

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----

**NGUYỄN THỊ ANH ĐÀO**

**HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG ALPHA**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**Hà Nội – 2015**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

-----

**NGUYỄN THỊ ANH ĐÀO**

**HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY  
CỔ PHẦN BÊ TÔNG ALPHA**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành      : 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. MAI THANH LAN**

Hà Nội - 2015

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của cá nhân và chưa từng được công bố. Các số liệu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng, các kết quả của luận văn chưa từng được công bố trong bất cứ công trình khoa học nào. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Người thực hiện

Nguyễn Thị Anh Đào

## MỤC LỤC

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>                                                                       | <b>IV</b>  |
| <b>DANH MỤC CÁC BẢNG.....</b>                                                                           | <b>V</b>   |
| <b>DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ.....</b>                                                                        | <b>VI</b>  |
| <b>DANH MỤC CÁC KHUNG .....</b>                                                                         | <b>VII</b> |
| <b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>                                                                                  | <b>1</b>   |
| 1. Lý do chọn đề tài .....                                                                              | 1          |
| 2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....                                                       | 2          |
| 3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....                                                                   | 6          |
| 4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....                                                                   | 6          |
| 5. Phương pháp nghiên cứu .....                                                                         | 6          |
| 6. Nội dung luận văn .....                                                                              | 7          |
| <b>CHƯƠNG 1.CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP .....</b> | <b>8</b>   |
| <b>1.1. Một số khái niệm cơ bản .....</b>                                                               | <b>8</b>   |
| 1.1.1. Khái niệm công việc .....                                                                        | 8          |
| 1.1.2. Khái niệm thực hiện công việc .....                                                              | 9          |
| 1.1.3. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc .....                                                     | 9          |
| <b>1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc.....</b>                                                  | <b>10</b>  |
| 1.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc.....                                          | 10         |
| 1.2.2. Thiết kế đánh giá thực hiện công việc.....                                                       | 11         |
| 1.2.3. Tổ chức triển khai đánh giá thực hiện công việc.....                                             | 22         |
| 1.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực                             | 24         |

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc.....</b>                                              | <b>27</b> |
| 1.3.1 Các nhân tố chủ quan .....                                                                                    | 27        |
| 1.3.2 Các nhân tố khách quan.....                                                                                   | 30        |
| <b>1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần xây dựng công trình giao thông 5.....</b>      | <b>32</b> |
| 1.4.1. ĐGTHVC tại Công ty cổ phần xây dựng công trình giao thông 5.....                                             | 32        |
| 1.4.2. Bài học kinh nghiệm đối với Công ty cổ phần bê tông Alpha .....                                              | 33        |
| <b>CHƯƠNG 2.THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG ALPHA .....</b>                     | <b>34</b> |
| <b>2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần bê tông Alpha.....</b>                                                         | <b>34</b> |
| 2.1.1.Quá trình hình thành và phát triển .....                                                                      | 34        |
| 2.1.2. Lĩnh vực sản xuất - kinh doanh.....                                                                          | 34        |
| 2.1.3. Phân tích đặc điểm doanh nghiệp .....                                                                        | 35        |
| <b>2.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha.....</b>                            | <b>38</b> |
| 2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc.....                                                      | 38        |
| 2.2.2. Thiết kế đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha .....                                | 40        |
| 2.2.3. Tổ chức triển khai đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha.....                       | 53        |
| 2.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực tại công ty cổ phần bê tông Alpha ..... | 58        |
| <b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha.....</b>           | <b>71</b> |
| 2.3.1 Các nhân tố chủ quan .....                                                                                    | 71        |

|                                                                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3.2 Các nhân tố khách quan.....                                                                                 | 76         |
| <b>2.4. Nhận xét chung về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha.....</b>                 | <b>80</b>  |
| 2.4.1. Kết quả đạt được .....                                                                                     | 80         |
| 2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại.....                                                                             | 82         |
| 2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế .....                                                                              | 83         |
| <b>CHƯƠNG 3.GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG ALPHA.....</b>          | <b>85</b>  |
| <b>3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty cổ phần bê tông Alpha đến năm 2020.....</b>                 | <b>85</b>  |
| 3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Bê tông Alpha .....                                  | 85         |
| 3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần bê tông Alpha .....                               | 88         |
| <b>3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần bê tông Alpha .....</b>             | <b>90</b>  |
| 3.2.1 Hoàn thiện nội dung đánh giá thực hiện công việc.....                                                       | 90         |
| 3.2.2. Quản lý và sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực tại công ty ..... | 101        |
| 3.2.3. Một số giải pháp khác.....                                                                                 | 107        |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>                                                                                              | <b>112</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>                                                                           | <b>113</b> |
| <b>PHỤ LỤC.....</b>                                                                                               | <b>124</b> |

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

| <b>Từ viết tắt</b> | <b>Nội dung đầy đủ</b>       |
|--------------------|------------------------------|
| BGD                | Ban giám đốc                 |
| CBCNV              | Cán bộ, công nhân viên       |
| CBCC               | Cán bộ, công chức            |
| CĐ                 | Cao đẳng                     |
| ĐG                 | Đánh giá                     |
| ĐGTHCV             | Đánh giá thực hiện công việc |
| ĐH                 | Đại học                      |
| QTNL               | Quản trị nhân lực            |
| SĐH                | Sau đại học                  |
| TC                 | Trung cấp                    |
| XDCB               | Xây dựng cơ bản              |

## DANH MỤC CÁC BẢNG

|                                                                                                                                            | Trang |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Bảng 2.1 Bảng kết quả sản xuất kinh doanh                                                                                                  | 36    |
| Bảng 2.2 Bảng quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực Công ty cổ phần bê tông Alpha                                                                | 41    |
| Bảng 2.3 Thành phần công nhân kỹ thuật theo nghề                                                                                           | 45    |
| Bảng 2.4 Mức xếp loại đánh giá thực hiện công việc khối văn phòng                                                                          | 52    |
| Bảng 2.5 Mức xếp loại đánh giá thực hiện công việc khối sản xuất trực tiếp                                                                 | 54    |
| Bảng 2.6 Bảng xếp loại và hệ số thi đua cá nhân hàng tháng theo các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với khối sản xuất            | 67    |
| Bảng 2.7 Bảng xếp loại và hệ số thi đua cá nhân hàng tháng theo các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với khối nhân viên văn phòng | 67    |
| Bảng 2.8 Cơ cấu Phòng hành chính nhân sự Công ty cổ phần bê tông Alpha                                                                     | 80    |
| Bảng 3.1 Mức xếp loại ĐGTHCV đối với khối nhân viên văn phòng                                                                              | 102   |

## DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

|                                                                                           | Trang |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Biểu đồ 2.1 Khảo sát ý kiến mẫu về mục tiêu của đánh giá thực hiện tại công ty            | 40    |
| Biểu đồ 2.2 Khảo sát ý kiến mẫu về tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc                | 49    |
| Biểu đồ 2.3 Khảo sát ý kiến mẫu về hiệu quả của phương pháp đánh giá                      | 54    |
| Biểu đồ 2.4 Khảo sát ý kiến mẫu về việc lựa chọn người đánh giá                           | 56    |
| Biểu đồ 2.5 Khảo sát ý kiến mẫu về việc lựa chọn người đánh giá hợp lý                    | 57    |
| Biểu đồ 2.6 Khảo sát ý kiến mẫu về chu kỳ đánh giá                                        | 59    |
| Biểu đồ 2.7 Khảo sát ý kiến mẫu về sự cần thiết của phỏng vấn đánh giá                    | 61    |
| Biểu đồ 2.8 Khảo sát ý kiến mẫu về sự hài lòng đối với hệ thống thông tin phản hồi        | 63    |
| Biểu đồ 2.9 Khảo sát ý kiến mẫu về cách thức phản hồi thông tin đánh giá                  | 64    |
| Biểu đồ 2.10 Ý kiến mẫu về hiệu quả của việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc | 64    |
| Biểu đồ 2.11 Khảo sát mẫu về lợi ích mang lại từ kết quả đánh giá thực hiện công việc     | 65    |

**DANH MỤC CÁC KHUNG**

|                                                                                | Trang |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Khung 2.1    Tiêu chuẩn 1 – Ý thức chung                                       | 44    |
| Khung 2.2    Tiêu chuẩn 2 – Trình độ chuyên môn, kỹ năng                       | 44    |
| Khung 2.3    Các thang điểm của tiêu chí                                       | 50    |
| Khung 2.4    Phương thức đánh giá các tiêu chí                                 | 51    |
| Khung 2.5    Tiêu chuẩn đánh giá đối với công nhân trực tiếp sản xuất          | 53    |
| Khung 2.6    Tiêu chuẩn đánh giá đối với trưởng nhóm sản xuất                  | 53    |
| Khung 2.7    Quy trình đánh giá đối với khối nhân viên văn phòng               | 60    |
| Khung 2.8    Quy trình đánh giá đối với khối sản xuất kỹ thuật                 | 60    |
| Khung 3.1    Mô tả bản hướng dẫn công việc                                     | 99    |
| Khung 3.2    Tiêu chuẩn đánh giá trình độ chuyên môn – kỹ năng của các bộ phận | 100   |
| Khung 3.3    Tiêu chuẩn đánh giá đối với khối sản xuất                         | 103   |
| Khung 3.4    Quy trình đánh giá thực hiện công việc                            | 105   |

## **LỜI MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Trong nền kinh tế thị trường toàn cầu hóa hiện nay, một doanh nghiệp được coi là thành công và phát triển bền vững thì yếu tố quan trọng nhất là doanh nghiệp đó biết cách khai thác và phát triển hiệu quả nguồn nhân lực của mình. Có thể nói yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành bại của mỗi doanh nghiệp chính là con người. Làm cách nào để phát huy trí tuệ, năng lực của người lao động một cách hiệu quả nhất; làm sao để họ luôn cống hiến cho doanh nghiệp với tinh thần lao động hăng say, nhiệt tình và tâm huyết nhất; làm sao để họ luôn gắn bó trung thành và hết mình vì tổ chức?... Thực tế đã cho thấy có nhiều cách để tác động đến nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp. Đó có thể là các biện pháp tạo động lực, khen thưởng, động viên, tăng lương, thăng chức... Vậy dựa vào cơ sở nào để lãnh đạo doanh nghiệp có thể đưa ra những biện pháp tác động đến nhân viên của mình?...Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động hàng đầu để tạo ra cơ sở đó. Qua đánh giá khả năng thực hiện công việc, thái độ thực hiện công việc của nhân viên... sẽ giúp khẳng định năng lực, khả năng của nhân viên trong tổ chức ; Kết quả của đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp cho các nhà quản trị nhân lực có được những thông tin và đưa ra nhận định chính xác về năng lực thực hiện công việc, khả năng đáp ứng yêu cầu công việc, cũng như điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên...Đây là cơ sở để lãnh đạo tổ chức thực hiện các biện pháp cụ thể tác động đến từng nhân viên nhằm mục đích động viên, kích thích họ hăng say làm việc...Đó cũng là cơ sở để tổ chức triển khai các chính sách: tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời giúp doanh nghiệp xây dựng các chế độ thù lao hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng chính xác.... Tất cả đều hướng đến mục tiêu thỏa mãn và hài hòa lợi ích của cả doanh nghiệp và người lao động trong

doanh nghiệp đó. Vậy, thế nói nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là một yêu cầu hàng đầu đối với tổ chức.

Trong quá trình công tác tại Công ty cổ phần Bê tông Alpha tôi đã được tìm hiểu, làm quen và thực hiện các nghiệp vụ quản trị nhân lực, từ những nhận định cá nhân tôi thấy rằng : Công ty cổ phần bê tông Alpha đã xây dựng và triển khai đánh giá thực hiện công việc đối với toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty; Tuy nhiên, những nội dung đánh giá cũng như hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty chưa hoàn thiện, đang còn bất cập do đó chưa đánh giá được đúng năng lực chuyên môn, khả năng thực hiện công việc, mức độ đóng góp của mỗi nhân viên, cũng như chưa phát hiện ra tiềm năng của người lao động. Với mong muốn vận dụng những kiến thức đã tiếp thu được trong quá trình học vào góp phần vào việc phát huy hơn nữa hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc tại công ty Cổ phần bê tông Alpha, tác giả đã lựa chọn đề tài ***“Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha”*** để làm đề tài cho luận văn thạc sĩ Quản trị nhân lực.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Qua quá trình tìm kiếm dữ liệu tại các thư viện, các website, tác giả đã tìm thấy nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp điều này cho thấy: đánh giá thực hiện công việc nói riêng và hoạt động quản trị nhân lực nói chung ngày càng được các doanh nghiệp chú trọng quan tâm. Đã có nhiều sách chuyên khảo về quản trị nhân lực, nhiều tạp chí về quản trị nhân lực nói chung và một số đề tài nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc cho người lao động tại các tổ chức như sau :

- Sách chuyên khảo:

- + *Giáo trình Quản trị nhân lực I*, TS. Lê Thanh Hà (2009), NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

Giáo trình được biên soạn gồm có 6 chương, trong đó tác giả đã dành một chương để viết về đánh giá thực hiện công việc. Cụ thể, ở chương 5, lý thuyết về đánh giá thực hiện công việc được trình bày rất rõ thông qua 8 nội dung cơ bản như sau: Thứ nhất, khái niệm, mục tiêu, ý nghĩa và các nhân tố ảnh hưởng đến ĐGTHCV trong một tổ chức; Thứ hai, hệ thống đánh giá và cơ sở đánh giá thực hiện công việc; Thứ ba, phương pháp đánh giá thực hiện công việc; Thứ tư, thực hiện đánh giá công việc; Thứ năm, trách nhiệm và định kỳ đánh giá; Thứ sáu, đánh giá thi đua của các cá nhân, phòng, ban, bộ phận; Thứ bảy, sử dụng kết quả ĐGTHCV trong QTNL; Thứ tám, nâng cao hiệu quả ĐGTHCV.

+ *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Th.S Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2010), NXB ĐH Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.

Trong cuốn giáo trình này tác giả đã dành riêng chương tám để viết về đánh giá thực hiện công việc. Hệ thống lý thuyết về đánh giá thực hiện công việc được biên soạn ngắn gọn, súc tích nhưng đầy đủ các nội dung như: Khái niệm, mục đích và tầm quan trọng của ĐGTHCV; Hệ thống ĐGTHCV và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá; Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc; Xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá; Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực.

+ *Quản trị nguồn nhân lực*, PGS.TS Trần Kim Dung (2011), NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.

Cuốn sách gồm mười hai chương. Trong đó chương tám: đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên nêu lên những nội dung : mục đích, nội dung, trình tự thực hiện; các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc; đánh giá năng lực nhân viên; nâng cao hiệu quả đánh giá kết quả thực hiện công việc; phỏng vấn đánh giá; đánh giá thi đua các phòng ban, bộ phận.

Trên đây là những tài liệu chuyên khảo về quản trị nhân lực nói chung, trong mỗi tài liệu các tác giả đều dành một chương để hệ thống lại lý thuyết về đánh giá thực hiện công việc một cách đầy đủ và dễ hiểu nhất. ĐGTHCV là một trong những nội dung thuộc chuỗi các hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức; Là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức.

- Đề tài cấp bộ:

+ Đề tài: *“Hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội”* của tác giả TS.Lê Quân (2008) đã phân tích đánh giá thực trạng năng lực cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của cán bộ quản lý. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.

+ Đề tài: *“Hoàn thiện tiêu chuẩn và quy trình đánh giá năng lực giám đốc điều hành các doanh nghiệp thành viên Hapro”* của tác giả PGS.TS Phạm Công Đoàn (2010) đã nghiên cứu một cách chuyên sâu và hệ thống các yếu tố cấu thành năng lực của lãnh đạo cấp cao; trên cơ sở phân tích đánh giá thực trạng các tiêu chuẩn và quy trình đánh giá năng lực giám đốc điều hành các doanh nghiệp thành viên Hapro và đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá và quy trình đánh giá năng lực giám đốc điều hành các doanh nghiệp thành viên Hapro.

- Luận án tiến sĩ

Luận án tiến sĩ: *“Đánh giá công chức theo kết quả thực thi công vụ”* của tác giả Đào Thị Thanh Thủy (2014) đã nghiên cứu chuyên sâu về hoạt động công vụ, yếu tố quyết định chất lượng thực thi công vụ của CBCC, nghĩa vụ cần phải có của CBCC để thực thi tốt công vụ; Qua đó, phân tích

thực trạng thực thi công vụ của CBCC hiện nay, chỉ rõ những nguyên nhân và xây dựng các tiêu chí đánh giá công chức theo kết quả thực thi công vụ.

Qua việc khảo sát các công trình nghiên cứu nói trên có thể nhận thấy: Việc chú trọng nghiên cứu đánh giá năng lực thực hiện công việc của các đối tượng là cán bộ quản lý tại các doanh nghiệp, hay công chức nhà nước là rất cần thiết, điều đó đảm bảo cho việc các cán bộ lãnh đạo có thể lãnh doanh nghiệp hoạt động đúng mục tiêu và phát triển lớn mạnh.

- Các tài liệu khác

+ Báo Doanh nhân Sài Gòn điện tử - DNSG Online, cơ quan chủ quản là Hiệp hội doanh nghiệp TP.HCM; Ở mục thể giới quản trị có rất nhiều bài viết hữu ích dành cho các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực quản trị nhân sự, trong đó có bài viết “Đánh giá nhân viên theo KPIs – công cụ then chốt để quản trị nhân tài”. Bài viết đã chỉ ra lý do tại sao phải xây dựng KPI trong doanh nghiệp, cách thức xây dựng và ưu, nhược điểm của KPI.

+ Website <http://www.quantrinhansu.com.vn> là diễn đàn về quản trị nhân sự, các cá nhân có thể học hỏi và chia sẻ những kiến thức, kỹ năng về quản trị nhân sự. Trong nhân đánh giá nhân viên tại mục quản lý nhân viên có rất nhiều bài viết chia sẻ kinh nghiệm về đánh giá thực hiện công việc của nhân viên thực tế tại doanh nghiệp; Có thể kể đến các bài viết như: “Đánh giá thành tích công việc – công cụ đắc lực cho quản trị”. “Đánh giá nhân viên thông qua phương pháp 306 độ Feedback”. “Cải thiện năng lực làm việc cho nhân viên thông qua đánh giá công việc và đào tạo nhân viên”. “Các phương pháp đánh giá công việc”

ĐGTHCV là một hoạt động quan trọng trong công tác QTNL. Tuy nhiên, ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, ĐGTHCV chưa có được sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp, chưa có công trình nghiên cứu cụ thể về cơ sở lý luận và thực tiễn nội dung ĐGTHCV tại doanh nghiệp nói chung. Vấn đề này

tại Công ty cổ phần bê tông Alpha mới chỉ được đưa vào thực hiện trong công tác quản trị nhân lực trong 5 năm trở lại đây và chưa được nghiên cứu một cách cụ thể từ trước đến nay.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Đề xuất giải pháp để hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa và làm rõ các vấn đề lý luận liên quan đến đánh giá thực hiện công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp, tổ chức.
- Luận văn sẽ đi sâu vào phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty cổ phần bê tông Alpha,.

Qua đó rút ra những nhận kết luận để thấy được những ưu điểm, những hạn chế trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại công ty; trên cơ sở đó tìm ra nguyên nhân của những hạn chế; làm cơ sở để đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân viên tại Công ty cổ phần bê tông Alpha trong thời gian tới.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài:

Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha.

- Phạm vi không gian:

Toàn bộ nhân viên của Công ty cổ phần bê tông Alpha.

- Phạm vi thời gian: giai đoạn 2012 – 2014.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn có sử dụng một số phương pháp cụ thể như sau:

- Nguồn dữ liệu:

+ Số liệu thứ cấp: Thu thập số liệu thứ cấp từ Báo cáo tài chính hàng năm, tổng hợp nhân sự, các điều lệ, tiêu chuẩn lao động... của Công ty. Các số liệu này giúp đánh giá tình hình thực tế của công ty về con người, tiềm lực tài chính, cơ chế, chính sách của công ty.

+ Số liệu sơ cấp: thông qua bảng hỏi điều tra dưới dạng trắc nghiệm dựa trên hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha.

- Phương pháp nghiên cứu:

+ Tra cứu số liệu có sẵn của Công ty

+ Phương pháp phân tích số liệu, so sánh, tổng hợp nhằm đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, phân tích tác động của các chính sách, cơ chế của công ty tới người lao động

+ Phương pháp điều tra xã hội học: Phỏng vấn người lao động thông qua bảng hỏi. Nội dung bảng hỏi liên quan đến hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty, quan điểm về đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Bảng hỏi được thiết kế gồm 20 câu hỏi, nhằm cung cấp thông tin quan điểm mẫu về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha. Các dữ liệu thu về sẽ được phân tích bằng phần mềm Microsoft Office Excel.

## **6. Nội dung luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung luận văn bao gồm 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP

#### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

##### 1.1.1. Khái niệm công việc

*“Công việc là tổng hợp những nhiệm vụ, trách nhiệm hay chức năng mà một người hay một nhóm người lao động trong tổ chức phải đảm nhiệm”[6,tr.144].*

Khi thành lập một tổ chức, một doanh nghiệp người ta đều có những mục đích nhất định. Để đạt được mục đích đã định tổ chức phải xác định được những nhiệm vụ cần làm, phân công ai làm, làm như thế nào...Tức là trong tổ chức sẽ hình thành và phân chia những nhóm nhiệm vụ và mỗi nhóm nhiệm vụ đó đều được thực hiện bởi một người hoặc một nhóm người lao động trong tổ chức. Việc tạo thành các công việc là kết quả của sự phân chia lao động (phân công lao động) trong nội bộ tổ chức. Công việc có thể được xem như là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một công ty và nó có những chức năng quan trọng.

Công việc chỉ rõ những chức năng nhiệm vụ của tổ chức mà một người hay một nhóm người lao động phải thực hiện. Đồng thời công việc là cơ sở để phân chia các chức năng, quyền hạn và trách nhiệm cho từng người, từng nhóm người trong cùng một tổ chức [6, tr145]. Công việc là một yếu tố động đối với các tổ chức, là cơ sở để một tổ chức thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực đối với người lao động như: bố trí công việc, kế hoạch hóa lao động, đánh giá thực hiện công việc, trả lương và thù lao lao động, đào tạo và phát triển...Mặt khác công việc còn có những tác động rất quan trọng tới cá nhân người lao động như ảnh hưởng tới vai trò, cương vị của họ trong tổ chức, cũng như tiền lương, sự thỏa mãn và thái độ của họ trong lao động.

### **1.1.2. Khái niệm thực hiện công việc**

*“Thực hiện công việc là quá trình người lao động sử dụng kiến thức, kỹ năng và công sức của mình để hoàn thành một nhiệm vụ, công việc nào đó đóng góp vào tổ chức” [16,tr.3].*

Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp sức mình vào thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Việc thực hiện công việc phải dựa trên kết quả của quá trình phân tích công việc; Đó là ba tài liệu: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ba tài liệu trên là cẩm nang hướng dẫn người lao động thực hiện công việc; Qua đó, người lao động sẽ hiểu rõ công việc của mình; nắm vững nhiệm vụ, quyền hạn của bản thân trong công việc; thấy rõ vị trí của bản thân trong tổ chức, hiểu được kỳ vọng của tổ chức đối với bản thân; Bản thân người lao động có được những tiêu chuẩn và mục đích rõ ràng để hướng đến, đóng góp công sức vào thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức.

### **1.1.3. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc**

*“Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động” [6,tr.211].*

Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện theo một quy trình đánh giá khoa học, có mục tiêu rõ ràng, kế hoạch được xây dựng chi tiết chặt chẽ theo một trình tự đồng bộ và hoàn chỉnh; việc đánh giá được thực hiện trên cơ sở đo lường kết quả công việc thực hiện như thế nào so với hàng loạt các chỉ tiêu khác nhau. Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện bằng văn bản thông qua các phiếu đánh giá, được tiến hành đánh giá một cách công khai và kết quả đánh giá sẽ được phản hồi lại cho người lao động.

Kết quả của đánh giá thực hiện công việc có vai trò quan trọng đối với các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức. Việc đánh giá thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Để chuỗi hoạt động này đạt hiệu quả thì cần thiết phải xây dựng hệ thống đánh giá thật chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình tổ chức, với mục tiêu phát triển và đối tượng người lao động của tổ chức; có như vậy mới đảm bảo cho việc sử dụng kết quả của đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động quản trị nhân lực khác.

## **1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc**

### ***1.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc***

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản trị nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc có thể thực hiện một cách chính thức hoặc không chính thức tùy thuộc vào mục tiêu của đánh giá. Chung quy lại, đánh giá thực hiện công việc có các mục tiêu sau:

#### ***1.2.1.1. Đối với tổ chức***

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc là quá trình nhìn nhận lại quá trình thực hiện công việc của tập thể lao động, giúp cho tập thể lao động biết được mức độ hoàn thành công việc của họ qua quá trình lao động. Trong tổ chức đánh giá thực hiện công việc nhằm các mục tiêu sau:

- Mục tiêu kinh tế: kết quả của ĐGTHCV là cơ sở quan trọng để tổ chức trả lương, trả thưởng cho người lao động căn cứ vào việc so sánh các chỉ tiêu đã đề ra vào sự hoàn thành công việc của người lao động đạt ở mức nào.

- Mục tiêu hành chính: Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để nhà quản lý đánh giá được mức độ thành công của hệ thống các chính sách quản trị nhân lực; và là cơ sở quan trọng để nhà quản lý ra các quyết định đúng đắn về nhân lực hoặc điều chỉnh chính sách quản trị nhân lực.

- Mục tiêu đào tạo và phát triển: kết quả của đánh giá thực hiện phản ánh kiến thức và kỹ năng của người lao động, dựa trên yêu cầu thực tế và mục tiêu của tổ chức mà tổ chức có các chính sách điều chỉnh và hoàn thiện nhân sự cho phù hợp.

#### ***1.2.1.2. Đối với người lao động***

- Đánh giá thực hiện công việc giúp người lao động nhìn nhận lại quá trình làm việc của bản thân, những kết quả đã đạt được, những mặt còn tồn tại và nguyên nhân, từ đó có hướng phấn đấu, học tập để hoàn thiện, nâng cao năng lực hoàn thiện công việc tốt hơn.

- Qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc người lao động có cơ hội hiểu rõ những đánh giá của người khác, của tổ chức với bản thân đồng thời biết được vị trí vai trò của bản thân trong tổ chức ở hiện tại và dự kiến trong tương lai.

### ***1.2.2. Thiết kế đánh giá thực hiện công việc***

#### ***1.2.2.1. Xác định tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc***

Tiêu chuẩn thực hiện công việc chính là một hệ thống các tiêu chí/chỉ tiêu để thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt số lượng và chất lượng, cũng chính là các mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của người lao động. Tiêu chí là tính chất dấu hiệu đặc trưng để nhận biết xem xét hoặc phân loại một sự vật sự việc.

Từ đó căn cứ để thiết lập các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện các công việc cụ thể của chức danh công việc mà người lao động đang đảm nhận.

Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được thiết lập căn cứ trên mục tiêu của tổ chức và bản mô tả công việc của người lao động. Xuất phát từ bản mô tả công việc, người ta xác định được tiêu chuẩn thực hiện công việc; Từ bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, có thể chi tiết hóa các chỉ tiêu đánh giá hoặc lấy nguyên tiêu chuẩn thực hiện công việc để làm chỉ tiêu đánh giá.

Để việc đánh giá được thực hiện hiệu quả, các tiêu chí cần phản ánh được các kết quả và hành vi cần có để thực hiện thành công một công việc. Đồng thời, các tiêu chuẩn phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm của từng công việc.

Tiêu chí đánh giá được chia thành hai loại: Định tính và định lượng

- Tiêu chí định tính: các tiêu chí mang tính định tính thường được đánh giá dưới dạng: Rất tốt, Tốt, Khá, Trung bình, Kém... với các đặc điểm nhận dạng cụ thể của các mức độ đánh giá. Đôi khi, các tiêu chí định tính còn được thể hiện dưới dạng đánh giá điểm, song không có tiêu thức cụ thể để đánh giá khi nào đạt điểm cao, khi nào đạt điểm thấp hơn, trong trường hợp nào thì điểm của người này cao hơn điểm của người kia. Khi sử dụng các tiêu chí định tính các yếu tố tình cảm hoặc thành kiến, định kiến thường có những ảnh hưởng nhất định đến kết quả đánh giá.

- Tiêu chí định lượng: các tiêu chí mang tính định lượng có thể được thể hiện ở các mức điểm đánh giá cho từng mức độ thực hiện công việc, hoặc đôi khi được thể hiện ở dạng: rất tốt, tốt, khá, trung bình, kém... nhưng có các đặc điểm nhận dạng rất cụ thể làm căn cứ xác định các mức đánh giá được đề cập trong tiêu chí. Với tiêu chí mang tính định lượng, việc đánh giá sẽ đạt được tính nhất quán cao, kết quả đánh giá sẽ chịu ảnh hưởng rất ít bởi ý chí chủ quan của người đánh giá.

Vì thế khi thiết kế các tiêu chí đánh giá, vấn đề quan trọng là phải lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá. Đôi khi cần định lượng hóa chỉ tiêu định tính. Cần lưu ý rằng khi xây dựng các tiêu chí đánh giá nhất thiết phải dựa trên Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bởi một trong những mục tiêu trọng yếu của đánh giá là xem xét xem người lao động có đạt được tiêu chuẩn đề ra khi thực hiện công việc hay không. Mặt khác một trong những yêu cầu cơ bản của đánh giá là để người lao động biết được cần phải làm gì và phải làm tốt như thế nào.

Do đó, cần thiết phải cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá, nêu rõ các tiêu thức và các mức độ đánh giá một cách rõ ràng và dễ hiểu.

#### *1.2.2.2. Xác định phương pháp đánh giá thực hiện công việc*

##### *- Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa*

Đây là phương pháp đánh giá thực hiện công việc của người lao động căn cứ theo nội dung, tiêu chí đánh giá chung đối với người lao động về khối lượng, chất lượng, hành vi, tác phong và triển vọng của họ. Với mỗi nội dung, tiêu chí đánh giá thực hiện công việc được lựa chọn, người ta chia thành các mức điểm khác nhau được sắp xếp theo một thang đo từ thấp đến cao. Khi tiến hành đánh giá, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá của mình dựa trên thang đo này.

Các thang đo đánh giá có hai dạng là thang đo rời rạc và thang đo liên tục. Để có thể xác định được điểm số của người lao động từ thang đo, người ta phải quy định cách đánh giá điểm bằng cách mô tả ngắn gọn từng tiêu thức đánh giá và cả từng thứ hạng. Do có nhiều tiêu chí đánh giá khác nhau, mỗi tiêu chí có một điểm số nên để xếp thứ hạng chung, người ta có thể tính điểm bình quân (hoặc bình quân gia quyền theo trọng số) của điểm số được chấm cho các tiêu chí đánh giá.

Căn cứ trên điểm bình quân gia quyền của người thứ i và một số quy định khác sẽ xác định được mức xếp hạng của người thứ i.

Ưu điểm: việc đánh giá được thực hiện đơn giản, kết quả đánh giá được lượng hóa thuận tiện cho việc so sánh năng lực thực hiện công việc giữa những người lao động, phương pháp đánh giá này có thể áp dụng cho nhiều công việc tương đồng và nhiều loại lao động.

Nhược điểm: nếu sử dụng phương pháp đánh giá này, người đánh giá dễ mắc phải lỗi chủ quan trong đánh giá nếu như các tiêu chuẩn về mỗi mức độ đánh giá không được quy định cụ thể. Cách đánh giá này không tính đến

đặc thù của từng công việc khi phiếu đánh giá sử dụng các tiêu chí đánh giá chung cho các loại lao động khác nhau.

- *Phương pháp xếp hạng*

Đây là phương pháp mà tất cả những người được đánh giá sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao hoặc ngược lại theo một tiêu chí hoặc tổng hợp tất cả các tiêu chí. Cơ sở để thực hiện việc sắp xếp này là tình hình thực hiện công việc cụ thể của từng cá nhân.

Khi thực hiện đánh giá theo phương pháp này, có thể dùng cách xếp hạng đơn giản (nhân viên được xếp hạng theo thứ tự từ xuất sắc nhất đến yếu kém nhất). Cũng có thể sử dụng cách xếp hạng luân phiên, theo đó người đánh giá chọn trong danh sách những người cần được đánh giá, người xuất sắc nhất và người yếu kém nhất. Tên của hai người này được loại khỏi danh sách và được viết vào hai đầu của một danh sách mới. Bước tiếp theo, người đánh giá sẽ tiếp tục lựa chọn người xuất sắc nhất và người yếu kém nhất trong số những người còn lại, xóa tên của hai người này khỏi danh sách thứ nhất và đưa vào danh sách thứ hai. Việc lựa chọn được thực hiện cho đến khi không còn người nào trong danh sách.

Cách xếp hạng luân phiên nhìn chung cho kết quả chính xác hơn cách xếp hạng đơn giản do người đánh giá sẽ phải quan sát và cân nhắc kỹ hơn khi lựa chọn người xuất sắc nhất và người kém nhất.

- *Phương pháp so sánh cặp*

Phương pháp so sánh cặp được tiến hành tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, trong đó người ta chia người lao động trong bộ phận ra thành các cặp khác nhau. Người đánh giá sẽ xem xét từng cặp người lao động trong bộ phận đó, cân nhắc đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng người, so sánh họ với nhau để xác định người nào làm việc tốt hơn. Sau

đó người đánh giá sẽ tổng hợp kết quả so sánh, ai có nhiều lần được đánh giá là làm việc tốt hơn so với các nhân viên khác sẽ được xếp thứ hạng cao hơn.

Để đơn giản hóa việc đánh giá, người ta sử dụng sơ đồ ma trận để thực hiện sự so sánh từng người lao động với những người lao động còn lại trong bộ phận. Sau đó, người ta đếm số lần người lao động được đánh giá cao hơn những người khác trong bộ phận. Nếu ai có số lần được đánh giá cao nhiều hơn sẽ được xếp ở thứ hạng trên. Trong trường hợp hai người có số lần được đánh giá tốt hơn so với người khác như nhau, người nào được đánh giá cao hơn khi so sánh cặp giữa họ với nhau sẽ có thứ hạng cao hơn. Tuy nhiên, trường hợp này trên thực tế khó xảy ra bởi vì về mặt logic, nếu A được đánh giá tốt hơn B, còn B được đánh giá tốt hơn C thì A cũng sẽ được đánh giá tốt hơn C. Trừ trường hợp việc đánh giá này do những người khác nhau thực hiện và kết quả đánh giá chịu ảnh hưởng của sự thiên vị, định kiến hoặc thành kiến nào đó của người đánh giá.

Ưu điểm: Không tốn nhiều thời gian so với các phương pháp so sánh khác, dễ thực hiện, so sánh được mức độ hoàn thành của một người đối với những người còn lại.

Nhược điểm: Không đảm bảo tính nhạy cảm và chưa cho thấy được mức độ hoàn thành công việc của mỗi người theo thứ tự từ thấp lên đến cao và ngược lại. Đánh giá dựa vào tiêu chí chung nên dẫn đến việc không đảm bảo tính chính xác và khách quan.

#### - *Phương pháp bản tường thuật*

Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải viết một bản tường thuật mô tả về tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Bản tường thuật này cần được viết ngắn gọn, trong đó mô tả những điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên, các tiềm năng cần được khai thác của họ, khả năng thăng tiến, nhu cầu đào tạo... và đưa ra các gợi ý về các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực

hiện công việc của nhân viên. Bản tường thuật có thể được viết theo các chủ đề khác nhau, tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá. Chẳng hạn, một bản tường thuật chỉ đi vào khía cạnh thực hiện công việc của nhân viên, hoặc đánh giá mức độ đáp ứng tiêu chuẩn chức danh công việc của chức danh công việc mà nhân viên đang đảm nhận... hoặc đánh giá tổng hòa theo nhiều tiêu chí nhằm thực hiện nhiều mục tiêu đánh giá khác nhau.

**Ưu điểm:** Cung cấp thông tin phản hồi chi tiết cho phỏng vấn đánh giá. Thông tin được tổng hợp đầy đủ rõ ràng cho mọi đối tượng, rất linh hoạt trong quá trình đánh giá.

**Nhược điểm:** Khó khăn cho việc đánh giá tổng hợp cho cả nhóm, phụ thuộc nhiều vào khả năng diễn đạt của người viết. Dễ bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của người đánh giá.

- *Phương pháp cho điểm*

Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải phân phối một tổng số điểm được quy định cho các nhân viên trong bộ phận, sao cho sau khi cộng các điểm được phân phối có kết quả bằng đúng tổng điểm quy định. Khi đó nếu tổng điểm quy định cho  $n$  người là  $N$  và điểm của người thứ  $i$  là  $D_i$ , ta có  $N = \sum D_i$ . Theo phương pháp này người được đánh giá cao hơn trong bộ phận sẽ được cho điểm cao hơn.

Phương pháp này cho thấy sự khác nhau tương đối về mức độ thực hiện công việc của người lao động, song cần lưu ý là việc phân bổ điểm sẽ thiếu độ chính xác cần thiết do căn cứ để cho điểm trong phần lớn các trường hợp không rõ ràng.

- *Phương pháp quan sát hành vi thông thường*

Là phương pháp đánh giá dựa trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của người lao động. Người lãnh đạo bộ phận sẽ căn cứ vào hai yếu tố: Số lần quan sát và tần số lặp lại của các hành vi để đánh giá tình hình thực

hiện công việc chung của nhân viên. Những yếu tố được lặp lại nhiều lần trong quá trình quan sát sẽ được coi là ưu điểm nổi trội nếu đó thuộc về những vấn đề cần thiết cho công việc, giúp cho công việc được thực hiện tốt, hiệu quả hoặc là những nhược điểm phải khắc phục triệt để nếu nó gây ảnh hưởng xấu đến công việc.

Ưu điểm: phương pháp này có thể tìm hiểu và đánh giá đúng được những ưu, nhược điểm của nhân viên thông qua quan sát các việc làm và hành động cụ thể. Có thể góp ý cho nhân viên phát hiện và sửa chữa các sai lầm trong quá trình thực hiện công việc.

Nhược điểm: độ chính xác không cao, phụ thuộc vào số lần đánh giá và tính ngẫu nhiên của đánh giá. Ngoài ra, việc quan sát nhiều khi chỉ cho kết quả mang tính “ước tính”, không có sự đo lường chính xác, làm giảm động lực lao động.

- *Phương pháp danh mục kiểm tra*

Đây là phương pháp mà người đánh giá viết một bài tường thuật ngắn mô tả sự hoàn thành công việc của cấp dưới (người được đánh giá). Người có trách nhiệm trong vấn đề đánh giá sẽ thiết kế một danh mục các câu mô tả về các hành vi và thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của người lao động. Để lượng hóa kết quả đánh giá người ta có thể quy định điểm cho từng câu và thậm chí quy định trọng số điểm cho chúng để nhấn mạnh tính quan trọng của một số tiêu chí nào đó so với một số tiêu chí khác. Điểm số được đánh giá của người lao động sẽ là:

$$Đ_i = \sum d_{ij} \times a_j$$

*Trong đó:*

$Đ_i$  : là điểm số của người thứ i

$d_{ij}$  : là điểm đạt được ở chỉ tiêu j của người thứ i

$a_j$  : là trọng số điểm của chỉ tiêu j

Ưu điểm: tránh được các lỗi như xu hướng trung bình hoặc quá dễ dãi, nghiêm khắc. Kết quả đánh giá được lượng hóa thành điểm số thuận lợi cho nhà quản lý khi ra các quyết định quản lý.

Nhược điểm: việc đánh giá vẫn chịu tác động của ý chí chủ quan của người đánh giá và vẫn chịu tác động của sự thành kiến, định kiến hay thiên vị làm sai lệch phần nào kết quả đánh giá.

- *Phương pháp đánh giá theo KPI*

KPI - Key Performance Indicators, là một hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả công việc là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỷ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân [15].

Để đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên được hiệu quả thì khi xây dựng hệ thống KPIs cần đảm bảo được tiêu chí SMART:

1. S – Specific: Cụ thể
2. M – Measurable: Đo lường được
3. A – Achievable: Có thể đạt được
4. R – Realistic: Thực tế
5. T – Timbound: Có thời hạn cụ thể

• *Quy trình xây dựng KPIs cho một bộ phận, chức danh công việc*

*Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPIs*

- Các bộ phận/phòng/ban tự xây dựng KPIs: có thể do các bộ phận/phòng/ban chức năng trực tiếp xây dựng hệ thống KPIs cho các vị trí chức danh trong bộ phận/phòng/ban đó dựa trên sự hướng dẫn, trợ giúp về mặt phương pháp của những người có chuyên môn (bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, các nhà chuyên môn).

- Người xây dựng KPIs thường là Trưởng bộ phận/phòng/ban – người hiểu rõ và tổng quan nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ

phần. Trong trường hợp bộ phận/phòng/ban quá lớn thì việc xây dựng KPIs nên được đảm nhận bởi những quản lý cấp thấp hơn.

*Bước 2: Xác định các KRAs (Keys Result Area) của bộ phận (các chức năng/nhiệm vụ của Phòng)*

Mỗi bộ phận trong tổ chức có những chức năng/trách nhiệm cụ thể đặc trưng cho bộ phận/phòng/ban và hệ thống các KPIs được xây dựng phải thể hiện, gắn liền với đặc trưng, chức năng, nhiệm vụ của bộ phận

*Bước 3: Xác định vị trí chức danh và các trách nhiệm chính của vị trí chức danh.*

Với mỗi vị trí chức danh thì người xây dựng KPIs cần chỉ ra một số trách nhiệm chính mà người đảm nhận vị trí công việc này phải thực hiện (mô tả công việc). Các trách nhiệm chính này là cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ số KPIs do đó, các trách nhiệm nêu ra phải rõ ràng, cụ thể và có thể thực hiện được.

*Bước 4: Xác định các chỉ số KPIs (chỉ số đánh giá)*

KPIs của bộ phận: dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận/phòng/ ban người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xây dựng những chỉ số KPIs chung đặc trưng cho cả bộ phận. Những chỉ số KPIs này là cơ sở để xây dựng KPIs của từng vị trí chức danh.

KPIs cho từng vị trí chức danh:

- Việc xây dựng KPIs để cho người lao động thực hiện đúng mô tả và yêu cầu công việc. Do đó, các chỉ số KPIs được xây dựng trên cơ sở những trách nhiệm chính của vị trí chức danh nêu trên và các chỉ số KPIs của từng bộ phận.
- Các chỉ số KPIs phải đảm bảo tiêu chí SMART và phải có nguồn thu thập thông tin mà doanh nghiệp đang áp dụng hoặc sẽ áp dụng trong tương lai gần.

- Kỳ đánh giá: Kỳ đánh giá thường áp dụng là tháng, quý, năm. Tùy vào từng chỉ số KPIs, nội dung của các từng chỉ số mà người đánh giá đưa ra.

*Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được*

- Thông thường điểm số được chia ra thành 2 – 5 mức độ điểm số tương ứng với mức độ hoàn thành công việc theo kết quả.

- Càng nhiều mức độ điểm số thì việc đánh giá càng khách quan. Tuy nhiên, nếu quá chia nhỏ các mức độ điểm số thì việc đánh giá cuối cùng và xác định tổng điểm cuối cùng sẽ gặp khó khăn trong việc xác định điểm số.

*Bước 6: Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPIs và lương, thưởng*

Với mỗi khung điểm số cụ thể người xây dựng hệ thống KPIs sẽ xác định mỗi liên hệ giữa kết quả đánh giá và các mức đãi ngộ cụ thể.

Tùy thuộc vào từng bộ phận chức danh, lĩnh vực hoạt động... mà các nhà quản lý thực hiện việc xây dựng KPIs linh hoạt trong các bước và nên thuê các chuyên gia tư vấn có kinh nghiệm kết hợp với nhân viên trong Công ty để chỉ tiêu đưa ra đưa vào sử dụng phát huy hiệu quả cao và phù hợp với mục tiêu quản lý chung của Công ty, đặc biệt là mục tiêu trong quản lý nhân sự.

*Ưu điểm khi sử dụng KPIs:* Là một cách rất nhanh cho thấy thành quả hiện thời của một mục đích hoặc một mục tiêu chiến lược. Các quyết định có thể được thực hiện nhanh hơn khi có những đo lường nhận thấy được và chính xác đi kèm theo. Có thể giúp khâu quản lý nhận biết thành quả của tổ chức, phòng/ban hoặc một nhân viên nào đó của mình để từ đó có hướng khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên. Một đội nhóm có thể làm việc chung với nhau theo những mục đích đo lường được.

*Nhược điểm khi sử dụng hệ thống KPIs:*

- Nếu các chỉ số KPIs xây dựng không đạt được tiêu chí SMART thì nó không chỉ gây ảnh hưởng xấu cho hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn gây hậu quả xấu cho hệ thống quản trị của tổ chức nói chung.

- Nếu mục tiêu không đạt được tiêu chí Specific (cụ thể) thì người lao động không biết mình phải làm gì và làm như thế nào để đạt được hiệu quả công việc như mong muốn.
- Các chỉ số không đạt tiêu chí measuarable (đo lường được): Như vậy khi đưa ra các tiêu chí không còn ý nghĩa đo lường kết quả thực hiện công việc.
- Các chỉ số KPIs không đạt được tiêu chí Achievable (có thể đạt được) và Realistics (thực tế):...: Mục tiêu xây dựng quá xa vời so với thực tế, nhân viên không thể đạt được mục tiêu dù đã cố gắng hết mình. Điều này dẫn đến tâm lý thất vọng, chán nản và không muốn làm việc.
- Các chỉ số KPIs không có hạn định cụ thể: người lao động không biết công việc này phải làm trong thời gian bao lâu hay khi nào phải hoàn thành. Điều này gây khó khăn rất lớn cho người lao động trong quá trình thực hiện công việc.
- Khi sử dụng các tiêu chí KPIs làm mục tiêu thì phải thay đổi theo mục tiêu của tổ chức, nó không có hiệu quả cao nếu được sử dụng theo thời gian dài.

#### *1.2.2.3. Xác định đối tượng đánh giá*

Thông thường người được chọn làm người đánh giá bao giờ cũng là người hiểu rõ nhất về kết quả thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá. Do đó người lãnh đạo trực tiếp thường được lựa chọn làm người đánh giá và có trọng số đánh giá cao hơn so với những người đánh giá khác, bởi vì người lãnh đạo trực tiếp là người phân công công việc, kiểm tra và giám sát quá trình thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền, là người hiểu rõ nhất quá trình cũng như kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Tuy nhiên để việc đánh giá được thực hiện một cách toàn diện và khách quan, cũng cần phải xem xét bổ sung những kết quả đánh giá từ các nguồn khác.

Những nguồn cung cấp kết quả đánh giá khác có thể là:

- Những đồng nghiệp (ngang chức) trực tiếp phối kết hợp trong công việc với người được đánh giá
- Các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người được đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ
- Cấp dưới của người được đánh giá
- Bản thân người được đánh giá tự nhận xét đánh giá về mình

Những ý kiến của những đối tượng này chỉ đóng vai trò tham khảo trong quá trình đánh giá. Nó cho phép bổ sung những khiếm khuyết trong khi đánh giá thực hiện công việc. Ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp bao giờ cũng là ý kiến mang tính quyết định trong việc xác định kết quả đánh giá.

#### ***1.2.2.4. Xác định chu kỳ đánh giá***

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liên tiếp. Sau khi thực hiện đánh giá, sau một khoảng thời gian đúng bằng chu kỳ đánh giá, người ta sẽ tiến hành đợt đánh giá kế tiếp.

Việc xác định chu kỳ đánh giá thường được thực hiện bởi bộ phận quản trị nhân lực trên cơ sở góp ý của các phòng, ban, bộ phận trong tổ chức. Lãnh đạo cao nhất của tổ chức là người ra quyết định cuối cùng về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc. Chu kỳ đánh giá thường có thể là 1 tháng, 3 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm... chủ yếu tùy thuộc vào mục đích đánh giá.

### ***1.2.3. Tổ chức triển khai đánh giá thực hiện công việc***

#### ***1.2.3.1. Xác định quy trình đánh giá***

Xác định quy trình đánh giá là trình tự các bước triển khai đánh giá có tổ chức để hoàn thành ĐGTHCV tại đơn vị. Quy trình đánh giá gồm các bước sau:

- Chuẩn bị đánh giá :

Lên kế hoạch cụ thể về thời gian địa điểm và không gian phù hợp để đánh giá.

Xem xét lại phạm vi trách nhiệm, nhiệm vụ của từng nhân viên.

Xem xét lại hồ sơ đánh giá của các kỳ đánh giá trước.

Xem xét lại quá trình đánh giá công việc chung.

Chuẩn bị các biểu mẫu đánh giá.

- Tiến hành đánh giá :

Thu thập các thông tin đánh giá bao gồm:

Quan sát nhân viên thực hiện công việc.

Kiểm tra lại các mẫu công việc đã hoàn thành.

Xem lại sổ giao việc.

Nói chuyện trực tiếp với nhân viên.

Xem lại các biên bản ghi lỗi của nhân viên.

Tiến hành đánh giá theo các tiêu chí đã cho trên phiếu đánh giá.

- Tổng hợp kết quả đánh giá :

Người đánh giá dựa vào kết quả đánh giá trên phiếu đánh giá, ghi chép và tổng hợp lại kết quả đánh giá của nhân viên trong bộ phận thuộc quyền quản lý.

#### *1.2.3.2. Phỏng vấn đánh giá*

Phỏng vấn đánh giá được hiểu là cuộc đối thoại chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp và nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự, các tiềm năng trong tương lai của họ và các biện pháp để hoàn thiện khả năng thực hiện công việc của họ. Trong một cuộc đối thoại cởi mở, có thể cho phép nhân viên có những sự góp ý, nhận xét về cung cách và phong thái lãnh đạo hoặc có những nhận xét khác nhằm giúp các cấp lãnh đạo hoàn thiện hơn trong công tác đánh giá thực hiện công việc nói riêng và quản lý nói chung.

Phỏng vấn đánh giá là khâu cuối cùng nhưng có vai trò vô cùng quan trọng đối với hiệu quả công tác đánh giá. Để thực hiện thành công, người lãnh đạo

trực tiếp cần chuẩn bị rất kỹ cho cuộc nói chuyện với nhân viên. Trong khâu chuẩn bị, người lãnh đạo trực tiếp cần:

- Xem xét kết quả đánh giá của những lần đánh giá trước đó để ghi nhận sự nỗ lực trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.
- Xác định những hành vi nổi trội của nhân viên và những nhược điểm lớn của họ mà người đánh giá cần nhấn mạnh trong quá trình trao đổi.
- Dự kiến trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận với từng đối tượng phỏng vấn, tùy thuộc vào cá tính, năng lực, phẩm chất của đối tượng được đánh giá. Người đánh giá có thể sử dụng linh hoạt hoặc phối hợp các cách tiếp cận khác nhau: Kể và thuyết phục, Kể và lắng nghe, Giải quyết vấn đề.

#### ***1.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực***

Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để nhà quản lý đánh giá được mức độ thành công của hệ thống các chính sách quản trị nhân lực của tổ chức. Qua quá trình đánh giá thực hiện công việc, nhà quản lý các cấp sẽ đánh giá được năng lực chung của nhân viên và mức độ đáp ứng của họ đối với yêu cầu của công việc. Từ đó, nhà quản lý các cấp đánh giá được hiệu quả của chính sách tuyển dụng, sử dụng, phát triển... nguồn nhân lực. Đó là cơ sở quan trọng để nhà quản lý đưa ra các quyết định hợp lý về quản trị nhân sự.

##### ***1.2.4.1. Sử dụng trong việc trả thù lao lao động***

Kết quả đánh giá thực hiện công việc tạo cơ sở cho việc trả thù lao lao động dựa trên kết quả lao động cuối cùng. Đối với công nhân sản xuất sản phẩm trực tiếp thì kết quả đánh giá thực hiện công việc cho phép xác định được số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động hoàn thành. Qua kết quả đó, nhà quản lý có thể thực hiện công tác trả lương theo sản phẩm gắn liền với số lượng và chất lượng sản phẩm một cách hiệu quả. Đối với bộ phận hưởng lương thời gian cũng như việc chia lương sản phẩm tập thể, kết quả

đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để xác định hệ số tham gia lao động. Thông qua việc sử dụng hệ số tham gia lao động, kết quả chia lương sẽ gắn chặt với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

#### *1.2.4.2. Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên*

ĐGTHCV sẽ cho biết việc bố trí và sử dụng lao động của tổ chức đã thực sự hợp lý hay chưa. Qua đó, giúp cho các nhà quản lý hoàn thiện công tác bố trí và sử dụng nhân viên của đơn vị.

Theo đó:

- Người lao động có kết quả hoàn thành tốt công việc có thể được giao làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, hoặc được mở rộng thêm công việc, hoặc giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có cơ hội phát triển hơn.
- Sau đánh giá và phỏng vấn đánh giá có thể phát hiện thêm các tốt chất của người lao động có mà chưa được khai thác, nhà quản lý sẽ có những ý tưởng mới trong việc sử dụng nhân lực này ở các công việc phù hợp hơn.
- Những nhân viên có kết quả hoàn thành công việc kém có thể được bố trí làm công việc khác phù hợp với chuyên môn hoặc được chuyển đào tạo lại.
- Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ hoặc vi phạm kỷ luật sẽ được cân nhắc xử lý theo quy định của tổ chức.

#### *1.2.4.3. Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến*

Sau đánh giá, các thông tin của kết quả đánh giá sẽ được thu thập và cập nhật trong hồ sơ nhân sự của mỗi cá nhân. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các thông tin cá nhân trong hồ sơ nhân sự gốc kết hợp với những theo dõi, đánh giá của bộ phận quản lý trực tiếp sẽ cho thấy nhân viên nào có thể, cần được quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, có tính trách nhiệm lớn hơn.

#### *1.2.4.4. Sử dụng trong đào tạo và phát triển*

ĐGTHCV sẽ cho thấy năng lực thực hiện công việc hiện có trên thực tế của người lao động. Dem so sánh năng lực cần có để thực hiện công việc với năng lực hiện có trên thực tế của người lao động sẽ thấy được khoảng cách năng lực. Khoảng cách năng lực lớn hơn 0 đó chính là nhu cầu đào tạo, số người có khoảng cách năng lực lớn hơn 0 là số người cần được đào tạo, năng lực khuyết khía cạnh, nội dung nào thì sẽ là nội dung cần được đào tạo.

Kết quả ĐGTHCV tác động trực tiếp đến chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như : việc lựa chọn đối tượng đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo, đào tạo lại, đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn...để nâng cao năng lực làm việc cho người lao động, để việc bố trí và sử dụng lao động hợp lý hơn...

#### *1.2.4.5. Sử dụng trong việc tạo động lực lao động*

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những yếu tố quan trọng giúp tạo động lực cho cá nhân và tập thể, hướng đến việc hoàn thành các mục tiêu chung đã đề ra của tổ chức. Việc trả lương, thưởng theo kết quả thực hiện công việc sẽ khiến cho người lao động nhận thấy được sự công bằng và khách quan trong các chính sách nhân sự và cũng đây cũng là nguồn động viên, kích thích kịp thời để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho tổ chức.

Phương pháp đánh giá và kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động là yếu tố quan trọng tạo nên bầu không khí tâm lý tốt đẹp của tập thể lao động. Bởi khi người lao động hài lòng với kết quả đánh giá thì bất bình về vấn đề đánh giá sẽ không xảy ra. Việc thực hiện trao đổi thông tin một cách cởi mở giữa quản lý và nhân viên sẽ dễ dàng tạo ra sự tin tưởng lẫn nhau có tác động xây dựng đạo đức nghề nghiệp, điều chỉnh thái độ lao động của người lao động.

### **1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc**

#### **1.3.1 Các nhân tố chủ quan**

##### **1.3.1.1. Mục tiêu chiến lược của tổ chức**

Mục tiêu chiến lược là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà doanh nghiệp muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định.

Các mục tiêu chiến lược sẽ đóng vai trò định hướng cho các hoạt động của doanh nghiệp trong một số năm và các kết quả mong muốn được đề ra thường là các lĩnh vực:

- Mức lợi nhuận và khả năng sinh lợi
- Năng suất
- Phát triển việc làm
- Quan hệ giữa công nhân viên
- Vị trí dẫn đầu về công nghệ
- Trách nhiệm trước công chúng

Để đạt được mục tiêu của tổ chức thì mọi hoạt động từ sản xuất kinh doanh cho đến hoạt động quản trị nhân lực cũng đều phải thực hiện dựa trên một hệ quy chiếu là mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trong đó, hoạt động đánh giá thực hiện công việc cũng không phải là ngoại lệ; Cụ thể: đánh giá thực hiện công việc cần xác định được thực trạng nguồn nhân lực của tổ chức ở hiện tại cả về số lượng cũng như chất lượng; tiếp đó là hoạch định chính sách nhân lực cho tương lai để có thể đáp ứng được những yêu cầu của mục tiêu chiến lược đã đề ra.

##### **1.3.1.2. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc**

Quan điểm của nhà lãnh đạo doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc là ý kiến chỉ đạo, chi phối có ảnh hưởng toàn diện và sâu sắc đến việc thiết kế và tổ chức triển khai đánh giá việc thực hiện công việc đối với toàn

bộ người lao động trong doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp sẽ là người quyết định phân bổ các nguồn lực cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc, cũng là người ra những quyết định nhân lực quan trọng dựa vào kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc. Chính vì vậy, sự hiểu biết rõ về các nội dung của đánh giá thực hiện công việc cũng như sự quyết tâm thực hiện nghiêm túc hoạt động này của lãnh đạo từ bước thiết kế đánh giá thực hiện công việc đến bước tổ chức triển khai đánh giá và bước sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức; Qua đó, sẽ tạo được sự định hướng, đồng lòng của người lao động với đánh giá thực hiện công việc, tạo dựng môi trường làm việc tốt, xây dựng văn hóa đánh giá, thi đua lành mạnh, nghiêm túc; điều này, sẽ giúp cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách có hiệu quả hơn.

#### *1.3.1.3. Năng lực của bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực*

Bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực đóng vai trò quan trọng trong hoạt động đánh giá thực hiện công việc, từ khâu thiết kế cho đến thực hiện bao gồm các công việc như sau:

- Thiết kế, xây dựng, tổ chức thực hiện, điều phối, tổng hợp kết quả chương trình đánh giá;
- Lựa chọn/ thiết kế phương pháp đánh giá phù hợp, xác định người đánh giá, tổ chức đào tạo người đánh giá;
- Kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng ban, bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề xuất các biện pháp khắc phục thiếu sót trong đánh giá khi cần;
- Quản lý và triển khai sử dụng kết quả đánh giá.

Bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực chính là “xương sống” của hoạt động đánh giá thực hiện công việc, năng lực của bộ phận đảm bảo cho việc hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức được triển khai có hệ thống,

đánh giá đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động, đảm bảo chức năng quy trì và phát triển nguồn lực của tổ chức.

#### *1.3.1.4. Phân tích công việc*

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống nhằm xác định rõ nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức. Sản phẩm cuối cùng của phân tích công việc là 3 tài liệu: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc giúp người lao động hình dung được những thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm trong công việc, điều kiện làm việc, quyền hạn của người lao động khi thực hiện công việc. Xuất phát từ bản mô tả công việc bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực sẽ xây dựng các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể của từng chức danh công việc mà người lao động đảm nhiệm.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là văn bản quy định các chỉ tiêu hay tiêu chí về số lượng, chất lượng và thời hạn của việc hoàn thành các nhiệm vụ đã được quy định trong bản mô tả công việc. Trên cơ sở các tiêu chí, các thước đo tiêu chuẩn đã lượng hóa người ta đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả hay không, phụ thuộc vào việc các tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng có phù hợp với thực tế hoàn thành công việc của người lao động hay không. Do vậy, phân tích công việc cần phải được thực hiện một cách cụ thể, hoàn chỉnh và chính xác để đảm bảo sản phẩm cuối cùng là 3 bản tài liệu, thực sự là những công cụ quan trọng và hữu ích để sử dụng cho hoạt động giá thực hiện công việc, cũng như các hoạt động khác của quản trị nhân lực trong tổ chức đạt được hiệu quả tối ưu.

### **1.3.2 Các nhân tố khách quan**

#### **1.3.2.1. Yếu tố văn hóa xã hội**

Ở Việt Nam cách nhìn nhận và đánh giá vấn đề thường không được phản ánh trực tiếp ngay tại thời điểm phát sinh vấn đề, mà thường phải trải qua rất nhiều trình tự với các thủ tục rườm rà phức tạp. Ở môi trường hẹp hơn, đó là trong các doanh nghiệp, việc giải quyết các vấn đề phát sinh cũng hết sức nguyên tắc; các vấn đề thường không được phản ánh trực tiếp và giải quyết ngay khi phát sinh trong các cuộc họp; Nguyên nhân của tình trạng này là do tâm lý né tránh, ngại đối diện với sự thật của người Việt Nam, do cả phía lãnh đạo và phía người lao động chưa có cách thức giao tiếp, trao đổi thường xuyên trong lao động, thực sự chủ động nêu ra các ý kiến của bản thân...Điều này giải thích lý do tại sao cần có các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức và chức năng của bộ phận quản trị nhân lực là giải quyết các vấn đề liên quan đến người lao động trong doanh nghiệp. Trong đánh giá thực hiện công việc cũng xảy ra hiện tượng né tránh từ cả hai phía người đánh giá và người được đánh giá; vì rất nhiều lí do khác nhau: tâm lý lo ngại ảnh hưởng tới các mối quan hệ, lo ngại sự mất đoàn kết nội bộ, lo ngại ảnh hưởng đến lợi ích cá nhân, khen thì dễ mà chê thì khó...Những yếu tố này nếu không được khắc phục thì sẽ dẫn đến việc đánh giá chỉ mang tính hình thức, ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động quản trị nhân lực nói chung, đánh giá thực hiện công việc nói riêng; trầm trọng hơn là ảnh hưởng đến chất lượng lao động, năng suất lao động, mục tiêu, chiến lược kinh doanh của tổ chức.

#### **1.3.2.2. Yếu tố pháp luật**

Bộ luật lao động quy định tiêu chuẩn lao động, quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, tổ chức đại diện tập thể lao động, tổ chức đại diện người sử dụng lao động trong quan hệ lao động và các quan hệ khác liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động; quản lý nhà nước

về lao động. Các đối tượng áp dụng của Luật lao động, các bên tham gia vào quan hệ lao động đều phải tuân thủ đúng quyền và nghĩa vụ của mình, có như vậy mới đảm bảo cho quan hệ lao động hài hòa, các bên đều đạt được mục tiêu đề ra. Bộ luật lao động gồm 17 chương, 242 điều, có quy định chi tiết các vấn đề liên quan đến quan hệ lao động; Trong đó, theo điểm 2 điều 90 chương VI của luật này quy định: tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc [1]. Hoạt động đánh giá thực hiện công việc sẽ cung cấp các thông tin về tình hình thực hiện công việc của người lao động một cách chính xác nhất: về năng suất lao động, chất lượng công việc, những điểm mạnh, những hạn chế... Từ những thông tin trên kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để điều chỉnh các hoạt động quản trị nhân lực khác trong doanh nghiệp. Như vậy, đánh giá thực hiện công việc là hoạt động cần thiết và bắt buộc mà pháp luật quy định phải thực hiện để có căn cứ thực hiện các chính sách, chế độ đối với người lao động. Các doanh nghiệp, khi xây dựng các chương trình, chính sách cần phải nghiên cứu kỹ Bộ luật lao động để đảm bảo tuân thủ đúng những quy định và đảm bảo quyền lợi đối với người lao động; có như vậy mới đảm bảo được quan hệ lao động hài hòa trong doanh nghiệp.

#### *1.3.2.3. Đối thủ cạnh tranh*

Đối thủ cạnh tranh là yếu tố tác động gián tiếp đến doanh nghiệp ở các phương diện sản xuất kinh doanh và lao động. Trên thị trường lao động doanh nghiệp nào được cho là thực hiện tốt hơn các chính sách quản trị nhân lực sẽ là đơn vị có lợi thế hơn để thu hút các nguồn nhân lực chất lượng đến với doanh nghiệp. Tại sao người lao động lại chọn doanh nghiệp này chứ không phải doanh nghiệp khác? Người lao động muốn được là việc trong một môi trường có sự ghi nhận, đánh giá và trả thù lao xứng đáng với những gì họ đã cống hiến cho tổ chức. Có thể nói yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự

thành bại của mỗi doanh nghiệp đó chính là con người; Do vậy, mỗi doanh nghiệp cần phát huy hiệu quả vai trò của các chức năng quản trị nhân lực thì mới đảm bảo khai thác và phát triển hiệu quả nguồn nhân lực để có được sự thành công và phát triển bền vững, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường. Trong đó, hoạt động đánh giá thực hiện công việc nằm trong chuỗi các hoạt động duy trì và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức; Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện có hiệu quả, người lao động hài lòng, yên tâm cống hiến cho tổ chức sẽ khiến năng suất và chất lượng lao động tăng lên, sản phẩm của doanh nghiệp được thị trường đánh giá cao, tạo nên lợi thế cho doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường.

#### **1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần xây dựng công trình giao thông 5**

##### **1.4.1. ĐGTHVC tại Công ty cổ phần xây dựng công trình giao thông 5**

Tại công ty cổ phần xây dựng công trình giao thông 5, mục tiêu của việc đánh giá không chỉ dừng lại ở việc tăng lương, khen thưởng mà đánh giá thực hiện công việc còn là cơ sở để thiết kế nhu cầu, kế hoạch đào tạo và đề bạt nhân viên. Kết quả của đánh giá thực hiện công việc giúp cho cán bộ lãnh đạo xác định mục tiêu mới cho nhân viên, phân công công việc mới đi đôi với điều kiện làm việc phù hợp như vậy mới có thể giúp nhân viên duy trì được hiệu quả công việc.

*Phương pháp đánh giá theo:* Phản hồi 360 là phương pháp đánh giá nhân viên bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này. Phương pháp đánh giá được sử dụng để giải quyết

hàng loạt vấn đề, cho phép lãnh đạo sắp xếp cơ cấu tổ chức sơ bộ, dự trù kế hoạch về nhu cầu đào tạo, đánh giá kết quả huấn luyện và xây dựng chương trình phát triển nhân sự tại công ty.

*Đối tượng tham gia vào quá trình đánh giá* là tất cả những người có tiếp xúc với cá nhân đó, có thông tin về cá nhân người được đánh giá.

*Thông tin phản hồi* được thực hiện qua cuộc đối thoại trực tiếp với quản lý. Sau khi tổng kết đánh giá, các kết quả được so sánh với kết quả của các đợt đánh giá trước đó, rút ra kết luận để trình lên lãnh đạo.

Ưu điểm của phương pháp này là thu thập được thông tin đánh giá từ nhiều nguồn khác nhau, sẽ giúp đánh giá nhân viên ở nhiều mặt trong quá trình thực hiện công việc.

Nhược điểm: do nguồn thông tin quá nhiều, nên khó tránh khỏi nhiều nguồn thông tin rác, thông tin phản hồi không chính xác...

#### **1.4.2. Bài học kinh nghiệm đối với Công ty cổ phần bê tông Alpha**

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần xây dựng công trình giao thông 5 có nhiều ưu điểm là bài học kinh nghiệm quý giá đối với Công ty cổ phần bê tông Alpha như:

Về phương pháp: thu thập thông tin phản hồi từ nhiều nguồn khác nhau để lấy dữ liệu đánh giá nhân viên ở nhiều phương diện

Về thông tin phản hồi: nên có sự so sánh các kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của người nhân viên ở các kỳ đánh giá trước để thấy được sau cả một quá trình đánh giá thực hiện công việc người nhân viên đó đã có sự tiến bộ như thế nào trong thực hiện công việc của bản thân; cũng qua đây bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực có thể đánh giá được hiệu quả của hoạt động đánh giá thực hiện công việc của đơn vị cũng như sự thành công của các hoạt động quản trị nhân lực khác trong tổ chức.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG ALPHA

#### 2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần bê tông Alpha

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

###### *- Tên và địa chỉ công ty*

Tên công ty: Công ty cổ phần bê tông Alpha

Tên giao dịch: ALPHA READYMIX CONCRETE JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: **ALPHA RMC...JSC**

Trụ sở chính: P 1712, CT 3A Mễ Trì Thượng, Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 04.22454811

Fax: 04.35562454

Email: [Info@alpha-rmc.com](mailto:Info@alpha-rmc.com)

Website: [www.alpha-rmc.com](http://www.alpha-rmc.com)

###### *- Quá trình hình thành*

Công ty Cổ phần Bê Tông Alpha được thành lập ngày 26/11/2009, theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0104270441, do Sở kế hoạch và đầu tư Hà Nội cấp.

###### *- Quá trình phát triển của công ty:*

Năm 2009: Công ty thành lập với trạm trộn bê tông đầu tiên nằm trên Km số 4, Đại lộ Thăng Long, Mễ Trì, Nam Từ Liêm, Hà Nội

Năm 2010: Phát triển diện tích đất sử dụng lên tới 4.348m<sup>2</sup> với diện tích bãi chứa cốt liệu với một lần vật tư đủ dùng cho sản xuất 10.000m<sup>3</sup> bê tông.

Năm 2011: Niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Việt Nam

Năm 2013: Phát triển thêm 01 trạm trộn bê tông mới tại KCN Sài Đồng, quận Long Biên, Hà Nội.

Từ 2013 đến nay công ty ngày càng phát triển, gia tăng năng suất lao động, phát triển nguồn nhân lực và nâng cao uy tín trên thị trường.

##### **2.1.2. Lĩnh vực sản xuất - kinh doanh**

- Sản xuất bê tông, vật liệu xây dựng từ đất sét và các sản phẩm từ xi măng và thạch cao.

- Sản xuất máy sản xuất vật liệu xây dựng, máy khai thác mỏ và xây dựng.
- Xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, công trình giao thông và thủy lợi.
- Sản xuất phần mềm điều khiển tự động các thiết bị xây dựng.
- Tư vấn quản lý và vận hành các trạm trộn, phân xưởng, nhà máy sản xuất vật liệu xây dựng.

### **2.1.3. Phân tích đặc điểm doanh nghiệp**

#### **2.1.3.1. Đặc điểm về kinh tế**

**Bảng 2.1 Bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh**

| Chỉ tiêu              | Đơn vị            | Năm 2012 | Năm 2013 | Năm 2014 | Năm 2013 so với năm 2012 | Năm 2014 so với năm 2013 |
|-----------------------|-------------------|----------|----------|----------|--------------------------|--------------------------|
| Tổng sản lượng        | Triệu đồng        | 78451    | 81761    | 83886    | 104,2%                   | 102,6%                   |
| Tổng doanh thu        | Triệu đồng        | 49387    | 52951    | 53621    | 107,8%                   | 101,3%                   |
| Lợi nhuận             | Triệu đồng        | 39965    | 41938    | 44237    | 104,9%                   | 105,5%                   |
| Số lao động bình quân | Người             | 136      | 145      | 152      | 125%                     | 115,5%                   |
| Tiền lương bình quân  | 1000đ/ Tháng      | 2579     | 3098     | 3787     | 120,1%                   | 122,2%                   |
| Thu nhập bình quân    | Triệu đồng/ tháng | 3,1      | 3,5      | 4,5      | 112,9%                   | 128,57%                  |

*(Nguồn: Tổng hợp báo cáo lao động tiền lương và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần bê tông Alpha)*

Nhìn vào kết quả sản xuất kinh doanh thời gian qua, ta thấy doanh thu của công ty tăng lên nhiều so với năm trước đó có nghĩa là hoạt động của

công ty hiệu quả, vị thế của công ty trên thị trường ngày càng mở rộng. Có được điều này là nhờ công ty đã đầu tư chi phí quản lý doanh nghiệp, cơ sở vật chất tốt nhằm nâng cao năng suất lao động đồng thời đẩy mạnh hơn nữa hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cùng với hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng kéo theo tiền lương và thu nhập bình quân đầu người tăng lên. Đó là động lực mạnh mẽ thúc đẩy người lao động làm việc.

Nguồn lực về tài chính là điều kiện tiên quyết để công ty có đủ tiềm lực thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực nói chung và hoạt động ĐGTHCV nói riêng. Để công ty thực hiện đúng mục tiêu đã đề ra là phải luôn hoàn thành nhiệm vụ, đưa doanh thu của công ty tăng lên; phải đảm bảo hài hòa 3 lợi ích chính đáng: lợi ích cho bản thân người lao động, lợi ích cho tập thể, lợi ích cho đất nước.

#### *2.1.3.2. Đặc điểm về kỹ thuật và công nghệ*

Đặc thù của công ty là doanh nghiệp có tính chất kỹ thuật. Công ty đã và đang đầu tư liên tục cho hệ thống máy móc, thiết bị, đội ngũ vận tải và thiết bị bơm nhằm phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp người lao động thuận tiện hơn trong quá trình làm việc. Quy trình làm việc của người lao động tại công ty chủ yếu là vận hành các máy móc thiết bị, phương thức sản xuất theo dây chuyền công nghiệp một loạt các công tác có cùng chuyên môn do các tổ đội chuyên nghiệp được liên tục thực hiện lần lượt trên từng phân đoạn của dây chuyền; tất cả các công việc có tính chất tương tự nhau do vậy trong quá trình triển khai hoạt động đánh giá thực hiện công việc công ty cổ phần bê tông Alpha có thể áp dụng thống nhất một biểu mẫu đánh giá có các tiêu chí đánh giá được xây dựng chung cho những công việc có tính chất tương tự nhau. Tiết kiệm thời gian và công sức trong quá trình xây dựng biểu mẫu đánh giá.

#### *2.1.3.3. Đặc điểm về lao động*

**Bảng 2.2 Bảng quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực Công ty cổ phần bê tông Alpha**

| Năm                         |       | 2012  |     | 2013  |      | 2014  |      | Cơ cấu lao động phân theo các tiêu chí (năm 2014) |      |          |       |      |         |       |     |
|-----------------------------|-------|-------|-----|-------|------|-------|------|---------------------------------------------------|------|----------|-------|------|---------|-------|-----|
| Tổng số lao động<br>(người) |       | 253   |     | 269   |      | 285   |      | Giới tính                                         |      | Trình độ |       |      | Độ tuổi |       |     |
|                             |       | Nam   | Nữ  | Nam   | Nữ   | Nam   | Nữ   | Nam                                               | Nữ   | ĐH       | TC/CĐ | Khác | <30     | 30-45 | >45 |
| Phòng ban                   | Người | 232   | 21  | 245   | 24   | 259   | 26   | 259                                               | 26   | 100      | 154   | 31   | 193     | 68    | 24  |
|                             | %     | 91,69 | 8,3 | 91,07 | 8,92 | 90,87 | 9,12 | 90,87                                             | 9,12 | 30,17    | 29,12 | 40,7 | 67,7    | 23,9  | 8,4 |
| Ban Giám đốc                |       | 4     | 0   | 5     | 0    | 5     | 0    | 5                                                 | 0    | 5        | -     | -    | -       | 2     | 3   |
| P.Hành chính nhân sự        |       | 9     | 12  | 9     | 15   | 8     | 18   | 8                                                 | 18   | 21       | 7     | -    | 14      | 12    | -   |
| Phòng Kinh doanh            |       | 24    | 3   | 25    | 3    | 24    | 2    | 24                                                | 2    | 18       | 8     | -    | 21      | 3     | 2   |
| P. Tài chính kế toán        |       | 19    | 6   | 21    | 6    | 25    | 6    | 25                                                | 6    | 20       | 11    | -    | 24      | 5     | 2   |
| P. Quản lý sản xuất         |       | 18    | -   | 15    | -    | 15    | -    | 15                                                | -    | 5        | 10    | -    | 6       | 9     |     |
| Phòng quản lý thiết bị      |       | 15    | -   | 15    | -    | 12    | -    | 12                                                | -    | 7        | 8     | -    | 11      | 4     | -   |
| P.Kỹ thuật-công nghệ        |       | 9     | -   | 9     | -    | 11    | -    | 11                                                | -    | 11       | -     | -    | -       | 11    | -   |
| Phân xưởng sản xuất         |       | 134   | -   | 146   | -    | 159   | -    | 159                                               | -    | 15       | 110   | 31   | 115     | 24    | 17  |

(Phòng Hành chính – nhân sự Công ty cổ phần bê tông Alph

Qua bảng quy mô và cơ cấu lao động Công ty cổ phần bê tông Alpha thấy rằng: Năm 2014, lực lượng lao động của công ty tiếp tục tăng so với năm 2013 thì tổng nguồn nhân lực tăng thêm 5,9% tương ứng với 16 người, trong đó lao động trực tiếp tăng 6,8%. Dự tính đến năm 2016, công ty tiếp tục tuyển dụng thêm lực lượng lao động trực tiếp tập trung cho trạm trộn bê tông tại khu công nghiệp Sài Đồng.

Phân tích cơ cấu lao động tại công ty như sau:

- Xét về giới tính: trong cả 3 năm 2012, 2013, 2014 lực lượng lao động nam luôn chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Nhìn chung tỷ trọng này không có sự thay đổi đáng kể sau mỗi năm do tính chất công việc chuyên về vận hành máy móc, kỹ thuật nhiều hơn nên lực lượng lao động nam cũng nhiều hơn nữ.
- Xét về độ tuổi: người lao động làm việc tại công ty đa phần là lao động trẻ chiếm 67,8% tổng số lao động dưới 30 tuổi, chỉ 8,4% là lao động trên 45 tuổi. Lực lượng lao động trẻ là một ưu thế của công ty, người lao động trẻ thường năng động, nhiệt huyết với công việc, có tính sáng tạo cao, luôn có những ý tưởng đột phá trong quá trình thực hiện công việc; Đây thực sự là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trong ngành xây dựng cơ bản.
- Về trình độ chuyên môn : Lao động của công ty chủ yếu là lao động kỹ thuật có trình độ cao, tỷ lệ cán bộ công nhân viên có trình độ đại học chiếm 35,1% trong cơ cấu lao động. Tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng và công nhân kỹ thuật chiếm 54% và lao động phổ thông là 10,9%.

Đặc điểm về lao động sản xuất của công ty là những công nhân đã có nhiều năm kinh nghiệm làm việc, là những công nhân bậc thầy cho các lớp công nhân trẻ mới vào làm. Bên cạnh đó, tùy theo từng bộ phận trong phân xưởng sản xuất công ty sẽ bố trí thích hợp cho từng vị trí đảm bảo sự thông suốt trong quá trình sản xuất cũng như phù hợp với trình độ chuyên môn của từng người, tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

## **2.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha**

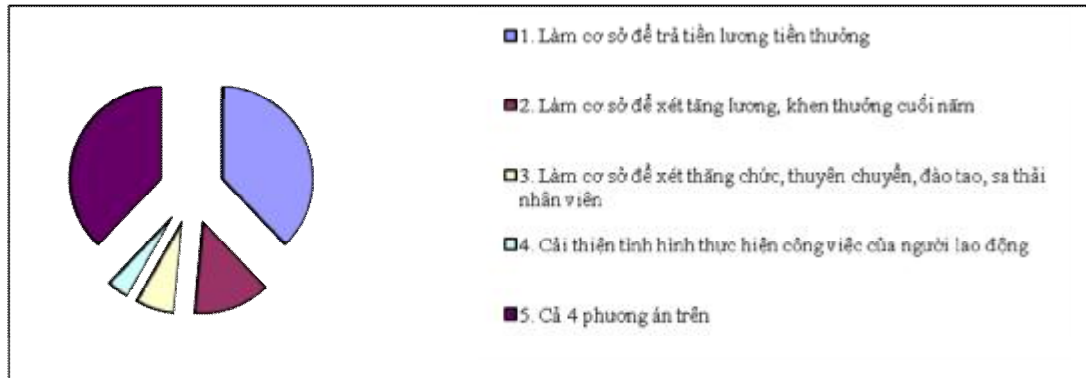
### **2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc**

Nhận thức được tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc, hiện nay tại Công ty cổ phần bê tông Alpha đã triển khai hoạt động đánh giá thực hiện công việc đối với toàn bộ nhân viên trong công ty với các mục tiêu như sau:

- Mục tiêu kinh tế: là mục tiêu chủ yếu và quan trọng nhất làm căn cứ để trả tiền lương, tiền thưởng cuối năm cho người lao động. Theo quan điểm của lãnh đạo công ty, nguồn thu nhập của người lao động trong công ty là từ tiền lương và tiền thưởng của họ; Nên khi gắn kết quả thực hiện công việc với lợi ích tài chính sẽ là cách tốt nhất để tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả. Mục tiêu này của công ty nhằm thực hiện đúng nguyên tắc trả lương theo hiệu quả công việc được giao.
- Mục tiêu hành chính: việc triển khai đánh giá thực hiện công việc nhằm giám sát tình hình thực hiện công việc của công nhân viên, kịp thời điều chỉnh, xử lý những sai phạm trong quá trình thực hiện công việc, giúp người lao động làm việc có hiệu quả hơn, quy củ hơn, đi vào trật tự kỉ cương nề nếp làm việc của công ty, đảm bảo cho mọi hoạt động của công ty được thực hiện liên tục thông suốt. Thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc làm căn cứ để bố trí, sắp xếp lao động phù hợp đảm bảo nguyên tắc “đúng người đúng việc”.
- Mục tiêu đào tạo phát triển: dựa vào kết quả của đánh giá thực hiện công việc, lấy thông tin để xây dựng kế hoạch đào tạo và chương trình đào tạo cho người lao động.
- Ngoài ra, việc đánh giá còn là để bình xét thi đua khen thưởng vào cuối năm.

Có thể nói, mục tiêu của hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty là rất rõ ràng, các mục tiêu hầu hết đều nhằm vào những mục đích phục vụ cho công tác quản lý của lãnh đạo.

Qua khảo sát mẫu điều tra nhận thức của người lao động về mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại công ty thu được kết quả như sau:



**Biểu đồ 2.1. Khảo sát ý kiến mẫu về mục tiêu của đánh giá thực hiện tại công ty**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Biểu đồ cho thấy: có 39% ý kiến cho rằng mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là làm cơ sở để trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động. Ý kiến này chiếm đa số vì tiền lương, thưởng gắn liền với lợi ích của người lao động; Tiền lương, tiền thưởng được trả tương xứng với hiệu quả thực hiện công việc là điều mà người lao động nào cũng mong muốn; Tiền lương chính là yếu tố đầu tiên tác động trực tiếp đến họ bởi vậy mà đa số ý kiến đều cho rằng đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để trả lương cho người lao động. Tuy rằng họ hiểu chưa hoàn toàn đầy đủ về mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc nhưng mục tiêu làm căn cứ trả lương, thưởng là quan trọng nhất đối với mỗi người lao động.

Có 36% ý kiến mẫu điều tra cho thấy họ nhận thức và hiểu rõ mục tiêu của hoạt động đánh giá thực công việc đang được triển khai tại công ty. Điều này cho thấy, phần lớn người lao động trong công ty đã hiểu rõ các mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc cũng như tầm quan trọng của hoạt động này, đây

là thành công bước đầu của công ty khi triển khai hoạt động này. Người lao động là đối tượng chính của đánh giá thực hiện công việc, do vậy họ cần phải hiểu đúng mục tiêu thì việc đánh giá mới có hiệu quả; còn nếu họ hiểu ngược lại thì việc đánh giá chỉ mang tính hình thức mà thôi.

### ***2.2.2. Thiết kế đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha***

#### ***2.2.2.1. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha***

Hiện tại, công ty cổ phần bê tông Alpha đang tiến hành đánh giá thực hiện công việc đối với toàn bộ công nhân viên trong toàn công ty, trong đó phân ra làm hai đối tượng được đánh giá là khối nhân viên văn phòng và khối sản xuất trực tiếp; Do vậy, các tiêu chuẩn được sử dụng để đánh giá hai đối tượng cũng rất khác nhau. Cụ thể như sau:

##### ***▼ Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đối với khối nhân viên văn phòng***

Do đặc thù công việc văn phòng, việc đánh giá tình hình thực hiện công việc cũng như chất lượng làm việc của các nhân viên văn phòng khó có thể dựa vào một tiêu chí định lượng cụ thể. Tuy nhiên vẫn có những tiêu chí nhất định để đánh giá chất lượng làm việc của từng nhân viên và của cả khối văn phòng. Nội dung các tiêu chí để đánh giá chất lượng công việc của nhân viên văn phòng được xây dựng dựa trên chức năng, nhiệm vụ của từng nhân viên và của cả khối văn phòng.

Nội dung đánh giá đối với khối nhân viên văn phòng tại công ty cổ phần bê tông Alpha gồm 3 tiêu chuẩn như sau:

- ***Tiêu chuẩn 1 - Ý thức chung*** : bao gồm 6 tiêu chí, mỗi tiêu chí 5 điểm, số điểm tối đa của tiêu chuẩn là 30 điểm.

| <b>Khung 2.1. Tiêu chuẩn 1 – Ý thức chung</b> |                                                 |   |                                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------|
| 1                                             | Ý thức chấp hành nội quy – quy định của công ty | 4 | Đạo đức, trách nhiệm với công việc            |
| 2                                             | Tính kỷ luật                                    | 5 | Quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, đối tác... |
| 3                                             | Tính chuyên cần                                 | 6 | Thực hiện 5S                                  |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

- **Tiêu chuẩn 2 - Trình độ chuyên môn, kỹ năng** : bao gồm 8 tiêu chí, Mỗi tiêu chí 5 điểm, số điểm tối đa của tiêu chuẩn là 40 điểm.

| <b>Khung 2.2. Tiêu chuẩn 2 – Trình độ chuyên môn, kỹ năng</b> |                                                           |   |                        |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---|------------------------|
| 1                                                             | Khả năng làm việc độc lập và sự linh hoạt trong công việc | 5 | Khả năng báo cáo       |
| 2                                                             | Khả năng tự lập kế hoạch và kiểm soát kế hoạch cá nhân    | 6 | Kỹ năng giao tiếp      |
| 3                                                             | Kiến thức chuyên môn                                      | 7 | Khả năng làm việc nhóm |
| 4                                                             | Khả năng giải quyết vấn đề                                | 8 | Khả năng sáng tạo      |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

- **Tiêu chuẩn 3: kết quả thực hiện công việc** : bao gồm 3 tiêu chí, mỗi tiêu chí 10 điểm, số điểm tối đa của tiêu chuẩn là 30 điểm.

Tiêu chí 1: Chất lượng công việc

Tiêu chí 2: Khối lượng công việc

Tiêu chí 3: Thời gian hoàn thành công việc

Nhìn chung các tiêu chí thuộc nội dung đánh giá đạt được sự thống nhất cho các chức danh tương tự nhau. Trong quá trình xây dựng các tiêu chí, công ty đã cố gắng xem xét đến những yếu tố tương tự giữa các chức danh giữa các phòng ban cho nên những nội dung đánh giá hiện tại của Công ty đã nhận được sự ủng hộ của đa số nhân viên trong công ty.

**v Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đối với khối sản xuất trực tiếp**

Khối sản xuất trực tiếp bao gồm thành phần công nhân được chia theo nghề như sau:

**Bảng 2.3 Thành phần công nhân kỹ thuật theo nghề**

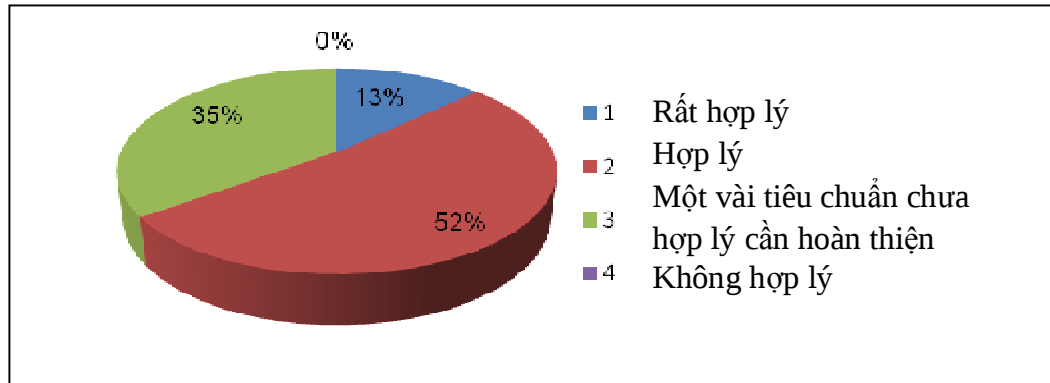
*Đơn vị tính: người*

| TT   | Công nhân theo nghề            | Số lượng | Bậc thợ |         |         |         |         |
|------|--------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      |                                |          | Bậc 3/7 | Bậc 4/7 | Bậc 5/7 | Bậc 6/7 | Bậc 7/7 |
| 1    | Thợ vận hành trạm trộn bê tông | 25       | 2       | 6       | 8       | 6       | 3       |
| 2    | Thợ nề, mộc, bê tông, hàn      | 40       | 13      | 6       | 8       | 6       | 7       |
| 3    | Vận hành máy                   | 20       | 6       | 7       | 3       | 2       | 2       |
| 4    | Lái xe                         | 15       | 5       | 4       | 2       | 3       | 1       |
| 5    | Khảo sát, trắc địa             | 6        | 1       | 1       | 2       | 1       | 1       |
| 6    | Thợ đường                      | 32       | 11      | 7       | 5       | 4       | 5       |
| 7    | Thợ cơ khí điện                | 21       | 5       | 8       | 3       | 3       | 2       |
| Tổng |                                | 159      | 43      | 39      | 31      | 25      | 21      |

*(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)*

Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá đối với khối công nhân kỹ thuật là rất khó vì đây là đối tượng công nhân sản xuất trực tiếp, đặc điểm lao động gắn với đặc thù nghề nghiệp; mà thành phần công nhân lại bao gồm rất nhiều nghề, rất khó để xây dựng tiêu chí đánh giá cho từng nghề khác nhau. Tuy nhiên, hiện nay công ty cũng đã triển khai đánh giá thực hiện công việc đối với công nhân kỹ thuật theo các tiêu chí ở bảng phụ lục 3. Qua bảng tiêu chí đánh giá trên ta thấy: các tiêu chí đánh giá đối với công nhân kỹ thuật gồm 10 tiêu chí và 15 tiêu chí áp dụng đánh giá cho đối tượng là các nhóm trưởng, tổ trưởng sản xuất. Nhìn chung các tiêu chí đã được lượng hóa với các mức điểm rõ ràng,

rất thuận tiện cho việc đánh giá của người được giao trách nhiệm đánh giá tình hình thực hiện công việc của công nhân kỹ thuật khối sản xuất trực tiếp.



**Biểu đồ 2.2 Khảo sát ý kiến mẫu về tiêu chuẩn ĐGTHCV**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Khảo sát ý kiến mẫu về sự hợp lý của các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc thu được kết quả như sau: có 19 phiếu tương đương với 13% người lao động cho rằng các tiêu chuẩn đánh giá hiện nay công ty đang áp dụng là rất hợp lý; 75 phiếu (52%) ý kiến đánh giá các tiêu chuẩn là hợp lý và 51 phiếu (35%) ý kiến cho rằng các tiêu chuẩn đánh giá vẫn chưa hợp lý và cần hoàn thiện hơn. Sở dĩ có tới 35% số người được hỏi cho rằng các tiêu chí của tiêu chuẩn đánh giá vẫn chưa hợp lý cần hoàn thiện, tác giả cho rằng nguyên nhân là do tiêu chí đánh giá cần phải tính đến yếu tố đặc trưng của từng công việc; Tuy nhiên việc xây dựng các tiêu chí cụ thể cho từng nghề là rất khó, đòi hỏi năng lực rất cao của bộ phận nhân sự trong quá trình nghiên cứu thiết kế đánh giá, hơn nữa việc này tốn nhiều thời gian và chi phí. Do vậy, công ty đã nghiên cứu đến các nét đặc trưng tương đồng giữa các nghề với nhau để thiết kế những tiêu chí đánh giá chung cho các nghề khác nhau nhưng tính chất công việc tương đồng nhau vì thế mà có tới 75 ý kiến cho rằng các tiêu chí đánh giá là hợp lý.

#### 2.2.2.2. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha

Công ty đang thực hiện đánh giá công việc theo phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, các thang đo trong phiếu đánh giá được thiết kế chung cho tất cả các nhóm công việc có tính chất tương đồng nhau. Dưới đây là hệ thống các thang đo sử dụng để đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên hàng tháng tại Công ty cổ phần bê tông Alpha.

##### ▼ Đối với khối nhân viên văn phòng

Cách thức đánh giá đối với khối nhân viên văn phòng đó là đánh giá theo phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, trong đó có sử dụng thang đo liên tục để đánh giá theo các tiêu chí đã xây dựng của công việc, thang đo gồm các mức như sau:

- Tiêu chuẩn 1- Ý thức chung: gồm 6 tiêu chí, mỗi tiêu chí 5 điểm, số điểm tối đa của tiêu chuẩn là 30 điểm. Mỗi nhân viên tự cho điểm với thang điểm tối đa của tiêu chí là 5 điểm, phương thức đánh giá như sau:

| <b>Khung 2.3 Các thang điểm của tiêu chí</b> |            |                                                                         |
|----------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Điểm                                         | Mức        | Nội dung mức                                                            |
| 1                                            | Kém        | Bạn hoàn toàn chưa đạt được nội dung của tiêu chí đánh giá              |
| 2                                            | Trung Bình | Bạn có hoàn thành nội dung của tiêu chí đánh giá nhưng đạt mức thấp     |
| 3                                            | Khá        | Bạn đã hoàn thành nội dung của tiêu chí đánh giá, đạt mức yêu cầu       |
| 4                                            | Tốt        | Bạn đã hoàn thành nội dung của tiêu chí đánh giá, vượt trên mức yêu cầu |
| 5                                            | Xuất sắc   | Bạn đã hoàn thành nội dung của tiêu chí đánh giá, xuất sắc              |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

- Tiêu chuẩn 2 - Trình độ chuyên môn, kỹ năng: bao gồm 8 tiêu chí, mỗi tiêu chí 5 điểm, số điểm tối đa của tiêu chuẩn là 40 điểm; Được đánh giá theo phương thức giống như phương thức đánh giá ở tiêu chuẩn 1.
- Tiêu chuẩn 3 - Kết quả thực hiện công việc: bao gồm 3 tiêu chí, mỗi tiêu chí 10 điểm, số điểm tối đa của tiêu chuẩn là 30 điểm.

| <b><i>Khung 2.4 Phương thức đánh giá các tiêu chí</i></b> |             |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Tiêu chí</b>                                           | <b>Điểm</b> |
| 1. Chất lượng công việc                                   |             |
| - Chất lượng công việc hiệu quả cao                       | 10          |
| - Chất lượng công việc hiệu quả tốt                       | 8           |
| - Chất lượng công việc hiệu quả khá                       | 6           |
| - Chất lượng công việc hiệu quả trung bình                | 4           |
| - Chất lượng công việc hiệu quả kém                       | 2           |
| 2. Khối lượng công việc                                   |             |
| - Hoàn thành khối lượng công việc 100%                    | 10          |
| - Hoàn thành khối lượng công việc 90%                     | 8           |
| - Hoàn thành khối lượng công việc 80%                     | 6           |
| - Hoàn thành khối lượng công việc 70%                     | 4           |
| - Hoàn thành khối lượng công việc 60%                     | 2           |
| 3. Thời gian hoàn thành công việc                         |             |
| - Thời gian hoàn thành vượt tiến độ                       | 10          |
| - Thời gian hoàn thành công việc đúng tiến độ             | 8           |
| - Thời gian hoàn thành công việc không đúng tiến độ       | 4           |

*(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)*

Những thông tin được tổng hợp từ phiếu tự đánh giá của nhân viên sẽ là cơ sở để người cán bộ đánh giá căn cứ đánh giá từng nhân viên và ra quyết định đánh giá cuối cùng để xếp hạng nhân viên. Sau khi tổng hợp điểm đánh giá ở bảng đánh giá cá nhân, dựa vào tổng số điểm người lao động được xếp loại đánh giá căn cứ vào tổng điểm đánh giá, mức xếp hạng đánh giá đối với khối nhân viên văn phòng như sau:

**Bảng 2.4 Mức xếp loại đánh giá thực hiện công việc khối văn phòng**

| STT | Xếp loại                                                          | Nội dung mức                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | A: Hoàn thành xuất sắc công việc được giao ( 90 điểm – 100 điểm ) | Khối lượng công việc hoàn thành vượt mức theo tiến độ kế hoạch, đáp ứng kịp thời yêu cầu quản lý, điều hành nghiệp vụ.<br>Với cán bộ lãnh đạo, quản lý thì phải hoàn thành tốt kế hoạch công việc theo lĩnh vực được phân công phụ trách. gương mẫu về đạo đức, lối sống. Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ của nhân viên theo quy định của công ty. |
| 2   | B: Hoàn thành công việc được giao (60 điểm – 89 điểm)             | Hoàn thành công việc được giao về số lượng, chất lượng và thời gian theo tiến độ kế hoạch, đáp ứng kịp thời yêu cầu quản lý, điều hành nghiệp vụ.<br>Thực hiện đúng và đầy đủ các nội quy, quy định của công ty theo quy định.                                                                                                               |
| 3   | C: Chưa hoàn thành (dưới 60 điểm)                                 | Chưa hoàn thành số lượng, chất lượng, tiến độ công việc được giao. Chất lượng, hiệu quả công việc thấp.<br>Còn để xảy ra tình trạng cấp trên phải nhắc nhở, phê bình trong quá trình thực hiện công việc .<br>Vi phạm đạo đức, lối sống. Vi phạm nội quy, quy chế của công ty                                                                |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

#### **▼ Đối với khối sản xuất trực tiếp**

Cách thức đánh giá đối với khối nhân viên sản xuất trực tiếp đó là đánh giá theo phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, trong đó có sử dụng thang đo rời rạc để đánh giá theo các tiêu chí đã xây dựng của công việc. Cách tính điểm cụ thể của từng tiêu chuẩn đánh giá đối với khối sản xuất trực tiếp tại công ty cổ phần bê tông Alpha như sau:

- Tiêu chuẩn đánh giá đối với công nhân trực tiếp sản xuất gồm 10 tiêu chí:

| <b><i>Khung 2.5 Tiêu chuẩn đánh giá đối với công nhân trực tiếp sản xuất</i></b> |                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Ý thức làm việc                                                               | 2. Kỹ năng làm việc              |
| 3. Chấp hành nội quy                                                             | 4. Ghi chép báo cáo sản xuất     |
| 5. Khí thế làm việc chung                                                        | 6. Làm theo chỉ đạo của cấp trên |
| 7. Báo cáo - Liên lạc - Thảo luận                                                | 8. Khả năng phát hiện lỗi, sự cố |
| 9. Thực hiện 5S                                                                  | 10. Tỷ lệ đi làm                 |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

- Tiêu chuẩn đánh giá đối với trưởng nhóm sản xuất gồm 15 tiêu chí:

| <b><i>Khung 2.6 Tiêu chuẩn đánh giá đối với trưởng nhóm sản xuất</i></b> |                                  |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Ý thức làm việc                                                       | 9. Khả năng phát hiện lỗi, sự cố |
| 2. Chấp hành nội quy                                                     | 10. Tỷ lệ đi làm                 |
| 3. Khí thế làm việc chung                                                | 11. Hoạt động theo nhóm          |
| 4. Báo cáo - Liên lạc - Thảo luận                                        | 12. Khả năng xử lý lỗi, sự cố    |
| 5. Thực hiện 5S                                                          | 13. Khả năng đào tạo             |
| 6. Kỹ năng làm việc                                                      | 14. Khả năng cải tiến            |
| 7. Ghi chép báo cáo sản xuất                                             | 15. Nắm bắt kết quả công việc    |
| 8. Làm theo chỉ đạo của cấp trên                                         |                                  |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

Cách tính điểm đánh giá cho từng tiêu chí được thiết kế theo thang điểm rời rạc theo một dãy số không liên tục từ -3, -2, -1, 0, 2, 3, 4, 5, 7, 8, cho đến 10 điểm.

Sau khi tổng kết số điểm đánh giá cho từng công nhân, dựa vào tổng điểm sẽ được đánh giá các mức xếp hạng như sau:

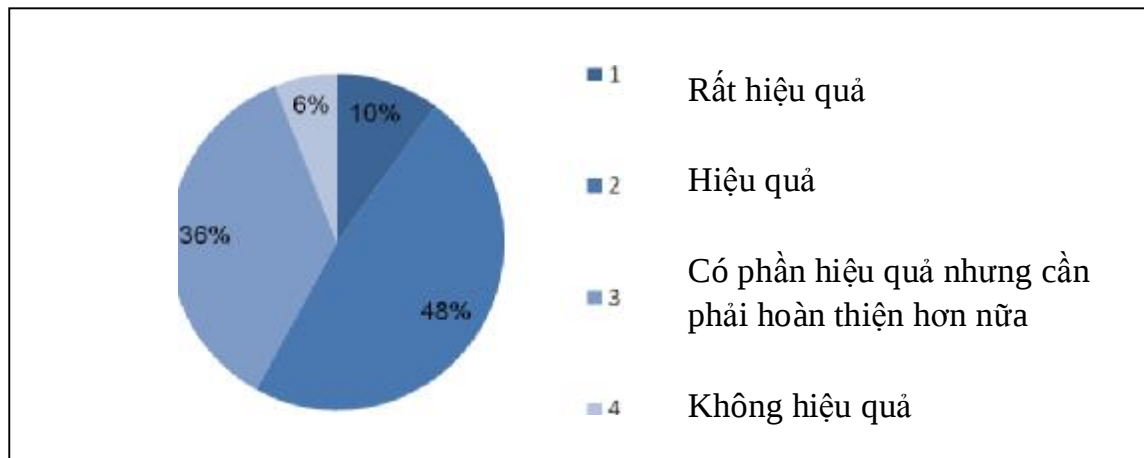
**Bảng 2.5 Mức xếp loại đánh giá thực hiện công việc khối sản xuất trực tiếp**

| STT | Xếp loại | Mức điểm đối với công nhân sản xuất | Mức điểm đối với trưởng nhóm sản xuất |
|-----|----------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 1   | A        | 80 - 100                            | 120 – 150                             |
| 2   | B1       | 67 – 79                             | 95 – 119                              |
|     | B2 a     | 55 – 66                             | 79 – 94                               |
|     | B2 b     | 45 – 54                             | 63 – 78                               |
|     | B3       | 30 - 44                             | 47 – 62                               |
| 3   | C        | 0- 29                               | 0- 46                                 |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

Các mức xếp hạng để đánh giá được phân chia chi tiết từng mức điểm, rất thuận tiện cho người đánh giá trong quá trình đánh giá và xếp hạng nhân viên trong nhóm sản xuất do mình quản lý.

Khảo sát về hiệu quả của phương pháp đánh giá thực hiện công việc đang áp dụng, ý kiến mẫu như sau:

**Biểu đồ 2.3. Khảo sát ý kiến mẫu về hiệu quả của phương pháp đánh giá**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Qua biểu đồ ta thấy có 10% ý kiến cho rằng phương pháp đánh giá rất có hiệu quả. Đa số ý kiến mẫu (48%) nhận xét phương pháp đánh giá hiện

nay công ty đánh áp dụng là hiệu quả; bên cạnh đó cũng có 36% ý kiến nhận xét phương pháp đánh giá chưa hiệu quả, cần hoàn thiện hơn và 6% ý kiến mẫu đánh giá phương pháp không hiệu quả.

#### *2.2.2.3. Đối tượng đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha*

- *Đối với khối nhân viên văn phòng*

Đối tượng chịu trách nhiệm đánh giá chính là trưởng bộ phận các phòng ban.

Cách đánh giá thực hiện như sau:

Mỗi nhân viên đều lưu trữ một file mềm bản đánh giá thực hiện công việc, vào mỗi kỳ đánh giá, mỗi nhân viên sẽ tự động điền thông tin và đánh giá về tình hình thực hiện công việc của bản thân vào phiếu đánh giá. Sau đó, gửi phiếu đánh giá cho trưởng bộ phận quản lý. Trưởng bộ phận chịu trách nhiệm đánh giá tất cả nhân viên thuộc bộ phận mình quản lý. Đồng thời, trưởng các bộ phận cũng là người tổng hợp tất cả các phiếu đánh giá cá nhân của các nhân viên trong phòng ban quản lý. Sau đó chuyển cho bộ phận nhân sự tổng hợp kết quả trình Ban Giám đốc phê duyệt.

Nhìn chung cách đánh giá như vậy là khá hợp lý và hiệu quả, vì:

- Nhân viên được tham gia vào quá trình đánh giá, được tự đánh giá tình hình thực hiện công việc của bản thân sẽ khiến cho họ ý thức được trách nhiệm của bản thân đối với công việc, tự nhận ra những ưu điểm, khuyết điểm và có hướng để sửa đổi những khuyết điểm tốt hơn. Đồng thời, việc để nhân viên tự đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ khiến họ cảm thấy sự công bằng trong đánh giá và nhờ đó kết quả đánh giá khách quan hơn.

- Ý kiến đánh giá của người quản lý trực tiếp là ý kiến có tính chất quyết định vì trưởng bộ phận là người trực tiếp giao việc, quản lý, theo dõi và giám sát công việc của nhân viên, họ là người hiểu rõ nhân viên và cũng nắm chắc

tình hình thực hiện công việc của nhân viên đồng thời cũng là người đưa ra những đóng góp kịp thời để nhân viên nâng cao hiệu quả công việc.

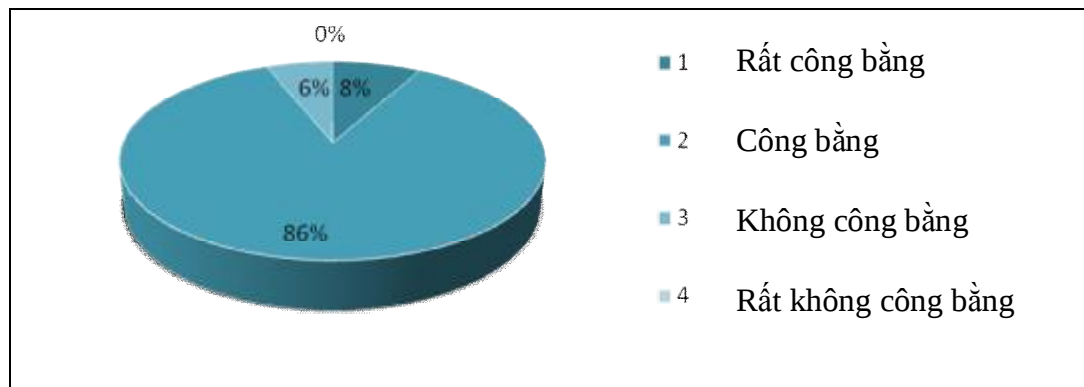
- *Đối với khối sản xuất trực tiếp*

Người đánh giá thứ nhất là các trưởng ca, trưởng nhóm, trưởng bộ phận kỹ thuật phụ trách một nhóm nhỏ. Trưởng ca, trưởng nhóm đánh giá tình hình thực hiện công việc của các thành viên trong nhóm mình, sau đó gửi kết quả đánh giá cho trưởng bộ phận kỹ thuật xem xét.

Người đánh giá thứ hai là Trưởng bộ phận kỹ thuật, xem xét lại các phiếu đánh giá, nếu đạt yêu cầu sẽ chuyển tiếp cho bộ phận nhân sự tổng hợp kết quả.

Sự phân công trách nhiệm đánh giá như trên là rất hợp lý, tuy nhiên người lao động ở khối sản xuất trực tiếp không được tham gia vào quá trình đánh giá, họ không được quyền tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân. Do vậy, trong quá trình đánh giá dễ xảy ra lỗi chủ quan của người đánh giá, khó đảm bảo sự công bằng trong đánh giá và mức độ hài lòng của người lao động về kết quả đánh giá cũng không cao.

Qua khảo sát ý kiến mẫu về việc lựa chọn người đánh giá thu được kết quả như sau:

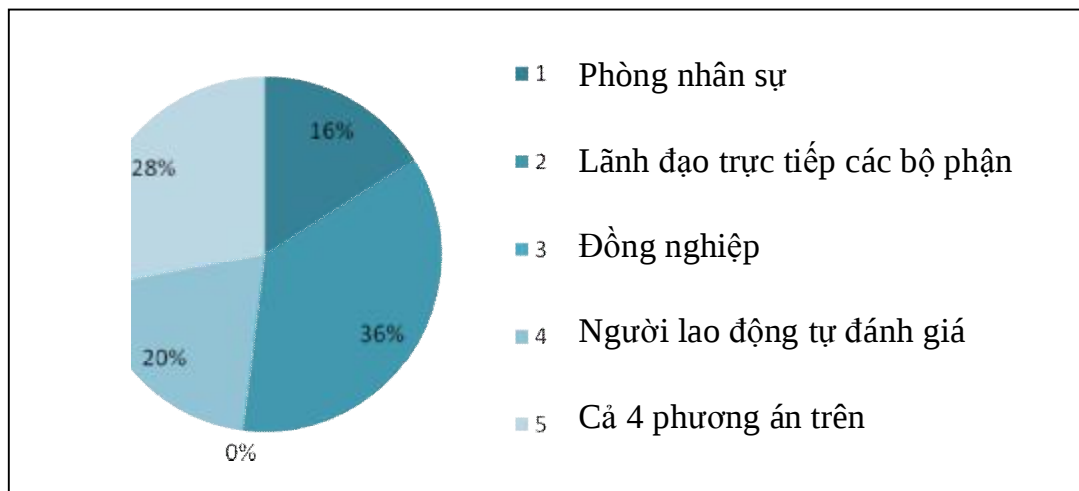


**Biểu đồ 2.4 Khảo sát ý kiến mẫu về việc lựa chọn người đánh giá**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Biểu đồ cho thấy có 8% cho rằng lựa chọn người đánh giá như hiện nay là rất công bằng. 86% ý kiến cho rằng lựa chọn người đánh giá như hiện nay là đảm bảo công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó cũng còn 6% người được hỏi cho là công ty lựa chọn người đánh giá như vậy sẽ không đảm bảo sự công bằng.

Đồng thời tác giả cũng đã đưa ra câu hỏi khảo sát ý kiến mẫu điều tra về lựa chọn người đánh giá hợp lý nhất:



**Biểu đồ 2.5 Khảo sát ý kiến mẫu về việc lựa chọn người đánh giá hợp lý**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Mẫu khảo sát ý kiến trên: có 23 phiếu (16%) lựa chọn phòng nhân sự là đối tượng đánh giá hợp lý nhất; 52 ý kiến (36%) lựa chọn lãnh đạo trực tiếp các bộ phận là người đánh giá hợp lý nhất; 0 phiếu lựa chọn đối tượng đánh giá là đồng nghiệp. 29 phiếu (20%) lựa chọn người lao động được tự đánh giá và có đến 42 ý kiến (28%) lựa chọn cả bốn đối tượng cùng tham gia đánh giá.

Qua khảo sát có rất nhiều ý kiến khác nhau về việc lựa chọn người đánh giá nào là hợp lý nhất, tuy nhiên đa số người lao động trong công ty ủng hộ việc lựa chọn lãnh đạo trực tiếp các bộ phận là đối tượng đánh giá hợp lý nhất. Thực tế cũng đã cho thấy điều này, đây cũng là lựa chọn phổ biến của

nhiều công ty hiện nay; lãnh đạo trực tiếp các bộ phận là người có ý kiến quyết định kết quả đánh giá, có như vậy kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được đánh giá một cách chính xác nhất, hiệu quả nhất và đáng tin cậy nhất.

#### *2.2.2.4. Xác định chu kỳ đánh giá*

Hiện tại công ty đang triển khai hai chu kỳ đánh giá với mục đích khác nhau cụ thể:

- *Chu kỳ đánh giá tháng*

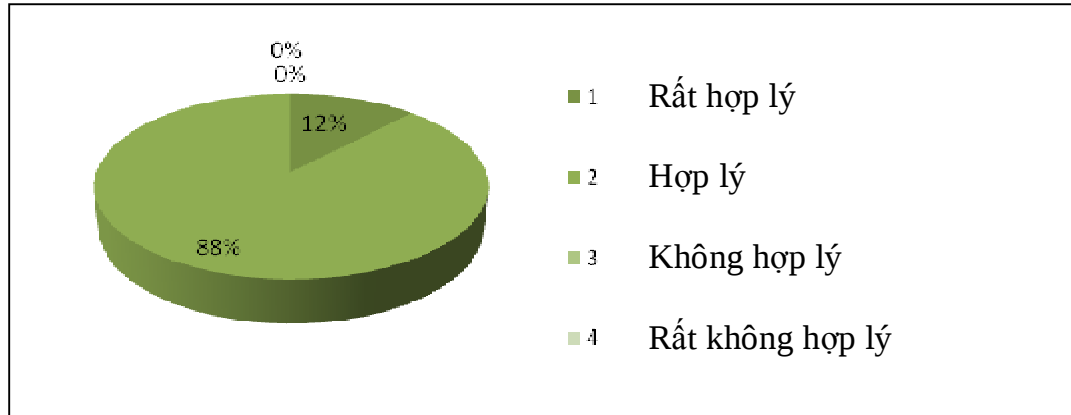
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc của công ty thông thường là 01 lần/ tháng. Hàng tháng cùng với thời gian nộp bản chấm công, toàn thể cán bộ công nhân viên của công ty tự nhận xét đánh giá về tình hình thực hiện công việc của mình trong tháng rồi gửi cho cán bộ đánh giá. Căn cứ vào khối lượng, mức độ hoàn thành công việc phải đảm nhận cộng với ý thức chấp hành kỷ luật lao động của công ty. Đây là chu kỳ đánh giá phù hợp với chế độ trả lương hàng tháng của công ty. Đối tượng được đánh giá ở đây là toàn bộ lao động của công ty. Chu kỳ đánh giá 01 lần/tháng là chu kỳ đánh giá là hợp lý, bởi nếu chu kỳ dài hơn sẽ làm cho nhân viên có tư tưởng “không được quan tâm” hoặc nếu chu kỳ đánh giá ngắn hơn sẽ làm cho nhân viên cảm thấy không thoải mái và có thể gây ức chế, đồng thời chu kỳ đánh giá ngắn cũng sẽ gây tốn kém chi phí cho Công ty.

- *Chu kỳ đánh giá năm*

- *Đánh giá giữa năm:* Vào tháng 7 hàng năm công ty sẽ tổ chức rà soát lại kết quả đánh giá của mỗi nhân viên từ tháng 7 năm trước đến hết 6 tháng đầu năm nay, trên cơ sở dữ liệu kết quả đánh giá được lưu trong hồ sơ cá nhân, sẽ lựa chọn ra những nhân viên có thành tích xuất sắc, đủ tiêu chuẩn để xem xét đề bạt thăng tiến, và nâng lương.

- *Đánh giá cuối năm:* Dựa vào kết quả đánh giá của 12 trong năm, phòng nhân sự có trách nhiệm tổng hợp kết quả đánh giá để lấy thông tin sử dụng

cho các hoạt động nhân sự khác như: xét thưởng, bình xét thi đua, khen thưởng, các danh hiệu...



**Biểu đồ 2.6 Khảo sát ý kiến mẫu về chu kỳ đánh giá**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Qua khảo sát đa số (88%) người lao động đều nhận xét chu kỳ đánh giá của công ty là rất hợp lý, 12% ý kiến cho rằng chu kỳ đánh giá rất hợp lý; không có ý kiến nào nhận xét chu kỳ đánh giá không hợp lý.

### **2.2.3. Tổ chức triển khai đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha**

#### **v Quy trình tổ chức triển khai đánh giá**

- **Chuẩn bị đánh giá:**

Trước khi tiến hành đánh giá 01 tuần, phòng hành chính nhân sự có trách nhiệm thông báo đến các bộ phận liên quan để chuẩn bị triển khai đánh giá.

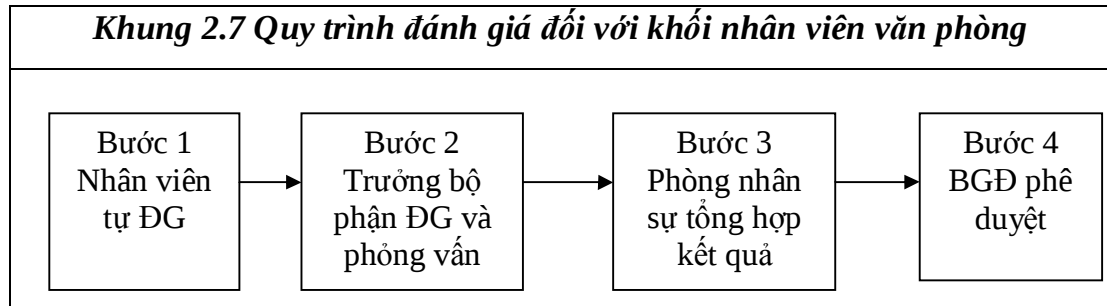
Các bộ phận sau khi nhận được thông báo đánh giá, trưởng các phòng ban kiểm tra lại hồ sơ, tài liệu của bộ phận mình và sắp xếp công việc để tiến hành đánh giá đúng kế hoạch.

Trước khi đánh giá nhân viên các trưởng phòng cần phải làm những việc sau: Xem xét lại mục tiêu của công ty, mục tiêu của phòng tháng này; Xem xét lại những ghi chép về thực hiện công việc của nhân viên.

Xem xét các trách nhiệm, mục tiêu và yêu cầu đã giao trong kỳ đánh giá;  
 Xem xét kết quả thực hiện kế hoạch cải thiện khả năng thực hiện công việc nếu có; và xem xét bảng tự đánh giá của nhân viên.

- *Triển khai đánh giá*

*Đối với khối nhân viên văn phòng*

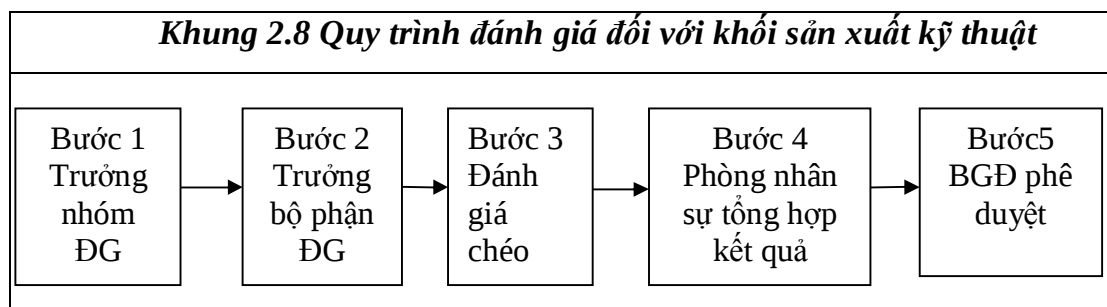


*(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)*

Nhân viên tự đánh giá: là để cho nhân viên độc lập suy nghĩ và đánh giá chính mình, được nêu lên những nguyện vọng, ý kiến cá nhân dựa trên những tiêu chí đã xây dựng trong bảng đánh giá cá nhân; Nhân viên tự đánh giá và chuyển lại file đánh giá cho người quản lý đúng hạn; Sau khi nhân viên gửi bản tự đánh giá hoàn chỉnh tới người đánh giá.

Người quản lý trực tiếp đối chiếu kết quả đánh giá và trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá. Gửi các tài liệu đánh giá cho phòng nhân sự.

*Đối với khối sản xuất kỹ thuật*



*(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)*

- *Báo cáo đánh giá:* kết thúc các hoạt động đánh giá tại các phòng ban, Phòng hành chính nhân sự thực hiện các công việc sau:

Tổng hợp kết quả đánh giá của các phòng ban

Lập báo cáo về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Gửi báo cáo cho Ban Giám đốc, để người có thẩm quyền phê duyệt kết quả.

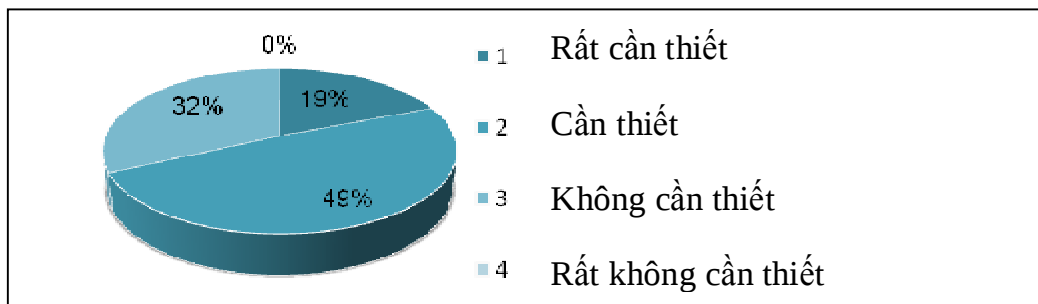
- **Thông báo kết quả đánh giá:**

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được gửi bằng văn bản đến từng phòng ban trong công ty. Trưởng bộ phận có trách nhiệm tổ chức cuộc họp thông báo kết quả và nhận những phản hồi về kết quả đánh giá từ phía người lao động. Ghi nhận những phản hồi về kết quả đánh giá; Nếu nhân viên không thỏa mãn với kết quả đánh giá có thể, phản hồi ngay với cấp quản lý trực tiếp yêu cầu đánh giá lại. Yêu cầu phải được lập thành văn bản và gửi tới người đánh giá trong vòng 10 ngày làm việc kể từ khi có trao đổi về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Đánh giá lại: Sau khi xem xét lại kết quả đánh giá người đánh giá vẫn bảo lưu kết quả đánh giá ban đầu; Người quản lý cấp trên sẽ xem xét lại bản đánh giá; Người quản lý cấp trên trao đổi với người quản lý trực tiếp và đánh giá lại

#### **v Phỏng vấn đánh giá**

Qua khảo sát mẫu về sự cần thiết của phỏng vấn đánh giá, người lao động đưa ra các ý kiến như sau:



**Biểu 2.7 Khảo sát ý kiến mẫu về sự cần thiết của phỏng vấn đánh giá**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Quá trình khảo sát thu được nhiều ý kiến khác nhau về sự cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá, có 19% cho rằng phỏng vấn đánh giá là hoạt động rất cần thiết, 49% nhận xét là cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá và còn có nhiều ý kiến (32%) cho rằng phỏng vấn đánh giá là không cần thiết. Có thể thấy rằng còn nhiều người lao động chưa hiểu được tầm quan trọng của hoạt động phỏng vấn đánh giá, đây là hoạt động trao đổi 2 chiều giữa người đánh giá và đối tượng được đánh giá về kết quả đánh giá, có sự trao đổi thảo luận thì mới giải quyết được các vấn đề phát sinh trong đánh giá, giúp người lao động thay đổi tích cực để phát triển.

Trên thực tế công ty cũng đã triển khai hoạt động phỏng vấn đánh giá theo hai hình thức sau:

- *Phỏng vấn thoả mãn - thăng tiến.*

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên đáp ứng các nhu cầu tiêu chuẩn đặt ra thì nhân viên đó sẽ có khả năng thực hiện thăng tiến. Phỏng vấn thăng tiến được thực hiện vào chu kỳ đánh giá giữa năm; Mục đích của phỏng vấn là thảo luận với nhân viên về kế hoạch nghề nghiệp và các kế hoạch hành động đặc biệt để nâng cao trình độ văn hoá, chuyên môn cho nhân viên, tạo cho họ có đủ khả năng để thực hiện những công việc, chức vụ và yêu cầu cao hơn.

- *Phỏng vấn không thoả mãn - điều chỉnh:*

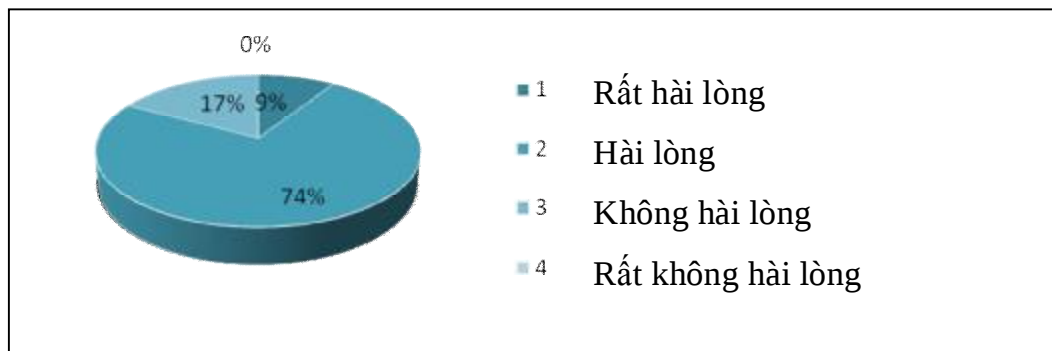
Đối với những nhân viên không thoả mãn về kết quả đánh giá, cấp quản lý trực tiếp sẽ tiến hành phỏng vấn đánh giá nhân viên đó theo các tiêu chí trong bảng đánh giá thực hiện công việc và có căn cứ vào các ghi chép về quá trình thực hiện công việc của nhân viên đó.

Sau khi thông báo kết quả đánh giá những nhân viên có kết quả đánh giá kém sẽ được cấp trên trực tiếp tiến hành phỏng vấn với nội dung như sau:

- Yêu cầu nhân viên điều chỉnh, sửa chữa những sai sót của họ trong thực hiện công việc.
- Những nhân viên không có khả năng điều chỉnh lại hoạt động của mình, không thể đạt được yêu cầu tiêu chuẩn thì phải chuyển họ sang thực hiện công việc khác, đơn giản nhất hoặc phải cho nghỉ việc.

Tác giả đánh giá, công ty đã đã thực hiện triển khai đánh giá rất khoa học, quá trình tổ chức triển khai đánh giá có sự tham gia của các đối tượng có trách nhiệm và thẩm quyền, tạo được sự khách quan và công bằng trong đánh giá, đồng thời hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá công ty thực hiện rất tốt, đảm bảo tính công khai minh bạch trong đánh giá.

Khảo sát về sự hài lòng đối với hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá thu thập được như sau:

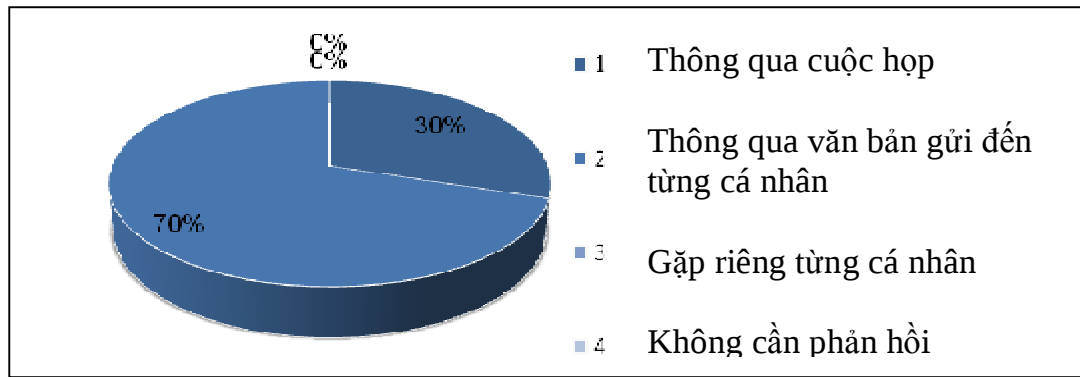


**Biểu 2.8 Khảo sát ý kiến về sự hài lòng đối với hệ thống thông tin phản hồi**

(Nguồn: khảo sát của học viên)

Theo kết quả khảo sát ta thấy có 9% ý kiến rất hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá, 74% ý kiến hài lòng, nhưng vẫn còn nhiều ý kiến (17%) không hài lòng với hệ thống thông tin phản hồi.

Đồng thời, tác giả cũng đã tiến hành phỏng vấn lấy ý kiến của người lao động về cách thức phản hồi thông tin về kết quả đánh giá thực hiện công việc, kết quả thu được phản ánh trong biểu đồ dưới đây:



**Biểu 2.9 Khảo sát ý kiến mẫu về cách thức phản hồi thông tin đánh giá**

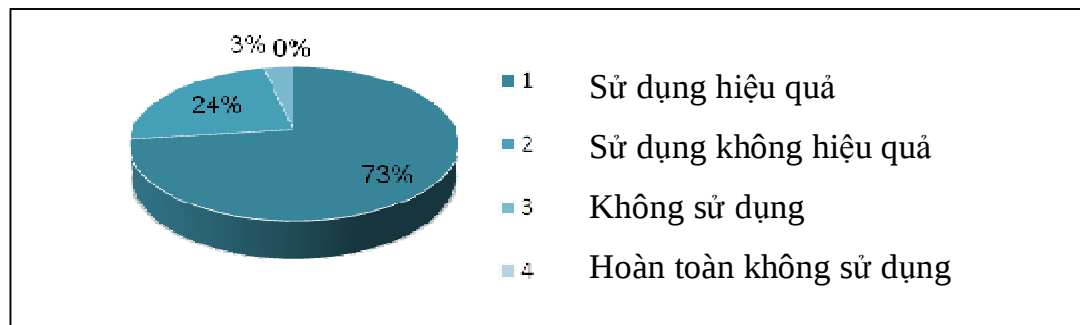
(Nguồn: khảo sát của học viên)

Khảo sát cho thấy đa số (70%) ý kiến lựa chọn cách phản hồi thông qua văn bản gửi đến cho từng người lao động; cách thứ này đảm bảo kết quả đánh giá thực hiện công việc của mỗi nhân viên được bảo mật; Tuy nhiên, lại không đảm bảo tính công khai và minh bạch trong đánh giá.

#### **2.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực tại công ty cổ phần bê tông Alpha**

Đánh giá thực hiện rất quan trọng đối với các hoạt động quản trị nhân lực, kết quả đánh giá thực hiện công việc là nguồn thông tin quan trọng để thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức.

Qua khảo sát ý kiến mẫu về hiệu quả của hoạt động đánh giá thực hiện công việc tác giả đã thu được những ý kiến như sau:



**Biểu 2.10 Ý kiến mẫu về hiệu quả của việc sử dụng kết quả ĐGTHCV**

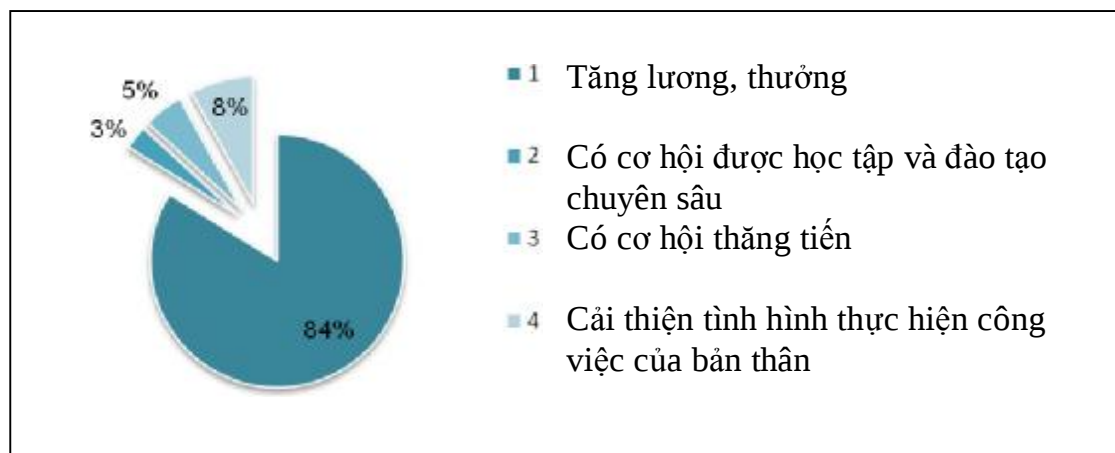
(Nguồn khảo sát của học viên)

Kết quả khảo sát cho thấy: có 106 phiếu tương đương với 73,1% ý kiến đánh giá công ty sử dụng kết quả của đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả, 34 ý kiến (23,44%) cho rằng sử dụng không hiệu quả và 3,44% ý kiến đánh giá là công ty không sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong thực tế quản lý lao động tại công ty.

Thực tế của việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực tại công ty như sau:

#### *2.2.4.1. Sử dụng trong việc trả thù lao lao động*

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong trả thù lao lao động là mục tiêu chính của hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha. Qua kết quả khảo sát mẫu, có 121 phiếu tương đương với 83% ý kiến trả lời rằng kết quả đánh giá thực hiện công việc mang lại lợi ích về tiền lương tiền thưởng cho người lao động. Tăng lương, thưởng là lợi ích đầu tiên và tác động mạnh nhất đến người lao động, chính vì lẽ đó mà đa số người lao động nghiêng về lợi ích tăng lương, thưởng từ kết quả của đánh giá thực hiện công việc.



***Biểu 2.11 Khảo sát mẫu về lợi ích mang lại từ kết quả ĐGTHCV***

*(Nguồn: khảo sát của học viên)*

Cách thức sử dụng kết quả đánh giá vào trong cách tính trả tiền lương, tiền thưởng cho nhân viên như sau:

#### **v Tiền lương**

Trong bất kỳ thời điểm nào thì tiền lương vẫn giữ vai trò quan trọng đối với người lao động. Đó là nguồn thu nhập chính của họ. Tiền lương cao hay thấp, sự công bằng về mức lương, thu nhập có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động. Tiền lương của người lao động được gắn liền với trách nhiệm công việc, vị trí càng cao, trách nhiệm càng lớn. Điều này đảm bảo tiền lương được trả công bằng, phù hợp với vị trí, năng lực của người lao động, người lao động phải nỗ lực, phấn đấu hoàn thành tốt công việc của mình.

Tiền lương của người lao động tại công ty được tính như sau:

$$TL_{\text{tháng}} = TL_{\text{cơ bản}} + T_{\text{thưởng hệ số}} - \text{các khoản giảm trừ lương}$$

$T_{\text{thưởng hệ số}}$ : được tính theo hệ số thi đua cá nhân, dựa vào mức xếp loại cá nhân tổng hợp từ kết quả đánh giá thực hiện công việc.

#### **- Tiền thưởng:**

Đối với công nhân viên, tiền thưởng có ý nghĩa to lớn không chỉ về vật chất mà còn về tinh thần. Khi người lao động được thưởng có nghĩa là thành tích của họ được tuyên dương. Họ sẽ phấn khởi, hăng say và nhiệt tình với công việc hơn. Khi con người nỗ lực làm việc họ sẽ mong đợi một kết quả tốt đẹp cùng với một phần thưởng xứng đáng. Kết quả và phần thưởng ở đây có thể là tiền thưởng, sự thăng tiến trong công việc, được ghi nhận thành tích... trong đó, tiền thưởng là một trong những yếu tố tạo nên động lực làm việc cho họ. Hiện nay, công ty đang áp dụng trả thưởng theo tháng, theo năm như sau:

- *Thưởng hàng tháng*: được tính căn cứ dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, xếp loại cá nhân và hệ số thi đua cá nhân

**Bảng 2.6 Bảng xếp loại và hệ số thi đua cá nhân hàng tháng theo các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với khối sản xuất kỹ thuật**

| Xếp loại cá nhân | Mức xếp hạng | Hệ số thi đua cá nhân |
|------------------|--------------|-----------------------|
| A                | Xuất sắc     | 1.4                   |
| B1               | Giỏi         | 1.2                   |
| B2a              | Tốt          | 1.0                   |
| B2b              | Khá          | 0.8                   |
| B3               | Trung bình   | 0.5                   |
| C                | Kém          | 0.3                   |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

Đối với khối nhân viên văn phòng, hệ số thi đua cá nhân được xếp như sau:

**Bảng 2.7. Bảng xếp loại và hệ số thi đua cá nhân hàng tháng theo các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với khối nhân viên văn phòng**

| Xếp loại cá nhân | Mức xếp hạng | Hệ số thi đua cá nhân |
|------------------|--------------|-----------------------|
| A                | Xuất sắc     | 1.4                   |
| B                | Hoàn thành   | 1.0                   |
| C                | Kém          | 0.5                   |

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

Tiền thưởng được tính như sau:  $T_{\text{thưởng}} = \text{Hệ số thi đua cá nhân} \times \text{Mức thưởng tháng}$ . Mức thưởng tháng là 1.000.000 đồng. Tiền thưởng được tính và chi trả cùng tiền lương tháng vào tài khoản ATM của mỗi người lao động vào ngày 05 hàng tháng.

Có thể thấy hàng tháng mọi công nhân viên đều có tiền thưởng, số tiền thưởng nhiều hay ít đều do kết quả thực hiện công việc của người lao động, đây là yếu tố quan trọng giúp cho người lao động có động lực nâng cao chất lượng công việc của bản thân.

Tuy nhiên việc đánh giá thực hiện công việc áp dụng các tiêu chí đánh giá còn mang tính chung chung cho nhiều vị trí việc làm. Hơn nữa, người đánh giá trực tiếp nhiều khi không theo dõi được chi tiết được tình hình thực hiện công việc, cán bộ nhân sự thì chỉ dựa vào bảng chấm công để đánh giá chỉ tiêu thời giờ làm việc. Do đó chưa đảm bảo việc trả thưởng chính xác nhất theo hiệu quả làm việc của nhân viên.

- *Thưởng cuối năm*

Vào cuối năm, công ty sẽ tổ chức tổng hợp kết quả đánh giá của 12 tháng trong năm, để tính thưởng cuối năm, người lao động sẽ được hưởng tháng lương thứ 13 theo quy định của Công ty, căn cứ vào xếp loại đánh giá thực hiện công việc trong năm của người lao động

Hệ số thưởng tháng lương thứ 13 như sau:

- Loại xuất sắc: 2,5
- Loại giỏi: 2,0
- Loại tốt : 1,5
- Loại khá: 1,0
- Loại trung bình : 0,8

**Mức thưởng tháng lương thứ 13 =  $TL_{\text{cơ bản}} \times \text{hệ số thưởng tháng 13}$**

Mức thưởng được quy định giúp người lao động nhận thức được nếu họ làm việc có hiệu quả hơn thì sẽ có mức thưởng cao hơn. Tiền thưởng sẽ góp phần nâng cao thu nhập cho người lao động, đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình họ. Họ sẽ yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với công ty.

**2.2.4.2. Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên**

Người lao động có đang làm việc đúng vị trí, có phát huy được hết năng lực của bản thân hay không, kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ trả lời cho câu hỏi đó. Nếu người lao động xếp loại kém thì chứng tỏ họ đang làm

việc sai vị trí và công tác bố trí nhân viên chưa hiệu quả. Kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được sử dụng trong các hoạt động sau:

- *Định hướng nhân viên:*

Khi nhân viên có mức xếp loại nhân viên luôn là mức C thì người quản lý trực tiếp cần gặp gỡ và định hướng lại nhân viên. Định hướng cho nhân viên mới giúp người lao động xác định lại năng lực của bản thân, những yêu cầu của vị trí làm việc hiện tại; Những lý do tại sao, người lao động luôn không hoàn thành nhiệm vụ, Người quản lý trực tiếp hướng dẫn nhân viên cách thức hoàn thành công việc, chỉ ra những nhiệm vụ cần thực hiện, yêu cầu cần phải làm tốt đến mức nào... Bên cạnh đó công ty cũng thường xuyên tổ chức các chương trình định hướng cho cán bộ công nhân viên trong nhà máy về những thay đổi chế độ làm việc, lương thưởng, định hướng cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp... để nhân viên phát huy tinh thần lao động sản xuất.

- *Bố trí, sắp xếp nhân viên:*

Công tác sắp xếp bố trí nhân viên trong công ty máy được phụ trách bởi phòng Hành chính nhân sự và sự phối hợp của trưởng các phòng ban khác cùng thực hiện. Xuất phát từ nhu cầu công việc của từng phòng ban mà công nhân viên được bố trí vào trên cơ sở phân tích, xem xét, đánh giá năng lực trình độ của nhân viên đó với nhiệm vụ và yêu cầu công việc.

- Những nhân viên thường xuyên xếp hạng thành tích A đối với khối văn phòng và từ B2a trở lên đối với khối sản xuất sẽ được xem xét bố trí thêm công việc, hoặc sắp xếp làm các công việc có mức độ phức tạp hơn, trách nhiệm cao hơn. Họ là đối tượng được quy hoạch làm cán bộ nguồn của Công ty; họ cũng sẽ chịu trách nhiệm hướng dẫn, kèm cặp, chỉ bảo nhân viên mới trong hoạt động định hướng nhân viên nếu được phân công.

- Những nhân viên thường xuyên có mức xếp hạng B3 được định hướng lại nghề nghiệp, hỗ trợ để có thể cải thiện thành tích công việc tốt hơn.

- Những nhân viên thường xuyên ở mức C được xem xét để chấm dứt hợp đồng lao động.

- *Cải thiện điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động .*

Ban lãnh đạo công ty đặt yêu cầu môi trường làm việc an toàn cho người lao động lên hàng đầu. Ngay từ khi bắt đầu xây dựng, ban lãnh đạo công ty cùng với các chuyên viên lao động, bảo hộ lao động đã nghiên cứu cách thức bố trí phân xưởng, trạm trộn bê tông, bố trí nơi làm việc hợp lý khắc phục được các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động như bụi, độ ồn, rung, khí độc.... Công ty luôn quan tâm cải thiện điều kiện lao động, môi trường làm việc cho người lao động, thường xuyên bảo dưỡng, sửa chữa máy móc, trang bị đầy đủ dụng cụ, trang thiết bị, phương tiện bảo hộ, đào tạo các thông số kỹ thuật, bố trí nơi làm việc phù hợp với điều kiện sản xuất nhằm đảm bảo an toàn lao động cho công nhân viên.

Trong nội quy lao động của công ty quy định rõ thời gian làm việc và nghỉ ngơi như sau:

Đối với khối văn phòng: ngày làm việc từ thứ hai đến sáng thứ bảy hàng tuần; Giờ làm việc: buổi sáng 8h00 – 12h00, buổi chiều 13h00 – 17h00; Giờ nghỉ ngơi: một tiếng buổi trưa; Số ngày làm việc: 24 ngày công/tháng.

Đối với khối sản xuất: ngày làm việc từ thứ hai đến thứ bảy hàng tuần; Giờ làm việc: buổi sáng 7h30 – 11h30, buổi chiều 13h00 – 17h00; Giờ nghỉ ngơi: một tiếng rưỡi buổi trưa; Số ngày làm việc: 26 ngày công/tháng. Tùy tính chất địa điểm từng công trường thời gian bắt đầu/kết thúc làm việc có thể thay đổi, tuy nhiên vẫn đảm bảo đủ 48 tiếng/tuần.

Theo quy chế an toàn lao động của công ty, công ty sẽ tiến hành mọi biện pháp hợp lý nhằm đảm bảo môi trường làm việc an toàn và lành mạnh cho người lao động; Cụ thể, công ty trang bị thiết bị bảo hộ lao động đối với

người lao động trực tiếp sản xuất, công ty đã trang bị cho người lao động các thiết bị bảo hộ cá nhân như: quần áo, mũ, giày, áo mưa : 2 bộ/năm; Khẩu trang 4 chiếc/tháng; Găng tay: 2đôi/tháng. Những trang thiết bị này về cơ bản đã giúp người lao động tránh khỏi những tác nhân độc hại, nguy hiểm.

Dây chuyền công nghệ sản xuất của công ty là một hệ thống tự động hóa cao, phương tiện máy móc, thiết bị phục vụ, phụ trợ nơi làm việc đầy đủ. Các dụng cụ phụ trợ như máy cắt, máy khoan, hàn... được cất giữ trong một kho chuyên dụng do Phó phòng kỹ thuật kiêm nhiệm phụ trách. Đối với lao động khối hành chính văn phòng, nhân viên được trang bị các loại máy móc, thiết bị phục vụ cho công việc như máy in, máy tính, máy fax, máy photocopy, điều hòa... Hàng này đều có nhân viên phục vụ, dọn vệ sinh. Tất cả các hoạt động trên nhằm cải thiện điều kiện làm việc, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động có thể hoàn thành công việc sao cho có hiệu quả nhất.

Dựa vào việc tổng những đề xuất của nhân viên trong bản đánh giá thực hiện công việc mà Công ty xem xét cải thiện các điều kiện làm việc cho người lao động một cách thuận lợi nhất.

#### *2.2.4.3. Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến*

- *Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động*

Với một bộ phận khá lớn người lao động trong công ty thì cơ hội được thăng tiến trong công việc là động lực thúc đẩy họ nỗ lực phấn đấu, hoàn thành nhiệm vụ. Chính vì vậy công tác đề bạt, thăng tiến được người lao động rất quan tâm. Ban lãnh đạo công ty căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, để đánh giá năng lực của người lao động trong quá trình rèn luyện, làm việc, đào tạo tại công ty và trên cơ sở yêu cầu của công việc rồi từ đó vạch ra các hướng phát triển nghề nghiệp cho họ. Công ty thường xuyên theo dõi, giám sát quá trình thực hiện công việc của người lao động để phát hiện ra

những người thực sự có năng lực. Chính vì vậy, người lao động khi được đề bạt vào vị trí công việc mới đều có khả năng, kiến thức và phẩm chất cần có để thực hiện công việc. Thông thường cán bộ lãnh đạo bộ phận có quyền đề xuất việc thăng tiến cùng với sự tư vấn, hỗ trợ của bộ phận đào tạo, được sự chấp nhận của Ban Giám đốc sẽ quyết định chương trình phỏng vấn thăng tiến cho người lao động.

Chu kỳ đánh giá tháng 7 hàng năm dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động trong kỳ cần đánh giá để xem xét, nhân viên nào đủ điều kiện được tham gia phỏng vấn thăng tiến lên vị trí cao hơn.

#### *2.2.4.4. Sử dụng trong đào tạo và phát triển*

- *Tổ chức đào tạo, tập huấn nâng cao trình độ cho người lao động*

Hoạt động đào tạo và nâng cao trình độ cho người lao động đóng vai trò đặc biệt quan trọng đến hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân cũng như của tổ chức. Khi người lao động có đủ khả năng, trình độ thực hiện công việc sẽ dẫn đến sự thỏa mãn trong công việc, từ đó sẽ kích thích người lao động làm việc nâng cao năng suất. Mục tiêu đào tạo là: trang bị những kỹ năng cần thiết, nâng cao năng lực làm việc; đào tạo nâng cao cán bộ quản lý, kỹ thuật; nâng cao tay nghề, bồi dưỡng bậc thợ.

Nhu cầu đào tạo cho mỗi năm được xác định dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh, chuyển giao công nghệ, các mục tiêu của công ty, hoặc dựa trên nhu cầu đào tạo lao động hàng năm của công ty. Để xác định nhu cầu đào tạo các phòng ban tiến hành phân tích, đánh giá tình hình thực hiện công việc và thành tích của mỗi cá nhân đạt được trong năm qua của bộ phận mình do trưởng các bộ phận trực tiếp tiến hành. Qua đó xác định nên nhu cầu nhân lực hiện có đã đáp ứng được yêu cầu công việc hay chưa, từ đó mỗi bộ phận sẽ xác định nhu cầu đào tạo và gửi lên cấp trên. Phòng nhân sự sau khi tập hợp nhu cầu đào tạo của tất cả các bộ phận, căn cứ vào hồ sơ nhân sự để xem xét,

xác định: ai cần và nên đào tạo. Sau đó, phòng nhân sự sẽ tổng hợp hồ sơ, đề nghị Ban Giám đốc phê duyệt về số lượng, nội dung, phương pháp, thời gian và kinh phí đào tạo. Kế hoạch đào tạo sau khi được phê chuẩn sẽ gửi lại cho các bộ phận để mỗi bộ phận có kế hoạch điều chỉnh công việc sao cho phù hợp trong thời gian người lao động vắng mặt. Tùy vào từng năm và nhu cầu mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau.

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo, phòng hành chính nhân sự sẽ lập kế hoạch chi tiết như: thời gian đào tạo, danh sách học viên, thiết bị giảng dạy, đội ngũ giảng viên, hình thức đào tạo... Hiện tại công ty có 2 hình thức đào tạo là: đào tạo dành cho nhân viên mới và đào tạo nâng cao cho các cán bộ nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc. (đào tạo nhân viên cũ định kỳ mỗi năm 2 lần, thời gian từ 15 – 20 ngày);

Nhân viên kỹ thuật được đào tạo bằng hình thức chỉ dẫn kèm cặp ngay tại các phân xưởng, những nhân viên kỹ thuật có kinh nghiệm chịu trách nhiệm kèm cặp chỉ dẫn công việc cho những nhân viên mới vào nghề.

Nhân viên ở khối văn phòng đào tạo theo cách bổ sung những kiến thức, kỹ năng còn thiếu. Nội dung và chương trình đào tạo do bộ phận nhân sự công ty lên kế hoạch đào tạo.

Đồng thời đánh giá hiệu quả sau đào tạo là cơ sở để xác định hiệu quả của chương trình đào tạo, căn cứ vào đó để có phương pháp sửa đổi, hoàn thiện công tác đào tạo. Đào tạo để người lao động có đầy đủ chuyên môn và kỹ năng hoàn thành tốt công việc mà nhờ đó kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng ngày được nâng cao. Công ty căn cứ vào ý kiến đánh giá của học viên về chương trình, giảng viên, cách thức đào tạo; căn cứ đánh giá của giảng viên về sự tiến bộ của học viên và quan trọng nhất là căn cứ vào năng suất lao động, hiệu quả công việc tăng bao nhiêu so với trước đào tạo.

#### *2.2.4.5. Sử dụng trong việc tạo động lực lao động*

- *Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi và dịch vụ*

Bên cạnh tiền lương, thưởng, các phúc lợi và dịch vụ cũng có tác động không nhỏ tới động lực làm việc của người lao động, thể hiện sự quan tâm, khuyến khích của lãnh đạo đối với họ.

- *Bảo hiểm xã hội ( phúc lợi bắt buộc ).*

Theo quy định của nhà nước, tại các doanh nghiệp nhà nước phải thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm cho người lao động. Đây là các hình thức mà nhà nước quy định nhằm đảm bảo những điều kiện an toàn tối thiểu cho người lao động và gia đình họ nếu không may xảy ra những trường hợp tai nạn hay rủi ro thì bản thân người lao động hay gia đình họ cảm thấy không được quan tâm khi mà họ đã bỏ nhiều công sức cho tổ chức. Trong những năm qua, công tác bảo hiểm xã hội cho người lao động đã và đang được công ty thực hiện nghiêm túc theo đúng quy định của Pháp luật lao động.

Dựa trên cơ sở những chế độ này công ty đưa ra những phúc lợi tự nguyện phù hợp với điều kiện tình hình thực tế, để nhằm mục đích tạo sự an tâm, tin tưởng cho người lao động trong quá trình làm việc, đóng góp cho sự phát triển công ty.

- *Phúc lợi tự nguyện.*

Công ty áp dụng chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động theo đúng quy định của pháp luật lao động, đồng thời còn mua bảo hiểm y tế và khám sức khỏe định kỳ cho người lao động. Chi phí sẽ do công ty chi trả 100%

Bảo hiểm sức khỏe: hàng năm, công ty tổ chức khám sức khỏe cho người lao động 1 lần/năm.

Các ngày nghỉ lễ, tết Công ty đều có chế độ thưởng cho tất cả công nhân viên với mức tiền thưởng ngang nhau, tạo ra sự công bằng, bình đẳng. Vào những ngày lễ CBCNV được thưởng với mức là 200 nghìn đồng/người.

Đầu năm Công ty thường tổ chức đi khai xuân cho các CBCNV và tổ chức tiệc liên hoan cuối năm.

Thể hiện sự quan tâm tới lực lượng lao động nữ, vào các ngày 8/3, 20/10 Công ty yêu cầu tất cả các chi nhánh tổ chức mítting kỷ niệm, tổ chức các phong trào văn hóa văn nghệ và tặng thưởng để khích lệ lao động nữ. Bên cạnh đó, Công ty còn thể hiện sự quan tâm đối với con em cán bộ công nhân viên có thành tích học tập xuất sắc sẽ có những phần thưởng xứng đáng và được tham gia tham quan, du lịch do Công ty tổ chức hàng năm.

Hàng năm, Công ty hỗ trợ kinh phí giúp người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn bằng các chuyến du lịch tại các khu nghỉ dưỡng trong nước.

- *Tạo động lực lao động bằng kích thích tinh thần.*

Kết quả ĐGTHCV của người lao động được lưu trữ vào hồ sơ nhân viên để cuối năm làm căn cứ xét duyệt danh hiệu lao động giỏi và danh hiệu chiến sĩ thi đua. Tiêu chuẩn để bình xét thi đua tại Công ty như sau:

- Người lao động phải có 10 tháng đạt từ loại B1 trở lên và không có tháng nào xếp loại C
- Không vi phạm nộ quy, quy định của công ty ở mức độ phê bình trở lên dưới mọi hình thức.
- Không được nghỉ quá 6 ngày đối với các lao động không thuộc diện được nghỉ thêm bảo hiểm xã hội.
- Có ít nhất một sáng kiến cải tiến kỹ thuật áp dụng vào sản xuất hoặc công tác mang lại hiệu quả kinh tế.
- Tham gia tốt các phong trào thi đua: thi đua lao động, phong trào tiết kiệm, thực hiện vệ sinh an toàn lao động nơi làm việc.

Những nhân viên đạt danh hiệu thi đua sẽ được tôn vinh trước tập thể lao động, được trao bằng khen và tiền thưởng vào dịp tổ chức lễ liên hoan cuối năm của Công ty. Chính sách này tạo ra động lực tinh thần rất lớn cho nhân

viên có thành tích cao đồng thời khuyến khích những nhân viên khác phấn đấu đạt thành tích cao hơn.

- *Xây dựng bầu không khí làm việc lành mạnh, tích cực.*

Bên cạnh đó, dựa vào những đề xuất góp ý của nhân viên, Công ty ngày càng cải thiện môi trường làm việc tốt hơn cho người lao động. Chủ trương của công ty là tạo nên một bầu không khí làm việc thân thiện giữa những người công nhân với nhau, giữa cán bộ quản lý với công nhân của mình. Công ty đề cao việc xây dựng một bầu không khí xã hội trong công ty là bình đẳng nhưng không quá tự do (nghĩa là phải có trật tự giữa cấp trên và cấp dưới công việc là công việc nhưng khi công việc xong có thể nói chuyện bình thường không phải quá e lệ trước cấp trên, bằng lòng điều gì, bất bình điều gì có thể nói và có thể yêu cầu cấp trên giải quyết, nếu việc yêu cầu đó thỏa đáng người quản lý có thể xem xét và cố gắng giải quyết sớm cho người lao động yên tâm công tác). Các biện pháp mà công ty đã áp dụng để xây dựng bầu không khí tâm lý tại nơi làm việc.

- Tạo cho nhân viên có quyền được góp ý những vấn đề xảy ra tại nơi làm việc bằng cách bỏ thư vào hòm thư đóng góp ý kiến hay nói trực tiếp với người quản lý mình. Công ty tiến hành giải quyết nghiêm túc các kiến nghị của nhân viên nên có thể nói hòm thư đóng góp ý kiến khá hiệu quả.

- Nếu có vấn đề gì thắc mắc về tiền lương nhân viên có quyền thắc mắc trực tiếp với cán bộ quản lý tổ và không ký vào bảng lương. Cán bộ quản lý tổ sẽ làm việc với phòng nhân sự và nếu sau khi tổ trưởng về giải thích mà người nhân viên đó vẫn chưa cảm thấy thỏa đáng thì có thể trực tiếp lên hỏi rõ người cán bộ phụ trách về tiền lương. Công tác này cũng thực hiện nghiêm túc nên tạo sự công khai về hệ thống trả công cho người lao động.

Bên cạnh đó, các phong trào đoàn thể, tổ chức đời sống cho cán bộ công nhân viên trong công ty khá mạnh, đã và đang đóng vai trò sâu rộng

trong đời sống của công nhân viên. Nhiều phong trào thi đua đã trở thành truyền thống như: phong trào phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, phong trào thi đua tiết kiệm... Sau mỗi phong trào công ty tổ chức tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm, khen thưởng kịp thời cho các đơn vị đạt thành tích trong phong trào. Ngoài các phong trào thi đua trong công việc, công ty còn tổ chức các phong trào thể thao, văn hóa giữa các phòng ban, cá nhân trong tổ chức như: Giải bóng đá nam giữa các phòng ban, bộ phận... Công ty cũng thường xuyên tổ chức các chuyến tham quan, du lịch cho người lao động.

Các phong trào thi đua cùng với việc tổ chức đời sống cho người lao động trong công ty đã tạo ra nội lực mới khiến người lao động phát huy hết khả năng để đạt được thành tích ngày càng cao trong công việc mà không cần đến sự đôn đốc thúc giục.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha**

#### **2.3.1 Các nhân tố chủ quan**

##### **2.3.1.1. Mục tiêu chiến lược của tổ chức**

Công ty cổ phần bê tông Alpha được thành lập với mục tiêu trở thành nhà cung cấp bê tông thương phẩm chuyên nghiệp hàng đầu tại Hà Nội; mục tiêu này mang tính định hướng phát triển lâu dài, để đạt được mục tiêu này, công ty đã vạch ra chiến lược thực thi cụ thể như sau:

- Trong 5 năm đầu, công ty cổ phần bê tông Alpha phải thực thi mục tiêu là phát triển cơ sở hạ tầng tốt và đẩy mạnh quảng cáo sản phẩm ra thị trường.

- 5 năm tiếp theo, mục tiêu đặt ra là phát triển (tăng số lượng) khách hàng bằng cách cạnh tranh với các nhà cung cấp khách như: công ty bê tông Hà Thanh, Công ty bê tông xây dựng Hà Nội...tiếp theo, là mở rộng thị trường

ra các tỉnh cân lặn Hà Nội như Vĩnh Phúc, Bắc Ninh, Thái Nguyên, Hòa Bình...

- 5 năm tiếp theo, mục tiêu cần thực hiện là đẩy mạnh phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, duy trì khách hàng và tiếp tục mở rộng thị trường sang các tỉnh khác.

- Sau 15 năm hình thành và phát triển công ty đã có mạng lưới khách hàng rộng, có uy tín và chỗ đứng khá chắc chắn trên thị trường, mục tiêu của công ty là phải trở thành nhà cung cấp bê tông hàng đầu tại thị trường Hà Nội, phát triển cả về thương hiệu, số lượng khách hàng, doanh thu, lợi nhuận, chất lượng sản phẩm, mức độ hài lòng của khách hàng...

Để thực hiện mục tiêu chiến lược thì nguồn nhân lực cũng là một nhân tố có ảnh hưởng quan trọng đòi hỏi Ban Giám đốc phải quan tâm. Được sự tham mưu của Phòng hành chính – nhân sự, Ban Giám đốc nhận định: toàn bộ nhân viên của công ty chính là vũ khí chiến lược, là yếu tố chủ chốt quyết định sự thành công của mục tiêu chiến lược mà công ty đã xây dựng. Để đảm bảo đạt được sự thành công trong việc thực thi mục tiêu chiến lược, công ty đã thực hiện các chính sách gia tăng các khuyến khích vật chất và tinh thần cho người lao động như: tăng lương, thưởng, tạo môi trường làm việc an toàn, tạo điều kiện cho nhân viên có được cơ hội học tập nâng cao để thăng tiến...Như vậy, nhân viên sẽ được thúc đẩy làm việc tích cực hơn, gắn bó lâu dài với công ty.

Song song với việc thực hiện các chính sách ưu đãi đối với người lao động thì công ty cũng có những yêu cầu nhất định đối với nhân viên; người lao động nếu muốn nhận được những ưu đãi thì họ phải có những đóng góp nhất định đối với công ty; dựa vào tình hình thực hiện công việc của người lao động công ty sẽ xây dựng các tiêu chí yếu tố để đánh giá đúng sự đóng góp của người lao động vào việc thực hiện mục tiêu chiến lược của công ty. Trong

quá trình xây dựng các tiêu chí đánh giá, mục tiêu chiến lược có tác động sâu sắc đến hệ thống tiêu chí đánh giá, chiến lược kinh doanh của công ty là dài hạn; Vì vậy, để đáp ứng yêu cầu của quá trình phát triển, công ty tập trung đánh giá các tiêu chuẩn thuộc về hành vi và tiêu chuẩn thuộc về năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Do vậy, trong bản đánh giá thực hiện công việc hiện nay công ty đang áp dụng tập trung chủ yếu vào 2 nội dung như sau:

Các tiêu chuẩn về hành vi chiếm trọng số 30%

Các tiêu chuẩn về năng lực chiếm 70%

Việc phân chia tỷ trọng các tiêu chí đánh giá như trên nhằm đánh giá được năng lực của đội ngũ nhân viên trong quá trình thực hiện công việc, đảm bảo nguồn lực chất lượng cao cho sự phát triển của công ty ở hiện tại và tương lai.

#### *2.3.1.2. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc*

Nhận thức được tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc, hiện nay tại Công ty cổ phần bê tông Alpha , Ban Giám đốc đã chỉ thị yêu cầu Phòng Hành chính – nhân sự xây dựng hệ thống đánh giá và tiến hành triển khai đánh giá thực hiện công việc áp dụng đối với toàn bộ nhân viên công ty. Yêu cầu của Ban Giám đốc đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc như sau:

- Phải định được chính xác mức độ hoàn thành công việc của mỗi nhân viên.
- Đối với khối nhân viên văn phòng: kết quả đánh giá phải dựa trên cơ sở tự nhận xét đánh giá của mỗi nhân viên.
- Quá trình đánh giá phải làm rõ được mặt mạnh, yếu của từng nhân viên.
- Đảm bảo tính khách quan, tính toàn diện, công khai.
- Kết quả thực hiện công việc là tiêu chuẩn chủ yếu trong hoạt động đánh giá.

Với những yêu cầu trên hoạt động đánh giá thực hiện công việc sẽ được thực hiện nghiêm túc, khách quan và toàn diện; Đánh giá đúng tình hình thực

hiện công việc của mỗi nhân viên, lấy kết quả làm thông tin để hoạch định các chính sách quản trị nhân lực trong công ty. Gần đây, vào ngày 1 tháng 4 năm 2015, Ban Giám đốc đã chỉ đạo phòng hành chính nhân sự và các phòng chức năng liên quan tiến hành triển khai lấy ý kiến, thu thập thông tin xây dựng tiêu chuẩn đánh giá riêng đối với mỗi phòng ban; đây là tín hiệu cho thấy Ban Giám đốc ngày càng quan tâm hơn đến hoạt động đánh giá thực hiện công việc, các tiêu chuẩn đánh giá ngày càng được hoàn thiện và phù hợp hơn với tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong công ty; Đáp ứng được yêu cầu phát triển của công ty trong môi trường kinh doanh ngày càng có nhiều biến động.

#### *2.3.1.3. Năng lực của bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực*

Đối với hoạt động đánh giá thực hiện công phòng Hành chính – nhân sự có chức năng tham mưu cho ban lãnh đạo thiết kế các tiêu chuẩn đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá và sử dụng các kết quả đánh giá thực hiện công việc vào các quyết định nhân sự trong công ty. Dưới đây là bảng cơ cấu nhân sự của phòng Hành chính – nhân sự :

***Bảng 2.8 Cơ cấu phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha***

| <b>T<br/>T</b> | <b>Chức danh</b>                 | <b>Số<br/>lượng<br/>(người)</b> | <b>Chuyên ngành đào tạo</b>            | <b>Trình độ</b> |
|----------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|-----------------|
| 1              | Trưởng phòng                     | 01                              | Luật kinh tế                           | SĐH             |
| 2              | Phó phòng                        | 02                              | Quản trị kinh doanh                    | ĐH              |
| 3              | Chuyên viên phụ trách tuyển dụng | 04                              | Kinh tế lao động, Tiếng anh thương mại | ĐH              |
| 4              | Chuyên viên lao động tiền lương  | 04                              | Luật kinh tế, Quản trị nhân lực        | SĐH<br>ĐH       |
| 5              | Chuyên viên đào tạo              | 03                              | Quản trị nhân lực,                     | ĐH              |

|      |                              |    |                      |    |
|------|------------------------------|----|----------------------|----|
|      |                              |    | Tiếng anh thương mại |    |
| 6    | Chuyên viên an toàn lao động | 04 | Bảo hộ lao động      | ĐH |
| 7    | Nhân viên văn thư            | 03 | Văn thư lưu trữ      | CĐ |
| 8    | Nhân viên y tế               | 03 | Điều dưỡng           | CĐ |
| 9    | Lễ tân văn phòng             | 03 | Quản trị văn phòng   | TC |
| Tổng |                              | 26 |                      |    |

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự, Công ty cổ phần bê tông Alpha)

Căn cứ vào mục tiêu chiến lược của tổ chức để đáp ứng yêu cầu của quá trình phát triển, hiện nay công ty tập trung đánh giá các tiêu chuẩn thuộc về hành vi và tiêu chuẩn thuộc về năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Do đó, để xây dựng được hệ thống đánh giá hiệu quả sẽ đòi hỏi năng lực của bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực cần xác định rõ ràng mối liên kết giữa thực hiện công việc và năng lực, hành vi của người lao động. Hiện nay bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực của công ty có 16 người, trình độ đều ở bậc đại học và sau đại học, tốt nghiệp ở các chuyên ngành luật, kinh tế lao động, quản trị nhân lực...đây là các yếu tố đảm bảo họ có đủ năng lực cả về con người và chuyên môn để thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức nói chung và hoạt động đánh giá thực hiện công việc nói riêng. Bất cứ một sai sót nào trong hoạt động của bộ phận này cũng có thể dẫn đến sai sót trong quá trình đánh giá, ảnh hưởng đến tính công bằng, hiệu quả trong đánh giá.

#### 2.3.1.4. Phân tích công việc

Các văn bản kết quả của phân tích công việc là điều kiện cần đảm bảo cho việc xây dựng các tiêu chí trong đánh giá thực hiện công việc để đánh giá đúng tiêu chuẩn của từng vị trí công việc và người thực hiện công việc ở vị trí đó. Công ty cổ phần bê tông Alpha đã triển khai hoạt động phân tích công việc cho từng vị trí công việc chuyên môn và kết quả của hoạt động này là

bản hướng dẫn công việc. Sau khi người lao động được tuyển dụng vào công ty, nhân viên này sẽ tham gia vào quá trình thử việc kéo dài 2 tháng; Bản hướng dẫn công việc chính là văn bản đầu tiên nhân viên được tiếp cận để thực hiện công việc. Dựa vào bản hướng dẫn công việc, Trong bản đánh giá thực hiện công việc của nhân, công ty đã xây dựng các tiêu chí đánh giá kỹ năng của nhân viên như: Kỹ năng quản lý, giám sát, lên kế hoạch công việc; Kỹ năng giải quyết vấn đề; Kỹ năng làm việc nhóm; Kỹ năng giao tiếp với khách hàng và đồng nghiệp....

Tuy nhiên bản hướng dẫn công việc mà công ty đang áp dụng có nội dung của cả 3 tài liệu là sản phẩm cuối cùng của phân tích công việc là: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Việc tập hợp 3 tài liệu này vào trong bản hướng dẫn công việc, khiến cho sự phân chia của mô tả công việc và yêu cầu của công việc không phân định rõ ràng. Như vậy, tiêu chí đánh giá nhân viên được xây dựng chung cho tất cả các vị trí có cách thức hoạt động như nhau; Do đó, không đánh giá chính xác được tình hình thực hiện công việc từng vị trí cụ thể.

### **2.3.2 Các nhân tố khách quan**

#### **2.3.2.1. Yếu tố văn hóa xã hội**

Công ty cổ phần bê tông Alpha cũng như nhiều doanh nghiệp khác ở Việt Nam hiện nay trong quan hệ lao động còn tồn tại nhiều vấn đề là sự tác động của các yếu tố văn hóa xã hội như: Những quan niệm về đạo đức, thẩm mỹ, về lối sống, về nghề nghiệp; Những phong tục tập quán truyền thống; Những quan tâm và ưu tiên của xã hội...các yếu tố văn hóa xã hội tác động đến cách thức người ta sống, làm việc, sản xuất, và tiêu thụ các sản phẩm dịch vụ...Cụ thể, tại công ty cổ phần bê tông Alpha quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên còn xa cách, trong công việc lãnh đạo là người giao việc, nhân viên là

người thực thi, lãnh đạo luôn đúng, nhân viên không có thói quen đưa ra các ý kiến góp ý đối với lãnh đạo, quá trình quản trị nhân lực là một chiều, giữa nhân viên và lãnh đạo không thường xuyên có sự tương tác, trao đổi nhiều trong quá trình làm việc. Tình trạng này gây khó khăn cho việc nắm bắt tình hình thực hiện công việc của nhân viên, không kịp thời phát hiện được những lỗi sai và định hướng nhân viên làm việc theo đúng quỹ đạo; tình trạng này cũng khiến cho việc thu thập thông tin để đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên gặp trở ngại, dẫn đến việc đánh giá không chính xác.

Quan hệ giữa quản lý và nhân viên cũng là yếu tố gây trở ngại đối với việc phỏng vấn sau đánh giá, rất nhiều nhân viên chưa thực sự mạnh dạn, trao đổi thẳng thắn về kết quả của đánh giá thực hiện công việc, hầu hết người lao động ở khối sản xuất kỹ thuật có xu hướng chấp nhận kết quả, họ không hài lòng cũng không có ý kiến phản đối. Còn người lao động ở khối các phòng ban lại có xu hướng né tránh việc phải nhận xét, đánh giá về các đồng nghiệp khác, do tâm lý e ngại người kia sẽ hiểu nhầm ý kiến đánh giá của mình.

Những ảnh hưởng từ quan hệ cấp bậc, tâm lý dĩ hòa vi quý, xu hướng né tránh...sẽ ảnh hưởng đến kết quả của đánh giá thực hiện công việc; Vì vậy, để tránh được những tác động từ yếu tố văn hóa xã hội, công ty cổ phần bê tông Alpha cần phải xây dựng được nền văn hóa doanh nghiệp lành mạnh quy định các giá trị, các quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp để người lao động lấy đó làm căn cứ, làm thước đo hành vi, thái độ, cách thức làm việc của bản thân trong doanh nghiệp để đạt hiệu quả lao động tối ưu, đóng góp cho tổ chức và được ghi nhận, được đãi ngộ xứng đáng.

#### *2.3.2.2. Yếu tố pháp luật*

Pháp luật đưa ra những quy định cho phép, không cho phép hoặc những đòi hỏi buộc các doanh nghiệp phải tuân thủ. Công ty cổ phần bê tông Alpha là doanh nghiệp hoạt động theo luật doanh nghiệp do vậy công ty buộc phải

tuan thủ các luật pháp liên quan. Trong phạm vi, phân tích yếu tố pháp luật tác động đến doanh nghiệp có ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc, tác giả đưa ra các dẫn chứng sau:

Theo điểm 2, điều 7 chương II Nghị định 60/2013/NĐ-CP, quy định chi tiết khoản 3 điều 63 của Bộ luật lao động về thực hiện Quy chế dân chủ cơ sở tại nơi làm việc, quy định nội dung người lao động tham gia ý kiến: Các giải pháp tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất lao động, an toàn lao động, vệ sinh lao động, bảo vệ môi trường và phòng chống cháy nổ.

Quy định mới này đã được công ty áp dụng để xây dựng nên tiêu chí đánh giá ý thức của người lao động; Cụ thể trong bản đánh giá cá nhân tiêu chí đánh giá thực hiện 5S chiếm trọng số điểm là 5% để đánh giá ý thức của người lao động.

Theo điểm 1, điểm 2, điểm 3, điều 6 chương II Nghị định 60/2013/NĐ-CP, quy định chi tiết khoản 3 điều 63 của Bộ luật lao động về thực hiện Quy chế dân chủ cơ sở tại nơi làm việc, quy định nội dung người sử dụng lao động phải công khai:

1. Kế hoạch sản xuất, kinh doanh và tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, phòng, ban, phân xưởng, tổ, đội sản xuất.

2. Nội quy, quy chế, quy định của doanh nghiệp, bao gồm: nội quy lao động; quy chế tuyển dụng, sử dụng lao động; định mức lao động; thang, bảng lương, quy chế nâng bậc lương, quy chế trả lương, trả thưởng; trang bị bảo hộ lao động, quy trình vận hành máy, thiết bị, an toàn lao động, vệ sinh lao động, bảo vệ môi trường, phòng chống cháy nổ; bảo vệ bí mật kinh doanh, bí mật công nghệ; thi đua, khen thưởng, kỷ luật.

3. Tình hình thực hiện các chế độ, chính sách tuyển dụng, sử dụng lao động, trợ cấp thôi việc, trợ cấp mất việc làm, đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề, tiền lương, tiền thưởng, khấu trừ tiền

lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm y tế cho người lao động. Những nội dung này được công ty công khai giúp người lao động biết nắm bắt được kế hoạch thực hiện công việc và đảm bảo được tiến độ thực hiện công việc; qua đó nhân viên đánh giá được hiệu quả của các chính sách quản trị nhân lực được thực hiện từ thông tin kết quả đánh giá thực hiện công việc.

### *2.3.2.3. Đối thủ cạnh tranh*

Áp lực từ môi trường kinh doanh, từ các đối thủ cạnh tranh, để khẳng định uy tín và xây dựng thương hiệu công ty phải đổi mới đa dạng việc sử dụng nguồn vật liệu, ưu tiên sử dụng các vật liệu có tính thân thiện với môi trường để sản xuất các loại bê tông có chất lượng cao, bê tông thân thiện môi trường, công nghệ và thiết bị tiên tiến để sản xuất sản phẩm chất lượng cao nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, sự phát triển chung của ngành xây dựng. Đồng thời, việc tuyển dụng nhân lực cũng phải yêu cầu nguồn nhân lực chất lượng, trong tiêu chuẩn tuyển dụng có tính đến yếu tố kinh nghiệm và trình độ chuyên môn của người lao động. Người lao động trong quá trình là việc tại công ty đều được đối xử công bằng trong việc thực hiện các chế độ đãi ngộ; bên cạnh đó nhân viên cũng cần có những sự đóng góp có hiệu quả đối với công ty. Hiện nay công ty đã triển khai hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với toàn bộ nhân viên trong công ty, đó là căn cứ chính xác nhất để đánh giá những đóng góp của nhân viên đối với công ty; và kết quả của đánh giá thực hiện công việc là nguồn thông tin để công ty thực hiện các chính sách đãi ngộ với nhân viên. Người lao động được công hiến, được ghi nhận và được đãi ngộ xứng đáng sẽ sẵn sàng gắn bó và cống hiến cho sự phát triển của công ty. Nguồn lực lao động chính là nguồn lực thế mạnh giúp công ty cạnh tranh với các doanh nghiệp khác, sự phát triển không ngừng của công ty trong hơn 6 năm qua đã chứng minh cho điều đó.

## **2.4. Nhận xét chung về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần bê tông Alpha**

### **2.4.1. Kết quả đạt được**

Công ty đã triển khai thực hiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc đối với toàn bộ công nhân viên trong toàn công ty trong đó phân ra thành hai đối tượng chính là: khối nhân viên văn phòng và khối sản xuất trực tiếp, hoạt động đánh giá thực hiện công việc đã thu được những kết quả như sau:

#### **- Về mục tiêu:**

Công ty triển khai hoạt động đánh giá thực hiện công việc với các mục tiêu rõ ràng, cụ thể; Kết quả của hoạt động ĐGTHCV đã thực hiện đúng các mục tiêu mà công ty đã đề ra đó là:

Thứ nhất, rà soát tình hình thực hiện công việc của toàn bộ nhân viên trong công ty, đảm bảo mọi hoạt động của công ty được thực hiện thông suốt.

Thứ hai, làm rõ mức độ hoàn thành công việc, kết quả, hiệu quả thực hiện công việc của mỗi người lao động trong công ty.

Thứ ba, kết quả của ĐGTHCV được sử dụng làm cơ sở để xem xét các quyết định về công tác quản trị nhân lực trong nội bộ công ty.

#### **- Về tiêu chuẩn đánh giá:**

Công ty đã xây dựng được các tiêu chuẩn đánh giá tập trung chủ yếu vào hai nội dung đó là: các tiêu chuẩn về hành vi và các tiêu chuẩn về năng lực.

Các tiêu chuẩn đánh giá được phân chia cụ thể thành các lớp tiêu chí tương ứng với các nhiệm vụ chính và tiêu chí chung, các tiêu chí được định lượng rõ số điểm cụ thể dễ dàng cho người đánh giá thực hiện đánh giá.

#### **- Về phương pháp đánh giá:**

Công ty sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa trong đó sử dụng thang đo liên tục để cho điểm các tiêu chí trong phiếu đánh giá thực hiện công việc cho khối nhân viên văn phòng; và sử dụng các thang đo rời rạc để đánh

giá thực hiện công việc cho khối sản xuất. Phương pháp này có thang đo rõ ràng, độ chính xác tương đối cao, có thể áp dụng cho nhiều vị trí công việc có tính chất tương đồng và nhiều loại lao động.

- Về đối tượng đánh giá:

Ở khối nhân viên văn phòng, nhân viên được tham gia vào quá trình đánh giá, tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân, điều này khiến cho việc đánh giá được khách quan hơn.

Ở khối sản xuất trực tiếp, người đánh giá đầu tiên là các trưởng nhóm, người đánh giá thứ hai là trưởng bộ phận, Vì khối nhân viên để đánh giá rất đông nên việc phân cấp đánh giá như vậy là rất hợp ý, đảm bảo kết quả đánh giá chính xác.

Ở cả hai khối, ý kiến của trưởng bộ phận có tính chất quyết định xác định kết quả đánh giá, bởi họ là người hiểu rõ nhất về kết quả thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá, như vậy kết quả đánh giá sẽ chính xác và đáng tin cậy hơn.

- Về chu kỳ đánh giá:

Công ty tổ chức triển khai chu kỳ đánh giá hàng tháng là rất hợp lý, đánh giá được tình hình thực hiện công việc của mỗi nhân viên, thông tin đánh giá hàng tháng rất hữu ích phục vụ cho công tác quản lý nhân sự.

Chu kỳ đánh giá giữa năm nhằm thu thập thông tin để đánh giá năng lực phát triển của nhân viên, quá trình này cần có sự tích lũy các thông tin về quá trình làm việc và thành tích cá nhân trong một giai đoạn nhất định có như vậy người lao động mới bộ lộ được năng lực bản thân. Người lao động có cơ hội nhìn nhận quá trình phấn đấu của bản thân và có định hướng cho nghề nghiệp ở kỳ tới.

Chu kỳ đánh giá năm để lấy thông tin phục vụ cho các hoạt động bình xét thi đua khen thưởng cuối năm.

- Về tổ chức triển khai đánh giá:

Trong quy trình đánh giá khối nhân viên văn phòng ở bước thứ hai: trưởng bộ phận tiến hành đánh giá nhân viên theo hình thức phỏng vấn trực tiếp, bước đánh giá này vừa có thể giúp người lao động được trình bày thành tích cũng như hạn chế của bản thân trong quá trình thực hiện công việc, vừa có thể giúp cho trưởng bộ phận đánh giá được sự trung thực của nhân viên trong đánh giá bản thân, và qua phỏng vấn trao đổi trưởng bộ phận có kết quả đánh giá nhanh nhất và khách quan nhất.

Quy trình đánh giá có sự tham gia phối hợp của các phòng ban, bộ phận nhân sự và Ban Giám đốc; đảm bảo được tính công bằng trong đánh giá, đảm bảo cho hoạt động đánh giá được diễn ra công khai, minh bạch.

- Về sử dụng các kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động quản trị nhân lực: kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng trong nhiều hoạt động khác nhau của quản trị nhân lực trong công ty, đây là cơ sở quan trọng để lãnh đạo công ty đánh giá và điều chỉnh các chính sách quản trị nhân lực.

#### **2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại**

- Về tiêu chuẩn đánh giá:

Những tiêu chuẩn đánh giá đối với nhân viên khối văn phòng còn mang tính chung chung, chưa có sự tách biệt các tiêu chuẩn mang đặc trưng riêng giữa các nghề khác nhau.

- Về phương pháp đánh giá:

Ở khối sản xuất kỹ thuật các thang điểm đánh giá xây dựng rời rạc, mỗi tiêu chí một thang điểm khác nhau, không có sự thống nhất chung về việc cho điểm các tiêu chí.

- Về đối tượng đánh giá:

Ở khối sản xuất trực tiếp người lao động không được tham gia vào quá trình đánh giá, điều này dễ gây ra tình trạng người lao động không thỏa mãn với kết quả đánh giá. Người đánh giá là các trưởng nhóm, là người trực tiếp quản lý giám sát công việc của người lao động đảm bảo có đầy đủ thông tin để đánh giá nhưng do họ cũng xuất thân là những người lao động được thăng tiến lên, nhưng họ chưa được đào tạo qua về đánh giá nên sẽ xảy ra các lỗi trong quá trình đánh giá.

- Về quy trình đánh giá:

Trong quy trình đánh giá đối với khối sản xuất kỹ thuật ở bước thứ ba là bước đánh giá chéo, các tổ sản xuất sẽ tiến hành đánh giá chéo cho nhau, bước đánh giá này là không cần thiết, trong thực tế chỉ mang tính hình thức, không hiệu quả, gây chông chéo trong quá trình áp dụng.

### ***2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế***

#### ***2.4.3.1 Nguyên nhân từ phía ban lãnh đạo công ty***

Ban lãnh đạo công ty đã có sự quan tâm đến hoạt động ĐGTHCV tuy nhiên chưa sự quan tâm chưa được sâu sắc. Hiện nay công ty chưa có đầy đủ 3 bản tài liệu kết quả của phân tích công việc đó là: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Tài liệu công ty đang sử dụng là bản hướng dẫn công việc làm tài liệu chung cho các hoạt động quản trị nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá nhân viên...

Công ty chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí việc làm nên chưa có cơ sở để xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá công việc, dẫn đến việc khi đánh giá các tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng chung cho nhiều vị trí việc làm, chứ chưa xây dựng được các tiêu chí đánh giá phù hợp với từng vị trí công việc.

Cho đến nay công ty chưa từng tổ chức các buổi đào tạo người đánh giá, do vậy người chịu trách nhiệm đánh giá chưa từng được huấn luyện các

kiến thức, kỹ năng để đánh giá. Đồng thời, nếu không hiểu rõ mục tiêu, hiểu rõ cách đánh giá và được rèn luyện các kỹ năng thực hành đánh giá thì họ rất dễ gặp khó khăn trong quá trình đánh giá và thường xuyên mắc phải các lỗi đánh giá.

Trên đây là những nguyên nhân khiến cho việc thực hiện đánh giá người lao động trong công ty chưa thực sự có hiệu quả và đúng mục đích.

#### *2.4.3.2 Nguyên nhân từ phía bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực*

Phòng hành chính – nhân sự có vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch đánh giá và tổ chức triển khai đánh giá. Hiện nay, phòng hành chính – nhân sự công ty chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá, thiết kế mẫu đánh giá, lựa chọn phương pháp, xác định người đánh giá, tổ chức triển khai đánh giá, và tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc của tất cả các phòng ban; Tuy nhiên, trong quá trình tổ chức thực hiện phòng hành chính – nhân sự không tham gia vào quá trình đánh giá mà chỉ tổng hợp các kết quả đánh giá từ thông tin mà các phòng ban gửi về. Do vậy, bộ phận chuyên trách nhân sự không giám sát được quá trình thực hiện, khó phát hiện ra trong khi tổ chức thực hiện đánh giá khâu nào có sai sót cần phải cải thiện. Chính vì vậy, kết quả đánh giá đôi khi chưa thực sự phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động.

#### *2.4.3.2 Nguyên nhân từ phía người lao động trong công ty*

Người lao động chưa thực sự hiểu rõ được tầm quan trọng của hoạt động ĐGTHCV, họ vẫn có tâm lý lo sợ, trốn tránh khi bị đánh giá mà quên mất rằng mục đích của ĐGTHCV là nhằm cải tiến kết quả thực hiện công việc của chính mình.

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG ALPHA**

#### **3.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty cổ phần bê tông Alpha đến năm 2020**

##### ***3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của Công ty cổ phần Bê tông Alpha***

Định hướng và mục tiêu phát triển đến năm 2020 của Công ty cổ phần bê tông Alpha là: "Xây dựng và phát triển Công ty bền vững với đội ngũ CBCNV có tính chuyên nghiệp cao, có trình độ khoa học kỹ thuật, quản lý tiên tiến, có sức cạnh tranh lớn. Tổ chức Sản xuất kinh doanh có hiệu quả, lấy hiệu quả kinh tế làm trọng tâm và là thước đo chủ yếu cho sự phát triển bền vững công ty".

##### ***Phát triển thế mạnh truyền thống***

Tiếp tục theo đuổi các chiến lược chính trong chính sách phát triển với mục tiêu trở thành doanh nghiệp cung cấp bê tông thương phẩm chuyên nghiệp hàng đầu tại Hà Nội; Sản xuất và cung cấp các loại bê tông thương phẩm đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng; Khẳng định uy tín và xây dựng thương hiệu với việc đa dạng việc sử dụng nguồn vật liệu, ưu tiên sử dụng các vật liệu có tính thân thiện với môi trường để sản xuất các loại bê tông có chất lượng cao, bê tông thân thiện môi trường, công nghệ và thiết bị tiên tiến để sản xuất sản phẩm chất lượng cao nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, sự phát triển chung và của ngành xây dựng nói riêng. Công ty sẽ trở thành sự lựa chọn hàng đầu về nhà cung cấp bê tông trọn gói cho các công trình xây dựng lớn ở Việt Nam.

- Phát triển kinh doanh theo chiều dọc, phân đầu xây dựng được nhà máy xi măng riêng để phục vụ cho sản xuất.
- Mở rộng phạm vi hoạt động và trở thành thương hiệu nổi bật trên thị trường xây dựng tại khu vực này
- Nâng cao uy tín hơn nữa, phân đầu trở thành đối tác tin cậy nhất của các doanh nghiệp trong lĩnh vực xây dựng.

#### *Nâng cao năng lực quản lý*

Đào tạo và nâng cao năng lực điều hành quản lý, năng lực khoa học kỹ thuật, năng lực ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp với khách hàng, ... cho cán bộ công nhân viên, hướng đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để phục vụ tốt hơn cho khách hàng.

Áp dụng hệ thống công nghệ thông tin trong quản trị doanh trên toàn bộ hệ thống công ty một cách khoa học và hiệu quả. Xây dựng mô hình quản lý sản xuất kinh doanh theo quy chuẩn ISO; Xây dựng doanh nghiệp vững mạnh thông qua các chính sách ổn định, nâng cao chất lượng cuộc sống và gia tăng thu nhập cho cán bộ công nhân viên, củng cố tinh thần đoàn kết, tinh thần xây dựng, lòng nhiệt tình sáng tạo, ...

#### *Đầu tư cải thiện năng lực sản xuất*

Dựa trên ưu thế về nguồn tài chính ổn định sẵn có, Công ty sẽ tập trung mạnh và đột phá vào việc đầu tư cải tiến trang thiết bị và công nghệ thi công xây dựng hiện có cho ngang bằng trình độ với các doanh nghiệp cùng ngành nghề trên địa bàn nhằm tiết kiệm chi phí, tăng năng suất lao động, rút ngắn tiến độ và nâng cao chất lượng thi công các công trình xây dựng. Công ty sẽ tổ chức những chuyến tham quan, hợp tác, nghiên cứu học tập kinh nghiệm và chuyển giao những công nghệ, thiết bị thi công xây dựng mới cũng như áp dụng những vật liệu xây dựng mới và biện pháp thi công tiên tiến. Công ty sẽ

thường xuyên tham gia các chương trình xúc tiến ngành xây dựng nhằm mục tiêu cập nhật các công nghệ xây dựng tiên tiến.

Phát triển nguồn nhân lực cho mảng thi công xây lắp : dựa trên lực lượng hiện có chủ yếu là đội ngũ cán bộ quản lý chuyên nghiệp tại các công trường xây dựng, các đội thi công và đội ngũ kỹ thuật viên, công nhân kỹ thuật có tay nghề, Công ty sẽ tiếp tục công tác đầu tư và phát triển theo chiều sâu trong việc huấn luyện, đào tạo. Công ty hướng tới mục tiêu ngày càng chuyên môn hóa sâu hơn nữa trong từng lĩnh vực thi công xây lắp cho cả cán bộ quản lý và các lực lượng công nhân có tay nghề. Công ty sẽ phát triển các hình thức hợp tác, liên kết đào tạo với các trường Đại học, trường dạy nghề, các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước để nâng cao kiến thức cho đội ngũ nhân sự, bổ sung nhân lực cho Công ty từ nhân sự cấp cao đến những công nhân lành nghề.

Tăng cường kiểm soát công tác an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp tại các công trường.

Nghiên cứu cải tiến hình thức tổ chức thi công để tăng năng suất, tiết kiệm chi phí mang lại hiệu quả cao nhất.

#### *Mở rộng ngành nghề sản xuất kinh doanh*

Công ty tiếp tục nghiên cứu mở rộng phạm vi và ngành nghề kinh doanh khác khi có điều kiện và hiệu quả dựa trên ưu thế sẵn có về nguồn lực, kinh nghiệm, thị trường và thương hiệu của công ty.

Các ngành nghề dự kiến phát triển thêm :

- Tăng cường công tác tham gia đấu thầu các công trình XD CB tại Hà Nội và địa bàn các tỉnh lân cận.
- Kinh doanh dịch vụ vận tải hàng hóa.
- Sản xuất gạch block bê tông nhẹ cung cấp cho các công trình xây dựng cơ bản trong địa bàn tỉnh.

- Đầu tư xây dựng các dự án với quy mô từ nhỏ đến trung bình và kinh doanh bất động sản.

### ***3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty cổ phần bê tông Alpha***

Mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty cổ phần bê tông Alpha là xây dựng nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, hợp lý về cơ cấu, có thái độ, động cơ làm việc tích cực, có khả năng tiếp cận với các phương pháp, kỹ năng quản lý hiện đại, tiên tiến, hoàn thành sứ mệnh của công ty. Tất cả CBNV luôn được trao dồi về đạo đức, niềm tin và lòng tự hào về Công ty. Từ đó, nhân viên Alpha luôn ý thức vị trí đóng góp của mình trong việc hình thành văn hóa công ty, không ngừng học tập, sáng tạo, cần cù và chính trực.

Công ty Alpha luôn thực hiện nguyên tắc sắp xếp, bố trí lại nguồn nhân lực theo nguyên tắc đúng người, đúng việc. Đồng thời có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ nguồn nhân lực sẵn có để có thể đáp ứng yêu cầu ngày cao trong công việc cũng như có thể làm chủ được công nghệ, đón đầu các thách thức trong tương lai. Bên cạnh đó công ty triển khai xây dựng các chính sách nhân sự hợp lý, năng động để có thể thu hút được nhiều nhân tài từ các nơi khác về phục vụ cho Alpha. Công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực trong công ty luôn được Ban Giám Đốc chú trọng như: lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo, bố trí sắp xếp nhân lực, tiền lương và các chính sách phúc lợi...

***Thứ nhất, Ổn định và duy trì nguồn nhân lực hiện có:***

- Hoàn thiện các quy chế, chính sách hiện đang áp dụng tại Công ty.
- Đảm bảo công bằng và hợp lý trong chi trả lương cho người lao động, tạo tính cạnh tranh trong việc thu hút nguồn lực bên ngoài và giữ chân nguồn lực bên trong

- Cải thiện môi trường làm việc.
- Sắp xếp và ổn định lại nhân sự, đảm bảo bố trí nhân sự đúng người, đúng việc.
- Cải tiến phương thức làm việc, giảm thiểu các công đoạn không làm giá trị tăng thêm, đảm bảo tính chuyên nghiệp cao trong môi trường làm việc.
- Tiến hành tin học hóa các quy trình làm việc, áp dụng các phần mềm hiện đại để nâng cao hiệu quả công việc.

#### *Thứ 2, phát triển nguồn nhân lực*

- Thực hiện các chính sách đãi ngộ, phúc lợi, khen thưởng hợp lý để tạo điều kiện gắn bó lâu dài của nhân viên với Công ty.
- Tạo môi trường làm việc năng động, thân thiện với một nét văn hoá riêng biệt của Alpha
- Xây dựng và phát triển các các chính sách đề bạt - thăng tiến cho nhân viên tạo động lực phấn đấu và phát huy hết năng lực của mỗi cá nhân.
- Tiến hành phân tích tình trạng nguồn nhân lực thường xuyên để đánh giá và cơ cấu lại sơ đồ tổ chức – hoạt động trong từng giai đoạn nhằm đảm bảo hệ thống luôn trong trạng thái hoạt động hiệu quả nhất.
- Luôn nâng cao cơ cấu tổ chức và hoạt động, tạo tính năng động trong sự phát triển của Công ty nhằm tạo sự hứng khởi trong công việc của từng nhân viên, tạo tính cạnh tranh lành mạnh trong từng vị trí công việc để mọi nhân viên có thể phát huy tối đa năng lực của bản thân.
- Tổ chức các chuyến tham quan du lịch, các phong trào thể dục thể thao theo định kỳ tạo điều kiện cho tất cả nhân viên có cơ hội giao lưu học hỏi, cũng như vui chơi giải trí để tái tạo lại sức lao động.

#### *Thứ 3. Chính sách tuyển dụng, thu hút nhân tài*

- Tạo môi trường làm việc năng động, các chính sách đãi ngộ phúc lợi, tiền lương hấp dẫn nhằm thu hút các nguồn lực từ bên ngoài về làm việc

- Phối hợp cùng các công ty tuyển dụng, các trường đại học, trung tâm đào tạo để tìm kiếm các ứng viên có năng lực. Đặt biệt có các chương trình hỗ trợ và tìm kiếm các ứng viên là những sinh viên có năng lực và tâm huyết ngay từ khi còn trên ghế nhà trường.
- Sàng lọc kỹ nguồn lao động đầu vào để đảm bảo tuyển dụng được những nhân viên thật sự có khả năng, tâm huyết với công việc, nhiệt tình và sáng tạo, có hướng gắn bó lâu dài.

#### *Thứ 4. Chính sách đào tạo*

- Tiến hành đánh giá năng lực của từng nhân viên theo định kỳ ngoài trình độ chuyên môn còn phải trao đổi thêm về trình độ ngoại ngữ, nhằm xem xét khả năng của từng người để lên kế hoạch đào tạo hoặc tái đào tạo với mục đích nâng cao hơn nữa hiệu quả công việc của nhân viên.
- Quy hoạch các nguồn lãnh đạo kế cận trong tương lai để có chiến lược đào tạo hợp lý để bổ sung vào hàng ngũ lãnh đạo của Alpha trong tương lai.
- Thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo nhằm phổ biến các kiến thức mới, các kiến thức về quản trị doanh nghiệp, cũng như phương thức làm việc hiện đại cho nhân viên.

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần bê tông Alpha**

#### **3.2.1 Hoàn thiện nội dung đánh giá thực hiện công việc**

##### **3.2.1.1. Hoàn thiện xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc**

Nếu việc đánh giá thực hiện công việc không chính xác sẽ dẫn đến hậu quả: đánh giá không đúng hiệu quả làm việc cũng như năng lực của nhân viên, đãi ngộ không đúng đối tượng và không thỏa đáng, đào tạo không đúng đối tượng, bố trí công việc không hợp lý, không thể cải thiện thành tích của nhân viên cũng như không có định hướng sự phát triển nghề nghiệp cho họ...Tóm lại, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc không chính xác sẽ

ảnh hưởng đến tất cả các hoạt động trong công tác quản trị nhân lực của công ty; Vì vậy, để ĐGTHCV có hiệu quả Công ty cần hoàn thiện các mục tiêu, định hướng hoạt động đánh giá thực hiện công việc theo xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại, nhằm phát triển nguồn nhân lực phù hợp với tình hình mới. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc cần hoàn thiện thêm các nội dung sau:

Triển khai đánh giá thực hiện công việc cần làm rõ mức độ hoàn thành công việc, kết quả, hiệu quả thực hiện công việc, ưu điểm - khuyết điểm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao, năng lực cá nhân, mức độ phù hợp về trình độ chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp, ý thức trách nhiệm của người lao động đối với công việc.

Kết quả đánh giá là cơ sở để xem xét thực hiện các nội dung trong công tác quản trị nhân lực như: trả thù lao lao động, bố trí và sử dụng nhân viên, phát triển nghề nghiệp, tạo động lực lao động...

Thông qua đánh giá để xây dựng ý thức, văn hóa lao động cho từng nhân viên, tạo nền tảng cho việc phát triển văn hóa công ty.

Đánh giá hiệu quả làm việc của mỗi người lao động trong quá khứ và nâng cao hiệu quả làm việc trong tương lai.

Cùng với việc hoàn thiện xác định mục tiêu, tác giả cũng đề xuất những nội dung nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha dưới đây.

### *3.2.1.2 Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc*

- *Hoàn thiện phân tích công việc*

Hiện nay, Công ty đang áp dụng Bản hướng dẫn công việc đã được xây dựng từ khi mới thành lập công ty cho tất cả các hoạt động quản trị nhân lực có liên quan. Trong 6 năm qua, công tác phân tích công việc chưa được Công ty chú trọng thực hiện; Chính vì vậy, khi xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá

thực hiện công việc không có được những tiêu chí đánh giá hợp lý đối với mỗi vị trí công việc. Hơn nữa, không thực hiện phân tích công việc cụ thể cho từng vị trí sẽ gây ra sự thiếu linh hoạt, phù hợp đối với người lao động làm việc trong các môi trường cụ thể khác nhau, vì vậy mà người lao động vẫn chưa nắm rõ được yêu cầu đối với công việc của mình, không thấy hết được vị trí công việc đối với sự phát triển của công ty, có phương hướng phấn đấu thực hiện tốt công việc. Do đó tôi xin được kiến nghị công ty nên tiến hành phân tích lại công việc, xây dựng lại các tài liệu của phân tích công việc, hoàn thiện bản hướng dẫn công việc cho từng vị trí công việc, điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện, môi trường sản xuất thực tế của công ty.

#### *Mục tiêu của giải pháp:*

Để xác định được nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc. Phân tích công việc được tiến hành nhằm xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc và các kỹ năng, năng lực cần có để hoàn thành tốt công việc được giao. Đồng thời, quá trình này sẽ giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, chuyển chuyển, tính lương, thưởng... dựa trên các tiêu thức liên quan đến công việc.

#### *Nội dung của giải pháp*

Hoàn thiện bản hướng dẫn công việc cho từng vị trí công việc, điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện thực tế làm việc của người lao động.

Theo đó, nội dung của bản hướng dẫn công việc cần thiết phải có đầy đủ những nội dung như sau:

Mô tả về công việc: phải đưa ra được những thông tin chung về công việc; những chức năng và trách nhiệm trong công việc và giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ và trách nhiệm đó; quyền hành của người thực hiện công việc; những mối quan hệ trong công việc; các điều kiện

làm việc để thực hiện công việc đó, bao gồm các điều kiện về vật chất kỹ thuật, thời gian làm việc, điều kiện vệ sinh an toàn lao động...

Tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc phải bao gồm các điều kiện, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc gồm các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ,...Tiêu chuẩn thực hiện công việc bao gồm các chỉ tiêu phản ánh được các yêu cầu về mặt số lượng, chất lượng của sự hoàn thành nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

Tác giả đề xuất hoàn thiện nội dung của bản hướng dẫn công việc bao gồm những nội dung như sau:

| <b>Khung 3.1 Mô tả bản hướng dẫn công việc</b> |                                                         |                                                                                                      |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A.                                             | <b>Thông tin chính</b>                                  |                                                                                                      |
|                                                | Vị trí: vị trí công tác cần mô tả                       |                                                                                                      |
|                                                | Bộ phận: nhân viên thuộc phòng ban, bộ phận nào quản lý |                                                                                                      |
| B.                                             | <b>Yêu cầu về trình độ chuyên môn – kinh nghiệm</b>     |                                                                                                      |
|                                                | 1                                                       | Yêu cầu về chuyên môn                                                                                |
|                                                | 2                                                       | Yêu cầu về ngoại ngữ                                                                                 |
|                                                | 3                                                       | Yêu cầu về kinh nghiệm                                                                               |
|                                                | 4                                                       | Yêu cầu về các kỹ năng                                                                               |
| C.                                             | <b>Trách nhiệm công việc</b>                            |                                                                                                      |
|                                                | 1                                                       | Các nhiệm vụ và trách nhiệm                                                                          |
|                                                | 2                                                       | Phạm vi quyền hạn                                                                                    |
|                                                | 3                                                       | Các mối quan hệ chủ yếu: bên trong và bên ngoài công ty                                              |
| D.                                             | <b>Nội dung công việc</b>                               |                                                                                                      |
|                                                | 1                                                       | Tóm tắt công việc: mô tả chung về công việc<br>Các tiêu chí để đánh giá kết quả thực hiện công việc. |
|                                                | 2                                                       | Các điều kiện làm việc: thời gian làm việc, môi trường làm việc, các công cụ hỗ trợ...               |

(Nguồn: nghiên cứu của học viên)

- *Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá cho từng phòng ban khối văn phòng*

Hiện nay công ty vẫn đang triển khai mẫu đánh giá chung đối với tất cả nhân viên các phòng ban, dẫn đến việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của mỗi phòng ban chưa được chính xác đối với mỗi vị trí công việc. Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá trình độ chuyên môn kỹ năng riêng đối với mỗi phòng ban căn cứ vào yếu tố đặc trưng riêng của mỗi nghề như vậy việc đánh giá tình hình thực hiện công việc sẽ phù hợp với thực tế và phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của mỗi vị trí công việc.

Theo đó, tác giả đề xuất xây dựng các tiêu chí đánh giá về trình độ chuyên môn kỹ năng đối với các bộ phận phân theo các phòng ban bao gồm: bộ phận hành chính nhân sự; bộ phận kế toán – tài chính; bộ phận kinh doanh; bộ phận kỹ thuật. Ở mỗi bộ phận: giữ nguyên 5 tiêu chí đánh giá chung và thay đổi 3 tiêu chí đánh giá theo đặc trưng riêng của nghề; điểm đánh giá đối với mỗi tiêu chí là 5 điểm, điểm tối đa của tiêu chuẩn là 40 điểm. Các tiêu chí mới áp dụng để đánh giá thực hiện công việc của khối nhân viên phòng ban được thể hiện đầy đủ, rõ ràng ở khung dưới đây:

| <b>Khung 3.2 Tiêu chuẩn đánh giá trình độ chuyên môn – kỹ năng của các bộ phận</b> |                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stt</b>                                                                         | <b>Tiêu chí đánh giá chung</b>                                                                                                                                         |
| 1.                                                                                 | Khả năng làm việc độc lập và sự linh hoạt trong công việc                                                                                                              |
| 2.                                                                                 | Khả năng tự lập kế hoạch và kiểm soát kế hoạch cá nhân                                                                                                                 |
| 3.                                                                                 | Kỹ năng giao tiếp (truyền đạt thông tin, trao đổi nội bộ, hiểu nhanh và đúng ý người khác, trình bày vấn đề dễ hiểu, đi đúng vấn đề, tạo không khí cởi mở, tích cực .) |
| 4.                                                                                 | Khả năng làm việc nhóm                                                                                                                                                 |
| 5.                                                                                 | Khả năng sáng tạo trong công việc                                                                                                                                      |
| <b>Tiêu chí đánh giá riêng đối với bộ phận hành chính nhân sự</b>                  |                                                                                                                                                                        |
| 6                                                                                  | Kiến thức chuyên môn hành chính – nhân sự                                                                                                                              |

|                                                                    |                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7                                                                  | Khả năng phân tích tổng hợp (bao quát được công việc của bản thân, dựa vào những thông tin có được tổng hợp phân tích và đề xuất)                                   |
| 8                                                                  | Khả năng phối hợp thực hiện công việc với các bộ phận khác                                                                                                          |
| <b>Tiêu chí đánh giá riêng đối với bộ phận kế toán – tài chính</b> |                                                                                                                                                                     |
| 6                                                                  | Kiến thức chuyên môn kế toán – tài chính                                                                                                                            |
| 7                                                                  | Kỹ năng sử dụng thành thạo các phần mềm kế toán                                                                                                                     |
| 8                                                                  | Kỹ năng làm việc khoa học (biết quản lý sắp xếp công việc, sử dụng thời gian có hiệu quả)                                                                           |
| <b>Tiêu chí đánh giá riêng đối với bộ phận kinh doanh</b>          |                                                                                                                                                                     |
| 6.                                                                 | Kỹ năng tìm hiểu, nghiên cứu thị trường, làm marketing trên các phương tiện thông tin...                                                                            |
| 7.                                                                 | Kỹ năng thuyết trình (có khả năng thuyết trình về sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng và trước đông người, ...)                                                        |
| 8.                                                                 | Kỹ năng quản lý nhóm kinh doanh                                                                                                                                     |
| <b>Tiêu chí đánh giá riêng đối với bộ phận kỹ thuật</b>            |                                                                                                                                                                     |
| 6                                                                  | Kiến thức về kỹ thuật sản phẩm ( nắm được khái quát các nhóm sản phẩm, những thông số kỹ thuật cơ bản của sản phẩm...)                                              |
| 7                                                                  | Khả năng tự kiểm soát chất lượng sản phẩm (biết cách tự kiểm tra và giám sát chất lượng sản phẩm của mình và người khác để đảm bảo chất lượng chung của nhóm/dự án) |
| 8                                                                  | Khả năng báo cáo (có khả năng lên kế hoạch viết, chủ động trình bày và gửi báo cáo cho người quản lý, viết báo cáo rõ ràng, dễ hiểu, đầy đủ, ...)                   |

(Nguồn: nghiên cứu của học viên)

Để có thể hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, sau đó là hoàn thiện biểu mẫu đánh giá cần có sự phối hợp thực hiện giữa các bộ phận có liên quan; trong đó, trách nhiệm chính thuộc về bộ phận quản trị nhân lực mà cụ thể là phòng hành chính nhân sự Công ty cổ phần bê tông Alpha.

Phòng hành chính nhân sự có chịu trách nhiệm nghiên cứu, thiết kế lại biểu mẫu đánh giá, xây dựng mới các tiêu chuẩn đánh giá cho phù hợp; Tổ chức triển khai trong toàn công ty.

Các phòng ban khác, có trách nhiệm nghiên cứu đặc điểm của từng vị trí công việc của phòng ban mình, xây dựng các tiêu chí đề xuất chọn làm tiêu chí đánh giá tình hình thực hiện công việc của các nhân viên trong phòng.

BGD cần theo dõi sát sao, có ý kiến chỉ đạo kịp thời để thực hiện tốt công tác nghiên cứu xây dựng chương trình đánh giá mới trong toàn công ty.

### **3.2.1.3. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc**

**v Hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc đối với khối nhân viên văn phòng**

Mục tiêu của giải pháp:

Xây dựng các mức xếp hạng đánh giá hoàn thành công việc đối với khối nhân viên văn phòng căn cứ theo các mức xếp hạng đánh giá hoàn thành công việc của khối sản xuất kỹ thuật. Mục tiêu nhằm thống nhất cách xếp hạng đánh giá hoàn thành công việc trong chương trình đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

Nội dung của giải pháp: từ ba mức xếp hạng A – B – C như ban đầu, tiến hành phân chia thành 5 mức xếp hạng như bảng sau:

**Bảng 3.1 Mức xếp loại ĐGTHCV đối với khối nhân viên văn phòng**

| Xếp loại cá nhân | Mức xếp hạng                 | Điểm     | Hệ số thi đua cá nhân |
|------------------|------------------------------|----------|-----------------------|
| A                | Hoàn thành xuất sắc          | 91 - 100 | 1.4                   |
| B1               | Hoàn thành tốt               | 81 - 90  | 1.2                   |
| B2a              | Hoàn thành mức khá           | 71 - 80  | 1.0                   |
| B2b              | Hoàn thành                   | 61 - 70  | 0.8                   |
| B3               | Hoàn thành mức trung bình    | 51 - 60  | 0.5                   |
| C                | Chưa hoàn thành, cần cố gắng | Dưới 50  | 0.3                   |

(Nguồn: nghiên cứu của học viên)

**v Hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc đối với khối sản xuất kỹ thuật**

Giải pháp này nhằm cải tiến phương pháp đánh giá đối với khối sản xuất kỹ thuật; Cụ thể: khắc phục các thang điểm rời rạc không thống nhất đối với mỗi tiêu chí. Trong phạm vi đề tài này tác giả đề xuất, cải tiến thang điểm áp dụng chung thống nhất cho cả 15 tiêu chí đánh giá; mỗi tiêu chí đánh giá có trọng số điểm là 10 điểm, được đánh giá theo các mức điểm 2/4/6/8/10. Theo đó, tổng số điểm của các tiêu chí đối với công nhân sản xuất là 100 điểm và tổng số điểm đối với trưởng nhóm sản xuất là 150 điểm.

| <b>Khung 3.3 Tiêu chuẩn đánh giá đối với khối sản xuất</b> |                                  |      |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------|------|
| <b>Các tiêu chí đánh giá</b>                               |                                  |      |
| 1. Ý thức làm việc                                         | 9. Khả năng phát hiện lỗi, sự cố |      |
| 2. Chấp hành nội quy                                       | 10. Tỷ lệ đi làm                 |      |
| 3. Khí thế làm việc chung                                  | 11. Hoạt động theo nhóm          |      |
| 4. Báo cáo - Liên lạc - Thảo luận                          | 12. Khả năng xử lý lỗi, sự cố    |      |
| 5. Thực hiện 5S                                            | 13. Khả năng đào tạo             |      |
| 6. Kỹ năng làm việc                                        | 14. Khả năng cải tiến            |      |
| 7. Ghi chép báo cáo sản xuất                               | 15. Nắm bắt kết quả công việc    |      |
| 8. Làm theo chỉ đạo của cấp trên                           |                                  |      |
| <b>Cho điểm từng tiêu chí</b>                              |                                  |      |
| STT                                                        | Mức xếp loại                     | Điểm |
| 1                                                          | Xuất sắc                         | 10   |
| 2                                                          | Tốt                              | 8    |
| 3                                                          | Khá                              | 6    |
| 4                                                          | Trung bình                       | 4    |

|                       |                         |                        |                          |
|-----------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| 5                     | Chưa đạt yêu cầu        |                        | 2                        |
| Mức xếp loại đánh giá |                         |                        |                          |
| STT                   | Xếp loại mức hoàn thành | Điểm đối với công nhân | Điểm đối với trưởng nhóm |
| 1                     | A                       | 92 - 100               | 132 - 150                |
| 2                     | B1                      | 82 - 90                | 112 - 130                |
| 3                     | B2a                     | 72 - 80                | 92 – 110                 |
| 4                     | B2b                     | 62 - 70                | 72 - 90                  |
| 5                     | B3                      | 52 - 60                | 52 - 70                  |
| 6                     | C                       | 0 - 50                 | 0 - 50                   |

(Nguồn: nghiên cứu của học viên)

#### 3.2.1.4. Hoàn thiện năng lực cho đối tượng đánh giá

Đây là việc làm cần thiết và bắt buộc để đảm bảo hiệu quả của quá trình đánh giá thực hiện công việc. Căn cứ theo phương pháp đã lựa chọn, người phụ trách công tác đánh giá thực hiện công việc hoặc chuyên gia đánh giá độc lập được Công ty mời sẽ huấn luyện các kiến thức, kỹ năng đánh giá cho những người tham gia đánh giá. Những người tham gia đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích của công tác đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá để tạo ra sự nhất quán trong quá trình đánh giá thực hiện công việc trong Công ty.

Để đào tạo đánh giá cho người đánh giá, trước hết cần cung cấp các văn bản hướng dẫn đánh giá cho những người đánh giá nghiên cứu kỹ. Có thể tổ chức lớp tập huấn hoặc hội thảo đánh giá cho những người tham gia đánh giá để thảo luận về mục đích, nội dung, phương pháp đánh giá và rèn luyện kỹ năng thực hành đánh giá. Để có được kết quả đánh giá chính xác, tin cậy thì cần xây dựng chương trình đào tạo người đánh giá; chương trình đào tạo bao

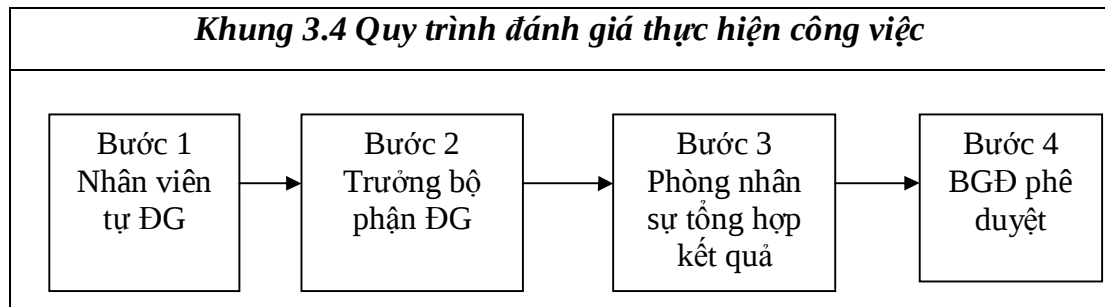
gồm: đào tạo lỗi người đánh giá, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng phỏng vấn đánh giá, đào tạo phương pháp đánh giá và sử dụng các biểu mẫu đánh giá để người đánh giá thực hiện tốt trách nhiệm của mình.

#### 3.2.1.5. Hoàn thiện việc tổ chức triển khai đánh giá thực hiện công việc

##### ▼ Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc

Mục tiêu của giải pháp nhằm thực hiện quy trình đánh giá thống nhất trong hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha, khắc phục yếu tố rườm rà, chồng chéo ở bước 3 – quy trình đánh giá đối với khối sản xuất kỹ thuật.

Quy trình tổ chức triển khai đánh giá được cải tiến theo hướng chuyên nghiệp hơn. Theo đó, quy trình đánh giá được thống nhất thực hiện chung trong toàn công ty theo bốn bước như sau:



(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty cổ phần bê tông Alpha)

- Trước kỳ đánh giá nên xác định lại mục tiêu, trách nhiệm của các bộ phận.
- Phân tiến trình đánh giá thành các giai đoạn: giai đoạn chuẩn bị; giai đoạn hoạch định; giai đoạn thực hiện thu thập thông tin đánh giá; thực hiện đánh giá.
- + Hàng tháng: trưởng bộ phận thực hiện đánh giá theo biểu mẫu, tổng hợp kết quả, cung cấp thông tin phản hồi.

+ Giữa năm: đánh giá năng lực thực hiện công việc, kết quả chuyên môn phụ vụ cho chương trình thăng tiến.

+ Cuối năm: tổng hợp lại kết quả đánh giá để xác định mức thưởng, việc tiếp tục ký hợp đồng với nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo, định hướng nghề nghiệp...

Để giải pháp này thực hiện có hiệu quả thì các bên liên quan cần thực hiện những yêu cầu sau:

+ Phòng hành chính nhân sự cần tổ chức lại chương trình đánh giá thực hiện công việc đối với khối sản xuất kỹ thuật, thông báo nội dung, kế hoạch đánh giá mới đến từng trưởng nhóm sản xuất.

+ Trưởng nhóm sản xuất cần cập nhật kế hoạch, chương trình, cách thức đánh giá mới để đánh giá việc đánh giá kết quả thực hiện công việc cho các thành viên của tổ mình được chính xác.

#### ***▼ Tăng cường hệ thống thông tin phản hồi***

Công ty cần tăng cường hơn nữa các kênh phản hồi thông tin cho nhân viên, không chỉ bằng phương pháp phỏng vấn đánh giá mà còn bằng nhiều hình thức khác như: hòm thư góp ý, hòm thư điện tử, thư tay... để người lao động có thể đưa ra những góp ý của mình đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

Đồng thời, Công ty cũng cần bổ sung cách thức phản hồi thông tin bằng văn bản đến từng người lao động. Theo đó, kết quả đánh giá thực hiện công việc: sẽ nêu rõ kết quả tình hình thực hiện công việc của người lao động trong ký đánh giá, chỉ rõ ưu điểm, nhược điểm cá nhân; mức độ phù hợp về trình độ, kỹ năng... Từ đó người lao động, có định hướng sửa đổi, hoàn thiện bản thân và định hướng phát triển nghề nghiệp trong thời gian tới.

### ***3.2.2. Quản lý và sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực tại công ty***

#### ***3.2.2.1. Cải tiến sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao lao động***

##### ***Đối với tiền thưởng***

Mặc dù Công ty đã áp dụng nhiều hình thức thưởng, nhưng tiền thưởng vẫn chưa phản ánh được mức độ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của từng nhân viên, vẫn còn mang tính chung chung. Với mức thưởng thực hiện công việc hàng tháng, là động lực trước mắt cho nhân viên, còn chưa làm hài lòng một bộ phận người lao động. Với chế độ thưởng này tôi xin mạnh dạn đưa ra một đề xuất như sau: Công ty có thể đưa ra một mức thưởng then hấp dẫn nhằm khuyến khích người lao động cố gắng hơn vào tháng sau để đạt mức xếp loại cao hơn. Ví dụ như người lao động nào đạt mức xếp hạng từ B1 trở lên sẽ được nhận thêm khoản khuyến khích mà công ty đề ra; hoặc những người đạt kết quả cao trong nhiều kỳ đánh giá liên tục, Công ty có thể trao cho họ những khoản tiền thưởng đặc biệt để khuyến khích nhân viên có những nỗ lực không ngừng.

Nguyên tắc trả thưởng cho người lao động là phải khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả hơn, tăng sự đóng góp cho tổ chức. Thưởng phải công bằng, kịp thời, tránh có sự thắc mắc từ người lao động.

Mức tiền thưởng cần chặt chẽ hơn nữa để giúp người lao động nhận thấy được tầm quan trọng trong công tác trả thưởng cũng như sự công bằng trong trong tác trả thưởng.

Tóm lại: Tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp lương, phúc lợi xã hội là động lực thúc đẩy mạnh mẽ đến người lao động trong hoạt động kinh doanh. Song việc trả lương cho người lao động phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, mở rộng cả về số lượng và chất lượng mà người lao động đã hao phí trong quá trình lao động, nghĩa là phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Trả lương theo số lượng và chất lượng lao động.
- Trả lương phải dựa trên thực trạng tài chính của Công ty.
- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.
- Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa người lao động làm việc khác nhau trong Công ty.
- Kết hợp tối đa giữa các dạng lợi ích, trong đó coi lợi ích cá nhân người lao động là động lực trực tiếp.

Đối với tiền thưởng khi áp dụng phải thưởng đúng đối tượng. Đồng thời tổng số tiền thưởng phải nhỏ hơn giá trị làm lợi nhằm giảm chi phí sản xuất, dành một phần để tích lũy cho tái sản xuất mở rộng. Đối với tiền phụ cấp áp dụng cho đúng đối tượng theo đúng quy định của Nhà nước và tùy theo tình hình tài chính ở Công ty để đưa ra mức phụ cấp cho hợp lý.

#### *3.2.2.2. Cải tiến các chính sách bố trí và sử dụng nhân viên*

Để thực hiện tốt việc phân công sử dụng và bố trí nhân lực phù hợp thì cần phải tổ chức phân công lao động khoa học, phù hợp với năng lực, chuyên môn, sở trường của người lao động. Qua tìm hiểu thực tế tại công ty cho thấy, đại đa số người lao động đều được đảm nhận công việc phù hợp với khả năng của mình. Phòng vấn trực tiếp một số cán bộ công nhân viên tại công ty, họ đều cho rằng họ được sắp xếp công việc phù hợp, được đào tạo, được tham gia thi tuyển, ai đạt vị trí nào, bậc nào thì được sắp xếp vào vị trí đó. Ngoài việc sắp xếp đúng trình độ thì công ty còn khuyến khích người lao động hoàn thành công việc ở các mức xếp loại cao, nhằm phát huy tối đa năng lực của người lao động. Tại các tổ đội, các phân xưởng sản xuất việc kiểm tra, giám sát, đôn đốc thực hiện công việc được tiến hành thường xuyên, nghiêm túc và chặt chẽ.

Việc xác định đúng trình độ lành nghề và làm những công việc phù hợp là một vấn đề hết sức quan trọng và thiết thực. Khi bố trí người lao động phù

hợp sẽ đảm bảo sử dụng tối đa thời gian của máy móc thiết bị, thời gian làm việc của người lao động, tăng năng suất và đảm bảo chất lượng công việc của người lao động. Để giúp cho người lao động thực hiện tốt công việc, khi bố trí lao động để nâng cao tinh thần và trách nhiệm của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt công việc, công ty nên có những quy định cụ thể hơn cho người lao động như:

- Phân công công việc cho người lao động tại một địa bàn cụ thể cố định và rõ ràng.
- Xác định rõ công việc mà từng người phải hoàn thành và vị trí của họ trong tập thể lao động
- Tính toán và tổ chức phục vụ nơi làm việc đầy đủ, phù hợp cho từng vị trí
- Hướng dẫn, theo dõi kỷ luật, kỹ thuật sản xuất và quá trình làm việc

Như vậy, việc bố trí lao động đúng trình độ chuyên môn là nhân tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất và ổn định sức lao động cho người lao động. Đối với người lao động thường xuyên có kết quả hoàn thành công việc tốt có thể giao cho họ thêm công việc có tính chất thử thách hơn, trách nhiệm cao hơn để họ có cơ hội phát triển hơn. Đối với những nhân viên có kết quả lao động chưa đạt yêu cầu cần được bố trí người kèm cặp, giúp đỡ chỉ bảo để họ cải thiện thành tích cá nhân.

Thêm vào đó Ban lãnh đạo thường xuyên quan tâm, theo dõi, đôn đốc, nhắc nhở, chia sẻ và giải quyết những khó khăn vướng mắc mà người lao động gặp phải trong công việc.

### *3.2.2.3 Cải tiến chính sách đề bạt thăng tiến và phát triển nghề nghiệp*

Theo Maslow nhu cầu của con người phát triển đi từ mức nhu cầu thấp đến mức nhu cầu cao hơn [12]. Trong công việc cũng vậy, nấc thang công việc của người lao động đi từ thấp đến cao, họ luôn muốn thử thách mình

trong một công việc mới, muốn chứng tỏ khả năng, năng lực, và hoàn thiện bản thân. Lãnh đạo công ty cần phải nắm bắt được nhu cầu thăng tiến của người lao động để tạo ra các yếu tố động viên, kích thích người lao động, cho họ một mục tiêu mới, một cơ hội để thăng tiến. Điều này sẽ giúp nâng cao động lực làm việc của người lao động. Đối những cá nhân thường xuyên có thành tích xuất sắc công ty có thể thực hiện các chính sách sau:

- + Thông qua kết quả khen thưởng để tạo điều kiện cho người lao động thăng tiến.

- + Tổ chức xét nâng lương, tăng chức một cách công khai, minh bạch, đối với những người đủ tiêu chuẩn.

- + Ghi tên vào kế hoạch quy hoạch cán bộ nguồn đối với cá nhân phù hợp đáp ứng nhu cầu quy hoạch. Kế hoạch này cần phải được thông báo rộng rãi đối với công nhân viên trong toàn thể công ty dưới hình thức bảng thông báo chung, quản lý các bộ phận phổ biến cụ thể với công nhân viên trong bộ phận mình. Điều này sẽ tác động vào tâm lý mong muốn được phát triển nghề nghiệp, muốn “hơn” người khác của người lao động. Chính vì vậy sẽ tạo ra một động lực lớn cho người lao động tích cực làm việc, nỗ lực nâng cao năng suất, chất lượng công việc của mình.

#### *3.2.2.4. Cải tiến chính sách đào tạo và phát triển*

Để công tác đào tạo trong công ty được thực hiện có hiệu quả, trước hết công ty phải nâng cao nhận thức về đào tạo cho người lao động. Gắn kết quả thực hiện công việc với chính sách đào tạo với khả năng thăng tiến, phát triển nghề nghiệp của chính người lao động. Khi nhận thức được điều này, người lao động sẽ nghiêm túc trong quá trình làm việc hơn, và có thể họ sẽ đưa ra những yêu cầu được đào tạo để tìm kiếm cơ hội thăng tiến cho bản thân.

Hoạt động đào tạo của công ty cần được tiến hành thường xuyên, liên tục và đảm bảo chất lượng.

+ Gia tăng chỉ tiêu đào tạo để đáp ứng nhu cầu của người lao động, đa dạng hình thức lao động để phù hợp với từng đối tượng lao động. Hiện nay công ty chỉ mới chú trọng tới việc đào tạo các kỹ năng cho công nhân trực tiếp sản xuất, công nhân cơ khí thông qua hình thức đào tạo, kèm cặp tại chỗ để người lao động dễ hiểu và dễ tiếp cận hơn hoặc hợp tác với các trung tâm đào tạo, tham gia các khóa học ngắn hạn. Bên cạnh đào tạo chuyên môn, công ty cũng nên chú ý đào tạo các kỹ năng mềm cho cán bộ quản lý và nhân viên các phòng ban thông qua các khóa đào tạo ngắn hạn, hội thảo, hội nghị chuyên đề về cải tiến phương thức làm việc. Và cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng bộ phận, từng phòng ban.

+ Tạo điều kiện cho các đối tượng có năng lực, có khả năng và có nhu cầu đào tạo dài hạn được học nâng cao trình độ, đào tạo chuyên sâu không chỉ trong nước mà còn ở nước ngoài.

+ Bên cạnh đó, lãnh đạo công ty cũng nên tích cực mở các lớp, các đợt tuyên truyền, giáo dục đoàn viên, góp phần nâng cao nhận thức chính trị, hiểu biết pháp luật nhà nước cho người lao động, để họ tự nhận thức được quyền lợi và nghĩa vụ của bản thân.

### *3.2.2.5. Cải tiến chính sách tạo động lực lao động*

#### *Các khoản phúc lợi và dịch vụ*

Trong những năm qua, Công ty đã rất quan tâm đến đời sống của người lao động, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ. Tuy nhiên, để cải thiện hơn nữa đời sống của người lao động thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ phải được đa dạng hóa hơn nữa, điều đó sẽ góp phần hấp dẫn và giữ chân lao động giỏi cho Công ty. Chẳng hạn như người lao động nào thường xuyên hoàn thành công việc ở mức tốt, xuất sắc, có đóng góp nhiều cho sự phát triển của công ty, công ty sẽ trích một phần trợ cấp giáo dục cho con em người lao động có thành tích học tập xuất sắc hoặc con em người lao động có

hoàn cảnh khó khăn, điều đó sẽ có tác động rất lớn đến tâm lý làm việc của họ.

Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính và mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Công ty cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho người lao động vẫn đạt hiệu quả cao mà không tốn kém nhiều về kinh phí. Công ty cũng cần phải thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với người lao động, quan tâm đến đời sống gia đình của từng cán bộ công nhân viên.

#### *Khích thích tinh thần làm việc cho nhân viên*

Lãnh đạo các cấp cần thay đổi phong cách lãnh đạo để gần gũi với nhân có như vậy mới trực tiếp nắm bắt được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, cũng như kịp thời điều chỉnh những sai sót, hướng dẫn cho nhân viên thực hiện đúng yêu cầu của công việc, có như vậy chất lượng thực hiện công việc của phòng ban sẽ ngày càng đi lên.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Nắm bắt được tâm lý e dè với sếp của người lao động, Ban lãnh đạo công ty đã tạo ra cho mình một phong cách quản lý cởi mở, gần gũi với nhân viên. Trong giờ làm việc, lãnh đạo vẫn luôn quan sát, theo dõi cách thức thực hiện công việc của người lao động, khi mắc những lỗi nhỏ, công nhân viên có thể trực tiếp gặp và xin ý kiến cấp trên. Cấp trên trực tiếp sẽ hướng dẫn thậm chí chỉ tận tay cho người lao động.

Trong các ứng xử và giao tiếp hàng ngày trong công việc, mặc dù vẫn giữ tác phong nghiêm túc của người lãnh đạo nhưng họ vẫn giữ nếp văn hóa thuần phong của người Việt, không phân biệt người đó là cấp dưới nếu là người lớn tuổi hơn thì cấp trên vẫn sẽ giữ thái độ tôn trọng đúng mực trong lời nói và cách hành xử. Với công nhân viên trẻ họ sẽ thoải mái, cởi mở hơn

và vẫn tôn trọng các giá trị nhân phẩm và con người của họ. Ban lãnh đạo công ty thường xuyên dùng chung bếp ăn tập thể với người lao động, giờ giấc làm việc được thực hiện nghiêm túc, tuân thủ các quy tắc của công ty đặt ra như những công nhân viên bình thường. Ban lãnh đạo cũng thường xuyên tích cực tham gia các phong trào đoàn thể. Sau khi kết thúc ngày làm việc, những người lãnh đạo từ trưởng các bộ phận cho đến giám đốc cũng tham gia đá bóng, bóng chuyền... với công nhân viên.

### ***3.2.3. Một số giải pháp khác***

#### ***3.2.3.1. Xây dựng văn hóa đánh giá, thi đua, nghiêm túc hiệu quả.***

Xây dựng văn hóa đánh giá, thi đua nghiêm túc, hiệu quả

Một yếu tố rất lớn ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác đánh giá đó chính là ý thức của người lao động và người đánh giá về tầm quan trọng của công tác đánh giá; sự nhiệt tình của người lao động tham gia vào hoạt động đánh giá, và sự nỗ lực mà người lao động bỏ ra để có được kết quả đánh giá tốt. Đó chính là văn hóa đánh giá thi đua của tổ chức. Cán bộ đánh giá đôi khi chỉ chú trọng xây dựng một hệ thống đánh giá tốt và cho rằng công tác đánh giá như thế là sẽ có hiệu quả, mà không nhận ra rằng yếu tố văn hóa trong đánh giá có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả cuối cùng của đánh giá; hiệu quả đánh giá có thể giảm đến mức bằng không nếu văn hóa đó là tiêu cực hoặc sẽ tăng lên đến mức tối đa nếu văn hóa đó là tích cực. Do vậy, người cán bộ đánh giá và toàn thể công ty phải hết sức nỗ lực trong việc tạo ra một văn hóa đánh giá, thi đua vừa nghiêm túc, vừa sôi nổi và hiệu quả. Theo đó một số nhiệm vụ mà công ty cần phải thực hiện đó là:

- Hình thành ý thức nghiêm túc chấp hành các quy định về công tác đánh giá trong toàn thể cán bộ công nhân viên, bao gồm cả người lao động và người đánh giá, như là: chấp hành đúng chu kỳ đánh giá, thời gian phỏng vấn

đánh giá, chu trình đánh giá, theo dõi và ghi lại một cách đầy đủ, rõ ràng các lỗi của người lao động trong quá trình đánh giá...

- Xây dựng không khí đánh giá sôi nổi, nhiệt tình trung thực; thể hiện đúng tầm quan trọng của công tác đánh giá. Làm sao để thu hút người lao động tham gia vào công tác đánh giá một cách nhiệt tình chứ không phải chỉ thực hiện như một nghĩa vụ, một hoạt động mang tính hình thức. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào bản thân hệ thống đánh giá và tiến trình thực hiện đánh giá.

Ngoài ra, công ty nên thường xuyên phát động các phong trào thi đua trong tổ chức để gia tăng hiệu quả thu hút người lao động tham gia tích cực vào hoạt động đánh giá.

### *3.2.3.2. Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.*

Thực tế hiện nay, điều kiện làm việc của người lao động rất được lãnh đạo công ty quan tâm và có những chính sách, quy định cụ thể về các thông số đảm bảo an toàn lao động, cung cấp thiết bị bảo hộ lao động cá nhân cho công nhân sản xuất. Hệ thống an toàn lao động thường xuyên được kiểm tra, đảm bảo các thông số luôn ở mức an toàn. Tuy nhiên đối với thiết bị bảo hộ lao động cá nhân của công nhân sản xuất vẫn còn quá nguyên tắc, quy định đưa ra không linh hoạt, chưa tính đến việc công nhân sản xuất vào vụ tăng ca, công việc nhiều, hoạt động liên tục sẽ khiến cho các thiết bị bảo hộ cá nhân nhanh chóng không đạt yêu cầu như: giày, dép, găng tay vải, găng tay cao su, khẩu trang... Do đó công ty nên đưa ra một quy định cụ thể hơn và linh hoạt hơn, có thể cung cấp thêm đồ bảo hộ cá nhân cho người lao động trong những trường hợp cần thiết. Điều này sẽ giúp người lao động yên tâm hơn về việc an toàn sức khỏe của mình được đảm bảo, do đó sẽ tập trung thực hiện công việc tốt hơn.

### *3.2.3.3. Thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả của hoạt động đánh giá thực hiện công việc*

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty hiện nay, về mặt tổng quan thì được thực hiện rất tốt, kết quả thực hiện công việc của người lao động luôn xếp ở khá, tốt; người lao động khá hài lòng, tình hình nhân sự trong mấy năm gần đây không có sự biến động, chứng tỏ người lao động khá gắn kết với Công ty. Việc tỷ lệ lao động nghỉ việc, bỏ việc hay chuyển sang làm cho doanh nghiệp khác rất thấp không có nghĩa là người lao động luôn trung thành với tổ chức, luôn hài lòng với những chính sách, chế độ mà Công ty đưa ra.

Công ty cần thường xuyên theo dõi, đánh giá định kỳ hiệu quả của các hoạt động quản trị nhân lực khác có liên quan để kiểm tra tính hiệu quả của hệ thống đánh giá. Hiệu quả của đánh giá thực hiện có thể được đo lường thông qua việc đánh giá hiệu quả của các hoạt động quản trị nhân lực như:

***Phân tích công việc:*** Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc chính là cơ sở để tiến hành đánh giá thực hiện công việc. Công tác đánh giá được thực hiện tốt có đóng góp một phần quan trọng của công tác phân tích công việc. Như vậy, qua công tác đánh giá thực hiện công việc có thể thấy công tác phân tích công việc được thực hiện tốt đến mức nào. Ngoài ra, dựa vào kết quả đánh giá, có thể thấy được những yêu cầu, đặc điểm của công việc hiện tại đã phù hợp với người lao động chưa, từ đó công tác phân tích công việc có thể đưa ra những bổ sung, chỉnh sửa, cập nhật các nhiệm vụ trong các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc.

***Kế hoạch hóa, tuyển dụng và đào tạo:*** Kết quả đánh giá thực hiện sẽ cho thấy sự thiếu hụt hay dư thừa lao động ở một trình độ nào đó. Từ đó, các trưởng bộ phận sẽ xác định được những người lao động nào cần được đào tạo để nâng

cao tay nghề, hoặc buộc phải tuyển dụng từ bên ngoài để có thể có đủ số lao động có trình độ cần thiết để đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh.

*Bố trí và sử dụng nhân lực:* kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ cho thấy người lao động nào thực sự có năng lực, phẩm chất và những người nào không làm được việc. Từ đó, các cấp quản lý có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đề bạt, chuyển chuyển hay sa thải.

*Trả thù lao lao động:* kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở quan trọng để xác định thù lao cho người lao động. Việc đánh giá được thực hiện chính xác, công bằng là cơ sở để có một hệ thống lương công bằng và hợp lý. Thù lao mà người lao động nhận được phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của họ.

*Tạo động lực cho người lao động:* Nếu như công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt, kéo theo các hoạt động khác cũng có những kết quả khả quan, thì người lao động sẽ cảm thấy sự công bằng giữa tất cả mọi người. Họ thấy sự ghi nhận của tổ chức về kết quả họ đã đạt được, từ đó có động lực làm việc và gắn bó hơn với tổ chức, giảm sự luân chuyển lao động và giảm những bất bình, do đó tăng hiệu quả trong quản lý.

Sau một chu kỳ đánh giá, phòng hành chính nhân sự nên thực hiện khảo sát, lấy ý kiến của người lao động và người quản lý về hệ thống đánh giá đã được áp dụng. Kết quả đánh giá có thể cho thấy được những tồn tại của công tác đánh giá, từ đó có thể đưa ra các biện pháp để điều chỉnh cho hợp lý. Thông qua việc điều tra, thăm dò ý kiến của mọi người trong tổ chức: tiến hành điều tra khảo sát bằng bảng hỏi nhằm thu thập các thông tin về mức xếp hạng kết quả thực hiện công việc, mức độ hài lòng của người lao động về môi trường làm việc, thu nhập, đồng nghiệp, lãnh đạo, các chính sách của Công ty.... Một điểm cần chú ý là công ty chia thành hai khối: khối văn phòng và khối sản xuất; do đó bảng hỏi cũng cần phải lập riêng cho mỗi đối tượng để có

thể đánh giá đúng mức độ hài lòng của người lao động. Việc điều tra này do bộ phận Nhân sự phối hợp thực hiện với các bộ phận trong Công ty; Đồng thời nên tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng, lắng nghe những chia sẻ, kiến nghị của người lao động để điều chỉnh cho phù hợp.

## KẾT LUẬN

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản trị nhân lực hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Kết quả đánh giá thực hiện công việc chính là mức độ đóng góp của người lao động đối với kết quả chung của toàn doanh nghiệp trong kỳ thực hiện. Nếu kết quả phản ánh thiếu chính xác thì sẽ gây sự chán nản, bất mãn cho người lao động bởi những cố gắng trong kỳ vừa qua của họ không được công nhận. Do vậy hoạt động đánh giá thực hiện công việc cần :

- Phải xác định rõ mục tiêu của việc đánh giá thực hiện công việc; đánh giá phải công bằng, minh bạch, dân chủ trước toàn bộ công nhân viên trong công ty.

- Phải xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng, có thể định lượng được và người lao động cũng đồng ý với những tiêu chí đó, có như vậy mới tìm được sự ủng hộ của người lao động và khi kết quả đánh giá được đưa ra, người lao động mới không có những phản ứng tiêu cực.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để khuyến khích nhân viên làm việc. Khắc phục điểm yếu để họ hoàn thiện bản thân và làm việc tốt hơn.

Có như vậy mới đánh giá đúng và phát huy được hết tiềm năng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Luận văn này đã dựa trên cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc để áp dụng vào việc nghiên cứu thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha, đồng thời cũng nêu lên được các giải pháp để hoàn thiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc cho người lao động tại công ty cổ phần bê tông Alpha.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Bộ Luật Lao động năm 2012 và văn bản hướng dẫn thi hành* (2013), NXB Chính trị Quốc gia – Sự thật, Hà Nội.
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. PGS.TS Trần Xuân Cầu (2009), Bài giảng Chuyên đề Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. PGS.TS Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh, TP Hồ Chí Minh.
5. Th.S Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
6. TS. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Th.S Tiêu Thị Minh Hương, Th.S Lý Thị Hàm, Th.S Bùi Thị Xuân Mai (2010), *Giáo trình tâm lý học xã hội*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
8. Nguyễn Hữu Thân (2001), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Nguyễn Tấn Thịnh (2003), *Giáo trình quản lý nhân lực trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Quản trị nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
11. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình tổ chức lao động*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
12. PGS.TS Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Một số bài báo và tài liệu khác

13. PGS.TS Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, địa chỉ:  
[file:///C:/Users/BEO/Documents/QuanTriNguonNhanLuc PGS TS Tr  
anKimDung\\_n\\_03431965710022012\\_02475788213072014.pdf](file:///C:/Users/BEO/Documents/QuanTriNguonNhanLuc%20PGS%20TS%20TranKimDung_n_03431965710022012_02475788213072014.pdf)
14. Nguyễn Dũng, Đánh giá nhân viên, địa chỉ:  
<http://www.quantrinhansu.com.vn/search/danhgianhanvien>
15. Doanh nhân Sài Gòn online, Nhân sự, địa chỉ:  
<http://www.doanhnhansaigon.vn/nhan-su/>
16. Trần Thu Hằng, Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần lắp máy và xây dựng điện, địa chỉ: <http://doc.edu.vn/tai-lieu/chuyen-de-hoan-thien-danh-gia-thuc-hien-cong-viec-tai-cong-ty-co-phan-lap-may-va-xay-dung-dien-20911/>
17. Công ty tư vấn quản lý OCD, Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả công việc và hệ thống lương 2P cho Vinaphone, địa chỉ:  
<http://ocd.vn/kinh-nghiem/tu-van-he-thong-quan-ly/1428-xay-dung-he-thong-danh-gia-ket-qua-cong-viec-va-he-thong-luong-2p-cho-vinaphone.html>
18. Phan Ngọc Trung (2011) “Quản lý nguồn nhân lực: vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển nguồn nhân lực*, số 1/2011
19. Nguyễn Quốc Tuấn (2013) Bài tham luận "Những yếu tố quan trọng để xác định việc trả lương cho người lao động theo năng lực và kết quả công việc", *Hội thảo "Định hướng cơ chế trả lương, thu nhập theo năng lực và kết quả công việc đối với công chức, viên chức TP Đà Nẵng"*.
20. Công ty tư vấn đầu tư và quản lý doanh nghiệp Macconsult, Từ điển năng lực, địa chỉ: <http://www.macconsult.vn/>

**PHỤ LỤC 1**  
**PHIẾU ĐIỀU TRA**  
**VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN BÊ TÔNG ALPHA**

Xin chào quý Anh (Chị)!

Tôi hiện đang là học viên lớp cao học CH.QTNL3A tại trường Đại học Lao động Xã hội. Nay tôi đang thực hiện nghiên cứu đề tài ***“Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha”***. Được sự cho phép của Ban Giám đốc giúp tôi hoàn thành luận văn, tôi xin được tiến hành thu thập ý kiến của quý Anh (Chị) nhằm có cái nhìn tổng quát về công ty trên nhiều phương diện. Rất mong quý Anh (Chị) dành chút thời gian đánh giá, khách quan, đầy đủ các câu hỏi dưới đây. Tất cả các câu trả lời của quý Anh (Chị) đều có giá trị đối với nghiên cứu của tôi và sẽ được giữ bí mật tuyệt đối.

Tôi xin cam kết thông tin của quý Anh (Chị) chỉ được sử dụng với mục đích nghiên cứu trong đề tài nói trên, không nhằm mục đích thương mại.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của quý Anh (Chị).

**PHẦN I. THÔNG TIN CÁ NHÂN**

Quý Anh (Chị) vui lòng đánh dấu (X) vào ô thích hợp cho biết thông tin về cá nhân

1) Họ tên:..... Mã NV:.....

2) Giới tính:

☐ Nam

☐ Nữ

3) Nhóm tuổi

☐  $\leq 30$  tuổi

☐  $> 45$  tuổi

☐ Từ 30 –  $\leq 45$  tuổi

4) Thời gian làm việc tại công ty

- ☐ Dưới 1 năm
- ☐ Từ 1 – 3 năm
- ☐ Từ 3 - 5 năm
- ☐ Trên 5 năm

5) Chức vụ hiện tại

- ☐ Trưởng phòng
- ☐ Phó phòng
- ☐ Tổ trưởng
- ☐ Công nhân viên

6) Trình độ học vấn

- ☐ Đại học/Trên đại học
- ☐ Cao đẳng
- ☐ Trung cấp
- ☐ PTTH

## **PHẦN II. NỘI DUNG PHỎNG VẤN**

Với mỗi câu hỏi, quý Anh (Chị) sẽ chỉ có 1 sự lựa chọn bằng cách đánh dấu (X) vào ô tương ứng với ý kiến trả lời cho câu hỏi đó.

*Câu 1. Theo anh/chị mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại công ty là gì ?*

- ☐ Làm cơ sở để trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động
- ☐ Làm cơ sở để xét tăng lương, khen thưởng mỗi năm
- ☐ Làm cơ sở để xét thăng chức, chuyển chuyển công tác, sa thải...
- ☐ Cải thiện tình hình thực hiện công việc của người lao động
- ☐ Cả 4 phương án trên.

*Câu 2. Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tác động đến anh/chị như thế nào ?*

- ☐ Tự giác thực hiện công việc và chấp hành tốt hơn nội quy
- ☐ Tạo động lực hoàn thành tốt nhiệm vụ
- ☐ Không có tác động gì
- ☐ Làm mất động lực lao động

*Câu 3. Kết quả hoàn thành công việc của anh/ chị được thu thập bằng cách nào?*

- ☐ Thông qua nhật ký công việc
- ☐ Thông qua ghi chép lại những sự kiện quan trọng
- ☐ Thông qua giám sát và báo cáo của trưởng các bộ phận
- ☐ Cả 4 phương án trên

*Câu 4. Theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đang áp dụng có hợp lý không ?*

- ☐ Rất hợp lý
- ☐ Hợp lý
- ☐ Một vài tiêu chuẩn chưa hợp lý, cần xem xét bổ sung
- ☐ Không hợp lý

*Câu 5. Theo anh/chị việc xác định các tiêu chí đánh giá, tỷ trọng của từng tiêu chí được thực hiện dựa trên tài liệu nào?*

- ☐ Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc
- ☐ Kết hợp bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và ý kiến của trưởng các bộ phận
- ☐ Kết hợp bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và ý kiến của người lao động
- ☐ Kết hợp bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, ý kiến trưởng bộ phận và ý kiến của người lao động

*Câu 6. Để việc đánh giá được hiệu quả theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc nên do ai xây dựng ?*

- ☐ Ban giám đốc
- ☐ Phòng nhân sự
- ☐ Phòng nhân sự và Lãnh đạo trực tiếp các bộ phận
- ☐ Lãnh đạo trực tiếp các bộ phận và Người lao động

*Câu 7. Anh/chị có nhận xét như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc hiện nay công ty đang áp dụng ?*

- ☐ Rất hiệu quả
- ☐ Hiệu quả
- ☐ Có phần hiệu quả nhưng cần phải hoàn thiện hơn nữa
- ☐ Không hiệu quả

*Câu 8. Theo anh/chị công ty lựa chọn người đánh giá như hiện nay có đảm bảo công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc không ?*

- ☐ Rất công bằng
- ☐ Công bằng
- ☐ Không công bằng

- ☐ Rất không công bằng

*Câu 9. Theo anh/chị lựa chọn đối tượng để đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là ai ?*

- ☐ Phòng nhân sự
- ☐ Lãnh đạo trực tiếp các bộ phận
- ☐ Đồng nghiệp
- ☐ Người lao động tự đánh giá.
- ☐ Cả 4 phương án trên

*Câu 10. Theo anh/chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc như hiện nay đã hợp lý chưa?*

- ☐ Rất hợp lý
- ☐ Hợp lý
- ☐ Không hợp lý
- ☐ Rất không hợp lý

*Câu 11. Theo anh/chị chu kỳ đánh giá bao lâu là hợp lý?*

- ☐ Hàng tháng
- ☐ Hàng quý
- ☐ 6 tháng
- ☐ 1 năm

*Câu 12. Việc hướng dẫn người lao động đánh giá thực hiện công việc được triển khai như thế nào ?*

- ☐ Gửi văn bản tới từng người lao động
- ☐ Tổ chức họp để phổ biến tới toàn bộ người lao động
- ☐ Trưởng các phòng ban phổ biến tới nhân viên của mình
- ☐ Khác ( nêu cách thức) :.....

*Câu 13. Anh/chị có mong muốn được đào tạo để hiểu và thực hiện việc đánh giá cho tốt hơn không ?*

- ☐ Có
- ☐ Không

*Câu 14. Anh/chị có hài lòng về hệ thống tin phản hồi hiện nay của công ty không ?*

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

*Câu 15. Theo anh/chị cách phản hồi thông tin nào sau đây là tốt nhất ?*

- ☐ Thông qua cuộc họp

- ☐ Thông qua văn bản gửi đến từng cá nhân.
- ☐ Gặp riêng từng cá nhân
- ☐ Không cần phản hồi

*Câu 16. Theo anh/chị có cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá hay không?*

- ☐ Rất cần thiết
- ☐ Cần thiết
- ☐ Không cần thiết
- ☐ Rất không cần thiết

*Câu 17. Theo anh/chị kết quả đánh giá thực hiện công việc có phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động ?*

- ☐ Rất chính xác
- ☐ Chính xác
- ☐ Không chính xác
- ☐ Rất không chính xác

*Câu 18. Kết quả đánh giá thực hiện công việc mang lại lợi ích gì cho anh/chị?*

- ☐ Tăng lương, thưởng
- ☐ Có cơ hội được học tập và đào tạo chuyên sâu
- ☐ Có cơ hội thăng tiến
- ☐ Cải thiện tình hình thực hiện công việc của bản thân.

*Câu 19. Từ kết quả đánh giá thực hiện công việc anh chị áp dụng vào tình hình thực hiện công việc của bản thân như thế nào?*

- ☐ Hiệu quả cao
- ☐ Hiệu quả
- ☐ Không hiệu quả
- ☐ Hoàn toàn không ứng dụng

*Câu 20. Nhận xét của anh/chị về việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong thực tế quản lý lao động tại công ty ?*

- ☐ Sử dụng hiệu quả
- ☐ Sử dụng không hiệu quả
- ☐ Không sử dụng
- ☐ Hoàn toàn không sử dụng

## PHỤ LỤC 2

### TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Công tác điều tra khảo sát được thực hiện bằng phương pháp bảng hỏi; Bảng hỏi được thiết kế gồm 20 câu hỏi nhằm khảo sát tình hình thực tế về đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần bê tông Alpha.

Số lượng điều tra như sau:

| Bộ phận                    | Số lượng (phiếu) |
|----------------------------|------------------|
| Phòng Hành chính – nhân sự | 20               |
| Phòng Kinh doanh           | 15               |
| Phòng Tài chính – kế toán  | 20               |
| Phòng quản lý sản xuất     | 10               |
| Phòng quản lý thiết bị     | 05               |
| Phòng kỹ thuật – công nghệ | 05               |
| Các phân xưởng sản xuất    | 75               |
| Tổng                       | 150              |

## KẾT QUẢ MÔ TẢ MẪU ĐIỀU TRA

Tổng số phiếu phát ra: 150 phiếu

Tổng số phiếu thu về: 145 phiếu đạt 96,67%

### PHẦN I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

| Nội dung           |                       | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ (%) |
|--------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
| Giới tính          | Nam                   | 126                 | 86,9      |
|                    | Nữ                    | 19                  | 13,1      |
| Nhóm tuổi          | Dưới 30 tuổi          | 82                  | 56,55     |
|                    | Từ 30-45 tuổi         | 58                  | 40        |
|                    | Trên 45 tuổi          | 5                   | 3,45      |
| Thời gian làm việc | Dưới 1 năm            | 10                  | 6,89      |
|                    | Từ 1-3 năm            | 79                  | 54,48     |
|                    | Từ 3-5 năm            | 56                  | 38,62     |
|                    | Trên 5 năm            | 0                   | -         |
| Chức vụ            | Trưởng phòng          | 4                   | 2,76      |
|                    | Phó phòng             | 5                   | 3,45      |
|                    | Tổ trưởng             | 15                  | 10,34     |
|                    | Công nhân viên        | 118                 | 81,38     |
| Trình độ học vấn   | Đại học, trên Đại học | 51                  | 35,17     |
|                    | Cao Đẳng              | 44                  | 30,34     |
|                    | Trung cấp             | 38                  | 26,21     |
|                    | PTTH                  | 12                  | 8,28      |

## PHẦN II. NỘI DUNG PHÒNG VẤN

*Câu 1. Theo anh/chị mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại công ty là gì ?*

| Phương án trả lời                                                           | Số lượng | Tỷ lệ  |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|--------|
| Làm cơ sở để trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động                 | 56       | 38,62% |
| Làm cơ sở để xét tăng lương, khen thưởng cuối năm                           | 20       | 13,79% |
| Làm cơ sở để xét thăng chức, chuyển công tác, đào tạo, sa thải nhân viên... | 11       | 7,59%  |
| Cải thiện tình hình thực hiện công việc của người lao động                  | 6        | 4,14%  |
| Cả 4 phương án trên                                                         | 52       | 35,86% |

*Câu 2. Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tác động đến anh/chị như thế nào ?*

| Phương án trả lời                                        | Số lượng | Tỷ lệ |
|----------------------------------------------------------|----------|-------|
| Tự giác thực hiện công việc và chấp hành tốt hơn nội quy | 68       | 47%   |
| Tạo động lực hoàn thành tốt nhiệm vụ                     | 59       | 41%   |
| Không có tác động gì                                     | 15       | 10%   |
| Làm mất động lực lao động                                | 3        | 2%    |

*Câu 3. Kết quả hoàn thành công việc của anh/ chị được thu thập bằng cách nào?*

| Phương án trả lời                                    | Số lượng | Tỷ lệ |
|------------------------------------------------------|----------|-------|
| Thông qua nhật ký công việc                          | 18       | 12%   |
| Thông qua ghi chép lại những sự kiện quan trọng      | 2        | 1%    |
| Thông qua giám sát và báo cáo của trưởng các bộ phận | 10       | 7%    |
| Cả 4 phương án trên                                  | 115      | 79%   |

*Câu 4. Theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đang áp dụng có hợp lý không*

| Phương án trả lời                                      | Số lượng | Tỷ lệ |
|--------------------------------------------------------|----------|-------|
| Rất hợp lý                                             | 19       | 13%   |
| Hợp lý                                                 | 75       | 52%   |
| Một vài tiêu chuẩn chưa hợp lý, cần xem xét hoàn thiện | 51       | 35%   |
| Không hợp lý                                           | 0        | 0%    |

*Câu 5. Theo anh/chị việc xác định các tiêu chí đánh giá, tỷ trọng của từng tiêu chí được thực hiện dựa trên tài liệu nào?*

| Phương án trả lời                                                                              | Số lượng | Tỷ lệ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|
| Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc                                                             | 30       | 21%   |
| Kết hợp bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và ý kiến của trưởng các bộ phận                    | 45       | 31%   |
| Kết hợp bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và ý kiến của người lao động                        | 16       | 11%   |
| Kết hợp bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, ý kiến trưởng bộ phận và ý kiến của người lao động | 54       | 37%   |

*Câu 6. Để việc đánh giá được hiệu quả theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc nên do ai xây dựng ?*

| Phương án trả lời                                | Số lượng | Tỷ lệ |
|--------------------------------------------------|----------|-------|
| Ban giám đốc                                     | 3        | 2%    |
| Phòng nhân sự                                    | 27       | 19%   |
| Phòng nhân sự và Lãnh đạo trực tiếp các bộ phận  | 79       | 54%   |
| Lãnh đạo trực tiếp các bộ phận và Người lao động | 36       | 25%   |

*Câu 7. Anh/chị có nhận xét như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc hiện nay công ty đang áp dụng ?*

| Phương án trả lời                                  | Số lượng | Tỷ lệ |
|----------------------------------------------------|----------|-------|
| Rất hiệu quả                                       | 15       | 10%   |
| Hiệu quả                                           | 70       | 48%   |
| Có phần hiệu quả nhưng cần phải hoàn thiện hơn nữa | 52       | 36%   |
| Không hiệu quả                                     | 8        | 6%    |

*Câu 8. Theo anh/chị công ty lựa chọn người đánh giá như hiện nay có đảm bảo công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc không ?*

| Phương án trả lời   | Số lượng | Tỷ lệ |
|---------------------|----------|-------|
| Rất công bằng       | 11       | 8%    |
| Công bằng           | 125      | 86%   |
| Không công bằng     | 9        | 6%    |
| Rất không công bằng | 0        | 0%    |

*Câu 9. Theo anh/chị lựa chọn đối tượng để đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là ai ?*

| Phương án trả lời              | Số lượng | Tỷ lệ |
|--------------------------------|----------|-------|
| Phòng nhân sự                  | 23       | 16%   |
| Lãnh đạo trực tiếp các bộ phận | 52       | 36%   |
| Đồng nghiệp                    | 0        | 0%    |
| Người lao động tự đánh giá     | 29       | 20%   |
| Cả 4 phương án trên            | 41       | 28%   |

*Câu 10. Theo anh/chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc như hiện nay đã hợp lý chưa ?*

| Phương án trả lời | Số lượng | Tỷ lệ |
|-------------------|----------|-------|
| Rất hợp lý        | 17       | 12%   |
| Hợp lý            | 128      | 88%   |
| Không hợp lý      | 0        | 0%    |
| Rất không hợp lý  | 0        | 0%    |

*Câu 11. Theo anh/chị chu kỳ đánh giá bao lâu là hợp lý?*

| Phương án trả lời | Số lượng | Tỷ lệ |
|-------------------|----------|-------|
| Hàng tháng        | 90       | 62%   |
| Hàng quý          | 0        | 0%    |
| 6 tháng           | 31       | 21%   |
| 1 năm             | 24       | 17%   |

*Câu 12. Việc hướng dẫn người lao động đánh giá thực hiện công việc được triển khai như thế nào ?*

| Phương án trả lời                                    | Số lượng | Tỷ lệ |
|------------------------------------------------------|----------|-------|
| Gửi văn bản tới từng người lao động                  | 0        | 0%    |
| Tổ chức họp để phổ biến tới toàn bộ người lao động   | 70       | 44%   |
| Trưởng các phòng ban phổ biến tới nhân viên của mình | 75       | 52%   |
| Khác                                                 | 0        | 0%    |

*Câu 13. Anh/chị có mong muốn được đào tạo để hiểu và thực hiện việc đánh giá cho tốt hơn không ?*

| Phương án trả lời | Số lượng | Tỷ lệ |
|-------------------|----------|-------|
| Có                | 145      | 100%  |
| Không             | 0        | 0%    |

*Câu 14. Anh/chị có hài lòng về hệ thống tin phản hồi hiện nay của công ty không ?*

| Phương án trả lời  | Số lượng | Tỷ lệ |
|--------------------|----------|-------|
| Rất hài lòng       | 13       | 9%    |
| Hài lòng           | 107      | 74%   |
| Không hài lòng     | 25       | 17%   |
| Rất không hài lòng | 0        | 0%    |

*Câu 15. Theo anh/chị cách phản hồi thông tin nào sau đây là tốt nhất ?*

| Phương án trả lời                       | Số lượng | Tỷ lệ |
|-----------------------------------------|----------|-------|
| Thông qua cuộc họp                      | 43       | 30%   |
| Thông qua văn bản gửi đến từng cá nhân. | 102      | 70%   |
| Gặp riêng từng cá nhân                  | 0        | 0%    |
| Không cần phản hồi                      | 0        | 0%    |

*Câu 16. Theo anh/chị có cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá hay không?*

| Phương án trả lời   | Số lượng | Tỷ lệ |
|---------------------|----------|-------|
| Rất cần thiết       | 28       | 19%   |
| Cần thiết           | 71       | 49%   |
| Không cần thiết     | 46       | 32%   |
| Rất không cần thiết | 0        | 0%    |

*Câu 17. Theo anh/chị kết quả đánh giá thực hiện công việc có phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động ?*

| Phương án trả lời   | Số lượng | Tỷ lệ |
|---------------------|----------|-------|
| Rất chính xác       | 28       | 19%   |
| Chính xác           | 102      | 70%   |
| Không chính xác     | 15       | 10%   |
| Rất không chính xác | 0        | 0%    |

*Câu 18. Kết quả đánh giá thực hiện công việc mang lại lợi ích gì cho anh/chị?*

| Phương án trả lời                                    | Số lượng | Tỷ lệ |
|------------------------------------------------------|----------|-------|
| Tăng lương, thưởng                                   | 121      | 83%   |
| Có cơ hội được học tập và đào tạo chuyên sâu         | 5        | 3%    |
| Có cơ hội thăng tiến                                 | 7        | 5%    |
| Cải thiện tình hình thực hiện công việc của bản thân | 12       | 8%    |

*Câu 19. Từ kết quả đánh giá thực hiện công việc anh chị áp dụng vào tình hình thực hiện công việc của bản thân như thế nào?*

| Phương án trả lời        | Số lượng | Tỷ lệ |
|--------------------------|----------|-------|
| Hiệu quả cao             | 15       | 10%   |
| Hiệu quả                 | 92       | 63%   |
| Không hiệu quả           | 12       | 8%    |
| Hoàn toàn không ứng dụng | 26       | 18%   |

*Câu 20. Nhận xét của anh/chị về việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong thực tế quản lý lao động tại công ty ?*

| Phương án trả lời       | Số lượng | Tỷ lệ  |
|-------------------------|----------|--------|
| Sử dụng hiệu quả        | 106      | 73,1%  |
| Sử dụng không hiệu quả  | 34       | 23,44% |
| Không sử dụng           | 5        | 3,44%  |
| Hoàn toàn không sử dụng | 0        | 0%     |

## PHỤ LỤC 2

### *Bảng đánh giá thực hiện công việc của khối nhân viên văn phòng công ty cổ phần bê tông Alpha*

|                                        |                                                           |      |             |                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------|-------------|-------------------------|
| Họ tên nhân viên:                      |                                                           |      |             |                         |
| Ngày viết:                             |                                                           |      |             |                         |
| Bộ phận/phòng:                         |                                                           |      |             |                         |
| Giai đoạn đánh giá:                    |                                                           |      |             |                         |
| <b>I. ĐIỂM ĐÁNH GIÁ CÁ NHÂN</b>        |                                                           |      |             |                         |
| <b>1. Ý thức chung</b>                 |                                                           |      |             |                         |
| TT                                     | Tiêu chí đánh giá                                         | Điểm | Điểm tự cho | Điểm của trưởng bộ phận |
| 1.1                                    | Ý thức chấp hành nội quy – quy định của công ty           | 5    |             |                         |
| 1.2                                    | Tính kỷ luật                                              | 5    |             |                         |
| 1.3                                    | Tính chuyên cần                                           | 5    |             |                         |
| 1.4                                    | Đạo đức và trách nhiệm với công việc                      | 5    |             |                         |
| 1.5                                    | Quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, đối tác...             | 5    |             |                         |
| 1.6                                    | Thực hiện 5s                                              | 5    |             |                         |
| <b>2. Trình độ chuyên môn, kỹ năng</b> |                                                           |      |             |                         |
| TT                                     | Tiêu chí đánh giá                                         | Điểm | Điểm tự cho | Điểm của trưởng bộ phận |
| 2.1                                    | Khả năng làm việc độc lập và sự linh hoạt trong công việc | 5    |             |                         |

|     |                                                        |   |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------|---|--|--|
| 2.2 | Khả năng tự lập kế hoạch và kiểm soát kế hoạch cá nhân | 5 |  |  |
| 2.3 | Khả năng giải quyết vấn đề                             | 5 |  |  |
| 2.4 | Khả năng báo cáo                                       | 5 |  |  |
| 2.5 | Kiến thức chuyên môn                                   | 5 |  |  |
| 2.6 | Kỹ năng giao tiếp                                      | 5 |  |  |
| 2.7 | Khả năng làm việc nhóm                                 | 5 |  |  |
| 2.8 | Khả năng sáng tạo                                      | 5 |  |  |

### **3. Kết quả thực hiện công việc**

| TT  | Tiêu chí đánh giá              | Điểm | Điểm tự cho | Điểm của trưởng bộ phận |
|-----|--------------------------------|------|-------------|-------------------------|
| 3.1 | Chất lượng công việc           | 10   |             |                         |
| 3.2 | Khối lượng công việc           | 10   |             |                         |
| 3.3 | Thời gian hoàn thành công việc | 10   |             |                         |
| 4.  | Tổng điểm                      | 100  |             |                         |
| 5.  | Mức đánh giá                   |      |             |                         |

## **II. ĐỊNH HƯỚNG BẢN THÂN**

1. Mục tiêu trong (x) tháng vừa qua của bạn là gì?

1.1. Trong 6 tháng vừa qua bạn đã tham gia những khóa đào tạo nào? Tự đánh giá về kết quả công việc sau đào tạo?

1.2. Bạn đã hoàn thành những mục tiêu nào và những mục tiêu nào chưa hoàn thành?

1.3. Bạn đã gặp những vấn đề, những thử thách nào trong công việc của mình trong thời gian vừa qua? Bạn đã vượt qua như thế nào?

1.4. Các tiến bộ khác đã đạt được?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1.5. Tự đánh giá điểm mạnh điểm yếu của bản thân (ít nhất 3 điểm mạnh 3 điểm yếu)</p> <p>1.6. Công ty cần hỗ trợ bạn những gì để đạt được các mục tiêu đó?</p> <p>2. Mục tiêu 6 tháng tiếp theo và kế hoạch để hoàn thành mục tiêu này?</p>                                          |                                                                                                                                                                             |
| <p>III. TRÌNH BÀY NHỮNG Ý KIẾN PHÊ BÌNH, GÓP Ý ĐỐI VỚI NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ BAN GIÁM ĐỐC</p>                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |
| <p>IV. KIẾN NGHỊ, ĐỀ XUẤT</p> <p style="text-align: right;"><i>Người đánh giá</i><br/>(ký tên)</p>                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                             |
| <p>V. NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ TRỰC TIẾP</p> <p style="text-align: right;"><i>Xác nhận của người quản lý trực tiếp</i><br/>(Ký tên)</p>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                             |
| <p>VI. NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ CỦA TRƯỞNG BỘ PHẬN</p>                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                             |
| <p>VII. KẾT LUẬN</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Kết thúc hợp đồng</li> <li>● Giữ nguyên hợp đồng</li> <li>● Ký hợp đồng mới :</li> </ul> <p>Vị trí:</p> <p>Bộ phận:</p> <p>Mức lương:</p> <p>Loại hợp đồng:</p> <p>Thời gian bắt đầu:</p> <p>Người quản lý trực tiếp:</p> |                                                                                                                                                                             |
| <p style="text-align: center;"><i>Ngày.... tháng.... năm....</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Trưởng bộ phận</i></p> <p style="text-align: center;"><i>(Ký tên)</i></p>                                                                                                        | <p style="text-align: center;"><i>Ngày.... tháng.... năm....</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Phê duyệt</i></p> <p style="text-align: center;"><i>(Ký tên)</i></p> |

### PHỤ LỤC 3

**Bảng tiêu chuẩn đánh giá nhân viên kỹ thuật tại công ty cổ phần bê tông Alpha**

| Đối tượng |                            | Công nhân kỹ thuật                       | Điểm | Trưởng nhóm                                      | Điểm |
|-----------|----------------------------|------------------------------------------|------|--------------------------------------------------|------|
| TT        | Hạng mục đánh giá          | Nhận xét                                 |      | Nhận xét                                         |      |
| 1         | Ý thức làm việc            | Luôn cố gắng trong công việc             | 10   | Luôn cố gắng trong công việc                     | 10   |
|           |                            | Ý thức chưa cao                          | 5    | Ý thức chưa cao                                  | 5    |
|           |                            | Không có ý thức                          | -2   | Không có ý thức                                  | -2   |
| 2         | Chấp hành nội quy          | Chấp hành tốt gương mẫu                  | 10   | Chấp hành tốt gương mẫu                          | 10   |
|           |                            | Chấp hành chưa nghiêm bị nhắc nhở        | 0    | Chấp hành chưa nghiêm bị nhắc nhở                | 0    |
|           |                            | Vi phạm nội quy của phòng, công ty       | -3   | Vi phạm nội quy của phòng, công ty               | -3   |
| 3         | Khí thế làm việc chung     | Khí thế cao luôn tập trung cho công việc | 10   | Khí thế cao luôn tập trung cho công việc         | 10   |
|           |                            | Làm việc bình thường không năng nổ       | 3    | Làm việc bình thường không năng nổ               | 3    |
|           |                            | Làm việc không tập trung                 | -1   | Làm việc không tập trung                         | -1   |
| 4         | Báo cáo Liên lạc Thảo luận | Luôn báo cáo đầy đủ                      | 10   | Luôn báo cáo đầy đủ                              | 10   |
|           |                            | Chỉ báo cáo khi có vấn đề xảy ra         | 5    | Chỉ báo cáo khi có vấn đề xảy ra                 | 5    |
|           |                            | Giấu, không báo cáo khi có vấn đề        | -3   | Giấu, không báo cáo khi có vấn đề                | -3   |
| 5         | Thực hiện 5S               | Thực hiện tốt, giúp các khu vực khác     | 10   | Quản lý tốt, giúp các khu vực khác               | 10   |
|           |                            | Luôn tự giác thực hiện                   | 8    | Quản lý tốt tại khu vực mình quản lý             | 8    |
|           |                            | Có thực hiện nhưng không tự giác         | 0    | Quản lý chưa thực sự tốt, giám sát chưa chặt chẽ | 5    |

|    |                               |                                                |    |                                                |    |
|----|-------------------------------|------------------------------------------------|----|------------------------------------------------|----|
|    |                               | Không thực hiện                                | -3 | Không quản lý được                             | -2 |
| 6  | Kỹ năng làm việc              | Xuất sắc                                       | 10 | Quản lý tốt công việc khu vực của mình         | 10 |
|    |                               | Làm việc an toàn hiệu quả cao                  | 8  | Làm việc an toàn hiệu quả cao tại nhiều vị trí | 8  |
|    |                               | Làm việc bình thường                           | 5  | Làm việc bình thường, được nhiều vị trí        | 3  |
|    |                               | Làm việc hay gây ra lỗi                        | -3 | Làm việc hay gây ra lỗi                        | -4 |
| 7  | Ghi chép báo cáo sản xuất     | Báo cáo có đi kèm giải pháp xử lý              | 10 | Báo cáo có đi kèm giải pháp xử lý              | 10 |
|    |                               | Luôn báo cáo đầy đủ tình trạng kế hoạch        | 8  | Luôn báo cáo đầy đủ tình trạng kế hoạch        | 8  |
|    |                               | Chỉ báo cáo khi âm kế hoạch                    | 0  | Chỉ báo cáo khi âm kế hoạch                    | 0  |
|    |                               | Không báo cáo KHSX                             | -3 | Không báo cáo KHSX                             | -4 |
| 8  | Làm theo chỉ đạo của cấp trên | Có nhiều ý kiến tốt                            | 10 | Có nhiều ý kiến tốt                            | 10 |
|    |                               | Tự giác làm và có ý kiến để thực hiện hiệu quả | 8  | Tự giác làm và có ý kiến để thực hiện hiệu quả | 8  |
|    |                               | Có làm nhưng miễn cưỡng                        | 2  | Có làm nhưng miễn cưỡng                        | 2  |
|    |                               | Không làm                                      | -3 | Không làm đúng thời hạn và không xác nhận lại  | -3 |
| 9  | Khả năng phát hiện lỗi, sự cố | Tìm ra được nhiều biện pháp xử lý              | 10 | Tìm ra được nhiều biện pháp xử lý              | 10 |
|    |                               | Phát hiện nhanh, nhiều lần                     | 7  | Phát hiện nhanh, nhiều lần                     | 6  |
|    |                               | Có thể nhưng chậm                              | 3  | Có thể nhưng chậm                              | 2  |
|    |                               | Không có khả năng                              | -2 | Không có khả năng                              | -3 |
| 10 | Tỷ lệ đi làm                  | Đi làm đầy đủ                                  | 10 | Đi làm đầy đủ                                  | 10 |
|    |                               | Có nghỉ phép                                   | 4  | Có nghỉ phép                                   | 3  |
|    |                               | Có nghỉ không lương                            | -3 | Có nghỉ không lương                            | -4 |
| 11 | Hoạt                          |                                                |    | Luôn làm việc tốt với                          | 10 |

|           |                           |  |  |                                                       |    |
|-----------|---------------------------|--|--|-------------------------------------------------------|----|
|           | động<br>theo<br>nhóm      |  |  | các nhóm khác                                         |    |
|           |                           |  |  | Làm việc nhưng tinh thần phối hợp chưa cao            | 4  |
|           |                           |  |  | Không làm việc được với các nhóm khác                 | -3 |
| 12        | Khả năng xử lý lỗi, sự cố |  |  | Xử lý tốt, đúng nguyên nhân, triệt để.                | 10 |
|           |                           |  |  | Có nhưng xử lý chưa nhanh, chưa triệt để.             | 4  |
|           |                           |  |  | Không có khả năng                                     | -2 |
| 13        | Khả năng đào tạo          |  |  | Đào tạo và giám sát nhân viên chặt chẽ, hiệu quả.     | 10 |
|           |                           |  |  | Có nhưng đào tạo nhân viên chưa tốt, chưa hiệu quả.   | 4  |
|           |                           |  |  | Chưa có khả năng                                      | -2 |
| 14        | Khả năng cải tiến         |  |  | Cải tiến có kết quả và luôn tìm cách cải tiến hơn nữa | 10 |
|           |                           |  |  | Có gắng tìm tòi, có ý thức cải tiến                   | 6  |
|           |                           |  |  | Chỉ khi có cấp trên chỉ đạo                           | 4  |
|           |                           |  |  | Không có khả năng                                     | 0  |
| 15        | Nắm bắt kết quả công việc |  |  | Nắm bắt tốt kết quả công việc của nhóm                | 10 |
|           |                           |  |  | Nắm bắt được, chưa nhiều                              | 4  |
|           |                           |  |  | Chưa nắm bắt được                                     | -2 |
| Tổng điểm |                           |  |  |                                                       |    |
| Xếp loại  |                           |  |  |                                                       |    |