

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



NGUYỄN HỒNG QUÂN

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT
LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HÀ
NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC

NGUYỄN HỒNG QUÂN

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HÀ NỘI

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 8340101

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Vân Anh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo trường Đại học Điện Lực, Phòng Đào tạo, Bộ phận sau đại học đã giảng dạy, giúp đỡ tôi hoàn thành khóa học 2022 - 2024.

Trong thời gian học tập tôi đã nhận được sự quan tâm, chỉ bảo nhiệt tình của tập thể giáo viên, của giảng viên hướng dẫn thực hiện luận văn tốt nghiệp đảm bảo kế hoạch và tiến độ đề ra. Đặc biệt, tôi xin bày tỏ sự biết ơn sâu sắc tới giảng viên – TS. Nguyễn Thị Vân Anh, người đã trực tiếp hướng dẫn giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn các cán bộ, công chức của Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội nơi tôi công tác và nơi tôi tiến hành thu thập số liệu đã tạo điều kiện giúp đỡ và cung cấp thông tin giúp tôi hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày ... tháng năm 2025

Tác giả

Nguyễn Hồng Quân

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu riêng của tôi, số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và chưa được sử dụng cho công trình nghiên cứu của bất kỳ học vị nào.

Mọi thông tin được thu thập trong quá trình nghiên cứu tại Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội, các nội dung trích dẫn trong luận văn đã được chỉ rõ nguồn gốc.

Hà Nội, ngày ... tháng năm 2025

Tác giả

Nguyễn Hồng Quân

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
LỜI CAM ĐOAN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH ẢNH.....	vii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	3
5. Những đóng góp của đề tài	3
6. Kết cấu của luận văn	4
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	5
1.1. Khái quát về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực	5
1.1.1. Khái quát về nguồn nhân lực	5
1.1.2. Khái quát chất lượng nguồn nhân lực	8
1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	11
1.2.1. Tiêu chí đánh giá thể lực	11
1.2.2. Tiêu chí đánh giá trí lực	13
1.2.3. Tiêu chí đánh giá tâm lực.....	18
1.2.4. Tiêu chí đánh giá thông qua kết quả thực hiện công việc.....	20
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	21
1.3.1. Hoạt động tuyển dụng	21
1.3.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	22
1.3.3. Sắp xếp và bố trí nguồn lao động.....	23
1.3.4. Chính sách đãi ngộ	24
1.3.5. Xây dựng văn hóa lành mạnh.....	25
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	26
1.4.1. Các yếu tố bên ngoài	26

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp.....	28
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trong nước và bài học kinh nghiệm rút ra	29
1.5.1. Kinh nghiệm của Tổng Công ty Cấp nước Sài Gòn (Sawaco).....	29
1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần Xây dựng Coteccons	30
1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội	31
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1	32
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HÀ NỘI.....	33
2.1. Tổng quan về Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội.....	33
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	33
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy	34
2.1.3. Kết quả hoạt động của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội giai đoạn 2018 – 2023.....	34
2.1.4. Đặc điểm cơ bản về cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực.....	39
2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.....	40
2.2.1. Thể lực	40
2.2.2. Trí lực.....	45
2.2.3. Tâm lực	52
2.2.4. Kết quả thực hiện công việc	54
2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.....	56
2.3.1. Hoạt động tuyển dụng.....	56
2.3.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	65
2.3.3. Sắp xếp và bố trí nguồn lao động	68
2.3.4. Chính sách đãi ngộ.....	70
2.3.5. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh	75
2.4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.....	76
2.4.1. Thực trạng các yếu tố bên ngoài.....	76
2.4.2. Thực trạng các yếu tố bên trong	77

2.5. Đánh giá hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội	79
2.5.1. Những kết quả đạt được.....	79
2.5.2. Những hạn chế	83
2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế.....	85
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2	89
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP GIÚP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HÀ NỘI..	90
3.1. Quan điểm, mục tiêu và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty trong những năm tới.....	90
3.1.1. Quan điểm.....	90
3.1.2. Mục tiêu	90
3.1.3. Phương hướng.....	91
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội.....	92
3.2.1. Giải pháp nâng cao về tâm lực của người lao động	92
3.2.2. Giải pháp cải thiện hoạt động tuyển dụng	94
3.2.3. Giải pháp tăng cường hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh	96
3.2.4. Đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	98
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3	100
KẾT LUẬN	101
TÀI LIỆU THAM KHẢO	103
PHỤ LỤC	104

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	TBA	Trạm biến áp
3	LĐ	Lao động
4	NL	Nhân lực
5	QT	Quản trị
6	XH	Xã hội
7	TUHCP	Tối ưu hóa chi phí
8	BHYT	Bảo hiểm y tế
9	BHXH	Bảo hiểm xã hội
10	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
11	ATĐ	An toàn điện
12	QLVH	Quản lý vận hành
13	KNT	Không người trực
14	TC-HC	Tổ chức hành chính
15	KTVH	Kỹ thuật vận hành
16	QLLĐ	Quản lý lưới điện

DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH ẢNH

Bảng 2. 1 Bảng tổng hợp suất sự cố lưới điện	35
Bảng 2. 2 Số liệu phát triển đầu tư xây dựng của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.....	37
Bảng 2. 3 Tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ theo kế hoạch sửa chữa lớn, đầu tư xây dựng của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.....	38
Bảng 2. 4 Sự thay đổi số lượng lao động trong giai đoạn 2018 – 2024.....	39
Bảng 2. 5 Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2018 – 2024.....	40
Bảng 2. 6 Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2018 – 2024.....	41
Bảng 2. 7 Thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội (giai đoạn 2022 – 2024).....	43
Bảng 2. 8 Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo giai đoạn 2018 – 2024.....	46
Bảng 2. 9 Cơ cấu lao động theo năng lực chuyên môn giai đoạn 2018 – 2024..	48
Bảng 2. 10 Cơ cấu lao động theo năng lực chuyên môn giai đoạn 2018 - 2024	49
Bảng 2. 11 Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm trong quy trình tuyển dụng	56
Bảng 2. 12 Chỉ tiêu và vị trí tuyển dụng lao động năm 2024 của công ty.....	57
Bảng 2. 13 Hồ sơ công việc vị trí việc làm của một vị trí trong công ty	59
Bảng 2. 14 Kế hoạch đào tạo thực hiện năm 2025.....	65
Bảng 2. 15 Hệ số phụ cấp chức vụ theo hạng	71
Bảng 2. 16 Hệ số lương và bậc lương tối thiểu theo hạng	71
Hình 2. 1 Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty	34
Hình 2. 2 Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi thời điểm 2024	41
Hình 2. 3 Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính đến thời điểm 31/05/2019.....	42

Hình 2. 4 Tỷ lệ nghỉ phép do vấn đề sức khỏe.....	44
Hình 2. 5 Mức độ gặp phải các vấn đề thể chất trong quá trình làm việc của người lao động	45
Hình 2. 6 Biểu đồ cơ cấu lao động theo đào tạo thời điểm 31/12/2024	47
Hình 2. 7 Biểu đồ cơ cấu lao động theo năng lực chuyên môn đến 2024	49
Hình 2. 8 Tần suất đi làm muộn trong 1 năm gần đây.....	53
Hình 2. 9 Giao diện ứng dụng công việc của một chuyên viên phòng Quản lý Đầu tư xây dựng.....	54
Hình 2. 10 Số phiếu khảo sát quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc...	55
Hình 2. 11 Mức độ cải thiện năng lực chuyên môn và kỹ năng sau khi đào tạo	68
Hình 2. 12 Mức độ hài lòng với các chính sách phúc lợi của công ty.....	74

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh kinh tế Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng và chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, chất lượng nguồn nhân lực (NNL) và hiệu quả quản trị NNL đã trở thành yếu tố then chốt quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Việc không ngừng nâng cao và phát triển NNL được xem là chìa khóa giúp doanh nghiệp tránh nguy cơ tụt hậu trong kỷ nguyên số.

Dù một tổ chức có đầu tư vào công nghệ hiện đại hay cơ sở hạ tầng tiên tiến đến đâu, nếu thiếu lực lượng lao động chất lượng, sẽ khó tạo ra sản phẩm, dịch vụ tốt, duy trì lợi thế cạnh tranh và tồn tại lâu dài. NNL tạo ra sự khác biệt và lợi thế cạnh tranh bền vững. Do đó, xây dựng chiến lược phát triển NNL hiệu quả là nội dung tiên quyết, giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu bằng cách tối ưu hóa cả chất và lượng của NNL.

Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội, một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội - Tập đoàn Điện lực Việt Nam, đóng vai trò trọng yếu trong việc quản lý, vận hành hệ thống lưới điện cao thế (220kV, 110kV) và đảm bảo cung cấp điện an toàn, liên tục, chất lượng cho Thủ đô. Suốt quá trình phát triển, Công ty đã phát huy truyền thống tốt đẹp, vượt qua nhiều khó khăn và hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao.

Trong giai đoạn tới, dưới sự lãnh đạo của Đảng và định hướng của Tổng Công ty, Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội sẽ tiếp tục phát huy những ưu thế, phát triển hệ thống lưới điện và xây dựng các trạm biến áp mới nhằm đáp ứng nhu cầu kinh tế, chính trị, xã hội và đời sống dân sinh của Thành phố Hà Nội, góp phần tích cực vào sự nghiệp công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước. Việc bắt kịp thời đại và phát triển ngang tầm quốc tế là một nhiệm vụ đầy thách thức, phụ thuộc rất nhiều vào ý chí, quyết tâm và đặc biệt là chất lượng của đội ngũ cán bộ, công nhân viên, lao động trong Công ty.

Thực tế đặt ra yêu cầu phải tìm ra các giải pháp cụ thể để phát triển, nâng cao NNL về số lượng, chất lượng, cơ cấu hợp lý, với đầy đủ năng lực chuyên môn và phẩm chất chính trị, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong giai đoạn mới. Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội luôn chú trọng chiến lược phát triển và nâng cao NNL để phù hợp với tình hình thực tế, qua đó đưa công tác vận hành và hoạt động đạt hiệu quả cao nhất.

Trước tình hình đó, Công ty đã đề ra chiến lược trong thời gian tới là nâng cao chất lượng và phát triển hệ thống điện 220kV, 110kV trên địa bàn TP Hà Nội

theo hướng hiện đại, ứng dụng tiên bộ khoa học kỹ thuật và các giải pháp mới vào công tác quản lý, nhằm đảm bảo cung ứng điện liên tục, tin cậy và chất lượng. Để thực hiện được mục tiêu này trong bối cảnh cần sử dụng NNL hiệu quả nhằm nâng cao năng suất lao động, chất lượng NNL của Công ty đang là một chiến lược cấp thiết cần được giải quyết.

Xuất phát từ những lý do cấp bách trên, tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài **“Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội”** làm đề tài luận văn thạc sĩ chuyên ngành Quản trị kinh doanh.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Luận văn được thực hiện nhằm mục đích nghiên cứu hệ thống lý luận về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực. Từ đó, phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội và đề xuất các giải pháp đồng bộ, khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty, góp phần đảm bảo cung ứng điện ổn định và phát triển bền vững.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích trên, luận văn tập trung vào các nhiệm vụ sau:

Hệ thống hóa các cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực, và các yếu tố cấu thành chất lượng nguồn nhân lực (thể lực, trí lực, tâm lực), cũng như các hoạt động quản trị nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo và phát triển, sắp xếp bố trí, chính sách đãi ngộ, đánh giá thực hiện công việc và xây dựng văn hóa doanh nghiệp).

Phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội trong giai đoạn gần đây, chỉ ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân của những tồn tại đó. Đồng thời, phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến chất lượng NNL của Công ty.

Đề xuất hệ thống các giải pháp cụ thể, phù hợp với đặc thù của Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, góp phần vào sự phát triển bền vững của Công ty, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành điện.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội.

Về thời gian: Các dữ liệu và thực trạng được phân tích chủ yếu trong giai đoạn 2022-2024. Các giải pháp đề xuất có tính đến định hướng phát triển của Công ty trong những năm tiếp theo.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

Thu thập thông tin thứ cấp từ các phòng ban Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội

Phương pháp điều tra khảo sát: để có những đánh giá khách quan về hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội, em xây dựng phiếu điều tra và thực hiện phỏng vấn, điều tra khảo sát đối với cán bộ nhân viên Công ty.

Phương pháp thống kê, phân tích: Số liệu thu thập được từ điều tra xã hội học được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho việc phân tích thực trạng nâng cao chất lượng NNL tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội

5. Những đóng góp của đề tài

Luận văn kỳ vọng sẽ mang lại những đóng góp cụ thể và thiết thực:

Về mặt lý luận: Góp phần hệ thống hóa và làm rõ hơn các khái niệm, vai trò, tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh đặc thù của ngành điện lực Việt Nam, đặc biệt là trong môi trường doanh nghiệp nhà nước. Nghiên cứu này bổ sung vào kho tàng lý luận về quản trị nguồn nhân lực, cung cấp góc nhìn mới về mối quan hệ giữa chất lượng NNL và hiệu quả hoạt động trong một ngành đòi hỏi kỹ thuật cao và an toàn tuyệt đối.

Về mặt thực tiễn: Áp dụng các cơ sở lý luận, kết hợp với các phương pháp khảo sát, phỏng vấn để phân tích, đánh giá khách quan thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội, đánh giá những ưu điểm, chỉ ra những tồn tại, nguyên nhân từ đó đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty .

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn được kết cấu thành 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.

Chương 3: Một số giải pháp giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực

1.1.1. Khái quát về nguồn nhân lực

1.1.1.1. Khái niệm nhân lực và nguồn nhân lực

Nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực, trí lực và tiềm năng của con người được vận dụng trong quá trình lao động, sản xuất.

Hiểu một cách đơn giản, nhân lực có thể được xem xét dưới hai góc độ chính là số lượng và chất lượng. Về mặt số lượng, đó là toàn bộ những người đủ tuổi theo quy định pháp luật, sẵn sàng tham gia làm việc để thúc đẩy sự phát triển của một quốc gia, khu vực hay doanh nghiệp. Còn về mặt chất lượng, chúng ta sẽ quan tâm đến các yếu tố như giới tính, sức khỏe, trình độ chuyên môn, cùng với ý thức, tác phong và thái độ của người lao động. Tóm lại, nhân lực chính là tập hợp những con người có thể lao động trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp. Đây là nguồn tài sản quý giá nhất của mỗi doanh nghiệp, vì nhân lực chính là lực lượng trực tiếp tham gia vào các hoạt động sản xuất, kinh doanh, sáng tạo ra các giá trị cho tổ chức.

Nhân lực không chỉ bao gồm những người lao động về mặt số lượng, mà còn bao hàm cả các yếu tố về chất lượng như kỹ năng, trình độ, kiến thức chuyên môn, và thái độ làm việc. Do đó, nhân lực không chỉ đơn thuần là con người mà còn là những yếu tố như năng lực, tinh thần, sức khỏe và sự cống hiến.

Nhắc đến thuật ngữ nguồn nhân lực (Human resources), chúng ta đang nói về một khái niệm tương đối mới, xuất hiện từ những năm 1980. Thời điểm này đánh dấu một bước ngoặt trong tư duy quản lý con người. Hãy thử nhìn lại, trước đây, việc quản trị nhân viên (personnel management) mang đậm tính chất mệnh lệnh, coi họ như lực lượng chỉ biết làm theo, cần bị vắt kiệt sức với chi phí thấp nhất. Nhưng rồi, phương pháp "quản lý nguồn nhân lực" ra đời, mang đến sự khác biệt hoàn toàn. Nó linh hoạt hơn, biết cách tạo môi trường thuận lợi để người lao động tự do phát huy tối đa năng lực tiềm ẩn của mình, tích lũy kinh nghiệm tự nhiên trong công việc. Về cơ bản, sự ra đời của cụm từ "nguồn nhân lực" đã cho thấy một cách rõ nét rằng, phương pháp quản lý mới này hiệu quả và nhân văn hơn hẳn so với những gì chúng ta từng áp dụng.

Theo Liên Hợp Quốc trong World Development Indicators (2000) thì: *"NNL là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ với sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước"* [8, tr.3]. Rõ ràng, việc quản lý và tận dụng nguồn lực con người không hề đơn

giản, thậm chí còn phức tạp hơn rất nhiều so với các loại tài nguyên khác. Lý do là bởi con người không chỉ là một thực thể sinh học mà còn là một chủ thể xã hội, cực kỳ nhạy cảm với mọi tương tác, ảnh hưởng từ môi trường tự nhiên, kinh tế và xã hội xung quanh họ.

Theo Giáo trình Nguồn nhân lực của PGS. TS Nguyễn Tiệp (xuất bản năm 2011) thì: “*Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động*” [1, tr.7]. Cách định nghĩa này tập trung vào khía cạnh tổng quát, xem xét toàn bộ dân số có thể cung cấp sức lao động cho xã hội. Tuy nhiên, nếu đi sâu hơn, thuật ngữ này còn được hiểu theo một nghĩa hẹp hơn, chỉ bao gồm những người trong độ tuổi lao động và thực sự có khả năng làm việc. Đây là cách nhìn nhận nhấn mạnh vai trò cốt lõi của lực lượng lao động chính trong xã hội."

Còn theo Giáo trình kinh tế Nguồn nhân lực của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS. TS Trần Xuân Cầu và PGS. TS Mai Quốc Chánh chủ biên (2008) thì: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định*” [2, tr.12].

Theo tác giả luận văn, có thể hiểu nguồn nhân lực của một tổ chức là tổng thể các yếu tố về nhân sự, bao gồm khả năng về thể lực, trí lực, đạo đức, và sự cống hiến mà mỗi cá nhân đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Sự phát triển của nguồn nhân lực không chỉ phụ thuộc vào công tác quản lý, mà còn đòi hỏi sự đầu tư dài hạn vào đào tạo và bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng và hiệu quả làm việc của nhân viên.

Tóm lại, nhân lực là các cá nhân trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất và làm việc trong tổ chức, còn nguồn nhân lực là toàn bộ khả năng lao động của một tổ chức, bao gồm cả hiện tại và tiềm năng phát triển.

1.1.1.2. *Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

Trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực trong một tổ chức không chỉ là tổng số lao động. Nó bao gồm những cá nhân với các vai trò, đặc điểm, năng lực, tiềm năng và kinh nghiệm đa dạng, được tổ chức và liên kết chặt chẽ theo mục tiêu chung. Đây chính là toàn bộ sức mạnh về thể chất, trí tuệ và tinh thần của con người được dùng trong sản xuất – một nguồn lực vô cùng quý giá. Tóm lại, nguồn nhân lực là tất cả những người làm việc trong doanh nghiệp, và chính họ là yếu tố cốt lõi, vận hành và quyết định sự sống còn của tổ chức

Tại Giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Kinh tế Quốc dân do Ths Nguyễn Vân Điềm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên in năm 2012 thì khái niệm này được hiểu như sau: “*Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những*

người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [3]

Theo GS. TS Bùi Văn Nhơn trong sách “*Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*” xuất bản năm 2006 thì: “*Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương*” [4; tr.72].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học Lao động – Xã hội (2009) thì: “*NNL của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên*” [7, tr.9].

Tóm lại, nguồn nhân lực trong bất kỳ tổ chức nào, dù lớn hay nhỏ, chính là toàn bộ đội ngũ lao động. Bao gồm tất cả những cá nhân có đủ khả năng tham gia vào quá trình sản xuất, làm việc và quản lý, tất cả đều hướng đến mục tiêu chung của tổ chức. Điều quan trọng cần nhấn mạnh là, nguồn nhân lực không chỉ là con số nhân viên đơn thuần, mà còn là tổng hòa của những yếu tố chất lượng như trình độ chuyên môn, kỹ năng, kinh nghiệm, khả năng tư duy đổi mới và đặc biệt là sự gắn bó, cam kết với công ty.

Có thể nói, nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất, yếu tố then chốt quyết định sự sống còn và phát triển của mỗi doanh nghiệp. Chính vì lẽ đó, các doanh nghiệp cần dành sự quan tâm đặc biệt để đảm bảo đội ngũ nhân lực của mình không chỉ đủ về số lượng mà còn phải thực sự mạnh về chất lượng, có như vậy mới vững vàng trước mọi thách thức và vươn tới thành công.

1.1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực trong tổ chức

Sự thành công hay thất bại của một tổ chức cũng có sự gắn liền với nguồn nhân lực. Dù công nghệ có hiện đại đến mấy, cơ sở vật chất có tối tân cỡ nào, nếu thiếu đi đội ngũ nhân lực đủ chất lượng, tổ chức ấy khó lòng đứng vững và phát triển.

Hơn cả việc chỉ tham gia sản xuất, nguồn nhân lực còn đóng vai trò then chốt trong việc hình thành và thực thi các chiến lược. Họ chính là động lực thúc đẩy sáng tạo, mang đến những ý tưởng và giải pháp mới mẻ cho tổ chức.

Do đó, không quá khi khẳng định rằng, nguồn nhân lực là tài sản quan trọng bậc nhất của mọi tổ chức, là nhân tố quyết định trực tiếp đến khả năng tồn tại, phát triển và năng lực cạnh tranh trong thị trường đầy biến động

1.1.1.4. Các thành phần chính của nguồn nhân lực trong tổ chức

Để hiểu rõ về nguồn nhân lực của một tổ chức, chúng ta đến với những thành phần chính của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Đầu tiên là số lượng nhân sự, tức là tổng số người đang làm việc tại đó, không phân biệt vị trí, từ ban lãnh đạo cho đến nhân viên thực hiện các công việc cụ thể.

Nhưng con số thôi chưa đủ, điều quan trọng hơn là chất lượng nhân sự. Yếu tố này bao gồm tất cả những gì mỗi cá nhân mang lại: trình độ học vấn, các kỹ năng chuyên môn cần thiết, khả năng làm việc thực tế, tình hình sức khỏe và cả thái độ làm việc của họ. Chất lượng này có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc và tương lai của tổ chức.

Tiếp theo là cơ cấu nhân lực, cách mà đội ngũ được phân chia và sắp xếp trong công ty, dù là theo cấp bậc quản lý, chức vụ hay từng phòng ban. Một cơ cấu hợp lý sẽ giúp việc quản lý và vận hành diễn ra trơn tru hơn rất nhiều.

Cuối cùng và cũng rất quan trọng là tiềm năng phát triển của nguồn nhân lực. Điều này nói lên khả năng học hỏi, tiến bộ và đổi mới của đội ngũ thông qua các khóa đào tạo, bồi dưỡng. Khai thác tốt tiềm năng này sẽ giúp tổ chức luôn giữ vững vị thế cạnh tranh và dễ dàng thích nghi với những thay đổi liên tục của thị trường.

1.1.2. Khái quát chất lượng nguồn nhân lực

1.1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng là một thuật ngữ rất quen thuộc được sử dụng khắp mọi nơi, mọi lĩnh vực đời sống, từ các hoạt động, các sản phẩm cho đến dịch vụ. Xét theo nghĩa khái quát, chất lượng là sự đáp ứng đúng mục tiêu, nhiệm vụ, yêu cầu đặt ra của một hoạt động, quy trình công việc, hay của sản phẩm. Theo nghĩa cụ thể hơn, chất lượng còn có nghĩa là việc thực hiện một công việc đúng theo những yêu cầu đặt ra, để đảm bảo kết quả công việc đạt được trạng thái tốt nhất.

Có rất nhiều tiêu chí khác nhau để đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực như các tiêu chí về trí lực bao gồm: trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, tuổi nghề; các tiêu chí về tâm lực nguồn nhân lực bao gồm thái độ làm việc, sự phối hợp giữa cá nhân và tập thể và giữa cá nhân với cá nhân, kỷ luật trong lao động; các tiêu chí về thể lực của nguồn nhân lực bao gồm chiều cao, cân nặng, sức khỏe thể chất. Tuy nhiên, giữa mỗi ngành các tiêu chí này lại không được thống nhất sử dụng nên chưa có một thang đo cụ thể được áp dụng cho từng ngành.

Nói về chất lượng nguồn nhân lực, đây thực chất là cách chúng ta đo lường mức độ phù hợp của đội ngũ lao động với những đòi hỏi của công việc. Những

yếu tố được xem xét bao gồm trình độ chuyên môn vững vàng, kỹ năng nghề nghiệp thành thạo, thái độ làm việc tích cực, và cả đạo đức nghề nghiệp đáng tin cậy. Khi có một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, đó chính là chìa khóa then chốt quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh và sự phát triển lâu dài, bền vững của bất kỳ tổ chức nào. Để đánh giá được chất lượng này, chúng ta cần nhìn vào mức độ đóng góp thực tế của từng cá nhân vào việc hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ chung của toàn công ty.

Theo giáo trình Nguồn nhân lực, Đại học Lao động Xã hội (2011) thì: *“Chất lượng NNL là khái niệm tổng hợp về những người thuộc NNL được thể hiện ở các mặt sau đây: sức khỏe của người lao động, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp, tính năng động xã hội (gồm khả năng sáng tạo, sự linh hoạt, nhanh nhẹn trong công việc, ...), phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc, môi trường làm việc, hiệu quả hoạt động lao động của NNL và thu nhập mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân (gồm nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần của người lao động)” [1]*

Nhìn chung, chất lượng nguồn nhân lực thực chất là sự thể hiện rõ ràng mối liên kết chặt chẽ giữa các yếu tố nội tại cấu thành nên "con người" trong tổ chức. Chất lượng này không chỉ đơn thuần là một chỉ số phản ánh mức độ phát triển của nền kinh tế. Mà hơn thế nữa, nó còn là tấm gương soi chiếu cho trình độ văn minh của đời sống xã hội. Bởi lẽ, khi nguồn nhân lực có chất lượng vượt trội, họ sẽ tạo ra một động lực mạnh mẽ không chỉ với tư cách là một nguồn lực thúc đẩy sự phát triển, mà còn là biểu tượng sống động cho sự tiến bộ và văn minh của một xã hội.

1.1.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Khi bàn về nguồn nhân lực, chúng ta không chỉ dừng lại ở việc đếm số lượng người. Điều quan trọng hơn nhiều là khía cạnh chất lượng, mà khái niệm này lại có nhiều cách hiểu khác nhau. Tuy nhiên, trong môi trường doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện rõ nhất qua hiệu quả mà đội ngũ lao động mang lại trong quá trình làm việc.

Trong quá trình này, con người thường đóng hai vai trò chính. Một mặt, họ thực hiện các công việc theo quy trình đã được định sẵn, dựa trên những kỹ năng, kinh nghiệm tích lũy được hoặc đã được đào tạo bài bản, nhằm tạo ra sản phẩm theo đúng thiết kế ban đầu. Nhưng mặt khác, con người đồng thời cũng đảm nhiệm chức năng sáng tạo – tạo ra những sản phẩm, công nghệ hoàn toàn mới, không hề theo một khuôn mẫu có sẵn nào. Ở đây, sự cống hiến về cả thể chất lẫn tinh thần, tức là việc vận dụng tối đa trí tuệ của người lao động, phải đạt đến một trình độ

cao. Đó là khả năng tìm tòi, khám phá những thông tin mới, rồi biến chúng thành những sản phẩm hoặc công nghệ đột phá.

Còn theo Mai Quốc Chánh trong cuốn giáo trình “*Kinh tế nguồn nhân lực*” , Đại học Kinh tế Quốc dân (2000) thì: “*Chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất*” [5, tr.36]. Điểm đáng chú ý ở đây là tác giả dùng cụm từ 'được xem xét trên các mặt' chứ không hề coi đây là những tiêu chí bắt buộc phải có. Điều này đồng nghĩa với việc, có khi một khía cạnh nào đó được xem xét, nhưng cũng có thể chưa được hoặc thậm chí không được quan tâm đến

Còn theo Bùi Văn Nhơn thì: “*Chất lượng nguồn nhân lực gồm trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội trong đó:*

Thể lực của nguồn nhân lực: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần

Trí lực của nguồn nhân lực: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động

Phẩm chất tâm lý xã hội: kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao .v.v... ” [4]

Qua đây, ta có thể thấy rằng chất lượng nguồn nhân lực được biểu hiện qua ba yếu tố: Thể lực, trí lực và tâm lực.

Thể lực của mỗi người chịu ảnh hưởng trực tiếp từ điều kiện sống vật chất, mức độ quan tâm đến sức khỏe cá nhân, và quá trình rèn luyện bản thân. Một cơ thể khỏe mạnh, đủ sức thích nghi với môi trường xung quanh sẽ tạo ra nguồn năng lượng dồi dào, đáp ứng tốt mọi yêu cầu công việc. Thể lực có vai trò vô cùng quan trọng, gần như quyết định đến năng lực hoạt động của mỗi người. Bởi lẽ, chỉ khi có một thể chất tốt, con người mới có nền tảng để phát triển trí tuệ và mở rộng các mối quan hệ xã hội.

Trí lực được định hình bởi kiến thức khoa học tổng quát, trình độ chuyên môn sâu rộng, kinh nghiệm làm việc tích lũy, và đặc biệt là khả năng tư duy, phân tích, đánh giá vấn đề của mỗi cá nhân. Hiểu một cách đơn giản, trí lực chính là một kho thông tin đã được xử lý và lưu trữ trong bộ não con người, được tiếp thu qua nhiều kênh khác nhau. Nó không ngừng được hình thành và phát triển thông qua quá trình giáo dục, đào tạo, cũng như từ chính kinh nghiệm thực tiễn trong lao động sản xuất.

Cuối cùng, Tâm lực là những đặc điểm mang tính xã hội sâu sắc của nguồn nhân lực. Nó bao gồm tổng hòa những tình cảm, tập quán, phong cách làm việc, những thói quen, quan niệm sống, các giá trị truyền thống, cùng với những hình

thái tư tưởng, đạo đức và cả yếu tố nghệ thuật – tất cả đều gắn liền với bản sắc văn hóa của một cộng đồng.

1.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Tiêu chí đánh giá thể lực

Thể lực là nền tảng cho sự phát triển của con người và con người muốn có sự phát triển hài hòa cả về thể chất lẫn tinh thần thì cần phải có thể lực tốt. Thể lực biểu hiện qua sự phát triển về cơ thể, sinh lý học con người, bệnh tật, đảm bảo sức khỏe làm việc lâu dài, học tập, tu dưỡng trong một môi trường nào đó,...

Chủ tịch Hồ Chí Minh đã nói: *“Giữ gìn dân chủ, xây dựng nước nhà, gây đời sống mới, việc gì cũng cần sức khỏe mới thành công”*. Con người biết cách sử dụng sức khỏe thì giá trị vật chất tạo ra được tỉ lệ thuận với sức khỏe sở hữu. Trong thời đại công nghiệp hóa, hiện đại hóa 4.0 hiện nay, trí lực đóng vai trò thiết yếu, ảnh hưởng to lớn đến sự phát triển nguồn nhân lực. Để có sự ảnh hưởng to lớn này, sức mạnh trí tuệ con người chỉ phát huy được hết tiềm năng khi được xây dựng trên nền một thể lực khỏe mạnh.

Theo Tổ chức Y tế Thế giới đã định nghĩa *“sức khỏe là trạng thái thoải mái toàn diện về thể chất, tinh thần và xã hội và không phải chỉ bao gồm tình trạng không có bệnh hay thương tật.”* [9, tr.1]. Như vậy, sức khỏe là mục tiêu, động lực, là điều kiện cho sự phát triển của tổ chức, doanh nghiệp. Việc đảm bảo, nâng cao sức khỏe cho người lao động là một nhiệm vụ quan trọng nếu doanh nghiệp, tổ chức muốn xây dựng nền móng nguồn nhân lực vững mạnh, lâu dài.

Khi nói về sức khỏe, chúng ta cần nhìn nhận ở nhiều khía cạnh khác nhau, bao gồm sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần và sức khỏe xã hội.

Sức khỏe thể chất không chỉ đơn thuần là không bệnh tật, mà còn thể hiện ở sự sảng khoái, thoải mái của cơ thể. Để đạt được điều đó, một người cần có sức lực dồi dào, sự nhanh nhẹn, dẻo dai, khả năng chống chọi tốt với các tác nhân gây bệnh và sức chịu đựng bền bỉ trước những điều kiện làm việc khắc nghiệt.

Sức khỏe tinh thần lại thiên về sự hài lòng trong các mối quan hệ xã hội, trong cảm xúc và đời sống nội tâm. Nó được biểu hiện qua cảm giác sảng khoái, dễ chịu, những cảm xúc vui tươi, thanh thản, cùng với những suy nghĩ lạc quan, yêu đời, và một quan niệm sống tích cực, chủ động, dám đương đầu. Người có sức khỏe tinh thần tốt cũng là người biết cách chống lại những tư tưởng bi quan hay lối sống thiếu lành mạnh. Rốt cuộc, sức khỏe tinh thần chính là tấm gương phản ánh một nếp sống văn minh, lành mạnh và có đạo đức. Nền tảng của sức mạnh tinh thần nằm ở sự cân bằng, hài hòa giữa lý trí và tình cảm trong hoạt động tư duy.

Sức khỏe tinh thần được thể hiện qua khả năng đáp ứng với mọi trải nghiệm trong cuộc sống có chủ đích và linh hoạt cũng như trạng thái cân bằng giữa cá thể và thế giới xung quanh, hài hòa giữa bản thân và người khác.

Sức khỏe xã hội được biểu hiện rõ ràng qua sự thoải mái và hòa hợp trong các mối quan hệ của mỗi cá nhân với gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, hay trong cộng đồng. Nó còn thể hiện ở mức độ được xã hội công nhận và chấp nhận. Một người càng dễ dàng hòa nhập, được mọi người đồng cảm, yêu mến thì sức khỏe xã hội của họ càng tốt, và ngược lại. Nền tảng của sức khỏe xã hội chính là sự cân bằng hợp lý giữa hoạt động và quyền lợi cá nhân với những hoạt động và quyền lợi của cộng đồng, của những người xung quanh; nó là sự gắn kết chặt chẽ giữa cá nhân, gia đình và xã hội.

Hay nói cách khác, sức khỏe xã hội còn có thể được nhìn nhận qua khả năng giữ vững sự cân bằng giữa những gì mình làm, những quyền lợi mình có, và cách mình tương tác với hoạt động, quyền lợi của những người khác trong môi trường sống.

Để đánh giá một cách khách quan chỉ số sức khỏe, thông thường chúng ta phải tiến hành khảo nghiệm thực tế, như cân đo, thực hiện các xét nghiệm y tế chuyên sâu, từ đó đối chiếu với những tiêu chuẩn đã được quy định. Theo Thông tư 13/2007/TT-BYT của Bộ Y Tế, việc khám sức khỏe khi dự tuyển, tuyển dụng, khám định kỳ hay khám theo yêu cầu đối với các đơn vị sử dụng lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề, v.v., đều phải tuân thủ các nội dung sau:

- Khám thể lực (chiều cao, cân nặng, chỉ số BMI, mạch, huyết áp)
- Khám lâm sàng (nội khoa, ngoại khoa, sản phụ khoa, mắt, tai – mũi – họng, răng – hàm – mặt, da liễu);
- Khám cận lâm sàng (xét nghiệm máu, xét nghiệm nước tiểu, chuẩn đoán hình ảnh).

Theo đó, căn cứ vào các chỉ tiêu trên để phân loại sức khỏe thành 5 loại theo Quyết định số 1613/ QĐ-BYT ban hành ngày 15/8/1997 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe – phân loại để khám tuyển, khám định kỳ:

- Loại I: Rất khỏe.
- Loại II: Khỏe.
- Loại III: Trung bình.
- Loại IV: Yếu.
- Loại V: Rất yếu.

Có thể khẳng định, sức khỏe là một yếu tố cực kỳ quan trọng, không thể thiếu khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Bởi lẽ, nếu không có sức khỏe, con người sẽ không thể lao động, không thể tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Sức khỏe của nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất làm việc của mỗi cá nhân, dù họ đang tham gia hoạt động kinh tế hay chưa. Ngay cả trong học tập hay các công việc nội trợ, sức khỏe cũng tác động trực tiếp đến khả năng tiếp thu, khả năng sáng tạo.

Trong bối cảnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa ngày nay, con người thường phải làm việc trong môi trường đầy áp lực và cạnh tranh. Một sức khỏe tốt đồng nghĩa với năng suất lao động cao và hiệu quả công việc vượt trội. Chính vì những lý do đó, các tổ chức, doanh nghiệp ngày càng nhận thức rõ ràng rằng việc đầu tư và chăm sóc sức khỏe cho người lao động là điều vô cùng cần thiết. Đây chính là yếu tố then chốt để phát triển nguồn nhân lực, từ đó xây dựng và nâng tầm tổ chức, doanh nghiệp, giúp họ thích ứng nhanh chóng và theo kịp dòng chảy của thời đại.

1.2.2. Tiêu chí đánh giá trí lực

Trí lực là tổng hòa của năng lực trí tuệ, khả năng nhận thức, tư duy sáng tạo và thích ứng xã hội. Nó chiếm một vị trí cực kỳ quan trọng, gần như là trung tâm điều khiển mọi hành vi của chúng ta trong bất cứ hoạt động nào. Ngay cả việc chọn lựa giải pháp tối ưu để phát huy các yếu tố khác trong cấu trúc chất lượng nguồn nhân lực cũng đều do trí lực quyết định.

Năng lực trí tuệ và khả năng sáng tạo trong lao động thể hiện trí lực của con người. Mọi hành động, quyết định công việc, thúc đẩy con người đều phải dựa vào và thông qua đầu óc xử lý. Vì vậy, khai thác triệt để và sử dụng hợp lý trí tuệ con người trở thành nhiệm vụ hàng đầu trong công cuộc phát triển nguồn nhân lực.

Theo dòng lịch sử, xã hội con người tiên bộ vượt bậc, phát triển như ngày nay nhờ biết cách vận dụng, chuyên hóa trí tuệ, sáng tạo áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào đời sống lao động. Để đánh giá trí lực của con người cần thông qua: Trình độ văn hóa, khả năng nhận thức của con người; trình độ chuyên môn, khả năng tùy biến, mức độ hoàn thành và chất lượng công việc.

1.2.2.1. Trình độ văn hóa (trình độ học vấn)

Trình độ văn hóa thể hiện sự hiểu biết về kiến thức phổ thông. Đây là yếu tố quan trọng không chỉ để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực mà còn phản ánh trình độ phát triển kinh tế xã hội. Nó là tiêu chí nền tảng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, vì từ đó người lao động mới có thể tiếp thu kiến thức chuyên

môn, kỹ thuật. Đồng thời, đây cũng là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện các chương trình đào tạo, tái đào tạo nhân lực.

Theo TS. Bùi Thị Ngọc Lan: *“Trình độ học vấn là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức chuyên môn, kỹ thuật, sự hiểu biết về chính trị - xã hội. Trình độ học vấn được cung cấp qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy, qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân”*. [6, tr.21]

Trình độ văn hóa được định lượng tuyệt đối và tương đối qua chỉ tiêu là người biết chữ và chưa biết chữ. Ngoài ra, trình độ văn hóa được đánh giá theo bằng cấp: Tốt nghiệp trung học phổ thông, tốt nghiệp đại học, tốt nghiệp cao học, ... Khả năng tiếp thu phần nào dựa vào trình độ văn hóa. Trình độ văn hóa càng cao thì sự vận dụng tư duy, khoa học kỹ thuật vào công việc càng nhạy bén. Vì thế, với một nền tảng học vấn, trình độ văn hóa cao sẽ là cơ sở để phát triển tay nghề, trình độ chuyên môn kỹ thuật để đáp ứng mọi yêu cầu, phát triển công việc.

Trình độ văn hoá được cung cấp qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy, qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân và được đánh giá qua hệ thống chỉ tiêu:

Phương pháp tính (công thức 1.1) [2]

$$\text{Tỷ lệ biết chữ của dân số từ 10 tuổi trở lên} = \frac{\text{Số người 10 tuổi trở lên biết chữ trong năm xác định}}{\text{Tổng dân số 10 tuổi trở lên trong cùng năm}} \times 100$$

Tỷ lệ dân số biết chữ là số % những người 10 tuổi trở lên có thể đọc, viết và hiểu được những câu đơn giản của tiếng Việt, tiếng dân tộc hoặc tiếng nước ngoài so với tổng dân số 10 tuổi trở lên. Chỉ tiêu này được sử dụng để đánh giá trình độ văn hoá ở mức tối thiểu của một quốc gia. Các thống kê giáo dục trong nước và trên thế giới hiện nay đều sử dụng chỉ tiêu này.

Số năm đi học trung bình của dân số tính từ 25 tuổi trở lên là số năm trung bình một người được đi học.

Dưới đây là một trong những chỉ tiêu được Liên hợp quốc sử dụng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của các quốc gia:

Phương pháp tính (công thức 1.2) [2]

$$A = \sum a_i x_i$$

Trong đó:

A: Số năm đi học trung bình.

a_i : Các hệ số được chọn theo hệ thống giáo dục của mỗi vùng hoặc mỗi nước

x_i : % trình độ văn hoá theo hệ thống giáo dục tương đương

Việc nâng cao trình độ văn hóa không chỉ mang ý nghĩa to lớn trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của cả một quốc gia, mà còn tác động tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực ngay trong từng doanh nghiệp. Do đó, có thể thấy một cách khá rõ ràng: doanh nghiệp nào sở hữu tỷ lệ lao động tốt nghiệp từ cao đẳng, đại học hay thậm chí sau đại học càng cao, thì trình độ trí lực tổng thể của doanh nghiệp đó cũng càng được nâng tầm.

1.2.2.2. *Trình độ chuyên môn*

Trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ kiến thức, sự hiểu biết sâu sắc và kỹ năng thực hành mà một người sở hữu trong một chuyên ngành hay nghề nghiệp cụ thể, nhằm đáp ứng tốt các yêu cầu của công việc trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Trình độ chuyên môn, khả năng tùy biến, mức độ hoàn thành và chất lượng công việc là yếu tố để nhà quản trị có thể đánh giá, bao quát chung về thực lực của đội ngũ cán bộ, công nhân viên trực thuộc quản lý. Trình độ chuyên môn người lao động có được có thể do được học tập, đào tạo trong các trường lớp khác nhau hoặc tự sinh ra sau quá trình người lao động làm việc lâu dài, đúc kết trở thành kinh nghiệm trong quá trình lao động, làm việc. Khả năng tùy biến là khả năng sáng tạo, thích nghi của con người trong công việc. Khi kết hợp trình độ chuyên môn và khả năng tùy biến thì sẽ cho ra kết quả, chất lượng công việc hoàn thành. Như vậy để đánh giá được trình độ chuyên môn kỹ thuật có thể dựa vào: (i) Sự so sánh giữa lực lượng lao động đang làm việc chưa qua đào tạo và lao động đã qua đào tạo; (ii) Sự cân đối giữa lao động theo cấp bậc đào tạo với nhu cầu nhân lực của nền kinh tế theo từng giai đoạn phát triển; (iii) Trình độ lao động được đào tạo theo cấp bậc Đại học, Cao đẳng và Trung cấp.

Tuy nhiên, năng lực thực tế của một người không chỉ dừng lại ở trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Nó còn phụ thuộc rất nhiều vào tố chất cá nhân và hàng loạt các chỉ số quan trọng khác như: IQ (chỉ số thông minh), EQ (chỉ số cảm xúc), SQ (thông minh xã hội), CQ (thông minh sáng tạo), PQ (chỉ số đam mê), AQ (chỉ số vượt khó), hay SQ (trình độ biểu đạt ngôn ngữ). Nói cách khác, có thể hình dung năng lực của mỗi cá nhân lao động là sự kết hợp giữa trình độ chuyên môn nghiệp vụ và tổng hòa các chỉ số này.

Khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, trình độ chuyên môn kỹ thuật được định lượng như sau:

Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo chuyên môn:

Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo là % số lao động đã qua đào tạo so với tổng số lao động của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này đánh giá khái quát về trình độ chuyên môn kỹ thuật của doanh nghiệp, được tính bằng công thức:

$$T_{ĐT} = \frac{\sum L_{ĐT}}{\sum L_{DN}} \times 100$$

Trong đó:

$T_{ĐT}$ là tỷ lệ lao động đã qua đào tạo so với tổng lao động của doanh nghiệp.

$L_{ĐT}$: là số lao động đã qua đào tạo.

L_{DN} : là số lao động của doanh nghiệp.

Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo theo cấp đào tạo

Tỷ lệ lao động theo cấp đào tạo: là % số lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật theo bậc đào tạo so với tổng số lao động của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này được tính cho doanh nghiệp và ở các đơn vị trực thuộc, theo bậc đào tạo: sau đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, sơ cấp của đội ngũ lao động, được tính bằng công thức:

$$T_{ĐT_i} = \frac{\sum L_{ĐT_i}}{\sum L_{DN}} \times 100$$

Trong đó:

$T_{ĐT_i}$: là tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn theo bậc đào tạo so với tổng số lao động của doanh nghiệp.

$L_{ĐT}$: là số lao động đã qua đào tạo.

L_{DN} : là số lao động của doanh nghiệp.

i: chỉ số các cấp được đào tạo

Nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao đồng nghĩa với môi trường của tổ chức, doanh nghiệp luôn được đặt trong sự chuyên nghiệp, hiện đại hóa và luôn thúc đẩy phát triển.

1.2.2.3. Kỹ năng mềm

Kỹ năng mềm (soft skills) là cụm từ chúng ta dùng để chỉ những kỹ năng thiết yếu trong cuộc sống, ví dụ như kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc nhóm, quản lý thời gian, khả năng thư giãn, vượt qua khó khăn, hay sự sáng tạo và đổi mới. Khác hẳn với kỹ năng cứng vốn đề chỉ trình độ chuyên môn, kiến thức học thuật, bằng cấp hay các chứng chỉ nghề nghiệp. [10,tr.1]

Ngày nay, khi tuyển dụng, các doanh nghiệp thường tìm kiếm những ứng viên không chỉ có trình độ chuyên môn vững vàng (thường thể hiện qua bằng cấp hay học vấn), mà còn sở hữu những kỹ năng mềm hỗ trợ đắc lực cho công việc. Những kỹ năng mềm này như kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc nhóm, quản lý thời gian, tin học, ngoại ngữ, thường không phải lúc nào cũng được dạy trong nhà trường và không liên quan trực tiếp đến kiến thức chuyên môn. Tuy nhiên, chúng lại có vai trò hỗ trợ, giúp hoàn thiện năng lực làm việc của người lao động. Chính những kỹ năng này quyết định bạn là ai, cách bạn làm việc như thế nào, và là thước đo hiệu quả công việc thực sự.

Theo bà Nguyễn Thị Hằng (nguyên Bộ trưởng Bộ LĐ, TB & XH, Chủ tịch hội dạy nghề VN): *“Hiện nay, Việt Nam còn đến hơn 50% lao động trong tổng số hơn 10 triệu lao động chưa qua đào tạo cơ bản chính quy, mà chủ yếu là vừa học vừa làm hoặc làm những công việc đơn giản. Điều đó cho chúng ta thấy bức tranh tổng thể về kỹ năng nghề nghiệp của lực lượng lao động không có gì là sáng sủa cho lắm và còn nhiều việc phải làm để có một bức tranh tươi sáng hơn. Điều tối thiểu phải biết (nhưng lại không phải ai cũng biết), là xã hội bây giờ sử dụng sản phẩm dùng được, chứ không sử dụng khả năng hay bằng cấp của con người. Anh không có kỹ năng đánh máy, thì có thuộc lòng 10 quyển sách về Microsoft Office cũng vô nghĩa. Anh không thiết kế nổi một cái nhà bình thường 3 tầng, thì có tốt nghiệp xuất sắc trường Kiến trúc cũng vô nghĩa”* [11, tr.1]

Tổng hợp các nghiên cứu của các nước và thực tế Việt Nam, 10 kỹ năng sau là căn bản và quan trọng hàng đầu cho người lao động trong thời đại ngày nay:

- 1.Kỹ năng học và tự học (Learning to learn)
- 2.Kỹ năng lãnh đạo bản thân và hình ảnh cá nhân (Self leadership & Personal branding)
- 3.Kỹ năng tư duy sáng tạo và mạo hiểm (Initiative and enterprise skills)
- 4.Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc (Planning and organising skills)
- 5.Kỹ năng lắng nghe (Listening skills)
- 6.Kỹ năng thuyết trình (Presentation skills)
- 7.Kỹ năng giao tiếp và ứng xử (Interpersonal skills)
- 8.Kỹ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills)
- 9.Kỹ năng làm việc đồng đội (Teamwork)
10. Kỹ năng đàm phán (Negotiation skills)

Kỹ năng mềm là một trong những tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, tuy vậy đây lại là nhóm yếu tố khó định lượng, và thường bị chi phối bởi chủ quan người đánh giá. Do vậy, doanh nghiệp cần dành sự quan tâm đặc biệt cho việc đánh giá nguồn nhân lực qua các kỹ năng mềm cũng như định hướng đào tạo kỹ năng mềm phục vụ hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình.

1.2.3. Tiêu chí đánh giá tâm lực

Tâm lực là những chuẩn mực về đạo đức, nét đẹp tâm hồn, ý thức, nhân cách của con người, được hình thành do môi trường sống, cách giáo dục và nhận thức theo văn hóa của con người. Người có tâm lực tốt thể hiện qua tác phong làm việc, sự chủ động, sự hăng say sáng tạo trong công việc, qua cách cư xử giữa con người với con người nói riêng và với xã hội nói chung. Những giá trị trên được cá nhân lĩnh hội và thể hiện trong đời sống, hiệu quả công việc, hoàn thiện nhân cách của mình và đóng góp vào sự nghiệp phát triển của xã hội, đất nước. Nhân cách được xây dựng dựa trên đạo đức, lối sống, năng lực cá nhân, là giá trị để từ đó nhà quản trị có thể khái quát và đánh giá được phần nào chất lượng nguồn nhân lực mình sở hữu. Mỗi ngành, mỗi nghề đều có những chuẩn mực trong cách ứng xử, hành động, công việc dựa trên những chuẩn mực chung về đạo đức của xã hội.

Tâm lực có thể hiểu là những chuẩn mực về đạo đức và nhân cách của mỗi người, được bộc lộ rõ ràng trong đời sống thường ngày lẫn trong quá trình lao động sản xuất. Những chuẩn mực này gắn liền với khả năng tư duy và hành động của con người, tạo nên chất lượng tổng thể của nguồn nhân lực. Thậm chí, tâm lực còn góp phần quan trọng vào việc phát huy tối đa vai trò của các yếu tố khác như sức khỏe (Thể lực) và Trí lực. Trong bối cảnh doanh nghiệp, tâm lực của người lao động – với tư cách là một phần của nguồn nhân lực – được biểu hiện cụ thể qua các giá trị phẩm chất đạo đức nghề nghiệp.

Đạo đức nghề nghiệp là tổng hòa của nhiều yếu tố: từ sức khỏe thể chất, tinh thần, trình độ học vấn, năng lực chuyên môn (đặc biệt là các kỹ năng nghề nghiệp), và quan trọng nhất chính là văn hóa nghề nghiệp.

Về phần văn hóa nghề nghiệp, nó phản ánh thái độ, suy nghĩ và cách hành xử của người lao động, hướng tới những giá trị cốt lõi như đạo đức, lương tâm nghề nghiệp, tác phong làm việc, cũng như ý thức chấp hành pháp luật và kỷ luật lao động trong mọi hoạt động nghề nghiệp.

Thực tế, việc đánh giá yếu tố tâm lực này khá khó khăn, vì chúng ta không thể dùng các phương pháp thống kê hay chỉ tiêu định lượng rõ ràng như với thể lực hay trí lực. Do đó, phương pháp phổ biến là thông qua các cuộc điều tra tâm

lý xã hội và đánh giá bằng các chỉ tiêu định tính. Tuy nhiên, ở một số khía cạnh cụ thể của phẩm chất này, vẫn có thể sử dụng phương pháp thống kê và các chỉ tiêu định lượng mang tính định hướng. Chẳng hạn, có thể xem xét tỷ lệ người lao động vi phạm kỷ luật về thời gian làm việc (như đi muộn, về sớm, không tuân thủ giờ giấc), tỷ lệ vi phạm quy định công nghệ, hoặc tỷ lệ người bị xử lý kỷ luật trong năm.

Mặc dù thuật ngữ "ý thức tổ chức kỷ luật" được dùng rất phổ biến trong đời sống xã hội và cả trong các văn bản pháp luật, nhưng cho đến nay vẫn chưa có một định nghĩa chính thức nào. "Ý thức tổ chức kỷ luật" thường được nhắc đến qua một số khía cạnh như: việc chấp hành pháp luật; tuân thủ các quy định của cơ quan, tổ chức, đơn vị nơi cán bộ, công chức làm việc; chấp hành các quy định của Đảng (nếu là đảng viên); và tuân thủ kỷ luật về thời gian lao động. Theo đó, việc đánh giá ý thức tổ chức kỷ luật của mỗi người lao động thường dựa trên ba phương diện sau:

Thứ nhất, đó là sự hiểu biết và nhận thức đúng đắn của người lao động về các quy định pháp luật liên quan đến chuyên môn, kỷ luật lao động, những điều cấm kỵ, và cả chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị mà họ đang công tác.

Thứ hai, không chỉ dừng lại ở hiểu biết, nhận thức đó còn phải được thể hiện cụ thể bằng hành động, bằng những việc làm thiết thực của người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao. Vì vậy, đánh giá ý thức tổ chức kỷ luật của người lao động cũng chính là đánh giá qua hành động và kết quả thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn trên thực tế.

Thứ ba, sự đánh giá ý thức tổ chức kỷ luật của người lao động còn đòi hỏi sự thống nhất, đồng bộ giữa những gì họ nhận thức và cách họ hành động trong suốt quá trình thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao."

Như vậy, tùy thuộc vào doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực gì, sẽ có các tiêu chí cụ thể để đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực của lĩnh vực đó. Các tiêu chí này không thể triển khai áp dụng chung cho tất cả các ngành trong nền kinh tế.

Nói chung, bên cạnh thể lực và trí lực là hai tiêu chí cần thì tâm lực là tiêu chí đủ để phản ánh toàn bộ chất lượng nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực sở hữu đầy đủ thể lực, trí lực và tâm lực là nguồn nhân lực có chất lượng. Những con người có sức khỏe, có năng lực chuyên môn, trình độ cao đồng thời có phẩm chất đạo đức, nhân cách tốt chính là nguồn năng lượng phục vụ cho sự thúc đẩy, phát triển khoa học xã hội, đưa đất nước hội nhập nhanh trong thời đại cách mạng công nghiệp hóa 4.0 hiện nay. Đứng trước ngưỡng cửa của hội nhập, mỗi cá nhân, mỗi

tập thể phải tự ý thức được vai trò của mình đối với sự phát triển của xã hội, phải thấy được sự cần thiết của việc trau dồi tri thức, làm chủ bản thân, khoa học công nghệ để ứng dụng vào lao động sản xuất. Trong môi trường lao động cạnh tranh gay gắt với cường độ cao, để bản thân có thể đáp ứng được thì mỗi cá nhân phải biết chú trọng, tự chăm sóc và nâng cao sức khỏe của mình đồng thời cũng không được quên rèn luyện đạo đức, có lối sống lành mạnh, có lý tưởng đẹp nhằm giúp đất nước phát triển sánh vai bạn bè năm châu.

1.2.4. Tiêu chí đánh giá thông qua kết quả thực hiện công việc

Cuối cùng, yếu tố then chốt nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực chính là kết quả thực hiện công việc. Điều này thường được thể hiện qua các chỉ số như năng suất lao động, mức thu nhập tiền lương nhận được, và việc đạt được các mục tiêu công việc ban đầu đã đề ra.

Năng suất lao động: là kết quả công việc của người lao động trong một đơn vị thời gian. Năng suất lao động được đo bằng lượng sản phẩm hoặc lượng giá trị sản xuất trong một đơn vị thời gian:

$$W=Q/T$$

Trong đó:

Q: Tổng sản lượng (tính bằng hiện vật) hoặc Tổng doanh thu (tính bằng giá trị)

T: là tổng thời gian hao phí (ngày, giờ) hoặc tổng lao động để sản xuất ra lượng sản phẩm (lượng giá trị) trên

Nói về thu nhập tiền lương, đó là khoản tiền mà người lao động nhận được sau khi hoàn thành công việc hoặc sau một khoảng thời gian nhất định. Mức lương này thường dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc mà họ mang lại. Tiền lương có mối liên hệ trực tiếp với sự hài lòng của người lao động. Vì vậy, các doanh nghiệp cần nhận thức rõ vai trò quan trọng của tiền lương đối với hiệu suất làm việc, từ đó đưa ra những quyết định trả lương công bằng, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài.

Bên cạnh đó là các mục tiêu công việc khác, là những mục tiêu mang tính định tính, bổ sung cho các mục tiêu định lượng. Chúng thường là những yêu cầu về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ tốt sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng, và ngược lại, chính khách hàng sẽ mang lại giá trị cho doanh nghiệp. Phản hồi từ khách hàng chính là một nguồn đánh giá khách quan về chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Thông qua việc xem xét kết quả thực hiện công việc, nhà quản lý sẽ thu thập được nhiều thông tin quý giá từ nỗ lực cá nhân, sự đóng góp của tập thể, khả năng và sở trường của từng người, cho đến những nguyên nhân khiến một số mục tiêu chưa đạt được, hay những trở ngại mà người lao động gặp phải khi làm việc. Từ đó, nhà quản lý có cơ sở vững chắc để đưa ra các quyết định đúng đắn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp mình, cụ thể như:

Làm căn cứ để trả lương và khen thưởng: Khi thù lao được trả dựa trên kết quả, sẽ tạo ra sự công bằng, giúp người lao động yên tâm cống hiến vì biết rằng những đóng góp của họ được ghi nhận và đền đáp xứng đáng. Đồng thời, việc đánh giá thi đua cũng sẽ thúc đẩy tinh thần làm việc của họ.

Thuyên chuyển, đề bạt, nâng lương sớm: Áp dụng cho những lao động có thành tích xuất sắc, xứng đáng được ghi nhận và phát triển.

Đào tạo lại hoặc nâng cao: Dành cho những người còn thiếu kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc.

Tạo động lực thông qua chính sách: Áp dụng các chính sách về thù lao, phúc lợi, lộ trình thăng tiến... để khích lệ và nâng cao hiệu quả làm việc.

Cải thiện môi trường làm việc: Dựa trên những thông tin về nguyên nhân gây ra sự thiếu hiệu quả hay các trở ngại, để điều chỉnh và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động."

1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

1.3.1. Hoạt động tuyển dụng

Tuyển dụng là quá trình thu hút, đánh giá và lựa chọn ứng viên phù hợp với các vị trí công việc trong tổ chức. Đây là một trong những hoạt động cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực, nhằm đảm bảo doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự chất lượng, đáp ứng yêu cầu công việc và mục tiêu chiến lược.

Theo GS.TS. Bùi Văn Nhơn (2006) định nghĩa: "*Tuyển dụng là hoạt động nhằm tìm kiếm và thu hút những ứng viên có trình độ, kỹ năng và thái độ phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.*" [4]

Từ đó, tuyển dụng không chỉ đơn thuần là lấp đầy vị trí trống mà còn là một quá trình chiến lược nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua việc lựa chọn ứng viên có năng lực và tiềm năng phát triển.

Việc tìm kiếm và đưa về đội ngũ những con người phù hợp luôn là một bước đi cực kỳ then chốt để bất kỳ tổ chức nào muốn vươn lên, và với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công tác tuyển dụng lại càng đóng vai trò không thể phủ nhận.

Trước hết, tuyển dụng chính là cánh cửa để thu hút nhân tài. Một quy trình tuyển chọn được làm tốt sẽ giúp doanh nghiệp tìm thấy những ứng viên không chỉ giỏi về chuyên môn, vững về kỹ năng mà còn mang trong mình thái độ làm việc tích cực, nhiệt huyết.

Thứ hai, công tác này còn giúp đảm bảo sự hòa hợp giữa con người và công việc. Khi chúng ta tuyển dụng một cách kỹ lưỡng, chúng ta sẽ có khả năng cao hơn trong việc lựa chọn người phù hợp nhất với vị trí, qua đó không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn góp phần vào chất lượng tổng thể của sản phẩm hay dịch vụ.

Thêm vào đó, việc tuyển dụng hiệu quả còn giúp giảm bớt gánh nặng chi phí đào tạo và rút ngắn thời gian thích ứng. Nếu ngay từ đầu đã tìm được người "đúng việc", doanh nghiệp sẽ không cần tốn quá nhiều thời gian và tiền bạc để đào tạo lại từ đầu. Đồng thời, những nhân viên mới cũng sẽ nhanh chóng bắt nhịp và hòa nhập với môi trường làm việc.

Cuối cùng, tuyển dụng chính là viên gạch đầu tiên để tạo dựng nền tảng cho sự phát triển dài lâu. Khi chúng ta nhìn xa hơn và tuyển chọn những cá nhân có tiềm năng phát triển vượt trội, chúng ta đang góp phần xây dựng một đội ngũ kế cận vững chắc, những người sẵn sàng đảm đương các vị trí quan trọng, gánh vác tương lai của công ty.

1.3.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực được hiểu là quá trình cung cấp kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để nhân viên thực hiện công việc hiện tại một cách hiệu quả hơn. Theo PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Văn Điềm (2012): *"Đào tạo là hoạt động có tổ chức nhằm thay đổi hành vi của nhân viên thông qua việc học tập, giúp họ thực hiện công việc hiện tại tốt hơn."*

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình dài hạn nhằm chuẩn bị cho nhân viên đảm nhận các vai trò cao hơn hoặc mở rộng trách nhiệm trong tương lai. GS.TS. Bùi Văn Nhơn định nghĩa: *"Phát triển nguồn nhân lực là quá trình dài hạn nhằm nâng cao năng lực của nhân viên để họ có thể đáp ứng các yêu cầu công việc trong tương lai và đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức."*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn là một trong những hoạt động then chốt, thậm chí có thể nói là xương sống, trong nỗ lực không ngừng nâng cao chất lượng đội ngũ của bất kỳ doanh nghiệp nào. Trước hết, nó giúp nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng một cách rõ rệt. Trong những ngành đòi hỏi kỹ thuật cao như điện lực, việc cập nhật kiến thức và trau dồi kỹ năng mới là điều tối quan trọng để nhân viên không bị tụt hậu. Thứ hai, hoạt động này còn góp phần

đắc lực vào việc tăng cường khả năng thích ứng với sự thay đổi. Chúng ta đang sống trong kỷ nguyên Cách mạng Công nghiệp 4.0, nơi công nghệ và quy trình làm việc biến đổi không ngừng. Để nhân viên không cảm thấy bơ vơ hay bị bỏ lại phía sau, việc đào tạo để họ làm quen với những cái mới, những phương thức làm việc hiện đại là cực kỳ cần thiết.

Ngoài ra, đào tạo và phát triển còn là con đường để ươm mầm đội ngũ quản lý và lãnh đạo tương lai. Bằng cách trang bị cho nhân viên những kỹ năng quản lý và lãnh đạo cần thiết, tổ chức có thể chủ động xây dựng một lớp kế cận vững vàng. Cuối cùng, đào tạo và phát triển cũng là một cách hiệu quả để tạo động lực và gia tăng sự gắn kết của nhân viên. Khi được trao cơ hội học hỏi, phát triển bản thân và thấy rõ lộ trình thăng tiến, nhân viên sẽ cảm thấy được trân trọng, từ đó gia tăng sự hài lòng và mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.3.3. Sắp xếp và bố trí nguồn lao động

Sắp xếp và bố trí nguồn lao động là quá trình tổ chức và phân bổ nhân lực trong doanh nghiệp nhằm đảm bảo mỗi vị trí công việc được đảm nhận bởi người có năng lực, kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp. Đây không chỉ là bước phân công ban đầu sau tuyển dụng mà còn là quá trình điều chỉnh, chuyển đổi và quản lý nhân sự liên tục để tối ưu hóa hiệu suất làm việc và đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Theo PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Văn Điềm (2012): *"Sắp xếp và bố trí nguồn lao động là việc phân công lao động một cách hợp lý, đảm bảo rằng mỗi nhân viên được giao công việc phù hợp với khả năng và trình độ của họ, từ đó nâng cao hiệu quả công việc và chất lượng nguồn nhân lực."*

Ngoài ra, PGS.TS. Nguyễn Tiệp cũng nhấn mạnh trong Giáo trình Nguồn nhân lực: *"Bố trí nguồn lao động là quá trình liên tục, đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên đánh giá và điều chỉnh để đảm bảo sự phù hợp giữa nhân viên và công việc trong bối cảnh thay đổi của môi trường kinh doanh."*

Việc sắp xếp và bố trí nguồn lao động một cách hợp lý thực sự là một yếu tố không thể thiếu để nâng tầm chất lượng nguồn nhân lực trong bất kỳ tổ chức nào. Trước hết, nó góp phần then chốt vào việc tối ưu hóa hiệu suất làm việc. Khi mỗi cá nhân được đặt vào đúng vị trí sở trường, nơi họ có thể phát huy tối đa năng lực và sở trường của mình, kết quả là năng suất công việc sẽ được cải thiện đáng kể, kéo theo chất lượng tổng thể của sản phẩm hoặc dịch vụ cũng được nâng cao. Thứ hai, một sự sắp xếp hợp lý còn giúp giảm thiểu đáng kể sai sót và rủi ro. Trong các ngành đòi hỏi độ chính xác cao như điện lực, nơi một sai sót nhỏ cũng

có thể dẫn đến những hậu quả nghiêm trọng, việc "đúng người, đúng việc" trở thành yếu tố sống còn.

Hơn nữa, hoạt động này còn tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển nghề nghiệp của từng cá nhân. Khi nhân viên được luân chuyển hay bố trí vào những vị trí mới, họ có cơ hội tích lũy thêm kinh nghiệm quý báu, mở rộng và phát triển các kỹ năng mới. Điều này không chỉ giúp cá nhân trưởng thành mà còn trực tiếp góp phần nâng cao chất lượng chung của toàn bộ nguồn nhân lực. Cuối cùng, việc sắp xếp và bố trí lao động linh hoạt giúp doanh nghiệp đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu thay đổi. Trong bối cảnh hiện đại hóa và không ngừng ứng dụng công nghệ mới, khả năng điều chỉnh và bố trí lại nhân sự là yếu tố then chốt để thích nghi.

1.3.4. Chính sách đãi ngộ

Chính sách đãi ngộ là hệ thống các biện pháp, chính sách và phương pháp mà doanh nghiệp sử dụng để thưởng cho nhân viên nhằm công nhận và khuyến khích sự đóng góp của họ vào mục tiêu chung của tổ chức. Đãi ngộ không chỉ bao gồm các yếu tố vật chất như lương, thưởng mà còn bao gồm các yếu tố phi vật chất như công nhận thành tích, cơ hội phát triển nghề nghiệp và môi trường làm việc tích cực.

Theo PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2011) trong Giáo trình Nguồn nhân lực định nghĩa: *"Đãi ngộ là quá trình cung cấp các phần thưởng vật chất và tinh thần để đáp ứng nhu cầu của nhân viên, từ đó nâng cao sự hài lòng và cam kết của họ với doanh nghiệp."*

Như vậy, chính sách đãi ngộ là một công cụ quan trọng trong quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp thu hút, giữ chân và động viên nhân viên, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Chính sách đãi ngộ đóng vai trò không thể thiếu trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, và tầm quan trọng của nó được thể hiện qua nhiều khía cạnh thiết yếu. Đầu tiên, nó giúp thu hút nhân tài. Một chính sách đãi ngộ hấp dẫn, đặc biệt với mức lương cạnh tranh cùng các phúc lợi xã hội đầy đủ, chính là "thỏi nam châm" mạnh mẽ giúp doanh nghiệp kéo về những ứng viên không chỉ có trình độ cao mà còn sở hữu kỹ năng chuyên môn vượt trội.

Thứ hai, đãi ngộ tốt còn là yếu tố then chốt để giữ chân nhân viên, đặc biệt là những người có kinh nghiệm và kỹ năng quan trọng. Thứ ba, chính sách này có khả năng động viên và nâng cao hiệu suất làm việc. Khi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao qua các hình thức thưởng, khen ngợi và công nhận thành tích, họ sẽ có thêm động lực để làm việc chăm chỉ hơn, thậm chí là sáng tạo hơn. Cuối

cùng, đãi ngộ toàn diện, không chỉ dừng lại ở lương mà còn bao gồm cơ hội phát triển nghề nghiệp, đào tạo và một môi trường làm việc tích cực, sẽ nâng cao sự gắn kết và cam kết của nhân viên.

Về phân loại, chính sách đãi ngộ thường được chia thành hai nhóm chính là đãi ngộ vật chất và đãi ngộ tinh thần.

Đãi ngộ vật chất bao gồm các khoản thanh toán trực tiếp (lương cơ bản, thưởng hiệu suất, thưởng cuối năm, thưởng dự án) và gián tiếp (phúc lợi như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, nghỉ phép có lương, hỗ trợ nhà ở, xe đưa đón, và các khoản trợ cấp ăn trưa, đi lại, điện thoại).

Đãi ngộ tinh thần lại tập trung vào việc thỏa mãn nhu cầu tâm lý và phát triển cá nhân của nhân viên. Nó bao gồm việc công nhận thành tích (khen thưởng, tuyên dương), cung cấp cơ hội thăng tiến với lộ trình rõ ràng, xây dựng một môi trường làm việc tích cực (văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên), và đầu tư vào đào tạo, phát triển thông qua các khóa học nâng cao kỹ năng hay chương trình cố vấn.

1.3.5. Xây dựng văn hóa lành mạnh

Một nền văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp không chỉ là một hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực hay hành vi được mọi người trong tổ chức cùng chia sẻ, mà còn là một môi trường làm việc thực sự tích cực, nơi mỗi cá nhân cảm thấy được trân trọng, được khuyến khích hợp tác, sáng tạo và cùng nhau phát triển bền vững. Xây dựng nền văn hóa này chính là quá trình không ngừng thiết lập và duy trì một không gian làm việc mà ở đó, chất lượng nguồn nhân lực được nâng cao và doanh nghiệp có thể vững bước trên con đường phát triển lâu dài.

Văn hóa lành mạnh cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đầu tiên và quan trọng nhất, nó tạo động lực và sự gắn kết mạnh mẽ cho nhân viên. Khi làm việc trong một môi trường tích cực, nơi mọi người được tôn trọng, họ sẽ cảm thấy có động lực để cống hiến. Sự gắn kết với tổ chức cũng tự nhiên được củng cố khi mỗi cá nhân nhận ra mình là một phần không thể thiếu của tập thể.

Thứ hai, văn hóa lành mạnh là mảnh đất màu mỡ để khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới. Nó tạo ra một không gian an toàn để nhân viên tự do đưa ra ý tưởng, không ngại thử nghiệm và học hỏi từ những trải nghiệm đó, từ đó nâng cao khả năng sáng tạo vốn có. Thứ ba, một môi trường làm việc hỗ trợ và giảm thiểu xung đột chắc chắn sẽ nâng cao hiệu suất làm việc. Khi không phải bận tâm về những mâu thuẫn nội bộ, nhân viên có thể tập trung tối đa vào công việc. Cuối cùng, văn hóa doanh nghiệp tích cực còn là một lợi thế cạnh tranh quan trọng để

thu hút và giữ chân nhân tài, đặc biệt trong một ngành đòi hỏi chuyên môn cao như điện lực.

Để xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp thực sự lành mạnh, chúng ta cần chú ý đến bốn thành phần cốt lõi. Thứ nhất là giá trị cốt lõi, giá trị này bao gồm những nguyên tắc như trách nhiệm, sáng tạo, hợp tác và tôn trọng. Thứ hai là chuẩn mực hành vi, bao gồm những quy tắc dù ngầm định hay rõ ràng, chi phối cách nhân viên tương tác với nhau và với công việc, ví dụ như đúng giờ, tuân thủ an toàn hay tôn trọng đồng nghiệp. Thứ ba là môi trường làm việc, không chỉ là không gian vật chất sạch sẽ, an toàn mà còn là bầu không khí thân thiện, hỗ trợ về mặt tâm lý, tất cả đều góp phần tạo nên sự hài lòng cho nhân viên. Cuối cùng, lãnh đạo và quản lý đóng vai trò cực kỳ quan trọng bởi phong cách của họ ảnh hưởng trực tiếp đến văn hóa, và người lãnh đạo cần là tấm gương, đồng thời là người lan tỏa và duy trì các giá trị văn hóa này.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài

Khi nói về yếu tố kinh tế, chúng ta đề cập đến hàng loạt các chỉ số quan trọng như tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, GDP, thu nhập bình quân đầu người, mức sống dân cư, chu kỳ kinh tế, và cả những chính sách kinh tế vĩ mô của nhà nước. Nếu nền kinh tế phát triển ổn định, các doanh nghiệp thường có xu hướng mở rộng sản xuất, kinh doanh, kéo theo nhu cầu về nguồn nhân lực cũng tăng cao. Thu nhập của người dân tăng lên cũng tạo điều kiện để doanh nghiệp đưa ra các chính sách đãi ngộ hấp dẫn hơn, qua đó thu hút và giữ chân được nhân tài. Ngược lại, khi kinh tế suy thoái, doanh nghiệp có thể buộc phải cắt giảm chi phí, hạn chế tuyển dụng, thậm chí là sa thải nhân sự, điều này ảnh hưởng rất tiêu cực đến tâm lý và chất lượng chung của nguồn nhân lực.

Tiếp theo là nền giáo dục và đào tạo, bao gồm toàn bộ hệ thống giáo dục quốc dân, chất lượng của các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, trung tâm dạy nghề, các chương trình đào tạo liên tục, và khả năng cung ứng nhân lực chất lượng cao cho thị trường lao động. Một nền giáo dục và đào tạo tốt sẽ cung cấp một nguồn lao động dồi dào, có đủ kiến thức và kỹ năng đáp ứng đúng yêu cầu của doanh nghiệp. Điều này giúp doanh nghiệp tiết kiệm đáng kể chi phí đào tạo lại. Trái lại, nếu chất lượng giáo dục thấp, doanh nghiệp sẽ rất khó tìm được nhân sự phù hợp, buộc phải đầu tư nhiều hơn vào các khóa đào tạo bổ sung để bù đắp khoảng trống.

Yếu tố tự nhiên bao gồm địa lý, khí hậu, tài nguyên thiên nhiên và cả những hiện tượng thiên tai như lũ lụt, bão, hay động đất. Những điều kiện tự nhiên này có thể ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường làm việc, sức khỏe của người lao động và thậm chí là khả năng vận hành sản xuất. Ví dụ cụ thể trong ngành điện, thời tiết khắc nghiệt sẽ tác động lớn đến công tác vận hành, bảo trì lưới điện, đòi hỏi đội ngũ nhân sự phải có sức khỏe tốt và khả năng thích nghi cao.

Yếu tố nhân khẩu học bao gồm quy mô dân số, cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, phân bố địa lý, tỷ lệ sinh, tử, di cư, và trình độ học vấn trung bình của dân số. Sự thay đổi trong cơ cấu dân số có thể tác động mạnh mẽ đến nguồn cung lao động. Chẳng hạn, một xã hội đang già hóa sẽ dẫn đến việc thiếu hụt lao động trẻ, tăng áp lực lên hệ thống an sinh xã hội và buộc các doanh nghiệp phải xây dựng chính sách để giữ chân, phát triển những lao động lớn tuổi.

Về thị trường lao động, chúng ta quan tâm đến cung – cầu lao động, tỷ lệ thất nghiệp, mức lương trung bình của từng ngành nghề, mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, và cả các quy định về hợp đồng lao động hay vai trò của công đoàn. Một thị trường lao động cạnh tranh gay gắt sẽ đòi hỏi doanh nghiệp phải có chính sách tuyển dụng, đãi ngộ thực sự hấp dẫn. Ngược lại, nếu thiếu hụt lao động có kỹ năng, doanh nghiệp sẽ rất khó khăn trong việc tìm kiếm nhân sự phù hợp.

Khoa học công nghệ cũng là một yếu tố không thể bỏ qua, với tốc độ phát triển chóng mặt của công nghệ, các phát minh, sáng chế mới, và mức độ ứng dụng công nghệ trong sản xuất, quản lý. Sự bùng nổ của khoa học công nghệ (như AI, tự động hóa, IoT trong ngành điện) yêu cầu người lao động phải không ngừng học hỏi, cập nhật kiến thức và kỹ năng mới để không bị lạc hậu. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư mạnh vào đào tạo để nâng cao năng lực công nghệ cho đội ngũ của mình.

Về chính trị - pháp luật, chúng ta cần chú ý đến hệ thống chính trị, đường lối, chính sách của nhà nước, và toàn bộ hệ thống luật pháp (như Luật Lao động, Luật Doanh nghiệp, các quy định về an toàn lao động, bảo hiểm xã hội, thuế...). Những yếu tố này tạo nên khung khổ pháp lý cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí lao động, cũng như quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động.

Cuối cùng là sự phát triển của y tế, thể hiện ở chất lượng dịch vụ y tế, các thành tựu y học, khả năng phòng ngừa và điều trị bệnh tật, cũng như tuổi thọ trung bình của người dân. Y tế phát triển sẽ giúp nâng cao sức khỏe, kéo dài tuổi thọ của người lao động, giảm đáng kể số ngày nghỉ ốm, từ đó kéo dài thời gian làm việc hiệu quả của nhân viên.

1.4.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Định hướng chiến lược của chủ doanh nghiệp: Là tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu dài hạn và các giá trị cốt lõi mà chủ doanh nghiệp hoặc ban lãnh đạo cấp cao đặt ra cho tổ chức. Định hướng này chi phối toàn bộ các hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Nếu lãnh đạo coi trọng con người là tài sản quý giá, họ sẽ ưu tiên đầu tư vào đào tạo, phát triển, chính sách đãi ngộ hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân tài, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Ngược lại, nếu chỉ chú trọng lợi nhuận ngắn hạn mà bỏ qua yếu tố con người, chất lượng nguồn nhân lực sẽ khó được cải thiện.

Các chính sách quản trị nhân sự của doanh nghiệp: Bao gồm các quy định, quy trình, và nguyên tắc liên quan đến hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ, bố trí, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực. Một hệ thống chính sách quản trị nhân sự khoa học, công bằng, minh bạch sẽ tạo động lực cho người lao động, khuyến khích họ phát huy năng lực.

Tình hình tài chính của doanh nghiệp: Là khả năng tài chính của doanh nghiệp, bao gồm nguồn vốn, doanh thu, lợi nhuận, chi phí, khả năng đầu tư. Tình hình tài chính vững mạnh cho phép doanh nghiệp đầu tư vào các chương trình đào tạo chuyên sâu, áp dụng chính sách đãi ngộ cạnh tranh, cải thiện môi trường làm việc, từ đó thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng. Ngược lại, khó khăn tài chính có thể hạn chế các hoạt động này, ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

Văn hóa kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp: Gồm hệ thống các giá trị, niềm tin, chuẩn mực, phong cách làm việc, và cách ứng xử được chia sẻ rộng rãi trong doanh nghiệp. Một nền văn hóa doanh nghiệp lành mạnh khuyến khích sự sáng tạo, học hỏi liên tục, tinh thần trách nhiệm và sự gắn kết. Điều này tạo môi trường thuận lợi để nhân viên phát triển, từ đó nâng cao chất lượng tổng thể của nguồn nhân lực.

Môi trường làm việc: Bao gồm không gian vật chất (cơ sở vật chất, trang thiết bị, điều kiện an toàn lao động) và môi trường tâm lý xã hội (quan hệ đồng nghiệp, quan hệ với cấp trên, cơ hội thăng tiến, mức độ stress trong công việc). Một môi trường làm việc an toàn, thoải mái, hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển sẽ giúp nhân viên phát huy tối đa năng lực, giảm tỷ lệ nghỉ việc và nâng cao sự hài lòng, từ đó cải thiện chất lượng nguồn nhân lực.

Nhận thức của người lao động về chất lượng nguồn nhân lực: Là sự hiểu biết, thái độ và niềm tin của bản thân người lao động về tầm quan trọng của việc tự nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ để đáp ứng yêu cầu công việc và sự phát triển của bản thân. Khi người lao động có nhận thức đúng đắn về sự cần thiết của

việc tự học hỏi, tự phát triển, họ sẽ chủ động tìm kiếm cơ hội đào tạo, rèn luyện, và thích nghi với sự thay đổi. Điều này giúp nâng cao năng lực cá nhân và đóng góp vào chất lượng nguồn nhân lực chung của doanh nghiệp.

1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trong nước và bài học kinh nghiệm rút ra

1.5.1. Kinh nghiệm của Tổng Công ty Cấp nước Sài Gòn (Sawaco)

Tổng Công ty Cấp nước Sài Gòn (Sawaco) là một trong những huyết mạch của Thành phố Hồ Chí Minh, đảm nhiệm sứ mệnh cung cấp nước sạch cho hơn 9 triệu cư dân, doanh nghiệp và các cơ quan hành chính. Ra đời từ những năm 1970, Sawaco đã lớn mạnh thành một hệ thống cấp nước đồ sộ, không ngừng đầu tư vào những công nghệ tối tân nhất như hệ thống giám sát chất lượng tự động hay các nhà máy xử lý hiện đại. Với mạng lưới đường ống trải dài hàng nghìn kilomet, Sawaco không chỉ đơn thuần cung cấp một dịch vụ cơ bản mà còn tham gia vào các dự án phát triển bền vững, góp phần nâng cao chất lượng sống cho cả thành phố.

Chiến lược cải thiện chất lượng nguồn nhân lực của công ty như sau:

Để đảm bảo dòng chảy liên tục của nước sạch, Sawaco hiểu rằng chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt. Bởi vậy, công ty đã và đang triển khai nhiều chiến lược đa dạng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn, khuyến khích sự chủ động học hỏi và xây dựng một môi trường làm việc thực sự tích cực.

Đầu tiên, Sawaco chú trọng đào tạo chuyên môn hóa sâu rộng. Các chương trình huấn luyện được thiết kế bài bản, từ lý thuyết trên lớp đến thực hành tại trạm bơm hay nhà máy xử lý. Chẳng hạn, nhân viên kỹ thuật được trang bị kiến thức về phần mềm mô phỏng hệ thống nước và các thiết bị đo lường hiện đại, giúp họ tự tin xử lý mọi sự cố, từ rò rỉ đến ô nhiễm.

Bên cạnh đó, công ty đặc biệt khuyến khích học tập tự định hướng. Sawaco sẵn lòng hỗ trợ nhân viên tham gia các khóa học trực tuyến từ những tổ chức quốc tế uy tín. Việc này không chỉ giúp từng cá nhân nâng cao kỹ năng mà còn mở cánh cửa để công ty tiếp cận các xu hướng công nghệ mới nhất trong ngành nước.

Để nuôi dưỡng tri thức, Sawaco nỗ lực xây dựng văn hóa học hỏi. Các buổi hội thảo nội bộ thường xuyên được tổ chức, tạo không gian cho nhân viên chia sẻ kinh nghiệm quý báu. Thậm chí, những nhóm làm việc chuyên môn còn được thành lập để cùng nhau tìm ra giải pháp sáng tạo cho các vấn đề kỹ thuật phức tạp. Nhờ đó, kiến thức được lan tỏa, sự hợp tác được thúc đẩy và mỗi nhân viên đều cảm thấy được khuyến khích phát triển bản thân.

Cuối cùng, Sawaco áp dụng hệ thống đánh giá và khen thưởng rõ ràng. Việc đánh giá năng lực định kỳ giúp xác định nhu cầu đào tạo cụ thể cho từng người. Những cá nhân xuất sắc, có đóng góp nổi bật sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng, từ đó tạo động lực mạnh mẽ để họ không ngừng nâng cao trình độ.

1.5.2. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần Xây dựng Coteccons

Công ty Cổ phần Xây dựng Coteccons thành lập từ năm 2004, nổi bật với các dự án quy lớn như tòa nhà chọc trời Landmark 81, khu đô thị Vinhomes Central Park hay Casino Nam Hội An. Với vai trò là nhà thầu tổng hợp, Coteccons tham gia vào mọi công đoạn từ thiết kế, thi công đến hoàn thiện, luôn ưu tiên chất lượng vượt trội và khả năng quản lý dự án đòi hỏi kỹ thuật cao. Đặc biệt, việc ứng dụng công nghệ tiên tiến như BIM đã giúp Coteccons tối ưu hóa hiệu quả đáng kể. Với đội ngũ hơn 2.000 nhân viên, Coteccons không chỉ vững vàng trong nước mà còn mở rộng hợp tác quốc tế, khẳng định uy tín trên trường quốc tế.

Để duy trì vị thế tiên phong trong ngành xây dựng, Coteccons hiểu rằng nguồn nhân lực là tài sản quý giá nhất. Vì vậy, công ty đã xây dựng một chiến lược phát triển nhân sự rất thực tiễn, cá nhân hóa và luôn hướng tới sự hợp tác giáo dục, nhằm kiến tạo một đội ngũ nhân lực với năng lực vượt trội.

Đầu tiên, Coteccons đặc biệt chú trọng đào tạo tại chỗ (On-the-job training). Các kỹ sư trẻ khi mới gia nhập sẽ được trực tiếp các chuyên gia tại công trường hướng dẫn, từ cách sử dụng công nghệ BIM, quản lý tiến độ cho đến đảm bảo an toàn lao động. Phương pháp này giúp họ nhanh chóng thích nghi với thực tế khắc nghiệt của công trường, học cách xử lý những tình huống bất ngờ như sai sót kỹ thuật hay điều chỉnh kế hoạch theo thời tiết, rút ngắn đáng kể khoảng cách giữa lý thuyết và thực hành.

Bên cạnh đó, công ty còn triển khai các chương trình phát triển cá nhân rất rõ ràng. Mỗi thành viên của Coteccons đều có một lộ trình nghề nghiệp riêng, được đánh giá năng lực định kỳ và tham gia các khóa học chuyên biệt như kỹ năng lãnh đạo, quản lý rủi ro hay sử dụng phần mềm chuyên dụng. Những chương trình này được thiết kế riêng biệt dựa trên mục tiêu của từng người, từ đó nuôi dưỡng sự gắn bó lâu dài.

Coteccons cũng không ngừng hợp tác chặt chẽ với các trường đại học kỹ thuật hàng đầu. Công ty không chỉ là nơi tuyển dụng mà còn là môi trường thực tập lý tưởng, nơi sinh viên được tham gia trực tiếp vào các dự án thực tế. Việc tổ chức các buổi hội thảo kỹ thuật tại trường cũng giúp sinh viên sớm tiếp cận với những kinh nghiệm quý báu trong ngành, đồng thời xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng uy tín cho Coteccons.

Cuối cùng, Coteccons mạnh dạn ứng dụng công nghệ trong đào tạo. Công ty đầu tư vào các công cụ mô phỏng 3D và thực tế ảo (VR), giúp nhân viên có thể "trải nghiệm" các quy trình phức tạp, ví dụ như thi công tầng cao của Landmark 81, ngay trong môi trường ảo. Điều này không chỉ nâng cao khả năng hình dung và xử lý tình huống mà còn giảm thiểu rủi ro đáng kể khi làm việc thực tế.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội

Để phát triển đội ngũ nhân sự mạnh mẽ, công ty có thể học hỏi từ chiến lược của Sawaco và Coteccons, đúc kết thành những bài học giá trị.

Đầu tiên, ưu tiên kết hợp đào tạo thực tiễn với lý thuyết. Cả hai ông lớn này đều rất khéo léo trong việc đưa kiến thức từ sách vở vào ngay công việc hàng ngày – Sawaco cho nhân viên thực hành tại nhà máy, còn Coteccons đưa kỹ sư xuống tận công trường. Nhờ vậy, nhân viên có thể áp dụng ngay những gì đã học, giúp quá trình tiếp thu kiến thức trở nên hiệu quả hơn rất nhiều.

Tiếp theo, việc thúc đẩy học tập chủ động và liên tục là cực kỳ quan trọng. Sawaco khuyến khích tự học qua các khóa trực tuyến, trong khi Coteccons mạnh dạn đầu tư vào công nghệ mô phỏng. Rõ ràng, việc tạo điều kiện để mỗi cá nhân tự nâng cao trình độ là yếu tố then chốt cho sự phát triển bền vững của đội ngũ.

Ngoài ra, cá nhân hóa quá trình phát triển nhân sự cũng không kém phần quan trọng. Coteccons xây dựng lộ trình nghề nghiệp riêng cho từng người, còn Sawaco lại đánh giá năng lực để đưa ra những hỗ trợ phù hợp. Cách làm này khiến nhân viên cảm thấy được quan tâm, từ đó có thêm động lực để vươn lên.

Một chiến lược bền vững khác là hợp tác giáo dục để xây dựng nguồn nhân lực tương lai. Coteccons đã rất thành công khi liên kết với các trường đại học để đào tạo sinh viên, đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cho công ty về lâu dài. Đây là một mô hình đáng để các doanh nghiệp khác noi theo.

Cuối cùng, việc xây dựng văn hóa học hỏi và đổi mới là không thể thiếu. Sawaco tổ chức hội thảo để lan tỏa kiến thức, trong khi Coteccons ứng dụng công nghệ đào tạo tiên tiến. Một môi trường làm việc luôn khuyến khích học hỏi và sáng tạo chắc chắn sẽ giúp doanh nghiệp duy trì được lợi thế cạnh tranh trong bất kỳ ngành nghề nào, đặc biệt là những lĩnh vực đòi hỏi chuyên môn cao như kỹ thuật, xây dựng hay dịch vụ công ích.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1, luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động quản lý nguồn nhân lực then chốt. Nguồn nhân lực được xác định là yếu tố trung tâm, với chất lượng thể hiện qua thể lực, trí lực và tâm lực, cùng kết quả công việc. Đặc biệt, chương này đã đi sâu vào các hoạt động quản lý nguồn nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đội ngũ, bao gồm lên kế hoạch, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, sắp xếp bố trí, chính sách đãi ngộ, và xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh.

Luận văn cũng đưa ra những kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội Điều này tạo cơ sở vững chắc để Chương 2 tiếp tục đi sâu phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THẾ HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội (tiền thân là Xưởng quản lý 110kV), từ cuối năm 1988 khi tách từ Sở truyền tải điện I sang Sở điện lực Hà Nội, Xưởng quản lý 110kV được thành lập, lúc đó có khoảng trên 100 CBCNV quản lý 9 trạm 110kV với tổng công suất 441 MVA cấp điện cho Thủ đô và toàn bộ khu vực ngoại thành Hà Nội.

Cùng với sự phát triển lớn mạnh không ngừng của ngành điện nói chung và Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội nói riêng, ngày 3 tháng 5 năm 2001, Tổng công ty Điện lực Việt Nam (nay là Tập đoàn Điện lực Việt Nam) đã ký Quyết định thành lập Xí nghiệp QLLĐ 110kV, đánh dấu một bước phát triển mới của đơn vị : từ Xưởng quản lý 110kV được nâng cấp lên thành Xí nghiệp QLLĐ 110kV quản lý toàn bộ các Trạm biến áp 110kV và tất cả các tuyến đường dây 110kV thuộc nội, ngoại thành Hà Nội. Từ ngày 14/4/2010, Xí nghiệp Quản lý lưới điện 110kV được đổi tên thành Công ty Lưới điện cao thế thành phố Hà Nội trực thuộc Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội theo Quyết định số 238/QĐ-EVN của Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

- Địa điểm Trụ sở chính: Tổ 50, phường Yên Hòa, quận Cầu Giấy, TP Hà Nội.

- Điện thoại: 024. 32242520 Fax: 024. 32242521

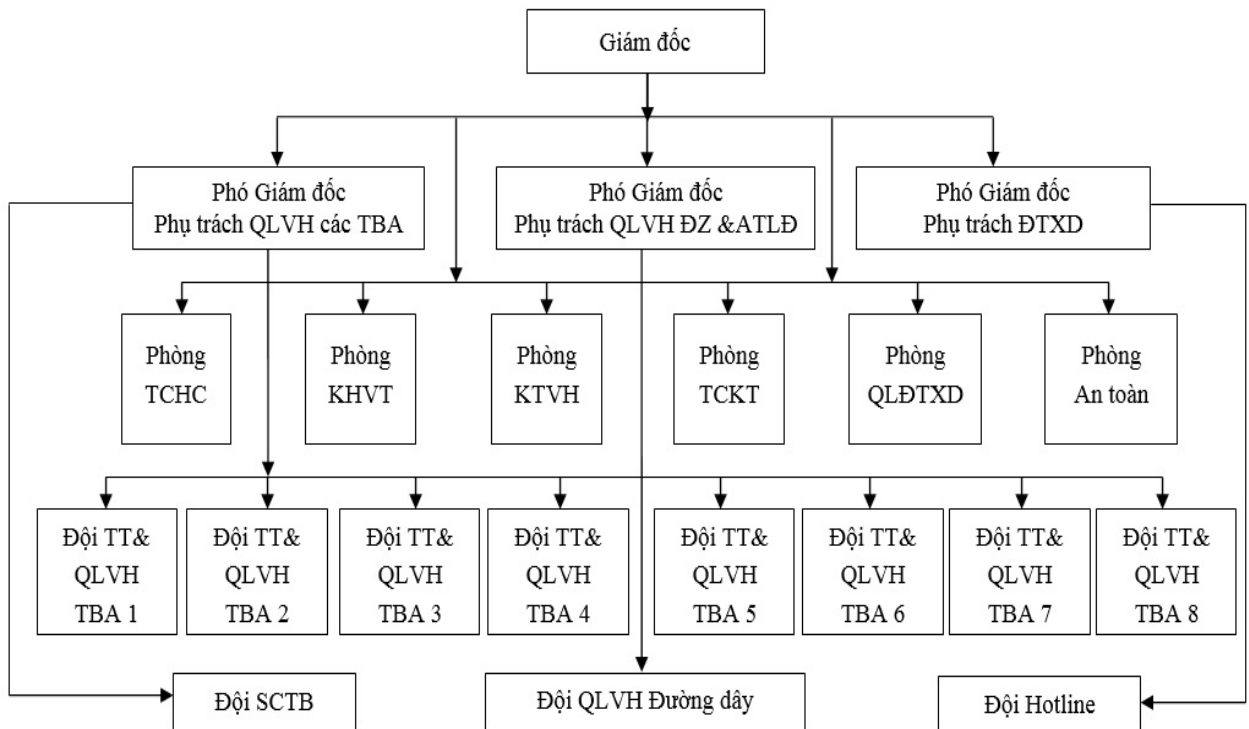
Chức năng nhiệm vụ của Công ty

Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội mang trên vai nhiều chức năng và nhiệm vụ cốt lõi. Đầu tiên, họ chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý và vận hành toàn bộ hệ thống đường dây cùng các trạm biến áp ở hai cấp độ 110kV và 220kV. Kế đến, Công ty thực hiện việc truyền tải và phân phối điện cao thế, đảm bảo nguồn điện luôn được lưu thông một cách thông suốt. Không chỉ vậy, các công việc xây lắp, cũng như giám sát lắp đặt thiết bị cho các công trình đường dây và trạm biến áp cũng nằm trong phạm vi nhiệm vụ của họ.

Đặc biệt hơn, Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội còn gánh vác một trọng trách chính trị vô cùng to lớn: đó là cam kết cung cấp điện liên tục, an toàn, ổn định với chất lượng cao. Mục tiêu hàng đầu của họ là phục vụ đắc lực cho các hoạt động then chốt về Chính trị, Ngoại giao, An ninh, Quốc phòng, văn hóa xã hội và sự phát triển kinh tế của Thủ đô. Song song đó, Công ty cũng phải đảm bảo thực hiện đầy đủ mọi nghĩa vụ được giao cho Nhà nước.

Với vai trò là một đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội, Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội được phép ký kết các hợp đồng kinh tế, nhưng luôn trong khuôn khổ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn đã được Tổng Giám đốc Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội phân cấp, ủy quyền.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy



Hình 2. 1 Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội)

- Mô hình tổ chức hoạt động của Công ty hiện tại như sau:

+ 6 Phòng chức năng: Tổ chức Hành chính, Kế hoạch vật tư, Kỹ thuật vận hành, Tài chính Kế toán, Quản lý Đầu tư xây dựng, An toàn.

+ 10 Đội: Đội Quản lý vận hành Đường dây 110kV, Đội Thí nghiệm và 08 Đội Thao tác & QLVH (từ 1 đến 8).

+ 01 Trung tâm dịch vụ

+ 47 Trạm biến áp 110kV, 01 Trạm biến áp 220kV.

- Tổng số CBCNV: hiện tại Công ty có 425 CBCNV. Trong đó:

+ Về giới tính: Nam: 321 người Nữ: 104 người

+ Về trình độ: Thạc sĩ: 13 người, Đại học: 154 người, Cao đẳng: 70 người, Trung cấp: 86 người, Công nhân kỹ thuật: 102 người.

2.1.3. Kết quả hoạt động của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội giai đoạn 2018 – 2023

2.1.3.1. Công tác quản lý vận hành

Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội được giao nhiệm vụ quản lý, vận hành các TBA, đường dây 110, 220kV trên địa bàn Thủ đô. Nhằm củng cố công tác quản lý vận hành, nâng cao độ tin cậy lưới điện 110kV theo chỉ đạo của EVN và Tổng Công ty Điện lực Thành phố Hà Nội, Công ty lưới điện cao thế đã tập trung vào công tác điều chỉnh mô hình tổ chức, sắp xếp lại nhân sự các bộ phận, đơn vị trực thuộc đồng thời chú trọng bồi huấn đào tạo nâng cao trình độ CBCNV.

Để đảm bảo độ tin cậy điện năng, cung ứng điện liên tục cho phụ tải, giảm suất sự cố, Công ty lưới điện cao thế Hà Nội đã thường xuyên kiểm tra, rà soát thiết bị trong trạm biến áp, đường dây 110/220 kV. Trong giai đoạn năm 2017, 2018 số vụ sự cố đường dây và trạm còn ở mức cao. Nhờ nỗ lực trong công tác quản lý vận hành của toàn thể CBCNV Công ty, đến năm 2019, 2020 số vụ sự cố lưới điện 110kV đã giảm. Nhìn chung, giai đoạn 2018-2023 sự cố xảy ra trên lưới điện 110kV có xu hướng giảm đều hàng năm. Sau khi giảm trừ các yếu tố khách quan như diễn biến thời tiết bất thường hoặc chất lượng thiết bị không đảm bảo, Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội luôn hoàn thành chỉ tiêu, đạt mức giao suất sự cố của EVN trong các năm qua.

Bảng 2. 1 Bảng tổng hợp suất sự cố lưới điện

Năm	Số vụ sự cố thoáng qua		Số vụ sự cố kéo dài		Suất sự cố TBA	
	Chỉ tiêu giao	Thực hiện	Chỉ tiêu giao	Thực hiện	Chỉ tiêu giao	Thực hiện
I. Số vụ sự cố trước miễn trừ yếu tố khách quan						
2018	9	10	9	21	9	22
2019	8	18	9	19	9	15
2020	6	15	6	8	7	23
2021	5	10	6	8	7	19
2022	5	9	5	10	6	14
2023	4	8	5	9	6	15
II. Số vụ sự cố sau miễn trừ yếu tố khách quan						
2018	9	9	9	8	9	7
2019	8	7	9	7	9	7
2020	6	5	6	5	7	5

Năm	Số vụ sự cố thoát qua		Số vụ sự cố kéo dài		Suất sự cố TBA	
	Chỉ tiêu giao	Thực hiện	Chỉ tiêu giao	Thực hiện	Chỉ tiêu giao	Thực hiện
2021	5	4	6	4	7	3
2022	5	4	5	2	6	2
2023	4	3	5	3	6	2

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội)

Qua bảng số liệu tổng hợp suất sự cố lưới điện nhận thấy tổng số vụ sự cố trên lưới điện 110kV của Công ty lưới điện trong từ 2018-2023 (sau giảm trừ các vụ do yếu tố khách quan) có chiều hướng giảm, cụ thể:

- Suất sự cố thoát qua đường dây:
 - + Năm 2018 thực hiện đạt 100% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2019 thực hiện đạt 87,5% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2020 thực hiện đạt 83,33% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2021 thực hiện đạt 80% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2022 thực hiện đạt 80% so với chỉ tiêu được giao.
 - + Năm 2023 thực hiện đạt 75% so với chỉ tiêu được giao.
- Suất sự cố kéo dài đường dây:
 - + Năm 2018 thực hiện đạt 88,9% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2019 thực hiện đạt 77,8% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2020 thực hiện đạt 83,3% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2021 thực hiện đạt 66,7% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2022 thực hiện đạt 40% so với chỉ tiêu được giao.
 - + Năm 2023 thực hiện đạt 60% so với chỉ tiêu được giao.
- Suất sự cố trạm biến áp:
 - + Năm 2018 thực hiện đạt 77,8% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2019 thực hiện đạt 77,8% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2020 thực hiện đạt 71,4% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2021 thực hiện đạt 42,8% so với chỉ tiêu được giao;
 - + Năm 2022 thực hiện đạt 33,3% so với chỉ tiêu được giao.
 - + Năm 2023 thực hiện đạt 33,3% so với chỉ tiêu được giao

2.1.3.2. Công tác sửa chữa lớn, đầu tư xây dựng:

Bảng 2. 2 Số liệu phát triển đầu tư xây dựng của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội

Năm	Số km đường dây 110kV, 220kV				Số TBA 110kV, 220kV					
	110kV		220kV		TBA 110kV			TBA 220kV		
	ĐDK (km)	Cáp ngầm (km)	ĐDK (km)	Cáp ngầm (km)	Số TBA	Số MBA	Công suất (MW)	Số TBA	Số MBA	Công suất (MW)
2018	668	30			33	66	3418			
2019	668	30	7,6	0,5	34	69	3619	1	1	250
2020	682	42	7,6	0,5	39	74	4182	1	1	250
2021	759	46	7,6	0,5	44	83	5005	1	1	250
2022	811,88	67,13	7,6	0,5	46	99	6218	1	2	500
2023										
2024										

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội)

Bên cạnh công tác quản lý vận hành, để giảm sự cố do chất lượng thiết bị và tình trạng lưới điện vận hành đầy tải, quá tải, công tác sửa chữa lớn và đầu tư xây dựng cũng luôn được Công ty chú trọng. Do tính chất đặc thù của các Dự án, công trình của Công ty mang tính cải tạo, sửa chữa, bổ sung, thay thế, công nghệ khoa học kỹ thuật còn nhiều hạn chế dẫn đến các đơn vị gặp nhiều khó khăn trong quá trình thiết kế, thi công. Khoa học xã hội ngày càng phát triển dẫn đến năng suất lao động ngày càng tăng nên tỉ lệ thực hiện, hoàn thành nhiệm vụ theo kế hoạch của Tổng công ty qua mỗi năm được cải thiện đáng kể. Số trạm biến áp xây dựng đóng mới hằng năm tăng dần, đặc biệt, từ năm 2018 đã đưa các trạm biến áp 110kV Mỹ Đức, 110kV Minh Khai, 110kV Trâu Quỳ, 110kV CNC, 110kV Phúc Thọ... vào vận hành đã đáp ứng đủ nhu cầu công suất, cung ứng điện liên tục cho phụ tải trên địa bàn quản lý, không để thiếu điện, mất điện, nâng cao độ tin cậy điện năng trong mùa nắng nóng và các chương trình đảm bảo điện quan trọng.

Bảng 2. 3 Tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ theo kế hoạch sửa chữa lớn, đầu tư xây dựng của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội

TT	Các chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Sửa chữa lớn						
1	Kế hoạch EVN HANOI	43,168	48,577	21,353	20,518	25,384	52,853
2	Giá trị thực hiện	39,491	41,252	19,288	18,995	20,888	49,338
3	Tỷ lệ (%)	91%	85%	90%	93%	82%	93%
II	Đầu tư xây dựng						
1	Kế hoạch EVN HANOI	233,671	125,358	111,303	60,236	93,082	333,671
2	Giá trị thực hiện	114,745	56,957	38,014	18,555	48,028	271,305
3	Tỷ lệ (%)	49%	45%	34%	30%	51%	81%

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội)

Mặc dù giai đoạn từ năm 2020 đến năm 2022, Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội đã phải đối mặt với không ít khó khăn do đại dịch Covid-19 gây ra, nhưng điều đáng khen ngợi là công ty vẫn kiên trì thực hiện các công tác đầu tư xây dựng và hoàn thành tốt nhiệm vụ sửa chữa lớn, đạt tỷ lệ hơn 80% chỉ tiêu được giao. Nhờ những nỗ lực này, Công ty đã đảm bảo được hàng loạt các nhiệm vụ trọng yếu mà Tổng công ty giao phó.

Đáng chú ý, công ty đã hoàn thành xuất sắc trọng trách đảm bảo cung cấp điện liên tục và ổn định cho toàn bộ Thành phố Hà Nội. Công tác vận hành và quản lý lưới điện được cải thiện rõ rệt, giúp giảm thiểu đáng kể số lần mất điện cũng như rút ngắn thời gian cắt điện. Không chỉ vậy, trong suốt giai đoạn này, Công ty còn tích cực triển khai nhiều dự án nâng cấp, mở rộng hệ thống lưới điện, đặc biệt là mạng lưới 110kV. Các công trình đầu tư xây dựng mới cùng với việc cải tạo đường dây và trạm biến áp đã góp phần tăng cường đáng kể khả năng cung cấp điện, kịp thời đáp ứng nhu cầu điện ngày càng tăng cao của Thủ đô.

Một thành tựu khác mà Công ty đạt được là giảm đáng kể tỷ lệ tổn thất điện năng. Công ty đã tối ưu hóa quy trình vận hành hệ thống và mạnh dạn ứng dụng

các công nghệ tiên tiến vào quản lý lưới điện, mang lại hiệu quả rõ rệt. Song song với đó, Công ty cũng rất chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Việc nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng cho đội ngũ kỹ thuật đã góp phần cải thiện đáng kể chất lượng quản lý và vận hành hệ thống điện. Hơn nữa, Công ty còn đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý, giám sát và điều hành lưới điện. Các hệ thống như SCADA và nhiều công nghệ quản lý hiện đại khác được triển khai rộng rãi, giúp nâng cao hiệu quả vận hành một cách rõ rệt.

Nhìn chung, trong suốt giai đoạn đầy thách thức này, Công ty đã xuất sắc hoàn thành tất cả các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật đã đề ra, bao gồm cả sản lượng điện truyền tải, doanh thu và hiệu quả kinh doanh tổng thể.

2.1.4. Đặc điểm cơ bản về cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực

Những năm gần đây, EVNHANOI có chủ trương nâng cao chất lượng lao động tại chỗ và tối ưu hóa chi phí lao động nên số lượng CBCNV của công ty có sự thay đổi đáng kể, nếu năm 2018 có 469 CBCNV thì đến năm 2024 có 379 CBCNV. Sở dĩ có sự giảm nhân sự do Công ty áp dụng nhiều biện pháp tinh giảm biên chế, áp dụng khoa học công nghệ vào lao động sản xuất (Ví dụ: Trạm biến áp không người trực, áp dụng AI trong công tác giám sát vận hành...). Nhờ vậy chất lượng nguồn nhân lực của tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội ngày càng phát triển, đáp ứng nhu cầu công việc trong những năm qua. Tác giả đã có sự khảo sát bằng phiếu hỏi tới CBCNV nhằm có cái nhìn khái quát về thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội.

Bảng 2. 4 Sự thay đổi số lượng lao động trong giai đoạn 2018 – 2024

STT	Năm	Tổng số CBCNV
1	2018	469
2	2019	460
3	2020	460
4	2021	453
5	2022	420
6	2023	400
7	2024	379

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Cơ cấu nhân lực của Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội được tổ chức theo các đơn vị chức năng và bộ phận kỹ thuật nhằm đảm bảo quản lý, vận hành và phát

triển hệ thống lưới điện 220kV và 110kV tại Thành phố Hà Nội. Nhân lực của công ty được phân chia thành nhiều bộ phận chuyên trách khác nhau.

a. Bộ phận quản lý

Đây là lực lượng nòng cốt bao gồm các cấp lãnh đạo, từ quản lý cấp trung cho đến cấp cao, chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược, giám sát mọi hoạt động của các bộ phận kỹ thuật, đồng thời triển khai các kế hoạch lớn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, tài chính và công nghệ.

Bộ phận quản lý chiếm khoảng 10% tổng số nhân sự của công ty. Điểm nổi bật của đội ngũ này là trình độ học vấn cao cùng với nhiều năm kinh nghiệm chuyên sâu trong ngành điện lực.

b. Bộ phận kỹ thuật

Đây là lực lượng lao động chủ chốt của công ty, bao gồm các kỹ sư, cán bộ vận hành, bảo trì, sửa chữa hệ thống lưới điện, trạm biến áp. Các nhân viên kỹ thuật này chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc đảm bảo sự ổn định và an toàn của hệ thống truyền tải điện.

Tỷ lệ nhân sự: Bộ phận này chiếm phần lớn, khoảng 70-80% tổng số nhân sự của công ty. Đội ngũ này thường được đào tạo từ các trường đại học chuyên ngành kỹ thuật điện, với nhiều cấp độ chuyên môn và kinh nghiệm khác nhau.

c. Bộ phận hỗ trợ

Bao gồm các bộ phận kế toán, hành chính, nhân sự, pháp chế, và các bộ phận khác hỗ trợ hoạt động vận hành, quản lý của công ty.

Tỷ lệ nhân sự: Bộ phận này chiếm khoảng 10-15% tổng số nhân sự và có vai trò hỗ trợ quan trọng trong việc duy trì hoạt động chung của doanh nghiệp.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội

2.2.1. Thử lực

2.2.1.1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính

*** Cơ cấu lao động theo độ tuổi:**

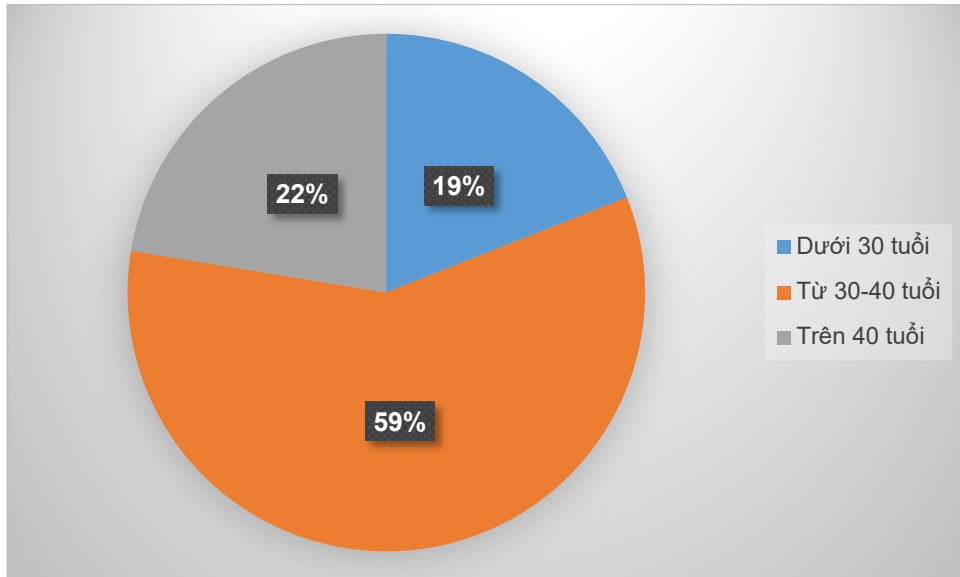
Bảng 2. 5 Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2018 – 2024

Năm	Dưới 30 tuổi		Từ 30-40 tuổi		Trên 40 tuổi		Tổng
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	
2018	70	14,92	201	42,86	198	42,22	469
2019	67	14,57	198	43,04	195	42,39	460

2020	67	14,57	198	43,04	195	42,39	460
2021	70	15,46	218	48,12	165	36,42	453
2022	71	16,9	221	52,62	128	30,49	420
2023	73	18,25	220	55	107	26,75	400
2024	72	19	222	58,58	85	22,42	379

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Do chủ trương nâng cao chất lượng và tối ưu hóa chi phí lao động, trẻ hóa đội ngũ, tình chế đội ngũ sẵn có nên số lao động trẻ dưới 30 tuổi từ năm 2018 đến thời điểm 2024 đã tăng lên 72%. Độ tuổi lao động chính của Công ty từ 30-40 tuổi, năm 2018 chiếm 42,86% đến thời điểm 2024 đã tăng lên 58,58%. Độ tuổi lao động trên 40 tuổi năm 2018 chiếm 42,22% đến thời điểm 2024 giảm còn 22,42%.



Hình 2.2 Biểu đồ cơ cấu lao động theo độ tuổi thời điểm 2024

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Như vậy, độ tuổi có sức khỏe, đang trong giai đoạn cống hiến mạnh mẽ, tâm huyết (dưới 30 tuổi và từ 30-40 tuổi), là nòng cốt cho sự phát triển trong tương lai của công ty chiếm tỷ lệ cao. Bên cạnh đó, nhóm tuổi trên 40 tuổi là những anh chị có nhiều kinh nghiệm trong nghề, là đầu tàu dẫn dắt cho các thế hệ kế cận cũng chiếm tỷ lệ không hề nhỏ (22,42% năm 2024), cần phải tận dụng thời gian công tác còn lại của nhóm tuổi này và có chiến lược bổ sung nguồn nhân lực sau khi độ tuổi này hết thời gian công tác.

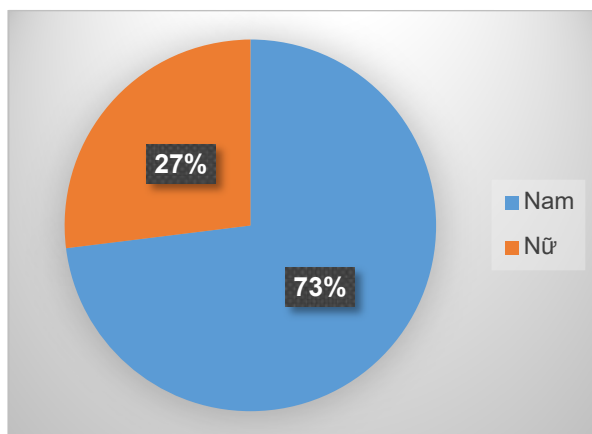
*** Cơ cấu lao động theo giới tính:**

Bảng 2.6 Cơ cấu lao động theo giới tính giai đoạn 2018 – 2024

Năm	Nam		Nữ		Tổng
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	
2018	345	73,56	124	26,44	469
2019	341	74,13	119	25,87	460
2020	341	74,13	119	25,87	460
2021	328	72,38	125	27,62	453
2022	307	73,08	113	26,92	420
2023	291	72,91	109	27,09	400
2024	277	73,05	102	26,95	379

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Nhiệm vụ chính của Công ty là quản lý vận hành, sửa chữa thiết bị, trực ca kíp, xử lý sự cố trên địa bàn quản lý, những công việc đòi hỏi sự tập trung cao, sức khỏe tốt nên số lượng CBCNV nam chiếm phần lớn. CBCNV nữ thường được bố trí tại trụ sở làm các công việc gián tiếp không đòi hỏi nhiều sức khỏe, số ít được bố trí trực ca tại các TBA.



Hình 2. 3 Biểu đồ cơ cấu lao động theo giới tính đến thời điểm 31/05/2019

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

2.2.1.2. Tình hình sức khỏe của người lao động

Trong bối cảnh Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội đảm nhận vai trò huyết mạch trong việc đảm bảo nguồn điện ổn định cho thủ đô, chất lượng nguồn nhân lực luôn là yếu tố then chốt, quyết định đến hiệu suất hoạt động và an toàn lao động. Đặc biệt, tình hình sức khỏe của người lao động là một trong những chỉ số

quan trọng hàng đầu, ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thực hiện công việc, mức độ bền bỉ trước những áp lực đặc thù của ngành, và góp phần xây dựng môi trường làm việc an toàn, bền vững.

Định kì hàng năm Công ty tổ chức khám sức khỏe cho người lao động và thống kê tình hình sức khỏe CBCNV toàn Công ty. Dưới đây là bảng thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại công ty:

Bảng 2. 7 Thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội (giai đoạn 2022 – 2024)

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động được khám	420	100	400	100	379	100
Loại I (Rất khỏe)	93	22,14	97	24,25	81	21,37
Loại II (Khỏe)	163	38,8	157	39,25	171	45,12
Loại III (Trung bình)	155	36,91	142	35,5	123	32,75
Loại IV (Yếu)	9	2,14	7	1,75	4	1,05
Loại V (Rất yếu)	0	0	0	0	0	0

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Dựa vào bảng thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội giai đoạn 2022 – 2024, chúng ta có thể thấy:

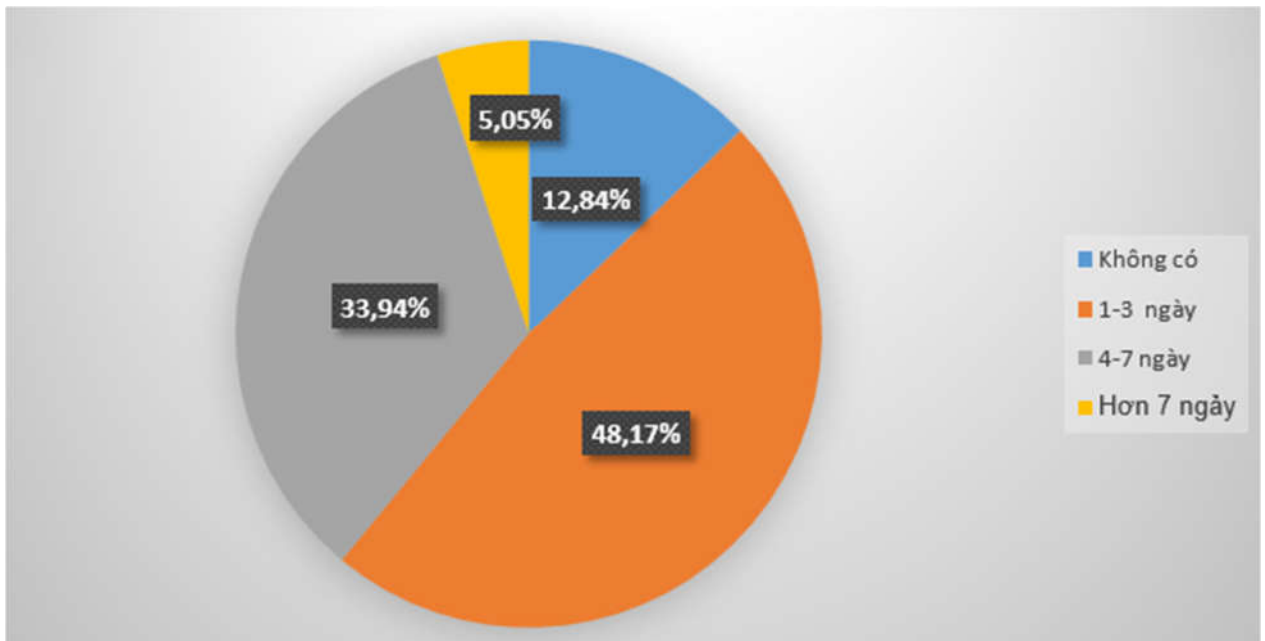
Tỷ lệ lao động đạt sức khỏe Loại I (Rất khỏe) có sự dao động nhẹ với năm 2022 là 22.14%, năm 2023 là 24.25% và năm 2024 là 21.37%. Tỷ lệ lao động đạt sức khỏe Loại II (Khỏe) có xu hướng tăng nhẹ và duy trì ở mức cao. Đây là tín hiệu tích cực cho thấy một phần lớn lao động vẫn giữ được sức khỏe tốt.

Tổng cộng tỷ lệ khỏe mạnh (Loại I + II) khoảng 60-66% với năm 2022 là 60.94%, năm 2023 là 63.5% và năm 2024 là 66.49%. Mặc dù có sự cải thiện nhẹ về tổng thể tỷ lệ khỏe mạnh, nhưng tỷ lệ rất khỏe lại có phần sụt giảm trong năm cuối. Điều này cho thấy công ty có một lực lượng lao động khá ổn định về mặt sức khỏe tổng quát.

Tỷ lệ lao động sức khỏe trung bình (Loại III) có xu hướng giảm đáng kể qua các năm. Việc giảm tỷ lệ lao động ở mức trung bình và tăng ở mức khỏe (Loại II) cho thấy có thể một số nhân viên trước đây ở mức trung bình đã cải thiện sức khỏe hoặc được phân loại lại.

Tỷ lệ lao động sức khỏe Loại IV (Yếu) giảm đều đặn từ 2.14% (2022) xuống còn 1.05% (2024). Đặc biệt, tỷ lệ Loại V (Rất yếu) luôn ở mức 0% trong cả 3 năm. Đây là một điểm cực kỳ tích cực, cho thấy công ty không có hoặc có rất ít lao động có tình trạng sức khỏe quá yếu, không phù hợp với yêu cầu công việc. Điều này có thể phản ánh chính sách tuyển dụng đầu vào kỹ lưỡng và/hoặc các chương trình chăm sóc sức khỏe dự phòng hiệu quả.

Nhìn chung, Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội đang duy trì một đội ngũ lao động có tình hình sức khỏe tương đối tốt, với phần lớn nhân viên ở mức khỏe hoặc trung bình, và rất ít trường hợp sức khỏe yếu. Điều này là đặc biệt quan trọng đối với một ngành nghề đòi hỏi cao về thể lực và độ an toàn như lưới điện cao thế. Tuy nhiên, việc tỷ lệ "Rất khỏe" có xu hướng giảm nhẹ trong năm 2024 cần được quan tâm, có thể là dấu hiệu của áp lực công việc hoặc cần những chương trình chăm sóc sức khỏe chuyên sâu hơn để duy trì và nâng cao thể lực bền vững cho toàn bộ đội ngũ.

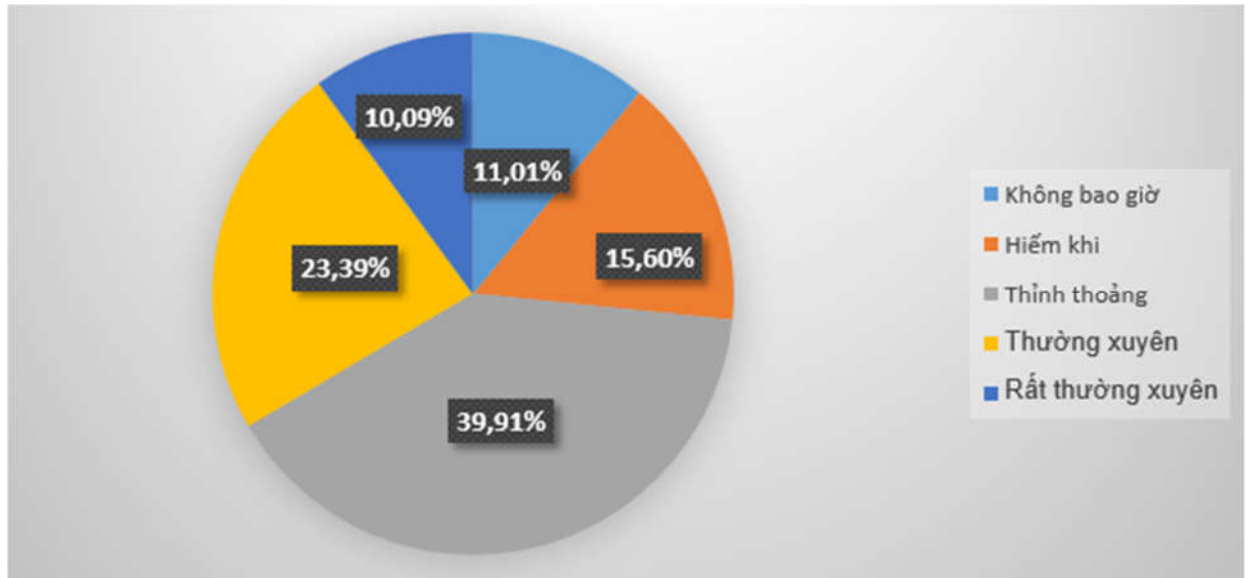


Hình 2. 4 Tỷ lệ nghỉ phép do vấn đề sức khỏe

(Nguồn: Bảng khảo sát ở Phụ lục)

Chỉ có 5,05% CBCNV phải nghỉ ốm hơn 7 ngày trong vòng 12 tháng. Đây là một tỷ lệ khá thấp, cho thấy số lượng người lao động có vấn đề sức khỏe nghiêm trọng, cần thời gian dài để hồi phục là không nhiều. Điều này phản ánh một phần

tích cực về sức khỏe tổng thể của đội ngũ, ít nhất là không có quá nhiều trường hợp bệnh nặng hoặc mãn tính gây ảnh hưởng lớn đến thời gian làm việc. Qua đó ta thấy, Công ty có một nền tảng sức khỏe tương đối ổn định, với tỷ lệ nghỉ ốm dài ngày (hơn 7 ngày) rất thấp. Điều này cho thấy đa số CBCNV có đủ thể lực để duy trì công việc, và không có nhiều trường hợp bệnh nặng ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất, vận hành.



Hình 2. 5 Mức độ gặp phải các vấn đề thể chất trong quá trình làm việc của người lao động

(Nguồn: Bảng khảo sát ở Phụ lục)

Tổng cộng có 73,39% (10,09% + 23,39% + 39,91%) CBCNV "Rất thường xuyên", "Thường xuyên" hoặc "Thỉnh thoảng" gặp phải các vấn đề về thể chất như đau lưng, mỏi mắt, căng thẳng cơ bắp do tính chất công việc. Đây là một tỷ lệ rất cao và đáng báo động, cho thấy phần lớn người lao động trong công ty đang phải đối mặt với các áp lực thể chất từ công việc.

Dữ liệu này cho thấy thể lực của đội ngũ CBCNV Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội đang chịu áp lực lớn từ tính chất công việc. Các vấn đề về đau lưng, mỏi mắt, căng thẳng cơ bắp là những dấu hiệu rõ ràng của nguy cơ về các bệnh cơ xương khớp, hội chứng thị giác màn hình, hoặc căng thẳng tâm lý (stress), đặc biệt quan trọng trong một ngành đòi hỏi sự tập trung và an toàn cao như điện lực. Khi người lao động liên tục gặp phải các vấn đề về thể chất, năng suất làm việc của họ có thể bị giảm sút do mệt mỏi, khó chịu, giảm khả năng tập trung. Về lâu dài, điều này có thể dẫn đến tỷ lệ nghỉ ốm cao hơn, thậm chí nghỉ việc, gây ảnh hưởng đến sự ổn định của nguồn nhân lực.

2.2.2. Trí lực

2.2.2.1. Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo

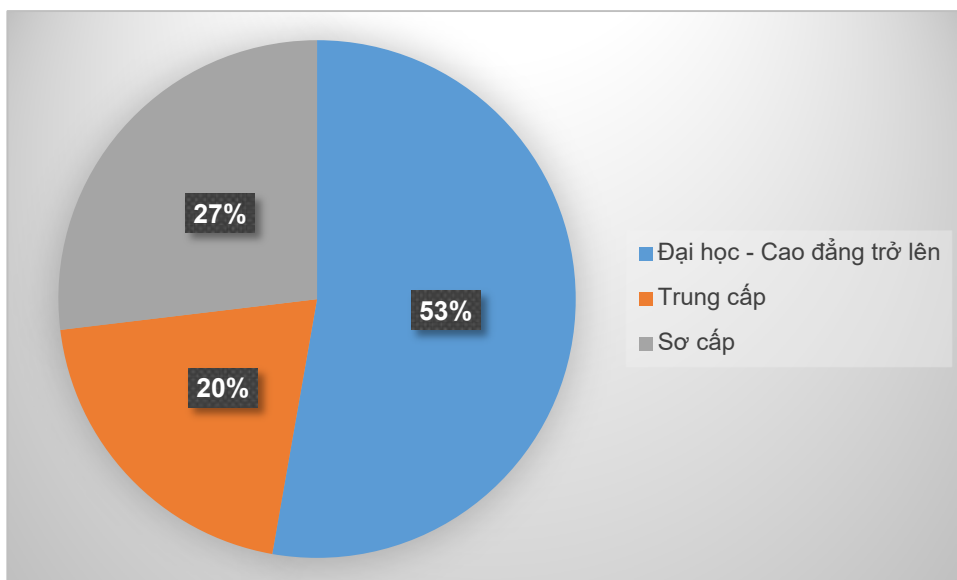
Công ty lưới điện cao thế Hà Nội được giao trọng trách quản lý, vận hành TBA, đường dây 110, 220kV nên số lượng công nhân, kỹ sư sửa chữa, vận hành chiếm tỷ trọng lớn.

Bảng 2. 8 Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo giai đoạn 2018 – 2024

Năm	Đại học - Cao đẳng trở lên		Trung cấp		Sơ cấp		Tổng
	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ	
		(%)		(%)		(%)	
2018	183	39	106	23	180	38	469
2019	191	42	96	21	173	38	460
2020	197	43	77	17	186	40	460
2021	213	47	75	17	165	36	453
2022	212	50	79	19	129	31	420
2023	205	51	78	20	117	29	400
2024	200	53	77	20	102	27	379

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Thực hiện chủ trương nâng cao chất lượng lao động và tối ưu hóa chi phí lao động, CBCNV Công ty không ngừng nỗ lực học hỏi, được đào tạo và tự đào tạo. Vì vậy, cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo đã có sự cải thiện đáng kể. Năm 2018, số CBCNV có trình độ Đại học – Cao đẳng trở lên chiếm 39%, trình độ trung cấp chiếm 23%, trình độ sơ cấp (Công nhân kỹ thuật) chiếm tỷ lệ 38%. Đến thời điểm 31/12/2024, số CBCNV có trình độ Đại học – Cao đẳng trở lên đã chiếm tỷ lệ cao nhất 53%, trình độ trung cấp chiếm 20%, trình độ sơ cấp (Công nhân kỹ thuật) chiếm tỷ lệ 27% .



Hình 2. 6 Biểu đồ cơ cấu lao động theo đào tạo thời điểm 31/12/2024

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Với tình hình phát không ngừng của kinh tế khoa học kỹ thuật, để không trở nên lạc hậu, bắt kịp với thời đại 4.0, CBCNV Tổng Công ty điện lực Thành phố Hà Nội cũng như Công ty lưới điện cao thế Hà Nội đã liên kết với các trường đại học trên địa bàn Thủ đô tổ chức các lớp đào tạo, nâng cao chuyên môn, bằng cấp cho CBCNV Công ty. Năm 2018, lao động có trình độ cao ở mức Đại học – Cao đẳng trở lên (39%) tương đương với lao động có trình độ Sơ cấp (38%) cho thấy chất lượng CBCNV chưa thực sự cao và đáp ứng đủ nhu cầu phát triển. Nhưng đến thời điểm 31/12/2024, các con số đã có sự chuyển biến tích cực, lao động có trình độ cao ở mức Đại học – Cao đẳng trở lên (chiếm 53%) tăng đáng kể, lao động có trình độ Sơ cấp (chiếm 20%). Điều này cho thấy trình độ lao động ngày càng tăng cao, đáp ứng được nhu cầu phát triển trong bối cảnh phát triển không ngừng của thời đại 4.0.

Công ty lưới điện cao thế Hà Nội được giao nhiệm vụ quản lý vận hành sửa chữa nên đối tượng lao động phần lớn là công nhân, kỹ sư sửa chữa, vận hành TBA. Với số lượng lao động lớn như vậy không thể đào tạo tập trung được nên để có được những con số chuyển biến tích cực như trên trong tương lai, lực lượng này cần được quan tâm, chú trọng đào tạo hơn nữa, nâng cao tay nghề, nâng cao trình độ, về phía họ cũng phải tự ý thức, tự đi đào tạo, học tập, phải hiểu rõ được trách nhiệm của bản thân mình với sự phát triển của Công ty lưới điện cao thế Hà Nội nói riêng và của đất nước nói chung.

2.2.2.2. Cơ cấu lao động theo năng lực chuyên môn

Để hợp lý công tác quản lý, vận hành, xử lý sự cố, thực hiện theo quyết định của EVN và Tổng công ty điện lực Thành phố Hà Nội. Từ tháng 9 năm 2018,

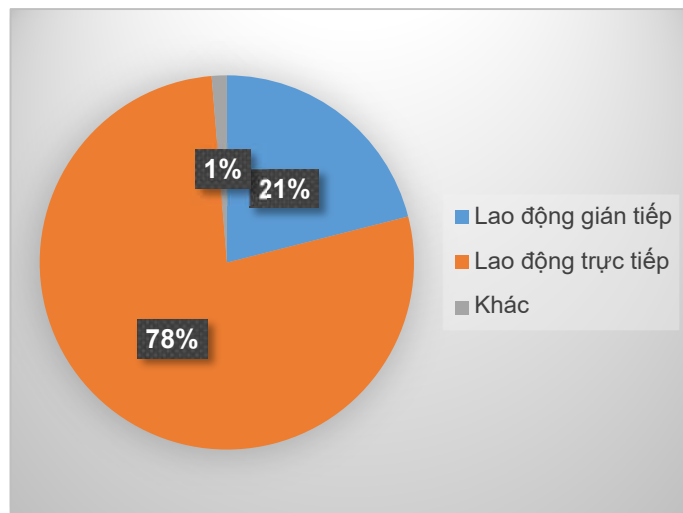
Công ty đã tiếp nhận toàn bộ công việc quản lý vận hành nhị thứ mà trước đó do Công ty Thí nghiệm điện Hà Nội quản lý. Khối lượng công việc lớn, nhân lực tiếp nhận còn thiếu kinh nghiệm, nhân lực chất lượng cao tuyển mới hạn chế do chủ trương tinh giảm biên chế của Tập đoàn nên việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty lưới điện cao thế Hà Nội là rất cấp thiết.

Bảng 2. 9 Cơ cấu lao động theo năng lực chuyên môn giai đoạn 2018 – 2024

Năm	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp		Khác		Tổng
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	
2018	98	20,9	366	78,04	5	1,07	469
2019	83	18,04	372	80,87	5	1,09	460
2020	83	18,04	372	80,87	5	1,09	460
2021	94	20,65	354	78,25	5	1,1	453
2022	90	21,5	325	77,3	5	1,2	420
2023	84	20,9	311	77,85	5	1,25	400
2024	80	21,04	294	77,66	5	1,3	379

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Như số liệu từ năm 2018 đến 2024, tỷ lệ lao động trực tiếp (làm việc trực tiếp với thiết bị điện), lao động gián tiếp (làm việc tại phòng ban, không tiếp xúc trực tiếp với thiết bị điện), lao động khác (lao công, tạp vụ) không có nhiều sự thay đổi. Với lực lượng lao động gián tiếp chiếm từ 20,09% năm 2018 đến 21,04% vào thời điểm 2024. Lực lượng lao động khác chiếm tỉ lệ nhỏ không đáng kể từ 1,07% năm 2018 đến 1,3% vào thời điểm 2024. Lực lượng lao động trực tiếp chiếm phần lớn tỷ lệ từ 78,04% năm 2018 còn 77,66% vào thời điểm 2024, như vậy, có thể thấy được tầm quan trọng của lực lượng lao động trực tiếp đối với công tác quản lý vận hành và phát triển của Công ty lưới điện cao thế Hà Nội.



Hình 2. 7 Biểu đồ cơ cấu lao động theo năng lực chuyên môn đến 2024

(Nguồn: Phòng HCTC – Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Như vậy, từ những phân tích và số liệu cụ thể trên đã khái quát được phần nào đặc điểm của nguồn nhân lực tại Công ty lưới điện cao thế Hà Nội trong giai đoạn từ 2018 đến thời điểm 2024. Cần phải lưu ý nhìn thẳng vào vấn đề là dù có một lực lượng lao động trực tiếp đảm đương công tác vận hành, sửa chữa thiết bị, xử lý sự cố chiếm phần lớn nhân lực tại Công ty nhưng tay nghề chưa đồng đều, sự linh hoạt trong công việc chưa cao. Lực lượng có kinh nghiệm đã lớn tuổi, thời gian công tác còn lại không nhiều, không có chuyên gia khi cần xử lý các công việc khó dẫn đến thiếu chủ động trong công tác vận hành xử lý sự cố. Bên cạnh đó, do sự thắt chặt cơ chế tuyển dụng của Tập đoàn và Tổng công ty, lực lượng lao động trẻ dưới 30 tuổi chưa có sự phát triển về số lượng dẫn đến vấn đề về phát triển nguồn nhân lực trong tương lai. Vậy nên, cần phải tìm ra các giải pháp giải quyết bài toán về chất lượng nguồn nhân lực và từ đó nâng cao chất lượng trong công tác quản lý vận hành, xử lý sự cố, đưa Công ty lưới điện cao thế Hà Nội phát triển xứng đáng với trọng trách, niềm tin mà EVN và Tổng công ty đã giao phó.

Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội quản lý toàn bộ TBA, đường dây 110,220kV cấp điện cho phụ tải của 30 Công ty Điện lực Quận, Huyện trên địa bàn thành phố Hà Nội. Với địa lý rộng trải dài khắp địa bàn Thủ đô, công tác quản lý vận hành, quản lý nhân sự gặp nhiều khó khăn, nhân lực công ty trong thời gian từ năm 2018 đến thời điểm 2024 có nhiều sự thay đổi, hiện tại nhân sự Công ty là 379 người phân bố đều trên địa bàn quản lý.

Bảng 2. 10 Cơ cấu lao động theo năng lực chuyên môn giai đoạn 2018 - 2024

[illegible]

TT	Chức danh	Tổng số	Đảng viên	Giới tính		Tuổi đời			Trình độ		
				Nam	Nữ	Dưới 30 tuổi	Từ 30 đến 40 tuổi	Trên 40 tuổi	Đại học-Cao đẳng trở lên	Trung cấp	Sơ cấp
1	Lao công bảo vệ	5		2	3		3	2			5
Tổng số		379	87	291	88	65	206	108	200	77	102

(Nguồn: Công ty lưới điện cao thế Hà Nội)

Tại Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội, lao động được phân loại theo nhiệm vụ, chức năng được chia làm hai khối: Khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp.

Lao động gián tiếp: là những CBCNV không làm việc trực tiếp với thiết bị điện, được đảm nhiệm các chức danh, phân công công việc thiên về quản lý như: Phòng TC-HC, Phòng kế hoạch, Phòng quản lý đầu tư,...

Lao động trực tiếp: là những CBCNV làm việc trực tiếp với các thiết bị không mang điện hoặc đang mang điện, tham gia trực tiếp vào quá trình sửa chữa, bảo trì, vận hành của Công ty như: Công nhân đội SCTB, các đội QLVH 01-08, Đội đường dây, đội hotline.

Dù đã có những thành tựu đáng kể trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự, Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội vẫn đang đối mặt với một số thách thức về chất lượng nguồn nhân lực, bao gồm số lượng, trình độ chuyên môn, kỹ năng, và thái độ làm việc của đội ngũ lao động. Các vấn đề chính bao gồm:

a. Số lượng nhân lực

Thiếu hụt nhân lực ở một số vị trí kỹ thuật chủ chốt: Do tính chất phức tạp của ngành điện lực và yêu cầu cao về chuyên môn kỹ thuật, việc tuyển dụng đủ số lượng nhân viên kỹ thuật có trình độ cao là một thách thức. Công ty hiện đang thiếu hụt các kỹ sư chuyên sâu về điều khiển tự động hóa, vận hành hệ thống lưới điện thông minh (Smart Grid) và các công nghệ mới.

Cơ cấu nhân sự chưa hợp lý ở một số bộ phận: Một số bộ phận hành chính, hỗ trợ có số lượng nhân sự cao hơn so với yêu cầu thực tế, trong khi các bộ phận

kỹ thuật vận hành thiếu hụt nhân sự, đặc biệt là trong các thời điểm cao điểm về nhu cầu điện.

b. Chất lượng nhân lực

Về mặt chất lượng nhân lực, hiện tại Công ty đang tồn tại một số điểm đáng lưu ý. Có thể thấy rõ sự chênh lệch về trình độ chuyên môn giữa các nhóm nhân viên. Một mặt, đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, gắn bó lâu năm thường rất vững vàng về nghiệp vụ, nhưng đôi khi lại gặp trở ngại trong việc thích ứng với các công nghệ mới đang phát triển. Ngược lại, những nhân viên trẻ tuy năng động và nhạy bén với công nghệ, nhưng lại còn thiếu kinh nghiệm thực tiễn cần thiết để xử lý các tình huống phức tạp.

Công ty tự hào sở hữu đội ngũ nhân sự với tỷ lệ lao động có trình độ đại học và trên đại học khá cao, đặc biệt là ở các bộ phận kỹ thuật và quản lý – đây là một lợi thế đáng kể. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận không nhỏ các nhân viên kỹ thuật trình độ trung cấp và công nhân vận hành chưa được đào tạo chuyên sâu về những công nghệ điện hiện đại nhất. Đây là một khoảng trống cần được khắc phục để nâng cao chất lượng nhân lực đồng đều hơn.

c. Kỹ năng của người lao động

Thiếu kỹ năng chuyên môn cao về công nghệ mới: Công ty đã và đang triển khai nhiều công nghệ hiện đại như tự động hóa hệ thống lưới điện và điều khiển từ xa, tuy nhiên, một số nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ để vận hành các hệ thống này. Điều này tạo ra khoảng cách giữa yêu cầu công việc và khả năng thực hiện của đội ngũ nhân viên.

Kỹ năng mềm hạn chế: Một số nhân viên trong công ty, đặc biệt là nhân viên kỹ thuật, còn hạn chế về kỹ năng mềm như làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp và giải quyết vấn đề. Điều này ảnh hưởng đến khả năng phối hợp công việc giữa các bộ phận và sự linh hoạt trong xử lý tình huống phát sinh.

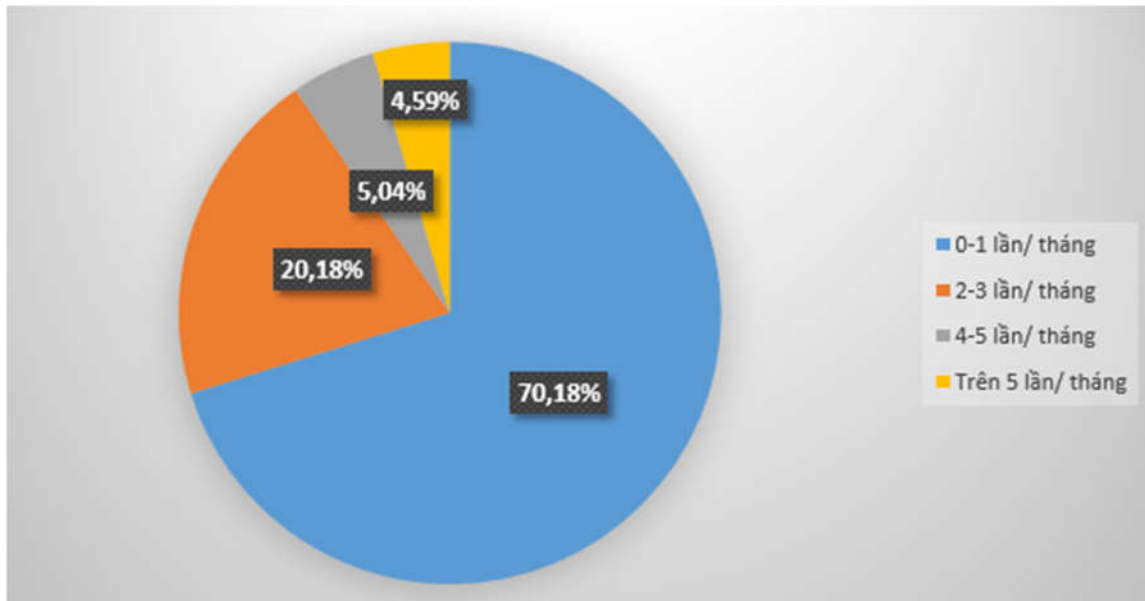
2.2.3. Tâm lực

Để hoàn thành tốt công việc được giao, người lao động không chỉ cần có trình độ chuyên môn hay kinh nghiệm dày dặn, mà còn đòi hỏi phải có ý thức và trách nhiệm cao với nhiệm vụ của mình. Thái độ ứng xử với cấp trên, đồng nghiệp, đối tác và khách hàng, cùng với việc tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động, cũng là những yếu tố không thể thiếu.

Định kỳ hàng tháng, các phòng ban và đơn vị trong Công ty đều tiến hành bình xét thi đua cho cả cá nhân và tập thể. Trong quá trình này, thái độ, hành vi và trách nhiệm của người lao động luôn là những yếu tố được đánh giá kỹ lưỡng. Công ty thường xem xét các tiêu chí như: mức độ tuân thủ nội quy, kỷ luật lao

động; tình trạng lãng phí thời gian làm việc (như đi muộn, về sớm, trốn việc, làm việc riêng trong giờ); mức độ hoàn thành công việc; chất lượng công việc; tính tự giác; sự sáng tạo, linh hoạt; và tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp.

Theo thông tin từ phòng Tổ chức Hành chính Công ty, nội quy kỷ luật lao động luôn được thực hiện rất nghiêm túc, chưa từng xảy ra vi phạm nghiêm trọng nào. Bảng nội quy luôn được treo ở vị trí dễ nhìn thấy tại nơi làm việc để mọi người tiện theo dõi và tự nhắc nhở bản thân. Những lao động mới tuyển dụng cũng được hướng dẫn và phổ biến cụ thể về các quy định này. Bên cạnh đó, Ban Giám đốc, các lãnh đạo phòng ban và tổ trưởng luôn sát sao đôn đốc, nhắc nhở nhân viên thực hiện tốt nội quy, đồng thời kịp thời tháo gỡ và giải quyết ngay khi có bất kỳ vấn đề phát sinh.



Hình 2. 8 Tần suất đi làm muộn trong 1 năm gần đây

(Nguồn: Bảng khảo sát online)

Tình trạng lãng phí thời gian làm việc như đi muộn, về sớm, trốn việc, tự ý nghỉ không lý do hay làm việc riêng trong giờ vốn là một vấn đề khá phổ biến ở nhiều nơi. Tuy nhiên, tại Công ty, tình trạng này đã giảm đáng kể. Lý do là tiêu chí này đã được đưa vào hệ thống đánh giá thi đua hàng tháng, từ đó bản thân mỗi người lao động cũng tự ý thức hơn về tác phong làm việc đúng giờ.

Mức độ và chất lượng hoàn thành công việc cũng phần nào phản ánh thái độ, ý thức và trách nhiệm của người lao động. Hai tiêu chí này được thể hiện rõ ràng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc. Rõ ràng, một người lao động có ý thức và trách nhiệm cao thì mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, do đặc thù của ngành điện lực chịu nhiều tác động từ yếu tố bên ngoài, kết quả công việc đôi khi có thể bị ảnh hưởng. Vì vậy, để đánh giá chính xác thái độ, ý thức và trách nhiệm của người lao động, cần kết hợp với nhiều yếu tố khác nữa.

Tùy thuộc vào tầm quan trọng của từng tiêu chí trong quá trình đánh giá, chúng sẽ được chấm điểm và phân bổ tỷ trọng phù hợp. Việc đánh giá thái độ, hành vi và trách nhiệm của người lao động trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là điều hết sức cần thiết và quan trọng. Một nguồn nhân lực chất lượng không chỉ đòi hỏi thể lực tốt, kiến thức chuyên môn và kỹ năng tay nghề cao, mà còn phải có thái độ, hành vi và trách nhiệm đúng đắn với công việc được giao. Chỉ khi hội tụ đủ những yếu tố này, hiệu quả công việc mới có thể đạt được ở mức cao nhất.

2.2.4. Kết quả thực hiện công việc

Hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc là một phần không thể thiếu trong quản trị nguồn nhân lực, nhằm đo lường hiệu suất cá nhân, cung cấp phản hồi, và làm cơ sở cho các quyết định về lương thưởng, đào tạo và phát triển. Tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội, việc đánh giá kết quả công việc được thực hiện thông qua một hệ thống và ứng dụng công việc của từng nhân viên.

Công ty áp dụng hệ thống tính điểm cho từng công việc, với điểm tối đa là 100 điểm cho mỗi cá nhân. Việc đạt đủ 100 điểm là điều kiện để nhận đủ lương.

Công việc phân loại theo mức độ và được chia thành 3 loại, và mỗi loại có cách tính điểm riêng. Điều này cho thấy Công ty có sự phân biệt về mức độ quan trọng, phức tạp hoặc khối lượng của từng công việc

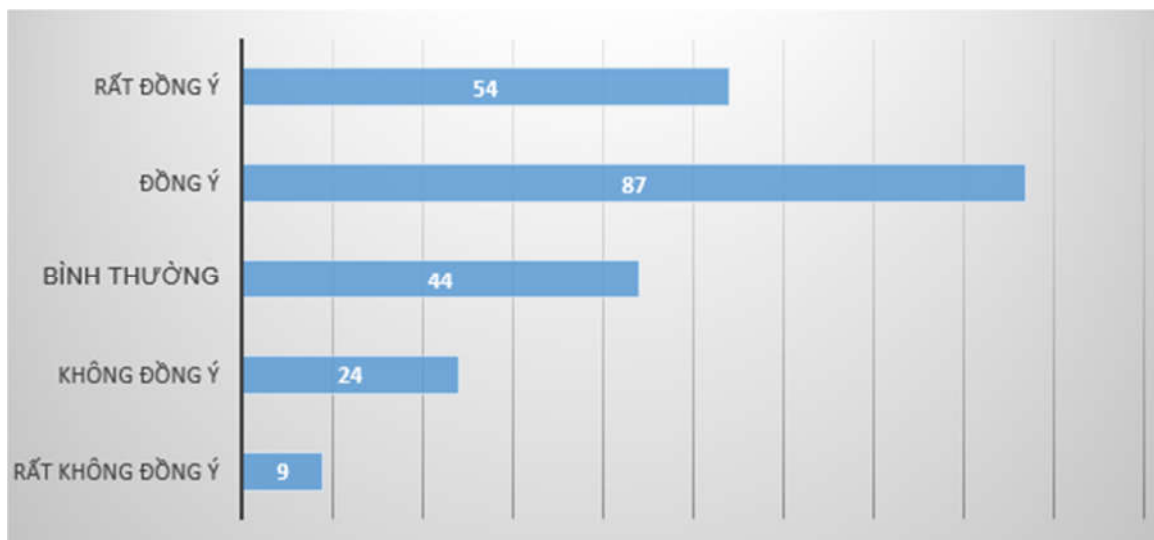
☒	1. Phê duyệt nhiệm vụ kỹ thuật, dự toán chi phí và kế hoạch lựa chọn nhà thầu giai đoạn chuẩn bị đầu tư Dự án: Lắp bổ sung Rơ-lê bảo vệ khoảng cách cho 12 ngăn máy cắt liên lạc/phần đoạn thanh cái phía cao áp tại 11 TBA 110KV và 220KV năm 2025	1	Loại 2	Hoàn thành	31 T 05	
☒	2. Phê duyệt dự toán Gói thầu 1: Tư vấn lắp bảo cáo kinh tế kỹ thuật và hồ sơ báo cáo chuyên ngành Dự án: Lắp bổ sung Rơ-lê bảo vệ khoảng cách cho 12 ngăn máy cắt liên lạc/phần đoạn thanh cái phía cao áp tại 11 TBA 110KV và 220KV năm 2025	1	Loại 2	Hoàn thành	31 T 05	
☒	3. Phê duyệt dự toán Gói thầu 2: Tư vấn thẩm tra báo cáo kinh tế kỹ thuật Dự án: Lắp bổ sung Rơ-lê bảo vệ khoảng cách cho 12 ngăn máy cắt liên lạc/phần đoạn thanh cái phía cao áp tại 11 TBA 110KV và 220KV năm 2025	1	Loại 2	Hoàn thành	31 T 05	
☒	4. Phê duyệt danh sách nhà thầu đạt yêu cầu kỹ thuật Gói thầu 2: Tư vấn thẩm tra báo cáo kinh tế kỹ thuật Dự án: "Hoàn thiện bổ sung mạch nhử thứ và chức năng khóa mạch tự động đóng tại từ xa, truy cập bản ghi sự cố từ xa, reset lockout từ xa các máy cắt xuất tuyến trung áp tại các TBA 110KV thuộc lưới điện TP Hà Nội"	1	Loại 2	Hoàn thành	31 T 05	
☒	5. Đơn đốc thực hiện triển khai thi công Gói thầu 3: "Hoàn thiện sắp xếp hệ thống thanh cái 22KV và cải tạo phòng phân phối 22KV tại TBA 110KV Gia Lâm - E1.2"	1	Loại 2	Hoàn thành	31 T 05	
☒	6. Đơn đốc nhà thầu hoàn thiện hồ sơ quyết toán công trình: "Nâng cấp và hoàn thiện hệ thống PCGG trạm biến áp 110KV Xuân Mai E10.9"	1	Loại 2	Hoàn thành	31 T 05	
☒	7. Phê duyệt danh sách nhà thầu đạt yêu cầu kỹ thuật Gói thầu 1: "Tư vấn lắp Bảo cáo kinh tế kỹ thuật và hồ sơ báo cáo chuyên ngành" Dự án: "Chuẩn hóa giao thức kết nối IEC60870-5-104 tại các trạm biến áp 110KV và hoàn thiện hệ thống máy tính Gateway, máy tính kỹ sư"	1	Loại 2	Hoàn thành	31 T 05	

Hình 2. 9 Giao diện ứng dụng công việc của một chuyên viên phòng Quản lý Đầu tư xây dựng

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội)

Công ty đã thiết lập một hệ thống quản lý công việc khá hiệu quả. Giao diện ứng dụng theo dõi công việc với các mục như "Đã duyệt", "Chờ duyệt", "Từ chối" và "Đã hoàn thành"(bị gạch ngang), cùng với việc hiển thị "Số công việc

được giao" và "Số công việc đã duyệt", chuyên viên có thể dễ dàng nắm bắt tình hình và trạng thái nhiệm vụ của mình.



Hình 2. 10 Số phiếu khảo sát quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc
(Nguồn: Bảng khảo sát online)

Nhờ có hệ thống quản lý với ứng dụng theo dõi công việc nên đa số nhân viên đều đồng ý rằng quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc minh bạch và công bằng, cụ thể với số phiếu rất đồng ý chiếm 54 phiếu (24,77%) và số phiếu đồng ý là 87 phiếu (39,91%)

Hệ thống này mang lại nhiều lợi ích rõ rệt. Thứ nhất, việc gán điểm cho từng công việc giúp định lượng hóa kết quả, giảm bớt sự cảm tính trong đánh giá hiệu suất. Thứ hai, mục tiêu đạt 100 điểm để nhận đủ lương tạo ra động lực trực tiếp và mạnh mẽ, thúc đẩy người lao động nỗ lực hết mình. Thứ ba, ứng dụng này tăng cường tính minh bạch cá nhân, cho phép mỗi chuyên viên tự theo dõi tiến độ, số lượng công việc đã và đang thực hiện. Cuối cùng, khả năng phân loại công việc còn giúp công ty ưu tiên các nhiệm vụ quan trọng, từ đó phân bổ nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó, chuyên viên có thể truy cập và theo dõi các công việc được giao ("Số công việc được giao", "Số công việc đã duyệt"). Khi nhân viên được trao quyền theo dõi và chịu trách nhiệm trực tiếp với các đầu việc của mình, họ có xu hướng chủ động hơn trong công việc, từ đó nâng cao hiệu suất cá nhân.

Từ những phân tích trên, có thể thấy rõ rằng người lao động đã vận dụng khá tốt kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của mình để hoàn thành công việc, nhờ đó năng lực làm việc cũng được nâng cao đáng kể. Ý thức, trách nhiệm và tinh thần làm việc của họ cũng có những cải thiện tích cực. Kết quả từ việc đánh giá thực hiện công việc không chỉ là cơ sở để Công ty thực hiện khen thưởng hay kỷ luật một cách minh bạch, mà còn là nền tảng quan trọng để triển khai các chính

sách nhân sự khác, ví dụ như đề bạt, thăng tiến, đào tạo lại, hoặc thậm chí là xem xét cho thôi việc nếu cần thiết.

2.3. Thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội

2.3.1. Hoạt động tuyển dụng

Hoạt động tuyển dụng đóng vai trò cực kỳ quan trọng, là cánh cửa đầu tiên quyết định chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực. Công tác tuyển dụng hiệu quả không chỉ giúp thu hút nhân tài phù hợp mà còn đảm bảo đội ngũ kế thừa vững vàng, đáp ứng được đặc thù công việc của ngành.

Bảng 2. 11 Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm trong quy trình tuyển dụng

STT	Quy trình tuyển dụng	Phân cấp trách nhiệm trong quy trình tuyển dụng
1	Xác định nhu cầu tuyển dụng	Ban giám đốc Công ty và Trưởng các bộ phận, phòng ban có liên quan
2	Lập kế hoạch tuyển dụng	Phòng Tổ chức Hành chính
3	Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ	Phòng Tổ chức Hành chính
4	Đăng thông báo tuyển dụng	Phòng Tổ chức Hành chính
5	Tiếp nhận, sàng lọc hồ sơ	Phòng Tổ chức Hành chính
6	Kiểm tra trình độ chuyên môn	Phòng Tổ chức Hành chính
7	Phỏng vấn	Hội đồng phỏng vấn tuyển dụng
8	Thử việc	Người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp
9	Đánh giá thử việc và ra quyết định tuyển dụng	Trưởng phòng ban, người được giao nhiệm vụ hướng dẫn, theo dõi, kèm cặp cùng với Trưởng Phòng Tổ chức - Đào tạo có trách nhiệm đánh giá quá trình thử việc của ứng viên, trình Ban Tổng Giám đốc quyết định.
10	Tiếp nhận và định hướng	Trưởng Phòng Tổ chức-Đào tạo và Trưởng các phòng ban có nhân viên mới.

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Công ty đã xây dựng một quy trình tuyển dụng khá chặt chẽ và cụ thể, với từng bước được phân công trách nhiệm rõ ràng, thống nhất từ đầu đến cuối. Nhờ sự tỉ mỉ này, chất lượng nhân lực đầu vào luôn được đảm bảo thông qua một quá trình tuyển chọn kỹ lưỡng, đáp ứng đúng những yêu cầu cần thiết. Điều này đồng thời giúp giảm thiểu đáng kể các chi phí phát sinh sau này cho việc đào tạo lại.

Về nhu cầu tuyển dụng, thực tế là Công ty công ty chủ yếu dựa vào tình hình thực tế, "thiếu đâu tuyển đó", để đảm bảo mỗi vị trí đều có đúng người, đúng việc. Điều này không chỉ giúp tránh tình trạng thừa hoặc thiếu nhân sự, mà còn tiết kiệm được chi phí tuyển dụng ban đầu cũng như các khoản đầu tư cho hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về sau.

Đối với nguồn tuyển dụng, Công ty có sự phân biệt khá rõ ràng. Các vị trí quản lý và lãnh đạo cấp cao thường được ưu tiên tuyển chọn từ chính nguồn nhân lực nội bộ. Những cá nhân này vốn đã am hiểu sâu sắc về tình hình thực tế của Công ty, nên họ có thể bắt tay vào việc ngay mà không mất thời gian hòa nhập. Hơn nữa, việc được đề bạt lên vị trí cao hơn không chỉ là sự ghi nhận xứng đáng cho những đóng góp của họ, mà còn tạo động lực mạnh mẽ không chỉ cho bản thân họ mà còn cho toàn thể người lao động khác, thúc đẩy sự gắn bó lâu dài với Công ty và giúp giữ chân nhân tài.

Ngược lại, những vị trí còn lại thường là các vai trò chuyên môn, sẽ được tuyển từ nguồn bên ngoài. Đây là những trường hợp Công ty không tìm được nhân sự nội bộ có chuyên môn hoặc kinh nghiệm phù hợp, hoặc khi khối lượng công việc tăng đột biến, cần bổ sung lực lượng từ bên ngoài để thu hút thêm những lao động giỏi.

Về yêu cầu tuyển dụng, Công ty đã cụ thể hóa thành các tiêu chí rõ ràng. Không chỉ dừng lại ở kiến thức và trình độ chuyên môn, Công ty còn đặt ra những đòi hỏi nhất định về kỹ năng và kinh nghiệm đối với các ứng viên.

Bảng 2. 12 Chỉ tiêu và vị trí tuyển dụng lao động năm 2024 của công ty

STT	Chuyên ngành tuyển dụng	Chỉ tiêu
I. Tuyển dụng trình độ Đại học (Kỹ sư, Cử nhân)		
1	Kỹ sư/ cử nhân kỹ thuật điện, HTĐ, Tự động hóa	38
2	Kỹ sư/ cử nhân công nghệ thông tin	06
3	Kỹ sư xây dựng	02
	Tổng	46

II. Tuyển dụng công nhân kỹ thuật		
1	Cao đẳng/ Trung cấp điện	28
	Tổng	28

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

Các tiêu chuẩn của người tham gia dự tuyển dụng lao động:

- Là công dân nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam; người nước ngoài được cấp phép lao động tại Việt Nam có tiêu chuẩn, trình độ phù hợp với vị trí/chức danh cần tuyển.
- Về tuổi đời: Không quá 35 tuổi đối với công nhân, không quá 45 tuổi đối với người lao động chuyên môn, nghiệp vụ (trình độ Đại học trở lên).
- Về trình độ: Tốt nghiệp các ngành nghề phù hợp với vị trí chức danh/ vị trí việc làm cần tuyển dụng: (i) Đối với tuyển lao động trình độ kỹ sư, cử nhân: Người lao động đã tốt nghiệp đại học hệ chính quy đúng chuyên ngành (Đối với sinh viên năm cuối, tốt nghiệp trong năm 2024, có thể sử dụng giấy chứng nhận tốt nghiệp và bảng điểm tạm thời để tham gia dự tuyển); (ii) Đối với tuyển lao động trình độ Cao đẳng/ Trung cấp: Người lao động đã tốt nghiệp hệ Cao đẳng/ Trung cấp chuyên ngành điện đáp ứng theo vị trí chức danh/ vị trí việc làm cần tuyển dụng.
- Về văn bằng, chứng chỉ: Có đủ văn bằng, chứng chỉ theo yêu cầu của vị trí chức danh, vị trí việc làm cần tuyển.
- Về sức khỏe: Có đủ sức khỏe theo yêu cầu của vị trí cần tuyển, đạt sức khỏe loại III trở lên theo quy định của Bộ Y tế. Riêng đối với các nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hoặc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm phải có đủ điều kiện sức khỏe loại I hoặc loại II; đối với vị trí người lao động làm việc trên cao phải có đủ điều kiện yêu cầu thể lực theo Quy định sức khỏe của người lao động làm việc trên cao của EVN.

Nội dung thi tuyển kỹ sư, cử nhân (trình độ Đại học) bao gồm phần thi viết, ngoại ngữ và phần thi vấn đáp. Phần thi viết gồm thi chuyên môn nghiệp vụ liên quan đến vị trí chức danh/ vị trí việc làm cần tuyển dụng; Kiểm tra kỹ năng tin học văn phòng và phần mềm chuyên ngành. Ngoại ngữ: Thi tiếng Anh TOEIC. Phần thi vấn đáp gồm đánh giá khả năng xử lý tình huống, các kỹ năng làm việc và giao tiếp; kiểm tra hiểu biết chung về các lĩnh vực chuyên môn, kinh tế, xã hội, hiểu biết về Bộ luật Lao động, Luật Điện lực, An toàn điện; hiểu biết về Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội và văn hóa EVNHANOI.

Nội dung thi tuyển công nhân kỹ thuật, nhân viên (trình độ Cao đẳng/ Trung cấp điện) gồm phần thi viết: Đánh giá nhận thức, trình độ cơ bản của ngành nghề được đào tạo (phù hợp với yêu cầu chuyên môn, nghiệp vụ của vị trí chức danh/ vị trí việc làm cần tuyển), Kiểm tra kỹ năng tin học văn phòng (đối với vị trí việc làm có yêu cầu). Ngoại ngữ: Thi tiếng Anh TOEIC. Thi kỹ năng thực hành và phỏng vấn năng lực làm việc: Kỹ năng thực hành thông qua bài thi thực hành nghề QLVH đường dây và TBA trung, hạ áp.

Bảng 2. 13 Hồ sơ công việc vị trí việc làm của một vị trí trong công ty

					
				TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC TP HÀ NỘI Địa chỉ: 69 Đinh Tiên Hoàng, Hoàn Kiếm, Hà Nội Điện thoại: (084)24 22200898; Fax: (084)24 22200899	
HỒ SƠ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ VIỆC LÀM (JP)					
Chức danh chuyên môn	Đội phó	Phòng ban	Đội sửa chữa điện nóng Hotline - Trung tâm dịch vụ		
Chức danh	X06.56	Đơn vị	Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội		
Người đảm nhận	X06.56	Ngày hiệu chỉnh	6/2024		
1. MÔ TẢ CÔNG VIỆC					
1.1 Mô tả vị trí việc làm					

- Giúp việc cho Đội trưởng chỉ đạo thi công đấu nối sửa chữa thay thế thiết bị Hotline; Thi công xây dựng mới, cải tạo sửa chữa các công trình lưới điện trung cao hạ thế đến cấp điện áp 22kV ; Sửa chữa và lắp đặt các công trình về điện, thiết bị về điện

1.2 Các quy định liên quan đến công việc

- Luật Điện lực
- Bộ luật Lao động
- Các Bộ luật khác có liên quan
- Các quy định của Nhà nước, của EVN liên quan đến công tác Hotline
- Hệ thống quy trình, quy định, hướng dẫn, tài liệu nội bộ của EVNHANOI, EVNHANOIHGC

1.3 Từ điển công việc

CÔNG VIỆC	MỤC TIÊU
Chuyên môn	
Tổ chức khảo sát hiện trường và lập phương án tổ chức thi công bảo trì các công trình và các thiết bị thi công bằng Hotline	Thực hiện đúng kế hoạch đề ra
Điều hành các Tổ Hotline triển khai thực hiện công tác thi công Hotline, theo dõi, đôn đốc, giám sát chất lượng thi công các công trình được giao đúng tiến độ, đúng thiết kế kỹ thuật, đảm bảo kỹ thuật và an toàn.	Các công trình thi công bằng Hotline thực hiện an toàn chất lượng
Phối hợp cùng đội trưởng thực hiện công tác bồi huấn về lý thuyết liên quan đến các quy trình an toàn điện, quy trình an toàn Hotline và quy trình thao tác cho công nhân Hotline	Thực hiện kế hoạch đào tạo chất lượng, hiệu quả
Phối hợp cùng đội trưởng thực triển khai thực hiện công tác bồi huấn chuyên môn nghiệp vụ nâng cao tay nghề cho công nhân Hotline	Đào tạo CBCNV trong Đội có trình độ chuyên môn tay nghề cao đáp ứng yêu cầu công việc ngày càng cao
Lãnh đạo	

Khác	
Thực hiện các công việc khác được giao	Thực hiện các công việc khác theo chỉ đạo của Đội trưởng
1.4 Thẩm quyền	
- Đề nghị các Phòng chức năng, các Đội sản xuất liên quan, các đơn vị trực thuộc cung cấp thông tin, phối hợp thực hiện công việc liên quan đến công tác mà chuyên viên phụ trách lĩnh vực theo quy định - Có quyền quyết định, xử lý các vấn đề có liên quan, phát sinh trong triển khai công việc trong phạm vi được phân công - Chịu trách nhiệm cá nhân trước Lãnh đạo Đội về kết quả thực hiện công việc được giao - Hướng dẫn, kiểm tra, giám sát công tác chuyên môn tại các đơn vị trực thuộc trong phạm vi trách nhiệm được giao - Chịu trách nhiệm quản lý, sử dụng trang thiết bị làm việc của cá nhân được giao theo quy định của EVN - Các quyền hạn, trách nhiệm khác khi được Lãnh đạo Trung tâm giao	
1.5 Quan hệ công việc	
Quan hệ/Khách hàng nội bộ	Quan hệ/Khách hàng bên ngoài
Lãnh đạo Đội: Nhận nhiệm vụ, thực hiện và báo cáo thực hiện nhiệm vụ được giao	Các đơn vị thi công, xây lắp... Phối hợp thực hiện công tác chuyên môn
Các chuyên viên trong Công ty: Phối hợp thực hiện các nhiệm vụ của Ban	Các Công ty Điện lực trong Tổng công ty
Các đơn vị: Phối hợp thực hiện các công việc liên quan theo chức năng nhiệm vụ	
Các đơn vị trực thuộc: Hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các công việc liên quan đến nhiệm vụ được giao	

Cấp lãnh đạo trực tiếp		Trưởng, phó trung tâm dịch vụ, đội trưởng		
Cấp dưới báo cáo trực tiếp		CBCNV trong đội		
2. TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC				
Năng lực chung/cốt lõi	CL01	Am hiểu về Tổng công ty/đơn vị	2	5%
	CL02	Kiến thức về công tác an toàn, vệ sinh lao động	3	5%
	CL04	Kỹ năng phân tích, tổng hợp báo cáo	2	5%
	CL06	Kỹ năng lập kế hoạch & quản lý công việc	2	5%
	CL16	Tinh thần trách nhiệm	3	5%
Năng lực chuyên môn	KT04	Kiến thức về an toàn điện	3	10%
	KT21	Kiến thức về công tác sửa chữa điện nóng	3	10%
	KT30	Kiến thức về ứng dụng công nghệ mới	2	5%
	KT37	Kỹ năng thi công xử lý - ngăn ngừa sự cố bằng phương pháp sửa chữa điện nóng	2	10%
	KT38	Kỹ năng sử dụng các trang thiết bị dụng cụ thi công sửa chữa điện nóng	2	10%
Năng lực lãnh đạo	LD01	Quản trị doanh nghiệp	2	10%
	LD02	Quản trị nguồn nhân lực	2	10%

Năng lực số		Sử dụng các phần mềm dùng chung và các phần mềm phục vụ công việc: EVN Elearning, L&D, HRMS, IHRMS, KPI, Doffice,...	2	10%
Yêu cầu khác	BCCC	Bằng cấp, chứng chỉ	- Đại học chuyên ngành điện trở lên - Chứng chỉ thi công sửa chữa điện nóng	
	KN	Kinh nghiệm	Có kinh nghiệm 02 năm thi công lưới điện trung thế không mang điện hoặc 06 tháng sửa chữa vận hành lưới điện trung thế không mang điện	
	LL	Chính trị		
	NN	Ngoại ngữ		
	TC	Thể chất	Loại 2 trở lên	
TỔNG CỘNG				100%
3. MÔI TRƯỜNG, ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC				
Nơi làm việc	Làm việc tại văn phòng Đội và hiện trường			

Trang thiết bị	- Trang bị công cụ, dụng cụ (dùng chung): Phòng làm việc, máy tính, máy in, bàn ghế làm việc, tủ hồ sơ, Internet, điện thoại, văn phòng phẩm..., phần mềm - Trang phục làm việc: Bảo hộ lao động
Thời gian/Chế độ làm việc	- Thời gian làm việc: 48 giờ/tuần, khuyến khích thực hiện chế độ làm việc 40 giờ/tuần nhưng đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ SXKD (theo khối lượng công việc được giao của 48h/tuần) - Chế độ làm việc: Hành chính
Các điều kiện khác	Các trang thiết bị theo yêu cầu của công việc

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội)

Một bản hồ sơ công việc (JP) chi tiết là điểm sáng trong hoạt động tuyển dụng của công ty. Qua đó ta có thể thấy công ty đã xây dựng một quy trình tuyển dụng tương đối bài bản và có hệ thống. JP chi tiết còn giúp công ty thu hút đúng ứng viên tiềm năng – những người thực sự phù hợp với yêu cầu vị trí. Nhờ JP rõ ràng, quá trình sàng lọc và đánh giá ứng viên diễn ra hiệu quả hơn, đảm bảo chất lượng nhân lực đầu vào được nâng cao đáng kể. Điều này cũng góp phần giảm thiểu chi phí phát sinh sau này, nhờ việc tuyển đúng người ngay từ đầu, mang lại lợi ích kép về hiệu quả và sự ổn định cho đội ngũ.

Để đảm bảo chất lượng nhân lực chung cho toàn Công ty về lâu dài, việc tuyển chọn đầu vào phải tuân thủ những yêu cầu nhất định về năng lực. Điều này có nghĩa là, khi đề ra các tiêu chí cụ thể cho từng chức danh tuyển dụng, Công ty sẽ có cơ sở vững chắc để chọn lựa ứng viên phù hợp nhất với công việc. Mục đích là để tránh những rắc rối phát sinh như trình độ chuyên môn không khớp với công việc, hoặc năng lực của người trúng tuyển còn yếu so với yêu cầu, dẫn đến hiệu suất thấp và sau này lại phải tốn công sức sắp xếp lại hoặc đào tạo bổ sung.

Khi nhân viên mới được tiếp nhận và định hướng, họ sẽ nhanh chóng nắm bắt được tổng quan về Công ty cũng như các nhiệm vụ cụ thể của mình. Điều này giúp họ hòa nhập nhanh chóng vào môi trường mới, bắt kịp tiến độ công việc chung của đơn vị. Hơn thế nữa, quá trình định hướng còn mở ra những cơ hội để nhân viên mới phấn đấu, giúp họ hình dung rõ hơn về con đường phát triển sự nghiệp của bản thân trong tương lai tại Công ty.

Nhìn chung, qua những gì đã phân tích, có thể khẳng định hoạt động tuyển dụng của Công ty được xây dựng khá bài bản và hoàn chỉnh. Quá trình thực hiện luôn tuân thủ đúng quy trình, đảm bảo tính khách quan, công bằng, từ đó giúp tuyển chọn được đúng người cho đúng vị trí công việc.

2.3.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội luôn hiểu rất rõ rằng muốn nâng tầm chất lượng nguồn nhân lực, điều cốt lõi là phải bắt đầu từ việc nâng cao năng lực của từng cá nhân. Trong đó, việc trau dồi tay nghề và trình độ chuyên môn được xem là vô cùng cần thiết và là ưu tiên hàng đầu. Chính vì thế, Công ty luôn khuyến khích và tạo mọi điều kiện thuận lợi để mỗi cán bộ công nhân viên (CBCNV) phát triển toàn diện, không chỉ về năng lực chuyên môn mà còn cả kỹ năng mềm. Quá trình này diễn ra liên tục, không chỉ thông qua công việc thực tế hàng ngày, mà còn qua các chương trình đào tạo bài bản, việc tự học hỏi của mỗi người và những buổi trao đổi kiến thức chuyên sâu. Hàng năm, Phòng Tổ chức Đào tạo của Công ty sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo dựa trên nhu cầu công việc cụ thể và những đề xuất từ phía lãnh đạo các phòng ban, đảm bảo sát với thực tiễn phát triển.

Bảng 2. 14 Kế hoạch đào tạo thực hiện năm 2025

STT	Lĩnh vực đào tạo	Đối tượng	Số lượng (người)	Giá trị (triệu đồng)	Hình thức tổ chức
1	Đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ				
1.1	Bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ	CNKT các đơn vị	250	10	Tập trung
1.2	Bồi huấn quy trình an toàn điện	06 phòng chức năng, 08 đội QLVH TBA, đường dây, thí nghiệm, trung tâm DV	384	70	Tập trung
1.3	Kỹ năng mềm, lãnh đạo, thuyết trình	Đội trưởng, đội phó, CBCNV quy hoạch	50	15	Tập trung

STT	Lĩnh vực đào tạo	Đối tượng	Số lượng (người)	Giá trị (triệu đồng)	Hình thức tổ chức
1.4	Nghiệp vụ thi đua khen thưởng	Trưởng/phó đơn vị, NV văn phòng các đội, trung tâm dịch vụ	50	5	Tập trung
1.5	Quản lý kỹ thuật, điều độ, thao tác HTĐ	TTGS, Đội TT&QLVH	Mỗi lớp ~180	Mỗi lớp 5	Tập trung
1.6	SCADA, rơ-le, thiết bị đo, an toàn	Tổ QLVH hệ thống nhì thứ, Đội TT&QLVH	14–150 tùy nội dung	5–60 tùy chuyên đề	Tập trung
1.7	Tài chính – kế toán – thuế	CBCNV phòng ban, đội trưởng/phó, nhân viên văn phòng	100	30	Tập trung
1.8	Quản lý đầu tư – xây dựng	Các phòng KHVT, KTVH, TCKT, QLĐTXD, Đội thi công	20–50 mỗi nhóm	5–30	Tập trung
2	An toàn lao động, PCCC, PCTT&TKCN	Toàn thể CBCNV, đội PCCC, đội xung kích, mạng lưới ATVSV	1279	1190	Tập trung + điểm cầu
3	Thi nâng bậc, giữ bậc, bồi dưỡng nghề	CNKT thi nâng bậc tại các đơn vị	250	60	Tập trung

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội)

Qua bảng trên ta thấy công ty có sự quan tâm đến nhiều nhóm đối tượng và lĩnh vực chuyên môn khác nhau, điều này là một điểm tích cực trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

Đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ: Đây là nội dung trọng tâm, hướng đến cả Công nhân Kỹ thuật (CNKT) các đơn vị (250 người) và các Tổ Quản lý Vận hành (QLVH) hệ thống nhị thứ, Đội Truyền tải & QLVH. Các nội dung này bao gồm bồi dưỡng chuyên môn tổng quát, bồi huấn quy trình an toàn điện (hướng đến 06 phòng chức năng và 08 đội QLVH TBA, đường dây, thí nghiệm, trung tâm DV với 384 người), quản lý kỹ thuật, điều độ, thao tác hệ thống điện (mỗi lớp khoảng 180 người), và các kiến thức chuyên sâu về SCADA, rơ-le, thiết bị đo, an toàn (14-15 người/lớp). Điều này cho thấy Công ty chú trọng vào việc cập nhật kiến thức và kỹ năng vận hành cốt lõi, đảm bảo an toàn và hiệu quả hoạt động lưới điện.

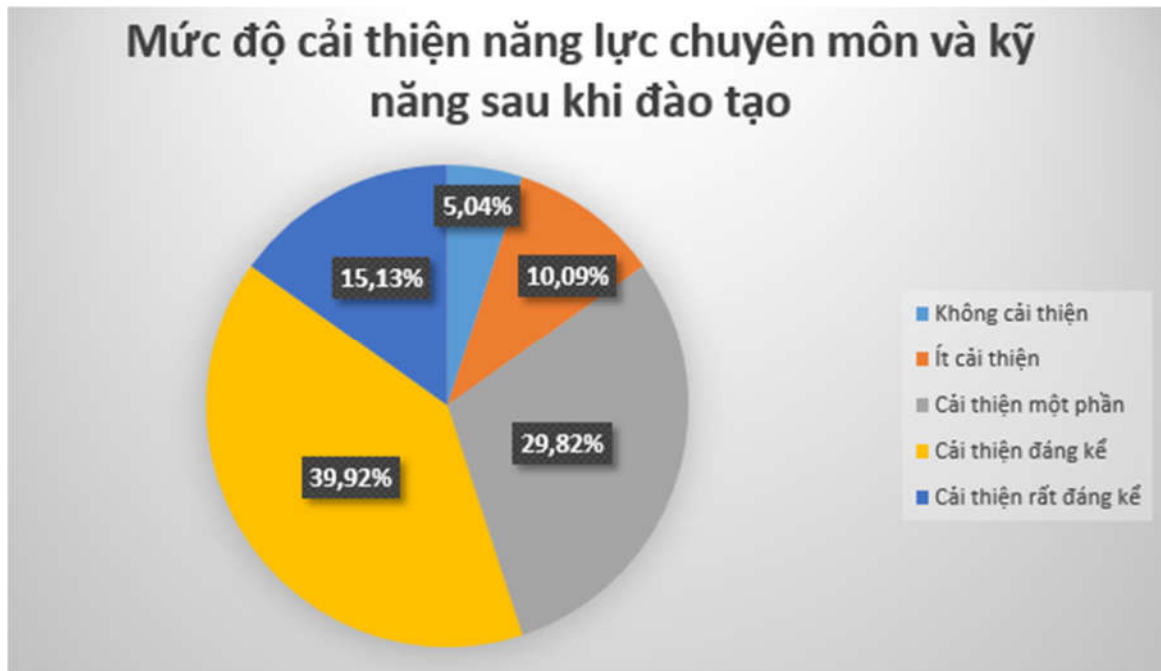
Kỹ năng mềm và Quản lý: Kế hoạch cũng bao gồm đào tạo kỹ năng mềm, lãnh đạo, thuyết trình cho các đối tượng quan trọng như Đội trưởng, Đội phó và CBCNV quy hoạch (50 người). Điều này cho thấy Công ty nhận thức được tầm quan trọng của các kỹ năng mềm và năng lực quản lý để phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận, nâng cao hiệu quả làm việc nhóm và giao tiếp.

Nghiệp vụ thi đua khen thưởng: Việc đào tạo cho Trưởng/Phó đơn vị, Nhân viên văn phòng các đội, trung tâm dịch vụ (50 người) về nghiệp vụ thi đua khen thưởng thể hiện sự quan tâm đến công tác quản lý nội bộ, khuyến khích và tạo động lực cho nhân viên.

Công ty ưu tiên hình thức đào tạo tập trung và ngân sách tương đối lớn. Hình thức tổ chức chủ yếu là tập trung với hầu hết các lĩnh vực đào tạo (chuyên môn, an toàn, kỹ năng mềm, quản lý, nghiệp vụ thi đua khen thưởng) đều được tổ chức dưới hình thức tập trung. Điều này giúp đảm bảo sự đồng bộ trong nội dung, dễ dàng kiểm soát chất lượng giảng dạy và tạo môi trường tương tác trực tiếp giữa giảng viên và học viên.

Ngân sách đào tạo được phân bổ với tổng giá trị cho các khóa đào tạo tập trung từ 5 triệu đến 70 triệu đồng/lớp (tùy theo quy mô và nội dung), cho thấy Công ty có sự đầu tư nhất định vào hoạt động đào tạo. Tuy nhiên, để đánh giá mức độ đủ lớn hay chưa, cần so sánh với tổng ngân sách của công ty và mức độ đầu tư vào đào tạo của các đơn vị tương tự.

Số lượng người tham gia đào tạo đáng kể với phạm vi rộng. Kế hoạch đặt ra mục tiêu đào tạo cho hàng trăm CBCNV mỗi năm, từ 50 người (kỹ năng mềm, nghiệp vụ thi đua) đến 250 người (chuyên môn nghiệp vụ CNKT) và thậm chí là 384 người (an toàn điện), cho thấy nỗ lực bao phủ rộng rãi các đối tượng trong công ty. Điều này là tích cực trong việc nâng cao trình độ chung của đội ngũ.



Hình 2. 11 Mức độ cải thiện năng lực chuyên môn và kỹ năng sau khi đào tạo

(Nguồn: Bảng khảo sát online)

Với kế hoạch đào tạo hiệu quả, 55.05% cảm thấy cải thiện đáng kể hoặc rất đáng kể. Nhìn chung, kế hoạch đào tạo cho thấy sự có định hướng, có kế hoạch rõ ràng về các lĩnh vực, đối tượng và hình thức đào tạo. Kế hoạch bao phủ cả kiến thức chuyên môn, kỹ năng cứng, kỹ năng mềm và nghiệp vụ quản lý, thể hiện tầm nhìn phát triển nguồn nhân lực đa chiều. Các khóa bồi huấn quy trình an toàn điện và quản lý vận hành chiếm tỷ trọng lớn về số lượng người tham gia, phù hợp với đặc thù và yêu cầu cao về an toàn của ngành điện. Việc phân bổ kinh phí cho các khóa đào tạo chứng tỏ sự quan tâm của Công ty đến công tác phát triển nhân lực.

2.3.3. Sắp xếp và bố trí nguồn lao động

Sau quá trình tuyển dụng nhằm đảm bảo chất lượng đầu vào, việc sắp xếp và bố trí nguồn lao động một cách hợp lý là khâu then chốt tiếp theo, quyết định đến hiệu suất vận hành và sự ổn định của hệ thống lưới điện cao thế Hà Nội. Trong một lĩnh vực đòi hỏi tính chính xác, an toàn cao và liên tục như điện lực, việc bố trí đúng người, đúng việc, và đúng thời điểm không chỉ tối ưu hóa năng lực cá nhân mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, an toàn lao động và hiệu quả hoạt động chung của công ty.

Khi sắp xếp và bố trí nhân sự, Công ty đặc biệt chú trọng vào ba yếu tố cốt lõi. Đầu tiên, đó là việc đặt đúng người vào đúng vị trí công việc, nhằm giúp người lao động có thể vận dụng tối đa kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm sẵn có, từ đó phát huy hết năng lực cũng như sở trường của bản thân. Kế đến, công ty nỗ lực tạo

ra một môi trường làm việc thuận lợi nhất để mọi cá nhân có thể phát huy tối đa tiềm năng của mình. Và cuối cùng, Công ty luôn cố gắng mở ra những cơ hội thăng tiến rõ ràng trong tương lai, không chỉ để thu hút mà còn để giữ chân những lao động giỏi. Quan điểm này thể hiện sự quan tâm sâu sắc của Công ty đối với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đồng thời là cách công ty tạo động lực làm việc và thể hiện sự đãi ngộ xứng đáng đối với những nhân sự có năng lực và chất lượng cao.

Hệ thống chức danh chi tiết các vị trí từ cấp lãnh đạo (Giám đốc, Phó Giám đốc) đến các phòng ban chức năng (Tổ chức Hành chính, Kỹ thuật, Kế hoạch Vật tư, Tài chính Kế toán, An toàn) và các đội chuyên trách (Đội Truyền tải và QLVH, Đội Thí nghiệm, Trung tâm Dịch vụ, Đội Sửa chữa điện nóng, Đội Sửa chữa và xây lắp). Điều này cho thấy Công ty có một cơ cấu tổ chức và hệ thống chức danh tương đối rõ ràng, minh bạch. Hệ thống rõ ràng là nền tảng quan trọng cho việc bố trí nhân sự đúng người, đúng việc. Khi mỗi vị trí có mô tả công việc và yêu cầu cụ thể, việc sắp xếp nhân sự sẽ dựa trên năng lực và chuyên môn phù hợp, giúp tối ưu hóa hiệu suất làm việc.

Công ty phân công nguồn nhân lực theo chức năng chuyên biệt. Công ty tổ chức các đội và phòng ban chuyên sâu như "Đội Truyền tải và Quản lý vận hành", "Đội Thí nghiệm", "Đội Sửa chữa điện nóng", "Trung tâm Dịch vụ". Điều này cho thấy sự phân công lao động dựa trên chuyên môn hóa cao, cho phép nhân viên tập trung phát triển kỹ năng sâu trong lĩnh vực của mình. Việc bố trí nhân sự theo hướng chuyên môn hóa cao trong các đội, phòng ban cụ thể giúp nâng cao năng lực chuyên sâu, giảm thiểu sai sót và tăng cường an toàn trong vận hành hệ thống lưới điện cao thế. Đây là một điểm mạnh quan trọng đối với một ngành đặc thù như điện lực.

Không chỉ vậy, theo bảng 2.13 bản hồ sơ công việc (JP) cũng đóng vai trò quan trọng trong việc sắp xếp và bố trí nguồn nhân lực.

Bản hồ sơ công việc của công ty rõ ràng, chi tiết thực sự là một điểm cộng lớn, thể hiện sự chuyên nghiệp và cách làm việc có hệ thống của công ty. Nó không chỉ mô tả rõ ràng vị trí, quyền hạn của người đó mà còn liệt kê cụ thể các nhiệm vụ chính của người lao động.

Điểm nổi bật khác là việc định lượng hóa mục tiêu cho vị trí này, ví dụ như hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật hay đảm bảo an toàn, ổn định lưới điện. Các nhiệm vụ và trách nhiệm được phân chia rất chi tiết, bao quát từ hoạch định, quản lý kỹ thuật, đầu tư, tài chính, chất lượng dịch vụ, quản trị nhân lực cho đến quan hệ đối ngoại, cho thấy sự minh bạch trong phân công.

Đặc biệt, JP này còn đưa ra các yêu cầu năng lực cực kỳ cụ thể: từ trình độ đại học trở lên, kinh nghiệm, lý luận chính trị, năng lực ngoại ngữ, thể chất, đến khả năng sử dụng thành thạo các phần mềm chuyên ngành và quản lý.

Chính nhờ một bản JP chi tiết như vậy, công ty có nền tảng vững chắc để thực hiện nguyên tắc "đúng người, đúng việc". Điều này không chỉ giúp bố trí nhân sự vào vị trí phù hợp với năng lực, kinh nghiệm, phẩm chất – đặc biệt là ở các vị trí lãnh đạo then chốt – mà còn mang lại sự minh bạch trong phân công nhiệm vụ, giảm thiểu chồng chéo. Hơn nữa, những yêu cầu về năng lực trong JP cũng trở thành tiêu chí quan trọng để xây dựng lộ trình đào tạo, phát triển và quy hoạch cán bộ, hướng tới sự phát triển bền vững cho toàn bộ đội ngũ.

Ngoài ra, Công ty luôn chú trọng đến việc tạo điều kiện thuận lợi về cơ hội, môi trường làm việc và các chế độ đãi ngộ đặc biệt dành cho những cán bộ công nhân viên (CBCNV) có tiềm năng. Hàng loạt chính sách đã được ban hành nhằm phục vụ lộ trình thăng tiến của họ. Có thể kể đến như chính sách quy hoạch cán bộ nguồn những nhân sự cốt cán, hay việc giảm dần và tiến tới loại bỏ hẳn tình trạng lãnh đạo kiêm nhiệm nhiều vị trí để mở ra cơ hội cho các cán bộ lớp dưới. Thêm vào đó, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo cùng với quy trình bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng, minh bạch cũng là những yếu tố then chốt giúp xây dựng đội ngũ kế cận vững chắc.

Điều quan trọng nữa là công ty chỉ tuyển dụng khi thực sự có nhu cầu, đảm bảo luôn chọn đúng người cho đúng việc. Mọi quyết định từ tuyển dụng cho đến đề bạt hay thăng tiến đều dựa hoàn toàn vào năng lực thực tế của cá nhân, chứ không hề phụ thuộc vào các mối quan hệ. Để làm được điều này, Công ty đã xây dựng một bộ hồ sơ năng lực nhân viên khá hoàn chỉnh, đóng vai trò là cơ sở vững chắc cho việc triển khai các chính sách nhân sự. Nhờ vậy, mọi hoạt động bố trí và sử dụng lao động trong Công ty luôn được thực hiện một cách công khai, minh bạch, từ đó dễ dàng nhận được sự đồng thuận từ toàn thể cán bộ công nhân viên.

2.3.4. Chính sách đãi ngộ

Việc thu hút, giữ chân và phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao là yếu tố then chốt. Để đạt được điều đó, chính sách đãi ngộ của người lao động đóng một vai trò vô cùng quan trọng, không chỉ thể hiện sự ghi nhận đóng góp của người lao động mà còn trực tiếp tác động đến động lực, sự hài lòng và mức độ gắn bó của họ với công ty.

Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội đang áp dụng một hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp rất bài bản, quyết định được ban hành dựa trên các Nghị định của Chính phủ (Nghị định số 26/2018/NĐ-CP, Nghị định số

105/2024/NĐ-CP, Nghị định số 145/2020/NĐ-CP). Điều này cho thấy sự tuân thủ nghiêm ngặt pháp luật về tiền lương trong doanh nghiệp Nhà nước, tạo nên một cơ sở pháp lý vững chắc. Công ty cũng khéo léo phân biệt thời điểm áp dụng cho từng đối tượng, từ cấp quản lý đến người lao động phổ thông, thể hiện rõ sự phân cấp về trách nhiệm và vị trí.

Việc hệ thống lương này được ban hành từ cấp Tổng công ty (EVN) đảm bảo tính công bằng và thống nhất trong toàn bộ các đơn vị thành viên, giúp người lao động dễ dàng nắm bắt cơ cấu lương, phụ cấp, từ đó tạo sự yên tâm và tin tưởng vào chính sách chung.

Chẳng hạn, phụ cấp chức vụ trưởng ban/phòng và tương đương, phó trưởng ban/phòng và tương đương được tính so với mức tiền lương cơ sở doanh nghiệp, gồm 6 mức theo hạng doanh nghiệp, như sau:

Bảng 2. 15 Hệ số phụ cấp chức vụ theo hạng

Chức danh	Hệ số phụ cấp chức vụ theo hạng					
	Tập đoàn	TCT đặc biệt	Tổng công ty	Công ty hạng I	Công ty hạng II	Công ty hạng III
1. Trưởng ban/ phòng và tương đương	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3
2. Phó trưởng ban/ phòng và tương đương	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội)

Công ty còn có quy định mức tối thiểu về hệ số lương của trưởng ban/phòng, phó trưởng ban/phòng và tương đương khi được bổ nhiệm và xếp lương, như sau:

Bảng 2. 16 Hệ số lương và bậc lương tối thiểu theo hạng

Chức danh	Hệ số lương/Bậc lương tối thiểu theo hạng
-----------	---

	Tập đoàn	TCT đặc biệt	Tổng công ty	Công ty hạng I	Công ty hạng II	Công ty hạng III
1. Trưởng ban/phòng và tương đương						
Hệ số lương	5,945	5,380	4,680	4,235	3,605	2,975
Bậc lương	1/4CVCC	4/6CVC	2/6CVC	6/8CV	4/8CV	2/8CV
2. Phó trưởng ban/ phòng và tương đương						
Hệ số lương	5,380	4,680	4,235	3,605	2,975	2,660
Bậc lương	4/6CVC	2/6CVC	6/8CV	4/8CV	2/8CV	1/8CV

(Nguồn: Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội)

Về cơ chế chi trả lương, Công ty đã xây dựng một thang bảng lương tuân thủ chặt chẽ quy định của Nhà nước. Mức lương có sự phân biệt rõ ràng giữa các vị trí công việc dựa trên độ phức tạp, chức vụ, và thâm niên công tác, điều này đã tạo nên sự công bằng và minh bạch trong chính sách đãi ngộ nội bộ. Không chỉ vậy, hàng năm, Công ty còn tổ chức các kỳ thi nâng bậc cho công nhân, đồng thời xem xét chế độ nâng lương, nâng bậc theo đúng quy định hiện hành. Chính những kỳ thi và việc xét nâng lương này đã trở thành động lực mạnh mẽ, khuyến khích người lao động không ngừng học tập, trau dồi trình độ và tay nghề, từ đó góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chung của toàn Công ty.

Đối với công tác khen thưởng và kỷ luật, việc đánh giá thi đua chủ yếu dựa trên cả tư tưởng đạo đức lẫn hiệu quả thực hiện nhiệm vụ của mỗi cán bộ công nhân viên (CBCNV). Đây là căn cứ để bình xét các danh hiệu thi đua cá nhân. Bên cạnh đó, Công ty còn phân loại khen thưởng với bốn mức rõ ràng: Loại A (hoàn thành tốt nhiệm vụ), Loại B (hoàn thành nhiệm vụ), Loại C (hoàn thành nhiệm vụ nhưng còn hạn chế), và Loại Khuyến khích (không đủ điều kiện bình xét). Mục đích chính của việc khen thưởng là kịp thời biểu dương những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong năm, nhằm tạo nên một khí thế thi đua sôi nổi, đồng thời khích lệ, động viên CBCNV vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành tốt nhiệm vụ. Ngược lại, việc kỷ luật chỉ được áp dụng trong những trường hợp thực sự cần thiết, khi hành vi đó gây ảnh hưởng xấu đến sự phát triển của Công

ty. Quyết định xử phạt được đưa ra nhanh chóng để ngăn ngừa việc tái phạm, đồng thời hạn chế tối đa những tác động tiêu cực đến động lực làm việc của người lao động.

Không chỉ dừng lại ở việc bình xét thi đua khen thưởng định kỳ hàng tháng, hàng năm, Công ty còn tích cực xây dựng nhiều phong trào thi đua khác nhau. Những phong trào này đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc, lôi cuốn và khuyến khích mọi cá nhân, tập thể phát huy tối đa tính năng động, sáng tạo, từ đó vươn lên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao. Có thể kể đến các phong trào như: “Chung sức xây dựng đơn vị luôn luôn phát triển vững mạnh toàn diện”, “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”,... Các phong trào trên tuy còn hạn chế về quy mô, kinh phí thực hiện nhưng lại có những tác động tích cực nhất định đối với người lao động, góp phần nâng cao chất lượng NNL trong Công ty.

Chính sách phúc lợi và chăm sóc sức khỏe: Công ty đặc biệt chú trọng đến các chế độ phúc lợi và chăm sóc sức khỏe cho CBCNV, thể hiện qua nhiều hoạt động cụ thể:

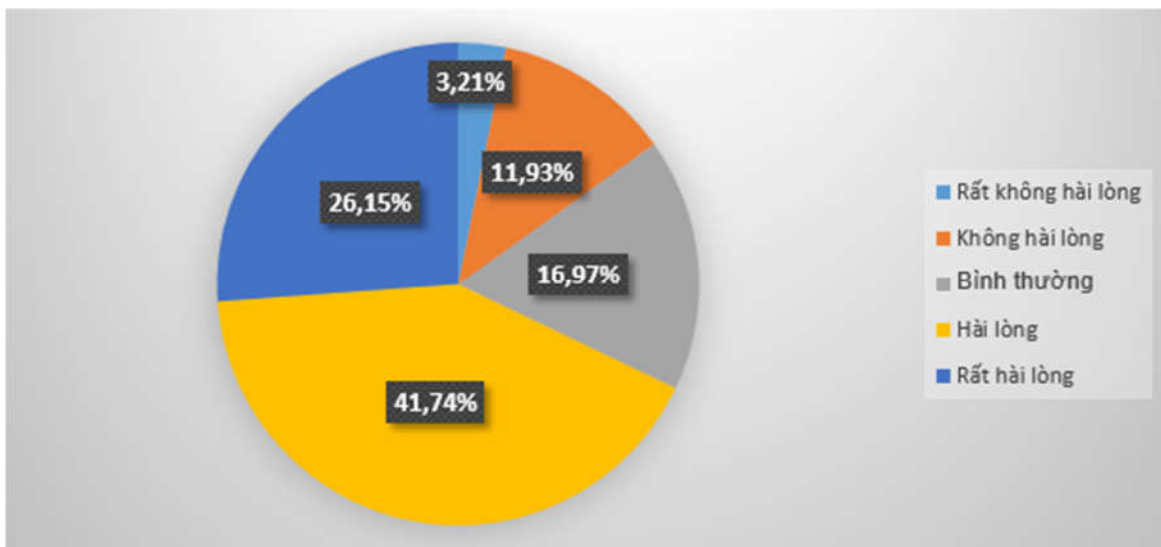
Khám sức khỏe định kỳ: Công ty tổ chức khám sức khỏe định kỳ lần 1 cho toàn thể CBCNV trong Tổng công ty vào tháng 5 năm 2025. Việc này tuân thủ Luật An toàn vệ sinh lao động 2015 và các Thông tư hướng dẫn của Bộ Y tế (Thông tư 19/2016/TT-BYT, Thông tư 32/2023/TT-BYT). Việc yêu cầu các đơn vị trực thuộc lập danh sách và gửi về Tổng công ty thể hiện sự quản lý tập trung và đảm bảo tính đồng bộ trong công tác chăm sóc sức khỏe.

Điều dưỡng, phục hồi chức năng lao động: Tổng Công ty Điện lực TP Hà Nội (EVNHANOI) và Công ty Lưới điện Cao thế TP Hà Nội đã ban hành kế hoạch triển khai điều dưỡng, phục hồi chức năng lao động cho CBCNV năm 2025 (Công văn số 4989/EVNHANOI-TCNS ngày 03/6/2025). Đối tượng được nghỉ điều dưỡng bao gồm cả ngắn ngày và dài ngày, chứng tỏ sự quan tâm đến việc tái tạo sức lao động cho nhân viên sau những thời gian làm việc. Việc các đơn vị phải gửi danh sách đăng ký và Tổng công ty xây dựng phương án, chương trình điều dưỡng cho thấy quy trình được tổ chức chặt chẽ.

Nghỉ mát hè: Công ty có kế hoạch chi trả tiền phúc lợi nghỉ mát hè năm 2025 cho CBCNV với số tiền 2.000.000đ/người từ quỹ phúc lợi do Tổng Công ty cấp (Thông báo số 2347/TB-EVNHANOIHGC ngày 28/5/2025). Công đoàn đơn vị được khuyến khích phối hợp với chuyên môn để tổ chức nghỉ mát, đảm bảo an toàn, lành mạnh, phù hợp với quyền lợi người lao động và không ảnh hưởng đến công tác vận hành. Điều này thể hiện sự linh hoạt và giao quyền chủ động cho các đơn vị.

Về chế độ nghỉ lễ, Tết, Công ty luôn tuân thủ rất nghiêm túc các quy định của Bộ luật Lao động 2019 cũng như thông báo từ Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. Cụ thể, mọi người đều được nghỉ đầy đủ các ngày lễ lớn như Giỗ Tổ Hùng Vương, 30/4 và 01/5, và Quốc khánh 02/9. Lịch nghỉ được thông báo rõ ràng, thậm chí còn có cả việc hoán đổi ngày làm việc để tạo điều kiện cho anh chị em có những kỳ nghỉ dài hơn. Điều này thực sự đảm bảo quyền lợi cơ bản về thời gian nghỉ ngơi của người lao động.

Thêm vào đó, Công ty còn có một quỹ phúc lợi được trích từ nguồn kinh phí hoạt động, với mục đích chính là chăm lo đời sống vật chất lẫn tinh thần cho toàn thể cán bộ công nhân viên (CBCNV), đồng thời thể hiện trách nhiệm xã hội của Công ty. Hiện tại, quỹ này được sử dụng cho rất nhiều khoản chi ý nghĩa: từ việc tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm cho toàn thể CBCNV; thăm hỏi, động viên khi có trường hợp ốm đau, thai sản, hiếu, hỷ; gửi lời chúc và quà Tết; tổ chức các chuyến nghỉ mát hàng năm; cho đến việc khen thưởng và tặng quà cho con em CBCNV có thành tích học tập xuất sắc hay đỗ vào đại học. Rõ ràng, quỹ phúc lợi này là minh chứng sống động cho trách nhiệm và sự quan tâm sâu sắc của Công ty đối với đời sống người lao động, giúp họ an tâm làm việc và gắn bó lâu dài hơn với Công ty.



Hình 2. 12 Mức độ hài lòng với các chính sách phúc lợi của công ty

(Nguồn: Bảng khảo sát online)

Theo khảo sát, tỷ lệ gần 68% CBCNV thể hiện sự hài lòng (hoặc rất hài lòng) với các chính sách phúc lợi khác của Công ty cho thấy các hoạt động này đang được triển khai tương đối hiệu quả và đáp ứng được phần lớn kỳ vọng của người lao động. Điều này là một điểm mạnh trong chính sách đãi ngộ của Công ty, góp phần tạo môi trường làm việc tích cực và giữ chân nhân tài.

Nhìn chung, Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội đã và đang thực hiện tốt các chính sách phúc lợi đa dạng, góp phần đáng kể vào việc nâng cao chất lượng đời sống vật chất và tinh thần của CBCNV. Điều này tạo nên một môi trường làm việc có tính cạnh tranh, giúp thu hút và giữ chân người lao động. Việc gần 2/3 nhân sự hài lòng với các chính sách này là một thành công đáng ghi nhận

2.3.5. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh

Việc sử dụng văn hóa doanh nghiệp như một công cụ hữu hiệu tác động đến người lao động nhằm nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp thông qua mối quan hệ giữa: người lao động với đồng nghiệp của họ, người lao động với doanh nghiệp, người lao động với lãnh đạo quản lý.

Xây dựng văn hóa lành mạnh là một quá trình liên tục, nhằm tạo dựng hệ thống giá trị, niềm tin, chuẩn mực và hành vi chung, thúc đẩy sự gắn kết, sáng tạo và hiệu suất làm việc. Tại Công ty Lưới điện cao thế TP Hà Nội, hoạt động này được triển khai có định hướng và gắn kết với mục tiêu chung của Tập đoàn.

Các văn bản cho thấy Công ty thực hiện việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp (VHDN) dựa trên các chỉ đạo từ Tổng công ty Điện lực TP Hà Nội (EVNHANOI). Cụ thể, "Kế hoạch VHDN 2025" căn cứ Văn bản số 1307/EVN-TCNS ngày 03/3/2025 của EVN và các cam kết trong tài liệu Văn hóa EVNHANOI. Điều này cho thấy hoạt động VHDN được quán triệt từ cấp cao xuống, có tính hệ thống và đồng bộ

Kế hoạch VHDN 2025 nêu rõ mục tiêu "phát huy giá trị văn hóa, đồng thời cụ thể hóa những cam kết, phân đầu hoàn thành và đạt 100% nhiệm vụ EVNHANOI giao năm 2025". Điều này cho thấy Công ty đặt ra mục tiêu cụ thể, định hướng rõ ràng cho các hoạt động.

Các hoạt động cụ thể trong hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh được triển khai trong năm 2025 như sau:

Đầu tiên là tuyên truyền và nâng cao nhận thức. Hoạt động xây dựng văn hóa năm 2025 đều nhấn mạnh việc "tuyên truyền tới 100% CBCNV" về mục tiêu chất lượng, kế hoạch VHDN và Bộ quy tắc ứng xử văn hóa EVNHANOI. Điều này cho thấy nỗ lực đưa các giá trị văn hóa đến từng cá nhân. Tuyên truyền không chỉ về VHDN mà còn về các chủ trương của Nhà nước, ngành liên quan đến sắp xếp bộ máy, chế độ chính sách (Bộ luật Lao động 2019, Thỏa ước lao động tập thể 2024, Nội quy lao động EVNHANOI). Điều này giúp nhân viên hiểu rõ hơn về các quyền lợi và định hướng phát triển của Công ty. Việc này giúp hình thành nhận thức chung, tạo nền tảng cho việc chuẩn hóa hành vi và thái độ theo các giá trị cốt lõi của tổ chức.

Hai là phát huy vai trò lãnh đạo và làm gương. Vai trò làm gương của lãnh đạo là yếu tố then chốt trong xây dựng văn hóa. Khi người đứng đầu thấm nhuần và thể hiện các giá trị văn hóa, điều đó sẽ lan tỏa xuống toàn thể nhân viên.

Ba là khuyến khích đổi mới sáng tạo và cải tiến kỹ thuật. Hoạt động Tháng Công nhân 2025 bao gồm việc "khen thưởng, khuyến khích CBCNV đổi mới sáng tạo, có nhiều sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, ứng dụng công nghệ hiện đại vào sản xuất, góp phần tăng năng suất lao động". Điều này thể hiện sự quan tâm đến việc xây dựng văn hóa học hỏi, sáng tạo và thích ứng với công nghệ mới, rất quan trọng đối với một ngành kỹ thuật như điện lực.

Một điểm quan trọng khác là Công ty luôn đặt ưu tiên hàng đầu vào việc đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động. Cụ thể, trong "Tháng Công nhân 2025", hoạt động này được nhấn mạnh thông qua việc tăng cường kiểm tra an toàn, vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ. Bên cạnh đó, việc tuyên truyền, phổ biến để 100% cán bộ công nhân viên (CBCNV) nghiêm túc chấp hành các quy định pháp luật về an toàn điện và an toàn vệ sinh lao động cũng là điều cốt yếu. Thực tế, những nhắc nhở và kiểm tra an toàn liên tục không chỉ đơn thuần là tuân thủ quy định, mà còn là cách chúng ta xây dựng một văn hóa làm việc đầy trách nhiệm, cẩn trọng, từ đó bảo vệ tối đa tính mạng con người và tài sản của Công ty.

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, Công ty đẩy mạnh công tác công đoàn và chăm lo chu đáo cho đời sống của người lao động. Trong khuôn khổ "Tháng Công nhân 2025", nhiều hoạt động đã được triển khai nhằm mục tiêu ổn định thu nhập và nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động, qua đó cụ thể hóa một cách rõ ràng cam kết sâu sắc rằng "Người lao động luôn là tài sản quý giá nhất" của Công ty.

2.4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội

2.4.1. Thực trạng các yếu tố bên ngoài

2.4.1.1. Luật pháp, chính sách của nhà nước

Khi nhìn vào các yếu tố bên ngoài tác động đến công ty, đầu tiên phải kể đến luật pháp và chính sách của nhà nước. Những quy định này có sức ảnh hưởng lớn đến cách công ty quản lý nhân sự, đặt ra những ràng buộc cụ thể trong việc tuyển dụng và đãi ngộ người lao động, đồng thời đòi hỏi phải giải quyết tốt mối quan hệ lao động. Chẳng hạn, mỗi khi có sự thay đổi về mức đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế hay mức lương tối thiểu vùng, tài chính của công ty ít nhiều cũng bị ảnh hưởng. Vì lẽ đó, việc nắm bắt và tuân thủ tốt các quy định về Thuế, chế độ BHXH, BHYT cho người lao động là điều tối quan trọng. Hơn nữa, công

ty cũng phải đặc biệt chú trọng đến cách đối xử với nhân viên để tránh những tình huống đáng tiếc như đình công hay bỏ việc, vốn có thể gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.4.1.2. Tình hình phát triển kinh tế, xã hội

Tiếp theo là tình hình phát triển kinh tế - xã hội. Khi nền kinh tế tăng trưởng mạnh mẽ, Công ty thường có xu hướng mở rộng hoạt động, kéo theo nhu cầu về nguồn nhân lực cũng tăng lên về quy mô. Đặc biệt, Công ty sẽ tăng cường lực lượng lao động trực tiếp sản xuất và giảm bớt lao động gián tiếp để phù hợp với đặc thù hoạt động. Ngược lại, trong giai đoạn kinh tế khó khăn, mọi nguồn lực lại có xu hướng tập trung vào việc tái cấu trúc, phát triển theo chiều sâu nhằm tạo ra những động lực mới. Lúc này, Công ty thường duy trì chính sách giữ chân những lao động có kỹ năng cao để sẵn sàng mở rộng sản xuất kinh doanh ngay khi có cơ hội. Tùy thuộc vào tình hình thực tế mà Công ty sẽ cân nhắc các biện pháp như giảm giờ làm cho công nhân, tạm cho nghỉ việc hoặc điều chỉnh chế độ phúc lợi. Công ty luôn nỗ lực nắm bắt diễn biến kinh tế để có sự điều chỉnh lao động phù hợp, đảm bảo hoạt động chung của Công ty.

2.4.1.3. Thị trường lao động

Cuối cùng là thị trường lao động. Với tình hình dân số phát triển, lực lượng lao động ngày càng tăng và có trình độ, đây là một lợi thế không nhỏ cho Công ty trong công tác tuyển dụng. Nguồn nhân lực dồi dào giúp công ty giảm chi phí đào tạo cho nhân viên mới và mở ra nhiều triển vọng phát triển đột phá hơn. Để tận dụng lợi thế này, Công ty cần có một chính sách tuyển dụng thật sự phù hợp nhằm thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, cũng có những thời điểm, khi nguồn cung nhân lực hạn chế và chất lượng chưa cao, trong khi thị trường lao động chưa thực sự phát triển đầy đủ, Công ty cũng đối mặt với không ít khó khăn trong việc tìm kiếm và tuyển dụng nhân sự chất lượng.

2.4.2. Thực trạng các yếu tố bên trong

2.4.2.1. Quan điểm của lãnh đạo

Trong một tổ chức, vai trò của ban lãnh đạo là không thể phủ nhận, đặc biệt khi nói đến việc phát triển con người. Thật vậy, quan điểm và tầm nhìn của họ gần như định đoạt sự thành bại của mọi chương trình liên quan đến nguồn nhân lực. Với tư cách là người đứng đầu, Giám đốc Công ty có một quyền lực to lớn, có thể tác động mạnh mẽ đến từng dự án nhân sự – đôi khi là thúc đẩy, kích hoạt nhanh chóng, nhưng cũng có lúc là kìm hãm, hoặc thậm chí là bác bỏ hoàn toàn.

Thực tế đã chứng minh, để xây dựng một công ty vững mạnh và một đội ngũ nhân sự chất lượng, Giám đốc Công ty đã kịp thời đưa ra nhiều chính sách và quyết định đúng đắn. Điều này minh chứng cho sự quan tâm sâu sắc và đầu tư nghiêm túc của ban lãnh đạo vào việc phát triển con người – vốn được xem là tài sản quý giá nhất của mọi tổ chức. Những quyết sách nhanh chóng và phù hợp này không chỉ vạch ra hướng đi rõ ràng mà còn kiến tạo một nền tảng vững chắc về chính sách, pháp lý, giúp mọi hoạt động nhân sự được triển khai hiệu quả, từ đó đóng góp trực tiếp vào sự phát triển chung của toàn Công ty.

2.4.2.2. Nguồn lực cho phát triển nguồn nhân lực

Nói về nguồn lực dành cho việc phát triển nguồn nhân lực, đây chính là nền tảng vững chắc cho mọi hoạt động liên quan đến con người trong công ty. Nguồn lực này bao gồm ba trụ cột chính là cơ sở vật chất, hạ tầng công nghệ thông tin và nguồn tài chính.

Về cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ thông tin, công ty luôn tự hào về việc sở hữu một không gian làm việc được quy hoạch rất khoa học, rộng rãi, thoải mái và hợp lý. Điều này đảm bảo mỗi cán bộ công nhân viên đều có môi trường làm việc tốt nhất, đó cũng là một yếu tố then chốt giúp nâng cao sự hài lòng và năng suất lao động. Không chỉ dừng lại ở đó, mọi phòng ban, bộ phận đều được trang bị đầy đủ từ hệ thống máy vi tính cho đến các loại máy móc chuyên môn cần thiết, giúp công việc được triển khai một cách hiệu quả nhất. Đặc biệt, tại khu vực nhà máy, việc đầu tư trang thiết bị hiện đại không chỉ là một điều kiện thuận lợi mà còn trực tiếp hỗ trợ người lao động tăng năng suất. Rõ ràng, Công ty không chỉ quan tâm đến môi trường văn phòng mà còn chú trọng đến những công cụ làm việc trực tiếp tại hiện trường.

Để có thể tạo ra những sản phẩm đạt chất lượng cao, có khả năng cạnh tranh và xây dựng uy tín vững chắc với khách hàng, trong những năm qua, Công ty luôn dành sự quan tâm đặc biệt cho cả việc xây dựng nguồn nhân lực lẫn cơ sở vật chất – kỹ thuật. Trong đó, việc đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất sản phẩm là một ưu tiên hàng đầu. Hơn thế nữa, nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững, Công ty đã thành lập hẳn một bộ phận chuyên trách nghiên cứu kỹ thuật với nhiệm vụ cụ thể là đưa công nghệ mới vào sản xuất. Công ty cũng tích cực mở rộng hợp tác với các viện nghiên cứu, ứng dụng... để không ngừng phát triển và áp dụng các công nghệ tiên tiến, đặc biệt là trong việc nâng cao chất lượng nước sản xuất đạt tiêu chuẩn. Khi xây dựng hạ tầng kỹ thuật, ngoài việc tập trung đầu tư máy móc hiện đại, Công ty còn đặc biệt chú trọng đến công tác kiểm định chất lượng nước, thể hiện cam kết toàn diện về chất lượng sản phẩm.

Về nguồn tài chính, hàng năm, Ban Tổng Giám đốc Công ty luôn dành một khoản kinh phí không nhỏ để đầu tư vào việc đào tạo người lao động. Điều này bao gồm cả việc cử cán bộ công nhân viên đi học các lớp nâng cao nghiệp vụ bên ngoài. Khoản đầu tư này mang lại nhiều lợi ích kép: không chỉ giúp người lao động có cơ hội nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn, mà còn trực tiếp cải thiện đời sống cá nhân của họ. Đồng thời, việc nâng cao năng lực của từng cá nhân cũng góp phần đáng kể vào sự phát triển sản xuất chung, vững mạnh của toàn Công ty.

2.4.2.3. Khả năng của nguồn nhân lực

Về ý thức và nỗ lực cá nhân, có một điều rất đáng mừng là mỗi cán bộ, công nhân viên trong Công ty đều ý thức sâu sắc rằng sự phát triển của Công ty chính là miếng cơm manh áo, là nguồn thu nhập đảm bảo cuộc sống cho chính họ. Chính vì lẽ đó, nhiều cá nhân đã không ngừng nỗ lực hết mình vì mục tiêu phát triển chung. Minh chứng rõ nhất là việc không ít công nhân đã chủ động tự mày mò, học hỏi, trau dồi kiến thức để nâng cao tay nghề của bản thân. Điều này cho thấy một tinh thần cầu tiến và trách nhiệm rất cao trong đội ngũ.

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm sáng, vẫn còn tồn tại những thách thức liên quan đến trình độ và khả năng thích ứng. Một thực tế mà Công ty phải đối mặt là phần lớn lao động vẫn là lao động phổ thông. Điều này đôi khi dẫn đến những hạn chế nhất định về trình độ nhận biết cũng như khả năng tiếp cận các kiến thức mới. Ngoài ra, không ít người vẫn còn giữ một chút thái độ bảo thủ, và ý thức tự giác trong việc cập nhật công nghệ hay phương pháp làm việc mới chưa thực sự cao.

Nhận thấy những hạn chế này, Công ty đã không ngừng chủ động triển khai nhiều khóa đào tạo chuyên sâu, cùng với những buổi trao đổi về kỹ năng, chuyên môn và kỹ thuật. Mục tiêu cụ thể là giúp đội ngũ công nhân có thể nắm bắt kịp thời những thay đổi không ngừng của công nghệ cũng như môi trường làm việc ngày càng hiện đại. Từ đó, kỳ vọng sẽ nâng cao được năng suất và chất lượng công việc một cách bền vững.

2.5. Đánh giá hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội

2.5.1. Những kết quả đạt được

2.5.1.1. Về hoạt động nghiên cứu, ứng dụng công nghệ

Công ty "thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu kỹ thuật có nhiệm vụ đưa công nghệ mới vào sản xuất", "tích cực hợp tác với các viện nghiên cứu, ứng dụng... để nghiên cứu và phát triển chất lượng nước và áp dụng các công nghệ

tiên tiến vào sản xuất nước đạt tiêu chuẩn". Đồng thời, Công ty "đầu tư trang thiết bị máy móc hiện đại" và "quan tâm công tác kiểm định chất lượng nước".

Việc đầu tư vào nghiên cứu công nghệ mới, hợp tác với các viện và trang bị máy móc hiện đại tạo ra một môi trường làm việc tiên tiến, đòi hỏi và thúc đẩy người lao động không ngừng học hỏi, cập nhật kiến thức mới để vận hành và làm chủ công nghệ. Điều này trực tiếp nâng cao "trí lực" và kỹ năng chuyên môn của đội ngũ.

Việc đưa công nghệ mới vào sản xuất và kiểm định chất lượng là những hoạt động trực tiếp nâng cao năng lực kỹ thuật của đội ngũ kỹ sư và công nhân.

Sự chú trọng vào nghiên cứu và ứng dụng công nghệ mới góp phần hình thành văn hóa đổi mới, khuyến khích sáng tạo trong doanh nghiệp.

2.5.1.2. Về chất lượng nguồn nhân lực

Thể lực: Công ty luôn duy trì các hoạt động cơ bản như khám sức khỏe định kỳ và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về an toàn vệ sinh lao động. Đặc biệt, việc chấp hành chặt chẽ các quy định về an toàn điện cùng với việc kiểm tra sức khỏe đều đặn giúp đảm bảo người lao động có đủ thể lực cần thiết để thực hiện những công việc có tính chất đặc thù, đôi khi khá nặng nhọc và tiềm ẩn nhiều rủi ro trong môi trường điện lực. Đây chính là nền tảng vững chắc không chỉ để duy trì năng suất lao động mà còn để giảm thiểu tối đa các tai nạn đáng tiếc. Công ty cũng rất chú trọng đến công tác kiểm tra an toàn, vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ, từ đó tạo ra một môi trường làm việc an toàn, gián tiếp bảo vệ thể lực cho mỗi cá nhân.

Trí lực: Công ty đã tích cực tổ chức nhiều khóa đào tạo cùng những buổi trao đổi chuyên sâu về kỹ năng, chuyên môn và kỹ thuật. Mục đích là để đội ngũ công nhân có thể nắm bắt kịp thời những thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Không chỉ vậy, việc thành lập một bộ phận chuyên trách nghiên cứu kỹ thuật, với nhiệm vụ chính là đưa các công nghệ mới vào sản xuất, cùng với việc tích cực hợp tác với các viện nghiên cứu bên ngoài, cũng đóng góp đáng kể vào việc nâng cao trí lực một cách toàn diện cho cả đội ngũ. Các chương trình đào tạo chuyên biệt về quản lý kỹ thuật, điều độ, thao tác hệ thống điện, nghiệp vụ thi đua khen thưởng, và đặc biệt là các buổi bồi huấn về quy trình an toàn điện đã thực sự góp phần nâng cao đáng kể trí tuệ và kỹ năng chuyên môn cần thiết cho từng vị trí công việc trong Công ty.

Công ty không chỉ truyền đạt kiến thức mà còn tạo ra một văn hóa khuyến khích học hỏi, giúp đội ngũ luôn cập nhật công nghệ và quy trình mới, đặc biệt quan trọng trong ngành điện đang chuyển đổi số. Đào tạo không chỉ dừng lại ở kỹ

thuật mà còn mở rộng sang kỹ năng mềm (kỹ năng lãnh đạo, thuyết trình) cho các cấp quản lý, góp phần nâng cao năng lực quản lý và phát triển toàn diện trí lực.

Tâm lực: Sự nỗ lực của cá nhân cho mục tiêu chung cho thấy tinh thần trách nhiệm cao và sự gắn bó của người lao động đối với Công ty. Điều này là kết quả trực tiếp của các chính sách đãi ngộ và môi trường văn hóa được xây dựng.

Kết quả thực hiện công việc: Khi người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao, công ty có cơ chế "hội đồng thi đua khen thưởng hợp và có mức thưởng phạt tùy tính chất" đối với các trường hợp khen thưởng hoặc hoàn thành xuất sắc, cho thấy có sự công nhận cho những đóng góp vượt trội.

Hệ thống đánh giá dựa trên điểm số và gắn với lương đã tạo động lực mạnh mẽ, thúc đẩy nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, đặc biệt là các công việc có thể định lượng. Điều này đảm bảo các hoạt động vận hành lưới điện, dự án đầu tư được triển khai theo đúng tiến độ và yêu cầu.

Ứng dụng theo dõi công việc và hệ thống tính điểm góp phần tăng tính minh bạch trong việc đánh giá, giúp nhân viên hiểu rõ mức độ hoàn thành công việc của mình.

2.5.1.3. Hoạt động tuyển dụng

Công ty đã xây dựng một quy trình tuyển dụng khá hoàn chỉnh, bám sát chặt chẽ kế hoạch hoạt động chung. Từng bước trong quá trình này đều được phân định rõ ràng, kèm theo quy định cụ thể về trách nhiệm và nhiệm vụ của mỗi phòng ban, cá nhân. Nhờ đó, công ty tránh được sự chồng chéo không đáng có, và toàn bộ quy trình luôn được thực hiện một cách thống nhất, trôi chảy.

Toàn bộ quá trình tuyển dụng luôn được thực hiện một cách công khai, nghiêm túc và minh bạch. Điều này giúp cả những ứng viên trúng tuyển lẫn những người không may mắn đều cảm thấy hài lòng vì sự công bằng. Việc tuyển dụng luôn được căn cứ vào nhu cầu thực tiễn và đáp ứng đúng yêu cầu công việc, từ đó không chỉ tránh lãng phí nguồn lực trong quá trình tổ chức mà còn đem lại hiệu quả công việc cao vượt trội bởi công ty đã chọn được đúng người cho đúng vị trí. Hơn nữa, cách làm này còn thể hiện rõ triết lý trọng dụng nhân tài của Công ty, rằng công ty tuyển người và dùng người dựa trên năng lực thực sự, chứ không phải dựa vào các mối quan hệ. Điều này tạo thêm động lực to lớn cho mỗi nhân viên hiện tại, khuyến khích họ không ngừng thể hiện, phát huy điểm mạnh và nâng cao năng lực làm việc cũng như chất lượng công việc của mình.

Một điểm đáng chú ý nữa là Công ty đã thể hiện sự linh hoạt trong việc khai thác các nguồn tuyển dụng, bao gồm cả nguồn nội bộ và bên ngoài. Cách tiếp cận này mang lại nhiều lợi ích, đó là vừa tạo động lực phấn đấu mạnh mẽ cho cán

bộ công nhân viên hiện tại, vừa giúp Công ty thu hút thêm được những lao động giỏi từ thị trường bên ngoài. Đồng thời, đây cũng là cơ hội để quảng bá hình ảnh của Công ty rộng rãi hơn, xây dựng uy tín vững chắc với các đối tác. Đặc biệt, việc tuyển dụng từ nguồn nội bộ còn giúp Công ty tiết kiệm đáng kể chi phí, từ đó có thể tập trung đầu tư nhiều hơn cho việc tuyển dụng nhân tài từ bên ngoài khi cần.

Chính nhờ những yếu tố trên mà Công ty đã thành công trong việc tuyển dụng được những cá nhân có năng lực phù hợp, đáp ứng xuất sắc các yêu cầu về chuyên môn và kinh nghiệm cho các vị trí quan trọng, đặc biệt là trong lĩnh vực kỹ thuật và quản lý.

2.5.1.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhìn lại những năm gần đây, có thể thấy rõ nguồn nhân lực của Công ty đã không ngừng lớn mạnh, cả về số lượng lẫn chất lượng chuyên môn. Điều đáng mừng là phần lớn người lao động đều bày tỏ sự hài lòng với những kiến thức mà các chương trình đào tạo mang lại. Đây là minh chứng rõ ràng cho thấy các khóa huấn luyện đã thực sự phát huy hiệu quả, góp phần tích cực vào việc nâng cao năng suất và chất lượng công việc.

Công ty đã thực sự nhận thức được tầm quan trọng cốt yếu của việc đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn và kỹ thuật trong hành trình nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chung. Giờ đây, công ty đã dành sự quan tâm và đầu tư cụ thể, rõ ràng hơn cho công tác đào tạo. Không còn chỉ duy trì một hình thức đào tạo duy nhất như trước đây, Công ty đã tổ chức đa dạng các loại hình đào tạo khác nhau. Đặc biệt, công ty cũng bắt đầu chú trọng hơn đến việc trang bị cho người lao động những kỹ năng cần thiết, giúp họ phục vụ công việc một cách hiệu quả và toàn diện hơn.

Công tác đào tạo được chú trọng, có kế hoạch rõ ràng và ngân sách tương xứng, giúp nâng cao toàn diện cả kiến thức chuyên môn, kỹ năng vận hành và các kỹ năng quản lý, mềm cho đội ngũ, tạo điều kiện để nhân viên thích ứng với công nghệ mới và các yêu cầu công việc ngày càng cao.

2.5.1.5. Sắp xếp và bố trí nguồn lao động

Có thể thấy rằng, hoạt động sắp xếp và bố trí lao động tại Công ty đang diễn ra khá hợp lý, điều này được minh chứng rõ nét qua hiệu quả kinh doanh ấn tượng trong suốt thời gian qua. Bằng chứng là kết quả sản xuất kinh doanh luôn tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước và Công ty liên tục mở rộng cả về quy mô lẫn lĩnh vực hoạt động. Khi mỗi người lao động được đặt đúng vào vị trí phù hợp với trình độ và năng lực của mình, họ sẽ có cơ hội phát huy tối đa những ưu

điểm, đồng thời hạn chế được các nhược điểm, từ đó đạt được hiệu suất làm việc cao nhất. Chính việc người lao động phát huy tối đa năng lực cũng là minh chứng cụ thể nhất cho thấy hiệu quả của công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty.

Thêm vào đó, việc sở hữu một cơ cấu tổ chức rõ ràng cùng với chiến lược bố trí nhân sự dựa trên năng lực thực sự đã góp phần rất lớn vào việc tối ưu hóa cách sử dụng nguồn lực của chúng tôi. Điều này không chỉ đảm bảo tính chuyên môn hóa cao trong từng bộ phận mà còn tạo ra sự linh hoạt cần thiết, giúp Công ty dễ dàng thích nghi và đáp ứng kịp thời trước những thay đổi nhanh chóng của công nghệ cũng như sự mở rộng về quy mô hoạt động.

2.5.1.6. Chính sách đãi ngộ

Về vấn đề lương bổng, Công ty luôn tuân thủ nghiêm ngặt các quy định của Nhà nước và pháp luật, đảm bảo không bao giờ để xảy ra tình trạng chậm trễ hay nợ lương của người lao động. Chính nhờ vậy mà nhân viên luôn có được tâm lý yên tâm tuyệt đối khi làm việc, từ đó mong muốn gắn bó lâu dài với Công ty. Việc trả lương đầy đủ và đúng hạn còn giúp người lao động ổn định chi phí sinh hoạt hàng ngày, đồng thời đảm bảo họ có đủ khả năng tái tạo sức lao động sau những giờ làm việc hiệu quả.

Không chỉ có vậy, các chính sách đãi ngộ của Công ty còn tạo ra sự ổn định và an tâm rất lớn cho người lao động, đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút nhân tài và giữ chân đội ngũ hiện có. Mọi chế độ phúc lợi đều được đảm bảo đầy đủ, thể hiện sự quan tâm sâu sắc của Công ty đến đời sống của người lao động. Điều này đương nhiên sẽ giúp tăng cường sự gắn bó và đáng kể là giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc.

2.5.1.7. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh

Các mối quan hệ lao động trong cơ quan được xây dựng rất tốt khiến người lao động được làm việc trong môi trường thân thiện, thoải mái, coi Công ty như mái nhà chung, mỗi CBCNV trong Công ty là một thành viên trong mái nhà chung đó. Họ gắn bó với nhau, cùng phối hợp, hỗ trợ nhau phát triển, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp đã đạt được sự đồng bộ, có tính hệ thống và được triển khai rộng rãi. Việc gắn kết văn hóa với hiệu quả công việc và có cơ chế kiểm tra, đánh giá đã giúp văn hóa đi vào thực chất, hình thành những giá trị cốt lõi về an toàn, kỷ luật, trách nhiệm và sáng tạo trong toàn Công ty.

2.5.2. Những hạn chế

2.5.2.1. Về tâm lực

Sự chênh lệch về thái độ làm việc của nhân viên được thể hiện qua việc một số nhân viên có tinh thần làm việc tốt, luôn tận tụy và sẵn sàng học hỏi, thích ứng với những thay đổi trong công việc. Tuy nhiên, một số khác, đặc biệt là những người làm việc lâu năm, có thái độ làm việc chưa tích cực, bảo thủ và khó thích nghi với các công nghệ mới hoặc những thay đổi trong quản lý.

Hai là tinh thần trách nhiệm chưa đồng đều. Mặc dù có một bộ phận nhân viên luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ, nhưng vẫn còn tồn tại một số nhân viên thiếu tinh thần trách nhiệm, làm việc thiếu năng suất, dẫn đến hiệu quả công việc chưa đạt yêu cầu.

Bên cạnh đó còn tồn tại một bộ phận nhân sự chưa thực sự gắn kết sâu sắc với các giá trị cốt lõi của Công ty, dẫn đến hiệu suất và tâm huyết chưa đạt mức tối ưu.

2.5.2.2. Hoạt động tuyển dụng

Mặc dù Công ty đã có những điểm sáng trong hoạt động tuyển dụng, nhưng vẫn còn một số khía cạnh cần được cải thiện đáng kể. Một trong số đó là việc chưa thực sự khai thác hết các nguồn tuyển dụng tiềm năng. Các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại hay đặc biệt là các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp chính là những nơi cung cấp nguồn nhân lực dồi dào và chất lượng, nhưng đáng tiếc là Công ty lại chưa dành đủ sự quan tâm cho những kênh này. Thực tế, nếu khai thác hiệu quả nguồn tuyển từ các cơ sở đào tạo, Công ty sẽ có được đội ngũ nhân lực đầu vào vững chắc về chuyên môn, phục vụ tốt hơn cho mục tiêu phát triển lâu dài, đồng thời tiết kiệm đáng kể chi phí đào tạo và đào tạo lại sau tuyển dụng.

Thêm vào đó, các nội dung kiến thức khi kiểm tra, sát hạch trong khâu tuyển dụng còn khá sơ sài, chưa được cập nhật và đổi mới liên tục. Điều này phần nào ảnh hưởng đến chất lượng tuyển dụng, bởi kết quả đôi khi chưa phản ánh hoàn toàn năng lực thực sự hay những hạn chế tiềm ẩn của ứng viên. Chính vì vậy, việc định kỳ xem xét, kịp thời cập nhật và bổ sung nội dung kiểm tra sát hạch sao cho phù hợp với tình hình thực tế là điều hết sức cần thiết.

Không chỉ vậy, một điểm yếu khác là Công ty chưa có một quy trình đánh giá năng lực thực sự toàn diện. Ngoài bằng cấp và kinh nghiệm, việc đánh giá các năng lực mềm quan trọng như khả năng thích ứng, kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, hay tiềm năng phát triển của ứng viên dường như vẫn chưa được tối ưu. Điều này cần được khắc phục để Công ty có thể lựa chọn được những cá nhân

phù hợp nhất, không chỉ về chuyên môn mà còn về tố chất và khả năng phát triển lâu dài.

2.5.2.3. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh

Mức độ thấu hiểu và thực hành trong hoạt động xây dựng văn hóa cũng là một điểm hạn chế. Dù có tuyên truyền 100%, nhưng liệu văn hóa có thực sự thấm sâu vào nhận thức và hành vi hàng ngày của từng CBCNV, hay chỉ dừng lại ở mức độ "biết" và "tuân thủ" do áp lực đánh giá

Các hoạt động VHDN có thể vẫn mang tính chỉ đạo từ trên xuống, thiếu các kênh để nhân viên chủ động đóng góp, xây dựng văn hóa từ dưới lên, làm giảm sự gắn kết và tính sở hữu của họ đối với văn hóa doanh nghiệp.

Các hoạt động có vẻ tập trung vào tuyên truyền, đào tạo. Có thể thiếu các hoạt động trải nghiệm, các sáng kiến nội bộ để tạo không gian cho sự gắn kết tự nhiên và thể hiện các giá trị văn hóa một cách sinh động hơn.

2.5.3. Nguyên nhân của những hạn chế

2.5.3.1. Về tâm lực

Về sự chênh lệch về thái độ làm việc (như một số nhân viên bảo thủ, khó thích nghi hoặc người làm việc lâu năm)

Nguyên nhân đầu tiên có thể là do môi trường doanh nghiệp nhà nước thường mang lại sự ổn định cao về việc làm và thu nhập, đôi khi vô hình trung tạo ra tâm lý an phận, ít áp lực phải đổi mới hay thích nghi nếu không có sự thúc đẩy mạnh mẽ từ bên ngoài. Người lao động lâu năm có thể đã quen với quy trình cũ, cảm thấy thoải mái với kinh nghiệm tích lũy và ngại thay đổi do lo sợ mất vị thế hoặc phải học lại từ đầu.

Nguyên nhân thứ hai là khoảng cách giữa đào tạo và thực tiễn. Mặc dù Công ty có đào tạo, nhưng nếu các khóa đào tạo chưa đủ hấp dẫn, chưa gắn kết trực tiếp với lợi ích cá nhân (ngoài lương cơ bản), hoặc phương pháp đào tạo chưa phù hợp với người lao động có thâm niên (thích kinh nghiệm thực tế hơn lý thuyết) sẽ khiến họ khó tiếp thu và áp dụng công nghệ mới.

Nguyên nhân thứ ba là thiếu cơ chế khuyến khích đổi mới, khen thưởng sự linh hoạt. Nếu không có cơ chế rõ ràng để khen thưởng những người chủ động thích nghi, học hỏi cái mới, hoặc ngược lại, không có biện pháp xử lý những người trì trệ, bảo thủ một cách công bằng, sẽ làm giảm động lực thay đổi.

Nguyên nhân thứ tư là vai trò của người quản lý trực tiếp. Nếu quản lý cấp trung chưa thực sự là người tiên phong trong đổi mới, hoặc chưa có kỹ năng quản lý sự thay đổi, kỹ năng truyền cảm hứng đủ mạnh, họ sẽ khó thúc đẩy nhân viên vượt qua sự bảo thủ.

Về tinh thần trách nhiệm chưa đồng đều và làm việc thiếu năng suất

Nguyên nhân thứ nhất là hệ thống đánh giá hiệu suất chưa toàn diện. Nếu việc đánh giá chỉ tập trung vào "hoàn thành công việc" và đạt 100 điểm mà thiếu các tiêu chí định tính về chất lượng, thái độ, hoặc nếu quy trình đánh giá chưa đủ minh bạch, có thể dẫn đến tâm lý "làm đủ ăn lương". Những người làm việc thiếu năng suất có thể cảm thấy không có đủ áp lực để cải thiện nếu họ vẫn đạt đủ điểm chuẩn.

Nguyên nhân thứ hai là áp lực từ những cá nhân khác. Khi một số nhân viên làm việc thiếu trách nhiệm nhưng không bị xử lý rõ ràng, điều này có thể gây ra tâm lý bất mãn và giảm động lực cho những nhân viên có trách nhiệm, từ đó làm giảm năng suất chung.

Về vấn đề bộ phận nhân sự chưa thực sự gắn kết sâu sắc với các giá trị cốt lõi

Nguyên nhân thứ nhất là tuyên truyền VHDN chưa đi vào chiều sâu. Dù có tuyên truyền 100%, nhưng nếu nội dung và phương pháp truyền thông chưa thực sự chạm đến cảm xúc, chưa liên hệ được các giá trị cốt lõi với công việc và cuộc sống hàng ngày của nhân viên, họ sẽ khó cảm nhận và thực hành một cách tự nhiên.

Nguyên nhân 2 là khoảng cách giữa lời nói và việc làm của lãnh đạo. Nếu có sự mâu thuẫn giữa những gì công ty tuyên bố về VHDN và thực tế hành xử của một số lãnh đạo hoặc quy trình nội bộ, sẽ làm giảm niềm tin và sự gắn kết của nhân viên.

Nguyên nhân thứ ba là thiếu sự tham gia của nhân viên vào xây dựng VHDN. Nếu VHDN chỉ là những quy tắc được áp đặt từ trên xuống mà không có sự tham gia, đóng góp ý tưởng từ nhân viên, họ sẽ ít cảm thấy đó là "văn hóa của mình" và khó gắn bó sâu sắc.

2.5.3.2. Hoạt động tuyển dụng

Nguyên nhân của hạn chế công ty chưa thực sự khai thác hết các nguồn tuyển (hội chợ, trường đại học, cao đẳng...)

Một là do tư duy tuyển dụng truyền thống. Có thể Công ty vẫn dựa nhiều vào các kênh tuyển dụng truyền thống hoặc giới thiệu nội bộ, chưa thực sự đầu tư vào việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng và chủ động tiếp cận nguồn nhân lực trẻ, chất lượng cao từ các trường.

Hai là thiếu bộ phận chuyên trách/ngân sách đủ lớn cho tuyển dụng chiến lược. Việc tìm kiếm và xây dựng quan hệ với các trường, tham gia hội chợ việc làm đòi hỏi nhân lực và ngân sách. Nếu bộ phận tuyển dụng còn hạn chế về nguồn

lực hoặc chưa được đánh giá cao về vai trò chiến lược, hoạt động này sẽ không được đầu tư đúng mức.

Ba là thiếu sự linh hoạt trong yêu cầu đầu vào. Công ty đôi khi có những quy định tương đối cứng nhắc về bằng cấp, thâm niên, có thể bỏ lỡ những ứng viên trẻ, năng động nhưng chưa có đủ kinh nghiệm.

Hạn chế về nội dung kiến thức khi kiểm tra, sát hạch còn sơ sài, không được cập nhật, đổi mới liên tục thì có thể do 1 số nguyên nhân sau:

Do thiếu quy trình cập nhật thường xuyên như quy trình xây dựng và rà soát các bài kiểm tra, tiêu chí sát hạch có thể chưa được thiết lập hoặc thực hiện định kỳ.

Do hạn chế về chuyên gia hay tài nguyên xây dựng đề thi. Việc xây dựng các bài kiểm tra chuyên môn sát với thực tế, cập nhật công nghệ đòi hỏi các chuyên gia có kinh nghiệm và thời gian nghiên cứu. Công ty có thể thiếu nguồn lực nội bộ cho việc này.

Bộ phận tuyển dụng có thể quá tải với khối lượng công việc thường ngày, không có đủ thời gian để đầu tư vào việc nghiên cứu, cập nhật nội dung kiểm tra.

Trong một số trường hợp, nếu yếu tố "quen biết" hoặc "thâm niên" còn ảnh hưởng đến kết quả tuyển dụng, thì động lực để cải thiện chất lượng kiểm tra, sát hạch sẽ giảm đi.

Chưa có quy trình đánh giá năng lực toàn diện (bao gồm năng lực mềm, khả năng thích ứng, tiềm năng phát triển), nguyên nhân có thể do:

Ngành kỹ thuật như điện lực thường ưu tiên đánh giá kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm cứng. Các kỹ năng mềm, khả năng thích ứng, hoặc tiềm năng phát triển thường khó định lượng và đánh giá, nên có thể bị bỏ qua hoặc đánh giá sơ sài.

Công ty có thể chưa được trang bị hoặc chưa đào tạo nhân sự tuyển dụng về các công cụ, phương pháp đánh giá năng lực toàn diện (ví dụ: phỏng vấn hành vi, bài tập tình huống, trắc nghiệm tâm lý).

Bộ phận tuyển dụng và lãnh đạo có thể chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của các năng lực mềm và tiềm năng phát triển trong bối cảnh môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng.

2.5.3.3. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh

Mức độ thấu hiểu và thực hành chưa sâu sắc (chỉ dừng ở "biết" và "tuân thủ" do áp lực đánh giá) thì nguyên nhân của hạn chế này có thể là:

Do phương pháp truyền thông VHDN một chiều. Việc "tuyên truyền 100%" có thể mang tính chất thông báo, phổ biến hơn là khơi gợi sự thấu hiểu và cảm xúc. Nếu thiếu các hoạt động tương tác, thảo luận, và các ví dụ thực tiễn sinh động, nhân viên sẽ khó "thấm".

Nếu những người quản lý cấp trung hoặc các nhân viên chủ chốt không được đào tạo để trở thành "đại sứ văn hóa", tự mình thực hành và lan tỏa các giá trị, thì VHDN sẽ khó đi sâu vào thực tiễn.

VHDN chưa được lồng ghép vào quy trình làm việc hàng ngày. Nếu VHDN chỉ là những tài liệu, buổi họp định kỳ mà chưa được tích hợp vào các quy trình làm việc, ra quyết định, và hành vi ứng xử hàng ngày, nó sẽ khó trở thành "thói quen" và "bản sắc". Nếu áp lực hoàn thành KPI quá lớn và việc chấm điểm VHDN chỉ là một hình thức "tuân thủ", nhân viên có thể chỉ làm theo yêu cầu để tránh bị trừ điểm, chứ không phải vì họ thực sự tin vào giá trị đó.

Hoạt động VHDN mang tính chỉ đạo từ trên xuống, thiếu kênh đóng góp từ nhân viên thì có những nguyên nhân sau:

Văn hóa tổ chức truyền thống với mô hình quản lý thường mang tính phân cấp cao, các quyết định và chủ trương thường từ cấp trên ban hành xuống. Điều này có thể hạn chế các kênh phản hồi và đóng góp từ cấp dưới.

Công ty có thể chưa xây dựng các cơ chế (ví dụ: cuộc thi sáng kiến văn hóa, các nhóm làm việc tự nguyện về VHDN) để khuyến khích nhân viên chủ động tham gia xây dựng và làm giàu văn hóa. Nếu kênh giao tiếp nội bộ chưa đủ mở, nhân viên có thể ngại hoặc không biết cách để đóng góp ý kiến về VHDN.

Thiếu các hoạt động trải nghiệm, sáng kiến nội bộ để gắn kết tự nhiên

Nguyên nhân 1 là thiếu sự đa dạng trong kế hoạch hoạt động. Kế hoạch VHDN có thể còn tập trung vào các hoạt động mang tính hình thức, chưa đủ sáng tạo hoặc chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của các hoạt động trải nghiệm thực tế.

Nguyên nhân 2 là thiếu sự sáng tạo trong ban chỉ đạo VHDN. Đội ngũ phụ trách VHDN có thể chưa có đủ kỹ năng hoặc ý tưởng để thiết kế các hoạt động hấp dẫn, lôi cuốn và mang tính trải nghiệm cao.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, luận văn bắt đầu bằng việc khái quát quá trình hình thành và phát triển của Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội. Không chỉ dừng lại ở đó, chương này còn đi sâu vào nghiên cứu thực trạng chất lượng nguồn nhân lực hiện tại, cũng như các hoạt động mà Công ty đang triển khai để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Từ những thông tin này, tiến hành phân tích kỹ lưỡng các yếu tố chủ yếu đang ảnh hưởng đến việc cải thiện chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty.

Từ những phân tích sâu sắc về thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội, luận văn chỉ ra rõ ràng những kết quả đã đạt được, đồng thời chỉ ra những tồn tại, hạn chế còn vướng mắc. Bên cạnh đó, luận văn cũng đi sâu làm rõ nguyên nhân gốc rễ của những tồn tại, hạn chế đó. Rõ ràng, việc làm này tạo tiền đề vô cùng quan trọng để luận văn có thể đề xuất các giải pháp khả thi, nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty trong tương lai.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP GIÚP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY LƯỚI ĐIỆN CAO THỂ HÀ NỘI

3.1. Quan điểm, mục tiêu và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty trong những năm tới

3.1.1. Quan điểm

Về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Công ty Lưới điện cao thể Hà Nội có những quan điểm như sau:

Con người là yếu tố trung tâm và tài sản quý giá nhất. Phát triển nguồn nhân lực là đầu tư chiến lược, đảm bảo sự phát triển bền vững của Công ty. Mọi chính sách và hoạt động phải lấy người lao động làm trọng tâm, tạo điều kiện tối đa để mỗi cá nhân phát huy năng lực và đóng góp.

Phát triển toàn diện theo hướng chuyên nghiệp hóa và thích ứng. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ dừng lại ở kiến thức chuyên môn mà phải bao gồm cả thể lực, trí lực (kỹ năng, tư duy đổi mới) và tâm lực (thái độ, tinh thần trách nhiệm, gắn kết). Đội ngũ phải có khả năng thích ứng nhanh với công nghệ mới và các yêu cầu vận hành hiện đại.

Gắn kết chất lượng nguồn nhân lực với hiệu quả sản xuất kinh doanh và mục tiêu chiến lược. Các hoạt động nâng cao chất lượng phải phục vụ trực tiếp cho việc hoàn thành các chỉ tiêu sản xuất, kinh doanh, đảm bảo an toàn vận hành lưới điện và góp phần vào mục tiêu chung của EVNHANOI và EVN.

Đổi mới, sáng tạo và học tập liên tục. Xây dựng một văn hóa học hỏi không ngừng, khuyến khích sự đổi mới, sáng tạo trong mọi hoạt động để nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

3.1.2. Mục tiêu

Để thực sự vững mạnh, Công ty Lưới điện cao thể Hà Nội đã đặt ra những mục tiêu cụ thể, sát sườn. Mục tiêu chung là phải xây dựng được đội ngũ cán bộ, công nhân viên khỏe về thể chất, giỏi về chuyên môn, vững vàng về đạo đức và tinh thần trách nhiệm. Họ phải là những người nhanh nhạy với công nghệ mới và môi trường làm việc thay đổi, sẵn sàng đáp ứng yêu cầu của lưới điện thông minh, bền vững.

Đi sâu vào từng khía cạnh, công ty có những mục tiêu:

Về thể lực, đảm bảo 100% nhân viên luôn đủ sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ theo chuẩn ngành, từ đó giảm thiểu tối đa các sự cố đáng tiếc liên quan đến sức khỏe.

Về trí lực, nâng tầm chuyên môn, nghiệp vụ cho 100% nhân sự, đặc biệt là ở những công nghệ mới như SCADA hay tự động hóa trạm, qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, liên tục. Phát triển đội ngũ chuyên gia có khả năng nghiên cứu, ứng dụng công nghệ mới cũng là ưu tiên.

Về tâm lực, nâng cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự giác học hỏi của toàn bộ đội ngũ, phấn đấu gia tăng nhân viên có thái độ tích cực, chủ động và thích nghi tốt với mọi thay đổi. Cần tăng cường sự gắn kết của nhân viên với công ty, xây dựng môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích chia sẻ và sáng tạo.

Về kết quả công việc, đảm bảo hoàn thành, thậm chí vượt các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh, vận hành an toàn và giảm thiểu tối đa sự cố do lỗi chủ quan.

Về tuyển dụng, mở rộng và đa dạng hóa nguồn tuyển, nâng cao chất lượng đầu vào, đặc biệt chú trọng những ứng viên có tiềm năng phát triển và kỹ năng mềm vượt trội.

Về văn hóa doanh nghiệp, xây dựng một văn hóa thực chất, khuyến khích sự tham gia từ mọi cấp độ, biến các giá trị văn hóa thành hành động cụ thể của 100% cán bộ công nhân viên mỗi ngày.

3.1.3. Phương hướng

Công ty Lưới điện cao thế Hà Nội tập trung vào những hướng đi cốt lõi như sau:

Trước hết, phải đổi mới toàn diện công tác tuyển dụng. Điều này có nghĩa là chủ động mở rộng hợp tác với các trường đại học, cao đẳng, tham gia hội chợ việc làm để chạm tới nguồn nhân lực trẻ, chất lượng. Đồng thời, cần nâng cấp quy trình sát hạch, cập nhật nội dung kiểm tra để đánh giá sâu hơn về chuyên môn, kỹ năng mềm, khả năng thích ứng và tiềm năng phát triển của mỗi ứng viên.

Kế đến là đẩy mạnh đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Công ty cần xây dựng những lộ trình đào tạo cá nhân hóa, thiết kế chương trình phù hợp cho từng vị trí và từng người, đặc biệt quan tâm đào tạo lại cho lao động phổ thông và bồi dưỡng tư duy đổi mới cho những nhân viên gắn bó lâu năm. Đa dạng hóa hình thức đào tạo, kết hợp học tập trung, tại chỗ, trực tuyến, luân chuyển công việc, và cử đi học chuyên sâu bên ngoài. Quan trọng hơn, phải có hệ thống đo lường hiệu quả sau đào tạo để đảm bảo mọi chương trình đều thực sự mang lại giá trị.

Tiếp theo, hoàn thiện chính sách đãi ngộ và tạo động lực là điều không thể thiếu. Xây dựng một hệ thống lương, thưởng, phúc lợi thật sự cạnh tranh để thu hút và giữ chân nhân tài, đồng thời phản ánh đúng hiệu suất và đóng góp của mỗi cá nhân. Thiết lập cơ chế khen thưởng, công nhận kịp thời và đa dạng, cả về vật

chất lẫn tinh thần, dành cho những ai có thành tích xuất sắc, sáng kiến hay thái độ làm việc tích cực.

Đặc biệt, cần tăng cường xây dựng và phát huy văn hóa doanh nghiệp. Nâng cao mức độ thấu hiểu và thực hành văn hóa doanh nghiệp thông qua các buổi hội thảo, hoạt động tương tác, và những câu chuyện thực tế để các giá trị văn hóa thấm sâu vào mọi hành vi. Khuyến khích nhân viên chủ động tham gia đóng góp ý tưởng, sáng kiến, tạo ra các nhóm làm việc tự nguyện, giúp họ cảm thấy thực sự là một phần của quá trình xây dựng văn hóa. Lãnh đạo các cấp cần phải tiên phong làm gương, tạo môi trường cởi mở và khuyến khích đổi mới.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội

3.2.1. Giải pháp nâng cao về tâm lực của người lao động

Tâm lực bao gồm thái độ làm việc, tinh thần trách nhiệm và sự gắn kết với giá trị cốt lõi của Công ty, là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Từ thực trạng phân tích ở chương 2, có thể thấy rõ sự chênh lệch về thái độ làm việc, đặc biệt ở nhóm nhân viên thâm niên trên 10 năm chiếm khoảng 40% lực lượng lao động, tinh thần trách nhiệm chưa đồng đều với tỷ lệ 4,59% nhân viên đi muộn trên 5 lần/tháng theo khảo sát năm 2024 và sự gắn kết chưa sâu sắc với văn hóa doanh nghiệp khi chỉ 68% hài lòng với phúc lợi. Để khắc phục những tồn tại này, Công ty cần triển khai các biện pháp đồng bộ, tập trung vào việc khơi dậy động lực nội tại, thay đổi nhận thức và theo dõi liên tục, đồng thời mở rộng phạm vi tác động đến cả sức khỏe tâm lý và sự cân bằng giữa công việc với cuộc sống cá nhân, nhằm xây dựng một đội ngũ lao động không chỉ lành nghề mà còn giàu nhiệt huyết và trách nhiệm.

Trước hết, Công ty nên xây dựng hệ thống khen thưởng và ghi nhận đóng góp kịp thời, kết hợp hài hòa giữa khen thưởng vật chất và tinh thần để tạo hiệu ứng lan tỏa tích cực trong toàn tổ chức. Cụ thể, việc thành lập “Quỹ Khen thưởng Sáng kiến và Cống hiến” với ngân sách ban đầu khoảng 300 triệu đồng/năm, tương đương 0,5-1% quỹ lương trung bình ngành điện lực và phù hợp với ngân sách phúc lợi tổng thể của EVN Hà Nội khoảng 164 tỷ đồng năm 2023, sẽ ưu tiên khen thưởng cho các ý tưởng cải tiến an toàn lao động hoặc ứng dụng công nghệ mới như hệ thống SCADA, giúp khuyến khích sự sáng tạo từ cơ sở.

Việc áp dụng đánh giá hiệu suất 360 độ, với sự tham gia đa chiều từ cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới, sẽ giúp chấm điểm thái độ làm việc một cách khách quan, chiếm trọng số 30% trong cơ cấu thưởng quý, với mức thưởng trung bình

3-5 triệu đồng/người xuất sắc dựa trên mức lương trung bình ngành khoảng 15-20 triệu đồng/tháng.

Chương trình “Nhân viên xuất sắc của tháng” sẽ vinh danh 3-5 cá nhân hàng tháng thông qua bảng tin nội bộ, hội nghị toàn Công ty và cấp giấy chứng nhận, nhằm lan tỏa năng lượng tích cực và giảm tỷ lệ nhân viên có thái độ bảo thủ từ 20% theo khảo sát chương 2 xuống dưới 10% trong vòng 2 năm.

Tiếp theo, Công ty cần tổ chức các chương trình đào tạo thay đổi tư duy và kỹ năng thích nghi, được cá nhân hóa theo nhóm tuổi và thâm niên để đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả cao nhất. Trọng tâm là khóa học “Kỹ năng thích nghi trong kỷ nguyên số 4.0” dành cho nhân viên thâm niên trên 10 năm kinh nghiệm, chiếm khoảng 40% lực lượng lao động theo dữ liệu năm 2024, với tần suất 3 khóa/năm, mỗi khóa kéo dài 3-4 ngày, kết hợp lý thuyết và thực hành tình huống thực tế tại các trạm biến áp, sử dụng ngân sách từ quỹ đào tạo 1,4 tỷ đồng năm 2025.

Chương trình “Mentoring ngược” sẽ ghép đôi 40-50 cặp mentor trẻ dưới 35 tuổi, chiếm 19% nhân sự, với nhân viên lớn tuổi, tổ chức 6 buổi gặp gỡ/quý để chia sẻ kinh nghiệm công nghệ, nhằm cải thiện khả năng thích nghi và giảm chênh lệch thái độ giữa các thế hệ, đồng thời xây dựng văn hóa học hỏi lẫn nhau. Các buổi “Workshop chia sẻ trải trở” định kỳ hàng quý, do Ban Lãnh đạo chủ trì, sẽ thu thập ý kiến từ 100% nhân viên thông qua khảo sát trực tuyến và ứng dụng nội bộ, giúp tăng sự gắn kết và nâng cao tinh thần trách nhiệm, với mục tiêu đạt tỷ lệ hài lòng về môi trường làm việc lên 85% từ mức 70% hiện tại theo khảo sát năm 2024. Để mở rộng phạm vi của biện pháp này, Công ty nên triển khai chương trình hỗ trợ sức khỏe tâm lý, cung cấp tư vấn miễn phí cho nhân viên gặp căng thẳng, đặc biệt khi 73,39% nhân viên gặp vấn đề thể chất theo khảo sát, nhằm củng cố tâm lực toàn diện, giảm nguy cơ kiệt sức và nâng cao hiệu suất lao động lâu dài.

Để bổ sung cho hệ thống giải pháp, luận văn đề xuất thêm giải pháp hoàn thiện chính sách đãi ngộ và đánh giá hiệu suất, vì thực trạng chương 2 cho thấy chính sách đãi ngộ chưa đủ cạnh tranh, dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao và động lực làm việc chưa tối ưu. Trước hết, Công ty cần xây dựng hệ thống lương thưởng dựa trên hiệu suất, với quỹ thưởng năm khoảng 500 triệu đồng, chiếm 1-2% quỹ lương, liên kết trực tiếp với kết quả đánh giá 360 độ và chỉ tiêu sản xuất như giảm sự cố lưới điện. Tiếp theo, mở rộng phúc lợi như hỗ trợ sức khỏe và đào tạo cá nhân hóa, với ngân sách 200 triệu đồng/năm cho chương trình nghỉ dưỡng và bảo hiểm bổ sung. Cuối cùng, đo lường qua tỷ lệ hài lòng tăng từ 68% lên 85% và

giảm nghỉ việc dưới 5%, trách nhiệm thuộc Phòng Nhân sự, góp phần giữ chân nhân tài và nâng cao hiệu quả tổng thể.

Cuối cùng, việc theo dõi và đánh giá hiệu quả cần được thực hiện liên tục thông qua các chỉ số cụ thể và ứng dụng công nghệ số để đảm bảo tính minh bạch và kịp thời. Công ty có thể sử dụng phần mềm quản lý nhân sự tích hợp với hệ thống EVN để theo dõi tỷ lệ vi phạm kỷ luật, giảm từ 15% xuống dưới 5% trong năm đầu, năng suất lao động cá nhân và khảo sát định kỳ về sự gắn kết văn hóa với điểm trung bình tăng từ 3.5/5 lên 4.2/5. Trách nhiệm thực hiện thuộc Phòng Nhân sự phối hợp chặt chẽ với các phòng ban chuyên môn, với báo cáo tiến độ hàng quý trình Ban Giám đốc và điều chỉnh dựa trên phản hồi thực tế để đảm bảo tính linh hoạt, góp phần hình thành một đội ngũ lao động có tâm lực mạnh mẽ, sẵn sàng đối mặt với thách thức trong bối cảnh ngành điện đang chuyển đổi số mạnh mẽ.

3.2.2. Giải pháp cải thiện hoạt động tuyển dụng

Hoạt động tuyển dụng tại Công ty hiện còn tồn tại những hạn chế đáng kể về nguồn tuyển dụng, chưa khai thác hết các kênh như trường đại học và hội chợ việc làm dẫn đến chỉ tuyển mới 74 lao động năm 2024, và quy trình sát hạch còn sơ sài, thiếu đánh giá toàn diện khi chỉ 53% nhân sự có trình độ đại học. Để khắc phục, Công ty cần chuyển từ cách tiếp cận thụ động sang chiến lược chủ động, mở rộng bằng cách xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, tích hợp công nghệ và hợp tác chiến lược dài hạn, nhằm thu hút nhân tài chất lượng cao phù hợp với yêu cầu kỹ thuật ngành điện, đồng thời đảm bảo nguồn nhân lực đầu vào đáp ứng được nhu cầu phát triển lưới điện cao thế tại Thủ đô. Việc cải thiện này không chỉ giúp giảm chi phí đào tạo lại mà còn góp phần nâng cao hiệu quả vận hành tổng thể, đặc biệt trong bối cảnh ngành điện lực đang đối mặt với sự thiếu hụt lao động chất lượng cao do tốc độ đô thị hóa nhanh chóng tại Hà Nội.

Trước hết, Công ty cần mở rộng và đa dạng hóa nguồn tuyển dụng thông qua việc xây dựng mạng lưới hợp tác bền vững với các cơ sở đào tạo và kênh truyền thông số, nhằm tiếp cận nguồn lao động trẻ, chất lượng cao một cách chủ động và hiệu quả. Cụ thể, Công ty nên ký kết hợp tác với 5-7 trường đại học và cao đẳng chuyên ngành điện lực như Đại học Bách Khoa Hà Nội và Đại học Điện lực, tổ chức ít nhất 3 hội thảo/năm tại trường để giới thiệu cơ hội việc làm, chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn từ các kỹ sư đang làm việc tại Công ty, và cấp 10-15 suất học bổng, mỗi suất 10-20 triệu đồng, ngân sách khoảng 200-400 triệu đồng/năm dành cho tuyển dụng. Việc tham gia 4-5 hội chợ việc làm chuyên ngành/năm với gian hàng trưng bày công nghệ lưới điện cao thế, bao gồm mô hình minh họa hệ thống 220kV và 110kV, sẽ giúp tiếp cận 300-400 ứng viên tiềm

năng, đồng thời khuyến khích nguồn nội bộ thông qua chính sách thưởng giới thiệu 3-5 triệu đồng/người giới thiệu thành công, và quảng bá trên LinkedIn và Facebook với ngân sách 150 triệu đồng/năm, dự kiến tăng tỷ lệ ứng viên chất lượng từ 50% lên 75% trong vòng 1 năm dựa trên tỷ lệ tuyển mới năm 2024 với 46 kỹ sư.

Để mở rộng hiệu quả, Công ty có thể phát triển chương trình thực tập sinh dài hạn, tiếp nhận 20-30 sinh viên/năm từ các trường đối tác, với lộ trình 6-12 tháng bao gồm đào tạo tại chỗ và dự án thực tế như tham gia kiểm tra lưới điện, tạo nguồn nhân lực dự bị và nâng cao hình ảnh doanh nghiệp như một nơi làm việc hấp dẫn, góp phần giảm chi phí đào tạo lại sau tuyển dụng và đảm bảo nguồn lao động phù hợp với yêu cầu chuyên môn cao của ngành, đồng thời xây dựng mối quan hệ lâu dài với các trường đại học để cập nhật chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tiễn.

Tiếp theo, việc hoàn thiện quy trình và nội dung sát hạch cần được thực hiện một cách khoa học, tích hợp đánh giá kỹ năng mềm và tiềm năng phát triển dài hạn để đảm bảo chất lượng đầu vào không chỉ dừng ở kiến thức lý thuyết mà còn bao quát khả năng thích ứng thực tế. Công ty nên định kỳ rà soát nội dung kiểm tra chuyên môn hàng quý, cập nhật ít nhất 25% câu hỏi liên quan đến công nghệ mới như SCADA hoặc tự động hóa dựa trên tiến bộ ngành điện với EVN Hà Nội thực hiện 30.000 ca trực năm 2024, đảm bảo các câu hỏi phản ánh đúng yêu cầu công việc thực tế như xử lý sự cố lưới điện hoặc ứng dụng phần mềm quản lý. Hệ thống đánh giá toàn diện sẽ bao gồm 4 phần: kiến thức chuyên môn chiếm 40% với các bài thi lý thuyết và thực hành, kỹ năng mềm qua phỏng vấn hành vi và bài tập nhóm chiếm 30% để đánh giá khả năng làm việc nhóm và giao tiếp – những yếu tố quan trọng trong môi trường làm việc nhóm tại các trạm biến áp, kiểm tra tư duy IQ/EQ qua bài test chuẩn chiếm 20% nhằm xác định khả năng giải quyết vấn đề dưới áp lực, và tiềm năng phát triển qua đánh giá lộ trình nghề nghiệp chiếm 10%, với các câu hỏi mở về kế hoạch dài hạn của ứng viên. Quy trình phỏng vấn được chuẩn hóa với bộ câu hỏi dựa trên mô tả công việc, đảm bảo khách quan thông qua hội đồng 4-6 thành viên bao gồm đại diện từ phòng chuyên môn và nhân sự, giúp tránh thiên vị và tăng tính công bằng. Mục tiêu là giảm thời gian tuyển dụng từ 60 ngày xuống 40 ngày và tăng tỷ lệ ứng viên phù hợp lên 85%, đặc biệt cho lao động trực tiếp chiếm 77,66% năm 2024. Để mở rộng, Công ty có thể áp dụng công nghệ AI trong sàng lọc hồ sơ ban đầu để phân tích CV và dự đoán độ phù hợp, giảm tải cho bộ phận nhân sự và nâng cao độ chính xác lên đến 20-30%, đồng thời tích hợp các bài kiểm tra thực tế tại hiện trường như mô phỏng xử lý sự cố điện để đánh giá khả năng thích ứng với môi trường làm việc

nguy hiểm của ngành điện, đảm bảo ứng viên không chỉ có kiến thức mà còn có kỹ năng thực hành vững vàng.

Cuối cùng, việc đo lường hiệu quả và phân bổ trách nhiệm cần được thực hiện chặt chẽ với dữ liệu phân tích để đảm bảo tính minh bạch và liên tục cải tiến quy trình tuyển dụng. Các chỉ số cụ thể bao gồm tỷ lệ nghỉ việc trong năm đầu giảm từ 10% xuống dưới 5% dựa trên xu hướng giảm nhân sự 19,2% từ 2018-2024, chất lượng đầu vào với điểm sát hạch trung bình tăng 20%, và khảo sát ứng viên về quy trình đạt mức hài lòng trên 90%, với dữ liệu được thu thập qua phần mềm quản lý tuyển dụng tích hợp. Phòng Nhân sự chịu trách nhiệm chính trong việc triển khai và giám sát, phối hợp với Ban Lãnh đạo phê duyệt ngân sách và báo cáo hàng quý, với điều chỉnh dựa trên dữ liệu tuyển mới hàng năm như phân tích tỷ lệ chuyển đổi từ ứng viên đến nhân viên chính thức, góp phần xây dựng một quy trình tuyển dụng hiện đại, hiệu quả, hỗ trợ Công ty đạt được mục tiêu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong dài hạn và đáp ứng kịp thời nhu cầu mở rộng lưới điện.

3.2.3. Giải pháp tăng cường hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh

Văn hóa doanh nghiệp tại Công ty hiện mang tính hình thức, thiếu chiều sâu và sự tham gia chủ động từ nhân viên, với chỉ 64,68% đồng ý về tính minh bạch trong đánh giá công việc năm 2024, đòi hỏi các giải pháp tập trung vào việc biến văn hóa thành hành động thực tiễn, mở rộng bằng cách khuyến khích sáng tạo, gắn kết cộng đồng và số hóa nội dung, nhằm nâng cao sự thấm nhuần và thực hành trong toàn tổ chức, góp phần tạo môi trường làm việc tích cực, bền vững và hỗ trợ hiệu quả cho các hoạt động sản xuất kinh doanh trong ngành điện lực.

Trước hết, Công ty cần lồng ghép văn hóa vào quy trình làm việc hàng ngày để văn hóa không còn là khái niệm trừu tượng mà trở thành phần không thể tách rời của hoạt động hàng ngày, giúp nhân viên hình thành thói quen và nhận thức sâu sắc hơn. Cụ thể, biến các giá trị cốt lõi như an toàn, trách nhiệm và đổi mới thành tiêu chí đánh giá hiệu suất với trọng số 25%, ví dụ như tích hợp điểm số văn hóa vào hệ thống chấm công hàng tháng, và trưng bày khẩu hiệu sáng tạo tại 100% văn phòng và trạm biến áp để nhắc nhở liên tục, kết hợp với các buổi họp sáng ngắn hàng tuần để thảo luận ứng dụng giá trị văn hóa trong công việc cụ thể. Việc tích hợp văn hóa vào đào tạo chuyên môn thông qua 15-20% nội dung khóa học từ 1.279 lượt đào tạo năm 2025, sử dụng câu chuyện thực tế về an toàn lao động để minh họa, sẽ giúp tăng tỷ lệ thấm nhuần từ 68% lên 85%, với các ví dụ như phân tích trường hợp thành công trong xử lý sự cố lưới điện nhờ tinh thần trách nhiệm.

Để mở rộng, Công ty có thể xây dựng “Bộ quy tắc ứng xử văn hóa” ngắn gọn, dễ nhớ, được phổ biến qua ứng dụng di động nội bộ với tính năng nhắc nhở hàng ngày, đảm bảo mọi nhân viên đều nắm rõ và áp dụng trong mọi tình huống, đồng thời tích hợp vào các quy trình vận hành như kiểm tra an toàn trước ca làm việc để văn hóa trở thành công cụ hỗ trợ trực tiếp cho hiệu quả lao động.

Tiếp theo, việc khuyến khích tham gia và sáng kiến từ nhân viên cần được thực hiện thông qua cơ chế phản hồi liên tục và các hoạt động sáng tạo để nhân viên cảm thấy mình là chủ thể của văn hóa doanh nghiệp, từ đó tăng cường sự gắn bó và trách nhiệm. Công ty nên mở “Diễn đàn Sáng kiến Văn hóa” trực tuyến trên nền tảng nội bộ, thu thập ý kiến từ 100% nhân viên hàng quý với các chủ đề cụ thể như cải thiện môi trường làm việc tại trạm biến áp, và thành lập “Câu lạc bộ Văn hóa” với 30-40 thành viên tự nguyện tổ chức hoạt động, bao gồm các buổi thảo luận nhóm nhỏ để chia sẻ kinh nghiệm văn hóa. Tổ chức cuộc thi nội bộ 3 lần/năm về kể chuyện an toàn hoặc thiết kế biểu tượng văn hóa với giải thưởng 3-5 triệu đồng/giải sẽ tăng tỷ lệ nhân viên tham gia từ 50% lên 85%, với các chủ đề được chọn dựa trên khảo sát nhu cầu thực tế.

Để mở rộng, Công ty có thể triển khai chương trình “Ý tưởng từ hiện trường”, khuyến khích công nhân trực tiếp tại các trạm biến áp đề xuất cải tiến như cách thức tổ chức ca trực an toàn hơn, với cơ chế xét duyệt nhanh trong 15 ngày và thưởng ngay lập tức nếu áp dụng thành công, góp phần xây dựng văn hóa sáng tạo từ cơ sở, tăng cường sự gắn kết giữa các cấp bậc và khuyến khích nhân viên coi văn hóa doanh nghiệp là tài sản chung cần bảo vệ và phát triển.

Cuối cùng, việc đa dạng hóa hoạt động trải nghiệm cần được thực hiện với sự kết hợp giữa phúc lợi và sáng tạo để văn hóa trở nên sống động và gần gũi, giúp nhân viên không chỉ biết mà còn cảm nhận và thực hành văn hóa hàng ngày. Công ty nên triển khai “Dự án gắn kết nhóm” với 5 dự án/năm mỗi dự án 15-25 người, kết hợp teambuilding ngoài trời và hoạt động tình nguyện như hỗ trợ cộng đồng địa phương về an toàn điện, nhằm xây dựng tinh thần đồng đội và trách nhiệm xã hội. Tổ chức “Ngày hội Sáng tạo” hàng quý để chia sẻ ý tưởng và kinh nghiệm, với các buổi trình diễn mô phỏng ứng dụng công nghệ mới trong văn hóa an toàn, sẽ giúp nhân viên áp dụng ngay vào công việc.

Xây dựng “Thư viện số Văn hóa” với 150 tài liệu và hình ảnh truy cập miễn phí qua ứng dụng nội bộ, bao gồm video câu chuyện thành công và tài liệu hướng dẫn, sẽ hỗ trợ nhân viên tự học hỏi. Đo lường hiệu quả qua khảo sát thẩm nhuần văn hóa với điểm trung bình tăng từ 3.2/5 lên 4.0/5, tỷ lệ tham gia hoạt động trên 90%, và chỉ số gắn bó nhân viên tăng 15%. Trách nhiệm thuộc Ban Văn hóa phối hợp Phòng Nhân sự, với báo cáo hàng quý để điều chỉnh kịp thời, đảm bảo văn

hóa doanh nghiệp trở thành động lực thúc đẩy hiệu quả kinh doanh và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

3.2.4. *Đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Công tác đào tạo hiện đã có điểm mạnh nhưng cần khắc phục hạn chế về tính cập nhật và cá nhân hóa, với chỉ 55,05% nhân viên cải thiện năng lực rõ rệt sau đào tạo năm 2024, đòi hỏi các giải pháp tập trung vào nhu cầu thực tiễn, công nghệ và đo lường hiệu quả, mở rộng bằng cách tích hợp đào tạo kỹ năng mềm, an toàn lao động và hợp tác bên ngoài để xây dựng nguồn nhân lực toàn diện, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số trong ngành điện lực, nơi mà việc cập nhật kiến thức liên tục là yếu tố quyết định đến an toàn và hiệu quả vận hành lưới điện cao thế.

Trước hết, Công ty cần đánh giá nhu cầu và lập kế hoạch cá nhân hóa dựa trên dữ liệu khảo sát và đánh giá năng lực để đảm bảo đào tạo phù hợp với từng cá nhân và vị trí, tránh lãng phí nguồn lực và tăng tính hiệu quả tổng thể. Sử dụng kết quả đánh giá Job Performance và khảo sát hàng năm để xây dựng “Bản đồ năng lực” cho 100% vị trí, thiết kế lộ trình đào tạo cá nhân ví dụ 50 giờ/năm cho nhân viên kỹ thuật chiếm 77,66%, với nội dung được điều chỉnh dựa trên phản hồi thực tế từ nhân viên như nhu cầu học về công nghệ mới hoặc kỹ năng xử lý sự cố, đảm bảo kế hoạch bao gồm cả mục tiêu ngắn hạn như nâng cao kỹ năng vận hành hàng ngày và dài hạn như phát triển lãnh đạo. Ngân sách đào tạo tăng 20% từ 1,4 tỷ đồng năm 2025 lên 1,68 tỷ đồng, ưu tiên đào tạo công nghệ mới như SCADA cho 384 lượt huấn luyện an toàn, với các chương trình được phân loại theo cấp bậc như đào tạo cơ bản cho lao động mới tập trung vào an toàn lao động và đào tạo nâng cao cho thâm niên nhấn mạnh vào đổi mới công nghệ. Để mở rộng, Công ty có thể triển khai chương trình “Đào tạo kỹ năng mềm cho lãnh đạo cấp trung” với 2 khóa/năm dành cho 50-60 quản lý, tập trung vào kỹ năng lãnh đạo thay đổi, giao tiếp hiệu quả và giải quyết xung đột trong môi trường làm việc nhóm, nhằm nâng cao năng lực quản lý tổng thể và hỗ trợ văn hóa học hỏi liên tục trong tổ chức, đồng thời liên kết với đánh giá hiệu suất để nhân viên thấy rõ lợi ích thăng tiến từ đào tạo, góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc do thiếu cơ hội phát triển.

Tiếp theo, việc phát triển giảng viên nội bộ và đa dạng hình thức đào tạo cần được thực hiện đồng bộ với hợp tác bên ngoài để tăng tính chuyên nghiệp và ứng dụng thực tiễn, đảm bảo đào tạo không chỉ lý thuyết mà còn gắn liền với công việc hàng ngày, đặc biệt trong ngành điện nơi kiến thức phải được áp dụng ngay để đảm bảo an toàn. Công ty nên đào tạo 25-30 giảng viên nội bộ qua khóa “Kỹ năng sư phạm” với 3 khóa/năm, khuyến khích họ chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn từ hiện trường như xử lý sự cố lưới điện hoặc ứng dụng phần mềm quản lý, và kết

hợp đào tạo tập trung chiếm 35% với các buổi học lý thuyết chuyên sâu về công nghệ mới, trực tuyến chiếm 35% qua nền tảng e-learning như Moodle hoặc Zoom để linh hoạt cho nhân viên ca kíp với lịch học tự chọn, thực hành hiện trường chiếm 30% tại trạm biến áp để áp dụng ngay kiến thức như mô phỏng sửa chữa thiết bị cao thế. Sử dụng công nghệ VR/AR cho huấn luyện an toàn để nhân viên trải nghiệm tình huống ảo như xử lý cháy nổ mà không rủi ro thực tế, hợp tác với các trường EVN với ngân sách toàn ngành 25-30 tỷ đồng/năm cho đào tạo để trao đổi giảng viên và tài liệu. Để mở rộng, Công ty có thể tổ chức các chuyến thăm quan học tập tại các đơn vị lưới điện tiên tiến trong EVN với 2-3 chuyến/năm cho 20-30 nhân viên kỹ thuật, nhằm cập nhật xu hướng công nghệ toàn cầu như hệ thống lưới điện thông minh với các buổi thảo luận sau chuyến đi để áp dụng vào thực tế vận hành tại Công ty, đồng thời xây dựng mạng lưới chia sẻ kinh nghiệm giữa các đơn vị trong EVN để nâng cao chất lượng đào tạo chung, ví dụ như chia sẻ case study về ứng dụng AI trong dự báo sự cố, góp phần tăng tốc độ thích ứng công nghệ và giảm thời gian đào tạo trung bình từ 40 giờ xuống 30 giờ mỗi nhân viên.

Cuối cùng, việc đo lường hiệu quả sau đào tạo cần được liên kết chặt chẽ với thăng tiến và năng suất để đảm bảo tính bền vững và khuyến khích nhân viên tham gia tích cực, từ đó tạo động lực học tập liên tục trong tổ chức. Áp dụng khảo sát trước-sau để đo lường tăng kiến thức 30%, với các câu hỏi cụ thể về nội dung khóa học và ứng dụng thực tế, theo dõi ứng dụng thực tiễn với tỷ lệ áp dụng 85% qua báo cáo hàng tháng từ nhân viên như số lượng ý tưởng cải tiến sau đào tạo, và liên kết với thăng tiến khi 15% nhân viên được thăng chức sau đào tạo dựa trên kết quả đánh giá như từ vị trí kỹ thuật viên lên tổ trưởng. Các chỉ số khác như giảm sự cố do lỗi con người 10% nhờ huấn luyện an toàn và tăng năng suất lao động 15% dựa trên sản lượng điện sẽ được theo dõi qua phần mềm quản lý đào tạo tích hợp, với phân tích dữ liệu để xác định khóa học hiệu quả nhất. Trách nhiệm thuộc Phòng Đào tạo phối hợp với các phòng ban chuyên môn, với báo cáo hàng quý trình Ban Giám đốc bao gồm biểu đồ tiến bộ và đề xuất điều chỉnh như tăng ngân sách cho hình thức trực tuyến nếu tỷ lệ hoàn thành cao hơn, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tổng thể và hỗ trợ mục tiêu phát triển bền vững của Công ty, đồng thời liên kết với các giải pháp khác như tuyển dụng để đảm bảo đào tạo bổ sung cho nguồn đầu vào mới.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trong chương 3, luận văn đã trình bày một cách rõ ràng các quan điểm, mục tiêu và phương hướng chiến lược, đồng thời đề xuất một loạt các giải pháp cải thiện những hạn chế nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội. Các giải pháp này được xây dựng rất có trọng tâm, từ việc đổi mới mạnh mẽ công tác tuyển dụng để thu hút nhân tài sáng giá, đến việc xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp và đa dạng hóa hình thức đào tạo để không ngừng nâng cao cả trí lực lẫn các kỹ năng mềm cần thiết. Luận văn cũng đặc biệt chú trọng hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhằm tạo động lực mạnh mẽ và giữ chân nhân sự chủ chốt, song song với việc đẩy mạnh xây dựng một văn hóa doanh nghiệp thực chất, có tính gắn kết cao.

Khi được triển khai một cách đồng bộ và hiệu quả, các giải pháp này sẽ góp phần kiến tạo một đội ngũ cán bộ công nhân viên không chỉ vững vàng về chuyên môn, tinh thông nghiệp vụ, mà còn mạnh mẽ về tâm lý, có tinh thần trách nhiệm cao, luôn sẵn sàng thích ứng với sự phát triển không ngừng của công nghệ và đáp ứng những yêu cầu ngày càng khắt khe của ngành điện trong tương lai.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế sâu rộng và cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đang bùng nổ, chất lượng nguồn nhân lực đã vươn lên trở thành yếu tố then chốt, quyết định trực tiếp đến thành bại và lợi thế cạnh tranh của bất kỳ doanh nghiệp hay tổ chức nào. Đặc biệt với Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội – một đơn vị chủ lực, có vai trò sống còn trong việc đảm bảo nguồn điện an toàn, ổn định cho Thủ đô thì việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên không chỉ là một yêu cầu cấp thiết mà còn là chiến lược mang tính sống còn. Luận văn này ra đời với mục tiêu nghiên cứu sâu sắc và đề xuất những giải pháp khả thi, sát với thực tiễn, nhằm tối ưu hóa chất lượng đội ngũ quý báu này.

Nghiên cứu được bắt đầu từ chương 1 với những cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực được hệ thống hóa một cách căn kẽ. Chương này đã làm rõ các khái niệm cốt lõi, đồng thời nhấn mạnh vai trò không thể thiếu của chất lượng nguồn nhân lực đối với sự phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp. Luận văn cũng đã tổng quan các nghiên cứu thực tiễn, cả trong và ngoài nước, về những giải pháp đã được áp dụng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đáng chú ý là các mô hình và kinh nghiệm thành công từ những doanh nghiệp như Sawaco và Cotecons đã mang lại những bài học quý giá về đào tạo, phát triển và xây dựng văn hóa học hỏi, tạo nên một nền tảng lý luận vững chắc cho việc đề xuất các giải pháp sau này.

Bước sang chương 2, luận văn đi sâu vào phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội. Qua quá trình khảo sát và đánh giá kỹ lưỡng cho thấy Công ty sở hữu nhiều điểm mạnh đáng ghi nhận như đội ngũ cán bộ công nhân viên giàu kinh nghiệm, tính kỷ luật cao và sự quan tâm đầu tư đáng kể vào công tác đào tạo. Tuy nhiên, bên cạnh những điểm sáng ấy, vẫn còn tồn tại những hạn chế cần được khắc phục. Nổi bật trong số đó là việc Công ty chưa thực sự khai thác hết các nguồn tuyển dụng tiềm năng; quy trình kiểm tra, sát hạch còn khá sơ sài và chưa thể đánh giá năng lực một cách toàn diện. Một bộ phận lao động phổ thông còn hạn chế về trình độ nhận biết, đôi khi còn mang tính bảo thủ và ý thức tự giác chưa cao. Hơn nữa, hiệu quả đánh giá công việc đôi khi chưa thực sự phản ánh đúng năng lực và hiệu suất thực tế. Đặc biệt, văn hóa doanh nghiệp, dù được truyền rộng rãi, vẫn chưa thực sự thấm sâu vào nhận thức và hành vi hàng ngày của toàn thể cán bộ công nhân viên, với các hoạt động còn mang nặng tính hình thức và thiếu sự tham gia chủ động từ phía người lao động. Những tồn tại này, một phần có thể đến từ đặc thù của ngành điện, nhưng chủ yếu vẫn là do thiếu một chiến lược tổng thể cùng các cơ chế triển khai đồng bộ, hiệu quả.

Để giải quyết một cách triệt để những hạn chế đã được chỉ ra, chương 3 của luận văn đã đề xuất một hệ thống các giải pháp mang tính chiến lược và hết sức cụ thể. Những giải pháp này được kỳ vọng sẽ không chỉ giúp khắc phục những tồn tại hiện hữu mà còn định hình một nền tảng vững chắc cho sự phát triển nguồn nhân lực bền vững của Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội trong tương lai. Khi được triển khai một cách đồng bộ, kiên trì và linh hoạt, các giải pháp này sẽ giúp Công ty xây dựng được một đội ngũ cán bộ công nhân viên không chỉ giỏi về chuyên môn, tinh thông nghiệp vụ, mà còn mạnh mẽ về tâm lý, có tinh thần trách nhiệm cao, luôn năng động, sáng tạo.

Trong quá trình thực hiện luận văn này, em đã có cơ hội quý báu được tìm hiểu thực tế tại Công ty Lưới điện Cao thế Hà Nội, trực tiếp tiếp xúc với các hoạt động quản trị nhân lực và đi sâu vào nghiên cứu các biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Từ những trải nghiệm và phân tích đó, em xin mạnh dạn đưa ra một số giải pháp, khuyến nghị mà cá nhân em cho là cần thiết để hoạt động này tại Công ty đạt hiệu quả cao hơn.

Tuy nhiên, trong khuôn khổ của một luận văn Thạc sĩ, việc nghiên cứu về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nội dung rộng lớn, đầy thách thức và phức tạp. Chính vì vậy, những nội dung được trình bày trong luận văn khó tránh khỏi việc chưa thể bao quát hết tất cả các vấn đề thuộc lĩnh vực này, và chắc chắn sẽ còn những hạn chế, sai sót. Vì lẽ đó, em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu từ quý thầy, cô giáo để luận văn được hoàn thiện hơn nữa.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
2. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb. Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
5. Mai Quốc Chánh (2000), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
6. TS. Bùi Ngọc Lan (2002), *Nguồn trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. WB (2000), *World Development Indicators*, London: Oxford.
9. Mai Đình Đoài, *Sức khỏe là gì?*, địa chỉ: <https://sites.google.com/site/doainoni/abc/1-khai-niem-chung-ve-suc-khoe>
10. *Kỹ năng mềm: Học để khẳng định mình!*, <http://kenhtuyensinh.vn/ky-nang-mem-hoc-de-khang-dinh-minh>
11. *Những kỹ năng mềm cần được chú trọng trong hệ thống giáo dục Việt Nam*, địa chỉ: <http://thuvien.kyna.vn/ky-nang-mem/nhung-ky-nang-mem-can-duoc-chu-trong-trong-he-thong-giao-duc-viet-nam/>

PHỤ LỤC

BẢNG KHẢO SÁT

Kính thưa Anh (chị)

Để tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Công ty Cổ phần Tư vấn và Quản lý Dự án Đầu tư Xây dựng Hà Nội mới, rất mong anh (chị) giúp đỡ bằng cách trả lời một số câu hỏi đã được chuẩn bị dưới đây. Những thông tin mà anh (chị) cung cấp sẽ được tổng hợp theo các nguyên tắc khuyết danh. Anh/chị không cần ghi tên vào phiếu này.

A. Thông tin cá nhân.

1. Giới tính:

- ☐ Nam
- ☐ Nữ

2. Chức vụ công tác:

- ☐ Trưởng phòng, phó phòng, cụm trưởng, cụm phó, tổ trưởng, tổ phó.
- ☐ Nhân viên (hành chính, kỹ thuật)
- ☐ Lái xe, bảo vệ, tạp vụ.

3. Độ tuổi:

- ☐ Dưới 30 tuổi.
- ☐ Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi.
- ☐ Từ 40 tuổi – dưới 50 tuổi.
- ☐ Trên 50 tuổi.

4. Trình độ:

- ☐ Đại học và sau đại học.
- ☐ Cao đẳng.
- ☐ Trung cấp.
- ☐ Dạy nghề, THPT.

5. Thâm niên công tác:

- ☐ Dưới 6 tháng.
- ☐ Từ 6 – 12 tháng.
- ☐ Từ 1 – 3 năm.
- ☐ Trên 3 năm.

B. Nội dung

Phần I: Chất lượng nguồn nhân lực

1. Trong 12 tháng gần đây, anh/chị có bao nhiêu ngày nghỉ ốm do vấn đề sức khỏe?

- ☐ Không có
- ☐ 1-3 ngày
- ☐ 4-7 ngày
- ☐ Hơn 7 ngày

2. Anh/chị có cảm thấy thăm khám sức khỏe mà Công ty cung cấp đáp ứng tốt nhu cầu của mình không?

- ☐ Rất tốt
- ☐ Tốt
- ☐ Trung bình
- ☐ Chưa tốt
- ☐ Không áp dụng

3. Trong quá trình làm việc, anh/chị có gặp phải các vấn đề về thể chất như đau lưng, mỏi mắt, căng thẳng cơ bắp... do tính chất công việc không?

- ☐ Rất thường xuyên
- ☐ Thường xuyên
- ☐ thỉnh thoảng
- ☐ Hiếm khi
- ☐ Không bao giờ

4. Tần suất đi làm muộn của anh (chị) 1 năm gần đây

- ☐ 0- 1 lần/ tháng
- ☐ 2-3 lần/ tháng
- ☐ 4-5 lần/ tháng
- ☐ Trên 5 lần/ tháng

5. Anh (chị) có làm việc riêng trong giờ làm không?

- ☐ Rất thường xuyên
- ☐ Thường xuyên
- ☐ thỉnh thoảng
- ☐ Hiếm khi
- ☐ Không bao giờ

6. Vui lòng đánh dấu vào mức độ bạn đồng ý với các phát biểu sau (1: Rất không đồng ý – 5: Rất đồng ý)

STT	Nội dung	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
1	Quy trình đánh giá kết quả thực hiện công việc minh bạch và công bằng					
2	Tôi được hướng dẫn rõ ràng về mục tiêu và việc tự đăng ký công việc					
3	Việc tự xây dựng mục tiêu khiến tôi có động lực làm việc hơn.					
4	Tôi hiểu rõ các tiêu chí đánh giá công việc					
5	Tôi được thông báo trước về thời điểm đánh giá					
6	Người đánh giá hiểu rõ công việc tôi làm					
7	Tôi có cơ hội trình bày quan điểm cá nhân trong buổi đánh giá.					
8	Kết quả đánh giá phản ánh khách quan đúng kết quả thực tế công việc của tôi					

Phần II: Các hoạt động nâng cao chất lượng NNL

1. Anh/chị có cảm thấy các thông tin tuyển dụng được công bố rõ ràng, minh bạch và đầy đủ về yêu cầu công việc, chế độ đãi ngộ không?

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Bình thường
- ☐ Đồng ý
- ☐ Rất đồng ý

2. Nội dung các khóa đào tạo (ví dụ: bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, bồi huấn quy trình an toàn điện, kỹ năng mềm, SCADA, rơ-le,...) có cập nhật, mang tính ứng dụng cao không?

- ☐ Hoàn toàn không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Bình thường
- ☐ Đồng ý

☐ Rất đồng ý

4. Công ty có thường xuyên tổ chức các buổi trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm nội bộ giữa các CBCNV không?

☐ Không bao giờ

☐ Hiếm khi

☐ Đôi khi

☐ Thường xuyên

☐ Rất thường xuyên

5. Theo anh/chị, hình thức đào tạo nào mang lại hiệu quả cao nhất cho công việc của anh/chị? (Có thể chọn nhiều đáp án)

☐ Đào tạo tập trung (trên lớp)

☐ Đào tạo trực tuyến (E-learning)

☐ Đào tạo tại chỗ/Thực hành tại hiện trường

☐ Huấn luyện/Mentoring bởi cấp trên/đồng nghiệp

☐ Tự học qua tài liệu/sách/video

☐ Đào tạo mô phỏng (nếu có áp dụng)

☐ Khác (ghi rõ): _____

6. Sau khi tham gia đào tạo, anh/chị có cảm thấy năng lực chuyên môn và kỹ năng của mình được cải thiện đáng kể không?

☐ Không cải thiện

☐ Ít cải thiện

☐ Cải thiện một phần

☐ Cải thiện đáng kể

☐ Cải thiện rất đáng kể

7. Anh (chị) thấy mình cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức nào?

Câu trả lời:

8. Anh (chị) muốn đào tạo thêm nhằm mục đích gì?

☐ Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại

☐ Tăng lương

☐ Thăng tiến

☐ Học hỏi thêm

☐ Khác:.....

9. Công ty có xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng và có cơ hội thăng tiến cho CBCNV dựa trên năng lực và kết quả đào tạo không?

- ☐ Hoàn toàn không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Bình thường
- ☐ Đồng ý
- ☐ Rất đồng ý

10. Anh (chị) thấy công việc hiện tại đã phù hợp với năng lực của mình chưa? Có cần thay đổi không?

- ☐ Phù hợp, không cần thay đổi.
- ☐ Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi.
- ☐ Chưa phù hợp, cần phải thay đổi.

11. Anh (chị) đánh giá chế độ tiền lương tại Công ty như thế nào? (1: Rất không đồng ý- 5: Rất đồng ý)

Yếu tố liên quan đến tiền lương	Mức độ đồng ý				
	1	2	3	4	5
Trả lương theo năng lực					
Lương thưởng hàng năm cao hay thấp so với công ty khác					
Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện					
Hài lòng với chế độ tiền lương, thưởng và phụ cấp tại công ty					

12. Anh/chị có cảm thấy các tiêu chí đánh giá để xét thưởng rõ ràng và công bằng không?

- ☐ Rất không rõ ràng, công bằng
- ☐ Không rõ ràng, công bằng
- ☐ Bình thường
- ☐ Rõ ràng, công bằng
- ☐ Rất không rõ ràng, công bằng

13. Anh/chị có hài lòng với các chính sách phúc lợi khác của Công ty (ví dụ: nghỉ mát, tham quan, quà tặng nhân dịp đặc biệt, hỗ trợ gia đình khó khăn, hoạt động văn hóa, thể thao) không?

- ☐ Rất không hài lòng
- ☐ Không hài lòng
- ☐ Bình thường
- ☐ Hài lòng
- ☐ Rất hài lòng

14. Anh/chị có được thông báo đầy đủ và kịp thời về các chính sách phúc lợi của Công ty không?

- ☐ Không bao giờ
- ☐ Hiếm khi
- ☐ Đôi khi
- ☐ Thường xuyên
- ☐ Luôn luôn

15. Anh/chị có đồng ý với ý kiến rằng môi trường làm việc tại Công ty thân thiện, chuyên nghiệp và tạo cơ hội phát triển cá nhân không?

- ☐ Rất không đồng ý
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Bình thường
- ☐ Đồng ý
- ☐ Rất đồng ý

16. Trong các mối quan hệ đồng nghiệp, anh/chị có cảm thấy môi trường làm việc tại Công ty có sự đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau không?

- ☐ Không đoàn kết, không hỗ trợ
- ☐ Ít đoàn kết, hỗ trợ
- ☐ Bình thường
- ☐ Đoàn kết, hỗ trợ
- ☐ Rất đoàn kết, hỗ trợ

17. Anh/chị có cảm thấy được khuyến khích đóng góp sáng kiến, ý tưởng để xây dựng và làm giàu văn hóa Công ty không?

- ☐ Rất không khuyến khích
- ☐ Không khuyến khích

- ☐ Bình thường
- ☐ Khuyến khích
- ☐ Rất khuyến khích

18. Ngoài những vấn đề trên anh (chị) có ý kiến gì khác không?

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia giúp đỡ của anh/chị.

