

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ THU

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP THỦ ĐÔ**

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 THU

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP THỦ ĐÔ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số :60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ LIÊN

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Họ và tên : Nguyễn Thị Thu
Lớp : CHQTNL 3A
Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Trường : Đại học Lao động – Xã hội

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ với tên đề tài “Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô” là công trình nghiên cứu khoa học của tôi, không hề sao chép của ai. Nếu sai tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm và tuân theo xử lý của nhà trường.

Học viên

Nguyễn Thị Thu

MỤC LỤC

DANH MỤC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU	v
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ.....	vi
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Công việc	8
1.1.2. Đánh giá thực hiện công việc	9
1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.....	10
1.2.1. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc	10
1.2.2. Triển khai thực hiện đánh giá thực hiện công việc	22
1.2.3. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	25
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Doanh nghiệp	26
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	26
1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	28
1.4. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc ..	
.....	31
1.4.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp	31
1.4.2. Một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP THỦ ĐÔ CITRACO	38
2.1. Khái quát về Công ty.....	38

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty và quá trình hình thành, phát triển của Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô	38
2.1.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty.....	39
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban	40
2.1.4. Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty CITRACO.....	41
2.1.5. Thực trạng nhân lực của Công ty CITRACO	42
2.1.6. Thực trạng nhân lực Phòng Nhân sự của Công ty CITRACO.....	45
2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO	46
2.2.1. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO	46
2.2.2. Thực trạng triển khai đánh giá thực hiện công việc tại Công ty	62
2.2.3. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực tại Công ty.....	66
2.3. Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại công ty CITRACO.....	70
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	70
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	72
2.4. Đánh giá chung về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO.. ..	76
2.4.1. Một số ưu điểm	76
2.4.2. Một số hạn chế	77
2.4.3. Nguyên nhân	78
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP THỦ ĐÔ CITRACO	81

3.1. Phương hướng phát triển Công ty và công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO	81
3.1.1. <i>Phương hướng phát triển Công ty</i>	81
3.1.2. <i>Phương hướng hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO</i>	81
3.2. Các giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO	84
3.2.1. <i>Hoàn thiện về xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc</i>	84
3.2.2. <i>Hoàn thiện về triển khai đánh giá thực hiện công việc</i>	92
3.2.3. <i>Hoàn thiện về sử dụng kết quả đánh giá vào các công tác quản trị khác</i>	95
3.2.4. <i>Một số giải pháp khác</i>	101
KẾT LUẬN.....	104
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
DANH MỤC PHỤ LỤC	

DANH MỤC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Nội dung
1	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
2	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
3	NLĐ	Người lao động
4	NQL	Nhà quản lý
5	P.NS	Phòng nhân sự
6	TLCB	Tiền lương cơ bản
7	MLCD	Mức lương chức danh
8	TLNS	Tiền lương năng suất
9	QTNL	Quản trị nhân lực

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Phiếu đánh giá thực hiện công việc	34
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2012-2014.....	41
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của Công ty từ năm 2012 đến 2014.....	45
Bảng 2.3: Danh sách nhân viên Phòng Nhân sự	45
Bảng 2.4: Bảng tiêu chuẩn đánh giá của từng nhóm đối tượng 1,2,3	51

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty.....	39
Biểu đồ 2.1: Kết quả điều tra về mục đích công tác ĐGTHCV.....	47
Biểu đồ 2.2 : Kết quả khảo sát mức độ hợp lý của chu kỳ ĐGTHCV	50
Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát mức độ hợp lý các tiêu chí ĐGTHCV	54
Biểu đồ 2.4: Kết quả điều tra mức độ công bằng, hợp lý	55
Biểu đồ 2.5: Kết quả điều tra mức độ am hiểu về cách thức, phương pháp ĐGTHCV.....	57
Biểu đồ 2.6: Kết quả điều tra mức độ nắm bắt thông tin ĐGTHCV của NLĐ	64

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cùng với các quốc gia trên thế giới, Việt Nam đang tham gia ngày càng tích cực vào quá trình hội nhập quốc tế, xu hướng toàn cầu hoá với đặc trưng nền kinh tế trí tuệ, khoa học công nghệ phát triển mạnh, vì vậy nguồn nhân lực trở thành một trong những nguồn lực không thể thiếu được và quản trị nhân lực đã và đang là một lĩnh vực quan trọng trong hoạt động quản lý của mọi tổ chức, doanh nghiệp.

Trong đó, đánh giá thực hiện công việc được coi là một trong những hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và được thực hiện trong tất cả các tổ chức, không chỉ phục vụ nhiều mục tiêu quản trị nhân lực mà còn trực tiếp cải thiện hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Nếu đánh giá được thực hiện một cách hệ thống, rõ ràng, chính xác sẽ giúp cho tổ chức đạt được kết quả kinh doanh cao, giúp nhà quản lý có căn cứ để đưa ra được các quyết định, chính sách nhân sự đúng đắn, đồng thời có được đội ngũ lao động nhiệt tình, tận tâm hết lòng với công việc và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, nó có thể dẫn đến những mâu thuẫn trong nội bộ tổ chức, giữa lãnh đạo với người lao động, giữa những người lao động với nhau, gây tâm lý chán nản, không làm việc, hoặc làm việc một cách chống chế và kết thúc là sự ra đi của những nhân viên giỏi.

Sau 24 năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO) đã đạt được những thành công đáng kể trong lĩnh vực gia công và lắp đặt cửa nhôm kính, tấm bọc với hệ thống dây chuyền sản xuất được nhập khẩu đồng bộ, khâu chuyển giao công nghệ được chú trọng. CITRACO đã và đang hoạt động tốt, cung cấp cho thị trường các sản phẩm nhôm kính, tấm bọc, đồ nội thất được khách hàng đánh giá cao.

Ngay cả khi nền kinh tế thị trường đang gặp phải những vấn đề khó khăn nhưng thương hiệu CITRACO luôn được khách hàng tin tưởng lựa chọn để hoàn thiện những công trình trọng điểm như: khách sạn Daewoo (5 sao), khách sạn Horison (5 sao), khách sạn Nikko (5 sao), tòa tháp Hanoi Tower, trụ sở ngân hàng nhà nước....,

Tuy nhiên, chính sự phát triển nhanh chóng về quy mô hoạt động, người lao động có trình độ và kỹ năng tay nghề cao có mong muốn biết được những tồn tại trong quá trình làm việc để hoàn thiện công việc tốt hơn, được khẳng định mình và vai trò của mình trong tổ chức, doanh nghiệp. Về phía Doanh nghiệp đánh giá thực hiện công việc cũng rất cần thiết, là cơ sở cho việc trả thù lao lao động công bằng; giúp tạo động lực lao động cho cá nhân, tập thể hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức;..Chính vì vậy, công tác đánh giá thực hiện công việc đã được nghiên cứu và áp dụng trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, do những yếu tố chủ quan và khách quan như: Năng lực của cán bộ chuyên trách; nhận thức, trình độ của người lao động; các chỉ tiêu đánh giá chưa được lượng hóa hết và không rõ ràng; việc ứng dụng kết quả đánh giá vào công tác quản trị nhân lực tại Công ty chưa cao dẫn đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO vẫn chưa thực sự phát huy được vai trò và lợi ích của nó đối với người lao động và doanh nghiệp.

Chính vì vậy, học viên lựa chọn đề tài ***“Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO)”*** làm đề tài nghiên cứu tốt nghiệp chương trình Thạc sĩ nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn tại doanh nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ngày nay, các doanh nghiệp đã ngày càng chú trọng vào đánh giá thực hiện công việc của nhân viên Công ty mình. Nhiều doanh nghiệp đã áp dụng các cách thức đánh giá hiện đại như phương pháp quản trị theo mục tiêu, hay đánh giá dựa theo bộ chỉ số đánh giá KPI. Chính vì nhu cầu đó mà các công

trình nghiên cứu về “Đánh giá thực hiện công việc của người lao động” cũng ngày càng phong phú, tiêu biểu như một số công trình nghiên cứu sau:

Bài báo nghiên cứu "Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp Việt Nam" của Tiến sĩ Lê Trung Thành đăng trên tạp chí Kinh tế và phát triển Số 163, tháng 1 năm 2011 [5]. Bài viết đã hệ thống lại năm giai đoạn đánh giá thực hiện công việc, bắt đầu từ nhất trí về mục tiêu, giám sát thực hiện công việc, hướng dẫn và trợ giúp, cung cấp thông tin phản hồi và đánh giá cuối kỳ. Việc sử dụng có hiệu quả ĐGTHCV cũng được đề cập đến. Ngoài việc trả lương thưởng, kết quả đánh giá thực hiện công việc còn được sử dụng, phục vụ cho các công việc của quản trị nguồn nhân lực như: Đào tạo và phát triển, điều chuyển và bố trí lại nhân sự, đề bạt và thay thế nhân sự. bài viết cũng đề cập đến các công việc cần thiết mà cán bộ quản lý nguồn nhân lực cần làm để áp dụng hệ thống này thành công tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Ngoài ra còn có một số bài báo khác nghiên cứu về vấn đề ĐGTHCV tại doanh nghiệp, như bài: “Tìm hiểu chỉ số đánh giá hiệu quả KPI quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam” của tác giả Nguyễn Hoài An đăng trên Tạp chí Khoa học thương mại số 30 công bố năm 2012. Nội dung chủ yếu là tìm hiểu bộ chỉ số đánh giá KPI và việc áp dụng vào các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Bên cạnh đó, ĐGTHCV còn được đưa vào nghiên cứu, tìm hiểu trong các luận án, tiêu biểu như: Luận án tiến sĩ năm 2012 của nghiên cứu sinh Hoàng Minh Quang thuộc trường Đại học Đà Nẵng với đề tài: “Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu” [4]. Nghiên cứu đã chỉ ra được những tồn tại trong phương pháp đánh giá, lựa chọn đối tượng đánh giá, các phương pháp đánh giá chưa tạo được mối liên kết vì vậy gây trở ngại trong việc đánh giá chính xác hiệu quả, khả năng làm việc của người lao động.

Nhìn chung, đã có rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài ĐGTHCV tại các tổ chức, doanh nghiệp và đưa ra những nhận xét hữu ích cùng những giải pháp giúp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc. Tuy nhiên, cho đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về ĐGTHCV tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO). Vì vậy, nghiên cứu của học viên về ĐGTHCV tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO) sẽ không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã được công bố.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của đề tài là đưa ra những đánh giá khái quát thực trạng về tình hình đánh giá thực hiện công việc trong những năm qua tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO). Từ đó rút ra được những mặt tích cực, những mặt còn hạn chế và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc trong Công ty CITRACO.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt mục đích nghiên cứu đã nêu, luận văn này có những nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

- Nghiên cứu một số lý luận cơ bản về đánh giá thực hiện công việc như: khái niệm, phương pháp đánh giá, tiêu chuẩn ĐGTHCV, quy trình ĐGTHCV.

- Thực hiện thu thập các số liệu thứ cấp, thực hiện điều tra xã hội học để thu thập số liệu sơ cấp nhằm phân tích, làm rõ thực trạng ĐGTHCV tại Công ty CITRACO. Từ đó đưa ra những thành công, hạn chế và nguyên nhân của đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô CITRACO.

- Nghiên cứu và lựa chọn giải pháp phù hợp để hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO).

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu lý luận và thực trạng đánh giá thực hiện công việc của toàn bộ cán bộ công nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO).

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về mặt không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu vấn đề đánh giá thực hiện công việc của toàn bộ người lao động Công ty CITRACO, bao gồm 2 đối tượng là: Khối văn phòng (Các cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn); Khối sản xuất trực tiếp (Công nhân trực tiếp sản xuất, lao động phục vụ phụ trợ).

Về mặt thời gian: Luận văn nghiên cứu vấn đề đánh giá thực hiện công việc với dữ liệu có liên quan được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2012 đến năm 2014 và đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO) đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Để nghiên cứu đề tài này, tác giả sử dụng các phương pháp thu thập dữ liệu sau:

- *Phương pháp quan sát, điều tra bảng hỏi:* Tác giả thu thập thông tin, lấy ý kiến của cán bộ công nhân viên trong Công ty thông qua phỏng vấn bằng bảng hỏi. Trong đó, số lượng người phỏng vấn là: 100 người (sử dụng 100 phiếu); Đối tượng phỏng vấn: lao động trực tiếp sản xuất, lao động phục vụ phụ trợ (60 phiếu), lao động quản lý, chuyên môn (40 phiếu).

- *Phương pháp nghiên cứu tài liệu*: tác giả nghiên cứu tài liệu qua sách, báo, tạp chí, internet, ... để tìm hiểu và chọn lọc những tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

- *Phương pháp phỏng vấn chuyên gia*: tác giả liên hệ chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự để phỏng vấn bằng câu hỏi có sẵn, ghi chép lại, đồng thời xin tư vấn về chuyên môn từ các chuyên gia.

5.2. Phương pháp thống kê phân tích dữ liệu

Tác giả thu thập số liệu tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô từ năm 2012 đến năm 2014. Dựa trên số liệu này, tác giả lập các bảng biểu, sơ đồ, đưa ra nhận xét một cách tổng hợp bản chất và tính quy luật của vấn đề (Ví dụ như thống kê số liệu về cơ cấu lao động theo ngành nghề, trình độ học vấn, cơ cấu tuổi, giới tính sẽ đưa ra được đánh giá chung về đội ngũ nhân lực về quy mô và chất lượng).

6. Đóng góp mới của luận văn

6.1. Về lý luận

Luận văn hệ thống hóa một số cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong Doanh nghiệp. Tổng hợp một số tiêu chí ĐGTHCV trong Doanh nghiệp và tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO).

6.2. Về thực tiễn

Qua nghiên cứu kinh nghiệm tại một số doanh nghiệp trong nước, luận văn rút ra bài học kinh nghiệm áp dụng tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô.

Thông qua thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp, luận văn đánh giá tổng thể về thực trạng ĐGTHCV tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô, chỉ ra được các thành công, tồn tại và nguyên nhân trong ĐGTHCV tại Công ty.

Bên cạnh đó, luận văn đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác ĐGTHCV tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO).

7. Nội dung nghiên cứu

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, các danh mục bảng biểu, luận văn gồm có ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc.

Chương 2: Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO).

Chương 3: Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO).

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Công việc

Ngày nay, khi sự phân chia công việc ngày càng trở nên quan trọng, tổ chức muốn đạt được mục đích phải xác định các nhiệm vụ và phân công cho từng người, từng nhóm người lao động. Như vậy trong tổ chức sẽ hình thành các nhóm nhiệm vụ, mỗi nhóm nhiệm vụ mà một người hay một nhóm người đảm nhiệm đó trong tổ chức gọi là công việc.

Đã có rất nhiều các định nghĩa về công việc được đưa ra, theo giáo trình Quản trị nhân lực của PGS.TS Lê Thanh Hà xuất bản năm 2009: “ Công việc là tổng hợp các nhiệm vụ, các trách nhiệm hay chức năng mà một người hay một nhóm người lao động phải đảm nhận trong tổ chức. 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” [2, tr.144].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân xuất bản năm 2012, công việc được hiểu là “Tất cả những nhiệm vụ khác nhau được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả các nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một nhóm người lao động”. [1, tr.46]. Chẳng hạn các nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi các nhân viên văn thư thuộc bộ phận văn thư.

Việc tạo thành các công việc là kết quả của sự phân chia lao động trong nội bộ các tổ chức. Công việc có thể được xem như một đơn vị mang tính chất tổ chức nhỏ nhất trong Công ty và nó có những chức năng quan trọng. Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp

sức của mình vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, công việc còn 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, đánh giá thực hiện công việc, thù lao, đào tạo,..Trong phạm vi của luận văn, tác giả lựa chọn khái niệm của PGS.TS Lê Thanh Hà làm căn cứ để nghiên cứu.

1.1.2. Đánh giá thực hiện công việc

Theo Giáo trình QTNL của ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân xuất bản năm 2012: “Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu 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”[1, tr.142]. Trong khi đó, theo giáo trình Quản trị nhân lực của PGS.TS Lê Thanh Hà xuất bản năm 2009 định nghĩa: “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức”[2, tr.211]. Nhìn chung, các quan điểm này có cách tiếp cận tương đối giống nhau, nhấn mạnh vào yếu tố khoa học và chính thống của hệ thống đánh giá, mối quan hệ giữa tiêu chuẩn đặt ra của tổ chức và mức độ hoàn thành của người lao động, đặc biệt là tiêu chuẩn so sánh và kết quả đánh giá đó cần được thỏa thuận và thống nhất giữa hai phía: tổ chức và người lao động. Trên thực tế, đánh giá thực hiện công việc bao gồm đánh giá kết quả thực hiện công việc và đánh giá năng lực thực hiện công việc.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá dựa trên thành tích làm việc cuối cùng của cá nhân hoặc tập thể lao động.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là đánh giá kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc và những giá trị tiềm ẩn bên trong nhân viên.

Nếu một nhân viên có năng lực tốt, được đặt đúng vị trí với điều kiện làm việc phù hợp thì sẽ có hiệu quả công việc cao, mang lại giá trị cho doanh nghiệp. Đánh giá năng lực là cơ sở để hoạch định nguồn nhân lực (lập kế hoạch đào tạo và phát triển, chuyển chuyên, bổ nhiệm,...), là thước đo để doanh nghiệp dự báo trước khả năng hoàn thành mục tiêu công việc của nhân viên, mục tiêu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để đánh giá năng lực nhân viên được chính xác còn gặp nhiều khó khăn, các nhà quản lý cần lưu ý đưa ra các tiêu chí đánh giá rõ ràng; đánh giá công bằng, khách quan.

Có thể có những cách hiểu khác nhau về công tác đánh giá thực hiện công việc, trong phạm vi nghiên cứu của luận văn tác giả lựa chọn định nghĩa của PGS.TS Lê Thanh Hà làm cơ sở để nghiên cứu và chỉ xem xét nghiên cứu đánh giá thực hiện công việc dưới góc độ đánh giá kết quả thực hiện công việc.

1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp

1.2.1. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

Mỗi doanh nghiệp khi xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đều nhằm những mục đích nhất định phù hợp với điều kiện kinh doanh, điều kiện thực tế của doanh nghiệp đó nhằm kiểm soát - giám sát, tạo sự công bằng hay để người lao động gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Tuy nhiên mục tiêu cuối cùng của đánh giá thực hiện công việc là nhận xét đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên theo những chu kỳ đánh giá nhất định, từ đó tìm ra những nguyên nhân làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động và đưa ra hướng khắc phục giúp nâng cao năng suất. Trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc, doanh nghiệp đưa ra những quyết định thưởng, phạt cụ thể, chính xác giúp tạo động lực làm việc cho nhân viên, để họ luôn mong muốn làm việc và tận tụy với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc đánh giá thực hiện công việc cũng là nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động quản trị nhân lực.

Để công tác đánh giá thực hiện công việc cho người lao động tại doanh nghiệp đạt hiệu quả cao nhất thì doanh nghiệp phải xây dựng một kế hoạch đánh giá thực hiện công việc gắn với điều kiện thực tế tại doanh nghiệp. Trong đó, cần phải xác định rõ các mục tiêu đánh giá; chu kỳ đánh giá đối với từng nhóm đối tượng lao động; xác định rõ ràng các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá và lựa chọn đối tượng đánh giá, phương pháp đánh giá phù hợp.

1.2.1.1. Xác định mục tiêu và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

✓ Để đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả cần xác định đúng mục tiêu phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau. Thông thường có hai nhóm đối tượng đánh giá cơ bản là tập thể lao động (đơn vị, nhóm, tổ) và cá nhân lao động. Do đặc thù công việc khác nhau, vì vậy mục tiêu của ĐGTHCV hướng tới mỗi nhóm đối tượng này cũng không giống nhau, cụ thể như sau:

- Mục tiêu của đánh giá tình hình thực hiện công việc theo tập thể lao động:

Giúp cho tập thể lao động biết được mức độ thực hiện công việc của họ trong mối tương quan với các tập thể lao động khác.

Giúp cho tập thể lao động nhận biết được những nhược điểm của đơn vị, từ đó tìm cách khắc phục.

Tạo được sự đoàn kết trong tập thể lao động, kích thích động lực lao động chung, tinh thần thi đua với các đơn vị khác và sự phối hợp trong công việc để cùng phấn đấu đạt được những thứ hạng cao trong đánh giá.

Kích thích được sự cố gắng của cá nhân trong thực hiện công việc nếu đánh giá tập thể gắn liền với việc lựa chọn các cá nhân tiêu biểu của tập thể đó.

- Mục tiêu của đánh giá tình hình thực hiện công việc của cá nhân người lao động:

Cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động thông qua các hoạt động cung cấp thông tin cho người lao động biết mức độ thực hiện công việc

của họ so với các tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác, từ đó kích thích sự phấn đấu của họ nhằm đạt được kết quả đánh giá cao hơn trong tương lai. Bên cạnh đó, ĐGTHCV sẽ giúp người lao động phát hiện ra sai sót, từ đó có biện pháp khắc phục và nâng cao khả năng thực hiện công việc, qua đó nâng cao ý thức trách nhiệm và tạo điều kiện cho người lao động tự khẳng định mình.

Giúp cho những nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn bao gồm đào tạo và phát triển nhân viên, thuyên chuyển và đề bạt cán bộ, cải tiến cơ cấu tổ chức, trả lương và thưởng, nâng lương và nâng ngạch, kỷ luật lao động.

Kích thích nhân viên và tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi, tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý trong tập thể lao động nhờ hoạt động trao đổi đánh giá trong quá trình ĐGTHCV.

▼ Chu kỳ đánh giá: là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liên tiếp. Phụ thuộc vào loại công việc, tính ổn định của công việc và tầm quan trọng của công việc mà các doanh nghiệp đưa ra chu kỳ đánh giá có thể là 1 tháng, 3 tháng, 6 tháng hoặc một năm. Công việc càng ổn định thì chu kỳ đánh giá càng dài và ngược lại. Công việc càng quan trọng ảnh hưởng tới các công việc khác càng nhiều thì chu kỳ nên là càng ngắn để kịp thời đánh giá sự biến động của nó và kịp thời đưa ra giải pháp điều chỉnh. thường quy định là sáu tháng hoặc một năm tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc. Trường hợp kết quả đánh giá được sử dụng làm căn cứ tính trả lương, thưởng thì chu kỳ đánh giá là hàng tháng.

Việc xác định chu kỳ đánh giá thường được thực hiện bởi bộ phận quản trị nhân sự trên cơ sở đóng góp của các phòng, ban, bộ phận trong tổ chức. Lãnh đạo của tổ chức là người quyết định cuối cùng về chu kỳ đánh giá.

1.2.1.2. Xác định tiêu chuẩn và xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

a) Xác định tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Mục tiêu quản lý chính là cơ sở cao nhất để xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc. Ngoài ra, các chức danh công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu chủ yếu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, hành vi, tác phong,... đồng thời trong những doanh nghiệp khác nhau, các yêu cầu chủ yếu đối với mỗi chức danh công việc là khác nhau như yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm làm việc, khả năng giải quyết vấn đề độc lập, sáng tạo, tính tự giác, ý thức trách nhiệm...

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống chỉ tiêu/tiêu chí để thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc về mặt số lượng và chất lượng. Khi xây dựng bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cần xây dựng số lượng tiêu chuẩn chủ yếu không quá nhiều cũng không quá ít vì dù bị đánh giá không tốt theo bất kỳ tiêu chuẩn nào đều làm ảnh hưởng đến kế hoạch nhân lực đặt ra cho nhân viên thực hiện công việc được đánh giá. Các tiêu chuẩn đánh giá khi xây dựng cần được thảo luận với người lao động để hoàn thiện công việc của họ.

Các tiêu chuẩn khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả đánh giá thực hiện công việc. Do đó, các tiêu chuẩn được xây dựng cần phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Các tiêu chuẩn phải gắn với mục tiêu chiến lược của tổ chức, phải xác định rõ những gì cần đạt được, những nhiệm vụ mà người lao động cần làm và cần làm tốt đến đâu một cách rõ ràng, tránh mập mờ.

- Các tiêu chuẩn phải đo lường được và có trả lời các câu hỏi như cái gì, bao nhiêu và khi nào; điều này bao gồm việc mô tả kết quả công việc, hoặc những chuẩn mực để thực hiện công việc.

- Tiêu chuẩn phải nằm trong khả năng thực hiện với những nguồn lực sẵn có như con người, phương tiện, nguyên liệu, tài chính, thông tin và thời gian. Tiêu chuẩn mang tính thách thức và thực tế cho nhân viên. Điều cần lưu

ý ở đây là mục tiêu cần thống nhất giữa cấp quản trị và nhân viên để tránh mục tiêu là áp đặt vượt quá khả năng thực hiện của nhân viên hoặc nhân viên đăng ký mức độ hoàn thành dưới khả năng thực hiện để dễ đạt thành tích.

- Các tiêu chuẩn đặt ra phải dễ hiểu đối với những người sẽ thực hiện, bao quát toàn bộ những nhiệm vụ đặt ra đối với nhân viên, được nhân viên chấp nhận. Tiêu chuẩn không được đồng nhất và có những nhân tố nằm ngoài sự kiểm soát của nhân viên sẽ ảnh hưởng đến thành tích của họ.

- Ngoài ra, các tiêu chuẩn phải có hạn định thời gian và phải trả lời được câu hỏi khi nào ngoài câu hỏi cái gì và bao nhiêu.

b) Xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Từ tiêu chuẩn đánh giá đã được xác định, cần xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể cho từng tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chuẩn đánh giá có thể bao gồm một hoặc nhiều tiêu chí đánh giá.

Các tiêu chí đánh giá phải dựa trên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bởi một trong những mục tiêu quan trọng của đánh giá là xem xét người lao động có đạt được tiêu chuẩn công việc hay không. Đồng thời, cũng cần 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. Có nhiều cách để xây dựng các tiêu chí đánh giá:

- ▼ *Cách 1*, Chỉ đạo tập trung: người lãnh đạo các bộ phận tự viết các tiêu chí đánh giá và trình lên lãnh đạo tổ chức để phê duyệt, sau đó phổ biến cho người lao động để thực hiện. Cách này có ưu điểm là đơn giản, không tốn nhiều thời gian và các tiêu chí thể hiện được các mục tiêu quản lý của nhà quản lý nhưng có nhược điểm là các tiêu chí được xây dựng mang nặng tính chủ quan của người lãnh đạo bộ phận, không thu thập được ý kiến đóng góp của người lao động, khiến người lao động có cảm giác không thoải mái, bị áp đặt và có thể sẽ có những phản ứng nếu các tiêu chí đặt ra quá cao. Thông thường, cách này được áp dụng tại các doanh nghiệp tư nhân.

▼ *Cách 2*, Thảo luận dân chủ: Người lao động và người lãnh đạo bộ phận cùng bàn bạc để đưa ra quyết định về các tiêu chí thực hiện công việc. Có thể tiến hành theo 4 bước sau:

Bước 1: Phổ biến cách viết các tiêu chí đánh giá cho nhân viên.

Bước 2: Xây dựng dự thảo các tiêu chí đánh giá.

Bước 3: Thảo luận giữa lãnh đạo và nhân viên.

Bước 4: Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và ban hành.

Ưu điểm của cách này là tạo nên được sự ủng hộ của nhân viên với các tiêu chí đánh giá, sự tự nguyện thực hiện các tiêu chí đưa ra, động lực lao động sẽ cao và hiệu quả công việc sẽ đạt như mong đợi. Tuy nhiên, cách xây dựng các tiêu chí đánh giá này khá phức tạp, mất nhiều thời gian và có thể gây ra sự không thống nhất trong đánh giá giữa các chức danh nếu tổ chức không tốt.

▼ *Cách 3*, Kết hợp giữa chỉ đạo tập trung và sự tham gia của nhân viên trong việc xây dựng các tiêu chí đánh giá: Đây là cách xây dựng các tiêu chí đánh giá dựa trên cơ sở phối hợp giữa ý kiến chỉ đạo tập trung của lãnh đạo và sự tham gia đóng góp ý kiến của người lao động để xây dựng lên các tiêu chí đánh giá. Có thể tiến hành theo 6 bước sau:

Bước 1: Thành lập hội đồng xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.

Bước 2: Xây dựng dự thảo các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.

Bước 3: Họp hội đồng để xem xét dự thảo các tiêu chí đánh giá.

Bước 4: Xin ý kiến của tập thể người lao động.

Bước 5: Họp hội đồng xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc theo thành phần mở rộng (bao gồm: thành viên hội đồng, trưởng đơn vị có liên quan, trưởng công đoàn bộ phận).

Bước 6: Áp dụng thử và ban hành hệ thống các tiêu chí đánh giá.

Ưu điểm của cách này là kết hợp khá hoàn hảo được ý kiến giữa người lao động và ý kiến của nhà quản lý, do vậy sẽ tạo được động lực lao động cao, người lao động cảm thấy thoải mái trong vấn đề ĐGTHCV. Đồng thời, hệ thống các tiêu chí đánh giá đảm bảo được tính thống nhất, nhất quán, tính thực tiễn, tính hiệu quả và tính khả thi. Các nhà quản lý thì có thể đưa được các nội dung và mục tiêu quản lý vào hệ thống các tiêu chí đánh giá. Nhược điểm của cách này thì đó là thời gian chuẩn bị để ban hành tiêu chí tương đối dài.

c) Bộ chỉ số đo lường đánh giá thực hiện công việc KPI

KPI là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỉ lệ, chỉ tiêu định lượng nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức, bộ phận chức năng hay cá nhân.

Nắm bắt xu hướng của thế giới, hiện nay nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam đã và đang sử dụng bộ chỉ số đo lường KPI vào trong công tác đánh giá thực hiện công việc. Đây là một công cụ hiện đại giúp cho các nhà quản lý triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng lĩnh vực và từng cá nhân, thông qua đó giúp cho việc đánh giá trở nên công bằng và minh bạch, rõ ràng, cụ thể và hiệu quả hơn, đảm bảo cho người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể.

Thông thường, các nhà lãnh đạo sẽ đặt ra câu hỏi “vậy các chỉ số KPI như thế nào là hiệu quả?”. Đó là các chỉ số giúp cho nhà lãnh đạo, nhà quản trị có thông tin, cơ sở để đưa ra các quyết định phù hợp. Tuy nhiên, phần lớn các lãnh đạo công ty không thực sự biết là mình cần phải biết những thông tin gì để giúp mình ra các quyết định, cho nên dễ rơi vào trạng thái biết nhiều thông tin, nhưng lại không giúp mình ra được những quyết định thay đổi. Cụ thể, các lãnh đạo có thể ngồi một chỗ và chỉ ra một loạt các KPIs, nhưng nhiều khả năng trong số đó là các KPIs không thực tế, không thu thập được số

liệu, hoặc quá chi tiết, vv... Như vậy, việc phân loại các nhóm chỉ số KPI là cần thiết, có 3 loại KPI như sau:

Hệ thống KPI tập trung vào đầu ra: Các KPI đầu ra tập trung vào đánh giá kết quả công việc của nhân viên. Hệ thống này cho phép thực hiện công tác đánh giá nhanh và hiệu quả. Tuy nhiên hệ thống này lại có yếu điểm là không cân nhắc tốt tình hình thay đổi trên thị trường kinh doanh, không khuyến khích phát triển, tạo điều kiện cho nhân viên tập trung vào các giải pháp ngắn hạn tình thế.

Hệ thống KPI hành vi: Các KPI hành vi rất thích hợp với các vị trí mà đầu ra rất khó lượng hóa. Ví dụ tại vị trí chuyên viên dịch vụ khách hàng, các hành vi như tích cực làm việc, chăm chỉ, cẩn thận là những yếu tố tiên quyết đảm bảo đầu ra tại vị trí làm việc.

Hệ thống KPI năng lực: Các KPI về năng lực chú trọng vào khả năng của người nhân viên. Hệ thống KPI năng lực tập trung vào nguyên nhân thay vì kết quả như trong hệ thống KPI tập trung vào đầu ra.

Việc xây dựng các KPI cho một bộ phận hoặc chức danh công việc được tiến hành qua các bước sau:

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

Bước 2: Xác định 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.

Bước 4: Xác định các chỉ số KPI (chỉ số đánh giá) của bộ phận hoặc cho từng vị trí chức danh.

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

Bước 6: Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPI và lương, thưởng.

Dựa trên việc hoàn thành KPI, công ty sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. Chu kỳ thực hiện thưởng là hàng năm, hàng quý hoặc thưởng xuyên hơn nếu cần thiết.

Ưu điểm của việc đánh giá công việc theo chỉ số KPI này là giúp công ty gia tăng khả năng cạnh tranh, vì có thể sử dụng và khuyến khích được nhân viên phát huy được tối đa hiệu quả công việc, đồng thời tạo sự liên kết chặt chẽ ở các phòng ban; Các chỉ tiêu đưa ra gắn với định hướng và mục tiêu của công ty, vì vậy giúp các phòng ban, bộ phận và từng cá nhân phát triển theo chiến lược của công ty theo từng thời điểm; Đưa ra được những chỉ tiêu có thể đo lường được (định lượng) và linh động trong việc thiết lập mục tiêu cho từng phòng ban và cá nhân. Tuy nhiên, việc thiết kế xây dựng các tiêu chí và tổ chức thực hiện mất nhiều thời gian và khá phức tạp.

1.2.1.3. Lựa chọn đối tượng đánh giá và đào tạo người đánh giá thực hiện công việc

a) Lựa chọn đối tượng đánh giá thực hiện công việc

Đối tượng đánh giá là người hiểu rõ nhất kết quả thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá, vì vậy lãnh đạo trực tiếp là người đánh giá có trọng số cao nhất. Để kết quả đánh giá toàn diện và khách quan, có thể bổ sung người đánh giá khác như đồng nghiệp, khách hàng, đối tác, cấp dưới và bản thân người lao động. Khi cần kết hợp các ý kiến, ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp thường là ý kiến chủ đạo và mang tính quyết định, các ý kiến khác chỉ để tham khảo.

Người đánh giá phải là người trung thực, có quá trình làm việc gắn bó với người được đánh giá trong chu kỳ đánh giá, hiểu rõ về công việc của người được đánh giá và các tiêu chuẩn thực hiện công việc đó.

b) Đào tạo người đánh giá thực hiện công việc

Đây là khâu quan trọng để đảm bảo hiệu quả của đánh giá vì khi được đào tạo, hướng dẫn người đánh giá sẽ hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích của đánh giá, cách đánh giá và tính nhất quán trong đánh giá.

Có hai hình thức đào tạo là cung cấp các văn bản hướng dẫn hoặc tổ chức các lớp đào tạo cho đối tượng đánh giá.

Đào tạo bằng văn bản hướng dẫn thì chi phí thấp, tuy nhiên hiệu quả không cao do người đánh giá đôi khi không hiểu rõ được hết các khía cạnh trong thủ tục đánh giá. Còn tổ chức các lớp tập huấn đánh giá giúp cho những người tham gia hiểu rõ quy trình, thủ tục đánh giá bởi chính người xây dựng quy trình đánh giá sẽ hướng dẫn, giải thích. Đồng thời có thể thông qua các lớp tập huấn tiến hành đánh giá thử, tuy nhiên công tác đào tạo này lại tốn nhiều chi phí và gây mất thời gian.

1.2.1.4. Lựa chọn phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Trong những năm gần đây, các công cụ đánh giá nhân sự chuyên nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong việc quản lý nhân sự. Ứng dụng các phương pháp ĐGTHCV là một yếu tố then chốt để chương trình ĐGTHCV mang lại hiệu quả như mong muốn. Các tổ chức có thể lựa chọn một trong các phương pháp đánh giá hoặc kết hợp các phương pháp sau:

▼ Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Đây là phương pháp truyền thống và thường được áp dụng phổ biến nhất. Trong phương pháp này, người đánh giá cho ý kiến đánh giá về kết quả thực hiện công việc dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Các tiêu thức đánh giá thường liên quan trực tiếp đến công việc và cả các tiêu thức không liên quan trực tiếp đến công việc.

Ưu điểm của phương pháp này là nó dễ hiểu, việc xây dựng đơn giản và dễ sử dụng, có thể thiết kế các tiêu thức mang tính chất chung, phù hợp với nhiều loại công việc. Do đó người đánh giá có thể dễ dàng lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người lao động bằng điểm, nhờ đó chúng cho phép so sánh về điểm số và thuận tiện cho việc ra các quyết định quản lý có liên quan đến quyền lợi và đánh giá năng lực của các nhân viên.

Nhưng nhược điểm của nó là khi thiết kế các tiêu thức mang tính chất chung thì các đặc trưng riêng biệt của từng loại công việc có thể bị bỏ qua. Ngoài ra sử dụng phương pháp này người đánh giá có thể bị ảnh hưởng bởi

các lỗi thiên vị, chủ quan, thành kiến, xu hướng trung bình dẫn đến việc đánh giá không chính xác.

Hơn nữa các thang đo đánh giá đồ họa còn có thể làm phát sinh các vấn đề nếu các tiêu thức lựa chọn không phù hợp hoặc kết hợp không chính xác các điểm số trong kết quả tổng thể.

▼ Nhóm phương pháp so sánh, xếp hạng

Đánh giá dựa trên so sánh sự thực hiện công việc tổng thể của người đó với người khác.

Gồm các phương pháp sau:

Phương pháp xếp hạng

Phương pháp cho điểm

Phương pháp phân phối bắt buộc

Phương pháp so sánh cặp

Các phương pháp này có cùng bản chất là đánh giá thực hiện công việc của từng người lao động dựa trên so sánh sự thực hiện công việc của từng người với những người bạn đồng nghiệp trong cùng một bộ phận. Sự so sánh này thường được dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình thực hiện công việc của từng người lao động. Hoạt động đánh giá này thường được thực hiện bởi người lãnh đạo bộ phận.

Ưu điểm chung của các phương pháp này là dễ hiểu, đơn giản, dễ thực hiện.

Tuy nhiên, nhược điểm thường thấy của các phương pháp này là dễ mắc các lỗi thiên vị, thành kiến hay sự kiện gần nhất.

Các phương pháp đều có ưu điểm và nhược điểm. Vì vậy, người lãnh đạo cần phải có sự kết hợp các phương pháp để phát huy ưu điểm và hạn chế nhược điểm của từng phương pháp.

▼ Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc

Phương pháp này được thực hiện trên cơ sở đối chiếu, so sánh việc hoàn thành công việc của từng người so với tiêu chuẩn đã đề ra đối với chức danh công việc mà nhân viên đang đảm nhận. Người đánh giá sẽ căn cứ vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để so sánh với mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, sau đó đưa ra kết quả đánh giá với từng tiêu chuẩn và kết quả đánh giá cuối cùng.

Ưu điểm của phương pháp này là đánh giá có căn cứ rõ ràng, kết quả đánh giá phản ánh mức độ đáp ứng chuẩn của nhân viên và có thể sử dụng để đưa ra các quyết định nhân sự.

Tuy nhiên, vẫn tồn tại nhược điểm trong phương pháp này, đó là khó có kết quả đánh giá chung chính xác, khó đo lường chính xác mức độ thực hiện công việc đối với các chỉ tiêu định tính.

▼ Phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO)

Thông qua trao đổi, lãnh đạo bộ phận và nhân viên cùng thống nhất xây dựng các mục tiêu cụ thể cần đạt được trong chu kỳ đánh giá đã định trước, xây dựng một kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu đó. Người lãnh đạo dùng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ thông qua phỏng vấn đánh giá.

Khác với các phương pháp khác, phương pháp quản trị bằng mục tiêu nhấn mạnh nhiều vào kết quả mà nhân viên cần đạt được. Vì vậy, đây có thể coi là phương pháp quản lý dựa trên kết quả lao động cuối cùng. Phương pháp này không chú trọng nhiều đến các hành vi cụ thể của nhân viên để thực hiện công việc, do vậy ưu điểm của phương pháp này là phát huy tính sáng tạo, nâng cao trách nhiệm của cá nhân đối với công việc và đặc biệt là tạo động lực lao động cho mọi cấp quản lý, nhân viên phấn đấu thực hiện tốt công việc.

Ngoài ra, lãnh đạo có thể thấy rõ nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp ở từng người, phát hiện được những nhân viên có khả năng và tiềm

năng phát triển tốt, tạo điều kiện cho việc quy hoạch và đề bạt cán bộ đạt hiệu quả. Bên cạnh đó các cấp lãnh đạo và nhân viên cũng có điều kiện trao đổi, gần gũi với nhau hơn, hiểu biết và phối hợp công tác tốt hơn.

Tuy nhiên, việc xác định mục tiêu sẽ tốn thời gian và tương đối phức tạp. Các mục tiêu đưa ra có thể không phù hợp, thiếu tính khả thi hoặc không hiệu quả do chỉ chú trọng về số lượng và không quan tâm đến chất lượng; nhân viên đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành công việc.

1.2.2. Triển khai thực hiện đánh giá thực hiện công việc

1.2.2.1. Truyền thông đánh giá thực hiện công việc

Truyền thông đánh giá là cách thức truyền tải nội dung, thông tin về việc đánh giá thực hiện công việc tới người lao động để đảm bảo người lao động có thể nhận được các thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc và biết họ sẽ được đánh giá bằng phương pháp gì, tiêu chuẩn gì. Truyền thông đánh giá có vai trò quan trọng giúp người đánh giá và người được đánh giá hiểu được cách thức đánh giá thực hiện công việc, tránh những hiểu lầm không đáng có tại doanh nghiệp mình.

Công tác truyền thông đánh giá thể hiện sự minh bạch của tổ chức trong khâu đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Doanh nghiệp có thể lựa chọn nhiều hình thức truyền thông khác nhau để đưa thông tin đến người lao động, như:

- ▼ Đăng thông tin lên tạp chí thông tin nội bộ về việc triển khai đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp. Trong đó, nêu rõ quy trình đánh giá, cách thức đánh giá, thời gian triển khai áp dụng và đưa ra các kênh giải đáp thắc mắc cho người lao động về các vấn đề liên quan đến công tác đánh giá.

- ▼ Tổ chức các cuộc họp theo phòng/bộ phận/đơn vị để phổ biến thông tin về việc triển khai công tác đánh giá tại doanh nghiệp, mục đích đánh giá và các vấn đề liên quan đến quá trình đánh giá. Thông qua cuộc họp, người lao động có thể trực tiếp đặt câu hỏi và được giải đáp thắc mắc kịp thời.

1.2.2.2. Phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc

Doanh nghiệp tổ chức các cuộc đối thoại chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp với nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên; trao đổi về những ưu nhược điểm của nhân viên; tìm hiểu ý kiến, quan điểm của nhân viên và đưa ra những phương hướng, biện pháp nhằm giúp nhân viên phát triển hơn trong tương lai.

Để công tác phỏng vấn thành công, người phỏng vấn phải làm tốt công tác chuẩn bị: xác định rõ các thông tin sẽ đưa ra trao đổi trong buổi phỏng vấn, xem xét lại kết quả đánh giá trong những kỳ trước để làm cơ sở đánh giá, xác định các cách tiếp cận phù hợp với từng đối tượng, lựa chọn địa điểm tiến hành phỏng vấn, ấn định thời gian phỏng vấn và thông báo tới người lao động. Thông thường, một cuộc phỏng vấn đánh giá được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Chuẩn bị phỏng vấn.

Bước 2: Thông báo về những quyền lợi của người lao động liên quan đến phỏng vấn.

Bước 3: Làm rõ những công việc mà người lao động đã thực hiện tốt, ghi nhận những thành tích mà họ đã đạt được và khuyến khích họ thực hiện tốt hơn trong tương lai.

Bước 4: Thảo luận về những vấn đề người lao động cần thực hiện để hoàn thiện công việc của họ trong tương lai. Chỉ ra các chương trình huấn luyện, các phương pháp cụ thể người lao động nên áp dụng để nâng cao kỹ năng, trình độ tay nghề.

Bước 5: Chỉ ra các hướng thăng tiến nghề nghiệp khi họ thực hiện tốt công việc, nhiệm vụ được giao và các yếu tố cần tích lũy để thăng tiến vào các vị trí.

Có nhiều hình thức phỏng vấn khác nhau, tùy vào từng đối tượng đánh giá mà áp dụng những hình thức phỏng vấn đánh giá khác nhau. Một số hình thức phỏng vấn điển hình là:

Kể và thuyết phục: là người phỏng vấn sẽ đưa ra những gợi ý và thuyết phục người lao động thực hiện công việc theo phương hướng đã xác định trước. Cách này có thể áp dụng tốt đối với những lao động mới hoặc lao động có ít kinh nghiệm.

Kể và lắng nghe: Người phỏng vấn sẽ đưa ra nhận xét về tình hình thực hiện công việc của người lao động và lắng nghe người lao động đưa ra những cách thức thực hiện công việc của họ trong tương lai. Cách này áp dụng tốt cho những lao động đã có kinh nghiệm.

Giải quyết vấn đề: Người phỏng vấn và người lao động cùng thảo luận để xác định những điểm mạnh, điểm yếu của người lao động và thống nhất giải pháp để cải thiện hiệu quả làm việc của người lao động trong tương lai. Cách này đòi hỏi chính người lao động cũng cần phải chuẩn bị trước khi tiến hành phỏng vấn.

Phỏng vấn hỗn hợp: là sự kết hợp của hai phương pháp phỏng vấn nói – thuyết phục và phỏng vấn giải quyết vấn đề. Cuộc phỏng vấn bắt đầu bằng việc cấp dưới lắng nghe lời nhận xét đánh giá của cấp trên sau đó hai bên thảo luận về vấn đề cần cải thiện, các giải pháp để hoàn thành công việc và cuối cùng là thảo luận để đưa những cải tiến trong thực hiện công việc.

Khi tiến hành phỏng vấn, người phỏng vấn cần lưu ý các vấn đề sau:

Áp dụng nguyên tắc khen – chê – khen nhằm tạo động lực cho người lao động.

Trong quá trình phỏng vấn cần tránh việc tranh cãi, phê phán với người lao động. Luôn luôn khẳng định với người lao động rằng phỏng vấn là để hoàn thiện sự thực hiện công việc chứ không phải nhằm mục tiêu trừng phạt hay kỷ luật người lao động.

Giải thích cho người lao động hiểu rằng người lãnh đạo luôn hỗ trợ người lao động trong những trường hợp cần thiết.

Trên cơ sở đánh giá, nhận xét đã đưa ra cần nhấn mạnh và khẳng định lại những nỗ lực của người lao động.

1.2.3. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

Kết quả của ĐGTHCV được ứng dụng phổ biến trong các nghiệp vụ QTNL, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn, cụ thể như sau:

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được sử dụng trực tiếp vào công tác tính lương, thưởng hàng tháng tại doanh nghiệp.
- Đối với các nhân viên được đánh tốt trong một thời kỳ nhất định có thể xem xét nâng lương hoặc thăng chức trong năm tiếp theo.
- Đối với các nhân viên được đánh giá yếu, kém có thể bị thuyên chuyển, sa thải trong các năm kế hoạch để tuyển dụng nhân lực mới đáp ứng thay thế chỗ làm việc trống.
- Đối với nhân viên có khiếm khuyết chưa đến mức sa thải thì doanh nghiệp có kế hoạch, chương trình đào tạo bổ sung, đào tạo lại và đào tạo nâng cao nhằm tiếp tục sử dụng trong các năm tiếp theo.
- Kết quả đánh giá thực hiện công việc cho phép xác định được đúng đắn hơn đóng góp của lao động, bố trí sử dụng lao động, do đó đảm bảo hơn tính hợp lý của quỹ tiền lương kế hoạch, động viên, kích thích được nhân viên trong việc nâng cao năng suất và hiệu quả lao động.
- Kết quả đánh giá thực hiện công việc còn được đưa vào làm cơ sở cho việc cơ cấu lại tổ chức của doanh nghiệp, là cơ sở thực tiễn và khoa học trong việc xây dựng kế hoạch số lượng lao động phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Các thông tin phản hồi của người lao động về trở ngại trong quá trình làm việc là căn cứ xây dựng, hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc

hiệu quả, an toàn.

- Những vấn đề bất hợp lý còn tồn tại do người đánh giá và người được đánh giá cung cấp sẽ được tổng hợp lại làm thông tin tham khảo để nhà quản trị hoàn thiện các chính sách QTNL và quy định đánh giá thực hiện công việc.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Doanh nghiệp

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp đến nội dung và cách thức triển khai công tác đánh giá thực hiện trong doanh nghiệp. Về cơ bản, các yếu tố bên ngoài bao gồm: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, các yếu tố kinh tế, các yếu tố văn hoá - xã hội, khoa học kỹ thuật công nghệ, cụ thể như sau:

Thứ nhất, đối thủ cạnh tranh: Vấn đề cạnh tranh trên thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải có chính sách giữ chân nhân tài bằng cách lãnh đạo, động viên, thăng thưởng hợp lý, tạo ra sự gắn bó giữa nhân viên và doanh nghiệp, cải tiến môi trường làm việc và các chế độ phúc lợi,... Đánh giá thực hiện công việc có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp tới các hoạt động quản trị nhân lực khác và có ảnh hưởng tới chiến lược của tổ chức. Ví dụ: khi nguồn nhân lực chất lượng cao đang có sự cạnh tranh mạnh trên thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải có những thay đổi hợp lý trong chính sách đãi ngộ và chính sách quản trị nhân lực. Đánh giá thực hiện công việc chính là một trong các yếu tố có ảnh hưởng đến sự thay đổi đó thông qua việc ghi nhận và phản ánh trung thực thành tích công tác cũng như năng lực của người lao động phục vụ công tác đãi ngộ và các công tác nhân sự khác trong doanh nghiệp.

Thứ hai, khách hàng: Để nâng cao năng lực cạnh tranh thì doanh nghiệp cần một đội ngũ nhân sự hiểu, nắm rõ và phục vụ một cách tốt nhất các nhu cầu của khách hàng, có thái độ ứng xử phù hợp với khách hàng và môi trường văn hoá của tổ chức doanh nghiệp, ... Để đáp ứng yêu cầu trên thì các doanh

nghiệp cần nâng cao hiệu quả trong các hoạt động quản lý nói chung, hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói riêng và đưa ra các chuẩn mực ứng xử rõ ràng đối với đội ngũ lao động thường xuyên tiếp xúc với khách hàng. Do đó, khách hàng mục tiêu cũng là một nhân tố có ảnh hưởng tới quá trình đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

Thứ ba, các yếu tố kinh tế: Vấn đề kinh tế ở đây được hiểu là sự hưng thịnh hay suy thoái của nền kinh tế; chính sách mở cửa nền kinh tế dẫn đến dự tham gia ngày càng nhiều các doanh nghiệp nước ngoài vào nền kinh tế; các vấn đề hội nhập kinh tế quốc tế,... đều có liên quan đến vấn đề sử dụng lao động. Khi nền kinh tế có sự thay đổi sẽ tác động vào quá trình thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh hoạt động sản xuất để bắt kịp với xu thế mới, từ đó từng người lao động phải thay đổi theo để đáp ứng nhu cầu. Vì vậy, quá trình đánh giá thực hiện công việc của người lao động cũng phải thay đổi và phải luôn được áp dụng những phương pháp mới hiện đại hơn để hoàn thiện việc đánh giá thực hiện công việc người lao động.

Thứ tư, các yếu tố văn hóa – xã hội: Là các vấn đề về dân số, việc làm (tỷ lệ thất nghiệp nông thôn và thành thị, vấn đề việc làm cho nữ giới,...), vấn đề đẳng cấp trong xã hội, các chuẩn mực xã hội, lối sống, suy nghĩ của thanh niên,... không chỉ ảnh hưởng đến tư duy và quan điểm của nhà quản lý trong đánh giá thực hiện công việc mà còn có thể ảnh hưởng tới quy trình đánh giá thực hiện công việc. Ví dụ, khi vấn đề việc làm của nữ giới được chú trọng, vị thế của lao động nữ trên thị trường lao động được nâng cao đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự công bằng trong đánh giá và sử dụng lao động nữ. Do đó, các nhà quản lý cần phải có những điều chỉnh về nội dung và quy trình đánh giá thực hiện cho phù hợp.

Thứ năm, yếu tố pháp luật: Các vấn đề về Luật lao động và thực thi Luật lao động trong các doanh nghiệp cũng có những ảnh hưởng tương đối rõ nét đến công tác đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp. Khi ban hành

quy chế đánh giá thực hiện công việc và tổ chức tiến hành đánh giá, doanh nghiệp phải cân nhắc kĩ các yếu tố luật pháp. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo công bằng và không vi phạm quyền lợi, nhân phẩm của người lao động được quy định trong bộ luật. Một số quy định, quy chế về lao động phải được đăng ký với các cơ quan quản lý nhà nước để đảm bảo doanh nghiệp tuân thủ đúng quy định.

Thứ sáu, các yếu tố khoa học kỹ thuật công nghệ: Sự phát triển của khoa học kỹ thuật công nghệ đồng nghĩa với việc cần ít người mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự. Những thay đổi về khoa học công nghệ thường kéo theo việc doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược nhân lực mới để đáp ứng tình hình thực tế như: sắp xếp lại lao động trong doanh nghiệp, đào tạo những kỹ năng nghề nghiệp mới,... Có thể nhìn nhận một cách tổng quát là việc thay đổi công nghệ sẽ ít nhiều ảnh hưởng tới cách thức làm ra sản phẩm và do vậy quá trình đánh giá thực hiện công việc cần có sự thay đổi.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Thứ nhất, đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp: Với mỗi loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau của doanh nghiệp thì sẽ có các phương pháp đánh giá khác nhau. Đối với những doanh nghiệp sản xuất vật chất, thì kết quả thực hiện công việc có thể lượng hóa được, các chỉ tiêu có thể áp dụng cho nhiều bộ phận nên việc xây dựng cách thức đánh giá là tương đối dễ dàng. Tuy nhiên, đối với công việc có tính chất tự động hóa cao, chủ yếu sử dụng các dây chuyền công nghệ thì kết quả thực hiện công việc của người lao động lại phụ thuộc lớn vào hệ thống thiết bị, nên bất cứ những trục trặc nào từ máy móc, thiết bị có thể ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Đối với những doanh nghiệp sản xuất phi vật chất, thì kết quả thực hiện công việc không phải sản phẩm hữu hình, khó có thể lượng hóa được. Vì thế,

cách thực đánh giá trở nên phức tạp, cần phải đi sâu vào các đặc trưng riêng biệt nên không thể áp dụng chung cho các bộ phận khác nhau.

Thứ hai, quan điểm của nhà quản trị: Nhà quản trị là những người quyết định phân bổ nguồn lực cho công tác 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. Một khi nhà quản trị có sự quan tâm đến công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp cho công tác này được thực hiện hiệu quả hơn.

Thứ ba, phân tích công việc là phương pháp và quá trình miêu tả rõ chức danh, chủ yếu bao gồm hai mặt: một là thông tin về nội dung của công việc đang bàn, hai là yêu cầu của công việc đang bàn về năng lực của nhân viên. Phân tích công việc là yếu tố quan trọng nhất, quyết định sự thành công của một hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Phân tích công việc nhằm giúp người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; nhờ đó người lao động cũng hiểu được trách nhiệm của mình trong công việc tuy nhiên nếu việc phân tích công việc không chính xác sẽ dẫn đến việc giao việc cho nhân viên và đặt kỳ vọng vào việc thực hiện công việc của nhân viên không phù hợp dẫn đến đánh giá thực hiện công việc gặp khó khăn hoặc kết quả đánh giá thực hiện công việc không chính xác hoặc không được như mong muốn

Thứ tư, văn hoá doanh nghiệp là nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ đến hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc trong doanh nghiệp. Đối với những công ty có văn hoá làm việc năng động, dựa trên mục tiêu hiệu quả làm việc để làm cơ sở bố trí lao động, phát triển nhân viên, đào tạo và bổ nhiệm nhân viên thì hệ thống đánh giá thực hiện công việc sẽ là xương sống, là cơ sở quan trọng nhất trong các hoạt động quản trị nhân sự.

Ngược lại, với những doanh nghiệp lần đầu tiên đưa hệ thống đánh giá thực hiện công việc vào hoạt động quản trị nhân sự thì yếu tố tâm lý của nhân

viên khi được đánh giá và yếu tố tâm lý của người lãnh đạo khi đánh giá nhân viên của mình sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả đánh giá thực hiện công việc. Trong quá trình tự đánh giá bản thân, với việc lần đầu tiên được đánh giá hoạt động làm việc của mình rất có thể nhân viên đó sẽ cảm thấy không thoải mái vì cho rằng những hoạt động của mình đang bị giám sát còn nếu đã là truyền thống của doanh nghiệp thì nhân viên đó sẽ cảm thấy đó là hoạt động bình thường và việc đánh giá kết quả làm việc sẽ ko tác động đến tâm lý làm việc của người lao động trong doanh nghiệp đó.

Thứ năm, thái độ của người lao động lao động đối với đánh giá thực hiện công việc: Khi người lao động hiểu được mục đích và có cái nhìn đúng đắn về công tác đánh giá thực hiện công việc thì sẽ giúp cho quá trình đánh giá được dễ dàng hơn, kết quả đánh giá chính xác hơn. Ví dụ, Khi người lao động hiểu sai về mục đích công tác đánh giá dẫn đến tâm lý không muốn người khác đánh giá công việc mình đang làm. Điều này có thể làm cho người lao động thực hiện công việc theo kiểu chống đối, khi có mặt người đánh giá sẽ làm tốt còn khi người đánh giá không giám sát công việc trực tiếp có thể người đó sẽ làm qua quýt cho xong, do đó hiệu quả làm việc sẽ không cao. Do đó khi xây dựng hệ thống đánh giá, phòng quản trị nhân sự phải phổ biến và cho người lao động thấy rằng việc đánh giá hiệu quả làm việc sẽ mang lại những lợi ích to lớn cho người lao động như làm cho họ được tôn trọng hơn với kết quả làm việc tốt, đánh giá đúng hơn năng lực làm việc của họ.

Thứ sáu, năng lực, thái độ của người đánh giá: Năng lực của người đánh giá ảnh hưởng rất lớn đến quá trình xây dựng và lựa chọn các chỉ tiêu cũng như các phương pháp đánh giá đảm bảo phù hợp với mục tiêu và môi trường của tổ chức doanh nghiệp. Để đảm bảo chất lượng đánh giá cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp, người đánh giá cần được huấn luyện về các kỹ năng và phương pháp đánh giá chuyên nghiệp. Ngoài ra, thái độ của người đánh giá cũng ảnh hưởng rất lớn đến kết quả đánh giá thực hiện công việc. Nếu người

đánh giá hiệu được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc và thật sự quan tâm và chú trọng đến thì các kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ rõ ràng, chi tiết, mang tính phân loại cao, dễ dàng phát huy được tác dụng giúp nhà quản lý đạt được mục đích của mình.

1.4. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc

1.4.1. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp

Công tác ĐGTHCV đã được nghiên cứu và áp dụng tại nhiều loại hình doanh nghiệp. Song với mỗi doanh nghiệp thì công tác ĐGTHCV vẫn còn tồn tại một số bất cập, sau đây là kinh nghiệm được rút ra từ chính thực tế đánh giá của các Công ty có mô hình tổ chức tương đương với CITRACO.

✓ Công ty Cổ phần thương mại, sản xuất và xuất nhập khẩu Hưng Thịnh

Công ty có trụ sở chính tại số 54B, tổ 9, đường Hoàng Công Chất, Phường Phú Diễn, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội. Chức năng chính của Công ty là nhập khẩu và gia công, phân phối sản phẩm đá xây dựng phục vụ nhu cầu thị trường trong nước.

Từ năm 2011 Công ty đã ban hành và đưa vào áp dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc theo phương pháp quản trị mục tiêu và sử dụng bộ chỉ số KPI để xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Mục đích của việc áp dụng đánh giá thực hiện công việc tại công ty là nhằm tăng cường trách nhiệm lập kế hoạch, theo dõi và giám sát của người quản lý; khuyến khích trao đổi hai chiều giữa nhân viên và người quản lý; làm cơ sở để khen thưởng, xử phạt công bằng, khách quan và thực hiện đãi ngộ xứng đáng kịp thời.

Công ty tổ chức đánh giá theo chu kỳ đánh giá là hàng tháng, 6 tháng, 1 năm để ghi nhận và khuyến khích, động viên những CBCNV đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trong kỳ đánh giá.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại Hưng Thịnh được xem xét trên khía cạnh: Hoàn thành mục tiêu công việc/Chỉ số KPIs được giao (Mục tiêu công việc được xác định cho từng vị trí và trên cơ sở các nhiệm vụ, công việc được giao theo Bản mô tả công việc). Tuy nhiên, các KPI đánh giá mới chỉ xây dựng ở mức đánh giá kết quả công việc của người lao động, chưa áp dụng vào việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực, hành vi của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

Mỗi mục tiêu công việc được đánh giá, chấm điểm theo 5 cấp độ với điểm số tương ứng từ 1-5 (bao gồm: vượt trội mức yêu cầu, vượt mức yêu cầu, đạt yêu cầu, cần cố gắng, chưa đạt yêu cầu). Bên cạnh đó, mỗi chỉ tiêu công việc sẽ được đánh trọng số từ 1-3 dựa trên mức độ quan trọng của từng chỉ số (mức độ quan trọng càng cao thì trọng số càng lớn). theo đó, điểm đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mỗi cá nhân sẽ được tính theo công thức sau:

$$\text{Điểm mức độ hoàn thành công việc} = \frac{\sum_{i=1}^z (\mathbf{D}_i \times \mathbf{W}_i)}{\sum_{i=1}^z \mathbf{W}_i}$$

-Trong đó:

\mathbf{D}_i : Điểm đánh giá cho chỉ tiêu công việc thứ i

\mathbf{W}_i : Trọng số chỉ tiêu công việc thứ i

$\sum_{i=1}^z \mathbf{W}_i$: Tổng trọng số các chỉ tiêu đánh giá

Căn cứ vào tổng điểm đánh giá, kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được xác định như sau:

Tổng điểm đánh giá	Xếp loại hoàn thành công việc	Ký hiệu xếp loại
Trên 4.5 đến 5.0	Hoàn thành xuất sắc	A2
Trên 3.5 đến 4.5	Hoàn thành tốt	A1
Trên 2.5 đến 3.5	Hoàn thành	A
Trên 1.5 đến 2.5	Chưa hoàn thành, cần cải thiện	B
Từ 1.0 đến 1.5	Không hoàn thành	C

Căn cứ trên kết quả xếp loại đánh giá thực hiện công việc bộ phận nhân sự sẽ sử dụng kết quả vào trong công tác tính lương hàng tháng và thưởng 6 tháng, 1 năm cho CBCNV trong công ty. Ngoài ra, kết quả đánh giá còn làm căn cứ để bộ phận nhân sự xây dựng kế hoạch đào tạo cho CBCNV nhằm chia sẻ, nâng cao chuyên môn, hiệu suất làm việc cho CBCNV trong Công ty.

✓ *Công ty sử dụng sinh VINAX – GIÁNG VĨ*

Đây là công ty liên doanh Việt Nam - Nhật Bản, tập trung sản xuất các loại xi bêt phục vụ thị trường Việt Nam, Châu Âu và Nhật Bản.

Hiện tại, Công ty sử dụng phương pháp “thang đo đồ họa”. Phòng nhân sự xây dựng mẫu đánh giá cho từng đối tượng đánh giá dựa trên đặc điểm, tính chất công việc của từng nhóm đối tượng. Mục đích chủ yếu của việc ĐGTHCV tại Công ty là lập kế hoạch tăng lương. Ngoài ra, nó còn được sử dụng để giám sát thực hiện công việc của người lao động. Đây là điểm khá tương đồng với phong cách quản trị Nhật Bản đó là quản lý sự thực hiện công việc và hướng tới ghi nhận nỗ lực trong cả quá trình làm việc thông qua kế hoạch tăng lương.

Chu kỳ đánh giá là 1 năm, vào khoảng thời gian đầu tháng 11 hàng năm khi nhân viên lập kế hoạch cụ thể về tăng lương. Kế hoạch này được trình bày lên trưởng phòng hành chính nhân sự xét duyệt và thông qua ban giám đốc rồi công bố công khai bằng văn bản tới quản lý trực tiếp các bộ phận tiến hành đánh giá. Quản lý bộ phận có trách nhiệm phải thông báo tới công nhân viên trong bộ phận của mình về lịch trình đánh giá. Sau khi kết quả đánh giá được xem xét và tổng hợp lại lần cuối sẽ được trình lên ban giám đốc để đưa ra kết quả đánh giá cuối cùng. Giám đốc nhân sự tổng kết chu kỳ đánh giá và trình lên tổng giám đốc ký duyệt, kết quả đánh giá được chuyển đến bộ phận nhân sự để tiến hành làm lương cho năm sau. Tỷ lệ tăng tổng quỹ lương năm sau được điều chỉnh bởi kết quả hoạt động kinh doanh của năm trước và lương của cá nhân được tính toán dựa trên kết quả đánh giá của năm trước. Đây là điểm khác biệt nổi trội của việc ứng dụng kết quả ĐGTHCV tại công ty, hướng tới sự nỗ lực, gắn bó trong thời gian dài và có tác động tạo động lực, giữ chân người lao động.

Phiếu đánh giá sẽ bao gồm: Tiêu chí đánh giá, các mức thang điểm đánh giá và hệ số cho từng mục đánh giá. Mỗi hạng mục đánh giá có 5 mức S, A,B,C,D với S là mức điểm cao nhất và D là mức điểm thấp nhất. Tổng số điểm sẽ quyết định kết quả đánh giá người lao động ở một thứ hạng nhất định, cụ thể như sau:

Bảng 1.1: Phiếu đánh giá thực hiện công việc

Phân loại hạng mục	S (5)	A (4)	B (3)	C (2)	D (1)	Điểm	Hệ số	Tổng điểm
Thời gian làm việc	>3 năm	>2 năm	>1 năm	<1 năm	<6 tháng		X1	
Số ngày nghỉ	Gần 1%	1-2%	2-4%	4 - 6%	Trên 6%		X2	
Tuân thủ nội	Xuất	Tốt	TB	Dưới	Yếu kém		X2	

quy	sắc			TB				
Sắp xếp, chỉnh lý, vệ sinh	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X1	
An toàn lao động (đồng phục, mũ)	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X3	
Chấp hành mệnh lệnh cấp trên	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X1	
Sự hòa đồng trong tập thể	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X2	
Hiệu quả trong công việc	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X4	
Nghe ý kiến đúng của người khác	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X2	
Tinh thần trách nhiệm	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X1	
Năng lực, ý thức vươn lên	Xuất sắc	Tốt	TB	Dưới TB	Yếu kém		X2	

(Nguồn: Phòng nhân sự Công ty VINAX)

Trong các tiêu chí đánh giá thì hệ số dành cho tiêu chí “hiệu quả công việc” là cao nhất (hệ số 4 – X4). Điều này cho thấy công ty rất chú trọng đến hiệu quả công việc của người lao động. Các tiêu chuẩn đánh giá tương đối đầy đủ, bao gồm: tiêu thức đánh giá ý thức, thái độ của người lao động đối với công việc (thời gian làm việc, chấp hành nội quy, chấp hành mệnh lệnh cấp trên, tinh thần trách nhiệm); Thái độ của người lao động đối với tập thể

(sự hòa đồng trong tập thể, ý thức đấu tranh xây dựng); hiệu quả công việc;....

Tuy nhiên, việc sử dụng đơn lẻ một phương pháp đánh giá có thể khiến kết quả đánh giá thiếu chính xác khi áp dụng với tất cả các đối tượng lao động có đặc thù công việc khác nhau.

Qua nhận định chung về ĐGTHCV tại các doanh nghiệp trên, có thể thấy hoạt động này đã được tổ chức thực hiện bằng các phương pháp khác nhau tùy thuộc vào mục đích của quản lý. Việc đưa ra thông tin kết quả ĐGTHCV và xây dựng kênh thông tin phản hồi hai chiều với người lao động đã được các công ty quan tâm, các tiêu chí để đánh giá cũng được chú trọng xây dựng sát với thực tế công việc từng vị trí, đây chính là điểm đáng ghi nhận vì điều này không những giúp doanh nghiệp hoàn thành tốt công tác đánh giá của mình mà còn giúp nhân viên hiểu rõ tình hình thực hiện công việc của họ và nhận thấy được sự công bằng trong kết quả đánh giá.

1.4.2. Một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty

Sau khi phân tích chung về tình hình ĐGTHCV của một số Công ty có mô hình tương đương, có thể tổng hợp một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty CITRACO như sau:

Thứ nhất, sử dụng các phương pháp đánh giá khác nhau phù hợp với từng đối tượng và loại hình sản xuất – kinh doanh, đặc biệt là phương pháp quản trị theo mục tiêu và phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, vì sử dụng hai phương pháp này nhìn chung khá hiệu quả và được các doanh nghiệp áp dụng phổ biến.

Thứ hai, nên xây dựng các tiêu chuẩn thể hiện rõ, chi tiết, cụ thể về thành tích thực hiện công việc của người lao động chứ không nên đề cập quá nhiều đến quy tắc, nội quy trong doanh nghiệp hay tham gia phong trào. Nếu xây dựng được đầy đủ cả hai vấn đề này sẽ tốn kém thời gian và trên thực tế rất ít doanh nghiệp làm được điều này.

Thứ ba, các tiêu chí đánh giá nên xét đến cả hai khía cạnh là kết quả thực hiện công việc và năng lực, hành vi của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Từ đó, tổ chức sẽ có nhiều thông tin, cơ sở để đưa ra các quyết định quản trị nhân lực đúng đắn, khách quan.

Thứ tư, việc tính điểm hay bình xét các tiêu chí nên cân bằng cả điểm cộng cho những thành tích và điểm trừ đối với lỗi vi phạm hoặc không hoàn thành công việc. Điều này giúp người lao động thoải mái hơn và không bị ức chế khi làm việc, đồng thời sẽ có quan điểm đúng đắn hơn về mục tiêu của ĐGTHCV là nhìn nhận một cách toàn diện những ưu điểm và hạn chế của người lao động, thay vì chỉ tập trung vào những điểm chưa hoàn thành.

Thứ năm, để thực hiện bài bản và hiệu quả (không mang tính cảm tính và bình bầu) cần xây dựng KPI phù hợp với ngành, sự hậu thuẫn của cấp quản lý và năng lực, bản lĩnh của người đánh giá cùng với sự hỗ trợ của bộ phận nhân sự.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP THỦ ĐÔ CITRACO

2.1. Khái quát về Công ty

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty và quá trình hình thành, phát triển của Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô

Tên doanh nghiệp:	Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô (CITRACO)
Địa chỉ:	Khu công nghiệp Tân Hồng – Hoàn Sơn, Tiên Du, Bắc Ninh
Điện thoại:	04.3628.5623
Website:	www.Thudogroup.vn

Công ty Cổ phần Thương mại Công nghiệp Thủ Đô được thành lập theo giấy phép số: 0103001159 do UBND Thành phố Hà Nội cấp ngày 20 tháng 6 năm 2002.

Ngành nghề kinh doanh chính của Công ty là:

- Cung cấp, lắp đặt các sản phẩm nhôm kính cao cấp.
- Cung cấp, lắp đặt các thiết bị nội thất, vách ngăn văn phòng.
- Tư vấn, thiết kế, thi công các hạng mục trang trí nội thất cho văn phòng, khách sạn..

✓ *Quá trình hình thành và phát triển:*

Năm 1990: Công ty được thành lập với tư cách là một công ty liên doanh HANIFIXON - công ty tiền thân của CITRACO đã có một chặng đường 15 năm phát triển với các công trình cao cấp như : Khách sạn DAEWOO (5 sao), khách sạn HORIZON, khách sạn NIKKO, trụ sở ngân hàng nước Việt Nam....

Năm 2005: HANIFIXON được cổ phần hóa chính thức chuyển đổi thành thương hiệu CITRACO.

Năm 2010: CITRACO chính thức hoạt động theo mô hình tập đoàn (THUDOGROUP) với sự ra đời của hai công ty thành viên.

Một số dự án trọng điểm cao cấp mà CITRACO đã thi công: Trụ sở Bộ Quốc phòng, Trung tâm hội nghị Bộ Quốc phòng, Trụ sở Tổng công ty Viễn Thông Quân đội, Khách sạn 5 sao Bộ quốc phòng, Bệnh viện Đa khoa Nghệ An, Dự án Vincom...

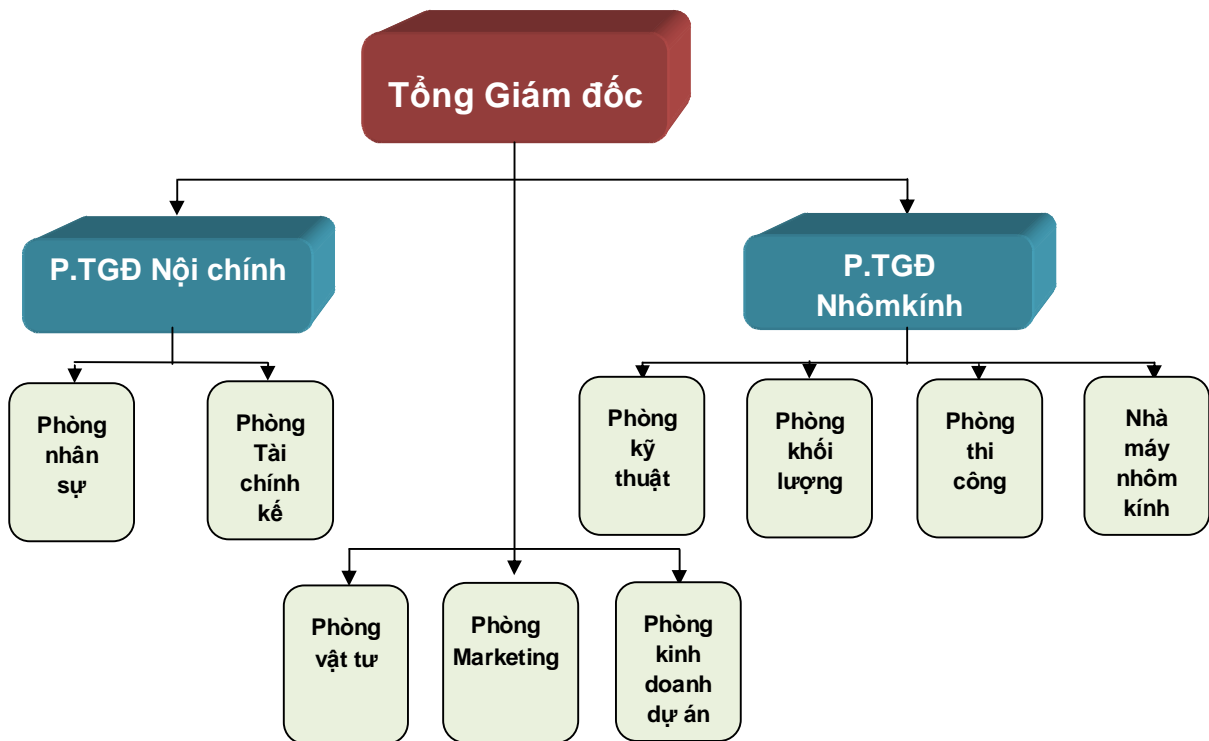
▼ *ĐỐI TÁC QUỐC TẾ:*

THUDOGROUP (CITRACO) là đại diện độc quyền của Tập đoàn *Mitsubishi Plastics Asia Pacific PTE Ltd*

THUDOGROUP (CITRACO) còn đại diện cho tập đoàn *Fujisash* - Nhật Bản về hệ thống tường kỹ thuật cao phục vụ cho các tòa nhà cao tầng.

2.1.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty

Hiện tại, cơ cấu của Công ty có 10 phòng/ban với các chức năng, nhiệm vụ khác nhau:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty

(Nguồn: Phòng Nhân sự CITRACO)

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ các phòng ban

✓ *Phòng Nhân sự*: tham mưu Tổng Giám đốc xây dựng bộ máy tổ chức và kiện toàn hệ thống quy chế quản lý Công ty; Thực hiện công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực của công ty.

✓ *Phòng tài chính kế toán*: Tham mưu Tổng Giám đốc xây dựng và kiện toàn hệ thống quản lý tài chính – kế; Tổ chức thực hiện kế hoạch tài chính và Kiểm soát việc sử dụng, quản lý chi phí, tài sản, nguồn vốn của Công ty; Thẩm định các dự án/ kế hoạch đầu tư sản xuất/tài chính tiền tệ.

✓ *Phòng vật tư*: Lập kế hoạch mua và thực hiện công tác giao nhận vật tư, hàng hóa, nguyên vật liệu, công cụ dụng cụ...; Tổ chức vận chuyển, cấp phát vật tư cho các công trình/dự án, nhà máy.

✓ *Phòng marketing*: Triển khai các kế hoạch marketing; xây dựng kế hoạch và triển khai các hoạt động kinh doanh xuất khẩu các sản phẩm nội thất của Công ty theo chỉ tiêu, kế hoạch được giao.

✓ *Phòng kinh doanh dự án*: Lập chiến lược và kế hoạch kinh doanh, phát triển thị trường đối với sản phẩm của công ty; Chào hàng và tham gia đấu thầu các công trình/dự án và xúc tiến ký kết hợp đồng; Tham gia nghiên cứu, phát triển các sản phẩm mới của Công ty.

✓ *Phòng kỹ thuật thuật*: Xây dựng phương án thiết kế kỹ thuật và kế hoạch triển khai sản xuất; phối hợp giám sát kỹ thuật, chất lượng sản phẩm tại xưởng sản xuất; Phối hợp giám sát kỹ thuật, chất lượng tại công trình; Nghiên cứu cải tiến công nghệ gia công, phát triển các sản phẩm nhôm kính.

✓ *Phòng khối lượng*: Kiểm tra và thẩm định khối lượng, báo giá dự thầu; Thẩm định khối lượng đặt vật tư triển khai dự án; Kiểm soát, giám sát chất lượng, khối lượng thi công công trình.

✓ *Phòng Thi công*: tham mưu Ban Lãnh đạo về phương án, kế hoạch triển khai các dự án; Giám sát và tổ chức triển khai thi công, lắp đặt nhôm kính, tấm bọc; tổ chức thực hiện các thủ tục nghiệm thu dự án.

▼ *Nhà máy nhôm kính*: Tổ chức sản xuất, gia công các sản phẩm Nhôm, Kính, Tấm bọc, cửa nhựa,..và hỗ trợ thi công tại công trình; Quản lý vật tư, máy móc thiết bị, nhà xưởng, lao động,...giao cho Nhà máy.

2.1.4. Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty CITRACO

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2012-2014

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2012	Năm 2013		Năm 2014	
		Kết quả	So với 2012 (%)	Kết quả	So với 2013 (%)
Doanh Thu	33.263	41.579	125,0	53.894	129,6
Sản lượng (m2)	22.175,28	27.719,1	125,0	35.929,03	129,6
Lợi nhuận trước thuế	7.400	9.500	128,4	12.300	129,5
Quỹ lương	6.681,6	8.064	120,7	11.680,8	144,8
Số lao động	96	112	116,7	157	140,2
Tiền lương bình quân (Triệu đồng/tháng)	5,8	6,0	103,4	6,2	103,3

(Nguồn: Số liệu Phòng Tài chính kế toán)

Qua bảng thống kê ta thấy, doanh thu và lợi nhuận của Công ty không ngừng tăng trưởng qua các năm.

Từ kết quả kinh doanh của Công ty, ta thấy từ khi cải tiến và đầu tư thêm dây chuyền sản xuất hiện đại, Công ty đã có sự tăng trưởng vượt bậc về sản lượng cũng như đem lại hiệu quả hoạt động kinh doanh cao hơn. Sự tăng trưởng đã tạo đà cho sự phát triển toàn diện trong kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty những năm tiếp theo.

Có được những thành tích trên là do sự đóng góp to lớn của người lao động và cũng là một phần do sự đóng góp của hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty mang lại. Những thành tích cá nhân được ghi nhận đã góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của cá nhân người lao động, từ đó góp phần nâng cao kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Hệ thống ĐGTHCV của Công ty cũng góp phần tạo động lực làm việc tốt hơn cho người lao động đồng thời góp phần giúp cho lãnh đạo công ty cải thiện và đưa ra các chính sách phát triển công ty phù hợp hơn trong từng giai đoạn

2.1.5. Thực trạng nhân lực của Công ty CITRACO

Trong suốt quá trình phát triển từ năm 2011 đến nay, số lượng lao động của Công ty không ngừng tăng lên theo thời gian. Tính đến thời điểm ngày 31/12/2014 toàn Công ty có 157 CBCNV (bao gồm cấp quản lý; nhân viên chuyên môn, nghiệp vụ; công nhân sản xuất trực tiếp, nhân viên phục vụ phụ trợ).

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của Công ty từ năm 2012 đến 2014.

Đơn vị tính: Người

STT	Chỉ tiêu	2012		2013		2014	
		Số lượng người	Tỷ lệ (%)	Số lượng người	Tỷ lệ (%)	Số lượng người	Tỷ lệ (%)
<i>I</i>	<i>Theo chuyên môn</i>						
1	LĐ gián tiếp	41	42.7	45	40,2	61	38.8
2	LĐ trực tiếp	55	57.3	67	59.8	96	61.2
3	Tổng số	96	100	112	100	157	100
<i>II</i>	<i>Theo trình độ</i>						
1	Đại học và trên đại học	25	26.1	32	28.5	40	25.5

2	Cao đẳng và trung cấp	32	33.3	26	23.2	26	16.6
3	Đào tạo nghề	19	19.8	24	21.4	38	24.2
4	Lao động phổ thông	20	20.8	30	26.8	53	33.7
5	Tổng số	96	100	112	100	157	100
<i>III</i>	<i>Theo độ tuổi</i>						
1	<25 tuổi	34	35.4	46	41.2	75	47.8
2	25 – 35 tuổi	37	38.5	39	34.8	52	33.1
3	>35 tuổi	25	26.1	27	24.1	30	19.1
4	Tổng số	96	100	112	100	157	100
<i>IV</i>	<i>Theo giới tính</i>						
1	Nam	78	81.3	94	83.9	135	86
2	Nữ	18	18.7	18	16.1	22	14
3	Tổng số	96	100	112	100	157	100

(Nguồn: Phòng Nhân sự CITRACO)

Nhìn vào bảng số liệu trên, nhìn chung số lượng nhân sự trong Công ty được phân bổ theo tỷ lệ khác nhau giữa các phòng/ban. Trong đó, số lượng nhân sự tập trung phần lớn tại Nhà máy và phòng thi công. Nguyên nhân chủ yếu do đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty là tập trung vào mảng sản xuất và lắp đặt thi công nội ngoại thất cho các công trình.

Theo một số khảo sát trên thị trường, tỉ lệ lao động gián tiếp/lao động trực tiếp dao động trong khoảng 30 – 35 % là hợp lý, ở các nước công nghiệp phát triển, tỷ lệ này còn thấp hơn tuy nhiên điều này còn phụ thuộc và quy mô doanh nghiệp và tính chất hoạt động. Tại CITRACO những năm gần đây cũng có nhiều đổi mới về cơ cấu chính sách nhân sự, năm 2012 tỉ lệ lao động gián tiếp cao gần bằng lao động trực tiếp sản xuất (LĐ gián tiếp chiếm 42.7%; LĐ trực tiếp chiếm 57.3%) điều này dẫn đến việc mất cân đối sức lao động trong sản xuất của Công ty. Năm 2014 tỉ lệ lao động gián tiếp giảm xuống 38.8%,

lao động trực tiếp chiếm 61.2%. Có thể thấy, Công ty đang đưa ra những chính sách nhân sự giảm lao động khối gián tiếp, tăng lao động khối trực tiếp, điều này giúp công ty giảm gánh nặng chi phí mà vẫn giữ được sức sản xuất. Tuy nhiên so với tỉ lệ chung thì cơ cấu lao động hiện tại vẫn còn chưa thực sự phân bổ hợp lý.

Qua số liệu thống kê tại bảng 2.2, có thể thấy do nhu cầu mở rộng sản xuất do đó số lượng CBCNV có trình độ phổ thông, dạy nghề có xu hướng tăng qua các năm từ năm 2012-2014. Đội ngũ lao động qua đào tạo nghề và trình độ đại học chiếm tỉ lệ cao (LĐ đào tạo nghề chiếm 24.2%, trình độ đại học chiếm 25.5%), lao động phổ thông chiếm tỉ lệ lớn nhất là 33.7%, đây là điều kiện thuận lợi cho một đơn vị sản xuất và kinh doanh. Sự khác biệt về cơ cấu trình độ trong cùng Công ty là do đặc thù công việc, hơn 61.2% lao động trong tổng số lao động toàn Công ty làm việc tại nhà máy, chủ yếu là lao động phổ thông và công nhân đã qua đào tạo nghề (công nhân kỹ thuật và vận hành máy, nhân viên phụ trợ, phục vụ). Ngoài ra, lao động có trình độ ĐH và trên ĐH cũng chiếm tỷ lệ cao khoảng 25.5%, chủ yếu là lao động cấp quản lý và lao động chuyên môn đòi hỏi kiến thức và kỹ năng cao, thường xuyên phải làm việc với các bản vẽ, thiết kế, số liệu.

Ngoài ra, đội ngũ CBCNV tại Công ty có độ tuổi rất trẻ với độ tuổi dưới 25 chiếm 47.8%, những đối tượng này tập trung ở công nhân vận hành, công nhân lắp ráp, vận chuyển do cần sức khỏe để làm việc trong điều kiện bị ảnh hưởng bởi nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn, ... Số lượng nhân viên trong độ tuổi trên 35 tuổi chiếm tỷ lệ khá thấp, chủ yếu là lao động lành nghề có kinh nghiệm lâu năm. Nhân viên có độ tuổi từ 25 – 35 chiếm tỷ lệ cao khoảng 33.1%, chủ yếu là cấp quản lý và lao động có chuyên môn kỹ thuật.

Về cơ cấu theo giới, theo số liệu của Phòng nhân sự thì số lao động nữ toàn Công ty là 22 người chiếm 14% và đa phần làm việc trong khối văn phòng, lao động nam chiếm 86% do đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh của công ty

là gia công và thi công lắp đặt sản phẩm. Đây cũng là một trong những đặc điểm khiến lực lượng lao động của Công ty ít có sự biến động về giới. Về số lượng lao động thì hiện nay vẫn chưa đáp ứng được so với yêu cầu thực tế đặt ra, song về cơ cấu lại khá ổn định đảm bảo cho Công ty thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của mình.

Theo số liệu phòng Nhân sự tại Công ty cho thấy, số lượng cán bộ công nhân viên năm 2014 đều đã tăng so với năm 2012, mức tăng này chủ yếu xuất phát từ việc mở rộng quy mô sản xuất của Công ty. Như vậy có thể thấy, Công ty đang có những bước đổi mới trong chính sách quản trị nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và từng bước định hình cơ cấu lao động theo mô hình sản xuất lý tưởng.

2.1.6. Thực trạng nhân lực Phòng Nhân sự của Công ty CITRACO

Phòng Nhân sự bao gồm 9 nhân viên, chuyên trách các hoạt động về mảng nhân sự và hành chính của Công ty, cụ thể như sau:

Bảng 2.3: Danh sách nhân viên Phòng Nhân sự

STT	Họ và tên	Chức vụ	Trình độ	Chuyên ngành đào tạo
1	Đỗ Thị Thanh Mai	Trưởng phòng	Đại học	Kinh tế lao động
2	Hoàng Thị Anh Thư	NV Nhân sự	Đại học	Kinh tế xây dựng
3	Phạm Hồng Dung	NV Hành chính	Đại học	Quản trị kinh doanh
4	Nguyễn Hồng Linh	NV Lễ tân	Cao đẳng	Tài chính ngân hàng
5	Trần Doãn Hùng	NV Lái xe	THPT	
6	Nguyễn Tiến Công	NV Lái xe	THPT	
7	Vũ Thị Tuyền	NV vệ sinh	THPT	
8	Phạm Thị Hiền	NV Nấu ăn	THPT	
9	Bùi Văn Đô	NV Cây trồng	THPT	

(Nguồn: Số liệu Phòng Nhân sự)

Từ số liệu trên ta thấy, có tới 75% nhân sự trong bộ phận làm trái chuyên ngành đào tạo và không được đào tạo bài bản về kiến thức chuyên môn phụ trách.

Có thể thấy, công tác đánh giá thực hiện công việc là một nhiệm vụ quan trọng trong hoạt động quản trị nhân lực của doanh nghiệp. Do vậy, số lượng nhân viên phụ trách về công tác này chỉ có 1 người là quá ít. Mặt khác, nhân viên nhân sự phụ trách công tác đánh giá thực hiện công việc của doanh nghiệp còn phải đảm nhận các nhiệm vụ khác của công tác quản trị nhân lực, nhân viên nhân sự phụ trách còn chưa được đào tạo bài bản mới chỉ qua một số khóa học bồi dưỡng về quản trị nhân sự nói chung và chủ yếu thực hiện công việc theo kinh nghiệm tích lũy. Chính vì khối lượng công việc quá nhiều và những hạn chế về kiến thức kỹ năng trong công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên nhân sự đã phần nào ảnh hưởng đến việc thực hiện công tác đánh giá tại CITRACO.

2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO

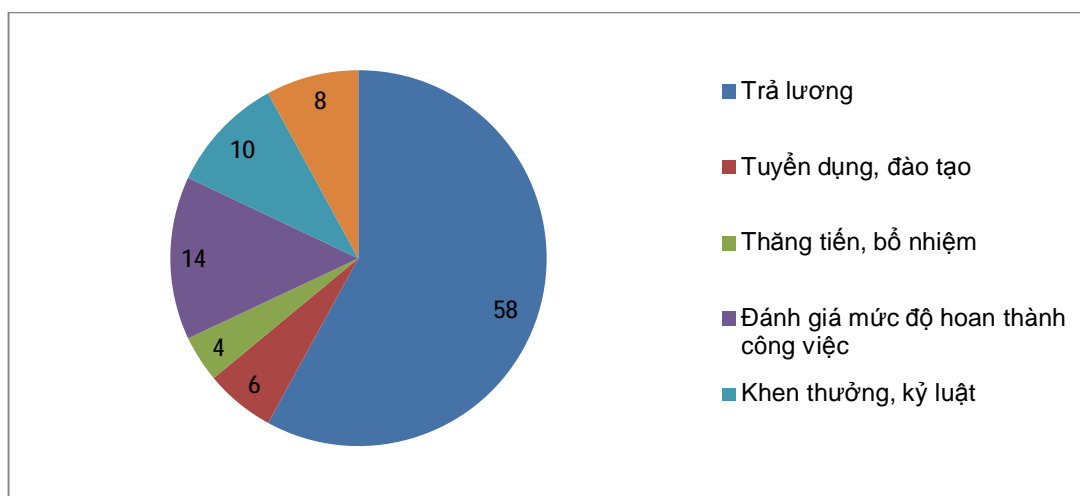
2.2.1. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO

2.2.1.1. Thực trạng xác định mục tiêu và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Mục tiêu đánh giá là điều quyết định trong việc xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của mỗi công ty. Đối với CITRACO Mục tiêu cần đạt được thông qua quy trình ĐGTHCV là: Tăng cường trao đổi giữa cấp quản lý và nhân viên tạo mối quan hệ gần gũi, thân thiện; Khuyến khích CBCNV trong Công ty hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ và có những đóng góp tích cực vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; Đồng thời, hệ số đánh giá kết quả hoàn thành công việc sẽ được sử dụng vào công tác tính trả lương hàng tháng cho người lao động, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo nhân lực.

Bên cạnh đó việc đánh giá và đưa hệ số ĐGTHCV vào trả lương cho người lao động cũng sẽ góp phần nâng cao hơn ý thức trách nhiệm của người lao động trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, góp phần phát triển cá nhân người lao động.

Theo số liệu điều tra, có khoảng 58% NLD cho rằng mục tiêu của ĐGTHCV tại CITRACO là để phục vụ công tác trả lương, 42% NLD cho rằng đánh giá là để phục vụ các mục tiêu khác của doanh nghiệp như: tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật, cụ thể như sau:



Đơn vị tính: %

Biểu đồ 2.1: Kết quả điều tra về mục đích công tác ĐGTHCV tại Công ty

Công ty đã quy định đầy đủ về mục đích ĐGTHCV, tuy nhiên trên thực tế Công ty mới chỉ dừng lại ở mức làm căn cứ đánh giá mức độ hoàn thành công việc và làm căn cứ trả lương thưởng cho NLD. Qua phiếu điều tra ta thấy NLD vẫn chưa biết được hết mục đích của việc đánh giá. Đây là hạn chế của Công ty, vì người lao động nếu không hiểu được mục đích của công tác đánh giá, thì quá trình đánh giá sẽ gặp nhiều khó khăn, kết quả đánh giá có thể không chính xác do người lao động có thể chỉ làm chống đối hoặc chỉ làm

đúng chỉ tiêu không khuyến khích, tạo động lực được cho người lao động, ảnh hưởng tới cả hệ thống đánh giá và các quyết định quản trị nhân lực.

Để đạt được mục tiêu trong ĐGTHCV như trên, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động được Công ty xác định thực hiện theo chu kỳ hàng tháng, 6 tháng và 1 năm hoặc đánh giá đột xuất không theo chu kỳ, cụ thể:

✓ *Kỳ đánh giá chính thức:* Đánh giá hàng tháng, tổng hợp 6 tháng và cả năm.

Trong đó:

Đối với các đối tượng quản lý (đối tượng 1) bao gồm các chức danh quản lý cấp cao và quản lý cấp trung; các đối tượng nhân viên (đối tượng 2) bao gồm các chức danh nhân viên chuyên môn nghiệp vụ làm việc tại các đơn vị, phòng ban thuộc Công ty sẽ tiến hành đánh giá hàng tháng, tổng hợp 6 tháng, cả năm (**chi tiết tại phụ lục 1,2**).

Đối với các đối tượng lao động trực tiếp và phục vụ, phụ trợ (đối tượng 3) bao gồm lao động trực tiếp tại các tổ sản xuất, gia công, chế tạo (gồm cả chức danh tổ trưởng, tổ phó) và các chức danh nhân viên phục vụ, phụ trợ sẽ tiến hành đánh giá hàng ngày và tổng hợp hàng tháng, 6 tháng, cả năm. (**chi tiết tại phụ lục 3,4**).

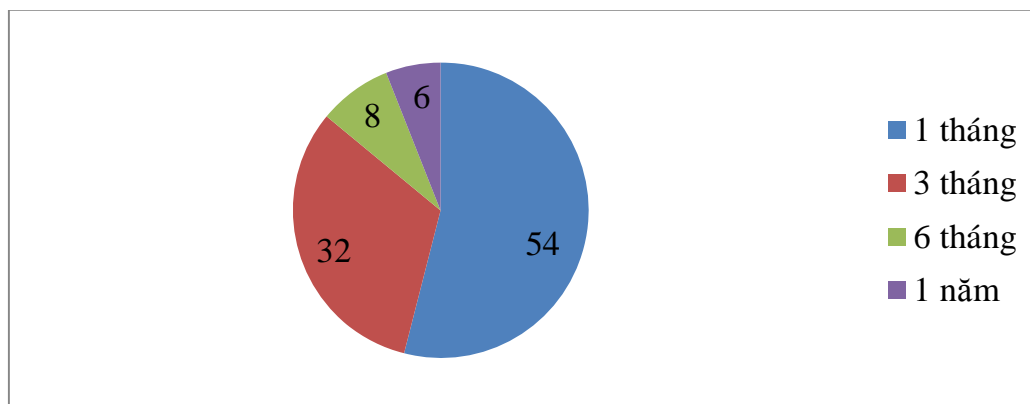
✓ *Đánh giá không chính thức đối với:*

Người lao động có thời gian nghỉ việc (nghỉ chế độ và/hoặc nghỉ khác, trừ trường hợp nghỉ không có lý do) liên tục hoặc cộng dồn từ 80% thời gian làm việc trong kỳ đánh giá trở lên. Hoặc người lao động chưa đủ từ 80% thời gian làm việc trong kỳ đánh giá trở lên. Đối với các trường hợp này, không đánh giá chính thức tháng và không sử dụng để tổng hợp đánh giá hàng quý/năm.

✓ *Các trường hợp không đánh giá:*

Không đánh giá đối với người lao động đang trong thời gian học việc, làm quen với công việc. Trường hợp này, đánh giá theo kế hoạch học việc, thử việc riêng. Không đánh giá đối với người lao động có hành vi vi phạm bị xử lý kỷ luật trong kỳ đánh giá theo quy định tại Nội quy lao động với hình thức “Khiển trách”; “Kéo dài thời hạn nâng bậc lương không quá 6 tháng hoặc chuyển làm việc khác có mức lương thấp hơn trong thời gian tối đa 6 tháng hoặc cách chức”; “Sa thải”. Đối với trường hợp này, kết quả kỳ đánh giá được mặc định ở mức thấp nhất (1 điểm) và được sử dụng để tổng hợp đánh giá hàng quý/6 tháng/năm.

Ø Với chu kỳ như trên, việc đánh giá theo sát được quá trình công tác của người lao động, kịp thời phát hiện và điều chỉnh hành vi của người lao động trong quá trình công tác. Các chu kỳ trên đều có mục đích đánh giá khá rõ và phù hợp, trong đó chủ yếu là dựa vào kết quả đánh giá hàng tháng. Đánh giá 6 tháng và cả năm chỉ là tổng hợp lại kết quả đánh giá hàng tháng của người lao động. Nếu trong trường hợp người lao động được tăng cường hoặc giao những nhiệm vụ đột xuất không thường xuyên thì sẽ được đánh giá theo hình thức đánh giá đột xuất, không theo chu kỳ sau mỗi đợt tăng cường. Riêng đối với lao động trực tiếp sản xuất (đối tượng 3) do kết quả công việc được đánh giá chủ yếu dựa trên khối lượng sản phẩm hoàn thành do đó việc đánh giá kết quả công việc hàng ngày sẽ tác động nhiều đến hiệu suất làm việc, NLĐ sẽ chủ động hơn với công việc của mình, hiệu quả làm việc cũng cao hơn. Tuy nhiên vấn đề đặt ra là chu kỳ đánh giá cho đối tượng 1,2 hàng tháng hay đánh giá cho đối tượng 3 hàng ngày quá ngắn do đó đòi hỏi phải thường xuyên theo dõi, kiểm tra, điều này sẽ dẫn đến đối tượng đánh giá sẽ phải dành quá nhiều thời gian vào để theo dõi mà đôi khi vẫn không bao quát hết. Theo điều tra mức độ hợp lý của chu kỳ đánh giá như sau:



Đơn vị tính: %

Biểu đồ 2.2 : Kết quả khảo sát mức độ hợp lý của chu kỳ ĐGTHCV

Theo điều tra, có 54% số người được hỏi cho rằng chu kỳ đánh giá nên là 1 tháng và chủ yếu là lao động trực tiếp sản xuất. Tương tự như vậy, có 32% số người được hỏi đồng ý với chu kỳ đánh giá 3 tháng và tập trung chủ yếu là lao động chuyên môn nghiệp vụ, NLD cho rằng việc đánh giá hàng tháng là không cần thiết do công việc mang tính chất ổn định lặp đi lặp lại. Điều này cho thấy chu kỳ đánh giá hiện nay của Công ty vẫn còn nhiều bất cập và chưa nhận được sự đồng tình của đa số người lao động.

2.2.1.2. Thực trạng xác định tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

▼ Xác định tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Người quản lý sẽ thiết lập các tiêu chuẩn công việc mà nhân viên cần đạt được căn cứ trên bản mô tả công việc cá nhân và chức năng nhiệm vụ các phòng/ban, không thông qua việc xác định các nội dung cần đánh giá. Dựa trên các nhóm tiêu chuẩn, nhà quản lý sẽ tiến hành xây dựng các tiêu chí đánh giá cho từng vị trí chức danh. Các tiêu chí đánh giá này sẽ được quản lý và nhân viên trao đổi, xác lập và thống nhất một cách rõ ràng, cụ thể về nội dung và mức độ cần đạt được.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại CITRACO được xem xét trên hai khía cạnh: Hoàn thành cái gì? (Mục tiêu công việc) và Hoàn thành như thế nào? (Tiêu chuẩn năng lực/thái độ làm việc)

Đối với từng nhóm đối tượng lao động sẽ có những nhóm tiêu chuẩn đánh giá riêng, cụ thể như sau:

Bảng 2.4: Bảng tiêu chuẩn đánh giá của từng nhóm đối tượng 1,2,3

ĐỐI TƯỢNG		NHÓM TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	
Đối tượng 1	Quản lý cấp cao và cấp trung	Nhóm 1 (Trọng số: 50%)	1. Khối lượng/Tiến độ công việc 2. Chất lượng công việc
		Nhóm 2 (Trọng số: 50%)	1. Phát huy năng lực chuyên môn 2. Chủ động và trách nhiệm 3. Phối hợp làm việc 4. Kỷ luật làm việc 5. Lập kế hoạch và tổ chức công việc 6. Quản lý và phát triển nhân viên 7. Quản lý tài chính/tài sản
Đối tượng 2	Nhân viên chuyên môn, nghiệp vụ	Nhóm 1 (Trọng số: 50%)	1. Khối lượng/Tiến độ công việc 2. Chất lượng công việc
		Nhóm 2 (Trọng số: 50%)	1. Phát huy năng lực chuyên môn 2. Chủ động và trách nhiệm 3. Phối hợp làm việc

ĐỐI TƯỢNG		NHÓM TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	
			4. Kỷ luật làm việc
Đối tượng 3	Lao động trực tiếp Nhân viên phục vụ phụ trợ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Khối lượng công việc hoàn thành trong ngày 2. Chất lượng công việc 3. Chủ động nắm bắt công việc và nỗ lực hoàn thành 4. Tuân thủ các quy định, quy trình liên quan đến công việc được giao 5. Sử dụng và bảo quản công cụ, dụng cụ, máy móc, thiết bị được giao 6. Chấp hành chỉ thị và phân công công việc của người quản lý 7. Có tinh thần, thái độ làm việc hợp tác, chuẩn mực với đồng nghiệp 8. Chấp hành nội quy lao động và quy định ATLĐ, BHLĐ, VSCN, PCCN 9. Hướng dẫn, quản lý nhân viên và chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm/công việc của tổ (đối với các vị trí tổ trưởng/trưởng nhóm, tổ phó). 	

(Nguồn: Quy định đánh giá thực hiện công việc năm 2014 – Phòng Nhân sự)

Các tiêu chuẩn đánh giá của từng nhóm đối tượng là khác nhau, với các đối tượng 1 (cấp quản lý) thì các tiêu chuẩn sẽ hướng đến kết quả công việc của cả bộ phận và khả năng điều phối, quản lý công việc của bộ phận phụ trách quản lý (**chi tiết xem ở phụ lục 7**). Đối với các đối tượng 2 (nhân viên chuyên môn nghiệp vụ) các tiêu chuẩn đánh giá sẽ hướng đến kết quả công việc hoàn thành, khối lượng, tiến độ công việc và khả năng chủ động, phối hợp với đồng nghiệp trong công việc (**chi tiết xem ở phụ lục 8**). Riêng đối với đối tượng 3 (lao động trực tiếp, phục vụ, phụ trợ) các tiêu chuẩn đánh giá

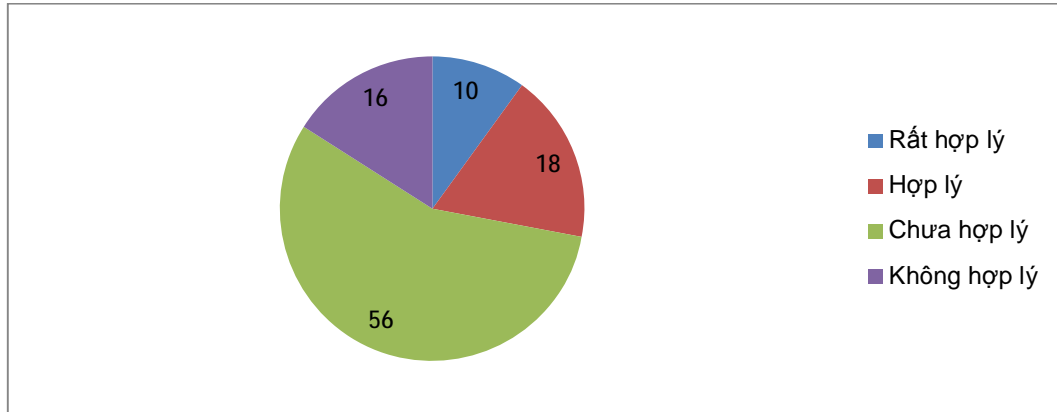
chính là kết quả hoàn thành công việc trong ngày, tùy từng vị trí sẽ có những tiêu chuẩn đặc thù riêng (**chi tiết xem ở phụ lục 9**)

Đặc điểm khác biệt của nội dung và tiêu chuẩn đánh giá tại CITRACO so với thông thường là: Các tiêu chuẩn ĐGTHCV được xác định dựa trên bản mô tả công việc cá nhân và chức năng nhiệm vụ các phòng/ban, không thông qua việc xác định các nội dung cần đánh giá, điều này dẫn khó khăn trong việc xây dựng các tiêu chí đánh giá. Các tiêu chí đánh giá được xây dựng không bao quát hết các khía cạnh của công việc, đôi khi quá tập trung vào các mục tiêu nhỏ mà xa rời với mục tiêu chung của tổ chức. Ngoài ra, các tiêu chí đánh giá kết quả công việc của một số chức danh chuyên môn khối gián tiếp được xây dựng vẫn còn mang tính chung chung, chưa cụ thể, rõ ràng, khó định lượng được chính xác và mất nhiều thời gian cho việc đánh giá. Tiêu chuẩn về năng lực hành vi của người lao động cũng được đưa vào đánh giá, tuy nhiên việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực hành vi vẫn chỉ dừng lại ở mức đánh giá chung chung và áp dụng cố định cho nhiều chức danh khác nhau, chưa có sự linh hoạt trong đánh giá giữa các chức danh trong cùng một nhóm đối tượng.

Chức năng, nhiệm vụ của cá nhân/đơn vị không được cập nhật đầy đủ thông tin thường xuyên, nên các tiêu chuẩn đưa ra đôi khi bị lỗi thời, không phù hợp với tình hình thực tế. Với vị trí lao động trực tiếp tại nhà máy chỉ đề cập đến việc không vi phạm các quy định, nội quy chung và hoàn thành khối lượng công việc do quản lý giao phó, việc cần làm tốt đến đâu thì chưa đề cập tới, do vậy ít có tác dụng khuyến khích NLD nâng cao hiệu quả làm việc.

Ngoài ra, với công nhân sản xuất hưởng lương khoán các tiêu chuẩn ĐGTHCV còn chưa chính xác, bởi định mức đã được công ty quy định tuy nhiên họ thường xuyên làm vượt định mức do định mức chưa được xây dựng chính xác, cần phải thường xuyên kiểm tra điều chỉnh lại mức định mức cho phù hợp với thực tế tình hình hiện nay do: có bổ sung thêm 1 máy chép lỗ

khóa, 2 máy phay, 4 máy khoan cho nhà máy, vị trí máy móc được sắp xếp lại theo dây chuyền giúp tiến độ công việc nhanh chóng hơn. Qua điều tra mức độ hợp lý của các tiêu chí đánh giá thu được số liệu như sau:



Đơn vị tính: %

Biểu đồ 2.3: Kết quả khảo sát mức độ hợp lý các tiêu chí ĐGTHCV

Hiện nay, một bộ phận lớn CBCNV trong Công ty cho rằng việc xác định các tiêu chuẩn đánh giá là tương đối hợp lý, tuy nhiên việc xây dựng và đưa ra các tiêu chí để đánh giá còn mang tính định tính, việc đánh giá qua các tiêu chí này dễ bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của người đánh giá. Qua điều tra có 56% người được hỏi cho rằng các tiêu chí đánh giá chưa hợp lý và chưa sát với thực tế, còn mang tính chung chung và khó định lượng chính xác, các tiêu chí chưa đánh giá chưa đánh giá hết được hiệu suất làm việc của người lao động. Chỉ có 28% CBCNV được hỏi cho rằng các tiêu chí đánh giá đã hợp lý và sát với thực tế, con số này quá thấp. Điều này dẫn đến sự không thoả mãn của cán bộ công nhân viên trong Công ty, NLD cho rằng kết quả lao động của mình chưa được đánh giá chính xác và còn nhiều nỗ lực của người lao động chưa được công nhận, vì vậy chưa tạo được động lực làm việc cho NLD. Đây chính là vấn đề CITRACO cần quan tâm và giải quyết.

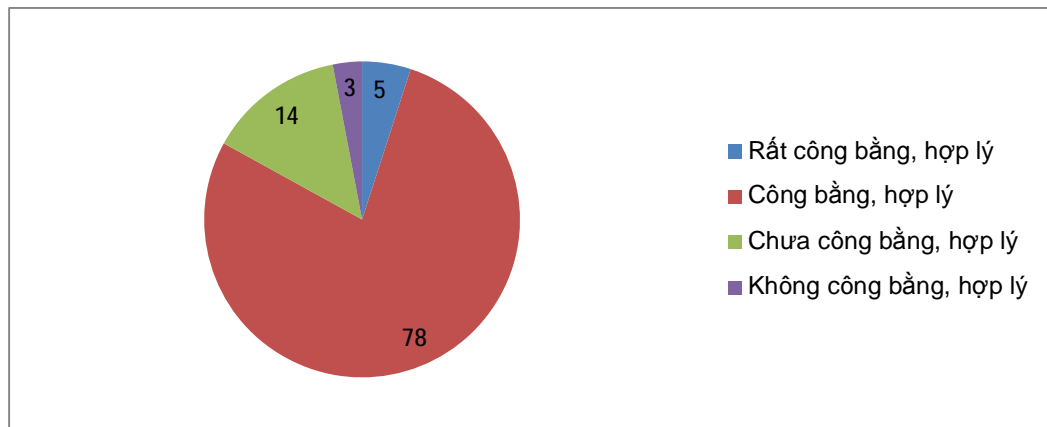
2.2.1.3. Thực trạng lựa chọn đối tượng đánh giá và đào tạo người đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

a) Lựa chọn đối tượng đánh giá

Với mục tiêu đánh giá như đã phân tích ở trên, người được đánh giá là toàn thể các CBCNV của Công ty và người đánh giá được lựa chọn bao gồm: cá nhân người lao động, cán bộ quản lý trực tiếp và phân cấp đối tượng đánh giá sẽ có thể điều chỉnh trong từng thời kỳ.

Cuối mỗi tháng người lao động sẽ được cung cấp một bản tự đánh giá tình hình thực hiện công việc, mỗi CBCNV sẽ tự đánh giá bản thân dựa vào các tiêu chí đã được xây dựng và bản qui định hướng dẫn đánh giá. Người quản lý cũng sẽ đưa ra những đánh giá đối với cấp dưới trực tiếp của mình. Ngoài ra, những cán bộ quản lý khác cũng có quyền đưa ra ý kiến đánh giá các nhân viên không thuộc sự quản lý của cá nhân mình, những ý kiến này sẽ được dùng để tham khảo cho người quản lý đánh giá trực tiếp.

Người đánh giá bao gồm cả người lao động, do đó sẽ thu hút người lao động tham gia vào quá trình đánh giá và đây cũng là cơ hội để họ có thể tự kiểm điểm lại quá trình thực hiện công việc đã làm, từ đó có thể đánh giá những mặt được cũng như chưa được trong quá trình thực hiện công việc của cá nhân để tự đề ra các biện pháp cải thiện kết quả thực hiện công việc. Qua điều tra, tác giả thu được số liệu như sau:



Đơn vị tính: %

Biểu đồ 2.4: Kết quả điều tra mức độ phù hợp đảm bảo sự công bằng, hợp lý của người đánh giá

Từ biểu đồ ta thấy, Có 78% số người được hỏi có ý kiến người đánh giá được lựa chọn là phù hợp, đảm bảo được sự công bằng và hợp lý trong đánh giá, điều này cho thấy việc lựa chọn người đánh giá của Công ty đã nhận được sự đồng tình từ phía người lao động. Với việc lựa chọn người đánh giá là cấp trên trực tiếp, Công ty đã đảm bảo được nhiệm vụ thực hiện công việc, tiến độ hoàn thành công việc của người lao động được đánh giá kịp thời.

Tuy nhiên do ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của cá nhân nên người lao động thường có xu hướng đánh giá cao hơn so với thực tế thực hiện công việc của mình. Việc lựa chọn người đánh giá là cấp trên trực tiếp cũng dễ dẫn đến mắc lỗi do sự chủ quan của người đánh giá. Một số cán bộ quản lý vì muốn lôi kéo nhân viên nên đánh giá chưa được khách quan, chính xác.

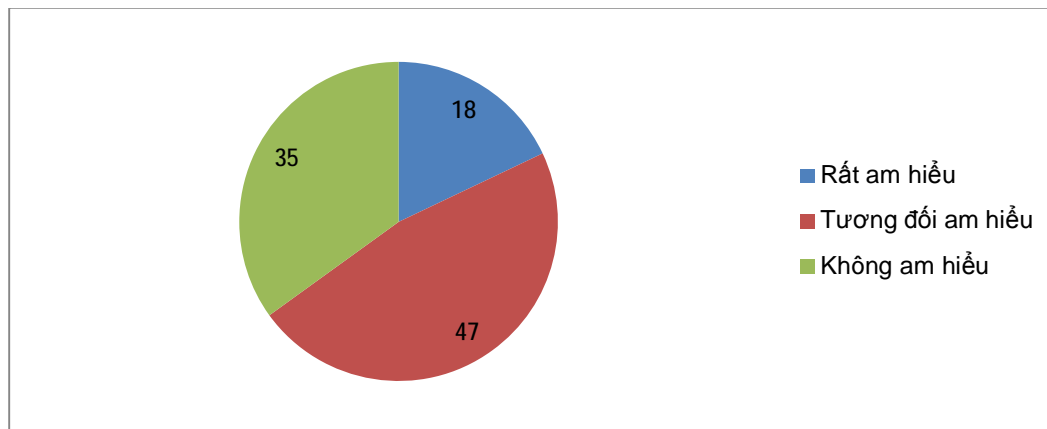
b) Đào tạo người đánh giá thực hiện công việc

Công ty thực hiện đào tạo người đánh giá thông qua việc sử dụng các văn bản “Quy định đánh giá thực hiện công việc” để cung cấp cho các phòng, ban, đơn vị trong Công ty từ đó cung cấp thông tin cho từng người lao động. Người lao động sẽ tự nghiên cứu và thực hiện đánh giá bản thân theo các nhóm tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá công việc đã thống nhất và ban hành.

Phương pháp đào tạo này không mất nhiều thời gian và tiết kiệm được chi phí trong quá trình đánh giá cho Công ty. Tuy nhiên trên thực tế, người đánh giá không được hướng dẫn cụ thể về mục đích, cách thức, phương pháp đánh giá dẫn đến một số CBCNV hiểu sai mục đích và cho rằng công tác ĐGTHCV chỉ nhằm mục đích trả lương và thưởng phạt, không phải nhằm mục đích tạo điều kiện xây dựng và phát triển cá nhân người lao động.

Bên cạnh đó do đặc thù công việc phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ cùng một lúc nên đôi khi việc nghiên cứu để đưa ra các quyết định đánh giá nhân viên của người quản lý trực tiếp vẫn chưa được chú ý đúng mức, dẫn đến việc đánh giá thực hiện công việc được thực hiện theo kiểu “làm lấy lệ, cho xong”

và theo chủ nghĩa cào bằng, tránh mất lòng mọi người. Qua khảo sát thông tin tác giả đã thu được các kết quả sau:



Đơn vị tính: %

Biểu đồ 2.5: Kết quả điều tra mức độ am hiểu về cách thức, phương pháp ĐGTHCV

Qua điều tra, có 47% số người được hỏi cho biết tương đối hiểu về cách thức đánh giá và phương pháp ĐGTHCV. Tuy nhiên có đến 35% số người được hỏi không am hiểu cách thức và phương pháp đánh giá. Nguyên nhân là do công tác đào tạo huấn luyện người đánh giá tại doanh nghiệp chưa được chú trọng, chất lượng đào tạo chưa đảm bảo yêu cầu và còn mang nặng hình thức làm lấy lệ cho xong. Thực tế là, hệ thống đánh giá có được hiệu quả, kết quả đánh giá có chính xác khi người đánh giá am hiểu và biết cách đánh giá chính xác. Như vậy, công tác ĐGTHCV tại CITRACO cần phải xem xét lại vấn đề đào tạo người đánh giá để đảm bảo chất lượng công tác đánh giá đạt hiệu quả cao, đối tượng đánh giá nắm bắt và thực hiện tốt công việc mình đảm nhận.

2.2.1.4. Thực trạng phương pháp sử dụng để đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Căn cứ trên mục tiêu đánh giá và đối tượng đánh giá, CITRACO đã và đang sử dụng phương pháp đánh giá quản trị theo mục tiêu MBO kết hợp với

phương pháp thang đo đồ họa. Sự kết hợp của 2 phương pháp này được áp dụng ĐGTHCV cho 3 đối tượng: Lao động cấp quản lý; lao động chuyên môn nghiệp vụ; lao động trực tiếp sản xuất, nhân viên phục vụ, phụ trợ.

Hàng tháng, Trưởng bộ phận có trách nhiệm trao đổi với nhân viên xác lập và thống nhất một cách rõ ràng, cụ thể các tiêu chí đánh giá và mục tiêu cần đạt được. Các bảng tiêu chí đánh giá này phải được gửi về Phòng nhân sự bằng văn bản có chữ ký của Trưởng bộ phận và nhân viên. Tiếp đó, Trưởng bộ phận có trách nhiệm tổ chức cuộc họp với các thành viên trong bộ phận để phổ biến các chỉ tiêu KPI đến từng người (nếu có đề xuất thay đổi đều phải có biên bản quyết định và được chấp thuận bởi Tổng Giám đốc bằng văn bản). Các tiêu chí đánh giá sẽ khác nhau tùy thuộc vào vị trí, trách nhiệm của từng nhân viên. Các tiêu chí KPI là yêu cầu tối thiểu mà mỗi vị trí cần phải đạt được.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại CITRACO được xem xét trên khía cạnh: Hoàn thành mục tiêu công việc/Chỉ số KPIs được giao. (Mục tiêu công việc được xác định cho từng vị trí và trên cơ sở các nhiệm vụ, công việc được giao theo Bản mô tả công việc)

Tại CITRACO, cách thức đánh giá đối với từng đối tượng có sự khác nhau, cụ thể như sau:

✓ *Cách đánh giá đối với lao động quản lý cấp cao, cấp trung (đối tượng 1) và nhân viên chuyên môn nghiệp vụ (đối tượng 2)*

✓ Mỗi mục tiêu công việc được đánh giá, chấm điểm theo 5 cấp độ với điểm số tương ứng từ 1 đến 5 như sau:

Mức vượt trội yêu cầu (5đ): là NLĐ hoàn thành được mục tiêu công việc đúng và trước thời hạn; kết quả không có bất kỳ sai sót gì và/hoặc thể hiện sự cải tiến, đổi mới vượt trội so với các phương pháp hiện có và đem lại hiệu quả lớn trong hoạt động của đơn vị/Công ty. NQL trực tiếp không phải điều chỉnh sửa chữa gì

Mức vượt mức yêu cầu (4đ): là NLD hoàn thành đúng thời hạn đôi khi trước thời hạn, đạt yêu cầu về mức độ chính xác, chi tiết, thể hiện được sự linh hoạt, sáng tạo và cải tiến. NQL trực tiếp ít khi phải đôn đốc, nhắc nhở, điều chỉnh sửa chữa.

Mức đạt yêu cầu (3đ): là NLD hoàn thành đúng thời hạn và đạt yêu cầu về mức độ chính xác, kết quả công việc thể hiện sự linh hoạt, chủ động trong công việc. NQL trực tiếp ít phải đôn đốc, nhắc nhở; đôi khi phải điều chỉnh một số sai sót nhỏ không đáng kể.

Mức cần cố gắng (2đ): là NLD hoàn thành đúng thời hạn tuy nhiên kết quả công việc còn có sai sót chưa thể hiện được sự linh hoạt. NQL trực tiếp vẫn phải đôn đốc, nhắc nhở, rà soát kỹ lưỡng và yêu cầu sửa chữa, điều chỉnh lại.

Mức chưa đạt yêu cầu (1đ): là NLD không hoàn thành và/hoặc hoàn thành song lại quá chậm so với thời hạn yêu cầu, gây ảnh hưởng đến hiệu quả và chất lượng công việc của đơn vị/Công ty. Kết quả công việc có nhiều sai sót, hoàn toàn không phù hợp và không có tính khả thi. NQL trực tiếp thường xuyên phải đôn đốc, nhắc nhở thực hiện công việc và yêu cầu làm lại từ đầu hoặc phải giao cho người khác thực hiện thay.

▼ Với mỗi công việc người lao động sẽ được đánh giá theo 5 cấp độ như trên và được tổng hợp điểm đánh giá hàng tháng theo công thức sau:

$$\text{ĐIỂM ĐÁNH GIÁ CHUNG} = 50\% \times \frac{\text{Tổng điểm nhóm 1}}{\text{Số mục tiêu công việc}} + 50\% \times \frac{\text{Tổng điểm nhóm 2}}{\text{Số năng lực/thái độ}}$$

▼ Tổng hợp kết quả đánh giá 06 tháng/cả năm được tính như sau:

$$\text{Điểm mức độ hoàn thành công việc 06 tháng/năm} = \frac{\text{Tổng điểm mức độ hoàn thành công việc các tháng được đánh giá trong 06 tháng/năm}}{\text{Số tháng được đánh giá trong 06 tháng/năm}}$$

▼ Căn cứ vào tổng điểm đánh giá, kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được xác định như sau:

Từ 4.5 đến 5.0 (ký hiệu A2): NLD được xếp loại hoàn thành công việc xuất sắc nhiệm vụ được giao. Đáp ứng vượt mức hầu hết các tiêu chí và yêu cầu của công việc, thể hiện được năng lực làm việc nổi trội)

Từ 3.5 đến dưới 4.5 (ký hiệu A1): NLD được xếp loại hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đáp ứng đủ các tiêu chí và yêu cầu của công việc, đôi khi đáp ứng vượt yêu cầu. Phát huy tốt năng lực làm việc

Từ 2.5 đến dưới 3.5 (ký hiệu A): NLD được xếp loại hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Đáp ứng được hầu hết các tiêu chí và yêu cầu của công việc

Từ 1.5 đến dưới 2.5 (ký hiệu B): NLD được xếp loại chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Cần xem xét nguyên nhân và có biện pháp cải thiện, khắc phục.

Dưới 1.5 điểm (ký hiệu C): NLD được xếp loại không hoàn thành hầu hết các nhiệm vụ, không đáp ứng được yêu cầu công việc, cần xem xét lại tính phù hợp của Cán bộ quản lý được đánh giá với yêu cầu công việc.

▼ Cách thức đánh giá đối với lao động trực tiếp sản xuất và nhân viên phục vụ, phụ trợ (đối tượng 3)

Đối với lao động trực tiếp sản xuất và nhân viên phục vụ, phụ trợ, hàng ngày nhân viên tự đánh giá từng tiêu chuẩn theo hai cấp độ: hoàn thành và chưa hoàn thành.

Mức hoàn thành (ký hiệu H): là tất cả các tiêu chuẩn công việc NLD đều đạt yêu cầu.

Mức chưa hoàn thành (ký hiệu C): là trong ngày có từ 1 tiêu chuẩn NLD không đạt yêu cầu trở lên.

- Kết quả đánh giá trong kỳ được xác định trên cơ sở tổng hợp kết quả đánh giá số ngày hoàn thành công việc trong tháng như sau:

Mức Hoàn thành xuất sắc (ký hiệu A2): Đạt mức hoàn thành tất cả các ngày trong kỳ đánh giá và có đóng góp/thành tích đặc biệt cho Công ty, được công ty khen thưởng công khai

Mức hoàn thành tốt (ký hiệu A1): Đạt mức hoàn thành tất cả các ngày trong kỳ đánh giá và có những ý tưởng, đề xuất mới được công nhận, áp dụng góp phần cải thiện kết quả thực hiện công việc của cá nhân.

Mức hoàn thành (ký hiệu A): Không có ngày bị đánh giá chưa hoàn thành

Mức chưa hoàn thành, cần cải thiện (ký hiệu B): Có từ 1 đến dưới 4 ngày bị đánh giá chưa hoàn thành.

Mức không hoàn thành (ký hiệu C): Có từ 4 ngày trở lên trong kỳ bị đánh giá chưa hoàn thành.

- Cách thức tổng hợp kết quả đánh giá hàng tháng (**chi tiết tại biểu mẫu 10**) và 06 tháng/cả năm như sau:

$$\frac{\text{Số ngày không hoàn thành công việc trong 06 tháng/năm}}{06 \text{ tháng/năm}} = \frac{\text{Tổng số ngày không hoàn thành công việc các tháng được đánh giá trong 06 tháng/cả năm}}{\text{Số tháng được đánh giá trong 06 tháng/cả năm}}$$

Như vậy, Công ty đã có quy định khá rõ ràng về các cách thức ĐGTHCV được sử dụng cho 3 đối tượng lao động theo đặc thù công việc. Đã có hướng dẫn cách thức cho điểm, đánh giá hoặc xếp loại dựa trên mức độ hoàn thành thực tế, mỗi đối tượng đánh giá đã có những biểu mẫu tổng hợp kết quả riêng và khá cụ thể, dễ hiểu tạo ra sự minh bạch trong công tác đánh giá, từ đó tạo được sự tin tưởng đối với người lao động.

2.2.2. Thực trạng triển khai đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Các bước đánh giá thực hiện công việc hàng tháng tại Công ty như sau:

Trước ngày 2 của tháng kế tiếp: Người đánh giá yêu cầu CBCNV tự đánh giá kết quả thực hiện công việc trong kỳ. Rà soát, điều chỉnh bản mô tả công việc của CBCNV được đánh giá để chuẩn bị cho kỳ đánh giá kế tiếp (nếu cần thiết). Xác định mục tiêu và yêu cầu năng lực của CBCNV được đánh giá trong kỳ đánh giá kế tiếp.

Ngày 02 hàng tháng: Người đánh giá cung cấp bản thông báo nội dung cuộc họp của đơn vị về thảo luận đánh giá hoàn thành công việc trong tháng. Hạn cuối cùng CBCNV được đánh giá nộp kết quả tự đánh giá cho quản lý.

Riêng đối với đối tượng lao động trực tiếp sản xuất, nhân viên phục vụ phụ trợ vào cuối mỗi ngày/kết thúc ca làm việc có trách nhiệm đánh giá từng tiêu chuẩn công việc thực hiện trong ngày. Người quản lý có trách nhiệm: Kiểm tra và tổng hợp kết quả đánh giá từng tiêu chuẩn của nhân viên và đánh giá kết quả thực hiện công việc trong ngày của nhân viên; Ghi đầy đủ các sai lỗi hoặc thành tích đạt được trong ngày làm việc của nhân viên (Trường hợp nhân viên được điều động và làm việc theo sự quản lý của tổ/nhóm khác, kết quả đánh giá ngày làm việc do Tổ trưởng của tổ nhân viên được điều động sang đánh giá, xếp loại)

Ngày 03-04 hàng tháng: Người đánh giá đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBCNV được đánh giá theo quy định.

Ngày 04 - 05 hàng tháng: Người đánh giá tổ chức cuộc họp tại đơn vị để trao đổi, thảo luận nhằm tổng kết và đánh giá quá trình thực hiện công việc cũng như ưu, nhược điểm của CBCNV được đánh giá. Hai bên cùng thống nhất và ký xác nhận vào Bản đánh giá thực hiện công việc. Mỗi bên giữ 01 bản và gửi 01 bản tới P. NS để theo dõi. Ngoài ra, thảo luận và thống nhất kế hoạch, đánh giá thực hiện công việc trong kỳ đánh giá tới.

Ngày 06 hàng tháng: Người đánh giá tổng hợp các tài liệu đánh giá và gửi về P. NS 01 bản để quản lý và lưu hồ sơ nhân sự.

Trước ngày 08 hàng tháng: P. NS tiếp nhận, tổng hợp, kiểm tra kết quả đánh giá của các đơn vị. Kiểm tra, đối chiếu sự khác biệt giữa kết quả tự đánh giá của CBCNV được đánh giá và kết quả đánh giá của người quản lý cấp trên. Nếu có sự khác biệt quá lớn, P.NS phải làm việc với người quản lý cấp trên và CBCNV được đánh giá của đơn vị đó để xác định rõ nguyên nhân. Cuối cùng P.NS có trách nhiệm tham mưu, đề xuất Tổng Giám đốc khen thưởng, nâng lương, xử phạt kịp thời theo đúng quy định.

▼ Các bước tổng hợp kết quả đánh giá và xếp hạng thành tích 06 tháng/năm:

Trước ngày 15/07 và 15/01: Người đánh giá có trách nhiệm tổng hợp kết quả đánh giá và xếp hạng thành tích 06 tháng của từng cá nhân trong đơn vị, trao đổi với CBCNV được đánh giá về kết quả xếp hạng thành tích và chuyển CBCNV được đánh giá ghi ý kiến, ký tên xác nhận theo biểu mẫu. Và chuyển kết quả xếp hạng thành tích 06 tháng của từng cá nhân trong đơn vị tới P.NS.

P.NS tiếp nhận kết quả xếp hạng thành tích, kiểm tra, đối chiếu với quy định và tổng hợp báo cáo Tổng Giám đốc hoặc người được Tổng Giám đốc ủy quyền ra quyết định nhân sự phù hợp.

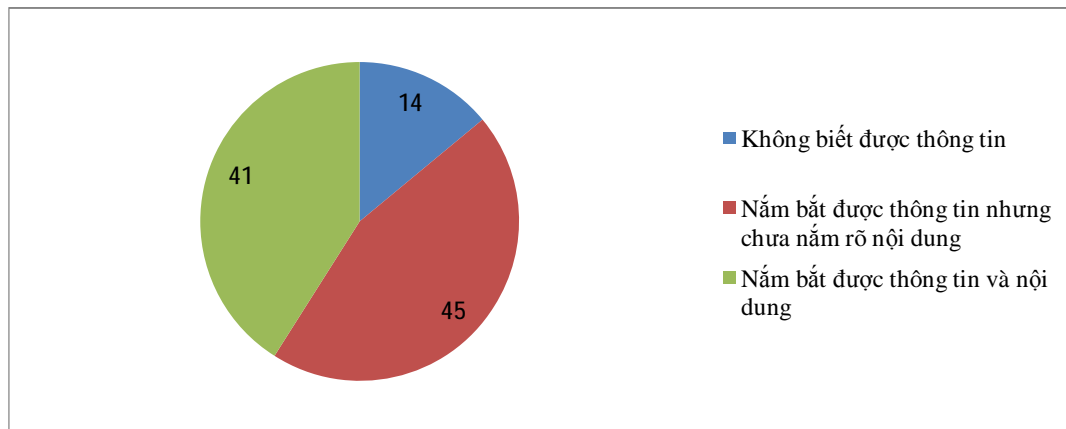
Ngày 15/01 hàng năm: Người đánh giá có trách nhiệm tổng hợp kết quả đánh giá và xếp hạng thành tích 12 tháng của từng cá nhân trong đơn vị, trao đổi với CBCNV được đánh giá về kết quả xếp hạng thành tích và chuyển CBCNV được đánh giá ghi ý kiến, ký tên xác nhận theo biểu mẫu. Và chuyển kết quả xếp hạng thành tích 12 tháng của từng cá nhân trong đơn vị tới P.NS.

Phòng nhân sự tiếp nhận kết quả xếp hạng thành tích, kiểm tra, đối chiếu với quy định và tổng hợp báo cáo Tổng Giám đốc hoặc người được Tổng Giám đốc ủy quyền ra quyết định nhân sự phù hợp.

2.2.2.1. Thực trạng truyền thông đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Hiện nay công tác truyền thông đánh giá thực hiện công việc tại Công ty chưa được xem trọng, Người lao động trong Công ty chỉ được biết đến những thông tin về đánh giá cũng như những thay đổi trong quy định về đánh giá thực hiện công việc trong các cuộc họp nội bộ của bộ phận, người quản lý và cán bộ nhân sự sẽ phổ biến đến nhân viên thông tin về thời gian áp dụng, quy trình đánh giá, cách thức đánh giá, các vấn đề cần lưu ý,...và tiếp nhận, giải đáp các thắc mắc cho người lao động. Tuy nhiên, thời gian tiến hành truyền thông chỉ ngắn gọn trong một ngày, dẫn đến NLĐ không có thời gian để hiểu và nắm bắt vấn đề và không có nhiều thời gian để giải đáp hết thắc mắc cho toàn bộ NLĐ. Công tác truyền thông tại Citraco vẫn chỉ là kiểu truyền đạt một chiều, chưa nhận được sự phản hồi nhiều từ người lao động, một số đối tượng vẫn còn hiểu sai về mục đích của công tác đánh giá. Ngoài ra, với những lao động mới tuyển dụng vào Công ty sẽ khó nắm bắt được thông tin về đánh giá.

Qua điều tra, tác giả đã thu thập được số liệu về mức độ nắm bắt thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động như sau:



Đơn vị tính: %

Biểu đồ 2.6: Kết quả điều tra mức độ nắm bắt thông tin ĐGTHCV của NLĐ

Qua điều tra, có đến 14% số người được hỏi không biết đến công tác đánh giá và chủ yếu là lao động mới làm việc tại Công ty, 45% số người được hỏi biết đến thông tin đánh giá nhưng không thực sự hiểu rõ về nội dung, kế hoạch, cách thức đánh giá thực hiện công việc. Như vậy công tác truyền thông còn chưa thực sự hiệu quả, người lao động chưa nắm bắt được hết thông tin, cách thức truyền thông còn cứng nhắc, chưa có kênh thông tin giải đáp riêng.

2.2.2.2. Thực trạng phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Quy trình đánh giá có các bước và cách thức thực hiện tương đối rõ ràng tuy nhiên việc thống nhất kết quả ĐGTHCV giữa các vòng đánh giá không được thực hiện nghiêm túc, kết quả đánh giá cuối cùng nhiều khi chỉ dựa trên sự trao đổi thống nhất chung chung giữa các cá nhân có trách nhiệm đánh giá dẫn đến một số trường hợp có sự khác biệt quá lớn về kết quả đánh giá nhưng không được giải quyết, làm giảm độ chính xác của kết quả đánh giá và khiến người đánh giá có thể mắc lỗi chủ quan như lỗi thiên vị, lỗi thành kiến, lỗi ảnh hưởng của sự kiện gần nhất, ...

Bên cạnh đó, thực tế công tác phỏng vấn, trao đổi thảo luận nhằm tổng kết và đánh giá quá trình thực hiện công việc cũng như ưu, nhược điểm của người lao động được thực hiện thông qua một buổi họp công khai kết quả đánh giá của từng người lao động. Tuy nhiên do buổi họp mang tính công khai trước toàn thể người lao động tại đơn vị nên đôi khi có những thông tin cá nhân ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động không được trao đổi cụ thể giữa người lao động và người quản lý trực tiếp, do đó thông tin phản hồi đến người lao động để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc đôi khi chưa đạt được như mong muốn. Nhược điểm này cũng tạo cho người lao động một tâm lý ngại ngùng không muốn tham gia vào việc đánh giá thực hiện công việc của cá nhân do thông tin thu được từ việc đánh giá không được bảo mật. Đây cũng là một trong những nguyên nhân khiến

việc đánh giá kỳ sau khó khăn hơn nếu kết quả ĐGTHCV của người lao động trong kỳ này không tốt và họ không được giải thích thỏa đáng về kết quả này, cũng như không thể cung cấp thông tin phản hồi về ý kiến của cá nhân đối với tổ chức.

Như vậy, công ty không có cuộc phỏng vấn đánh giá chính thức mà thực tế đó là một cuộc họp nội bộ để trao đổi thông tin thông thường.

Tuy nhiên, quá trình đưa thông tin đến toàn bộ người lao động về kết quả đánh giá được thực hiện công khai và phòng nhân sự sẵn sàng tiếp nhận cũng như giải quyết mọi thắc mắc của người lao động. Do đó cũng giúp cho việc đánh giá kết quả thực hiện công việc được người lao động tin tưởng hơn.

2.2.3. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực tại Công ty

Theo mục tiêu đã xác định ban đầu và dựa trên quan điểm của ban lãnh đạo về ĐGTHCV, kết quả ĐGTHCV hàng tháng và 6 tháng được sử dụng trong các nghiệp vụ QTNL

▼ Trả thù lao lao động

Trước hết, kết quả đánh giá được sử dụng để tính thưởng tháng đối với tập thể lao động theo mức độ hoàn thành mục tiêu của tập thể đó. Mức thưởng và cơ chế thưởng được quy định khác nhau theo đặc thù chức năng nhiệm vụ và mục tiêu của quản lý.

Ngoài ra, hệ số đánh giá kết quả hoàn thành công việc cũng ảnh hưởng lớn tới thu nhập của người lao động nên sẽ khuyến khích họ luôn phấn đấu để hoàn thành tốt công việc được giao. Kết quả đánh thực hiện công việc của người lao động được sử dụng vào công tác trả lương như sau:

Trả lương gồm 02 thành phần:

Phần tiền lương cơ bản (TLCB) chi trả căn cứ mức lương người lao động được xếp theo thang lương chức danh của Công ty (MLCD) và tỉ lệ trả lương

cơ bản TCB, gắn với ngày công và kết quả hoàn thành công việc của người lao động.

Phần tiền lương năng suất (TLNS) chi trả căn cứ mức lương người lao động được xếp theo thang lương chức danh của Công ty (MLCD) và tỉ lệ trả lương năng suất TNS, gắn với kết quả hoàn thành mục tiêu doanh thu/lợi nhuận của Công ty/đơn vị hoặc cá nhân người lao động.

Tỉ lệ trả lương cơ bản (TCB), tỉ lệ trả lương năng suất (TNS) đối với từng chức danh và đơn vị do Công ty quy định.

Công thức và căn cứ chi trả lương cơ bản:

$$TL_{CBi} = ML_{CDi} \times T_{CBi} \times \frac{N_i}{M} \times K_{1i}$$

Trong đó:

TL_{CBi}: là tiền lương cơ bản trong tháng của NLD thứ i

ML_{CDi}: là mức tiền lương chức danh của NLD thứ i được xếp ở bậc nhất định theo phân nhóm chức danh và thang lương chức danh do Công ty ban hành.

T_{CBi}: là tỉ lệ trả lương cơ bản áp dụng đối với người lao động thứ i.

N_i: Ngày công thực tế làm việc của NLD thứ i

M: Số ngày công chế độ trong tháng theo quy định của Công ty

K_{1i}: Hệ số đánh giá kết quả hoàn thành công việc trong tháng của NLD thứ i, theo các mức sau:

	Xếp loại	Hệ số hoàn thành công việc (K1)
1	Hoàn thành xuất sắc	1.20
2	Hoàn thành tốt	1.10
3	Hoàn thành	1.00

4	Cần cải thiện	0.90
5	Không hoàn thành	0.70

Công thức và căn cứ chi trả lương năng suất:

$$TL_{NSi} = ML_{CDi} \times T_{NSi} \times \frac{N_i}{M} \times K_{2i}$$

Trong đó:

TL_{NSi} : là tiền lương năng suất trong tháng của NLD thứ i

T_{NSi} : là tỉ lệ trả lương năng suất áp dụng đối với người lao động thứ i.

ML_{CDi} : là mức tiền lương chức danh của NLD thứ i được xếp ở bậc nhất định theo phân nhóm chức danh và thang lương chức danh do Công ty ban hành.

N_i : Ngày công thực tế làm việc của NLD thứ i

K_{2i} : Hệ số khuyến khích đạt mục tiêu kinh doanh được quy định như sau:

+ Đạt dưới 95% mục tiêu: $K_{2i} = 1$

+ Đạt đủ 95% mục tiêu: $K_{2i} = 1.05$

+ Đạt trên 95% mục tiêu: cứ tăng thêm mỗi 5% tỉ lệ đạt mục tiêu thì hệ số K_{2i} tăng thêm 0.05

Tuy nhiên, trong nhiều năm áp dụng “Quy định đánh giá thực hiện công việc” thì số lượng lao động đạt mức hoàn thành xuất sắc công việc (A2) thấp và chủ yếu là ở khối sản xuất trực tiếp, do đó việc đánh giá hệ số hoàn thành công việc chưa thật sự hiệu quả, chưa khuyến khích người lao động ở khối sản xuất trực tiếp và khối lao động gián tiếp phấn đấu cải tiến công việc để đạt kết quả cao hơn trong quá trình thực hiện công việc được giao.

▼ Bố trí và sử dụng nhân viên

Sử dụng và bố trí nhân viên phù hợp luôn là mục tiêu quan trọng để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất. Kết quả đánh giá hàng tháng sẽ được lưu

trữ, tổng hợp vào giữa năm để xét giao nhiệm vụ mới, thăng chức, tăng mức lương, tăng phụ cấp nếu người lao động có thành tích công tác tốt. Ngược lại, người lao động sẽ bị chuyển công việc khác có mức lương thấp hơn hoặc miễn giảm chức vụ

Tuy nhiên, việc xét nâng lương tại Citraco hiện nay không có quy định cụ thể, rõ ràng. Cán bộ nhân sự thực hiện xét nâng lương, đề xuất thăng chức cho NLD còn mang tính cảm tính, bộc phát chỉ dựa vào kết quả đánh giá gần nhất mà không dựa trên kết quả làm việc trong thời gian dài. Điều này dẫn đến tình trạng có những nhân viên vào làm trước 3,4 tháng nhưng kết quả công việc luôn không tốt bằng nhân viên vào sau 3,4 tháng nhưng vẫn được nâng lương trước. Chính vì sự không minh bạch, rõ ràng trong cách thức xét nâng lương này dẫn đến người lao động đôi khi mất niềm tin vào Công ty, họ không còn muốn cố gắng phấn đấu trong công việc nữa. Vấn đề này Citraco cũng cần xem xét và có một quy định cụ thể để người lao động biết và có hướng phấn đấu trong công việc.

▼ Đào tạo và phát triển

Tương tự như trên, căn cứ bảng tổng hợp kết quả đánh giá vào giữa năm và mục tiêu cũng như định hướng phát triển của công ty trong tương lai, phòng NS và trưởng bộ phận sẽ tiến hành xem xét những kỹ năng, kiến thức người lao động cần bổ sung phục vụ cho công việc mới, phát hiện những điểm còn yếu và yêu cầu cho đào tạo thêm, đào tạo lại.

Phòng NS sẽ tổng hợp các yêu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của từng bộ phận theo biểu mẫu chung để lên kế hoạch tổ chức đào tạo, huấn luyện theo nhiều hình thức khác nhau trình ban Lãnh đạo xem xét.

▼ Tạo động lực tinh thần cho nhân viên

Kết quả đánh giá được sử dụng để nhắc nhở, phê bình những mặt yếu và hạn chế của người lao động cũng như động viên, khuyến khích những thành

tích họ đạt được trong kỳ đánh giá. Mục đích của việc sử dụng này là nhằm đưa ra những hỗ trợ kịp thời nhất giúp nhân viên trong công ty tiến bộ hơn.

Nhận xét

Kết quả ĐGTHCV hàng tháng được sử dụng để tính thưởng tháng cho tập thể lao động và là căn cứ để phân phối quỹ thưởng cho cá nhân lao động. Riêng với vị trí công nhân hưởng lương khoán thì căn cứ tính lương cuối tháng. Như vậy mục đích lớn nhất mà công ty muốn đạt được là phát huy vai trò đòn bẩy kinh tế, nhằm kích thích lao động đóng góp vào hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng cường đoàn kết tập thể và sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Tuy nhiên kết quả này mới chỉ được sử dụng trong hoạt động QTNL: trả thù lao lao động, bố trí và sử dụng nhân viên, đào tạo và phát triển, tạo động lực tinh thần cho nhân viên. Hiệu quả ứng dụng vào công tác QTNL của Công ty còn chưa cao.

Ngoài ra, qua điều tra về sự nhận biết của người lao động về sự tác động của kết quả ĐGTHCV đến công tác quản lý lao động tại doanh nghiệp, thu được số liệu như sau: Có 48% NLĐ được hỏi nhận thấy được sự tác động của công tác ĐGTHCV vào công tác QTNL tại doanh nghiệp, 34% số người cho rằng kết quả ĐGTHCV có tác động rất ít và 14% cho rằng kết quả ĐGTHCV không tác động gì đến công tác quản lý lao động. Số liệu này cho thấy vì Công ty không tiến hành trao đổi với nhân viên về sự cải thiện công việc cũng như trao đổi thảo luận với họ biết về lộ trình phát triển trong tương lai nên có nhiều nhân viên không hiểu được vai trò, tác dụng của ĐGTHCV, từ đó việc ĐGTHCV không phát huy được mục tiêu tạo động lực cho nhân viên.

2.3. Thực trạng một số nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại công ty CITRACO

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

▼ Khách hàng

Đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty là gia công, lắp đặt sản phẩm nhôm kính tại các công trình, tòa nhà văn phòng. Do đó, hình ảnh của Công ty trong mắt khách hàng cũng được quyết định qua thái độ, sự chuyên nghiệp của đội ngũ thi công là những người thường xuyên giao tiếp với khách hàng. Nắm bắt được vấn đề này, Công ty cũng đưa ra các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc riêng tập trung vào thái độ, cách ứng xử cho đội ngũ thi công công trình như: số ngày không mặc đồng phục; số lần khách hàng phàn nàn về thái độ, công việc,...

▼ Các yếu tố kinh tế

Nền kinh tế ngày càng phát triển, kéo theo đó là sự gia tăng các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam tạo nên sự cạnh tranh cao, trong đó có lĩnh vực gia công cửa nhôm kính như: EBM, huyn dai window,.. Chính vì vậy, doanh nghiệp đã và đang phải thay đổi mục tiêu, cải tiến sản xuất kinh doanh để bắt kịp với thị trường. Citraco đã tiến hành mua mới và bổ sung thêm các máy móc hiện đại: như máy phay 2 chiều, máy chép lỗ khóa, khoan máy và tổ chức sản xuất khoa học, tập trung theo dây chuyền. Với sự thay đổi này, đòi hỏi vấn đề bố trí lao động cũng thay đổi, người lao động cần có kỹ năng và tay nghề đáp ứng với máy móc, thiết bị mới. Các công nhân phụ đã quen việc được đào tạo bài bản để vận hành máy móc mới. Vì vậy, bộ phận nhân sự cũng phải cập nhật lại nội dung bản mô tả công việc để đưa ra các tiêu chí đánh giá phù hợp với thực tế.

▼ Các yếu tố văn hóa – xã hội

Công nhân sản xuất tại Công ty chủ yếu là lao động đến từ Thanh Hóa và Yên Bái, do đó phong cách làm việc trong tập thể lao động cũng có sự khác biệt. Nếu các lao động đến từ Thanh Hóa có phong cách làm việc theo nhóm thì ngược lại lao động đến từ Yên Bái lại thiên về phong cách làm việc cá nhân hơn. Chính vì vậy, nhà quản trị phải có sự bố trí, phân công lao động riêng để phát huy được thế mạnh trong tác phong làm việc của mỗi đối tượng

lao động. Cùng với sự bố trí lao động khác nhau cho mỗi nhóm lao động, nhà quản trị cũng phải đưa ra các tiêu chí đánh giá phù hợp không quá tập trung vào điểm yếu của mỗi nhóm lao động.

2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

▼ Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh

Đặc thù sản phẩm sản xuất kinh doanh của Công ty là gia công nhôm kính và lắp ráp nên có thể thông qua các chỉ tiêu cụ thể bằng con số để đo lường. Tuy nhiên việc sản xuất sản phẩm căn cứ theo các dự án/hợp đồng ký kết có thể lớn, nhỏ và đa dạng khác nhau. Do đó, sản phẩm sản xuất cũng thường xuyên thay đổi về kích cỡ, chủng loại dẫn đến các chỉ tiêu đo lường sản phẩm cũng phải thường xuyên thay đổi và cập nhật mới.

▼ Quan điểm của nhà quản trị

Lãnh đạo công ty chưa nhận thức hết vai trò thực sự của đánh giá thực hiện công việc nên chưa quan tâm đúng mức. Bên cạnh đó trong quá trình triển khai ĐGTHCV tại doanh nghiệp còn gặp nhiều khó khăn nhưng sự hỗ trợ của lãnh đạo Công ty thiếu kịp thời do đó kết quả thu được không như mong muốn.

▼ Phân tích công việc là yếu tố quan trọng nhất, quyết định sự thành công của một hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

Hiện nay, hệ thống phân tích công việc đã được thực hiện ở Công ty trong một thời gian khá dài. Tuy nhiên việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống phân tích Công việc tại Công ty chủ yếu được thực hiện bởi các trưởng bộ phận, đơn vị, phòng, ban và hầu như không có sự tham gia của người lao động.

Trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc, việc hoàn thiện bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là khâu mấu chốt quyết định sự thành bại của hệ thống đánh giá nhưng hai văn bản quan trọng này lại chủ yếu được xây dựng bởi phòng NS với sự góp ý của các trưởng phòng, ban,

đơn vị trong Công ty mà thiếu sự tham gia của người lao động. Việc xây dựng bản mô tả và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc còn mang tính chủ quan của bộ phận NS và trưởng đơn vị rất lớn. Nguyên nhân này cũng dẫn đến việc phân chia công việc không đồng đều và có thể làm ảnh hưởng lớn tới kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong các chu kỳ đánh giá

Ngoài ra, Công ty đã tiến hành xây dựng hệ thống bản mô tả công việc cho các chức danh của toàn Công ty nhưng hoạt động này đã thực hiện từ năm 2011 và đến nay vẫn không hề được cập nhật. Một số chức danh mới chưa có bản mô tả công việc cụ thể như chức danh trợ lý tổng giám đốc, nhân viên phục vụ, phụ trợ tại nhà máy. Hệ thống các tiêu chuẩn thực hiện công việc khối gián tiếp chưa rõ ràng, chưa cụ thể, không thể làm căn cứ đánh giá định lượng cho kết quả thực hiện khoa học của người lao động.

▼ Văn hóa doanh nghiệp

Công ty đã tiến hành xây dựng quy định đánh giá thực hiện công việc và đưa vào áp dụng tại doanh nghiệp từ năm 2012. Người lao động đã được tiếp xúc và tiến hành đánh giá thực tế. Tuy nhiên việc thực hiện đánh giá còn chưa thực sự hiệu quả, lãnh đạo cũng như người lao động chưa thực sự quan tâm và chú trọng đến công tác đánh giá thực hiện công việc. Chính vì vậy, người lao động mới khi vào làm việc tại doanh nghiệp cũng bị ảnh hưởng bởi lớp lao động cũ và không còn quan tâm nhiều đến đánh giá thực hiện công việc.

▼ Năng lực, thái độ của người lao động đối với ĐGTHCV

Với việc phát phiếu điều tra, kết quả thu được cho thấy trình độ học vấn của người lao động có ảnh hưởng lớn tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

Qua thực tế tại Công ty cho thấy, trong tổng số 40% những người không muốn tham gia vào hoạt động ĐGTHCV tại Công ty thì những người có học vấn từ cao đẳng trở lên, đặc biệt là những chuyên viên có trình độ học vấn từ đại học trở lên đưa ra nguyên nhân chủ yếu là do nhiều khía cạnh của hiệu

quả làm việc khó có thể đo lường (chiếm trên 70%) và họ lo sợ thông tin cá nhân của mình không được bảo mật (chiếm trên 40%). Trong khi đó người lao động phổ thông và công nhân kỹ thuật lại đưa ra lý do chính mà họ không muốn bị đánh giá thực hiện công việc là do kết quả đánh giá có thể ảnh hưởng không tốt đến tiền lương, tiền thưởng của họ.

Những lao động có trình độ học vấn từ cao đẳng trở lên thường tham gia nhiều hơn vào việc xây dựng hệ thống đánh giá như xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc, xây dựng bản mô tả công việc và họ cũng hiểu rõ hơn về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty.

Ngược lại, những lao động phổ thông và những lao động có trình độ học vấn thấp như công nhân kỹ thuật hay tốt nghiệp trung cấp... luôn không mong muốn mình bị ĐGTHCV vì nghĩ rằng hoạt động đó sẽ làm ảnh hưởng không tốt đến những lợi ích của họ như lương, thưởng.

▼ Năng lực, thái độ của người đánh giá:

Để đảm bảo chất lượng đánh giá cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp, người đánh giá cần được huấn luyện về các kỹ năng và phương pháp đánh giá chuyên nghiệp. Tuy nhiên phòng NS chỉ có 1 chuyên viên nhân sự, do đó trong quá trình triển khai việc tổ chức đào tạo người đánh giá rất khó thực hiện, người đánh giá chưa thực sự nắm được hết cách thức đánh giá một cách chính xác.

Ngoài ra, thái độ của người đánh giá cũng ảnh hưởng rất lớn đến kết quả đánh giá thực hiện công việc. Tuy nhiên, công tác ĐGTHCV vẫn chưa được doanh nghiệp chú trọng quan tâm, nhà quản trị chưa có những hỗ trợ kịp thời trong quá trình đánh giá, dẫn đến công tác đánh giá luôn bị đẩy lùi thời gian và không theo kế hoạch, người đánh giá cũng không thực sự quan tâm đến công tác đánh giá do không có nhiều thời gian quan sát. Do đó, các kết quả đánh giá thực hiện công việc không có tính phân loại cao, còn mang tính chất cào bằng. Doanh nghiệp cần có những biện pháp tuyên truyền, thay đổi nhận

thức của người đánh giá và người được đánh giá để hoạt động ĐGTHCV được thực sự hiệu quả.

▼ Một yếu tố rất quan trọng khác làm giảm hiệu quả của công tác ĐGTHCV ở Công ty là những thông tin trao đổi từ phía người đánh giá đến người lao động rất ít. Việc phỏng vấn đánh giá ở Công ty chưa được thực hiện chính thức mà đó chỉ là một cuộc họp nội bộ giữa lãnh đạo bộ phận và toàn thể CBCNV trong bộ phận, nên những thông tin mang tính chất riêng tư của từng người không được bảo mật và cũng không thể trao đổi chi tiết cụ thể. Hơn nữa người lao động cũng không có điều kiện được cùng với lãnh đạo trực tiếp của mình trao đổi chi tiết để tìm ra phương pháp nâng cao hơn nữa kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân người lao động.

2.4. Đánh giá chung về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO

2.4.1. Một số ưu điểm

Công tác ĐGTHCV được thực hiện tại công ty đã đạt được một số kết quả nhất định:

Mục tiêu của ĐGTHCV đã hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức và phù hợp với mục tiêu của quản lý, phục vụ quản lý.

Đã huy động được sự tham gia và hỗ trợ của cán bộ quản lý và các bộ phận liên quan trong công ty, mỗi thành phần được phân định trách nhiệm chủ trì, thực hiện hoặc hỗ trợ.

Tiêu chí đánh giá đã được xây dựng căn cứ theo đặc thù công việc của từng phòng/ban/đơn vị và vị trí công việc. Một số chỉ tiêu có thể lượng hoá bằng con số giúp người đánh giá dễ dàng cho điểm hơn, ít gặp lỗi thiên vị hơn, các đặc trưng được lựa chọn theo mục tiêu quản lý.

Chu kỳ đánh giá định kỳ hàng tháng, tổng hợp 6 tháng và cả năm sẽ giúp cán bộ quản lý và ban lãnh đạo nắm bắt kịp thời tình hình thực hiện công việc của cá nhân và tập thể lao động, từ đó có những điều chỉnh hợp lý để đảm bảo thực hiện được những mục tiêu chung. Bên cạnh đó, người lao động cũng có cơ sở để nhìn nhận kết quả làm việc của bản thân, tìm ra mặt yếu và hạn chế để tự hoàn thiện và nâng cao hiệu quả làm việc.

Kết quả ĐGTHCV đã được đưa vào sử dụng trong các hoạt động QTNL, liên quan đến công tác trả lương, thưởng, bố trí lao động, đào tạo phát triển của Công ty do vậy tạo được sự khuyến khích thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên.

Quá trình ĐGTHCV được lập kế hoạch cụ thể (có quyết định của Tổng giám đốc, hướng dẫn đính kèm quyết định), việc triển khai thực hiện được cán bộ được lập ra các bước rõ ràng.

2.4.2. Một số hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm đạt được thì công tác ĐGTHCV tại Công ty còn tồn tại một số hạn chế sau:

Số lượng nhân sự làm công tác đánh giá thực hiện công việc còn ít, chưa bao quát hết được các công việc trong quá trình tiến hành đánh giá thực hiện công việc.

Người lao động chưa nắm được hết mục tiêu của công tác đánh giá thực hiện công việc.

Chu kỳ đánh giá hiện nay của Công ty vẫn còn nhiều bất cập và chưa nhận được sự đồng thuận của đa số người lao động.

Nội dung và tiêu chí đánh giá chưa được xây dựng một cách đầy đủ và sát với thực tế, chưa thể hiện hết các yếu tố để đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc, chưa bao quát được nhiều lĩnh vực và chưa mô tả chính xác sự thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên ở những mức khác nhau. Nhiều tiêu chí đánh giá về kết quả lao động còn chung chung và chưa lượng hóa hết. Các tiêu chí đánh giá năng lực, hành vi vẫn chỉ dừng lại ở mức đánh giá chung chung và áp dụng cố định cho nhiều chức danh khác nhau, chưa có sự linh hoạt trong đánh giá giữa các chức danh trong cùng một nhóm đối tượng.

Chức năng, nhiệm vụ của từng cá nhân/đơn vị không được cập nhật đầy đủ thông tin thường xuyên, nên các tiêu chuẩn đưa ra đôi khi bị lỗi thời, không phù hợp với tình hình thực tế.

Định mức hoàn thành công việc của công nhân hưởng lương khoán đã lỗi thời, công nhân thường xuyên làm vượt định mức dẫn đến việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thiếu chính xác.

Công tác đào tạo huấn luyện người đánh giá tại doanh nghiệp chưa được chú trọng, chất lượng đào tạo chưa đảm bảo yêu cầu và còn mang nặng hình thức làm lấy lệ cho xong.

Công tác truyền thông ĐGTHCV vẫn chỉ là kiểu truyền đạt một chiều, chưa nhận được sự phản hồi nhiều từ người lao động, một số đối tượng vẫn còn hiểu sai về mục đích của công tác đánh giá.

Công ty không có cuộc phỏng vấn đánh giá chính thức mà thực tế đó là một cuộc họp nội bộ để trao đổi thông tin thông thường, thiếu kênh thông tin phản hồi kết quả đánh giá từ phía người lao động tới tổ chức. Bên cạnh đó, một số nhà quản lý trực tiếp ngại đối đầu với cán bộ công nhân viên mình đánh giá do nhiều lý do, do vậy khi thảo luận tính cởi mở, minh bạch giữa hai người rất ít. Điều này làm cho kết quả đánh giá bị hạn chế trong việc đưa ra những quyết định nhân sự sau đó. Ngoài ra, thông tin về kết quả đánh giá được công khai trước toàn thể người lao động dẫn đến một bộ phận NLD còn ngại ngần không muốn tham gia đánh giá.

Kết quả ĐGTHCV chưa được ứng dụng tối đa trong các nghiệp vụ QTNL, hoạt động quản lý doanh nghiệp và trong các hoạt động khác.

Không có quy định cụ thể về công tác xét nâng bậc lương, đề xuất thăng chức trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc của từng cá nhân.

2.4.3. Nguyên nhân

Những nhược điểm trong công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty đã được phân tích ở trên có nguyên nhân chủ yếu sau:

▼ Nguyên nhân từ chính sách và thực tiễn của tổ chức:

Người lao động và cả người đánh giá đều không thật sự muốn Công ty áp dụng hệ thống ĐGTHCV vì những thông tin cung cấp cho các đối tượng này làm cho họ chưa hiểu rõ về hệ thống ĐGTHCV của Công ty, họ cảm thấy mình chưa thu được những lợi ích từ hệ thống ĐGTHCV của Công ty và họ lại cảm thấy có quá nhiều khó khăn và bất lợi khi phải tham gia vào hệ thống đánh giá.

Bố trí công việc cho người lao động không phù hợp, công tác huấn luyện người đánh giá chưa đáp được đầy đủ các kiến thức và kỹ năng cần thiết.

Một số cán bộ quản lý lạc quan với các tiêu chuẩn thực hiện và các chính sách động viên, cho rằng các tiêu chuẩn này đã là phù hợp, không cần điều chỉnh hoàn thiện và các chính sách động viên là đủ để tạo động lực cho người lao động.

Quản lý quá cứng nhắc theo tiêu chuẩn đưa ra mà không xét đến những yếu tố đến từ cá nhân người lao động làm ảnh hưởng đến kết quả công việc.

Thiếu quan tâm, chú ý đến những nhu cầu và quan tâm của người lao động do việc đánh giá mang tính áp đặt dẫn đến việc thiếu các giải pháp phù hợp để cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động.

Truyền đạt thông tin về vai trò, tầm quan trọng và cách thức ĐGTHCV trong tổ chức chưa được quan tâm.

▼ *Nguyên nhân từ các yếu tố của công việc:*

Các yêu cầu của một số vị trí công việc không rõ ràng và thay đổi liên tục, thường xuyên. Việc phân công, bố trí công việc chưa hợp lý dẫn tới khối lượng công việc quá tải cho một số vị trí trong khi một số vị trí khác khối lượng công việc ít, nội dung công việc nhàm chán.

Xung đột giữa người quản lý và người lao động chủ yếu bắt nguồn từ việc các quyết định quản lý ảnh hưởng đến lợi ích cá nhân cũng là một trong những nguyên nhân ảnh hưởng đến ĐGTHCV.

Đối với khối lao động trực tiếp, điều kiện làm việc với nhiệt độ, độ ẩm, tiếng ồn, ... có tác động đến hiệu quả làm việc, nhất là với những lao động mới chưa quen với điều kiện làm việc hoặc sức khỏe không đáp ứng được.

Công việc được hoàn thành bởi sự kết hợp của nhiều cá nhân, bộ phận, phòng/ban, nếu sự phối hợp này không nhịp nhàng hoặc bị gián đoạn dẫn tới phương tiện làm việc và vật liệu không đủ hoặc không phù hợp sẽ làm giảm hiệu quả công việc. Các yêu cầu của công việc ở mức quá cao hay quá thấp đều có tác động làm giảm độ chính xác của ĐGTHCV.

▼ *Nguyên nhân từ các vấn đề cá nhân người lao động:*

Các vấn đề gia đình, hôn nhân, thiếu hụt tài chính hay rối loạn xúc cảm, tình cảm; xung đột giữa đòi hỏi công việc (về thời gian làm việc, chế độ công tác, áp lực công việc, ...) và trách nhiệm đối với gia đình, thiếu sức khỏe.

Đạo đức và tư tưởng làm việc không tích cực, thiếu nỗ lực, thiếu trưởng thành trong suy nghĩ và hành động cũng là nhân tố ảnh hưởng không nhỏ đến công tác ĐGTHCV.

✓ *Nguyên nhân từ các nhân tố môi trường bên ngoài*

Ngành gia công, lắp ráp cửa nhôm kính nội ngoại thất cho các công trình có sự cạnh tranh khốc liệt đến từ các đối thủ trong và ngoài nước, tác động đến cả chiến lược kinh doanh, mục tiêu quản lý và các chính sách nhân sự, là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến xây dựng hệ thống đánh giá và xác định tiêu chí đánh giá.

✓ *Ngoài ra còn tồn tại một số nguyên nhân khác*

Khi đánh giá, một số Quản lý trực tiếp có xu hướng chỉ dựa vào một đặc điểm nào đó (ấn tượng bề ngoài; ấn tượng năng lực) làm cơ sở đánh giá cho các điểm khác của người lao động.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP THỦ ĐÔ CITRACO

3.1. Phương hướng phát triển Công ty và công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO

3.1.1. Phương hướng phát triển Công ty

Thực hiện chủ trương tăng tốc phát triển của Hội đồng quản trị Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô, chiến lược phát triển của Công ty đã được xây dựng đến năm 2018 và định hướng đến năm 2020. Theo đó, Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô sẽ tăng vốn đầu tư nguyên vật liệu, máy móc; đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng nhà máy, mở rộng sản xuất; hoàn thiện các chính sách quản trị, đầu tư; xây dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài với các đối tác tiềm năng trong nước và nước ngoài; hội nhập cạnh tranh trong nước và khu vực; phấn đấu trở thành đơn vị hàng đầu trong nước về gia công, sản xuất và thi công lắp đặt nội ngoại thất nhôm kính và duy trì mức tăng trưởng bình quân 29% năm.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO.

Cùng với việc đổi mới trong công tác nhân sự, công tác ĐGTHCV cũng cần phải có những bước cải tiến, hoàn thiện. Phương hướng hoàn thiện công tác ĐGTHCV tại Công ty được đưa ra đó là tiếp tục điều chỉnh phương án, công cụ đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên các đầu việc trong bản mô tả; tiếp tục đổi mới và hiệu chỉnh các tiêu chí đánh giá phù hợp cả về kết quả hoàn thành công việc và năng lực hành vi của người lao động nhằm phát triển năng lực và đánh giá chính xác hiệu quả lao động của CBCNV trong Công ty.

Nhằm phục vụ cho mục tiêu phát triển chung của tổ chức và định hướng phát triển công tác QTNL trong giai đoạn 2018-2020, công ty đã đề ra phương hướng phát triển công tác QTNL cho giai đoạn này trong đó phương hướng hoàn thiện công tác ĐGTHCV được cụ thể hóa như sau:

Về thay đổi nhận thức của người đánh giá và người được đánh giá: Như trên đã phân tích, một trong số những nguyên nhân làm cho hệ thống ĐGTHCV của Công ty không đạt hiệu quả như mong muốn là do người lao động và cả người đánh giá đều không thật sự muốn Công ty áp dụng hệ thống ĐGTHCV vì những thông tin cung cấp cho các đối tượng này đã làm cho họ không hiểu rõ về mục đích của việc áp dụng hệ thống ĐGTHCV của Công ty, họ cảm thấy mình chưa thu được những lợi ích từ hệ thống ĐGTHCV của Công ty và họ lại cảm thấy có quá nhiều khó khăn và bất lợi khi phải tham gia vào hệ thống đánh giá này. Do đó trước tiên để hệ thống ĐGTHCV thực sự phát huy hết hiệu quả tại Công ty thì người lao động và người đánh giá phải hiểu rằng những lợi ích mà họ thu được từ việc áp dụng quy trình ĐGTHCV của Công ty là rất lớn. Phòng Nhân sự cần phải có sự tư vấn về vai trò, lợi ích của việc đánh giá thực hiện công việc cho toàn thể Công ty, việc này có thể thực hiện bằng những văn bản hướng dẫn cụ thể hoặc tổ chức một buổi hội thảo có sự tham gia của các chuyên gia tư vấn nhân sự để toàn thể nhân viên cũng như cấp trên của họ thấy được tầm quan trọng của Công tác đánh giá thực hiện công việc.

Về nhân lực tham gia đánh giá: Bổ sung thêm nhân sự chuyên trách công tác ĐGTHCV, theo đó toàn bộ các công việc liên quan đến công tác ĐGTHCV (lập kế hoạch, phối hợp xây dựng tiêu chí, tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá, chỉnh sửa kết quả,...) được giao cho nhân sự đó phụ trách. Trưởng bộ phận nhân sự có trách nhiệm kiểm tra kết quả đánh giá lần cuối và trình lên Ban giám đốc xem xét. Các Trưởng bộ phận có trách nhiệm phối hợp

với nhân sự phụ trách đánh giá để xây dựng tiêu chí và tổ chức công tác đánh giá theo đúng quy trình.

Về trao đổi thông tin: Bộ phận nhân sự có trách nhiệm cải tiến kênh thông truyền thông tin đánh giá đến người lao động. Cải thiện công tác phỏng vấn, trao đổi phản hồi về mục tiêu công việc cũng như kết quả đánh giá giữa người quản lý trực tiếp và người lao động, nhằm đảm bảo hiệu quả cao nhất của công tác phỏng vấn, tăng cường sự trao đổi, thấu hiểu giữa hai bên.

Về ứng dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc: Theo báo cáo do hãng tư vấn nhân sự Mercer kết hợp với Talentnet công bố vào cuối năm 2013, mức chênh lệch lương thưởng giữa khối doanh nghiệp ngoại và doanh nghiệp nội đã tăng từ 26% lên đến 29% chỉ trong vòng 1 năm. Theo báo cáo này, xu hướng trên sẽ còn tiếp tục trong năm 2014 và trong các thời gian tiếp theo. Với mức chênh lệch này, các doanh nghiệp vẫn sẽ phải tiếp tục đối mặt với các thách thức về chảy máu nhân lực, song song là yêu cầu cắt giảm chi phí, nội địa hóa nhân lực lao động và tận dụng cơ hội tái cơ cấu nhân sự, quản lý hiệu suất doanh nghiệp.

70% người lao động Việt Nam vẫn mong muốn có “một công việc ổn định và đủ sống” và đó là mục tiêu nghề nghiệp quan trọng nhất. Ngoài ra, khi kinh tế khó khăn, đa phần người lao động sẽ chú trọng đến lợi ích ngắn hạn như lương thưởng hơn là lợi ích dài hạn như chế độ đào tạo, cơ hội thăng tiến hay môi trường làm việc. Đây là các thông tin đã được Chương trình Xếp hạng Quốc gia về Việc làm (BestViet) công bố vào đầu năm 2014. Ngoài ra, khi kinh tế khó khăn, đa phần người lao động sẽ chú trọng đến lợi ích ngắn hạn như lương thưởng hơn tuy nhiên trong dài hạn, lợi ích về chính sách đào tạo, cơ hội thăng tiến hay môi trường làm việc, ... mới là những yếu tố được quan tâm hàng đầu.

Vì vậy, Để có thể khai thác và phát triển hiệu quả nguồn lực lao động trong dài hạn, hơn lúc nào hết, doanh nghiệp cần đặt vai trò của ĐGTHCV

vào vị trí chiến lược trong hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh việc tăng lương hàng năm và chế độ lương thưởng tài chính, doanh nghiệp còn phải có cách tiếp cận toàn diện hơn trong đãi ngộ, chế độ xét nâng bậc lương, thăng chức và ĐGTHCV chính là cơ sở quan trọng để thiết lập/điều chỉnh các quyết định/chính sách QTNL liên quan đến bố trí nhân sự, tạo động lực lao động, tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực, xây dựng môi trường làm việc, ...

3.2. Các giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CITRACO

3.2.1. Hoàn thiện về xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

3.2.1.1. Xác định mục tiêu và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

a) Xác định mục tiêu đánh giá:

Toàn thể CBCNV trong Công ty cần phải hiểu được mục tiêu của việc đánh giá, đặc biệt là đội ngũ ban lãnh đạo Công ty, người lãnh đạo có hiểu rõ được tầm quan trọng của ĐGTHCV thì nhân viên mới có thể coi trọng việc đánh giá được.

Mục tiêu của hệ thống ĐGTHCV tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô:

- Nhằm mục đích đánh giá đúng năng lực và hiệu quả công việc của CBCNV Công ty, bố trí đúng người đúng việc và để CBCNV thể hiện được hết kinh nghiệm và khả năng sáng tạo của bản thân phục vụ cho mục tiêu phát triển bền vững của CITRACO.

- Kết quả đánh giá công việc hàng tháng là căn cứ để đánh giá công việc 6 tháng, năm và bình xét khen thưởng và cũng là cơ sở để tính lương hàng tháng cho CBCNV.

- Kết quả ĐGTHCV này cũng là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực khác của Công ty như làm cơ sở cho việc lập kế hoạch đào tạo nhân sự tại Công ty.

Tuy nhiên, mục tiêu ĐGTHCV vẫn còn bó hẹp trong một số mục tiêu cơ bản. Để phát huy hết hiệu quả của ĐGTHCV Công ty nên xem xét đưa kết quả đánh giá vào làm cơ sở phục vụ cho công tác tuyển dụng, bổ nhiệm nhân viên và các kế hoạch nhân sự khác của Công ty. Ngoài ra, cần sử dụng các biện pháp tuyên truyền để người lao động biết được chính xác, đầy đủ mục tiêu áp dụng ĐGTHCV tại Công ty, làm động lực để người đánh giá và người được đánh giá nỗ lực hoàn thành mục tiêu, công việc.

b) Xác định chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn vì hầu hết công việc cần một thời gian nhất định để hoàn thành, nếu làm vậy sẽ tạo áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá và không bao quát hết tình hình thực hiện công việc của tập thể lao động và người lao động. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá dài, như vậy sẽ làm mất đi tính thời sự của ĐGTHCV. Thông thường ĐGTHCV được thực hiện theo hai cách: đánh giá theo dự án và đánh giá định kỳ (tháng, quý, năm).

Hiện tại công ty đang áp dụng chu kỳ đánh giá hàng tháng đối với lao động quản lý và lao động chuyên môn; theo dõi đánh giá hàng ngày đối với lao động trực tiếp sản xuất lao động phụ trợ và tổng hợp lại làm kết quả đánh giá hàng tháng phục vụ công tác tính trả lương. Căn cứ trên kết quả đánh giá hàng tháng, người đánh giá sẽ tổng hợp và đưa ra kết quả đánh giá 6 tháng, 1 năm và làm cơ sở cho việc đưa ra các quyết định thi đua, khen thưởng. Tuy nhiên với khối lao động chuyên môn, quản lý nên áp dụng chu kỳ đánh giá 3 tháng/lần bởi tính chất công việc mang tính ổn định, ít thay đổi, do đó kết quả đánh giá không có sự khác biệt nhiều và không ảnh hưởng nhiều đến công tác tính lương hàng tháng. Theo giải pháp này, người đánh giá tiến hành đánh giá theo biểu mẫu cho từng vị trí theo như các bước hiện đang áp dụng tại CITRACO theo chu kỳ 3 tháng/lần thay vì 1 tháng/lần cho các vị trí lao động

gián tiếp và áp dụng chu kỳ đánh giá 1 tháng/lần cho các vị trí lao động trực tiếp sản xuất.

3.2.1.2. Lựa chọn tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Loại tiêu chí gồm có: Tiêu chí đánh giá kết quả công việc và Tiêu chí đánh giá chung.

Căn cứ xây dựng các tiêu chí đánh giá là dựa theo bản mô tả thực hiện công việc của người lao động và tiêu chuẩn thực hiện công việc của mỗi chức danh.

• Xác định các tiêu chí đánh giá kết quả công việc:

Việc đánh giá kết quả công việc thể hiện qua hai yếu tố: đánh giá theo tiêu chuẩn thực hiện công việc và đánh giá theo lĩnh vực (các quy trình nghiệp vụ);

Kết quả công việc của một chức danh có thể thể hiện qua cả hai chỉ tiêu hoặc một trong hai chỉ tiêu, trong đó các cấp quản lý sẽ chủ yếu áp dụng theo chỉ tiêu (quản lý theo mục tiêu), các cấp nhân viên sẽ chủ yếu áp dụng theo lĩnh vực (quản lý theo quy trình).

Các tiêu chí đánh giá theo chỉ tiêu:

Đánh giá theo chỉ tiêu là việc áp đặt chỉ tiêu cho mỗi chức danh trong một thời gian nhất định. Các chỉ tiêu như khối lượng công việc, chất lượng, tiến độ, chỉ số khách hàng....

Ví dụ: Đối với phòng kinh doanh dự án, các tiêu chí đưa ra có thể là:

- Chi phí cho hoạt động kinh doanh/ Doanh số
- Số lượng khách hàng được tiếp cận chào hàng, giới thiệu sản phẩm của công ty.
- Doanh thu/ Hợp đồng của phòng đạt được trong tháng
- Tỷ lệ khách hàng ký hợp đồng/ số lượng khách hàng được tiếp cận sản phẩm, dịch vụ

Các tiêu chí đánh giá theo lĩnh vực:

Trong trường hợp không đánh giá được theo chỉ tiêu, công ty sẽ tiến hành đánh giá theo lĩnh vực (áp dụng với các chức danh còn lại).

Ví dụ: Đối với phòng kinh doanh dự án, các tiêu chí đưa ra có thể là:

- Số lượng Công trình/ Dự án mới được tìm kiếm, cập nhật thông tin đầy đủ
- Tỷ lệ % số khiếu nại, yêu cầu của khách hàng được xác nhận và chuyển đến đúng đối tượng chịu trách nhiệm xử lý kịp thời.
- Tỷ lệ khách hàng được liên hệ chăm sóc định kỳ hàng tháng theo quy định.
- Tỷ lệ % các dự án/ công trình được triển khai tham gia đấu thầu đúng thời hạn, quy trình.
- Tỷ lệ các kế hoạch kinh doanh trong tháng được triển khai chính xác (theo kế hoạch) và đúng tiến độ.

• Xác định các tiêu chí đánh giá chung:

Các tiêu chí đánh giá chung là việc đánh giá việc chấp hành nội quy lao động, quy chế làm việc, quy ước Văn hóa doanh nghiệp bao gồm: Thời gian làm việc, hội họp; Trang phục khi làm việc, hội họp và tham gia hoạt động ngoài giờ; Giao tiếp với cấp trên, Khách hàng, người lớn tuổi, đồng nghiệp và cấp dưới; Tác phong làm việc, phối hợp với cá nhân, bộ phận khác khi làm việc; Vệ sinh nơi làm việc; Ý thức tiết kiệm; Tham gia các hoạt động khác của Công ty. Các tiêu chí này áp dụng cho mọi chức danh công việc, nội dung cụ thể như sau:

- Thời gian làm việc, hội họp: Thời gian làm việc hàng ngày theo quy định của Nội quy lao động, thời gian họp theo thông báo của Đơn vị chủ trì cuộc họp.

- Trang phục khi làm việc, hội họp: Theo đúng quy định tại Quy ước Văn hóa doanh nghiệp như gọn gàng, lịch sự...Đối với các lao động làm việc trực tiếp với khách hàng phải mặc trang phục Công ty cấp phát theo quy định.

- Giao tiếp với cấp trên, Khách hàng, Người lớn tuổi, đồng nghiệp hoặc cấp dưới: các hình thức giao tiếp có thể bằng lời nói trực tiếp, điện thoại, văn bản. Trong mọi hình thức đều phải giữ thái độ trang trọng, niềm nở, đúng mực.

- Tác phong làm việc, phối hợp với cá nhân, bộ phận khác khi làm việc gồm các thành phần: Thái độ khi làm việc, chấp hành các quy định, quy trình làm việc, cung cấp số liệu báo cáo chính xác giải thích rõ ràng.

- Vệ sinh nơi làm việc: Tài liệu gọn gàng, ngăn nắp và khoa học; máy tính, bàn làm việc hành lang công ty tại vị trí làm việc sạch sẽ; vệ sinh chung trong Công ty.

- Ý thức tiết kiệm: sử dụng văn phòng phẩm, sử dụng điện thoại công ty, sử dụng điều hòa, điện, nước,

- Tham gia các hoạt động của Công ty: các hoạt động của Công ty có thể bao gồm sinh hoạt chuyên môn, sinh hoạt đoàn thể, kỷ niệm ngày thành lập, Quốc tế lao động, Phụ nữ, ...

- Khác: các tiêu chí khác chưa thể hiện trong những tiêu chí trên thì có thể cho vào mục Khác.

Với việc áp dụng các tiêu chí đánh giá như trên, Công ty không chỉ đảm bảo được việc xây dựng các tiêu chí đánh giá gắn với thực tế và bản phân tích công việc của các chức danh người lao động đang đảm nhận mà còn quan sát hết được các khía cạnh công việc và thể hiện được mức độ quan trọng khác nhau của các tiêu chí đánh giá từ đó giúp cho người lao động tin tưởng vào hệ thống đánh giá của công ty.

Các tiêu chí đánh giá trong hệ thống ĐGTHCV mới đã được gắn trọng số thể hiện mức độ quan trọng khác nhau của các yếu tố dựa trên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của từng chức danh.

3.2.1.3. Đào tạo người đánh giá

Trình độ chuyên môn, kiến thức của người đánh giá phải chắc chắn, vững vàng thì mới có thể đánh giá công bằng và chính xác được kết quả công việc của từng người lao động. Mặt khác người đánh giá phải khách quan tránh mắc lỗi thành kiến hay thiên vị. Do vậy, người đánh giá là yếu tố quan trọng quyết định kết quả đánh giá thực hiện công việc tại Công ty, nên cần chú trọng trong công tác lựa chọn và đào tạo sao cho phù hợp và hiệu quả nhất.

Hiện tại công ty đang áp dụng hình thức đào tạo thông qua việc cấp phát văn bản, quy định ĐGTHCV để tự nghiên cứu, tuy nhiên hình thức này còn nhiều hạn chế, các vấn đề khúc mắc của người đánh giá không được giải đáp trực tiếp, kịp thời.

Có nhiều cách để đào tạo người đánh giá thực hiện công việc, nhưng do các cán bộ nhân sự của công ty chưa được học quản lý nhân sự bài bản và chưa thật sự hiểu đánh giá thực hiện công việc là gì. Vì vậy, công ty cần tạo điều kiện cho cán bộ nhân sự đi học lớp đào tạo ngắn hạn, tham khảo ý kiến của các chuyên gia về vấn đề này. Sau khi học xong thì cần tổ chức chương trình đào tạo nội bộ trong công ty với sự tham gia của 1 chuyên gia tư vấn về ĐGTHCV, với các bước cụ thể như sau:

Trước tiên Công ty cần cấp phát văn bản, tài liệu về quy trình đánh giá, cách thức, phương pháp đánh giá,... cho lãnh đạo các bộ phận chức năng tìm hiểu, nghiên cứu trước và chuẩn bị các câu hỏi cần giải đáp.

Tiếp đó, Công ty nên tổ chức 2 buổi tập huấn để phổ biến các kiến thức căn bản về đánh giá thực hiện công việc cho người quản lý trực tiếp tại các phòng, tổ. Các kiến thức này là các hiểu biết về đánh giá thực hiện công việc, mục đích, tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc để lãnh đạo các

phòng chức năng có cái nhìn căn bản về ĐGTHCV. Sau đó, phổ biến sâu hơn về hoạt động ĐGTHCV như: phương pháp đánh giá, cách xây dựng các tiêu chí đánh giá, cách thức đánh giá, quy trình thực hiện,... và giải đáp các vấn đề mà lãnh đạo các phòng còn chưa hiểu. Cán bộ nhân sự và người đánh giá cần có sự trao đổi thẳng thắn, giải đáp các thắc mắc, đối với các vấn đề chưa rõ có thể đề nghị chuyên gia tư vấn giải thích. Các cán bộ nhân sự nên cố gắng tìm cách đơn giản nhất để người đánh giá hiểu được dễ dàng, tránh hiểu nhầm và có phương hướng để họ có thể thực hiện. Cuối cùng, kết thúc bằng 1 buổi tập huấn thực tế để người đánh giá có sự hiểu đúng đắn và khách quan về đánh giá thực hiện công việc chính xác.

Bên cạnh đó, Lãnh đạo các phòng chức năng sẽ phải có trách nhiệm phổ biến kiến thức cho các cán bộ, công nhân trong bộ phận mình phụ trách. Có thể thiết lập hòm thư góp ý kiến để CBCNV đóng góp với lãnh đạo của mình về cách thức làm việc, đánh giá. Từ đó tạo cảm giá thoải mái cho CBCNV và họ cũng được tham gia vào công tác đánh giá.

Ngoài ra, nên đưa nhiệm vụ đánh giá này làm một trong các tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc của các lãnh đạo phòng chức năng.

3.2.1.4. Lựa chọn phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Phương pháp chung để đánh giá là đánh giá theo quản trị mục tiêu và thang đo đồ họa thông qua các tiêu chí KPI và tiến hành cho điểm, đánh trọng số đối với mỗi tiêu chí. Tùy theo chức danh công việc thì mức độ quan trọng của mỗi tiêu chí sẽ khác nhau.

Mỗi tiêu chí đánh giá phải được xác định trọng số tương ứng thể hiện mức độ quan trọng của mỗi tiêu chí được đánh giá. Mức độ quan trọng của từng tiêu chí đánh giá cần phải được diễn giải cụ thể lý do (ví dụ như dựa vào sự sáng tạo trong công việc, tinh thần trách nhiệm của người lao động hay tính chất cẩn thận, tỉ mỉ, đúng mục đích, yêu cầu....)

Trọng số của mỗi tiêu chí do Phụ trách bộ phận kết hợp với Phòng NS lập ra và phải được ban giám đốc phê duyệt.

Ví dụ: Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của chức danh nhân viên nhân sự

STT	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Điểm	Diễn giải về trọng số
1	Tỉ lệ nhân viên hài lòng với chính sách lương, thưởng, đãi ngộ của công ty.	2		Chính sách phải có sự cạnh tranh cả trong nội bộ và ngoài thị trường.
2	Số nhân viên được tuyển dụng, đào tạo đúng thời gian và đáp ứng tiêu chuẩn công việc đặt ra.	3		Yêu cầu về kỹ năng quan sát, đánh giá cao, chính xác.
3	Tỉ lệ nhân viên đánh giá kết quả thực hiện công việc đúng biểu mẫu quy định	2		Yêu cầu về hiệu quả của sự tuyên truyền, phổ biến ĐGTHCV và sự sát sao trong công tác kiểm tra, hướng dẫn.
4	Tỉ lệ % các trường hợp bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển được thực hiện đúng quy trình thủ tục và đáp ứng yêu cầu năng lực.	3		Yêu cầu về kỹ năng nhìn nhận, đánh giá và thực hiện cẩn thận, chính xác
5	Tỉ lệ % các vấn đề phát sinh, khiếu nại về nhân sự được giải quyết kịp thời và triệt để.	2		Nhanh chóng, kịp thời, chính xác và triệt để

6	Tỉ lệ % các yêu cầu về công văn, giấy tờ, văn phòng phẩm được xử lý kịp thời, đúng yêu cầu.	2		Nhanh chóng, kịp thời, chính xác.
7	Tỉ lệ tăng năng suất lao động sau các hoạt động đào tạo, thi tay nghề	3		Hiệu quả công tác đào tạo
8	Tỉ lệ % các quy định, chính sách của công ty được ban hành đúng quy trình	1		Ngắn gọn, đơn giản, đầy đủ, đúng mục đích, thời gian

Với việc đưa ra trọng số cho từng tiêu chí đánh giá và diễn giải mức độ quan trọng của các tiêu chí đánh giá đó, Công ty sẽ khắc phục được khó khăn trong việc đánh giá kết quả hoạt động đối với các chức danh có tính chất công việc tương đương và có cùng tiêu chí đánh giá như trong trường hợp các cấp quản lý hoặc giữa trưởng phòng và phó phòng, giữa lãnh đạo quản lý và nhân viên thừa hành. Người lao động sẽ hiểu được chính xác hơn kết quả đánh giá của bản thân và giúp người lao động hiểu được cần nâng cao những kỹ năng gì để đáp ứng yêu cầu công việc.

3.2.2. Hoàn thiện về triển khai đánh giá thực hiện công việc

3.2.2.1. Truyền thông đánh giá thực hiện công việc

Công ty cần phải tiếp tục tuyên truyền cho CBCNV thấy rõ các lợi ích của việc đánh giá thực hiện công việc để thay đổi hành vi, thái độ và cách nhận thức của CBCNV.

Ngoài việc truyền thông bằng phương pháp cấp phát văn bản để NLD tự xem. Công ty nên tổ chức một buổi họp riêng tuyên truyền về ĐGTHCV tại doanh nghiệp, riêng đối với NLD mới vào làm việc nên đưa yêu cầu về “thực hiện chính xác nội dung và quy trình đánh giá thực hiện công việc” vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Ngoài ra, do đặc thù hoạt động kinh doanh của công ty là một công ty sản xuất. Do đó, số lượng CBCNV là người lao động chân tay chiếm số đông, họ không thường xuyên tiếp xúc với công nghệ, máy tính. Vì vậy, Công ty nên bổ sung một bảng tin chung tại vị trí nghỉ ngơi của NLD hoặc cửa ra vào Công ty để NLD nắm bắt thông tin được nhanh chóng, đầy đủ. Trong đó, bảng tin cần ghi rõ thông tin thời gian đánh giá, quy trình đánh giá và các vấn đề cần lưu ý lên 1 mục riêng và cần có thông tin của người chịu trách nhiệm giải đáp các thắc mắc liên quan đến công tác đánh giá. Từ đó giúp người lao động chủ động trong việc tìm hiểu và thực hiện ĐGTHCV.

Bảng tin của Công ty nên xây dựng như sau:

B Ẫ N G T I N			
Ngày đăng	Nội dung	Các điểm lưu ý	Người liên hệ giải đáp
.../...			
.../...			
.../...			
.../...			

Nội dung bảng tin cần ghi ngắn gọn, dễ hiểu và rõ ràng. Màu sắc trên các tiêu đề bảng tin nên khác nhau để dễ nhìn và không tạo sự nhầm lẫn khi đọc, cụ thể: “Nội dung” và “các điểm cần lưu ý” nên để màu đỏ tạo sự nổi bật, chú ý khi nhìn; màu xanh cho phần “người liên hệ giải đáp” nên để màu xanh dịu nhẹ tạo cảm giác thoải mái, riêng phần người liên hệ phải nêu rõ thông tin người liên hệ: họ tên, chức danh, số điện thoại liên hệ. Bố cục trên bảng tin cũng cần phải sắp xếp theo thứ tự ngày đăng, tránh lộn xộn khiến người theo dõi khó nắm bắt nội dung.

3.2.2.2. Phòng vấn đánh giá thực hiện công việc

Mục đích của công tác phỏng vấn ĐGTHCV là thông qua kênh thông tin phản hồi hai chiều (thông tin phản hồi tổ chức và thông tin phản hồi cá nhân) để tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên và nâng cao hiệu quả của kết quả đánh giá trong việc đưa ra những quyết định nhân sự sau đó. Mối quan hệ tốt giữa quản lý trực tiếp và cán bộ nhân viên tạo sự cởi mở, thân thiện trong khi trao đổi kết quả đánh giá, đồng thời giúp cán bộ quản lý trực tiếp nắm bắt được những nguyện vọng và ý kiến của cán bộ nhân viên dưới quyền, tìm ra được những lý do cho việc thực hiện công việc của họ. Nếu những lý do đó là tích cực thì cán bộ quản lý trực tiếp sẽ phát huy điều đó ở nhân viên của mình, nếu là tiêu cực thì cần nhanh chóng có những biện pháp giải quyết triệt để, tránh tình trạng đó kéo dài gây ảnh hưởng tới năng suất lao động của nhân viên.

Có hai mục đích chính hướng tới trong tiến hành phỏng vấn đánh giá là: một là cuộc phỏng vấn đánh giá được dùng để giao tiếp với nhân viên về kết quả của quá trình đánh giá (ví dụ tăng lương, đề bạt, sa thải); hai là cuộc phỏng vấn đánh giá được dùng để đánh giá hiệu quả, củng cố các hành vi mong muốn, vạch ra những yếu kém và xây dựng kế hoạch để cải thiện. Vì vậy, cần thực hiện hai cuộc phỏng vấn riêng cho các mục đích này. Theo đó, phỏng vấn đánh giá được thực hiện theo trình tự sau:

Trước khi phỏng vấn:

Lập lịch trình của cuộc thảo luận và phát cho nhân viên bản copy mẫu đánh giá trước một tuần; xem kết quả công việc của cá nhân/tập thể, đưa ra các lựa chọn để điều chỉnh và hoàn thiện kết quả công việc của nhân viên.

Thu thập dữ liệu, các thông tin cần thiết: Các thông tin về bản mô tả công việc; Các thông tin về các tiêu chuẩn mẫu; Xem xét hồ sơ cá nhân; Xem xét kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong thời gian gần đây.

Chuẩn bị cho nhân viên: Thông báo trước cho nhân viên; Thu thập các thắc mắc, phàn nàn của nhân viên; Tập trung vào 2-3 vấn đề quan trọng

Trong quá trình phỏng vấn:

Tạo ra bầu không khí thoải mái, sử dụng sự góp ý trên tinh thần xây dựng và phát triển.

Trong phỏng vấn cần tránh tranh luận vì dễ dẫn đến bế tắc, thường xuyên kiểm tra về cách hiểu về các vấn đề đang thảo luận.

Sau khi phỏng vấn:

Người phỏng vấn chuẩn bị một bản tóm tắt cuộc thảo luận, đặc biệt là các cam kết. Đây có thể coi như sự kiểm tra lần cuối cùng về sự hiểu biết rõ ràng những gì đã thảo luận. Cả nhân viên và cán bộ phụ trách giữ mỗi người một bản copy.

Cả nhân viên và người phỏng vấn cùng thảo luận về bất cứ sự thay đổi mục tiêu nào. Việc thảo luận về kết quả công việc và các góp ý được tiếp tục một cách định kỳ cũng như khi có vấn đề nảy sinh (không để sau cuộc thảo luận chính thức một tháng hay lâu hơn mới đưa ra các ý kiến góp ý hoặc thảo luận về các vấn đề nảy sinh).

Ngoài ra, việc trao đổi trực tiếp, cần xây dựng thêm mẫu lấy ý kiến cán bộ nhân viên để thông tin thu thập được đầy đủ và khách quan hơn.

3.2.3. Hoàn thiện về sử dụng kết quả đánh giá vào các công tác quản trị khác***3.2.3.1. Hoàn thiện chính sách lương, thưởng******✓ Cải tiến chính sách lương, thưởng:***

Trong giai đoạn hiện nay, lực lượng lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao đang thiếu so với nhu cầu của thị trường lao động. Việc cạnh tranh về nguồn nhân lực không chỉ giữa các doanh nghiệp trong nước mà còn với cả các doanh nghiệp nước ngoài. Để giữ chân nhân viên, giúp họ phát huy hết khả năng và sự sáng tạo của mình trong thời gian làm việc, Công ty cần xây dựng chính sách khen thưởng hợp lý, thực tiễn và khoa học. Điều quan

trọng là phải khen thưởng đúng người, đúng việc, tương ứng với kết quả đánh giá trong các kỳ đánh giá.

Đối với nhân viên xếp loại hoàn thành xuất sắc công việc: Với năng lực làm việc nổi trội của mình, ngoài việc xem xét đưa những nhân viên này vào danh sách dự trù để cất nhắc lên vị trí cao hơn, Công ty cần có chính sách khen thưởng kịp thời và tương xứng. Phần thưởng có thể bằng tiền hoặc hiện vật. Ngoài ra, có thể thưởng cho họ những chuyến du lịch ngắn ngày hoặc cho nghỉ 3 ngày nhưng vẫn tính lương.

Đối với những nhân viên xếp loại hoàn thành tốt công việc: Đây là những nhân viên luôn hết mình vì công việc và đầy triển vọng trở thành những nhân viên xuất sắc. Động viên, khen thưởng họ kịp thời là điều vô cùng quan trọng. Bên cạnh đó cần quan tâm bồi dưỡng để khuyến khích họ nỗ lực vươn đến thành tích cao hơn.

Đối với những nhân viên xếp loại cần cải thiện và không hoàn thành: Công ty cần tìm hiểu nguyên nhân, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên để tìm hướng khắc phục, giúp họ cải thiện thành tích, nâng cao chất lượng làm việc.

Để thực hiện khen thưởng hợp lý và hiệu quả, Công ty nên khống chế số lượng nhân viên được khen thưởng, vì nếu ai cũng được thưởng thì phần thưởng sẽ mất đi giá trị của nó. Vì vậy phải đảm bảo thưởng đúng, thưởng đủ và chỉ thưởng cho người xứng đáng

✓ *Quy định rõ ràng đối với những điều chỉnh về nâng/hạ bậc lương hàng năm, cụ thể như sau:*

- Trách nhiệm thực hiện

Trưởng phòng chịu trách nhiệm đánh giá mức độ hoàn thành công việc và phối hợp Trưởng phòng Nhân sự đề xuất Ban Giám đốc mức nâng/hạ lương cho nhân viên theo quy định.

Ban Giám đốc xem xét và phê duyệt mức điều chỉnh bậc lương của tất cả các vị trí cán bộ, công nhân viên trong Công ty. Việc điều chỉnh bậc lương thực hiện đồng thời trên cả thang lương chức danh và lương hiệu quả.

- Nội dung quy định nâng bậc lương

Điều kiện:

NLĐ làm việc tại Công ty, có thời gian giữ bậc hiện hưởng thực tế từ đủ 03 tháng trở lên, tính từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 trong năm xét bậc. Thời gian giữ bậc hiện hưởng được tính cả thời gian được hưởng lương thử việc và/hoặc thời vụ trong thời gian xét nâng bậc.

Kết quả xếp loại đánh giá cá nhân bình quân trong kỳ đạt mức Hoàn thành hoặc hoàn thành tốt trở lên, không có kỳ đánh giá nào mức Không hoàn thành.

Không xét nâng bậc lương nếu trong kỳ xét tăng lương mà NLĐ đang trong thời gian bị thi hành hình thức kỷ luật lao động “Kéo dài thời hạn nâng lương”.

Kỳ đánh giá nâng bậc lương 06 tháng: Tháng 6 hàng năm

Nâng 01 bậc lương nếu NLĐ đồng thời đáp ứng được các tiêu chuẩn sau:

Kết quả xếp loại đánh giá cá nhân bình quân trong kỳ 06 tháng Hoàn thành tốt trở lên, không có kỳ đánh giá nào mức Chưa hoàn thành.

Kết quả đánh giá năng lực của NLĐ đáp ứng yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng làm việc theo yêu cầu công việc ở bậc lương cao hơn liền kề.

Kỳ đánh giá nâng bậc lương 01 năm: Tháng 01 năm kế tiếp

Nâng 01 bậc lương nếu NLĐ đồng thời đáp ứng được các tiêu chuẩn sau:

Kết quả xếp loại đánh giá cá nhân bình quân trong năm đạt mức Hoàn thành trở lên, không có kỳ đánh giá nào mức Không hoàn thành.

Kết quả đánh giá năng lực của NLĐ đáp ứng yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, khả năng làm việc theo yêu cầu công việc ở bậc lương cao hơn liền kề.

Thời gian áp dụng nâng bậc lương chức danh: Từ ngày 01/07 hoặc ngày 01/01 năm sau liền kề.

- Nội dung quy định hạ bậc lương

NLĐ có kết quả xếp loại đánh giá trong năm ở mức Không hoàn thành sẽ thuộc trường hợp xem xét hạ bậc lương. Căn cứ kết quả đánh giá năng lực và xếp loại hoàn thành công việc, Trưởng phòng phối hợp với Trưởng phòng nhân sự đề xuất điều chỉnh hạ bậc lương NLĐ. Mức hạ bậc lương là 01 bậc dưới liền kề và áp dụng từ thời điểm quyết định hạ bậc lương có hiệu lực.

Trường hợp NLĐ có kết quả xếp loại đánh giá trong năm là Không hoàn thành nhưng kết quả đánh giá năng lực vẫn đáp ứng được yêu cầu của bậc hiện tại thì Trưởng phòng phối hợp với Trưởng phòng nhân sự xem xét các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành công việc và đề xuất Tổng giám đốc để xếp bậc lương phù hợp cho NLĐ.

- Trường hợp đặc biệt

Trường hợp NLĐ không đủ điều kiện về thời gian giữ bậc trong 06 tháng liền tiếp nhưng đáp ứng đủ tiêu chuẩn nâng bậc và có 04 tháng liên tục hoàn thành công việc ở mức xuất sắc thì Trưởng phòng Nhân sự phối hợp với Trưởng phòng đề xuất lên Tổng Giám đốc để xếp bậc lương phù hợp cho NLĐ.

✓ Ngoài ra, Công ty cũng nên bổ sung thêm chính sách khen thưởng cho những lao động có sáng kiến, công hiến cho Công ty, cụ thể như: Tất cả NLĐ có các ý tưởng, sáng kiến cải tiến mới, được Công ty công nhận và ứng dụng đem lại hiệu quả trong công tác quản lý, sản xuất kinh doanh thì sẽ được xem xét khen thưởng. Mức thưởng sẽ căn cứ vào hiệu quả, lợi ích của sáng kiến, ý tưởng mang lại, Tổng giám đốc hoặc người được uỷ quyền sẽ quyết định mức thưởng trong từng trường hợp cụ thể.

3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách quản trị nhân lực

Thông qua phỏng vấn đánh giá, các cán bộ quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp sẽ biết được những khó khăn, vướng mắc của nhân viên trong quá trình làm việc và những bất cập trong chính sách QTNL hiện đang áp dụng tại tổ chức. Những ý kiến này do người được đánh giá cung cấp sẽ được người đánh giá tiếp nhận có chọn lọc để thông báo cho phòng NS hoặc tham mưu cho lãnh đạo phục vụ mục đích hoàn thiện các chính sách QTNL của tổ chức.

3.2.3.3. Đề bạt và thăng tiến

Đối với những nhân viên xếp loại hoàn thành xuất sắc: Đây là những cá nhân luôn phấn đấu, nỗ lực hết mình vì công việc. Luôn hoàn thành vượt mức công việc, trách nhiệm được giao, hoàn thành vượt tiến độ yêu cầu. Bên cạnh đó, họ còn có kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ tốt, tay nghề cao cũng như luôn chấp hành đúng mọi nội quy, quy chế đề ra. Với những nhân viên có năng lực làm việc nổi trội này, cần có chính sách đào tạo, phát triển, đưa vào danh sách dự trù để đề bạt lên vị trí cao hơn.

Đối với những nhân viên được xếp loại hoàn thành tốt: Đây là những nhân viên luôn nỗ lực hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao, làm tròn trách nhiệm và công việc được phân công. Ngoài ra, họ còn có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, ý thức tổ chức kỷ luật tốt, kỹ năng chuyên môn, tay nghề tốt. Công ty cần có chính sách đào tạo, bồi dưỡng nâng cao cho những đối tượng này.

Đối với những nhân viên xếp loại hoàn thành: Đây là những nhân viên hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ và công việc được giao. Có cố gắng đáp ứng hầu hết các trách nhiệm, mục tiêu, tiến độ hoàn thành; nhưng đôi khi chưa nỗ lực hết mình hoặc có một số hạn chế riêng. Ban lãnh đạo cần có chính sách quan tâm, bồi dưỡng để họ cải thiện thành tích cho các kỳ đánh giá sau.

Đối với những người xếp loại cần cải thiện: Đây là những nhân viên vì nhiều lý do khác nhau mà chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ và công việc

được giao. Bên cạnh đó, họ chưa chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, kỹ năng làm việc chưa thành thạo. Cấp trên cần đi sâu đi sát tìm hiểu nguyên nhân nhằm đưa ra biện pháp khắc phục. Nếu cần thiết có thể tổ chức đào tạo lại để cải thiện thành tích.

Đối với những nhân viên xếp loại không hoàn thành: Đây là những nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, không đáp ứng công việc được giao. Những nhân viên này có dấu hiệu chây lười trong công việc, vô tổ chức, vô kỷ luật. Cần nghiêm khắc phê bình, xem xét lại tính phù hợp với công việc. Nếu tình trạng tiếp diễn có thể chuyển hoặc sa thải.

Khi tiến hành đề bạt thăng chức cho nhân viên tại Công ty thì nên xem xét dựa vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên đó trong khoảng thời gian từ 1-2 năm để thể hiện sự ổn định trong quá trình thực hiện công việc, thời gian cụ thể là vào tháng 1 hàng năm. Nếu kết quả này luôn ở loại hoàn thành xuất sắc hoặc hoàn thành tốt trong kỳ đánh giá năm hoặc 6 tháng thì là một cơ sở để thăng chức, còn nếu kết quả là hoàn thành hoặc cần cải thiện thì cũng là căn cứ để xem xét lại. Tuy nhiên có trường hợp, kết quả đánh giá thực hiện công việc có sự chênh lệch giữa các kỳ thì nên cân nhắc tìm hiểu nguyên nhân.

Sử dụng người lao động đảm bảo nguyên tắc “đúng người, đúng việc” luôn là mục tiêu quan trọng để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất. Dựa trên kết quả đánh giá sẽ là căn cứ để xét giao nhiệm vụ mới, thăng chức, tăng mức lương, tăng phụ cấp kinh nghiệm nếu người lao động có thành tích công tác tốt

3.2.3.4. Xây dựng quan hệ lao động hài hòa

Tổ chức thực hiện ĐGTHCV tức là xem xét quá trình thực hiện công việc của người lao động để có các quyết định gắn với lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần cho người lao động như: tăng lương, thưởng, đào tạo, ... Tuy nhiên ĐGTHCV có thể làm giảm sự hợp tác giữa những người lao động vì họ

cạnh tranh nhau để có kết quả thực hiện công việc tốt hơn đồng nghiệp, bởi vậy hệ thống đánh giá cần tập trung đề cao tiêu chí khả năng làm việc nhóm hay mối quan hệ với đồng nghiệp nhằm tạo bầu không khí thi đua lành mạnh trong tổ chức.

3.2.4. Một số giải pháp khác

3.2.4.1. Tăng cường số lượng, chất lượng cán bộ quản trị nhân lực

Như đã phân tích trong phần trên, cán bộ phụ trách về nhân sự tại Công ty không có chuyên môn về quản trị nhân lực. Vì vậy, nếu chỉ dựa vào hướng dẫn đào tạo đánh giá của cán bộ nhân sự thì công tác ĐGTHCV sẽ không phát huy được hết hiệu quả, đồng thời khả năng quản lý, sử dụng kết quả sau đánh giá trong công tác nhân sự sẽ bị hạn chế do kiến thức chuyên môn nhân sự chưa cao.

Hiện tại chỉ có 1 nhân viên phụ trách các công việc liên quan đến nhân sự, điều này dẫn đến sự quá tải trong công việc và các nghiệp vụ nhân sự chỉ được hoàn thành ở mức trung bình. Công ty nên tiến hành tuyển dụng thêm để đảm bảo hiệu quả công việc được xuất sắc. Việc tuyển dụng nhân viên phụ trách nhân sự Công ty nên đề ra tiêu chuẩn về chuyên môn nhân sự, và phải có kinh nghiệm thực tế ít nhất 2-3 năm trong các mảng nhân sự phụ trách.

Hiện giờ, các trách nhiệm công việc của nhân viên nhân sự chỉ dừng lại ở mức lặp đi lặp lại và theo đúng sự chỉ đạo của cấp trên nên mang nhiều hình thức dập khuôn, chưa sáng tạo, chưa chủ động. Công ty có thể tiến hành đào tạo bằng cách cử cán bộ đó đi học tập lớp quản trị nhân lực thực hành, tại các lớp đào tạo này khối lượng các kiến thức quản trị nhân lực được tổng hợp và tập trung vào phần ứng dụng các phương pháp quản lý, các kiến thức nền tảng chuyên môn nên thời gian học sẽ nhanh và có thể ứng dụng ngay được. Các chương trình học như thế hiện nay được nhiều trung tâm đào tạo chuyên nghiệp tổ chức và giới thiệu, Công ty tham khảo về chương trình và nguồn kinh phí để lựa chọn phù hợp.

Trong tương lai, công ty cần tuyển cán bộ nhân sự chuyên môn để nhận thức về nhân sự được đầy đủ hơn, sự tiếp thu chỉ đạo của cấp trên cũng được nhanh chóng, chủ động và hiệu quả hơn.

3.2.4.2. Kiểm tra, chỉnh sửa và cập nhật hệ thống đánh giá

Định kỳ hàng năm, cùng với quá trình xây dựng kế hoạch kinh doanh của Công ty, phòng nhân sự phối hợp cùng với các đơn vị rà soát và đưa ra một định biên lao động và định mức sản xuất cụ thể trong năm sản xuất của Công ty.

Căn cứ trên định biên lao động đó, phòng nhân sự cùng với các phòng, đơn vị khác trong công ty cũng đồng thời phải rà soát lại các chức danh, xây dựng các bản mô tả công việc cho các chức danh mới, sửa đổi, bổ sung bản mô tả công việc cho các chức danh cũ.

Căn cứ trên định mức sản xuất mới và những bản mô tả công việc đã sửa đổi, phòng nhân sự cũng sửa đổi, bổ sung các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc trong quy trình ĐGTHCV của Công ty.

Các tiêu chí đánh giá được thay đổi và cập nhật thường xuyên nhưng phải được người có thẩm quyền phê duyệt và phải được phổ biến cho những người liên quan trước khi áp dụng.

3.2.4.3. Huy động công đoàn tham gia vào công tác đánh giá

Quan hệ lao động cũng là nhân tố ảnh hưởng tới ĐGTHCV nên sự có mặt của Công đoàn - tổ chức đại diện cho người lao động của Công ty có mặt trong công tác đánh giá sẽ phần nào tăng cường sự tin tưởng và đảm bảo quyền lợi của người lao động trong việc đảm bảo sự phù hợp về sức lao động với các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc. Ngoài ra Công đoàn cũng có vai trò tốt trong việc tham gia phản hồi thông tin giữa người lao động và lãnh đạo. Để tăng cường hơn nữa sự tham gia của Công đoàn trong công tác ĐGTHCV, Công ty nên:

Cử cán bộ Công đoàn tham gia trong các buổi họp đánh giá cấp phòng của Công ty với vai trò là người thư ký Công đoàn, ghi chép phản hồi đánh giá và tham gia ý kiến nếu cần thiết và thuộc trách nhiệm của mình.

Là người có mặt trong buổi phỏng vấn đánh giá. Xác nhận những ý kiến đóng góp, phản hồi, lộ trình cải thiện thực hiện công việc của người lao động cùng với người đánh giá trực tiếp.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là chìa khóa cho sự phát triển của các doanh nghiệp. Với lợi ích mà ĐGTHCV đem lại, bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng không thể bỏ qua việc xem xét và triển khai nó. Đây thực sự là một cơ hội để doanh nghiệp tồn tại và vươn lên trong môi trường ngày nay khi mà tính cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đặc biệt đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong nền kinh tế đang hội nhập mạnh với nền kinh tế thế giới, các nhà quản lý ngày càng nhận thức sâu sắc được lợi ích ĐGTHCV đối với sự phát triển của doanh nghiệp.

Tuy nhiên ĐGTHCV là một hoạt động phức tạp, đòi hỏi nhà quản lý phải nắm bắt được những nguyên tắc cơ bản, những mấu chốt để có được một hệ thống đánh giá hiệu quả. Dựa trên việc phân tích nghiên cứu thực trạng ĐGTHCV tại CITRACO và cách tiếp cận tổng quan hiện tại xét trên nhiều khía cạnh khác nhau, tác giả đưa ra giải pháp đưa ra mang tính tổng thể, cần sự phối hợp thực hiện đến từ nhiều cá nhân, bộ phận khác nhau để hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô.

Với công trình nghiên cứu “Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Thương mại và Công nghiệp Thủ Đô”, tác giả kỳ vọng những phân tích và kết luận được đưa ra có thể gợi mở cho Ban lãnh đạo và cán bộ quản lý có thêm phương tiện nâng cao hiệu quả QTNL trong doanh nghiệp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội.
2. TS. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 1)*, NXB Lao động – Xã hội.
3. Ngô Quý Nhâm, *Quản trị thành tích*, MBA, ĐH Ngoại Thương, Hà Nội.
4. Hoàng Minh Quang (2012), *Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu*, Trường Đại học Đà Nẵng.
5. Nguyễn Hữu Thân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê.
6. Tiến sĩ Lê Trung Thành, “*Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp Việt Nam*”, *tạp chí Kinh tế và phát triển*, (số 163),41.
7. Cao Hồng Việt (2003), “*Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp*”, *Tạp chí Công nghệ Thông tin và Truyền thông*, (số 43), 16.
8. Dự án Mê Kông - TP Hồ Chí Minh (2010) , *Phân tích công việc – Quản trị Nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ*, NXB Trẻ.
9. Histaff.vn, *Đánh giá thành tích công việc – Công cụ đặc lực cho quản trị*, địa chỉ: : <http://www.histaff.vn/vi/nghip-v/319-anh-gia-thanh-tich-cong-vic-cong-c-c-lc-cho-qun-tr.html#sthash.YYMh0gR6.dpuf>.
10. Trung tâm năng suất Việt Nam, *Đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên*, địa chỉ: <http://www.vpc.org.vn/Danh-gia-nang-luc-va-hieu-qua-cong-viec-nhan-vien.html>.

TIẾNG ANH

11. Antonioni, David, *Improve the Performance Management Process Before Discontinuing Performance Appraisals*, Compensation & Benefits, Vol. 26.
12. Grote, Dick (2000). *Performance Appraisals: Solving Tough Challenges*, HR Magazine.
13. Koziel, Mark J (December 2000), *Giving and Receiving Performance Evaluations*, CPA Journal.
14. Thomson, Sally (23 November 2005), *Food for Thought: Giving feedback to staff is a great test of a manager's skill*, Nursing Standard.

DANH MỤC PHỤ LỤC

- Phụ lục 1: Biểu mẫu đánh giá đối tượng 1
- Phụ lục 2: Biểu mẫu đánh giá đối tượng 2
- Phụ lục 3: Bản theo dõi ĐGTHCV đối tượng 3
- Phụ lục 4: Tổng hợp kết quả đánh giá 6 tháng, năm của đối tượng 3
- Phụ lục 5: Mô tả công việc Trưởng phòng Nhân sự
- Phụ lục 6: Mô tả công việc công nhân cơ điện
- Phụ lục 7: Nhóm tiêu chuẩn đánh giá đối tượng 1
- Phụ lục 8: Nhóm tiêu chuẩn đánh giá đối tượng 2
- Phụ lục 9: Nhóm tiêu chuẩn đánh giá đối tượng 3
- Phụ lục 10: Phiếu khảo sát cá nhân
- Phụ lục 11: Tổng hợp kết quả khảo sát cá nhân