nhân là do chính sách đãi ngộ, quan tâm đến CB-CNV trong ngành của Ban lãnh đạo PCAG. Bởi vậy, hàng năm số lượng NV tuyển vào đa phần ưu tiên cho con em CBCNV trước, nếu còn nhu cầu mới các đối tượng ngoài ngành. Tuy nhiên, đây cũng làm cho công tác tuyển dụng không đạt được kết quả mong muốn do còn có tư tưởng nể hà trong tuyển dụng, thiếu chặt chẽ... để chọn người đáp ứng nhu cầu của tổ chức.

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

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

2.3.2.3. Đào tạo và huấn luyện tại Công ty điện lực An Giang

Bảng 2.10: Số lượng lao động tham gia đào tạo PCAG 2014-2018

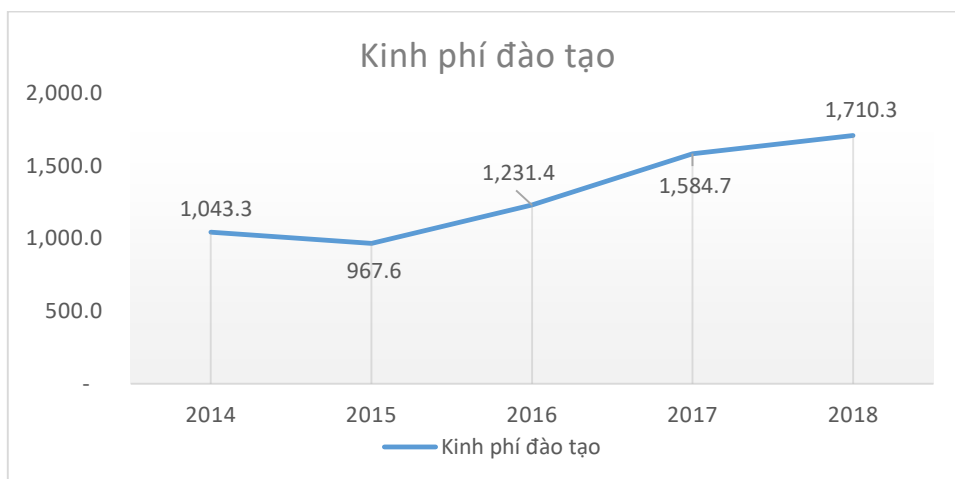
TT	Năm	Số khóa đào tạo trong năm	Kinh phí (triệu đồng)	Số lượt người tham dự
1	2014	51	1043,3	1714
2	2015	50	967,6	1759
3	2016	55	1231,4	1619
4	2017	56	1584,7	1627
5	2018	48	1710,3	1702

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự PCAG)

Thông qua bảng số liệu 2.10 có thể thấy số lượng lao động được PCAG cử đi đào tạo: Năm 2014, tổng số lao động được đào tạo là 1714 người, tới năm 2018 tổng số lao động được đào tạo là 1702 người, tăng lên 75 người so với năm 2017. Như vậy, số lao

động được PCAG cho đi đào tạo liên tục qua các năm, đây là dấu hiệu cho thấy PCAG cũng quan tâm tới công tác đào tạo để NCCL NNL.

Mức tài trợ kinh phí cho các khóa học là 100%. Dưới đây là biểu đồ thể hiện con số cụ thể cho công tác đào tạo qua từng năm.



Hình 2.15: Kinh phí đào tạo PCAG giai đoạn 2014-2018

PCAG đã xây dựng Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực theo từng năm. Do vậy, qua ý kiến của các chuyên gia vẫn còn tồn tại một số vấn đề sau: PCAG và các đơn vị đã dành chi phí đào tạo bồi dưỡng thường xuyên chiếm 55% chi phí đào tạo, nhưng chất lượng lao động không đồng đều, thiếu các kỹ sư hạt nhân, nòng cốt trong các lĩnh vực và chưa đáp ứng được những yêu cầu của sản xuất đặt ra do thiếu chương trình đào tạo khung quy định cho các lĩnh vực ngành nghề sản xuất, đặc biệt thiếu hẳn các chương trình đào tạo tại chỗ, kèm cặp huấn luyện và hơn nữa là chương trình đào tạo cố vấn. Đội ngũ giáo viên đào tạo nội bộ chưa được quan tâm phát triển, bồi dưỡng, nâng cao năng lực, thiếu nghiệp vụ sư phạm, không phát huy được các cán bộ có trình độ chuyên môn giỏi, quản lý tốt truyền đạt kiến thức kinh nghiệm thực tế cho nhân viên, do thiếu chính sách quy định chức năng nhiệm vụ đối với các cán bộ có kinh nghiệm và cơ chế thù lao cho công tác đào tạo này. NLD đi học đôi khi là do bắt buộc và học đối phó, chứ chưa phải thực sự quan tâm đến việc đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn. Bên cạnh đó, đã có một số đơn vị xây dựng một số phương pháp, hình thức kiểm tra quản lý giám sát đánh giá công tác thi kiểm tra sát hạch, nâng bậc, một số đơn vị còn chưa quan tâm đến công tác này.

Về chương trình đào tạo cán bộ quản lý, Hội đồng thành viên EVN đã phê duyệt chương trình khung đào tạo, nhưng nội dung vẫn chưa hiệu chỉnh bổ sung thường xuyên để đem các phương thức quản trị mới đến cho người học. Kết thúc khóa học, đã yêu cầu

học viên xây dựng kế hoạch triển khai áp dụng kiến thức vào trong công việc, tuy nhiên, việc theo dõi giám sát đánh giá kết quả thực hiện còn thủ công, chưa ứng dụng phần mềm để quản lý có hiệu quả hơn.

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

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

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

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

2.3.2.4. Đánh giá nguồn nhân lực

Hiện nay hệ thống quản trị NNL của PCAG chỉ thực hiện một số chỉ số đánh giá cơ bản của NNL, chủ yếu phục vụ mục tiêu báo cáo định kỳ chung của EVN, bao gồm

các chỉ số chính sau đây: Chỉ số NSLĐ; chỉ số tiền lương trung bình; chỉ số lượt người đào tạo; cơ cấu lao động (giới tính, độ tuổi, trình độ).

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

Đánh giá NNL hiện nay trong PCAG dựa theo một lối mòn trong tư duy đánh giá, của các DN Nhà nước. Đó là đánh giá thông qua mức độ thực hiện công việc của NNL và coi đó là đánh giá về NNL, lấy kết quả đó làm căn cứ cho các chế độ thù lao NNL. Còn về thái độ làm việc, các hành vi ứng xử thuộc về văn hóa PCAG giữa các cá nhân, giữa các bộ phận trong đơn vị, giữa PCAG với các đối tượng hữu quan bên ngoài... gần như không được đề cập nhiều trong đánh giá.

✓ Kết quả thực hiện công việc của người lao động PCAG

Với các mức độ đánh giá có thể thấy rằng: Nhìn chung nhân viên của PCAG đều hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao, bởi qua các năm mức độ hoàn thành tốt công việc được giao đều đạt trên 90% trở lên. Ở mức độ chưa hoàn thành công việc chiếm tỷ lệ nhỏ dưới 10% và cho thấy được PCAG đang có những biện pháp hoàn thiện hơn trong việc quản lý nhân lực tại đơn vị. Nhưng qua đây cũng cần phải xem lại mức độ tự đánh giá của nhân viên và quản lý đánh giá nhân viên còn mang tính bình quân và hình thức, chưa đúng bản chất của việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc.

Bảng 2.11: Kết quả thực hiện công việc của NLD PCAG 2014-2018

STT	Mức độ thực hiện công việc	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
1	Lao động tiên tiến	777	92,17	797	94,88	808	96,88	797	97,43	804	98,29
2	Còn lại	66	7,83	43	5,12	26	3,12	21	2,57	14	1,71
	Tổng	843	100	840	100	834	100	818	100	818	100

(Nguồn: theo phòng Tổ chức – PCAG)

❖ Công tác nhận xét, đánh giá cán bộ thực hiện theo quy định. Song công tác nhận xét, đánh giá cán bộ thực sự chưa đổi mới, vẫn còn hình thức, chưa thực chất, chưa chính xác khách quan, còn nể nang, né tránh, thiếu tính xây dựng, cầu thị, thiếu tinh thần “tự

phê bình và phê bình”. Kết quả đánh giá phân loại cán bộ phụ thuộc nhiều vào đánh giá, tín nhiệm, xếp loại của tập thể cán bộ viên chức trong đơn vị.

❖ Về hệ thống đánh giá quản lý hiệu quả công việc của EVN theo KPI (Key Performance Indicator): Từ năm 2015, EVN đã chỉ đạo các đơn vị triển khai thực hiện quản lý hiệu quả công việc theo KPI và thẻ điểm cân bằng BSC (Balanced Scorecard). Năm 2018, PCAG đã giao chỉ tiêu kế hoạch cho các đơn vị dựa trên bảng thẻ điểm cân bằng BSC. Tuy nhiên, một số đơn vị trong quá trình triển khai đến các đơn vị cấp dưới, người lao động gặp nhiều khó khăn vướng mắc, có thể phân tích theo các nguyên nhân chính sau đây:

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

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

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

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

2.3.2.5. Tiền lương và khen thưởng

❖ Lịch sử chính sách tiền lương của PCAG cũng phản ánh bức tranh về hiện trạng cơ chế, chế độ giống các DNNN. Bị quy định bởi các quy định của Nhà nước, giống như các DNNN khác, cơ chế quản lý tiền lương đối với DNNN chưa thực sự gắn được tiền lương của NLD với NSLD, hiệu quả kinh doanh. Cũng như DNNN khác, vấn đề tồn tại lịch sử đó là có xu hướng chung đẩy tiền lương lên cao, trong khi NSLD và hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp, dẫn đến tiền lương trả cho lao động có trình độ thấp thường cao hơn so với thị trường, tiền lương trả cho lao động có trình độ tay nghề cao lại quá thấp so với thị trường, dẫn đến sự dịch chuyển lao động có trình độ từ khu vực DNNN sang các doanh nghiệp tư nhân hoặc liên doanh; ngược lại, lao động có trình độ tay nghề thấp thì cố gắng bám chặt làm việc trong khu vực nhà nước, khó khăn cho việc tái cơ cấu lao động trong DNNN. Tiền lương trong PCAG chưa phản ánh đúng giá trị và giá cả trên thị trường lao động. Việc trả lương trong các đơn vị vẫn còn bình quân, chưa khuyến khích người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao và những người có năng lực.

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

Hiện nay, PCAG đang áp dụng Quy chế về công tác lao động tiền lương ban hành kèm theo Quyết định số 96/QĐ - EVN ngày 26/03/2018 của Hội đồng thành viên EVN. Hệ thống thang, bảng lương áp dụng theo Quyết định số 214/QĐ - EVN ngày 9/12/2014 và điều chỉnh, bổ sung theo Quyết định số 234/QĐ - EVN ngày 24/8/2018 của Hội đồng thành viên EVN. Về phương thức trả lương gồm có lương cơ bản theo quy định của thang lương và bảng lương và lương hoàn thành nhiệm vụ. Một số đơn vị đã áp dụng kết quả quản lý hiệu quả công việc để trả lương hoàn thành nhiệm vụ (mô hình 2P: Position và Performance - Vị trí chức danh và hiệu quả công việc). Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên, việc đánh giá hiệu quả công việc còn chưa được thực hiện hoàn chỉnh trên quy mô toàn PCAG, nên gặp nhiều khó khăn và không khuyến khích được NLD.

❖ Hệ thống thi đua khen thưởng của EVN được thực hiện theo các quy định khen thưởng của nhà nước. Tuy nhiên, đôi khi thi đua khen thưởng còn mang tính phong trào, hình thức và chưa khuyến khích NLD trong các hành động cụ thể trực tiếp nâng cao

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

2.3.2.6. Môi trường làm việc tại Công ty điện lực An Giang

Môi trường làm việc chưa thúc đẩy được NLD đóng góp vào SX-KD. Hay trong các đợt phổ biến tuyên truyền văn hóa PCAG qua các kỳ thi chuyên ngành, nâng bậc, NLD luôn có mong muốn có một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, công bằng, đánh giá đúng và xây dựng các chính sách đãi ngộ để thu hút nhân tài.

Trang bị các phương tiện bảo hộ cho người LĐ tại các đơn vị trực thuộc PCAG đầy đủ và đúng niên hạn. Đó là sự trang bị tối thiểu nhất mà PCAG có thể cung cấp cho người LĐ như Quần áo BHLĐ, như găng tay, nón, giày... Qua điều tra, điều kiện làm việc của NNL trong PCAG có mức độ an toàn tuyệt đối cao. phần nào thể hiện được tính điển hình của an toàn trong SX. Từ năm 2014-2018 PCAG không xảy ra tai nạn lao động hoặc chết người. Điều này tạo sự yên tâm nhất định đối với NNL muốn tham gia làm việc trong PCAG.

Cơ sở vật chất làm việc của CBCNV Khối Văn phòng PCAG khá thuận lợi. Hệ thống máy tính và trang thiết bị làm việc thường xuyên được nâng cấp thay thế phù hợp với nhu cầu công việc, trụ sở chính của PCAG được xây dựng mới năm 2017. PCAG đã được cài đặt phần mềm quản lý nhân sự thống nhất từ cấp công ty đến các đơn vị, song trong quá trình cập nhật và theo dõi dữ liệu chưa thuận tiện còn nhiều bất cập.

2.3.2.7. Văn hóa Công ty điện lực An Giang

PCAG đã xây dựng văn hóa PCAG, trên cơ sở đó, các đơn vị triển khai xây dựng văn hóa của đơn vị mình. Các giá trị cốt lõi trong văn hóa PCAG đều liên quan trực tiếp tới yếu tố con người, với chuẩn mực đạo đức hướng tới con người, vì con người. PCAG đã thực hiện nhiều hình thức triển khai văn hóa đến các đơn vị, tuy nhiên, việc triển khai thực hiện còn mang tính phong trào, chưa đi sâu vào giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp.

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

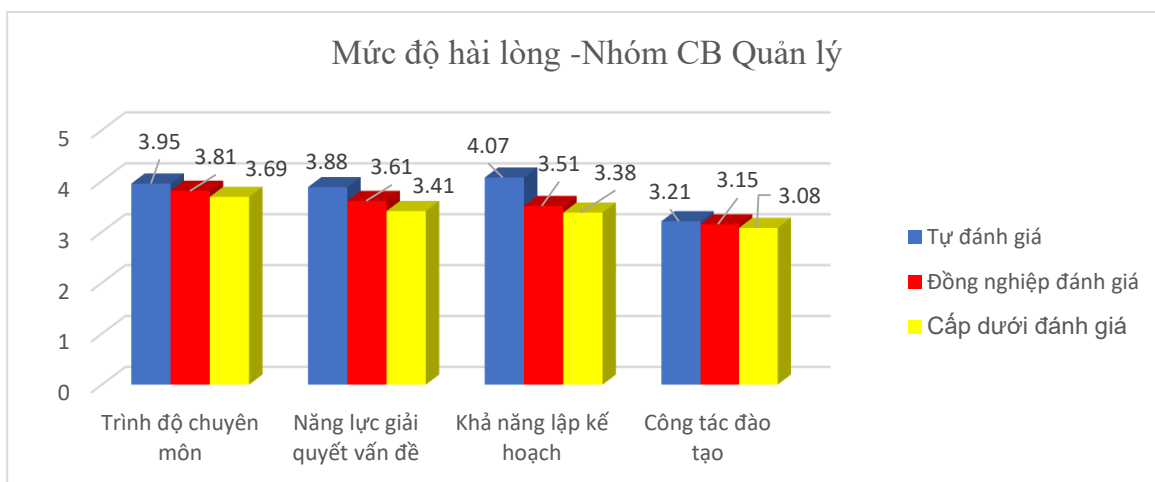
Để tác động tới tất cả các khía cạnh này, cần xem xét bổ sung trong Văn hóa PCAG giá trị cốt lõi là Văn hóa công bằng/Chính trực (Just Culture), trong đó, đề cao sự đối xử công bằng đối với tất cả mọi người thông qua các định nghĩa hành vi của tổ chức.

2.3.2.8. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động Công ty điện lực An Giang

Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động PCAG:

❖ Đối với nhóm CBQL:

Kết quả khảo sát tổng hợp theo bảng PL.3 như sau:



Hình 2.16: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng nhóm CBQL

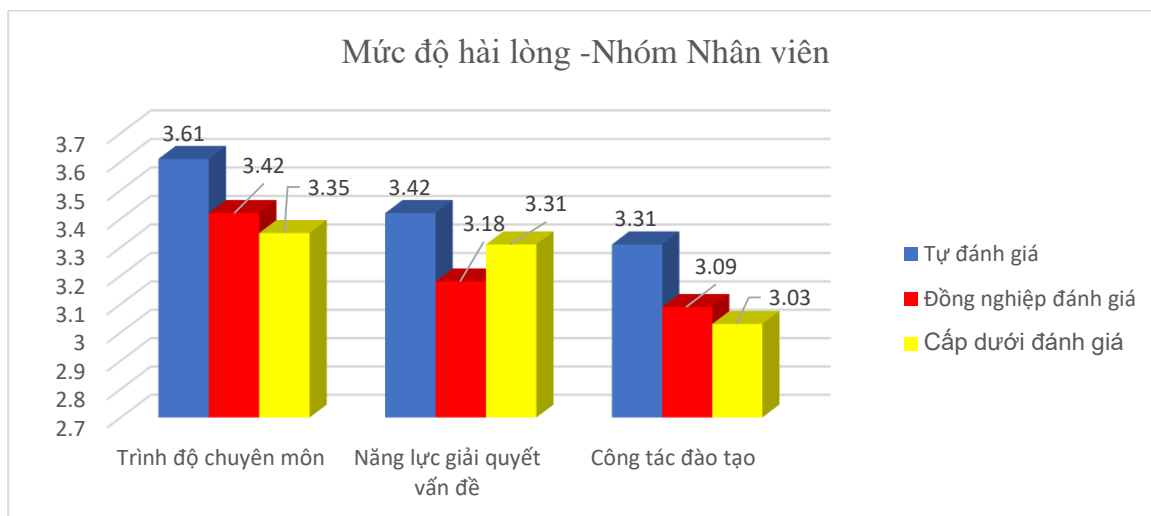
(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

- ✓ Đánh giá về **Trình độ chuyên môn**, theo các tiêu chí cụ thể:
 - Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo.
 - Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc.
 - Chủ động trong công việc.
- ✓ Đánh giá về **Năng lực giải quyết vấn đề**, theo các tiêu chí cụ thể:
 - Xác định vấn đề.
 - Phân tích nguyên nhân.
 - Phương pháp giải quyết vấn đề.
- ✓ Đánh giá về **khả năng lập kế hoạch**, theo các tiêu chí cụ thể:
 - Xác định mục tiêu của tổ chức có rõ ràng không?

- Tính chủ động trong xây dựng kế hoạch để thực hiện công việc.

❖ Đối với nhóm NV:

Kết quả khảo sát tổng hợp theo bảng PL.4 như sau:



Hình 2.17: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng - nhóm nhân viên

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

✓ Đánh giá về **Trình độ chuyên môn**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo.
- Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc.
- Chủ động trong công việc.

✓ Đánh giá về **Năng lực giải quyết vấn đề**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Xác định vấn đề.
- Phân tích nguyên nhân.
- Phương pháp giải quyết vấn đề.

✓ Đánh giá về **Công tác đào tạo**, theo các tiêu chí cụ thể:

- Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo.
- Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo.
- Hiệu quả của quá trình đào tạo.

Kết quả điều tra đánh giá về kiến thức với cả hai nhóm đối tượng là tương đối tốt.

Đánh giá về trình độ chuyên môn đạt kết quả cao nhất, tuy nhiên công tác đào tạo được đánh giá ở mức thấp nhất trong các kỹ năng được khảo sát.

- *Trình độ chuyên môn:*

Toàn PCAG có 240 người đạt trình độ từ ĐH trở lên (chiếm 29,34%), đặc biệt ở các phòng ban chức năng (82,36%). Đây là một tỷ lệ cao về trình độ chuyên môn, là một

sự thuận lợi trong giải quyết công việc. Tuy nhiên kết quả khảo sát lại cho thấy trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc của CBQL và NV còn chưa tương xứng với trình độ được đào tạo.

+ Với CBQL: trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc là 3,82 trong đó mặc công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo (đạt 3,74), khả năng đáp ứng yêu cầu công việc (đạt 4,11) và sự chủ động chưa cao (đạt 3,61), vẫn còn một số CBQL chưa được chủ động giải quyết mọi công việc, một phần do trình độ nhưng phần nhiều do cơ chế quản lý của PCAG.

+ Với NV: khả năng đáp ứng yêu cầu công việc ở mức trung bình nhưng có sự chênh lệch về mức độ đánh giá giữa bản thân NV và cấp trên. Sự chủ động trong công việc còn thấp (đạt 3,15). Qua trao đổi trực tiếp một số CBCNV cho rằng trình độ của họ làm được nhiều hơn những công việc hiện tại. Như vậy, PCAG có thể xem xét lại yếu tố năng lực của từng cá nhân để thiết kế và bố trí các công việc phù hợp hơn cho các NV để họ có thể phát huy hết khả năng làm việc.

- *Năng lực giải quyết vấn đề:*

+ Đối với CBQL năng lực giải quyết vấn đề đạt 3,63. Quá trình xác định vấn đề là tương đối tốt (đạt 4,12), nhưng việc phân tích nguyên nhân và đề ra các giải pháp để giải quyết vấn đề còn chưa được quan tâm thỏa đáng.

+ Với NV thì năng lực giải quyết vấn đề chưa cao (đạt 3,30), đặc biệt việc phân tích nguyên nhân và đề ra giải pháp thực hiện còn phụ thuộc nhiều vào CBQL.

Thực tế cho thấy, các công việc thường được thực hiện theo kinh nghiệm, các nhân viên thường ít tìm hiểu bản chất công việc, dẫn đến tình trạng nêu phát sinh vấn đề mới thì lại phải báo cáo để CBQL giải quyết.

- Để thực hiện được chiến lược phát triển của PCAG thì tất cả các đơn vị phải chủ động trong việc lập kế hoạch thực hiện công việc theo chương trình của PCAG. Lực lượng CBQL đều nắm rõ mục tiêu của PCAG (đạt 4,15) nhưng sự chủ động lập kế hoạch thực hiện chưa cao (đạt 3,23).

- *Công tác đào tạo:*

Theo đánh giá chung của cả CBQL và NV thì công tác đào tạo của PCAG hiện còn nhiều bất cập (đánh giá trung bình chỉ là 3,15 và 3,14). CBQL đều được đề bạt từ chuyên viên kỹ thuật của PCAG, không qua các lớp đào tạo về quản lý nên năng lực lãnh đạo sẽ bị ảnh hưởng.

+ Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo là rất thấp: Việc đào tạo NV hàng năm chỉ dừng lại ở mức nâng bậc (NLĐ đủ năm đủ tháng công tác được xét và thi nâng bậc lương) và huấn luyện quy trình kỹ thuật an toàn điện.

+ Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo: thường phục vụ một mục đích nhất định (thi nâng bậc, thi thợ giỏi,...) nên ứng dụng thực tế vào công việc của NLĐ là không cao, hiệu quả mang lại sau các chương trình đào tạo còn thấp.

2.4. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang

Trên cơ sở thực trạng và phân tích đánh giá NNL chỉ ra các Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội và Thách thức về NNL của PCAG như sau:

2.4.1. Những điểm mạnh về nguồn nhân lực PCAG

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

2.4.2. Những điểm yếu về nguồn nhân lực PCAG

- W1. NSLĐ thấp.
 - W2. Không có động lực tự đổi mới con người do thiếu tính cạnh tranh.
 - W3. Không có cơ chế đặc biệt khuyến khích nhân tài.
 - W4. Năng lực chính của NNL vẫn tập trung vào công nghệ phân phối và kinh doanh điện.
 - W5. Chưa có lộ trình phát triển, kèm theo lộ trình đào tạo đội ngũ kế cận.
 - W6. Đội ngũ già hóa, sức khỏe giảm sút trong 10 năm gần đây.
 - W7. Ứng dụng đánh giá hiệu quả công việc chưa hoàn thiện.
 - W8. Cán bộ phụ trách nhân sự thuộc phòng tổ chức nhân sự đang thực hiện quá nhiều các nhiệm vụ hành chính, giấy tờ, sự vụ.
 - W9. LLLĐ trên 40 tuổi, là nòng cốt lãnh đạo, gặp khó khăn trong tiếp cận CMCN
- 4.0.
- W10. Đội ngũ cán bộ nhân lực chưa được đào tạo tư duy thay đổi và sử dụng các mô hình hiện đại.

W11. Hệ thống quản trị nhân lực không khuyến khích đổi mới.

W12. Hệ thống số liệu, chỉ số nhân lực chưa đầy đủ, không phản ánh kịp thời các vấn đề trong Quản trị NNL.

W13. CL NNL đánh giá theo trình độ, bằng cấp, chưa phản ánh toàn diện năng lực của mỗi con người.

W14. Chưa gắn kết phần mềm quản trị nhân sự (HRMS) với các phần mềm khác trong SX-KD.

2.4.3. Các cơ hội

O1. Nhu cầu tiêu thụ Điện tại An Giang duy trì mức tăng trưởng cao.

O2. Ngành Điện luôn luôn nằm trong các ngành tiên phong đổi mới công nghệ.

O3. Lộ trình cổ phần hóa Khối Nguồn đã xác định.

O4. Lộ trình phát triển Thị trường Điện cho tới Bán lẻ cạnh tranh đã xác định.

2.4.4. Những thách thức

T1. Đào tạo cơ bản hoàn toàn không đáp ứng nhịp độ thay đổi công nghệ.

T2. CMCN 4.0 dựa trên tiến bộ công nghệ, nhưng vai trò quyết định thành công phụ thuộc vào con người, đặc biệt trong các giai đoạn định hướng, xây dựng mục tiêu, lập kế hoạch.

T3. Các nguồn năng lượng mới, năng lượng tái tạo phát triển, sự phát triển công nghệ của khách hàng tác động trực tiếp đến ngành điện, đòi hỏi phải có các thích ứng linh hoạt trong quản lý và các chính sách đối với NLD.

T4. Các yêu cầu mới đối với con người trong bối cảnh thay đổi công nghệ như vai trò lãnh đạo, khả năng sáng tạo, học tập, năng lực tổng hợp.

T5. Quan hệ PCAG-khách hàng thay đổi, đòi hỏi thay đổi tư duy của bộ phận kinh doanh.

T6. Xuất hiện cạnh tranh nguồn nhân tài từ các Đơn vị mới trong chuỗi dịch vụ Điện khi mở cửa thị trường.

2.4.5. Các chiến lược theo phân tích SWOT

Trên cơ sở các phân tích này, đề xuất một số chiến lược cụ thể bao gồm:

W-T: Ngăn hạn, giảm thiểu rủi ro:

- Tăng cường hoạt động truyền thông với NLD về tác động đổi mới công nghệ tới PCAG, xác định PCAG coi NLD là khách hàng quý giá nhất.

- Rà soát cơ chế đối với NLD, đặc biệt mô hình trả lương 2P theo hiệu quả trong giai đoạn tới 2020, khuyến khích NLD tự đổi mới, phát huy hiệu quả cá nhân.

- Rà soát hoàn thiện vị trí chức danh tại các đơn vị, tăng NSLD, thực hiện song song ngay trong quá trình đánh giá KPI, tăng quyền tự chủ cho các đơn vị.

- Trong các Đề án đổi mới công nghệ phải đảm bảo tiêu chí tăng NSLD ở mức tối thiểu 20%.

S-O: Ngắn hạn

- Hoàn thiện và củng cố hệ thống đào tạo nội bộ, đào tạo chuyên gia để giữ gìn năng lực kiến thức của Tổ chức.

- Hoàn thiện hệ thống đánh giá luân chuyển cán bộ.

- Hệ thống quản trị nhân sự cần tích hợp trong Hệ thống quản trị số tổng thể của PCAG.

S-T: Ngắn hạn

- Thực hiện đổi mới đào tạo nội bộ, đa dạng hóa loại hình đào tạo, tập trung vào các công nghệ mới của CMCN 4.0.

- Bổ sung các vị trí chuyên gia trong lĩnh vực Nhân sự, Kinh doanh, Tài chính và Quản trị.

- Xây dựng chuẩn kỹ năng cho các vị trí công việc.

W-O: Trung hạn

- Hoàn thiện số hóa và tự động hóa toàn bộ quy trình nhân sự.

- Thực hiện mô hình trả lương 3P để tạo động lực cho NLD, và duy trì, phát triển chuyên gia/nhân tài, đồng thời làm công cụ tinh giảm đội ngũ.

- Chuẩn bị cho mở cửa thị trường bán lẻ cạnh tranh cần thực hiện các giải pháp tái cấu trúc nội bộ, tinh giảm đội ngũ, đào tạo các kỹ năng mới, thay đổi tư duy tìm kiếm phát triển các phân khúc thị trường mới; các chính sách bố trí sắp xếp đối với NLD trước sự tác động của công nghệ và sự thay đổi của khách hàng.

2.4.6. Đánh giá chung về thực trạng của nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang

Mô hình quản lý nguồn nhân lực chưa thay đổi kịp theo tiến độ và nội dung của quá trình tái cơ cấu, mà vẫn dựa trên các mô hình trong giai đoạn lịch sử trước. Sự tham gia liên kết ngang giữa các đơn vị trong tổ chức hoặc giữa các bộ phận không chặt chẽ, do đó các hoạt động triển khai khi liên quan tới nhiều bộ phận không hiệu quả. Lộ trình tái cơ cấu PCAG và các đơn vị thành viên đang được

thực hiện để đáp ứng các thay đổi khi mở cửa các Thị trường Bán buôn cạnh tranh và Bán lẻ cạnh tranh, tuy nhiên cần xây dựng một Đề án riêng về định hướng, mô hình tổ chức, quản trị tổng thể của PCAG sau khi mở cửa thị trường bán lẻ, và các giải pháp nhân sự cụ thể kèm theo Đề án này.

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

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

Công cụ quản trị:

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

Cán bộ nguồn nhân lực.

- Cán bộ nhân sự hiện thực hiện các chức năng quản lý điều hành, chưa làm nhiệm vụ tư vấn định hướng chiến lược, đề xuất và thực hiện các giải pháp đổi mới cho lãnh đạo PCAG.

- Cán bộ nhân sự không được thường xuyên đào tạo, cập nhật các thông tin, xu hướng phát triển của lĩnh vực quản trị con người trong tổ chức.

CHƯƠNG 3

ĐỊNH HƯỚNG, GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG

3.1. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty điện lực An Giang giai đoạn 2018 – 2025, tầm nhìn 2030.

3.1.1. Các chỉ số mục tiêu chính

❖ Mục tiêu chung

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

❖ Các mục tiêu cụ thể

✓ Xây dựng định hướng chính sách quản trị nguồn nhân lực PCAG tới 2025, tầm nhìn 2030, liên quan tới:

- Hệ thống quản trị nguồn nhân lực.
- Chất lượng nguồn nhân lực.
- Đánh giá, tiền lương, thi đua, khen thưởng.
- Quy hoạch, bổ nhiệm, tuyển dụng.
- Đào tạo, bồi dưỡng.
- Văn hóa doanh nghiệp

✓ Xác định các giải pháp, kế hoạch hành động tới 2025

✓ Đề xuất các giải pháp và kế hoạch hành động giai đoạn 2025 - 2030

❖ Đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty điện lực An Giang

✓ Thành lập tổ công tác thực hiện triển khai thực hiện những giải pháp do cấp lãnh đạo cao nhất PCAG chủ trì.

✓ Thực hiện truyền thông phổ biến các nội dung thực hiện những giải pháp tới các đơn vị và người lao động.

✓ Đào tạo xây dựng đội ngũ cán bộ có tư duy đổi mới, có kiến thức kỹ năng quản trị nhân sự hiện đại.

✓ Nâng cao nhận thức các lãnh đạo chủ chốt PCAG và các Đơn vị thành viên thông qua đào tạo các phương pháp quản trị hiện đại.

✓ Nâng cấp trình độ cán bộ quản lý nguồn nhân lực để bắt kịp yêu cầu của cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0 thông qua đào tạo, tư vấn, tuyển mới chuyên gia nhân sự.

✓ Đánh giá việc thực hiện, điều chỉnh và hoàn thiện các cơ chế chính sách nhân sự hiện hành, đảm bảo liên kết chặt chẽ theo các khâu trong quản trị nhân sự, theo lộ trình cải cách doanh nghiệp nhà nước và mở cửa thị trường điện. Sắp xếp tinh giảm nguồn nhân lực trên cơ sở vị trí chức danh, đánh giá hiệu quả, thực hiện chế độ với lao động dôi dư.

✓ Xây dựng Tổ Đào tạo và Nghiên cứu khoa học , theo mô hình đào tạo tích cực.

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

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

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

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

3.1.2. Các chính sách, cơ chế nguồn nhân lực

Các cơ chế chính sách NNL cần đảm bảo tính đầy đủ, thống nhất, đồng bộ và hiệu quả, bao gồm các chính sách và hệ thống quy chế dưới đây:

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

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

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

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

- Xây dựng quy hoạch cho các vị trí chức danh trong hệ thống, không chỉ ở cấp cán bộ lãnh đạo.

- Thực hiện quy hoạch theo mô hình đánh giá hiệu quả và đánh giá năng lực.

❖ **Đối với hoạt động đào tạo**

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

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

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

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

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

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

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

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

Trong giai đoạn từ nay tới 2025:

- Kỹ năng giải quyết vấn đề phức tạp;
- Kỹ năng tư duy phản biện;
- Kỹ năng sáng tạo;
- Kỹ năng quản lý con người;
- Kỹ năng phối hợp với người khác;
- Trí tuệ cảm xúc;
- Kỹ năng đánh giá và ra quyết định;
- Kỹ năng hướng tới dịch vụ;
- Kỹ năng thương thảo.

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

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

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

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

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

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

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

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

❖ Đối với hoạt động tiền lương

Mục tiêu xây dựng cơ chế lương/thưởng:

- Cá nhân hóa và minh bạch hơn.
- Cạnh tranh với các doanh nghiệp, đặc biệt khối tư nhân/doanh nghiệp nước ngoài.
- Phù hợp với lộ trình cải cách tiền lương theo NQ 27/TW, đối với các đơn vị thành viên: trong giai đoạn 2021-2023 thực hiện thí điểm giao khoán tiền lương. Sau khi thị trường bán lẻ điện đi vào hoạt động ổn định sau 2023 sẽ thực hiện giao khoán nhiệm vụ SXKD. Tương ứng các chế độ chính sách nhân sự cần điều chỉnh riêng theo từng đơn vị.

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

❖ **Đối với Văn hóa doanh nghiệp**

- Xây dựng Văn hóa Chính trực/Công bằng trong Văn hóa doanh nghiệp.
- Xây dựng Bộ định nghĩa hành vi, các quy tắc ứng xử lao động PCAG.

3.1.3. Cán bộ quản lý

CBQL cần nâng cao nhận thức và tư duy, nâng cao vai trò dẫn dắt và thay đổi tìm các quy luật, các hướng đi trên quan điểm giảm chi phí và tăng lợi nhuận.

3.1.4. Cán bộ tổ chức nhân sự

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

3.1.5. Các công cụ Quản trị

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

3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG

3.2.1. Hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang

Công tác hoạch định NNL tại PCAG hiện nay còn rời rạc, phân tán và thụ động với tính chất ngắn hạn theo từng năm. Nội dung hoạch định của PCAG chưa bám sát trên nền tảng chiến lược và kế hoạch hoạt động SX-KD. Phòng TC&NS cần phối hợp chặt chẽ với các đơn vị trong PCAG để xây dựng chiến lược quản lý NNL trung và dài hạn trên nền tảng chiến lược SX-KD của PCAG. Việc hoạch định phải do phòng TC&NS đóng vai trò chủ chốt nhằm đảm bảo tính thống nhất, tập trung mục tiêu và kế hoạch NNL. Việc áp dụng triệt để mô hình quản trị NNL trong điều kiện Việt Nam với 3 nhóm chức năng: thu hút, đào tạo - phát triển, duy trì NNL và đặc biệt là gây dựng đội quân

tình nhuệ đang được chấn chỉnh và hoàn thiện phù với tình hình cụ thể của PCAG sẽ là giải pháp hữu hiệu nhất trong việc NCCL NNL hiện nay.

- Thành lập tổ công tác thực hiện triển khai các chiến lược trung và dài hạn về NLL do cấp lãnh đạo cao nhất PCAG chủ trì.

- Thực hiện truyền thông phổ biến các nội dung các chiến lược trung và dài hạn về NLL tới các đơn vị và NLĐ.

Biện pháp cụ thể như sau:

3.2.1.1. Hoàn thiện chức năng thu hút, tuyển dụng nhân lực của Công ty điện lực An Giang

❖ Kế hoạch tuyển dụng

Kế hoạch tuyển dụng phải được xây dựng trước trên cơ sở có sự nghiên cứu, dự báo nhu cầu về kế hoạch và tình hình hoạt động SX-KD của đơn vị hàng tháng, quý, năm.

Ưu tiên việc điều động lại nhân sự ngay trong PCAG một cách hợp lý trước khi tuyển dụng mới. PCAG nên thiết lập quy trình tuyển dụng nội bộ tạo cơ hội cho các ứng viên nội bộ tham gia. Điều này sẽ là bước đột phá của hệ thống tuyển chọn NV do luôn tạo cơ hội bình đẳng cho mọi ứng viên tham gia vào quá trình tuyển dụng tại PCAG và phù hợp với yêu cầu đặt ra là phải minh bạch và công bằng trong quá trình tuyển dụng. Trong vấn đề tuyển chọn NV, quan trọng nhất là phải thiết lập được tiêu chuẩn năng lực đòi hỏi từ ứng viên, phòng TC&NS phải xây dựng được các bản mô tả chức vụ và tiêu chuẩn công việc được sử dụng như một công cụ hỗ trợ thực hiện tuyển dụng, ngoài ra còn phải thiết lập các bài kiểm tra, trắc nghiệm nhằm phát hiện năng lực tiềm ẩn của các ứng viên chưa đạt chất lượng trong tuyển dụng. Nghiêm khắc xem xét và yêu cầu giải trình hợp lý đối với những trường hợp đơn vị đề xuất tuyển dụng đột xuất không nằm trong kế hoạch để tránh tình trạng các đơn vị chủ quan không thực hiện xây dựng nhu cầu về nhân sự nghiêm túc ngay từ đầu.

❖ Công tác phỏng vấn

Để đảm bảo công tác tuyển chọn chính xác và công bằng, việc phỏng vấn tuyển chọn có thể thực hiện nhiều lần tùy theo mức độ quan trọng của chức danh công việc và số lượng ứng viên tham gia. Đặc biệt việc kiểm tra khả năng các ứng viên phải được thực hiện bởi người có trình độ chuyên môn và có kỹ năng phỏng vấn nhất định, khi cần thiết có thể mời chuyên gia từ bên ngoài hỗ trợ trong những trường hợp đòi hỏi đi sâu

vào chuyên môn (ví dụ: ngoại ngữ, tin học,...). Phòng TC&NS nên xây dựng hình thức tuyển chọn nhân viên theo các cách sau:

- Phòng TC&NS thành lập hội đồng tuyển chọn theo từng đợt tuyển dụng gồm các thành viên hội đồng đáp ứng được yêu cầu mục đích phỏng vấn tuyển chọn. Cách này sử dụng khi tuyển dụng NV mới cho một loại công việc và phân bổ về cho tất cả các đơn vị.

- Chỉ giữ vai trò tham gia và cố vấn cho các đơn vị trong các đợt tuyển chọn theo yêu cầu riêng của đơn vị và đã được PCAG thông qua. Áp dụng vào trường hợp tuyển nhân viên chủ yếu cho một đơn vị hay cho một công việc có tiêu chuẩn đặc biệt mà chỉ có đơn vị đó có nhu cầu.

❖ Xây dựng bảng phân tích, mô tả công việc

Việc xây dựng bảng mô tả công việc sẽ góp phần tiêu chuẩn hóa công tác của CB-CNV trong PCAG. Mặt khác, dựa trên bảng mô tả công việc, hội đồng tuyển chọn dễ kiểm định khả năng của ứng viên phù hợp bao nhiêu phần trăm so với công việc. Đối với các ứng viên, thông qua bảng mô tả công việc sẽ có được khái niệm và đánh giá công việc có phù hợp với khả năng, sở trường và các điều kiện bản thân không.

❖ Tuyển chọn cho các vị trí lãnh đạo quan trọng

Hiện nay PCAG rất khó tìm được người thay thế phù hợp cho các vị trí lãnh đạo quan trọng do chưa chú ý đúng mức tới việc chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế nhiệm. Ở đây xin đề xuất ý kiến về hình thức và phương pháp thực hiện tuyển chọn lãnh đạo thay đổi cho phù hợp với xu thế hiện nay hơn, đó là xu thế của sự cạnh tranh công bằng về tài năng và trí tuệ thật có của mỗi người. Mọi người đều có quyền bộc lộ hết khả năng của mình để cống hiến và phục vụ cho xã hội, đó cũng là thực hiện lý tưởng, mơ ước của mình. Phải làm sao để mỗi cá nhân đều có cơ hội dành được những vị trí xứng đáng khả năng và công sức đã bỏ ra, đồng thời với vị trí dành được họ có đủ quyền hạn để phát huy năng lực thực hiện tốt công việc của mình. Hoàn thiện chức năng đào tạo, phát triển NNL.

❖ Cải tiến công tác đào tạo

Công tác đào tạo hiện nay tại PCAG còn phụ thuộc vào SPC. PCAG nên chủ động có những đề xuất lên SPC để việc đào tạo đạt hiệu quả cao và phù hợp với đặc thù đơn vị. PCAG cần cải tiến cách thức đánh giá nhu cầu đào tạo, phải được các giám đốc đơn vị và phòng TC&NS thực hiện nghiêm túc và khoa học. Công tác xác định nhu cầu đào

tạo phải phản ánh và gắn kết với các yếu tố như chi phí, chiến lược, kế hoạch hoạt động của tổ chức, đồng thời đánh giá nhu cầu đào tạo của cá nhân thông qua trách nhiệm và công việc mà họ phải thực hiện, các thông tin thu thập từ việc quan sát, phỏng vấn bằng câu hỏi, trắc nghiệm kỹ năng, thái độ, kết quả thành tích công việc để quyết định người thích hợp cho việc tiếp nhận kiến thức, kỹ năng bồi dưỡng dự kiến cho các khóa đào tạo. Việc phân tích thông tin khi đánh giá nhu cầu đào tạo cần làm rõ các vai trò khác nhau của các cấp quản lý khác nhau, nhận dạng các năng lực hiện có và những cách thức áp dụng trong các tình huống quản lý đơn giản hay phức tạp và khắc phục sự chênh lệch giữa các kỹ năng hiện hữu và kỹ năng theo yêu cầu của chức vụ. Ích lợi của việc phân tích thông tin là giúp cho phòng TC&NS thiết lập hồ sơ năng lực của nhân viên, giúp cho PCAG dễ dàng xác định mục tiêu đào tạo chung và các mục tiêu phát triển cá nhân cũng như quyết định các chương trình và phương pháp đào tạo. Các yếu tố cần lưu ý khi phân tích nhu cầu đào tạo bao gồm: (1) số nhân viên xác nhận có nhu cầu đào tạo, (2) số lượng nhân viên thực sự đăng ký đào tạo.

Khi đã xác định được nhu cầu đào tạo, phòng TC&NS cần xem xét và xây dựng mục tiêu đào tạo, đồng thời phải phân tích và đánh giá chương trình và loại hình đào tạo nào thích hợp.

❖ **Đánh giá kết quả đào tạo**

Ngành Điện là một ngành đặc biệt, do đó việc đánh giá kết quả đào tạo sẽ khó nhận thấy nếu đánh giá thông qua việc tăng sản lượng hay tăng lợi nhuận vì tác động của công tác đào tạo có thể là gián tiếp, hiệu quả về lâu dài, hoặc là ở phương diện mang lại sự an toàn, giảm sự cố trong vận hành,... Tuy nhiên, đánh giá kết quả đào tạo vẫn có thể thực hiện như sau:

Đối với từng cá nhân cử đi học phải được lãnh đạo trực tiếp ghi nhận loại tốt nghiệp, bảng điểm kết quả từng môn học để nắm được trình độ và sở trường của từng người. Việc xem xét kỹ lưỡng kết quả học tập sẽ khiến người được cử đi đào tạo có ý thức và chuyên cần hơn trong học tập, không đánh đồng người học giỏi cũng như người học trung bình. Hơn thế nữa, còn phải đánh giá khả năng vận dụng kiến thức đã học vào công việc hàng ngày, mức độ thay đổi thành tích công tác (ít phạm lỗi, xử lý nhanh, sáng kiến,...) trước và sau khi được đào tạo.

Đối với cả chương trình đào tạo, phòng TC&NS phải thống kê được kết quả cuối khóa (kết quả học tập của học viên) để nắm được chất lượng đào tạo, đánh giá mức độ

đạt được mục tiêu của khóa đào tạo, những điểm còn tồn tại cần khắc phục. Trên cơ sở đó cân đối, điều chỉnh cho nội dung, kế hoạch đào tạo tiếp theo của PCAG đảm bảo đúng đắn và phù hợp hơn.

Trong quá trình thực hiện đánh giá, các vấn đề sau đây cần được PCAG quan tâm và lưu ý đầy đủ:

- Ai nên là người thực hiện đánh giá? NV đào tạo và phát triển là chọn lựa đầu tiên. Tuy nhiên, một hội đồng bao gồm các chuyên gia kiểm soát chất lượng hay các nhà tư vấn, chuyên viên hoặc một ban phối hợp đứng ra thực hiện việc đánh giá sẽ tốt hơn rất nhiều;

- Những gì chúng ta phải đánh giá? các tiêu chí đánh phải là những dữ kiện có định lượng và dựa trên các ích lợi thực tiễn thu thập được từ khóa học của các cá nhân và đơn vị tại PCAG.

❖ **Đẩy mạnh hình thức đào tạo tại chỗ**

Đây là hình thức đào tạo ít tốn kém nhưng hiệu quả rất cao nếu được thực hiện tốt. PCAG cần phát động các phong trào học tập lẫn nhau, người có kinh nghiệm kèm cặp những người mới vào làm, đặc biệt là trong đối tượng công nhân, việc học tập thực tế qua công tác hàng ngày sẽ rất cụ thể và sâu sắc.

❖ **Đẩy mạnh đào tạo về nghiệp vụ và trình độ quản lý**

Người lãnh đạo giỏi không chỉ có trình độ chuyên môn cao mà còn cần phải có phong cách lãnh đạo mới có thể quản lý điều hành nhân viên dưới quyền. Do đó rất cần thiết phải bổ sung các kiến thức quản trị cho các lãnh đạo, đặc biệt là những người mới được thăng chức cần phải được quy định trải qua lớp tập huấn bắt buộc về nghiệp vụ quản lý và kiến thức pháp luật cần thiết.

3.2.1.2. Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực của Công ty điện lực An Giang

❖ **Đánh giá năng lực thực hiện công việc**

Nhất thiết phải áp dụng những phương pháp khoa học trong việc đánh giá nhân viên, chấn chỉnh kịp thời cách đánh giá nhân viên qua loa, sơ sài. Dựa trên tình hình thực tế của PCAG, kết hợp với tham khảo các phương pháp đánh giá nhân viên trong các tài liệu về quản trị NNL cho thấy rằng việc thực hiện bằng phương pháp lập *Bảng chấm điểm* có xem xét trọng số (*Quản trị nguồn nhân lực – TS Trần Kim Dung – 2006*)

để đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên PCAG là có thể thực hiện được và đem lại kết quả chính xác.

Một nhân viên có thể được đánh giá giỏi về mặt này, khá về mặt khác, còn đánh giá tổng hợp sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các tiêu chuẩn và có tính đến trọng số.

Bảng đánh giá sẽ được thực hiện bởi các lãnh đạo trực tiếp của nhân viên, cụ thể là tổ trưởng, phó phòng và trưởng phòng.

Với phương pháp như trên, sẽ giúp cho việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên rõ ràng, cụ thể hơn, bản thân người nhân viên qua bảng đánh giá cũng nhận thấy được mình còn yếu kém mặt nào, đã được đánh giá đúng mức chưa,... từ đó kết quả đánh giá mới thực sự có ý nghĩa và tác động đến quá trình sửa đổi hoàn thiện và phấn đấu của từng cá nhân.

Đối với các lãnh đạo đơn vị trực thuộc, việc đánh giá năng lực phải được gắn liền với kết quả chấm điểm thi đua của đơn vị mình.

❖ Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc theo mô hình BSC&KPI thực hiện thông suốt trong toàn PCAG, với mục tiêu:

+ Kiểm tra hệ thống đánh giá đang triển khai tại đơn vị tìm hiểu nguyên nhân hệ thống ngưng trệ.

+ Kết quả báo cáo đánh giá kết quả thực hiện hiệu quả của các đơn vị theo BSC&KPI lần thứ nhất.

+ Hệ thống đánh giá BSC&KPI hoạt động thông suốt từ trên PCAG đến các đơn vị và đến người lao động

Tiếp tục ứng dụng KPI/BSC vào quá trình đánh giá năng lực, hiệu quả nhằm tăng NSLĐ, làm căn cứ để chi trả lương thưởng cạnh tranh, cụ thể như sau: (i) Hiểu đúng về BSC/KPIs, điều chỉnh phương pháp tiếp cận, quản trị BSC/KPIs trong nội bộ PCAG; (ii) Tăng cường truyền thông và đào tạo nội bộ; (iii) Đề xuất kế hoạch khung trong việc rà soát KPIs hàng năm, rà soát KPOs định kỳ 03 năm; quy trình điều chỉnh KPIs hàng năm (sau rà soát, nếu có); quy trình điều chỉnh KPOs định kỳ 03 năm (sau rà soát, nếu có), (iv) Đề xuất lộ trình thử nghiệm, áp dụng trên toàn PCAG kế hoạch vận hành BSC/KPIs; (v) Khái toán về chi phí triển khai BSC/KPIs

❖ Chế độ lương, thưởng, đãi ngộ linh hoạt hơn:

Đối với những nhân viên chuyển công tác từ đơn vị khác đến: không nên quá cứng nhắc trong việc sắp xếp trở về mức lương khởi điểm ban đầu như hiện nay, bỏ qua quá trình công tác phục vụ xã hội trước đây của họ. Nên thực hiện theo giải pháp như sau: sau thời gian thử việc phải xem xét lại thành tích công tác, bảng chấm điểm đánh giá năng lực làm việc, kết hợp với quá trình công tác trước đây (thể hiện qua thành tích danh hiệu đã đạt được, chức vụ, bậc lương,...) trên cơ sở đó xét lại mức lương, vị trí chức danh công tác thỏa đáng, phù hợp hơn.

Đối với một số chức danh công việc đặc biệt hoặc chuẩn bị nhân lực cho các dự án quan trọng, mục tiêu đòi hỏi cao. PCAG phải xây dựng chế độ thu nhập riêng biệt mới đủ sức thu hút nhân lực, khuyến khích NV tập trung tâm huyết thực hiện tốt trọng trách của mình.

Trong khả năng rèn luyện và phạm vi môi trường làm việc thường xuyên, đồng thời với nhận thức khắc phục dần đi đến tuyệt đối chấm dứt chế độ làm việc vô chủ trong các DNNN như hiện nay, các nhà quản trị PCAG có thể tự tăng cường trau dồi một vài kỹ năng cơ bản sau nhằm đạt hiệu quả cao nhất trong hoạt động quản trị>NNL.

3.2.2. Hoàn thiện khả năng quản lý hiệu quả nguồn nhân lực cho các nhà quản trị

3.2.2.1. Hoàn thiện khả năng thành công của nhà quản trị nhân sự

Muốn NCCL>NNL không thể thiếu vai trò nhà quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự là một lĩnh vực phức tạp và khó khăn. Công việc quản trị không hề dễ dàng khiến cho vai trò của nhà quản trị trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Muốn lãnh đạo NV thành công, muốn NV an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải có những bí quyết riêng. Nghệ thuật quản lý nhân sự dựa trên ba bí quyết đơn giản nhưng rất hiệu quả nhằm tăng năng suất làm việc của NV, tăng lợi nhuận và sự thỏa mãn của khách hàng. NV làm việc năng suất hơn nếu như họ biết bạn muốn họ làm cái gì, họ được khen ngợi khi làm đúng và bị khiển trách rõ ràng nếu làm việc không tốt, nhưng nhân cách của họ cũng phải được tôn trọng. Những nhà quản trị nhân sự áp dụng những bí quyết này ít bị căng thẳng và dễ đạt được thành công.

Trong quá trình công tác, chắc hẳn không có một cấp quản trị nào lại thuận buồm xuôi gió chèo lái NV của mình trong sóng biển yên lặng. Mâu thuẫn giữa các NV với nhau, mâu thuẫn giữa các NV với cấp quản trị, mâu thuẫn giữa NV với chính sách của công ty,... có thể thường xuyên xuất hiện.

Người lãnh đạo phải khôn ngoan, khéo léo giải quyết các vấn đề một cách khoa học nhưng nên uyển chuyển, tránh để xảy ra các cuộc xô xát, đình công hay bãi công. Và tốt nhất vẫn là nhà quản trị biết giao tế nhân sự giỏi, biết thu phục và biết động viên NV để họ làm việc một cách hăng hái, đưa PCAG đến đỉnh thành công.

3.2.2.2. Hoàn thiện khả năng đánh giá về con người

Đánh giá năng lực của NV là nguyên nhân tại sao để giảm thiểu rủi ro trong các quyết định nhân sự quan trọng thì nhiệm vụ hàng đầu là cần phải phát triển kỹ năng đánh giá con người. Tìm ra năng lực thật sự và khả năng tiềm ẩn của một cá nhân là một khởi đầu tốt cho quá trình đánh giá con người.

Các nhà lãnh đạo là những con người bình thường. Đó là nguyên nhân vì sao họ lại có những quyết định rất con người khi tuyển dụng nhân sự, những quyết định thường dẫn tới sai lầm như vậy.

Do các nhà lãnh đạo luôn phải chịu sức ép lớn trong công việc và bị hạn chế về thời gian nên dường như một số lỗi lầm khi đánh giá con người là điều không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, đánh giá năng lực con người trong một tổ chức là điều rất quan trọng và do đó không thể dựa vào thông tin hoàn toàn mang tính cảm giác và không đầy đủ.

Trong mỗi trường hợp, nếu những người chịu trách nhiệm tuyển dụng nhân sự có sự cẩn trọng hợp lý để thu thập các thông tin và xem xét đánh giá nó một cách khách quan, thì những người được tuyển dụng sẽ được đánh giá đúng và được sắp xếp vào các vị trí trong PCAG một cách phù hợp.

3.2.2.3. Dừng ra lệnh, hãy thuyết phục

Thuyết phục có sức mạnh lớn hơn nhiều mệnh lệnh. Điều này cũng giống như ngòi bút mạnh hơn lưỡi gươm vậy. NQL sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn khi biết cách thuyết phục NV của mình bằng các luận điểm hợp lẽ chứ không phải bằng các mệnh lệnh cứng nhắc. Mặc dù tính kỷ luật là điều cần thiết song thuyết phục sẽ tạo ra tinh thần phấn khích, động lực làm việc chủ động và sáng tạo. Trong khi đó, mệnh lệnh sẽ nhanh chóng tiêu diệt chất lượng của công việc.

Ba cấu phần chính của việc thuyết phục gồm: Đề nghị; Sử dụng các ẩn ý và khai thác tâm lý của người bị thuyết phục; Các lập luận lô-gic.

Một khi đã bị thuyết phục, NLD sẽ tự có động lực tốt nhất để thực hiện công việc. NQL sẽ đạt được mục tiêu một cách yên lặng, nhẹ nhàng và tốn ít sức nhất.

3.2.2.4. Xây dựng một môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau

Môi trường làm việc gồm có hai phần cứng và mềm. Môi trường mềm chính là mối quan hệ giữa người với người trong DN, bao gồm tinh thần tôn trọng, tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết nhiều vấn đề và để gắn bó với nhau. Nói một cách khác, môi trường mềm thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau của mọi thành viên trong một tổ chức.

Môi trường cứng bao gồm cơ sở vật chất, văn phòng, phương tiện vận chuyển, bàn ghế, thiết bị máy móc... Môi trường này lệ thuộc rất nhiều vào tình hình tài chính của DN.

Môi trường mềm quan trọng hơn môi trường cứng rất nhiều vì không thể giải quyết tất cả vấn đề bằng tiền được. Mà muốn cải thiện tình hình tài chính của DN phải có môi trường mềm thật tốt. Một trong những lý do chính mà DN Việt Nam thường không tìm ra được người giỏi hoặc để mất người cho DN nước ngoài là do môi trường mềm chưa được tốt.

Thu nhập bao gồm lương bổng, lợi ích xã hội, trợ cấp, tiền thưởng và lợi nhuận. Thu nhập sẽ khẳng định và làm thỏa mãn giá trị và địa vị của NV. Tuy nhiên, không phải DN nào cũng có điều kiện tài chính để thực hiện những điều trên. Sự thiếu thốn về tài chính cũng không thể cản trở việc thu hút và giữ chân người giỏi nếu DN có được ba điều trên. Vì vậy, lãnh đạo và NQL DN phải có tầm nhìn về chiến lược, truyền đạt tầm nhìn đó cho NV một cách thuyết phục, và tạo ra một môi trường làm việc thuận lợi cho NV thì người giỏi sẽ có niềm tin và lòng trung thành để ở lại với DN. Có như vậy, DN mới có thể giữ chân và sử dụng một cách tối ưu NNL của mình.

3.2.2.5. Phát huy tiềm lực của nhân viên trẻ

NV trẻ nói chung phân làm ba loại: Tràn đầy nhiệt tình; Làm việc hơi quá mức, muốn độc lập; Thuận theo mệnh lệnh, chỉ cần có việc làm.

Cho dù họ thuộc loại nào, họ đều rất tích cực, chỉ là chưa hiểu tự phát huy như thế nào, hoặc là căn bản không muốn phát huy. Là cấp trên, là lãnh đạo của họ, phải khơi dậy sự tích cực của họ. Đó là trách nhiệm không thể trốn tránh.

Giúp NV phát huy tính tích cực như:

- + Giao cho họ một số việc tương đối nặng.
- + Tạo cho NV cách làm đúng đắn, tránh hiểu nhầm xung động là tích cực, nên cho họ hiểu về cung cách làm việc để họ hiểu làm việc phải có quy tắc.

+ Nên phạt ít, rộng lượng với khiếm khuyết do lòng tự trọng của người trẻ rất cao. Cấp trên nên tăng cường biểu dương, rộng lượng bao dung, họ mới mạnh dạn để tiến lên.

Những NV có dã tâm, đều mong muốn nêu ra ý niệm mới của mình và mong được ban lãnh đạo chấp nhận, khẳng định tài năng của họ. Gặp những NV này, giống như nhất được của quý, chỉ cần biết cách khai thác sẽ có lợi vô cùng.

Người trẻ tương đối ưa chuộng, nhưng nếu thiếu sự chỉ đạo thích đáng, sử dụng phương pháp xử lý công việc sai lầm mà không biết. Kết quả là công ty, đơn vị không đạt hiệu quả, ngược lại thiệt hại càng lớn. Lãnh đạo nên chỉ đạo từng bước đối với NV trẻ, bao gồm cả phương pháp giải quyết sự việc với hiệu quả đi cùng với tố chất và động viên họ học nhiều, suy nghĩ nhiều, thực tiễn nhiều và không thiếu mặt nào trong ba mặt này.

Động viên NV học tập không chỉ lý thuyết suông mà phải hành động thực tế. Với NV trẻ, tuyệt đối không lạm dụng "chính sách cao áp" bởi vì trong bất kỳ hoàn cảnh nào, sử dụng chính sách này chỉ đào tạo hai loại người. Người có tính phản loạn và người có tính nô lệ. NV có tính phản loạn sẽ gây ra thiệt hại không nhiều thì ít cho công ty, đơn vị. Hiệu suất và tố chất chỉ là biểu hiện bề ngoài, "di chứng" về sau sẽ nhiều. NV có tính nô lệ sẽ thiếu chủ động, sáng tạo, có lợi thì theo, không có chủ kiến, dần dần sẽ mất đi sự nhạy cảm, không theo kịp tiến độ công việc.

3.2.2.6. Nắm bắt thành thạo các bí quyết giữ chân người giỏi

Giữ chân người giỏi là chiến lược, không phải là biện pháp đối phó nhất thời. Vì vậy phải có chiến lược giữ người từ 4 “mặt trận”: *thu hút, tuyển dụng, hội nhập và cộng tác*. Danh tiếng PCAG là yếu tố quan trọng thu hút người giỏi bên ngoài đồng thời giữ người giỏi bên trong. PCAG đôi khi mất người giỏi ngay trong quá trình tuyển dụng vì thiếu tính chuyên nghiệp. Đừng đợi đến khi NV nộp đơn xin nghỉ, mới tìm cách “nín chân”, trong khi việc giữ người đúng phải bắt đầu ngay từ lúc nhân viên mới “bước vào cửa”. Trong quá trình cộng tác, PCAG cần luôn minh bạch, nhất quán trong chính sách nhân sự, công bằng trong đánh giá năng lực/tạo cơ hội phát triển như nhau, công việc thu hút và quan hệ làm việc tích cực.

3.2.3. Tích hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược Công ty điện lực An Giang

❖ Chiến lược NNL được tích hợp với chiến lược của tổ chức PCAG

Quan niệm này dựa trên việc coi NNL như là năng lực cốt lõi của công ty yếu tố tạo ra sự khác biệt và mang lại lợi thế cạnh tranh cho công ty. Mặt khác các hoạt động NNL cũng cần có sự kết hợp nhau để hợp lực tạo ra khả năng bảo đảm sự thành đạt mục tiêu của tổ chức.

❖ NNL với các dạng chiến lược kinh doanh

Với thực trạng NNL hiện tại cho thấy PCAG đã theo đuổi *chiến lược dẫn đạo chi phí* tập trung vào việc tìm kiếm những NNL bên trong như dựa trên việc thu hút con em của NV đang và đã làm việc trong công ty, hoặc là bạn bè người thân của NV. Cách làm này đã có thể tận dụng kinh nghiệm của những người NV và qua đó giảm bớt các chi phí đào tạo, thời gian hội nhập NV mới với công việc. Tuy nhiên, đã đến lúc PCAG cần theo đuổi *chiến lược dị biệt hóa* hay sự khác biệt rất cần các nhân tố mới, cần các tài năng để tạo ra sự khác biệt vì thế không thể trông chờ những nguồn NV bên trong được mà phải mở rộng nguồn; song PCAG cũng không quên chú trọng tìm ra các giải pháp để thu hút và lưu giữ các tài năng trong công ty.

3.2.4. Nâng cao các giá trị tích cực tại Công ty điện lực An Giang

Tiến tới việc hình thành văn hóa theo xu hướng áp dụng khái niệm “Văn hóa chính trực, công bằng” (Just Culture).

PCAG cũng nên áp dụng khái niệm hết sức hiện đại, thường được áp dụng cho các ngành công nghệ cao, hệ thống lớn, nhiều rủi ro như điện lực, đây là nền tảng cho việc xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, gần gũi, cân bằng cán bộ, khách hàng, cộng đồng đồng thời đề cao an toàn, gắn kết và liêm chính. Do giao thức truyền thông xã hội đã trở thành một phần không thể thiếu được trong cuộc sống của mỗi cá nhân, PCAG xem xét ứng dụng công cụ mạng thương mại - xã hội nội bộ để thông tin, tương tác và báo cáo trong đội ngũ, từ đó khai thác được dữ liệu lớn, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để đánh giá về trải nghiệm, phản hồi tức thời, cảnh báo nguy cơ từ đội ngũ đồng đảo, nhưng giá trị và đòi hỏi về sự chuyên nghiệp, năng suất ngày càng cao. Đây cũng là hình thái công nghệ của CMCN 4.0.

3.2.5. Hoàn thiện hoạt động của phòng tổ chức nhân sự

3.2.5.1. Nâng cao trình độ nghiệp vụ cho cán bộ Phòng tổ chức nhân sự

Cán bộ Phòng TC&NS phải là những người có kỹ năng thực hiện tốt các chức năng của quản trị NNL để có thể hoàn thành vai trò của mình và truyền đạt tinh thần cho các cấp quản trị khác trong PCAG cùng thực hiện.

Việc đào tạo và bồi dưỡng kiến thức về nghiệp vụ NCCL>NNL thực hiện thông qua sự phối hợp chặt chẽ với các bộ môn, khoa ngành liên quan của các trường như Đại học Kinh tế, Đại học sư phạm kỹ thuật,... hoặc thông qua các buổi tập huấn, trao đổi kinh nghiệm với các đơn vị khác trong và ngoài nước.

3.2.5.2. Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản trị nguồn nhân lực

EVN đã xây dựng chương trình Quản lý nhân sự chung HRMS cho tất cả các đơn vị trực thuộc, nhân đây PCAG nên đề xuất ý kiến về quan điểm quản lý dữ liệu NV cho các đơn vị thành viên, đồng thời tập hợp và xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu đầy đủ và khoa học theo định hướng của hệ chương trình chung, để có thể nhanh chóng đưa vào sử dụng. Điều quan trọng là phải kết nối được cơ sở dữ liệu giữa nhân sự PCAG đang quản lý với các chương trình đào tạo mà chính các nhân sự đó tham gia, để phòng TC&NS thống kê kịp thời và nắm rõ nguồn tài nguyên về con người mình đang có, giúp cho việc hoạch định các chiến lược hợp lý, chính xác.

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

PHẦN KẾT LUẬN

Hệ thống Quản trị nguồn nhân lực của PCAG hiện tại chưa đáp ứng được các tiêu chí quản trị nhân lực hiện đại trong các doanh nghiệp lớn trong khu vực, do đó việc cải thiện hiệu suất lao động không đạt được mục tiêu mong muốn. PCAG cần thực hiện rà soát, thực hiện các chiến lược cải cách cơ bản Hệ thống quản trị Nguồn nhân lực của mình để tiếp tục duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định, đồng thời phải xác định các tầm nhìn trong tương lai trung hạn trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0 sẽ thâm nhập nhanh chóng vào giai đoạn 2020-2030, đòi hỏi con người và hệ thống phải có những thay đổi lớn. Điều này đặc biệt quan trọng khi xét đến tốc độ già hóa nhanh của NNL PCAG trong thời gian vừa qua.

Chính vì thế, việc nghiên cứu và hoàn thành đề tài: "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang" càng có ý nghĩa quan trọng, khẳng định tính đúng đắn và sự cần thiết của đề tài. Có thể đánh giá trên một số mặt sau:

Về phương diện lý luận: Đề tài đã vận dụng những kiến thức của khoa học quản lý cũng như các kiến thức đã tiếp thu được trong quá trình học tập, nghiên cứu để khẳng định sự cần thiết, mục tiêu, cơ sở, yêu cầu, nguyên tắc của NNL PCAG.

Về mặt thực tiễn: đề tài vừa có đánh giá khái quát, vừa có đánh giá cụ thể về tình hình thực trạng, ảnh hưởng và nguyên nhân của những mặt mạnh và yếu của NNL PCAG.

Như vậy, đề tài đã bám sát được yêu cầu lý luận và thực tiễn trong nghiên cứu. Nó gắn liền với yêu cầu về NCCL NNL trong thời gian tới. Với những định hướng, giải pháp nêu trong luận văn, tác giả mong rằng đề tài sẽ góp phần vào việc xây dựng và NCCL NNL vững mạnh, đáp ứng kịp thời sự phát triển của ngành điện và hoàn thành tốt nhiệm vụ do SPC giao.

Mặc dù tác giả đã nỗ lực, song do hiểu biết của tác giả và thời gian có hạn nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được sự góp ý, bổ sung của các thầy, cô giáo, và các đồng nghiệp quan tâm.

Xin trân trọng cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A/ TRONG NƯỚC:

1) Sách:

- 1) ĐOÀN VĂN KHÁI. (2005). *Nguồn lực con người trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở Việt Nam*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lý Luận Chính Trị.
- 2) NGUYỄN HỮU DŨNG. (2004). *Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực con người ở Việt Nam*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao Động - Xã Hội.
- 3) TRẦN KIM DUNG. (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. Hồ Chí Minh: NXB Tổng Hợp.
- 4) BÙI THỊ NGỌC LAN. (2002). *Nguồn lực trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*. Hà Nội: NXB: Chính Trị Quốc Gia.
- 5) BÙI VĂN NHƠN. (2006). *"Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội"*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tư Pháp.
- 6) ĐÀM ĐỨC VƯỢNG. (2010). *Thực trạng và giải pháp xây dựng đội ngũ trí thức Việt Nam trong sự nghiệp đổi mới đất nước*. Hà Nội: NXB Chính Trị Quốc Gia.
- 7) HOÀNG MINH LỢI. (2018). *Chính sách phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Nhật Bản và Hàn Quốc, gợi ý cho Việt Nam*. Hà Nội: Viện hàn lâm khoa học và xã hội Việt Nam .
- 8) HOÀNG PHÊ. (2003). *Từ điển tiếng Việt*. Hà Nội: Viện nghiên cứu phát triển giáo dục.
- 9) MAI QUỐC CHÁNH. (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà Xuất Bản Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
- 10) PHẠM MINH HẠC. (2001). *"Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực: đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa"*. Hà Nội: Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
- 11) TRẦN BÌNH TRỌNG. (2003). *LỊCH SỬ CÁC HỌC THUYẾT KINH TẾ*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống Kê.
- 12) TRẦN XUÂN CẦU VÀ MAI QUỐC CHÁNH. (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà Xuất Bản Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
- 13) VŨ BÁ THỂ. (2005). *Phát huy nguồn lực con người để CNH, HĐH - Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*. Hà Nội, Việt Nam: Lao Động - Xã Hội.
- 14) VŨ THỊ MAI. (2012). *"Giáo Trình Quản Trị Nhân Lực"*. Hà Nội: Nhà xuất bản đại học kinh tế Quốc Dân.

15) VŨ THỊ NGỌC PHÙNG. (2006). *GIÁO TRÌNH KINH TẾ PHÁT TRIỂN*. Hà Nội: Nxb Lao động - Xã hội.

2) Báo cáo :

1) NGUYỄN PHÚ TRỌNG. (2000). "*Luận chứng khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*". Hà Nội: Đề tài khoa học cấp nhà nước KHXH 05.03.

2) BÙI VĂN MINH. (2014). *Nâng cao chất lượng công chức trong cơ quan hành chính nhà nước các tỉnh miền núi phía Bắc: Nghiên cứu ở tỉnh Điện Biên*". Hà Nội: Trường Đại Học kinh tế Quốc Dân.

3) ĐINH VĂN TOÀN. (2015). "*Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015*". Hà Nội: Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.

4) HOÀNG CHÍ BẢO. (1993). Ảnh hưởng của văn hóa đối với việc phát huy nguồn lực con người. *Hội đồng lý luận trung ương*, 9.

5) NGUYỄN VĂN QUÍ. (2015). *Luận văn Tiến sĩ kinh tế: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty điện lực Phú Thọ đến năm 2020*. Hà Nội: Trường Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.

6) PHẠM MINH HẠC. (1996). *Con người Việt Nam - Mục tiêu và động lực của sự phát triển kinh tế*. Hà Nội: Chương trình KX-07.

7) VŨ THỊ KIM LOAN. (2015). *Luận án tiến sĩ kinh tế: Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ở thành phố Hồ Chí Minh*. Hồ Chí Minh: Trường Đại Học Kinh Tế .

8) PHAN THỦY CHI. (2008). *Luận án tiến sĩ Kinh Tế: 'Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường Đại Học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế "*. Hà Nội: Trường Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.

9) PHẠM THỊ NGỌC BÍCH. (2005). *CHÍNH SÁCH TRUYỀN THÔNG CỦA NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN CHÂU Á*. Hà Nội: Ngân hàng phát triển Châu Á (ADP).

10) PHẠM VĂN ĐỨC. (2011). Vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa ở Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Khoa Học Xã Hội Việt Nam.*, 2.

11) PHÙNG MINH PHƯỢNG. (2013). "*Phân tích và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty lưới điện cao thế miền bắc*". Hà Nội.: Đại học Bách khoa .

3) Tạp chí:

1) NGUYỄN LỘC. (2010, 10 26). *Bàn về cơ cấu Nguồn Nhân Lực Việt Nam*. Được truy lục từ Liên hiệp các hội khoa học và kỹ thuật - Việt Nam (VUSTA): <http://www.vusta.vn/vi/news/Trao-doi-Thao-luan/Ban-ve-co-cau-nguon-nhan-luc-viet-nam-35721.html>.

2) NGÔ THỊ MINH HẰNG. (2008). *Chương trình đào tạo và phát triển Nguồn Nhân Lực trong công ty nhà nước*. Được truy lục từ Kien thuc 360: <http://www.doanh-nhan360.com/Desktop.aspx/kienthuc360>

3) ĐẶNG XUÂN HOAN. (2015, 04 17). Phát triển Nguồn Nhân Lực Việt Nam giai đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh Công Nghiệp Hóa , Hiện Đại Hóa và hội nhập quốc tế. *Tạp Chí Cộng Sản*.

4) ĐỖ MINH THỤY. (2017, 08 30). *Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Nhật Bản, Hàn Quốc, Nam Phi và bài học rút ra cho Việt Nam*. Được truy lục từ CÔNG THƯƠNG: <http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/kinh-nghiem-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-cua-nhat-ban-han-quooc-nam-phi-va-bai-hoc-rut-ra-cho-viet-nam-27450.htm>

5) ĐỖ SƠN. (2018, 05 22). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thời hội nhập*. Được truy lục từ Tập đoàn điện lực Việt Nam: <https://www.evn.com.vn/d6/news/Nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-thoi-hoi-nhap-6-12-22946.aspx>

6) TÔ HUY RÚA. (2014, 11 16). *"Một số vấn đề về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay"*. Được truy lục từ Báo nhân dân - điện tử: <http://www.nhandan.com.vn/chinhtri/item/24849202-mot-so-van-de-ve-phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-o-nuoc-ta-hien-nay-ky-1.html>

7) PHƯƠNG LIÊN và cộng sự. (2018, 04 05). *" Giải pháp mới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trước thêm CPTPP "*. Được truy lục từ Diễn đàn doanh nghiệp: <http://enternews.vn/giai-phap-moi-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-truoc-them-cptpp-127143.html>

8) PHẠM TRƯỜNG HOÀNG VÀ NGÔ ĐỨC ANH . (2008). *Phát triển Nguồn Nhân Lực công nghiệp ở Việt Nam trong giai đoạn mới của công nghiệp hóa*. Được truy lục từ Diễn đàn phát triển Việt Nam: http://www.vdf.org.vnDoc/2008/VDFConf_WIPHoangVie.pdf

9) PHẠM CÔNG NHẤT. (2008). " *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập kinh tế* ". Được truy lục từ Tạp chí cộng sản số 786.

10) VŨ THỊ PHƯƠNG MAI. (2004). Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao qua thực tiễn Công Nghiệp Hóa, Hiện Đại Hóa ở Một số nước. *Tạp chí Tổ chức nhà nước* , 11.

11) PHẠM NGỌC HÒA. (2019). Tỉnh An Giang xây dựng chuỗi liên kết từ giảm tình trạng bỏ học đến đào tạo nghề và giải quyết việc làm. Hà Nội: Tạp Chí Cộng Sản.

B/ NƯỚC NGOÀI:

1) WILLIAM R.RACEY. (1994). *The Human Resources Glossary*. USA, USA: The complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners.

2) CÔNG TY TƯ VẤN QUỐC TẾ IRELAND - ESBI. (2003). *Báo cáo "Quy hoạch tổng thể về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty điện lực Việt Nam"*. Hà Nội: Tổng công ty điện lực Việt Nam.

3) ABDULLSH, H. (2007). Definition of HRD : Key concepts from a National and International Context. *Europear Journal of social Sciences*.

4) BASE RESOURES. (2018, 10 30). *Mô hình đánh giá năng lực nhân sự chuẩn quốc tế*. Retrieved from Quản trị nhân sự: <https://resources.base.vn/hr/mo-hinh-ask-la-gi-mo-hinh-danh-gia-nang-luc-nhan-su-chuan-quoc-te-350>

5) CARBERY AND CROSS. (2018). *Quản Trị Nhân Sự*. Nhà xuất bản Giáo dục- Đại Học Quốc Tế Macmilan.

6) GILL PALMER. (1993). *Bristish Industrial Relations*. New South Wales, Australia: Trường đại học Wollongong.

7) JON INGHAM. (2007). *Strategic Human Capital Management*. Luan Don: Human Capital White Paper.

8) KRISTINE and PETER. (2007). The Academy of Human Resource Development. *Human Resource Development International*, 2.

9) MAKOTO, M. (2018). *Human Resource Development International*.

10) NHÓM TƯ VẤN CÔNG TY ĐIỆN LỰC TOKYO - Nhật Bản (TEPCO) và tư vấn trong nước (Công ty Hưng Việt). (2004). *Đề án: Nghiên cứu phát triển NNL trong ngành điện lực Việt Nam*. Hà Nội: Dự án JICA-EVN.

PHỤ LỤC

❖ *Kết quả thu thập số liệu:*

- Phỏng vấn bằng câu hỏi, cấu trúc: 300 phiếu. Thực hiện lấy ý kiến đại diện cho từng đơn vị trong toàn PCAG gồm đại diện cho các phòng ban và cấp điện lực, tổng số phiếu câu hỏi dành đối tượng NV là 240 phiếu (tự đánh giá 80 phiếu, đồng nghiệp đánh giá 80 phiếu, cấp trên đánh giá 80 phiếu), dành cho CBQL 60 phiếu (tự đánh giá 20 phiếu, đồng nghiệp đánh giá 20 phiếu, NV đánh giá 20 phiếu).

- Điều tra thông qua phỏng vấn trực tiếp: Đối tượng phỏng vấn trực tiếp là 10 nhân viên và 10 CBQL nhằm tìm hiểu thông tin sâu phục vụ cho việc phân tích trong luận văn.

Bảng PL.1: Thống kê kết quả cơ cấu phiếu thu thập phỏng vấn tại PCAG

Nội dung	Nhân viên	Cán bộ quản lý	Tổng
Số phiếu phát ra	240	60	300
Số phiếu thu về	240	60	300
Tổng số phiếu thu về đạt yêu cầu	240	60	300

Các dữ liệu cơ bản về đặc điểm nhân khẩu học, công việc của CB-CNV tham gia khảo sát được tổng hợp trong bảng dưới đây:

Bảng PL.2: Đặc điểm đối tượng khảo sát

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	266	89,21
Nữ	34	10,79
<i>Độ tuổi</i>		
Dưới 30	30	9,60
30-40	135	47,30
40-50	98	31,30
Trên 50	37	11,80
<i>Trình độ chuyên môn</i>		

Khác	12	3,80
Sơ cấp	119	42,20
Trung cấp	89	28,40
Cao đẳng	13	4,20
Đại học	59	18,8
Sau đại học	8	2,6
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Dưới 2 năm	6	1,9
Từ 2-5 năm	33	10,5
Từ trên 5- 10 năm	78	24,9
Trên 10 năm	183	62,6

Bảng PL.3: kết quả thu thập số liệu của cán bộ quản lý

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm trung bình đánh giá				Ghi chú
		Tự đánh giá	Đồng nghiệp đánh giá	Cấp dưới đánh giá	Bình quân chung	
1	Trình độ chuyên môn	3.95	3.81	3.69	3.82	
2	Năng lực giải quyết vấn đề	3.88	3.61	3.41	3.63	
3	Khả năng lập kế hoạch	4.07	3.51	3.38	3.61	
4	Công tác đào tạo	3.21	3.15	3.08	3.15	
5	Kỹ năng tổ chức	4.41	3.87	4.12	4.13	
6	Kỹ năng phân quyền, ủy quyền	3.51	3.21	3.19	3.30	
7	Kỹ năng giao tiếp	3.79	3.31	3.68	3.59	
8	Tinh thần trách nhiệm	4.15	3.87	4.03	4.01	
9	Mối quan hệ	3.19	3.28	3.15	3.20	
10	Công tác tạo động lực làm việc	3.25	3.14	2.95	3.11	

Bảng PL.4: kết quả thu thập số liệu cấp nhân viên

Bảng PL.5: kết quả thu thập số liệu của nhóm kỹ năng chuẩn bị cho CBQL và NV đối với CMCN 4.0 :

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm trung bình đánh giá				Ghi chú
		Tự đánh giá	Đồng nghiệp đánh giá	Cấp dưới đánh giá	Bình quân chung	
1	Trình độ chuyên môn	3.61	3.42	3.35	3.46	
2	Năng lực giải quyết vấn đề	3.42	3.18	3.31	3.30	
3	Công tác đào tạo	3.31	3.09	3.03	3.14	
4	Vị trí công tác hiện tại	3.51	3.21	3.12	3.28	
5	Kỹ năng làm việc nhóm	3.81	3.63	3.53	3.66	
6	Mức độ rõ ràng về cấu trúc nhiệm vụ	4.21	3.16	4.29	3.89	
7	Tinh thần trách nhiệm	3.61	3.23	3.12	3.32	
8	Mối quan hệ	3.31	3.39	3.19	3.30	
9	Công tác tạo động lực làm việc	3.21	3.24	3.45	3.30	

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm trung bình đánh giá				Ghi chú
		Tự đánh giá	Đồng nghiệp đánh giá	Cấp dưới đánh giá	Bình quân chung	
	Kỹ năng học và tự học	3.78	3.57	3.41		
1	Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng.	3.84	3.69	3.58	3.70	
2	Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức.	3.75	3.65	3.51	3.64	
3	Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức.	4.12	3.65	3.43	3.73	
4	Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.	3.39	3.29	3.12	3.27	
	Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp	3.85	3.59	3.65		
5	Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề.	4.41	3.87	4.12	4.13	
6	Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề.	3.55	3.38	3.25	3.35	
7	Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.	3.81	3.54	3.74	3.70	
	Kỹ năng tư duy linh hoạt	3.64	3.56	3.50		

8	Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.	4.12	3.91	4.06	4.03	
9	Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.	3.23	3.38	3.18	3.26	
10	Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.	3.32	3.19	3.06	3.19	
	Kỹ năng trí tuệ cảm xúc	3.90	3.77	3.68		
11	Bạn có xây dựng được mối quan hệ lâu bền nào ở PCAG chưa?	3.89	3.75	3.69	3.78	
12	Bạn đương đầu với thất bại như thế nào?	4.01	3.84	3.74	3.86	
13	Bạn đánh giá tầm quan trọng của sự lạc quan trong môi trường làm việc như thế nào?	3.95	3.81	3.78	3.85	
14	Ở vị trí này, bạn dự định cải thiện những kỹ năng làm việc với con người nào?	3.76	3.67	3.51	3.65	

Bảng PL.6: kết quả thu thập số liệu của Khả năng chịu áp lực cho CBQL và NV

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm trung bình đánh giá				Ghi chú
		Tự đánh giá	Đồng nghiệp đánh giá	Cấp dưới đánh giá	Bình quân chung	
	khả năng đảm nhiệm nhiều công việc	3.31	3.25	3.00		
1	Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài.	3.03	2.93	2.85	2.94	
2	Bạn có tin tưởng vào những cam kết trong công việc.	3.15	3.24	2.91	3.10	
3	Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.	3.75	3.58	3.23	3.52	
	khả năng chịu áp lực trong thời gian dài	3.28	3.16	3.28		
5	Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.	3.54	3.41	3.61	3.52	
6	Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.	3.15	3.03	2.98	3.05	
7	Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng	3.15	3.04	3.25	3.15	

	muốn chấm dứt nó.				
	khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục	2.67	2.23	2.31	
8	Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.	4.98	3.75	4.15	4.29
9	Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.	3.03	2.95	2.78	2.92

Bảng PL.7: (mẫu 1)

PHIẾU CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Tại Công ty Điện lực An Giang

(Đánh giá đối tượng cấp cán bộ quản lý- Tự đánh giá)

Xin chào anh (chị), Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực An Giang**” và mong muốn được anh (chị) chia sẻ một số thông tin như nội dung bảng khảo sát bên dưới. Thông tin được anh (chị) cung cấp sẽ rất hữu ích cho đề tài của tôi, và tôi cam kết thông tin sẽ được giữ bí mật. Rất mong anh (chị) dành chút thời gian để giúp tôi hoàn thành bài nghiên cứu này.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Giới tính: Nam Nữ
2. Tuổi: Dưới 30 tuổi
- Từ 30-40
- Từ 41-50
- Từ 51-60
3. Trình độ chuyên môn :
- Công nhân kỹ thuật
- Trung cấp - Đại học
- Cao đẳng - Sau ĐH

PHẦN B: NỘI DUNG CÂU HỎI

(Chú thích: Mức tích cực tăng dần: 1- kém; 2- Cần cố gắng; 3- Đạt yêu cầu; 4- Tốt; 5- Rất tốt)

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Nội dung đánh giá	Mức độ đáp ứng				
			1	2	3	4	5
1	Trình độ chuyên môn	- Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo					
		- Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc					
		- Chủ động trong công việc					
2		- Xác định vấn đề					
		- Phân tích nguyên nhân					

	Năng lực giải quyết vấn đề	- Phương pháp giải quyết vấn đề					
3	Khả năng lập kế hoạch	- Xác định mục tiêu của tổ chức có rõ ràng không - Tính chủ động trong xây dựng kế hoạch để thực hiện công việc					
4	Công tác Đào tạo	- Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo - Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo - Hiệu quả của quá trình đào tạo					
5	Kỹ năng tổ chức	- Phân công công việc giữa các bộ phận - Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả - Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức với quá trình thực hiện mục tiêu					
6	Kỹ năng phân quyền, ủy quyền	- Tin tưởng giao quyền cho cấp dưới - Tạo điều kiện cho cấp điện cho cấp dưới hoàn thành công việc					
7	Kỹ năng giao tiếp	- Khả năng nói trôi chảy, logic - Nói có dễ hiểu không - Có hay phức tạp hóa vấn đề không - Có hấp dẫn người nghe không					
8	Tinh thần trách nhiệm	- Tự giác trong công việc - Nhiệt tình hứng thú trong công việc - Chịu trách nhiệm trong công việc					
9	Mối quan hệ	- Với cấp trên - Với cấp dưới - Với đồng nghiệp					
10	Công tác tạo động lực làm việc	- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng - Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn					
11	Kỹ năng học và tự học	- Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng. - Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức. - Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức. - Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.					
12	Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp	- Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề. - Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề. - Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.					
13	Kỹ năng trí tuệ cảm xúc	- Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống. - Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân. - Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
13	Kỹ năng tư duy linh hoạt	- Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống. - Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân. - Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
14	khả năng đảm nhiệm nhiều công việc	- Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài. - Bạn có tin tưởng vào những cam kết trong công việc. - Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.					
		- Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.					

15	khả năng chịu áp lực trong thời gian dài	- Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.					
		- Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó.					
16	khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục	- Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.					
		- Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.					

Bảng PL.8: (mẫu 2)

PHIẾU CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Tại Công ty Điện lực An Giang

(Đánh giá đối tượng cấp cán bộ quản lý-đồng nghiệp đánh giá)

Xin chào anh (chị), Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực An Giang**” và mong muốn được anh (chị) chia sẻ một số thông tin như nội dung bảng khảo sát bên dưới. Thông tin được anh (chị) cung cấp sẽ rất hữu ích cho đề tài của tôi, và tôi cam kết thông tin sẽ được giữ bí mật. Rất mong anh (chị) dành chút thời gian để giúp tôi hoàn thành bài nghiên cứu này.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

4. Giới tính: Nam Nữ

5. Tuổi: Dưới 30 tuổi

Từ 30-40

Từ 41-50

Từ 51-60

6. Trình độ chuyên môn :

- Công nhân kỹ thuật

- Trung cấp

- Cao đẳng

- Đại học

- Sau ĐH

PHẦN B: NỘI DUNG CÂU HỎI

(Chú thích: Mức tích cực tăng dần: 1- kém; 2- Cần cố gắng; 3- Đạt yêu cầu; 4- Tốt; 5- Rất tốt)

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Nội dung đánh giá	Mức độ đáp ứng				
			1	2	3	4	5
1	Trình độ chuyên môn	- Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo					
		- Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc					
		- Chủ động trong công việc					
2	Năng lực giải quyết vấn đề	- Xác định vấn đề					
		- Phân tích nguyên nhân					
		- Phương pháp giải quyết vấn đề					
3	Khả năng	- Xác định mục tiêu của tổ chức có rõ ràng không					

	lập kế hoạch	- Tính chủ động trong xây dựng kế hoạch để thực hiện công việc					
4	Công tác Đào tạo	- Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo					
		- Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo					
		- Hiệu quả của quá trình đào tạo					
5	Kỹ năng tổ chức	- Phân công công việc giữa các bộ phận					
		- Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả					
		- Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức với quá trình thực hiện mục tiêu					
6	Kỹ năng phân quyền, ủy quyền	- Tin tưởng giao quyền cho cấp dưới					
		- Tạo điều kiện cho cấp điện cho cấp dưới hoàn thành công việc					
7	Kỹ năng giao tiếp	- Khả năng nói trôi chảy, logic					
		- Nói có dễ hiểu không					
		- Có hay phức tạp hóa vấn đề không					
		- Có hấp dẫn người nghe không					
8	Tinh thần trách nhiệm	- Tự giác trong công việc					
		- Nhiệt tình hứng thú trong công việc					
		- Chịu trách nhiệm trong công việc					
9	Mối quan hệ	- Với cấp trên					
		- Với cấp dưới					
		- Với đồng nghiệp					
10	Công tác tạo động lực làm việc	- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng					
		- Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn					
11	Kỹ năng học và tự học	- Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng.					
		- Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức.					
		- Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức.					
		- Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.					
12	Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp	- Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề.					
		- Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề.					
		- Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.					
13	Kỹ năng trí tuệ cảm xúc	- Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
13	Kỹ năng tư duy linh hoạt	- Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
14	khả năng đảm nhiệm nhiều công việc	- Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài.					
		- Bạn có tin tưởng vào những cam kết trong công việc.					
		- Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.					
15	khả năng chịu áp lực trong thời gian dài	- Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.					
		- Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.					

		- Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó.					
16	khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục	- Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.					
		- Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.					

Bảng PL.9: (mẫu 3)

PHIẾU CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Tại Công ty Điện lực An Giang

(Đánh giá đối tượng cấp cán bộ quản lý- Nhân viên đánh giá)

Xin chào anh (chị), Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực An Giang**” và mong muốn được anh (chị) chia sẻ một số thông tin như nội dung bảng khảo sát bên dưới. Thông tin được anh (chị) cung cấp sẽ rất hữu ích cho đề tài của tôi, và tôi cam kết thông tin sẽ được giữ bí mật. Rất mong anh (chị) dành chút thời gian để giúp tôi hoàn thành bài nghiên cứu này.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

7. Giới tính: Nam Nữ

8. Tuổi: Dưới 30 tuổi
 Từ 30-40
 Từ 41-50
 Từ 51-60

9. Trình độ chuyên môn :

- Công nhân kỹ thuật
- Trung cấp - Đại học
- Cao đẳng - Sau ĐH

PHẦN B: NỘI DUNG CÂU HỎI

(Chú thích: Mức tích cực tăng dần: 1- kém; 2- Cần cố gắng; 3- Đạt yêu cầu; 4- Tốt; 5- Rất tốt)

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Nội dung đánh giá	Mức độ đáp ứng				
			1	2	3	4	5
1	Trình độ chuyên môn	- Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo					
		- Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc					
		- Chủ động trong công việc					
2	Năng lực giải quyết vấn đề	- Xác định vấn đề					
		- Phân tích nguyên nhân					
		- Phương pháp giải quyết vấn đề					
3	Khả năng lập kế hoạch	- Xác định mục tiêu của tổ chức có rõ ràng không					
		- Tính chủ động trong xây dựng kế hoạch để thực hiện công việc					
4	Công tác	- Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo					

	Đào tạo	- Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo					
		- Hiệu quả của quá trình đào tạo					
5	Kỹ năng tổ chức	- Phân công công việc giữa các bộ phận					
		- Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả					
		- Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức với quá trình thực hiện mục tiêu					
6	Kỹ năng phân quyền, ủy quyền	- Tin tưởng giao quyền cho cấp dưới					
		- Tạo điều kiện cho cấp điện cho cấp dưới hoàn thành công việc					
7	Kỹ năng giao tiếp	- Khả năng nói trôi chảy, logic					
		- Nói có dễ hiểu không					
		- Có hay phức tạp hóa vấn đề không					
		- Có hấp dẫn người nghe không					
8	Tinh thần trách nhiệm	- Tự giác trong công việc					
		- Nhiệt tình hứng thú trong công việc					
		- Chịu trách nhiệm trong công việc					
9	Mối quan hệ	- Với cấp trên					
		- Với cấp dưới					
		- Với đồng nghiệp					
10	Công tác tạo động lực làm việc	- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng					
		- Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn					
11	Kỹ năng học và tự học	- Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng.					
		- Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức.					
		- Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức.					
		- Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.					
12	Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp	- Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề.					
		- Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề.					
		- Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.					
13	Kỹ năng trí tuệ cảm xúc	- Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
13	Kỹ năng tư duy linh hoạt	- Tầm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
14	khả năng đảm nhiệm nhiều công việc	- Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài.					
		- Bạn có tin tưởng vào những cam kết trong công việc.					
		- Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.					
15	khả năng chịu áp lực trong thời gian dài	- Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.					
		- Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.					
		- Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó.					
16	khuyh hướng bị lôi	- Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.					

cuốn và thuyết phục	- Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.					
---------------------	--	--	--	--	--	--

Bảng PL.10: (mẫu 4)

PHIẾU CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Tại Công ty Điện lực An Giang

(Đánh giá đối tượng cấp nhân viên- Tự đánh giá)

Xin chào anh (chị), Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực An Giang**” và mong muốn được anh (chị) chia sẻ một số thông tin như nội dung bảng khảo sát bên dưới. Thông tin được anh (chị) cung cấp sẽ rất hữu ích cho đề tài của tôi, và tôi cam kết thông tin sẽ được giữ bí mật. Rất mong anh (chị) dành chút thời gian để giúp tôi hoàn thành bài nghiên cứu này.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

10. Giới tính: Nam Nữ

11. Tuổi: Dưới 30 tuổi

Từ 30-40

Từ 41-50

Từ 51-60

12. Trình độ chuyên môn :

- Công nhân kỹ thuật

- Trung cấp

- Cao đẳng

- Đại học

- Sau ĐH

PHẦN B: NỘI DUNG CÂU HỎI

(Chú thích: Mức tích cực tăng dần: 1- kém; 2- Cần cố gắng; 3- Đạt yêu cầu; 4- Tốt; 5- Rất tốt)

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Nội dung đánh giá	Mức độ đáp ứng				
			1	2	3	4	5
1	Trình độ chuyên môn	- Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo					
		- Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc					
		- Chủ động trong công việc					
2	Năng lực giải quyết vấn đề	- Xác định vấn đề					
		- Phân tích nguyên nhân					
		- Phương pháp giải quyết vấn đề					
3	Công tác Đào tạo	- Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo					
		- Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo					
		- Hiệu quả của quá trình đào tạo					
4	Vị trí công tác hiện tại	- Có am hiểu về công việc hiện tại không?					
		- Công việc có bị quá tải không?					
		- Khả năng hoàn thành công việc.					
5	Kỹ năng làm việc nhóm	- Có thường xuyên làm việc theo nhóm không?					
		- Có chủ động phối hợp với người khác không?					

		- Có hứng thú trong làm việc nhóm không?					
6	Mức độ rõ ràng về cấu trúc nhiệm vụ	- Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả.					
		- Phân công công việc giữa các bộ phận.					
7	Tinh thần trách nhiệm	- Tinh thần học tập nâng cao tay nghề để vươn lên.					
		- Tự giác trong làm việc.					
		- Nhiệt tình hứng thú trong công việc					
8	Mối quan hệ	- Bạn có tin tưởng tôn trọng và ủng hộ lãnh đạo cấp trên hay không?					
		- Với đồng nghiệp					
9	Công tác tạo động lực làm việc	- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng					
		- Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn					
11	Kỹ năng học và tự học	- Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng.					
		- Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức.					
		- Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức.					
		- Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.					
12	Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp	- Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề.					
		- Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề.					
		- Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.					
13	Kỹ năng trí tuệ cảm xúc	- Tâm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
14	Kỹ năng tư duy linh hoạt	- Tâm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
		- Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài.					
15	khả năng đảm nhiệm nhiều công việc	- Bạn có tin tưởng vào những cam kết trong công việc.					
		- Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.					
		- Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.					
16	khả năng chịu áp lực trong thời gian dài	- Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.					
		- Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó.					
17	khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục	- Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.					
		- Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.					

Bảng PL.11: (mẫu 5)

PHIẾU CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Tại Công ty Điện lực An Giang

(Đánh giá đối tượng cấp nhân viên- đồng nghiệp đánh giá)

Xin chào anh (chị), Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực An Giang**” và mong muốn được anh (chị) chia sẻ một số thông tin như nội dung bảng khảo sát bên dưới. Thông tin được anh (chị) cung cấp sẽ rất hữu ích cho đề tài của tôi, và tôi cam kết thông tin sẽ được giữ bí mật. Rất mong anh (chị) dành chút thời gian để giúp tôi hoàn thành bài nghiên cứu này.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

13. Giới tính: Nam Nữ

14. Tuổi: Dưới 30 tuổi

Từ 30-40

Từ 41-50

Từ 51-60

15. Trình độ chuyên môn :

- Công nhân kỹ thuật

- Trung cấp

- Cao đẳng

- Đại học

- Sau ĐH

PHẦN B: NỘI DUNG CÂU HỎI

(Chú thích: Mức tích cực tăng dần: 1- kém; 2- Cần cố gắng; 3- Đạt yêu cầu; 4- Tốt; 5- Rất tốt)

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Nội dung đánh giá	Mức độ đáp ứng				
			1	2	3	4	5
1	Trình độ chuyên môn	- Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo					
		- Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc					
		- Chủ động trong công việc					
2	Năng lực giải quyết vấn đề	- Xác định vấn đề					
		- Phân tích nguyên nhân					
		- Phương pháp giải quyết vấn đề					
3	Công tác Đào tạo	- Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo					
		- Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo					
		- Hiệu quả của quá trình đào tạo					
4	Vị trí công tác hiện tại	- Có am hiểu về công việc hiện tại không?					
		- Công việc có bị quá tải không?					
		- Khả năng hoàn thành công việc.					
5	Kỹ năng làm việc nhóm	- Có thường xuyên làm việc theo nhóm không?					
		- Có chủ động phối hợp với người khác không?					
		- Có hứng thú trong làm việc nhóm không?					
6	Mức độ rõ ràng về cấu trúc nhiệm vụ	- Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả.					
		- Phân công công việc giữa các bộ phận.					
7	Tinh thần trách nhiệm	- Tinh thần học tập nâng cao tay nghề để vươn lên.					
		- Tự giác trong làm việc.					
		- Nhiệt tình hứng thú trong công việc					
8	Mối quan hệ	- Bạn có tin tưởng tôn trọng và ủng hộ lãnh đạo cấp trên hay không?					
		- Với đồng nghiệp					
9		- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng					

	Công tác tạo động lực làm việc	- Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn					
11	Kỹ năng học và tự học	- Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng.					
		- Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức.					
		- Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức.					
		- Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.					
12	Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp	- Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề.					
		- Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề.					
		Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.					
13	Kỹ năng trí tuệ cảm xúc	- Tâm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
14	Kỹ năng tư duy linh hoạt	- Tâm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
		- Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài.					
15	khả năng đảm nhiệm nhiều công việc	- Bạn tin tưởng vào những cam kết trong công việc.					
		- Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.					
		- Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.					
16	khả năng chịu áp lực trong thời gian dài	- Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.					
		- Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó.					
17	khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục	- Trong công việc, bạn có khuyh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.					
		- Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.					

Bảng PL.12: (mẫu 6)

PHIẾU CÂU HỎI PHỎNG VẤN

Tại Công ty Điện lực An Giang

(Đánh giá đối tượng cấp nhân viên- Cán bộ quản lý đánh giá)

Xin chào anh (chị), Tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu “**Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Điện lực An Giang**” và mong muốn được anh (chị) chia sẻ một số thông tin như nội dung bảng khảo sát bên dưới. Thông tin được anh (chị) cung cấp sẽ rất hữu ích cho đề tài của tôi, và tôi cam kết thông tin sẽ được giữ bí mật. Rất mong anh (chị) dành chút thời gian để giúp tôi hoàn thành bài nghiên cứu này.

PHẦN A: THÔNG TIN CÁ NHÂN

16. Giới tính: Nam Nữ

17. Tuổi: Dưới 30 tuổi

Từ 30-40

Từ 41-50

Từ 51-60

18. Trình độ chuyên môn :

- Công nhân kỹ thuật

- Trung cấp

- Cao đẳng

- Đại học

- Sau ĐH

PHẦN B: NỘI DUNG CÂU HỎI

(Chú thích: Mức tích cực tăng dần: 1- kém; 2- Cần cố gắng; 3- Đạt yêu cầu; 4- Tốt; 5- Rất tốt)

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Nội dung đánh giá	Mức độ đáp ứng				
			1	2	3	4	5
1	Trình độ chuyên môn	- Công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo					
		- Khả năng đáp ứng yêu cầu công việc					
		- Chủ động trong công việc					
2	Năng lực giải quyết vấn đề	- Xác định vấn đề					
		- Phân tích nguyên nhân					
		- Phương pháp giải quyết vấn đề					
3	Công tác Đào tạo	- Mức độ thường xuyên của công tác đào tạo					
		- Mức độ phù hợp của các chương trình đào tạo					
		- Hiệu quả của quá trình đào tạo					
4	Vị trí công tác hiện tại	- Có am hiểu về công việc hiện tại không?					
		- Công việc có bị quá tải không?					
		- Khả năng hoàn thành công việc.					
5	Kỹ năng làm việc nhóm	- Có thường xuyên làm việc theo nhóm không?					
		- Có chủ động phối hợp với người khác không?					
		- Có hứng thú trong làm việc nhóm không?					
6	Mức độ rõ ràng về cấu trúc nhiệm vụ	- Thông tin trong đơn vị thông suốt và hiệu quả.					
		- Phân công công việc giữa các bộ phận.					
7	Tinh thần trách nhiệm	- Tinh thần học tập nâng cao tay nghề để vươn lên.					
		- Tự giác trong làm việc.					
		- Nhiệt tình hứng thú trong công việc					
8	Mối quan hệ	- Bạn có tin tưởng tôn trọng và ủng hộ lãnh đạo cấp trên hay không?					
		- Với đồng nghiệp					
9	Công tác tạo động lực làm việc	- Hệ thống đánh giá thành tích và đãi ngộ nhân viên công bằng					
		- Chế độ khen thưởng của Công ty có động viên khuyến khích để mọi người làm việc tốt hơn					
11	Kỹ năng học và tự học	- Có kế hoạch và mục tiêu học tập rõ ràng.					
		- Tìm kiếm tài liệu, chọn lọc thông tin kiến thức.					
		- Hiểu sâu và thường xuyên kiểm tra, ôn tập lại kiến thức.					
		- Hiểu rõ nguồn gốc và phân tích vấn đề.					
12	Kỹ năng giải quyết các vấn đề phức tạp	- Đơn giản hóa và lật ngược vấn đề.					
		- Chọn giải pháp, mục tiêu và thực hiện vấn đề.					
		- Đánh giá lại kết quả thực hiện vấn đề.					
13	Kỹ năng trí tuệ cảm xúc	- Tâm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					

		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
14	Kỹ năng tư duy linh hoạt	- Tâm quan trọng của sự linh hoạt trong cuộc sống.					
		- Lộ trình xây dựng sự linh hoạt cho cá nhân.					
		- Linh hoạt và những yếu tố tính cách liên quan.					
		- Bạn có muốn mình luôn bận rộn với công việc trong một thời gian dài.					
15	khả năng đảm nhiệm nhiều công việc	- Bạn có tin tưởng vào những cam kết trong công việc.					
		- Bạn có tính kiên trì, nhẫn nại, làm việc một cách nghiêm túc.					
		- Bạn có thể rời xa gia đình và bạn bè của mình trong một thời gian dài vì công việc.					
16	khả năng chịu áp lực trong thời gian dài	- Bạn phải chịu áp lực do công việc trong một thời gian dài.					
		- Trước những khó khăn trong công việc, bạn sẽ cố gắng đến cùng hay nản lòng muốn chấm dứt nó.					
17	khuyh hướng bị lôi cuốn và thuyết phục	- Trong công việc, bạn có khuynh hướng bị ảnh hưởng những tình huống đầy cam go và thử thách.					
		- Trong những buổi tranh luận với đồng nghiệp, bạn thích: Những ý tưởng sáng tạo, có tính thực tiễn.					

Xin chân thành cảm ơn sự nhiệt tình cung cấp thông tin của Quý đồng nghiệp!

Bài báo khoa học:

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG SOLUTIONS TO IMPROVE THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES AT AN GIANG POWER COMPANY

Nguyễn Trần Thế Duy

Học viên Trường đại học sư phạm kỹ thuật TP.HCM

TÓM TẮT

Cách mạng công nghiệp (CMCN 4.0) tác động trực tiếp đến ngành điện, công ty điện lực An Giang (PCAG) gặp phải nhiều thách thức hơn do phát sinh ra những vấn đề mới liên quan đến công nghệ, tái cơ cấu trong lĩnh vực sản xuất, trong truyền tải, phân phối điện; trong kinh doanh và dịch vụ khách hàng là lĩnh vực được thúc đẩy mạnh nhất dưới tác động CMCN 4.0. Như vậy, cần phải có những nghiên cứu tìm ra các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng được các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh (SXKD) của và đảm bảo lợi ích của người lao động.

Từ khóa: Cách mạng công nghiệp; sản xuất kinh doanh; giải pháp; công ty điện lực An Giang; chất lượng nguồn nhân lực; người lao động.

ABSTRACT

The Industrial Revolution (Industry 4.0) has a direct impact on the electricity industry, An Giang Power Company (PCAG) faces more challenges due to new problems arising in technology, restructuring in the field. production, transmission, distribution of electricity; in business and customer service is the field that is most strongly promoted under the impact of Industry 4.0. Therefore, it is necessary to conduct studies to find solutions to improve the quality of human resources to meet the production and business tasks (production and business) of and ensure the interests of workers.

Key words: Industrial revolution; manufacturing business; solution; An Giang power company; quality of personel; worker.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0 làm thay đổi phương thức sản xuất dẫn đến thay đổi phương thức quản trị nhân lực của các ngành sản xuất nói chung trong đó có ngành điện. Thời điểm hiện tại, cơ cấu lao động của PCAG với độ tuổi từ 30 trở lên chiếm đến hơn 80%, trong đó LLLĐ chính ở độ tuổi 30 - 40 chiếm đến 50,10%. Một mặt, đây sẽ là thuận lợi trong việc LLLĐ lứa tuổi này, với kinh nghiệm thâm niên công tác của mình, sẽ đóng góp vào vai trò dẫn dắt trong 10 - 15 năm tới. Mặt khác, nếu chúng ta không kịp thời đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong vòng 10 năm tới đội ngũ lao động bị già hóa sẽ khó đào tạo và tiếp thu công nghệ mới, là

Về phương pháp nghiên cứu chung, một khung phân tích nguồn nhân lực PCAG được thiết lập trên cơ sở tiếp cận có sự tham gia nguồn nhân lực PCAG. Các điểm nghiên

một thực tế đang xảy ra khi trong quá trình chuyển đổi CMCN 4.0. Đó chính là yêu cầu cấp thiết buộc PCAG phải khẩn trương tập trung vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên mọi phương diện, từ CBQL, chuyên gia đến đội ngũ lao động trực tiếp. Thực trạng nguồn nhân lực PCAG hiện nay như thế nào? PCAG cần có những giải pháp gì để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực? Đây là các vấn đề được đề cập trong bài viết này.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp tiếp cận có sự tham gia của các bên liên quan được sử dụng. Cụ thể trong nghiên cứu này, chúng tôi sẽ tiếp cận các phòng ban và các đơn vị trực thuộc PCAG.

cứu được lựa chọn ngẫu nhiên theo đối tượng nói trên.

Phương pháp nghiên cứu cụ thể: các phương pháp thống kê mô tả, thống kê phân

tích được sử dụng kết hợp trong nghiên cứu này. Phương pháp so sánh, đối chiếu: để phân tích, đánh giá, so sánh kết quả của hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG với phương hướng, nhiệm vụ đã được đề ra. Nêu ra được những điểm mạnh, điểm mạnh, từ đó đánh giá chung và tìm giải pháp phù hợp.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Thực trạng nguồn nhân lực công ty điện lực An Giang hiện nay

3.1.1. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực công ty điện lực An Giang

Hệ thống các quy chế, quy định liên quan đến quản trị NNL được xây dựng theo đúng các quy định của pháp luật, áp dụng thống nhất trong PCAG.

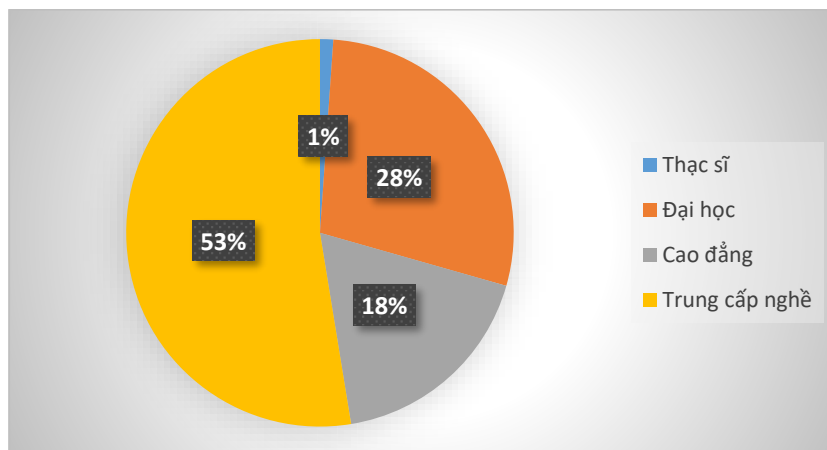
Phòng Tổ chức và nhân sự (TC&NS) là đơn vị đầu mối về công tác quản trị nguồn nhân lực của PCAG. Hiện tại Phòng TC&NS gồm có 05 bộ phận chính: (i) Bộ phận Tổ chức; (ii) Bộ phận Cán bộ; (iii) Bộ phận Lao động tiền lương; (iv) Bộ phận Đào tạo; (v) Bộ phận Thi đua - khen thưởng. Các bộ phận trong Phòng TC&NS có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, tạo thành các khâu trong công tác quản trị nhân sự của PCAG, từ tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đề bạt v.v... đối với NLD

trong PCAG. Tuy nhiên, mối liên hệ giữa các bộ phận trong Phòng TC&NS chưa thực sự chặt chẽ, nên chưa có được mối liên kết giữa các chính sách và cơ chế NNL trong lập kế hoạch, quản lý, đào tạo bồi dưỡng tài năng v.v... Để thực hiện các đề tài, dự án, các mục tiêu cải cách trọng điểm, nên thành lập các Tổ công tác "đặc nhiệm", với sự tham gia đồng thời của tất cả các bộ phận sẽ phát huy được hiệu quả các khâu của NNL hơn là chỉ giao cho một bộ phận nào đó chuyên trách và các bộ phận khác đóng góp ý kiến, việc này sẽ nâng cao được năng lực của các cán bộ làm công tác tổ chức nhân sự. Để tăng khả năng đổi mới, cải cách, cần trao quyền tự chủ hơn cho các đơn vị thành viên trong các hoạt động quản trị nhân sự.

3.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực công ty điện lực An Giang

❖ Vé trí lực:

Trình độ chuyên môn: Tổng số nhân lực đến hết năm 2018 của PCAG là 818 người. Trong đó, số người có trình độ thạc sĩ là 9 người (1%), trình độ đại học là 231 người (28%), trình độ cao đẳng là 147 người (18%), và trình độ trung cấp nghề là 429 người (55%). Số lượng này được phân bổ theo 2 lĩnh vực: trực và gián tiếp (Phòng TCNS, 2018).



Hình 1. Tỷ lệ trình độ chuyên môn NNL – PCAG năm 2018
(Nguồn: Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

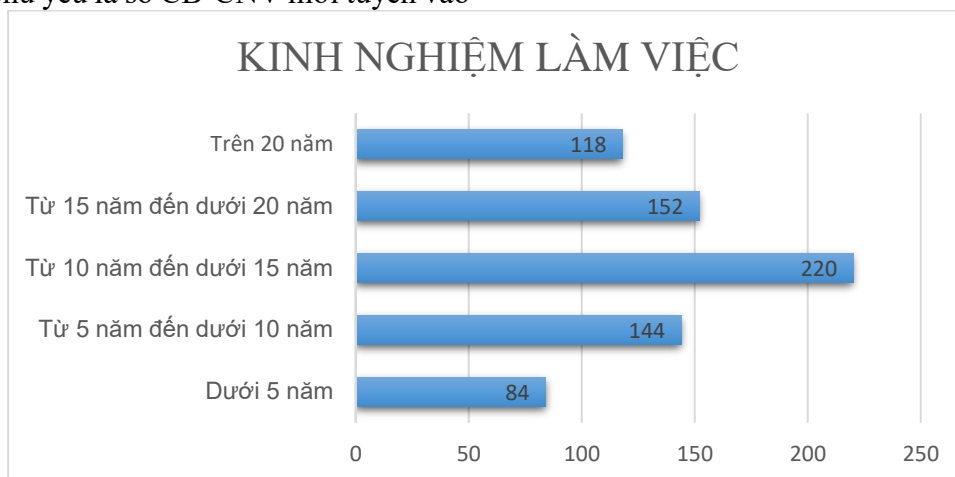
Hiện nay, đội ngũ cán bộ-công nhân viên ở PCAG có xu hướng dịch chuyển về phía có trình độ ĐH và sau ĐH, việc dịch chuyển này do những năm qua, PCAG đã tạo điều kiện về thời gian để CB-CNV tham gia các khóa học để nâng cao trình độ (các lớp đào tạo thạc

sĩ và các lớp ĐH tại chức). Đây là một điều rất tốt nhưng cũng là thách thức với PCAG, bởi vì ngoài thuận lợi là trình độ CB-CNV được nâng cao thì khó khăn là vấn đề bố trí LĐ sao cho hợp lý, không thể để kỹ sư, cử nhân đi ghi chỉ số công tơ hay kéo dây cáp

được. Sự chênh lệch ở trình độ chuyên môn: Đại học và cao đẳng theo cơ cấu trên thế giới trung bình tỷ lệ trình độ chuyên môn: kỹ sư/cao đẳng/công nhân kỹ thuật là: 1/4/10. Trong khi đó tỷ lệ này tại PCAG là: 2,3/1,8/4,3.

Thâm niên làm việc: dưới 5 năm chiếm 10,26% chủ yếu là số CB-CNV mới tuyển vào

làm việc; từ 5 năm đến dưới 10 năm chiếm tỷ lệ 17,60%; từ 10 năm đến dưới 15 năm là 220 người chiếm tỷ lệ cao nhất là 28,89%; từ 15 năm đến dưới 20 năm chiếm tỷ lệ 18,58%; cuối cùng là lực lượng CB-CNV có thâm niên làm việc trên 20 năm chiếm tỷ lệ 24,67%.



Hình 2. Tháp kinh nghiệm làm việc CB-CNV PCAG năm 2018

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

Một lợi thế rất lớn của PCAG, là một doanh nghiệp SX-KD điện độc quyền trên địa bàn tỉnh An Giang, nên việc dịch chuyển ngành trong địa bàn gần như rất ít hoặc có năm cũng không xảy ra, Những LĐ làm việc ở khâu trực tiếp có mức độ nặng nhọc nhiều hơn so các khâu văn phòng nên luôn có sự thay đổi, di chuyển trong khâu này khi NLĐ có thâm niên công tác, họ tìm cách đi học lên để được chuyển ngạch sang gián tiếp, gây khó khăn cho CBQL về thiếu hụt lực lượng lao động trực tiếp.

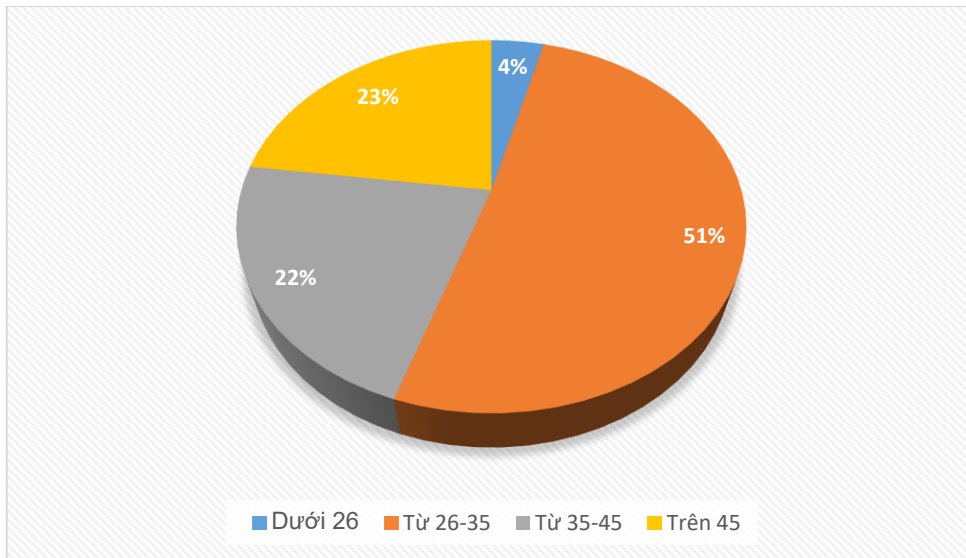
❖ Về thể lực

Độ tuổi: CB-CNV dưới 26 tuổi có 33 người; độ tuổi từ 26 đến 35 hiện có 418 người; độ tuổi từ 35 đến 45 có 180 người; độ tuổi trên 45 có 187 người; Theo hình 3, chúng ta thấy được:

- Sự già hóa đội ngũ, với tỉ lệ NV từ độ tuổi trên 45 chiếm hơn 22,80% đội ngũ NNL và sẽ duy trì xu thế tỷ lệ cao.

- Các độ tuổi dưới 35 đều có xu hướng giảm.

- Cần đưa vào theo dõi phân tích đánh giá các chỉ số độ tuổi, chẳng hạn độ tuổi trung vị để có thể thực hiện các phân tích chiến lược hàng năm.



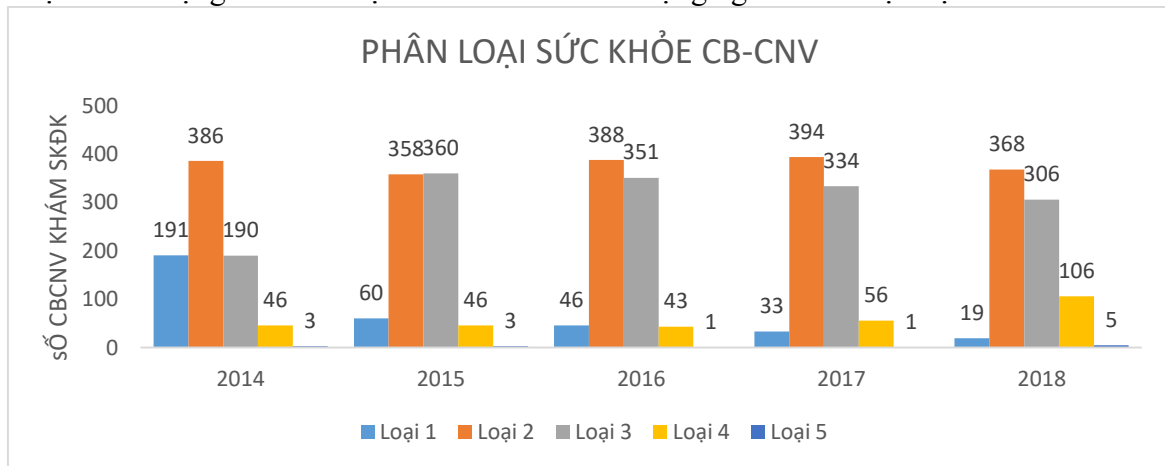
Hình 3. Tỷ lệ lao động theo độ tuổi năm 2018- PCAG

(Nguồn tự thống kê khảo sát của tác giả tại PCAG)

Sức khỏe: PCAG tổ chức khám định kỳ hàng năm cho toàn thể CB-CNV để biết về tình trạng sức khỏe của lực lượng lao động. Đánh giá theo các tiêu chí về thể lực, cân nặng, chiều cao, các bệnh tồn tại,... và được PCAG tổng hợp đánh giá ở 5 mức độ là: Rất khỏe, khỏe, trung bình, yếu và rất yếu. (Theo *TT 36/TTLTBYTBQP* ngày 17/10/2011 của *BYTBQP*)

Qua số liệu theo hình 4, chúng ta thấy được: Tình trạng sức khỏe tại PCAG mới chỉ

dừng lại ở mức sức khỏe: khỏe và trung bình, chiếm số lượng khá lớn. Nhưng tình trạng sức khỏe: khỏe và trung bình, giảm theo từng năm, và theo chiều ngược thì tình trạng yếu và rất yếu thì tăng lên đột biến PCAG cần có chương trình để bố trí công việc phù hợp, những người này chủ yếu làm công tác văn phòng, không được bố trí làm việc ngoài hiện trường như trèo cột, kéo dây. Đây là một trong những tiêu chí cần quan tâm liên quan đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại PCAG.



Hình 4. Trạng thái sức khỏe của CB-CNV PCAG 2014-2018

(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự tại PCAG)

❖ Về tâm lực

Thái độ làm việc: Tính tự nguyện thấp của nhân viên cấp điện lực chiếm đa số, đối với cấp công ty vẫn còn một số lượng nhân viên có tính tự nguyện trong công việc không cao. Việc nhân viên cấp PCAG vẫn có nhiều tính tự nguyện không cao chiếm đa số vào đội

ngũ có năng lực chuyên môn cao. Đây là yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến năng suất lao động và hiệu quả công việc do việc luôn cần sự giám sát chỉ đạo của CBQL đơn vị thì công tác mới đạt yêu cầu.

Mức độ khen thưởng chủ yếu dành cho tập thể đơn vị, rất ít chỉ tiêu dành cho cá nhân,

và tiêu chí khen thưởng chưa khuyến khích được người lao động trong công việc, nếu cá nhân được thì thường chỉ có lãnh đạo đơn vị mới đủ các điều kiện đạt được.

Khả năng chịu áp lực: Qua phỏng vấn cấp dưới chia sẻ “*cán bộ lãnh đạo khi bị áp lực công việc thường hay gắt gỏng và áp đặt chỉ tiêu, hoặc sử dụng mệnh lệnh hành chính cho cấp dưới. Trong khi thực hiện nhiệm vụ chưa hỏi han, chia sẻ động viên chúng tôi*”. thực tế đã chỉ ra một số đơn vị đã nảy sinh mất đoàn kết nội bộ do CBQL bị tác động bởi một số phần tử cơ hội đã lôi cuốn CBQL kéo bè kéo phái đưa đến việc phải thừa kiện kéo dài. Đây cũng là bài học và kinh nghiệm cho CBQL trong cách ứng xử và tiếp xúc với đồng nghiệp và nhân viên cấp dưới.

3.1.3. Những điểm mạnh, yếu về nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang

❖ Những điểm mạnh:

- Đội ngũ CBQL các cấp ổn định.
 - Nhân sự có trình độ đào tạo cơ bản cao, nhiều năm kinh nghiệm.
 - Cơ cấu quản trị chung, kèm theo hệ thống tổ chức, cán bộ hoàn thiện theo mô hình quản lý từng thời kỳ, được quản lý thống nhất từ cấp PCAG đến đơn vị.
 - Cơ chế đánh giá cán bộ lãnh đạo đầy đủ, hoàn thiện.
 - Hệ thống quản trị NNL đã xây dựng và duy trì trong nhiều năm.
 - Chính sách NNL tuân thủ các quy định chặt chẽ của Nhà nước đối với DNNN.
- ❖ Những điểm yếu:
- NSLĐ thấp.
 - Không có động lực tự đổi mới con người do thiếu tính cạnh tranh.
 - Không có cơ chế đặc biệt khuyến khích nhân tài.
 - Năng lực chính của NNL vẫn tập trung vào công nghệ phân phối và kinh doanh điện.
 - Chưa có lộ trình phát triển, kèm theo lộ trình đào tạo đội ngũ kế cận.
 - Đội ngũ già hóa, sức khỏe giảm sút trong 10 năm gần đây.
 - Ứng dụng đánh giá hiệu quả công việc chưa hoàn thiện.
 - Cán bộ phụ trách nhân sự thuộc phòng tổ chức nhân sự đang thực hiện quá nhiều các nhiệm vụ hành chính, giấy tờ, sự vụ.
 - LLLĐ trên 40 tuổi, là nòng cốt lãnh đạo,

gặp khó khăn trong tiếp cận CMCN 4.0.

- Đội ngũ cán bộ nhân lực chưa được đào tạo tư duy thay đổi và sử dụng các mô hình hiện đại.
- Hệ thống quản trị nhân lực không khuyến khích đổi mới.
- Hệ thống số liệu, chỉ số nhân lực chưa đầy đủ, không phản ánh kịp thời các vấn đề trong Quản trị NNL.
- CL NNL đánh giá theo trình độ, bằng cấp, chưa phản ánh toàn diện năng lực của mỗi con người.
- Chưa gắn kết phần mềm quản trị nhân sự (HRMS) với các phần mềm khác trong SX-KD.

3.1.4. Đánh giá chung về thực trạng của nguồn nhân lực Công ty điện lực An Giang

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

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

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

Cán bộ nguồn nhân lực: Cán bộ nhân sự hiện thực hiện các chức năng quản lý điều hành, chưa làm nhiệm vụ tư vấn định hướng

chiến lược, đề xuất và thực hiện các giải pháp đổi mới cho lãnh đạo PCAG; Cán bộ nhân sự không được thường xuyên đào tạo, cập nhật các thông tin, xu hướng phát triển của lĩnh vực quản trị con người trong tổ chức.

3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty điện lực An Giang

Thứ nhất, hoàn thiện hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Công tác hoạch định NNL tại PCAG hiện nay còn rời rạc, phân tán và thụ động với tính chất ngắn hạn theo từng năm. Nội dung hoạch định của PCAG chưa bám sát trên nền tảng chiến lược và kế hoạch hoạt động SX-KD. Phòng TC&NS cần phối hợp chặt chẽ với các đơn vị trong PCAG để xây dựng chiến lược quản lý NNL trung và dài hạn trên nền tảng chiến lược SX-KD của PCAG. Việc hoạch định phải do phòng TC&NS đóng vai trò chủ chốt nhằm đảm bảo tính thống nhất, tập trung mục tiêu và kế hoạch NNL. Việc áp dụng triệt để mô hình quản trị NNL trong điều kiện Việt Nam với 3 nhóm chức năng: thu hút, đào tạo - phát triển, duy trì NNL và đặc biệt là gây dựng đội quân tinh nhuệ đang được chấn chỉnh và hoàn thiện phù với tình hình cụ thể của PCAG sẽ là giải pháp hữu hiệu nhất trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện nay. Đồng thời thành lập tổ công tác thực hiện triển khai các chiến lược trung và dài hạn về NNL do cấp lãnh đạo cao nhất PCAG chủ trì. Và thực hiện truyền thông phổ biến các nội dung các chiến lược trung và dài hạn về NNL tới các đơn vị và NLĐ.

Thứ hai, Hoàn thiện khả năng quản lý hiệu quả nguồn nhân lực cho các nhà quản trị

Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không thể thiếu vai trò nhà quản trị nhân sự. Nghệ thuật quản lý nhân sự dựa trên ba bí quyết đơn giản nhưng rất hiệu quả nhằm tăng năng suất làm việc của nhân viên, tăng lợi nhuận và sự thỏa mãn của khách hàng. Nhân viên làm việc năng suất hơn nếu như họ biết bạn muốn họ làm cái gì, họ được khen ngợi khi làm đúng và bị khiển trách rõ ràng nếu làm việc không tốt, nhưng nhân cách của họ cũng phải được tôn trọng.

Đánh giá năng lực của nhân viên là nguyên nhân tại sao để giảm thiểu rủi ro trong các quyết định nhân sự quan trọng thì nhiệm vụ hàng đầu là cần phải phát triển kỹ năng đánh giá con người. Tìm ra năng lực thật sự và

khả năng tiềm ẩn của một cá nhân là một khởi đầu tốt cho quá trình đánh giá con người.

Thuyết phục có sức mạnh lớn hơn nhiều mệnh lệnh. Điều này cũng giống như ngòi bút mạnh hơn lưỡi gươm vậy. Người quản lý sẽ có nhiều cơ hội thành công hơn khi biết cách thuyết phục nhân viên của mình bằng các luận điểm hợp lẽ chứ không phải bằng các mệnh lệnh cứng nhắc.

Môi trường làm việc gồm có hai phần cứng và mềm. Môi trường mềm chính là mối quan hệ giữa người với người trong tổ chức, bao gồm tinh thần tôn trọng, tin tưởng, hỗ trợ lẫn nhau để giải quyết nhiều vấn đề và để gắn bó với nhau. Nói một cách khác, môi trường mềm thể hiện sự tôn trọng lẫn nhau của mọi thành viên trong một tổ chức. Môi trường cứng bao gồm cơ sở vật chất, văn phòng, phương tiện vận chuyển, bàn ghế, thiết bị máy móc... Môi trường này lệ thuộc rất nhiều vào tình hình tài chính của tổ chức.

Động viên nhân viên học tập không chỉ lý thuyết suông mà phải hành động thực tế. Với nhân viên trẻ, tuyệt đối không lạm dụng "chính sách cao áp" bởi vì trong bất kỳ hoàn cảnh nào, sử dụng chính sách này chỉ đào tạo hai loại người. Người có tính phản loạn và người có tính nô lệ.

Thứ ba, Tích hợp chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược Công ty điện lực An Giang

Với thực trạng NNL hiện tại cho thấy PCAG đã theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí tập trung vào việc tìm kiếm những NNL bên trong như dựa trên việc thu hút con em của nhân viên đang và đã làm việc trong công ty, hoặc là bạn bè người thân của nhân viên. Cách làm này đã có thể tận dụng kinh nghiệm của những người nhân viên và qua đó giảm bớt các chi phí đào tạo, thời gian hội nhập nhân viên mới với công việc. Tuy nhiên, đã đến lúc PCAG cần theo đuổi chiến lược dị biệt hóa hay sự khác biệt rất cần các nhân tố mới, cần các tài năng để tạo ra sự khác biệt vì thế không thể trông chờ những nguồn nhân viên bên trong được mà phải mở rộng nguồn; song PCAG cũng không quên chú trọng tìm ra các giải pháp để thu hút và lưu giữ các tài năng trong công ty.

Thứ tư, Nâng cao các giá trị tích cực tại Công ty điện lực An Giang

Tiến tới việc hình thành văn hóa theo xu hướng áp dụng khái niệm “Văn hóa chính

trực, công bằng” (Just Culture). PCAG cũng nên áp dụng khái niệm hết sức hiện đại, thường được áp dụng cho các ngành công nghệ cao, hệ thống lớn, nhiều rủi ro như điện lực, đây là nền tảng cho việc xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, gắn gũi, cân bằng cán bộ, khách hàng, cộng đồng đồng thời đề cao an toàn, gắn kết và liêm chính. Do giao thức truyền thông xã hội đã trở thành một phần không thể thiếu được trong cuộc sống của mỗi cá nhân, PCAG xem xét ứng dụng công cụ mạng thương mại - xã hội nội bộ để thông tin, tương tác và báo cáo trong đội ngũ, từ đó khai thác được dữ liệu lớn, ứng dụng trí tuệ nhân tạo để đánh giá về trải nghiệm, phản hồi tức thời, cảnh báo nguy cơ từ đội ngũ đông đảo, nhưng giá trị và đòi hỏi về sự chuyên nghiệp, năng suất ngày càng cao.

Thứ năm, Hoàn thiện hoạt động của phòng tổ chức nhân sự

Nâng cao trình độ nghiệp vụ cho cán bộ Phòng TCNS, Việc đào tạo và bồi dưỡng kiến thức về nghiệp vụ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thực hiện thông qua sự phối hợp chặt chẽ với các bộ môn, khoa ngành liên quan của các trường như Đại học Kinh tế, Đại học sư phạm kỹ thuật,... hoặc thông qua các buổi tập huấn, trao đổi kinh nghiệm với các đơn vị khác trong và ngoài nước.

Tăng cường áp dụng công nghệ thông tin: phòng TC&NS PCAG cũng cần chủ động tham gia ứng dụng công nghệ số hóa trong công tác quản trị của mình như công cụ HRMS theo tiêu chuẩn quốc tế, thay vì EVN tự phát triển như hiện nay, công cụ quản lý học tập LMS, các công cụ thu thập dữ liệu từ người dùng như Dữ liệu lớn (Big Data), Trí tuệ nhân

ạo (AI) cho phân tích trải nghiệm, xu thế nhân lực, Mô phỏng (Simulation) Thực tế Ảo (Virtual Reality) cho đào tạo kỹ năng. Các tài liệu liên quan đến lộ trình làm việc của nhân sự được cập nhật và lưu trữ theo phương thức Blockchain (chuỗi khối) để đảm bảo liên tục, chính xác và tin cậy. Do các tài liệu nhân sự và đào tạo ngày càng được sử dụng nhiều hơn, tác động đến các thành viên mọi lúc, mọi nơi mà công nghệ điện toán đám mây cũng trở nên phổ biến, chính vì vậy mà công nghệ an ninh mạng (Cybersecurity) cũng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết.

4. KẾT LUẬN

Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề rất quan trọng nhằm đưa ra những giải pháp trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Nghiên cứu được trình bày trên chỉ ra những điểm mạnh yếu về chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty điện lực An Giang hiện nay.

Kết quả nghiên cứu là nguồn dữ liệu làm cơ sở cho các nghiên cứu định hướng chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung, cho việc xây dựng hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực nói riêng ở Công ty điện lực An Giang. Đặc biệt, nghiên cứu còn có ý nghĩa quan trọng biện minh việc ứng dụng CMCN 4.0 trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Mỗi công ty điện lực có cách tiếp cận và phương pháp xây dựng chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khác nhau, việc trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm sẽ góp phần vào mục tiêu chung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ngành điện Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh. (2008). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà Xuất Bản Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
2. Vũ Thị Mai. (2012). *"Giáo Trình Quản Trị Nhân Lực"*. Hà Nội: Nhà xuất bản đại học kinh tế Quốc Dân.
3. Đinh Văn Toàn. (2015). *Luận án tiến sĩ Kinh Tế: "Phát triển nguồn nhân lực của Tập Đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015"*. Hà Nội: Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
4. Khánh An. (2017). Nguồn nhân lực chất lượng cao là yêu cầu cấp thiết cho cách mạng công nghiệp 4.0. Trong *Tạp chí Bộ Công Thương*. Hà Nội.
5. Phạm Quốc Khánh. (2019). Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trước yêu cầu số hóa nền kinh tế. Trong *Tạp Chí Công Thương*. Hà Nội: Đại học Kinh Tế Kỹ Thuật Công Nghiệp.
6. Chu Thị Bích Ngọc. (2019). Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong cuộc cách mạng công nghệ 4.0. Trong *Điện tử Tài chính*. Hà Nội: Đại Học kinh tế quốc dân.
7. Phòng TCNS. (2018). *Báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh của PCAG*. Long Xuyên: Phòng TCNS.
8. Đỗ Sơn. (2018, 05 22). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thời hội nhập*. Retrieved from Tập đoàn điện lực Việt Nam: <https://www.evn.com.vn/d6/news/Nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-thoi-hoi-nhap-6-12-22946.aspx>

XÁC NHẬN CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN

Tiến sĩ Trần Đăng Thịnh

