

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THỊ TÚ TRANG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
THÀNH QUANG**

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 TÚ TRANG

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
THÀNH QUANG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM THỊ BÍCH NGỌC

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn Thạc sĩ: **“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang”** là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi được thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Phạm Thị Bích Ngọc. Các số liệu sơ cấp, thứ cấp và trích dẫn tài liệu tham khảo được trình bày trong luận văn là trung thực. Những kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn này chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, ngày 25 tháng 10 năm 2015

Tác giả luận văn

Nguyễn Thị Tú Trang

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	VI
LỜI MỞ ĐẦU	I
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Kết cấu của luận văn.....	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC	8
1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc.....	8
1.2. Ý nghĩa và tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc.....	9
1.3. Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc.....	12
1.3.1. Lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc.....	..
1.3.2. Tổ chức đánh giá thực hiện công việc.....	..
1.3.3. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc, trong công tác.....	..
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác ĐGTHCV	24
1.4.1. Cơ cấu phân tích công việc.....	..
1.4.2. Nguồn lực của doanh nghiệp phù hợp cho công tác ĐGTHCV.....	..
1.4.3. Sự quan tâm của người lao động đối với công tác ĐGTHCV.....	..
1.4.4. Văn hóa doanh nghiệp	27
1.4.5. Một số công tác khác của hoạt động quản trị nhân lực.....	28
1.5. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong và ngoài nước về công tác đánh giá thực hiện công việc	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG.....	35

2.1.....	Tổng quan về Công ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang	35
2.1.1.	Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty CPĐT Thành Quang.....	..
2.1.2.	Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty CPĐT Thành Quang.....	..
2.1.3.	Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty CPĐT Thành Quang.....	..
2.2.....	Phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang.....	41
2.2.1.	Thực trạng lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc.....	..
2.2.2.	Thực trạng tổ chức thực hiện công việc.....	..
2.2.3.	Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để trả lời nhân lực.....	..
2.3..	Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần Đầu tư Thành Quang	66
2.3.1.	Hệ thống phân tích công việc.....	..
2.3.2.	Văn hóa doanh nghiệp.....	..
2.3.3.	Nguồn lực của doanh nghiệp cho công tác đánh giá.....	..
2.3.4.	Sự quan tâm của người lao động đối với công tác đánh giá.....	..
2.4..	Đánh giá chung về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang	70
2.4.1.	Mặt tích cực.....	..
2.4.2.	Mặt hạn chế và nguyên nhân.....	..
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG.....		75
3.1.	Phương hướng hoạt động phát triển của công ty.....	72
3.1.1.	Chiến lược về sản xuất kinh doanh.....	..
3.1.2.	Chiến lược về quản lý nhân sự.....	..
3.1.3.	Nhiệm vụ đặt ra cho công tác đánh giá thực hiện công việc.....	..
3.2.....	Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang.....	77
3.2.1.	Một số giải pháp tạo cơ sở cho công tác đánh giá.....	..
3.2.1.1.	Tiến hành phân tích công việc.....	..
3.2.1.2.	Nâng cao năng lực đo lường là công tác.....	75

3.2.2. Mô t số gả i phá hoànthiê n cơ ng tá c	89
3.2.2.1. Xá c đ, m đúng đấ n mục đí d của cô ng tá c	89
3.2.2.2. Hoà nthiê, ntiê u chuấ n ĐG	89
3.2.2.3. Hoà nthiê, n phươg pla' p ĐG	89
3.2.2.4. Sử dụ ng kế t quả ĐGTCV trong quy chế mậ ng lư	89
3.2.2.5. Tấ ng cườ ng sữ t h m giá củ a NLĐ và o quá trìn giá	89
3.2.2.6. Hoà nthiê, n công tá c phỏ ng vấ n đặ ng	89
KẾT LUẬN	97

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Diễn giải</i>
BQLDA	Ban Quản lý dự án
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CTCPĐTTQ	Công ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang
DGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
ĐH	Đại học
ĐTKS	Điều tra khảo sát
HCDN	Hành chính - Đối ngoại
NLĐ	Người lao động
P.KH – KT	Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật
PTCV	Phân tích công việc
QTNL	Quản trị nhân lực
TCNS	Tổ chức - Nhân sự

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: So sánh tiêu chí định lượng và tiêu chí định tính.....	12
Bảng 1.2: Tổng hợp nhóm phương pháp quan sát hành vi	19
Bảng 2.1: Thống kê nguồn nhân lực của công ty qua các năm.....	35
Bảng 2.2: Tiêu chí ĐGTHCV cho lao động khối điều hành.....	40
Bảng 2.3: Tiêu chí ĐGTHCV cho cán bộ quản lý	42
Bảng 2.4: Mục tiêu của nhân viên Ban quản lý dự án.....	48
Bảng 2.5: Tỷ lệ không chế xếp loại năm 2014.....	53
Bảng 2.6: Điều kiện xét thưởng của công ty	59
Bảng 3.1: Tiêu chuẩn ĐGTHCV cho CBCNV	79
Bảng 3.2: Hoàn thiện mẫu ĐGTHCV cho nhân viên Nhóm 1	85

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty năm 2014.....	34
Sơ đồ 2.2: Quy trình ĐGTHCV của Công ty	39
Sơ đồ 2.3: Kết quả điều tra khảo sát về mong muốn tham gia vào việc xây dựng tiêu chuẩn ĐGTHCV của người lao động.....	45
Sơ đồ 2.4: Kết quả điều tra khảo sát mong muốn của người lao động về chu kỳ ĐGTHCV	55
Sơ đồ 2.5: Kết quả điều tra khảo sát mong muốn người ĐGTHCV của NLĐ	57

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là yếu tố vô cùng quan trọng đối với bất kỳ một tổ chức nào. Đứng trước sự cạnh tranh mạnh mẽ của các doanh nghiệp nguồn nhân lực chính là chìa khóa vàng để đưa doanh nghiệp đạt được mục đích của mình. Do vậy, quản trị nhân lực ngày càng được các doanh nghiệp chú trọng tại Việt Nam.

Lý luận và thực tế cho thấy đánh giá thực hiện công việc là một trong những công cụ cơ bản và quan trọng của quản trị nhân lực bởi đây là cơ sở để nhà quản lý đưa ra các quyết định, chính sách nhân sự đúng đắn. ĐGTHCV nhằm đánh giá đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp. Nếu công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách công bằng, hiệu quả thì không chỉ giúp tổ chức đạt kết quả sản xuất cao mà còn có đội ngũ lao động nhiệt tình, tận tâm hết lòng với công việc, trung thành và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại nó có thể dẫn đến 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 có động lực làm việc và kết thúc là sự ra đi của những nhân viên giỏi.

Để đáp ứng yêu cầu đặt ra trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế diễn ra mạnh mẽ Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang đã quan tâm đến quản trị nhân lực nói chung và công tác đánh giá thực hiện công việc nói riêng. Tuy nhiên hiện nay công tác này vẫn còn một số hạn chế như người lao động chưa thực sự hài lòng về kết quả đánh giá thực hiện công việc mà công ty đưa ra. Để nghiên cứu rõ hơn về công tác này tại công ty, học viên lựa chọn đề tài ***“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang”*** cho luận văn Thạc sĩ để đáp ứng nhu cầu thực tiễn tại doanh nghiệp học viên đang công tác.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tại Việt Nam, các nghiên cứu tập trung vào việc ứng dụng các phương pháp ĐGTHCV trong thực tiễn. Với đặc thù các doanh nghiệp Việt Nam đa số có quy mô vừa và nhỏ, bộ máy QTNL còn đơn giản thì chỉ có một số phương pháp thường xuyên được sử dụng. Nghiên cứu “Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp” của tác giả Cao Hồng Việt đăng trên Tạp chí Công nghệ thông tin & Truyền thông (số 156, 2003) đã chỉ ra 3 phương pháp thường được sử dụng tại Việt Nam và tổng kết một số nguyên tắc cơ bản cần lưu ý cho nhà quản lý trong quá trình thiết kế hệ thống đánh giá, tuy nhiên nội dung đề cập mang tính chất khái quát, giới thiệu chung.

Nghiên cứu “Ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC trong việc nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp” của tác giả Phạm Xuân Thành & Trần Việt Hùng đăng trên Tạp chí Tài chính (số 5, 2014) đã chỉ ra phương pháp đánh giá hiệu quả hoạt động thông qua thẻ điểm cân bằng BSC (Balanced Scorecard). Thông qua thẻ điểm cân bằng tác giả đã đưa ra cụ thể các chỉ số đo lường KPI để có thể đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, phân tích chuyên sâu vào hệ thống các chỉ số đo lường KPI trong đánh giá thực hiện công việc, ứng dụng mô hình thẻ điểm BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên nghiên cứu chưa đi sâu vào công tác đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp. Tương tự, nghiên cứu “Quản trị và đánh giá hoạt động của trường đại học thông qua bảng điểm cân bằng BS” của tác giả Trần Minh Tâm & Nghiêm Văn Lợi đăng trên Tạp chí Kinh tế & Phát triển (số 189, tháng 3/2013) đã phân tích chuyên sâu về công cụ đánh giá bảng điểm cân bằng nhằm đánh giá hiệu quả quản lý của trường đại học. Thông qua thẻ điểm BSC tác giả xây dựng hệ thống đo lường, thu thập dữ liệu và phân tích trong mối quan hệ giữa 4 khía cạnh: Học hỏi & phát triển, quá trình nội bộ, khách hàng, tài chính. Theo tác giả đây là một công cụ vô cùng hữu hiệu trong đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại trường

đại học, tuy nhiên trong bài viết của mình tác giả cũng chưa phân tích chuyên sâu về công tác đánh giá thực hiện công việc.

Nghiên cứu “Thực trạng quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam qua một số chỉ tiêu định lượng” của tác giả Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân đăng trên Tạp chí Kinh tế & Phát triển (số 186, tháng 12/2012) đã đưa ra phương pháp đánh giá thực trạng công tác quản trị của các doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn hiện nay. Nghiên cứu phân tích chuyên sâu các chỉ số mà các doanh nghiệp Việt Nam còn đạt mức thấp và định lượng một số chỉ tiêu để đánh giá thực trạng quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ định lượng một số chỉ tiêu mà tác giả cho rằng quyết định đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn hiện nay và chưa phân tích, làm rõ công tác lập kế hoạch, tổ chức đánh giá thực hiện công việc thông qua các chỉ tiêu đã định lượng. Do đó, chưa phân tích thực trạng đánh giá công việc và chưa có các giải pháp phù hợp để hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

Tuy đã có nhiều nghiên cứu về công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng tính đến thời điểm hiện nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang. Do đó, việc nghiên cứu đề tài ***“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang”*** là vô cùng thiết thực, đi sâu phân tích công tác đánh giá thực hiện công việc và đưa ra các giải pháp cụ thể, phù hợp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu đánh giá thực hiện công việc, luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ

phần đầu tư Thành Quang, phân tích đánh giá và đưa ra các giải pháp khả thi hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu cơ sở lý luận về công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế của công tác đánh giá thực hiện công việc và nguyên nhân của những hạn chế này.
- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang.
- Đề xuất một số giải pháp thiết thực, khả thi nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

- Công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang gồm việc lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc, tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về mặt không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang.
- Về mặt thời gian: Luận văn nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc với dữ liệu có liên quan được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2010 đến năm 2014 và đề ra giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện

công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang trong giai đoạn 2014-2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng nguồn số liệu thứ cấp và sơ cấp. Để thu thập được nguồn số liệu trên tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

Ø Phương pháp thu thập thông tin

– *Phương pháp nghiên cứu tại bàn*: tác giả thu thập số liệu thứ cấp từ năm 2010 đến năm 2014 để 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), các biểu mẫu đánh giá, quy trình thực hiện đánh giá các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá và phương pháp đánh giá

– *Phương pháp khảo sát thông qua bảng hỏi*: để nghiên cứu về ĐGTHCV, tác giả thực hiện điều tra, phỏng vấn qua bảng hỏi với số lượng 100 phiếu nhằm thu thập thông tin về công tác đánh giá thực hiện công việc. Với số lượng 90 phiếu thu có kết quả như sau:

STT	Nội dung	Tỷ lệ %
1. Chức vụ công tác	Trưởng, phó phòng ban, trưởng nhóm, tổ trưởng	19
	Nhân viên, kỹ sư, công nhân trực tiếp	69
	Lái xe, công nhân gián tiếp, bảo vệ, tạp vụ	12
2. Số năm công tác	< 3 năm	28
	3-10 năm	57
	>10 năm	15

3. Giới tính	Nam	78
	Nữ	22
4. Độ tuổi	< 25 tuổi	29
	25 – 35 tuổi	55
	>35 tuổi	16
5. Trình độ	Đại học & trên ĐH	16
	Cao đẳng, trung cấp	46
	Phổ thông	38

(Nguồn: Tác giả tự thống kê từ phiếu khảo sát)

– *Phương pháp phỏng vấn*: tác giả lập danh sách phỏng vấn, kế hoạch thời gian, địa điểm phỏng vấn. Nhóm đối tượng phỏng vấn là các phó giám đốc, trưởng các phòng ban trong Công ty với số lượng phỏng vấn là 5 người với mục đích tìm hiểu sâu hơn về các phương pháp đánh giá đang áp dụng tại Công ty cũng như các tiêu chí tiêu chuẩn được quy định trong công tác đánh giá thực hiện công việc.

– *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.

Ø Phương pháp phân tích số liệu:

– *Phương pháp thống kê mô tả*: tác giả tổng hợp, biểu diễn bằng đồ thị các số liệu thu thập được để mô tả dữ liệu một cách chính xác.

– *Phương pháp so sánh, tổng hợp*: Từ dữ liệu đã có tác giả so sánh tổng hợp để có bảng tổng hợp đầy đủ, chính xác các vấn đề đưa ra.

6. Kết cấu của luận văn

Luận văn được nghiên cứu theo kết cấu ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức.

Chương 2: Phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần đầu tư Thành Quang.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc

Thuật ngữ Đánh giá thực hiện công việc xuất hiện ở Việt Nam từ sau những năm 1990, xuất phát từ thực tế gia nhập WTO và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước; Thuật ngữ này được đưa ra nghiên cứu và phân tích sâu hơn nhằm làm rõ nội dung của công tác đánh giá thực hiện công việc. “Công việc là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một người lao động hoặc tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động”[5,tr46]. Như vậy để thực hiện công việc người lao động phải vận dụng các yếu tố sức khỏe, kinh nghiệm, hiểu biết kết hợp với máy móc, công nghệ để làm ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường. Theo TS. Trần Xuân Cầu: “Đánh giá là quá trình so sánh đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn đã định sẵn để rút ra mức độ phù hợp của các bộ phận, các mối liên kết bên trong sự vật với những chuẩn mực, quy định của nó” [6,tr7]. Theo PGS.TS Lê Thanh Hà 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” [1, tr.211].

Bên cạnh khái niệm trên, có một số quan điểm cho rằng “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động” [5,tr.142] hoặc “ĐGTHCV 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 đối với người lao động” [8,tr224].Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra. Tuy nhiên các khái niệm này chưa thể hiện đầy đủ nội dung và bản chất của thuật ngữ ĐGTHCV, mới đề cập tới việc đo lường kết quả làm việc của người lao động với yêu cầu của tổ chức.

Nhìn chung, các quan điểm về ĐGTHCV có nội hàm và 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.

Kế thừa các quan điểm của các học giả trong và ngoài nước về khái niệm ĐGTHCV, trong phạm vi luận văn này, theo quan điểm của tác giả: ***“ĐGTHCV là một quá trình đo lường mức độ hoàn thành công việc của người lao động với yêu cầu đặt ra của tổ chức, đảm bảo tính hệ thống, chính thức và sự thống nhất chung về kết quả đánh giá giữa tổ chức và người lao động”***. Cách hiểu này nhìn nhận ĐGTHCV là một quá trình, thể hiện mối quan hệ chặt chẽ giữa tiêu chuẩn của tổ chức, mức độ hoàn thành công việc của người lao động và sự thống nhất chung về kết quả đánh giá.

1.2. Ý nghĩa và tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc

ĐGTHCV có ý nghĩa và tầm quan trọng đặc biệt đối với cả tổ chức và người lao động

ü Đối với người lao động

- Đánh giá thực hiện công việc giúp người lao động khẳng định mình và vai trò của mình trong tổ chức. Bất kỳ người lao động nào cũng muốn tự

khẳng định mình và có một hình ảnh tốt đẹp trong mắt bạn bè và đồng nghiệp. Đánh giá thực hiện công việc giúp cho lãnh đạo và đồng nghiệp nhìn nhận và đánh giá đúng những nỗ lực và thành công của người lao động, qua đó giúp họ khẳng định mình và vai trò của mình trong tổ chức.

- Đánh giá thực hiện công việc giúp người lao động có cơ hội để biết những tồn tại trong công việc của mình, từ đó có sự phấn đấu nỗ lực để hoàn thiện công việc tốt hơn. Thông qua đánh giá thực hiện công việc, người lao động sẽ biết những khuyết điểm trong quá trình thực hiện công việc của mình. Qua trao đổi đánh giá với người lãnh đạo bộ phận và các đồng nghiệp, họ có thể được hướng dẫn biện pháp khắc phục các nhược điểm đó. Điều này giúp họ thực hiện công việc trong tương lai tốt hơn

- Đánh giá thực hiện công việc tạo cơ hội cho người lao động được nói lên tiếng nói của mình. Thông qua phỏng vấn đánh giá, người lao động có thể thẳng thắn trao đổi với cấp trên những khó khăn vướng mắc trong công việc, đề nghị sự hỗ trợ của tổ chức hoặc đề nghị tổ chức cải thiện điều kiện làm việc, cải thiện vấn đề lương, thưởng..Qua những hoạt động này họ được nói lên tiếng nói của mình và có sự thoải mái hơn về tinh thần.

Ù Đối với tổ chức

- Đánh giá thực hiện công việc là một trong những yếu tố quan trọng tạo động lực lao động cho cá nhân và tập thể hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức. Khi công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện hiệu quả và kết quả đánh giá gắn liền với kết quả thăng tiến, định mức lương bổng và phúc lợi sẽ có tác động tạo động lực lao động cao. Qua đó các tiêu chuẩn đánh giá sẽ được thực hiện tốt và mục tiêu của tổ chức sẽ được thực hiện hiệu quả.

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở quan trọng để nhà quản trị ra các quyết định đúng đắn về nhân lực hoặc điều chỉnh chính sách nhân lực. Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc cũng như trong quá trình

trao đổi đánh giá, nhà quản lý sẽ thu thập được các thông tin về sự cố gắng của từng cá nhân và tập thể trong thực hiện công việc, khả năng cà sở trường của từng cá nhân, những nguyên nhân dẫn đến việc không thực hiện được một số tiêu chí đánh giá...Đây là cơ sở nhà quản lý ban hành các quyết định đúng đắn về thuyên chuyển và đề bạt cán bộ, nâng cao lương trước thời hạn đối với người lao động có thành tích cao trong công việc, đào tạo lại hoặc đào tạo nâng cao đối với một số lao động chưa đủ kiến thức về kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, điều chỉnh lại chính sách tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực.

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để nhà quản lý đánh giá được mức độ thành công của hệ thống chính sách quản trị nhân lực của tổ chức. Qua quá trình đánh giá thực hiện công việc, nhà quản lý các cấp sẽ đánh giá được năng lực chung của nhân viên và mức độ đáp ứng của họ đối với yêu cầu công việc. Nếu việc tổng hợp kết quả và các nguồn thông tin thu thập được qua đánh giá cho thấy động lực lao động của người lao động chưa cao, có thể xem xét lại mức độ thành công của các chính sách thù lao và phúc lợi, thăng tiến, thuyên chuyển và đề bạt cán bộ. Như vậy, thông qua đánh giá thực hiện công việc nhà quản lý đánh giá được hiệu quả của các chính sách nhân lực đang áp dụng tại tổ chức.

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc tạo cơ sở cho việc trả thù lao lao động dựa trên kết quả lao động cuối cùng. Trong việc trả lương cho người lao động, kết quả đánh giá thực hiện công việc cho phép xác định được số lượng và chất lượng sản phẩm mà người lao động hoàn thành, từ đó giúp cho nhà quản lý thực hiện có hiệu quả việc trả lương theo sản phẩm gắn liền với số lượng và chất lượng công việc. Đối với việc trả lương cho bộ phận hưởng lương thời gian cũng như việc chia lương sản phẩm tập thể, kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để xác định hệ số tham gia lao động. Thông qua

viễn sử dụng hệ số tham gia lao động, kết quả chia lương sẽ gắn chặt hơn với kết quả lao động cuối cùng của người lao động.

- Phương pháp đánh giá và kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động là yếu tố quan trọng tạo nên bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động, góp phần xây dựng đạo đức nghề nghiệp và điều chỉnh thái độ lao động của người lao động. Mức độ hợp lý, đúng đắn của kết quả đánh giá và tính công bằng của đánh giá sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo bầu không khí tốt đẹp của tập thể lao động bởi khi người lao động hài lòng với kết quả đánh giá, bất bình về vấn đề đánh giá sẽ không xảy ra. Việc thực hiện trao đổi thông tin một cách cởi mở giữa quản lý và nhân viên tạo sự tin tưởng lẫn nhau và các tác động xây dựng đạo đức nghề nghiệp, điều chỉnh thái độ lao động của người lao động.

ĐGTHCV là hoạt động nhạy cảm vì kết quả này ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi người lao động. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải thiết lập được những tiêu chí đánh giá một cách rõ ràng, phù hợp với điều kiện thực tế và có một công cụ tốt để quản lý việc đánh giá đó. Bắt nguồn từ ý nghĩa và tầm quan trọng nêu trên, ĐGTHCV luôn được coi là hoạt động QTNL quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức.

1.3. Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc

1.3.1. *Lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc*

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

Mỗi tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc với một mục tiêu khác nhau. Mỗi mục tiêu đặt ra cần có các phương pháp đánh giá phù hợp để tạo môi trường phấn đấu phù hợp, kích thích sự cố gắng nỗ lực của người lao động, qua đó đạt được mục tiêu của tổ chức. Nếu mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là sự gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức thì tổ chức sẽ sử dụng quan điểm đánh giá theo lý thuyết Z của Nhật Bản; Hoặc nếu sử dụng

kết quả đánh giá để đưa ra các quyết định về thù lao và lương bổng thì tổ chức nên lựa chọn phương pháp thang đo đánh giá đồ hoặc hoặc phương pháp thang đo đánh giá hành vi. Xác định mục tiêu là công việc đầu tiên để xác định đúng phương pháp đánh giá và thực hiện các khâu của công tác đánh giá thực hiện công việc.

1.3.1.2. Thiết lập quy trình đánh giá thực hiện công việc

Quá trình thực hiện ĐGTHCV trong một tổ chức thường diễn ra theo trình tự sau: Tiêu chuẩn thực hiện công việc được xây dựng đầu tiên làm cơ sở cho việc thực hiện đo lường thực hiện công việc. Tiếp theo, người đánh giá sử dụng các phương pháp đánh giá để tiến hành đo lường sự thực hiện công việc của người lao động (thông qua việc so sánh thực tế thực hiện công việc với các tiêu chuẩn). Cuối cùng, kết quả thực hiện đo lường sẽ được sử dụng nhằm thực hiện thông tin phản hồi về kết quả đánh giá.

1.3.2. Tổ chức đánh giá thực hiện công việc

1.3.2.1. Xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá

Để đánh giá thực hiện công việc có kết quả chính xác tổ chức cần xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn để đánh giá. Tùy vào đặc điểm, quy mô và tính chất, đặc thù kinh doanh của mỗi doanh nghiệp mà tiêu chí và tiêu chuẩn xây dựng cho hệ thống đánh giá thực hiện công việc là khác nhau.

ü Xây dựng tiêu chí đánh giá

Đối với từng nội dung đánh giá có thể bao gồm một hoặc nhiều tiêu chí đánh giá khác nhau. Tiêu chí đánh giá được chia thành hai loại chính: định tính và định lượng. Đặc trưng của hai loại tiêu chí được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 1.1: Bảng so sánh tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng

PHÂN LOẠI ĐẶC TRƯNG	TIÊU CHÍ ĐỊNH TÍNH	TIÊU CHÍ ĐỊNH LƯỢNG
Biểu hiện	Thường được đánh giá dưới dạng: - Theo mức độ tốt, rất tốt, trung bình, kém mà không có đặc điểm nhận dạng cụ thể của từng mức độ. - Theo điểm nhưng không có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.	Thường được đánh giá dưới dạng: - Theo mức độ tốt, rất tốt, trung bình, kém và có đặc điểm nhận dạng cụ thể của từng mức độ. - Theo điểm và có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.
Ưu điểm	- Sử dụng được cho những tiêu chuẩn khó định lượng hóa.	- Việc đánh giá mang tính nhất quán. - Kết quả đánh giá ít chịu ảnh hưởng của yếu tố chủ quan.
Nhược điểm	- Kết quả đánh giá bị ảnh hưởng bởi yếu tố tình cảm hoặc thành kiến, định kiến.	- Không sử dụng được cho những chỉ tiêu khó định lượng hóa.

(Nguồn: Giáo trình QTNL – PGS.TS Lê Thanh Hà, 2009, NXB Lao động – Xã hội)

Ù Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

Với mỗi tiêu chí đánh giá được đưa ra cần có những tiêu chuẩn nhất định để có thể đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của người lao động một cách chính xác nhất. Tiêu chuẩn là một khung định, một thước đo, một yêu cầu được thiết lập và thoả thuận chung giữa người lao động và tổ chức. Thông qua các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc người đánh giá đo lường mức độ hoàn thành công việc của những người lao động trong tổ chức một cách chính xác. Bên cạnh đó, nhờ có các tiêu chuẩn đánh giá mới có

thể so sánh và đánh giá một cách công bằng đối với những người lao động có tính chất, đặc thù công việc giống nhau.

Tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là hai yếu tố vô cùng quan trọng và tiên quyết cho việc đánh giá thực hiện công việc. Do đó, để đánh giá hiệu quả ĐGTHCV cần phải đưa ra các tiêu chí cụ thể làm căn cứ đánh giá.

1.3.2.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Việc ứng dụng các phương pháp ĐGTHCV trở thành một yếu tố then chốt để chương trình ĐGTHCV mang lại hiệu quả. Để thiết kế phương pháp đánh giá phù hợp, người được giao nhiệm vụ thiết kế cần cân nhắc các căn cứ trên để lựa chọn sử dụng phương pháp đánh giá đơn lẻ hoặc kết hợp các phương pháp đánh giá sau đây:

ũ Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa:

Khái niệm: là phương pháp ĐGTHCV của người lao động căn cứ theo nội dung, tiêu chí đánh giá chung với người lao động về khối lượng, chất lượng, hành vi, tác phong và triển vọng của họ. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá theo một thang đo từ thấp đến cao.

Nội dung: có hai bước quan trọng là lựa chọn tiêu chí đánh giá (tùy thuộc đặc trưng công việc và mục tiêu tổ chức) và đo lường các tiêu chí đó. Để đo lường tiêu chí có thể sử dụng thang đo rời rạc hoặc thang đo liên tục. Sau đó, người đánh giá sẽ xác định mức độ thực hiện công việc của đối tượng thuộc thứ hạng nào theo từng tiêu thức, kết quả điểm được tính bình quân hoặc tổng cộng điểm ở từng tiêu thức.

Ưu, nhược điểm: dễ hiểu, đơn giản và sử dụng thuận tiện; mẫu phiếu được thiết kế với nhiều tiêu thức mang tính chất chung, có thể dùng cho nhiều nhóm lao động. Tuy nhiên, chưa đánh giá được đầy đủ đặc trưng riêng của

từng công việc; kết quả bị ảnh hưởng bởi lỗi chủ quan; nếu tiêu chí không phù hợp hoặc tính điểm không chính xác có thể làm kết quả sai lệch.

Ủ Nhóm phương pháp so sánh, xếp hạng

Bản chất của nhóm phương pháp: ĐGTHCV của người lao động dựa trên so sánh sự thực hiện công việc của từng người với đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận.

Ưu, nhược điểm: phương pháp đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, có tác dụng trong ra quyết định lương, thưởng, thăng tiến đối với người lao động nhưng kết quả dễ bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan, việc cung cấp thông tin phản hồi tới người lao động bị hạn chế, không có tác dụng tăng tính đoàn kết trong tập thể.

Phân loại bao gồm 4 phương pháp chủ yếu gồm: Phương pháp xếp hạng (có hai cách là xếp hạng đơn giản và xếp hạng luân phiên); Phương pháp phân phối bắt buộc; Phương pháp cho điểm: người đánh giá phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận; Phương pháp so sánh cặp: người đánh giá so sánh từng nhân viên với tất cả nhân viên khác trong bộ phận theo từng cặp.

Ủ Phương pháp ghi chép lưu trữ

Khái niệm: đây là phương pháp mà người đánh giá phải ghi lại theo cách mô tả những hành vi không có hiệu quả trong thực hiện công việc của người lao động theo từng yếu tố của công việc.

Ưu, nhược điểm: thuận lợi trong thảo luận giữa nhà quản lý và người lao động, hạn chế được các lỗi chủ quan tuy nhiên tốn nhiều thời gian, công việc ghi chép có thể không đầy đủ, người lao động bị ảnh hưởng tâm lý.

ũ Phương pháp bản tường thuật

Nội dung: người đánh giá viết văn bản về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, về điểm mạnh, điểm yếu, tiềm năng của họ cũng như gợi ý về biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc của nhân viên.

Ưu, nhược điểm: cung cấp thông tin phản hồi chi tiết và hữu ích tới người lao động nhưng kết quả khó sử dụng để ra các quyết định nhân sự, sự chính xác của thông tin phụ thuộc khả năng viết của người đánh giá.

ũ Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc

Khái niệm: là phương pháp 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.

Nội dung: người đánh giá 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, nhược điểm: đánh giá có căn cứ rõ ràng, kết quả phản ánh mức độ đáp ứng chuẩn của nhân nhưng khó có kết quả đánh giá chung chính xác mức độ thực hiện công việc đối với các chỉ tiêu định tính.

ũ Nhóm phương pháp quan sát hành vi

Phân loại nhóm phương pháp này bao gồm ba phương pháp:

Bảng 1.2. Bảng tổng hợp nhóm phương pháp quan sát hành vi

PHƯƠNG PHÁP	NỘI DUNG	ƯU ĐIỂM	NHUƯỢC ĐIỂM
Quan sát hành vi thông thường	Đánh giá dựa trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của người lao động căn cứ vào số lần quan sát và tần suất lặp lại của các hành vi.	Đánh giá đúng ưu, nhược điểm của nhân viên.	Độ chính xác phụ thuộc số lần đánh giá và tính ngẫu nhiên của đánh giá; kết quả mang tính ước tính.

Đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi	Sử dụng thang đo đồ họa kết hợp với quan sát hành vi, ghi chép các sự kiện quan trọng để đánh giá.	- Ít thiên vị hơn các thang đo khác. - Tiêu chí đánh giá thống nhất giữa những người đánh giá.	- Thiết kế thang đo mất nhiều thời gian, chi phí. - Sử dụng thang đo mất nhiều thời gian.
Thang điểm hành vi	- Người đánh giá mô tả tần số xảy ra hành vi, cho điểm dựa trên nhận xét về tần số xuất hiện của hành vi đó. - Kết quả điểm được tính bình quân hoặc tổng cộng điểm ở từng tiêu thức theo trọng số.	Thiết kế phiếu đánh giá đơn giản, dễ sử dụng, dễ đánh giá.	Tính định tính cao, phụ thuộc nhiều vào ý chí chủ quan.

(Nguồn: Tổng hợp từ Giáo trình QTNL, PGS.TS Lê Thanh Hà, 2009, NXB Lao động – Xã hội)

Bản chất: là phương pháp kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, tuy nhiên được mô tả chính xác hơn bởi các hành vi cụ thể. Người đánh giá cho điểm dựa trên việc xác định hành vi của đối tượng thuộc loại nào trong số các thứ hạng, sau đó điểm số cuối cùng cũng được làm tương tự như phương pháp thang đo đồ họa đã được giới thiệu ở mục trên.

Ủ Phương pháp danh mục kiểm tra

Bản chất: người đánh giá viết bản tường thuật mô tả sự hoàn thành công việc của nhân viên và thiết kế một danh mục mô tả các hành vi và thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả đánh giá được lượng hóa thông qua việc quy định điểm và trọng số điểm cho từng chỉ tiêu, sau đó tính tổng cộng điểm các tiêu chí theo trọng số.

Ưu, nhược điểm: tránh được xu hướng trung bình và lối thái cực, thuận lợi để so sánh kết quả đánh giá giữa những người cùng chức danh công việc tuy nhiên kết quả đánh giá chịu ảnh hưởng của ý chí chủ quan.

Ù Phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO)

Bản chất: lãnh đạo bộ phận cùng nhân viên xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. 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. Đây có thể coi là phương pháp quản lý dựa trên kết quả lao động cuối cùng.

Các nội dung lãnh đạo và nhân viên cần thống nhất: các yếu tố chính trong công việc của nhân viên, các mục tiêu cụ thể cần đạt được cho từng yếu tố của công việc trong chu kỳ đánh giá đã định trước, xây dựng một kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu đó.

Ưu, nhược điểm: tạo động lực cho mọi người lao động ở mọi cấp quản lý, cả nhân viên và lãnh đạo thấy rõ nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp ở từng người thông qua các mục tiêu công việc. Bên cạnh ưu điểm thì nhược điểm đó là việc xác định mục tiêu tốn thời gian và tương đối phức tạp.

Ù Phương pháp quản trị theo lý thuyết Z của Nhật

Bản chất: lãnh đạo đánh giá nhân viên theo các mục tiêu được xác định trong chu kỳ đánh giá và theo cả quá trình làm việc lâu dài của người lao động. Đây là phương pháp quản lý dựa trên kết quả lao động cuối cùng và sự nỗ lực của người lao động.

Ưu, nhược điểm: ghi nhận được sự tiến bộ của nhân viên trong cả quá trình làm việc tuy nhiên phương pháp sẽ hạn chế phần nào sự nỗ lực của nhân viên mới, việc xác định mục tiêu tốn thời gian và tương đối phức tạp.

Ủi Phương pháp KPIs

KPIs đang là một phương pháp phổ biến được nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam quan tâm sử dụng bởi đây là một công cụ 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.

Bản chất: KPI (Key Performance Indicator) là chỉ số ĐGTHCV. Thông thường mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả của chức danh đó. Dựa trên việc hoàn thành KPI, công ty sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. Chu kỳ thực hiện thường là hàng năm hoặc thường xuyên hơn nếu cần thiết.

Ưu, nhược điểm: 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; 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. Bên cạnh khá nhiều ưu điểm thì việc thiết kế xây dựng các tiêu chí và tổ chức thực hiện theo phương pháp này mất nhiều thời gian và khá phức tạp.

Như vậy, có khá nhiều phương pháp ĐGTHCV với những ưu, nhược điểm riêng sẽ được lựa chọn tùy thuộc mục tiêu quản lý và đặc thù tổ chức

1.3.2.3. Lựa chọn chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên kế. Việc xác định chu kỳ đánh giá thường được thực hiện bởi bộ phận QTNL 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. Việc xác định chu kỳ đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng đến tính chính xác và động lực hoàn

thành công việc của người lao động. Nếu chu kỳ đánh giá thực hiện công việc quá dài sẽ khiến cho người đánh giá dễ mắc phải lỗi ảnh hưởng bởi sự kiện gần nhất, làm sai lệch kết quả đánh giá. Bên cạnh đó, nếu chu kỳ đánh giá quá ngắn sẽ khiến việc thu thập thông tin không đầy đủ, khiến việc đánh giá trở nên không chính xác, không phản ánh được hết quá trình làm việc của người lao động. Chu kỳ quá ngắn cũng khiến tổ chức lãng phí nguồn lực, bỏ thêm nhân lực và thời gian vào việc tổng hợp và thu thập thông tin trong khi hiệu quả không đáng kể, dễ tạo tâm lý căng thẳng cho nhân viên. Trên thực tế, chu kỳ đánh giá cũng phụ thuộc vào quy mô của doanh nghiệp và mục tiêu của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp hiện nay, chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hiện nay thường từ 6 tháng/ lần đến 1 năm/ lần. Đây là những chu kỳ đánh giá hợp lý, doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng/ lần và doanh nghiệp có quy mô lớn có thể chọn chu kỳ 1 năm/ lần.

Bên cạnh những chu kỳ đánh giá thường xuyên, các nhà quản lý cũng có thể đưa ra những chu kỳ không đều đặn áp dụng trong những dự án quan trọng hoặc dự án trong thời gian ngắn, đi kèm với chế độ thưởng hợp lý để giám sát công việc của người lao động, tăng tính cạnh tranh và động lực làm việc cho họ.

1.3.2.4. Lựa chọn & đào tạo người đánh giá

Thông thường, người lãnh đạo trực tiếp là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, một số cán bộ, nhân viên, cá nhân khác cũng thường được lựa chọn làm người đánh giá với nhiều phương án kết hợp khác nhau như bạn cùng làm việc, người cấp dưới, bản thân người lao động hoặc cũng có thể là những khách hàng, bạn hàng của người lao động. Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp thường là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác để tham khảo.

Đây là việc làm cần thiết để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Căn cứ theo phương pháp đã lựa chọn, nhà quản lý phụ trách công tác đánh giá hoặc chuyên gia đánh giá được tổ chức mời sẽ huấn luyện các kiến thức, kỹ năng đánh giá cho những người tham gia đánh giá. Những người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá.

Để đào tạo đánh giá, cần cung cấp các văn bản hướng dẫn đánh giá cho những người đánh giá nghiên cứu kỹ. Có thể tổ chức lớp tập huấn hoặc hội thảo đánh giá cho những người tham gia đánh giá để thảo luận về mục đích, nội dung, phương pháp đánh giá và rèn luyện kỹ năng thực hành đánh giá.

1.3.2.5. *Phỏng vấn đánh giá*

(a) *Bản chất*: là 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.

(b) *Một số lưu ý với lãnh đạo trực tiếp*

- Bước chuẩn bị: xem xét lại kết quả của những lần đánh giá trước đó; xác định những hành vi đặc biệt cần nhấn mạnh trong quá trình đánh giá; dự tính trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận đối với từng đối tượng (Ví dụ: kể và thuyết phục, kể và lắng nghe, giải quyết vấn đề, ...).

- Bước phỏng vấn: nhấn mạnh mặt tích cực của thực hiện công việc; giải thích người lao động hiểu mục đích của đánh giá là hoàn thiện quá trình thực hiện công việc; các ý kiến phê bình cần cụ thể và hướng vào công việc; giữ bình tĩnh và không tranh cãi; chỉ ra các hành động cụ thể mà nhân viên cần thực hiện và sẵn sàng giúp đỡ nhân viên hoàn thành công việc tốt hơn;

– Kết thúc phỏng vấn bằng sự nhấn mạnh các mặt tích cực trong thực hiện công việc của người lao động và bày tỏ sự tin tưởng đối với thành công của họ trong tương lai.

1.3.3. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực

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. Kết quả của ĐGTHCV được sử dụng trong các công tác sau:

- Hoàn thiện chính sách Quản trị nhân lực: Thông qua ĐGTHCV ban lãnh đạo, bộ phận QTNL sẽ nhìn thấy những chính sách bất hợp lý đang được áp dụng tại doanh nghiệp, từ đó làm căn cứ để hoàn thiện hơn nữa chính sách trong tổ chức. Điều này có ảnh hưởng lớn với cả phía tổ chức và phía người lao động. Một chính sách khoa học, hợp lý sẽ tạo động lực làm việc cho nhân viên và tăng thêm sự tin tưởng đối với doanh nghiệp.

- Trả thù lao lao động: Kết quả ĐGTHCV được sử dụng trong trả công lao động. ĐGTHCV đo lường mức độ hoàn thành công việc của người lao động thông các tiêu chí đã đề ra, do đó kết quả ĐGTHCV được làm căn cứ để trả công lao động thông qua hệ số tham gia lao động hoặc hệ số thi đua. Bên cạnh đó kết quả ĐGTHCV còn được sử dụng trong xét thưởng thông qua kết quả đánh giá xếp loại thi đua.

- Bố trí và sử dụng nhân lực: Bảng đánh giá thực hiện công việc sẽ phản ánh mức độ phù hợp với công việc của từng nhân viên trong tổ chức. Đây là cơ sở sắp xếp, phân công lao động phù hợp với từng đối tượng cụ thể.

- Đề bạt và thăng tiến: Đi kèm với việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động là chính sách đề bạt và thăng tiến rõ ràng dựa trên cơ sở là kết quả đánh giá thực hiện công việc. Đối với các cá nhân có thành tích tốt trong đánh giá thực hiện công việc sẽ được cân nhắc đề bạt hoặc tăng lương trước

thời hạn... nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

- Đào tạo và phát triển: Bất kỳ một người lao động nào cũng đều mong muốn có cơ hội học tập và phát triển bản thân. Thông qua đánh giá thực hiện công việc sẽ cung cấp cho bộ phận QTNL cái nhìn tổng quan về trình độ, kỹ năng của người lao động. Từ đó có chính sách đào tạo lại đối với các cá nhân có trình độ kỹ thuật chuyên môn còn yếu kém và có chương trình phát triển các cá nhân có tố chất, tiềm năng trong doanh nghiệp.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác ĐGTHCV

1.4.1. Công tác phân tích công việc

Phân tích công việc đóng vai trò quan trọng trong công tác đánh giá thực hiện công việc. Kết quả của phân tích công việc là ba bản: mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Đây là cơ sở để đưa ra các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Để công tác đánh giá thực hiện công việc đạt kết quả chính xác thì cần có các tiêu chí đánh giá phù hợp với người lao động. Thông qua bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bộ phận xây dựng nội dung đánh giá thực hiện công việc sẽ đưa ra các chỉ tiêu sát với yêu cầu công việc từ đó có kết quả đánh giá về mức độ hoàn thành công việc một cách chính xác.

Bất kỳ một vị trí công việc nào cũng có những yêu cầu thực hiện công việc riêng, thông qua bản mô tả công việc mới có thể đưa ra các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc của người lao động. Từ đó có thể so sánh mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân có tính chất công việc tương tự nhau. Đối với các công việc mang tính chất đặc thù chỉ có phân tích công việc mới có thể giúp cán bộ quản trị nhân sự có cái nhìn tổng quát về công việc và đưa ra nội dung cũng như phương pháp đánh giá thực hiện công việc chính xác.

Có thể thấy phân tích công việc là công tác quan trọng trong việc đánh giá

thực hiện công việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Công tác góp phần tăng tính chính xác cho kết quả cuối cùng của công tác đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

1.4.2. Nguồn lực của doanh nghiệp dành cho công tác đánh giá thực hiện công việc

Đội ngũ đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp là yếu tố không thể thiếu đối với công tác này. Kiến thức, kỹ năng của cán bộ quản lý hay chính người tham gia đánh giá thực hiện công việc cho chính người lao động ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đánh giá thực hiện công việc. Xây dựng nội dung và hệ thống đánh giá thực hiện công việc cho toàn thể người lao động là công việc quan trọng trong công tác đánh giá THCV. Việc thiết kế bản đánh giá cần phải đo lường được mức độ hoàn thành công việc của người lao động do đó đòi hỏi cán bộ cho công tác này phải có kiến thức, trình độ về ĐGTHCV mới có thể xây dựng nên bản đánh giá phù hợp. Một bản đánh giá không sát thực với công việc của người lao động và không đo lường được mức độ hoàn thành công việc của người lao động thì kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc là không hiệu quả và không có ý nghĩa đối với doanh nghiệp/ tổ chức đó. Bên cạnh đó, nhận thức thái độ của cán bộ làm công tác đánh giá vô cùng quan trọng, nếu nhận thức không đúng đắn về tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ dẫn tới thái độ trong đánh giá thực hiện công việc của người khác. Một số lỗi mà người đánh giá có thể mắc phải đó là lỗi thiên vị, lỗi xu hướng trung bình...những lỗi này của người đánh giá xuất phát từ việc nhận thức không đúng đắn về tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc. Điều này ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của đánh giá thực hiện công việc. Nhận thức điều chỉnh hành vi và thái độ, nhận thức đúng đắn sẽ góp phần nâng cao chất lượng đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp.

Do đó, để công tác đánh giá thực hiện công việc đạt hiệu quả cao thì cần nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác đánh giá. Bởi vì đây chính là những người xây dựng bản đánh giá cho toàn doanh nghiệp, là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác này.

1.4.3. Sự quan tâm của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Người lao động là một yếu tố cấu thành trong đánh giá thực hiện công việc. Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mình thì người lao động cũng phải tham gia đánh giá chính công việc mình đảm nhận thông qua các tiêu chí mà doanh nghiệp đưa ra. Mỗi cá nhân người lao động sẽ có những động cơ lao động, mối quan tâm và thái độ khác nhau trong công việc, vì thế mỗi người trong số họ sẽ có những ưu tiên riêng trong quá trình công tác của mình. Cho nên khi xây dựng thiết kế bản đánh giá làm sao để trung hòa được giữa động cơ lao động của người lao động với mục tiêu chung của Công ty là điều quan trọng, có như vậy việc đánh giá mới có ý nghĩa. Nếu như Công ty xây dựng bản đánh giá THCV không hướng được hành vi của người lao động vào cùng với mục tiêu chung của tổ chức thì việc đánh giá không có ý nghĩa. Vì vậy, người cán bộ nhân sự thiết kế nội dung ĐGTHCV phải hiểu được chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân sự để đưa ra những nội dung phù hợp và sát thực nhất vào bản đánh giá. Ngoài ra thái độ của người lao động cũng có vai trò quan trọng trong việc tổ chức phỏng vấn đánh giá. Người lao động có thái độ nghiêm túc trong hành vi lao động của mình sẽ hợp tác tốt với người lãnh đạo trong quá trình phỏng vấn, giúp cho việc phản hồi thông tin trong ĐGTHCV của Công ty trở nên hiệu quả và có ý nghĩa hơn.

Bên cạnh đó, bất kỳ người lao động nào cũng muốn được ghi nhận những cống hiến trong quá trình lao động và làm việc tại doanh nghiệp của mình. Do đó, công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách

công bằng công khai minh bạch đi kèm với chế độ đãi ngộ, khen thưởng, thăng tiến hợp lý sẽ thúc đẩy người lao động có đánh giá chính xác hơn về công việc mình tham gia. Bên cạnh đó, người lao động cũng đóng vị trí vô cùng quan trọng trong việc cung cấp thông tin một cách đầy đủ và chính xác về điều kiện và môi trường làm việc tại doanh nghiệp. Đây chính là cơ sở để ban lãnh đạo doanh nghiệp có các chính sách quản trị nhân lực hoàn thiện hơn nữa, góp phần tạo động lực làm việc cho nhân viên và tăng năng suất lao động.

1.4.4. Văn hóa doanh nghiệp

Với mỗi tổ chức đều có một nét văn hóa đặc trưng. Văn hóa doanh nghiệp là những giá trị tinh thần tồn tại trong doanh nghiệp từ thế hệ này sang thế hệ khác. Mọi người trong tổ chức gắn kết với nhau không chỉ vì những mục tiêu kinh tế khác nhau mà còn vì giá trị tinh thần cốt lõi của tổ chức đó. Chính những giá trị cốt lõi đó ảnh hưởng đến nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu văn hóa doanh nghiệp coi trọng yếu tố trung thành, sự gắn kết với doanh nghiệp thì khi xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện các tiêu chí này sẽ chiếm trọng số cao hơn. Hoặc đối với các doanh nghiệp nét văn hóa đặc trưng của họ là luôn luôn đúng giờ trong công việc thì công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ tập trung nhiều hơn vào việc chấp hành kỷ luật, kỷ cương của tổ chức.

Như vậy, có thể thấy văn hóa doanh nghiệp là tinh thần của doanh nghiệp, là yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp với nhau. Văn hóa doanh nghiệp phản ánh quan điểm của lãnh đạo đối với các giá trị mà doanh nghiệp muốn xây dựng nên. Như vậy, với mỗi doanh nghiệp có nét văn hóa khác nhau thì sẽ có ảnh hưởng khác nhau đến công tác đánh giá thực hiện công việc.

1.4.5. Một số công tác khác của hoạt động quản trị nhân lực

Hoạt động của các công tác khác là nhân tố ảnh hưởng tới công tác ĐGTHCV của một đơn vị bởi lẽ, mọi hoạt động quản trị nhân lực trong đơn vị bao gồm: Kế hoạch hóa, tuyển dụng, bố trí, sử dụng, đào tạo, trả thù lao lao động, quan hệ lao động đều là một mắt xích phụ thuộc lẫn nhau tổng chiến lược nhân sự của Công ty. Hoạt động của công tác này sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của công tác khác, mọi sự biến đổi của công tác này trở thành nhân tố để thay đổi công tác khác, chính vì thế khi ta phân tích về công tác ĐGTHCV thì mọi công tác QTNL khác của đơn vị sẽ là nhân tố xem xét ảnh hưởng đến ĐGTHCV

ü Kế hoạch hóa nhân sự

Kế hoạch hóa là việc xem xét, lên dự thảo toàn bộ quá trình hoạt động nhân sự của công ty. Căn cứ và phục vụ cho kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Trong kế hoạch hóa nhân sự, người cán bộ xác định số lượng, chất lượng lao động cần có để đảm bảo kế hoạch hoạt động sản xuất đề ra trên cơ sở đánh giá hiện trạng nhân sự hiện tại. Thống qua kết quả ĐGTHCV năm trước, cán bộ nhân sự xác định được chất lượng của người lao động trong đơn vị hiện tại có đảm bảo được việc thực hiện nhiệm vụ năm tới không, nếu không thì cần có kết hoặc đào tạo nâng cao kiến thức, hoặc tuyển thêm người, nếu thừa lao động thì phải lên kế hoạch ĐGTHCV để tiến hành tinh giản lao động...chính trong quá trình lên kế hoạch nhân sự để đảm bảo thực hiện mục tiêu của công ty mà nội dung ĐGTHCV sẽ có những thay đổi hoặc giữ nguyên, kế hoạch ĐGTHCV cũng sẽ được tiến hành cho phù hợp.

ü Tuyển mộ, tuyển chọn

Kết quả ĐGTHCV của doanh nghiệp là một trong những cơ sở giúp nhà quản lý xem xét, so sánh giữa khả năng thực hiện công việc của người lao động với khối lượng công việc cần hoàn thành, từ đó đưa ra quyết định có nên tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn hay không. Ngược lại, những ứng viên có trình độ cao được tuyển chọn sẽ có khả năng thực hiện công việc tốt hơn.

Điều này có tác động rất lớn đến kết quả ĐGTHCV và làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuyển chọn trở thành nhân tố ảnh hưởng tới công tác ĐGTHCV trên khía cạnh đó.

ũ *Bố trí và sử dụng nhân lực*

Bố trí và sử dụng nhân lực có ảnh hưởng rất lớn tới công tác ĐGTHCV bởi nếu tổ chức bố trí và sử dụng đúng người – đúng việc sẽ làm cho hiệu quả của người lao động tốt nhất, nó khiến cho việc ĐGTHCV trở nên ý nghĩa và chính xác hơn khi người lao động được đào tạo đúng chuyên môn, được làm việc đúng vị trí, hiệu suất công việc và mức độ hoàn thành công việc chắc chắn sẽ có sự khác biệt với người bố trí trái nghề. ĐGTHCV cho một ví trí đề ra mức độ đo lường trên cơ sở tiêu chuẩn của người lao động đúng trình độ, vì thế nếu đưa những tiêu chí đánh giá đó cho người bố trí và sử dụng không phù hợp thì không chính xác, khiến kết quả đánh giá của người lao động không chính xác và kết quả này không có ý nghĩa.

ũ *Đào tạo*

Việc đào tạo người lao động để giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc đã được hầy hết các đơn vị ngày nay tiến hành. ĐGTHCV đóng vai trò trọng tâm trong công tác đào tạo và phát triển vì nó giúp xác định chính xác những điểm yếu và hạn chế của người lao động, từ đó xác định được nhu cầu cần bồi dưỡng kiến thức, xây dựng chương trình đào tạo có hiệu quả, thực sự đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Hơn nữa ĐGTHCV còn giúp đánh giá được năng lực tiềm ẩn cũng như khả năng thăng tiến trong tương lai của người lao động. Tuy nhiên không phải cứ đào tạo là giúp cho người lao động nâng cao hiệu quả công việc, cũng như không phải cứ thiếu kỹ năng, trình độ chuyên môn thấp là nguyên nhân cho việc không hoàn thành nhiệm vụ của người lao động. Đôi khi nguyên nhân thực sự của vấn đề nằm ở khối lượng công việc được giao quá nhiều, mục tiêu đặt ra quá cao. ĐGTHCV là chìa khóa để người quản lý nhân sự thấy được điều này.

Ủi Quan hệ lao động

Ta biết rằng kết quả ĐGTHCV là căn cứ để giải quyết bất bình, kỷ luật lao động một cách chính xác, thực hiện tốt nội quy lao động của tổ chức. Chính vì thế, với một doanh nghiệp muốn có được sự hài hòa trong quan hệ lao động thì việc hướng hành vi thực hiện của người lao động trong việc tuân thủ kỷ luật, đoàn kết, có tinh thần đồng đội và hoạt động phong trào thi đua thì cần đưa các tiêu chí đó vào chấm điểm trong công tác ĐGTHCV để người lao động nắm được những vấn đề gì mình cần lưu ý để có kết quả đánh giá tốt nên người lao động sẽ dần ý thức cho mình hoàn thiện mối quan hệ lao động tốt trong doanh nghiệp. Ngoài ra, phỏng vấn đánh giá sẽ là cơ hội để lãnh đạo đơn vị và người lao động có cơ hội trao đổi từ đó hiểu nhau hơn, làm cho mối quan hệ lao động trở nên lành mạnh hơn, tránh những mâu thuẫn, bất bình trong lao động. Do đó, khi xây dựng chương trình ĐGTHCV và phỏng vấn đánh giá các cán bộ quản lý phải lồng vào đó các tiêu chí thể hiện sự cải thiện mối quan hệ lao động, phản hồi kịp thời những thắc mắc, bất bình của người lao động.

1.5. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong và ngoài nước về công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác ĐGTHCV đã được quan tâm triển khai thực hiện tại nhiều loại hình tổ chức, doanh nghiệp Việt Nam. Trong đó, kinh nghiệm của một số tổ chức sau đây được tác giả rút ra dựa trên việc phân tích mục đích, phương pháp và các bước ĐGTHCV.

v Công ty cổ phần Vinamilk

Công ty có trụ sở chính tại số 10, phố Tân Trào, phường Tân Phú, quận 7, TP Hồ Chí Minh với lĩnh vực kinh doanh chính là sản xuất sữa và các sản phẩm về sữa phục vụ nhu cầu trong nước. Mục đích của ĐGTHCV tại công ty hướng tới việc giám sát sự thực hiện công việc của người lao động, khen thưởng, tạo động lực lao động. Công ty khá chú trọng đến công tác huấn

luyện những người làm công tác đánh giá. Công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên chủ yếu do những người lãnh đạo các phòng ban trong công ty đảm nhiệm. Nhận thức rõ ràng việc đánh giá sẽ chịu ảnh hưởng của tình cảm con người, nên nhằm khắc phục tình trạng này công ty mở các lớp huấn luyện về nghệ thuật lãnh đạo, nghệ thuật sống. Đây là những hoạt động nội bộ. Khóa huấn luyện tinh thần “Giá trị cuộc sống – Sức mạnh từ Tâm” hướng dẫn bởi chuyên gia quốc tế người Trung Quốc Thiên Ngọc Phân làm một trong những khóa học huấn luyện cho những người làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên nhằm nâng cao tính chính xác của công tác đánh giá thực hiện công việc.

Vinamilk lựa chọn nhiều phương pháp đánh giá khác nhau cho từng đối tượng lao động khác nhau. Đối với các bộ phận nhân viên bán hàng, sản xuất, tiếp thị Vinamilk lựa chọn phương pháp đánh giá bằng thang điểm dựa trên hành vi. Là phương pháp kết hợp giữa phương pháp mức thang điểm và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Sự kết hợp hai phương pháp này phù hợp với tính chất công việc của các vị trí công việc trên, bên cạnh đó tiêu chí đánh giá thống nhất giữa những người được đánh giá. Tuy nhiên người đánh giá được quy định rõ ràng và chỉ có một cấp đánh giá đối với từng đối tượng thay vì nhiều người đánh giá cho từng đối tượng: tổ trưởng đánh giá công nhân, phụ trách phòng/ban đánh giá khối nhân viên. Điều này giúp kết quả đánh giá được hoàn thiện sớm tuy nhiên có thể dẫn tới lỗi thiên vị hoặc thông tin thiếu khách quan.

▼ Công ty Cổ phần đầu tư xuất nhập khẩu da giày Hà Nội

Công ty đặt trụ sở tại 409 Tam Trinh – Quận Hoàng Mai – Thành phố Hà Nội, chuyên sản xuất các loại giày da nhằm mục đích xuất khẩu. Công ty tiến hành đánh giá đối với tất cả cán bộ công nhân viên theo văn bản quy định chính thức. Công tác ĐGTHCV góp phần giám sát việc thực hiện công việc

của người lao động và đảm bảo cho mọi hoạt động của công ty đều được thông suốt. Mục đích chủ yếu là khen thưởng để xét chọn lao động giỏi, lao động đạt chiến sĩ thi đua cấp công ty và các danh hiệu thi đua khác. Công ty sử dụng phương pháp “Thang đo đánh giá đồ họa”. Các tiêu chuẩn trong thang đo được xây dựng trong quy định và được lượng hóa theo hệ thống điểm của công ty. Từ những tiêu chuẩn được lượng hóa này, người đánh giá sẽ xếp loại người lao động loại A,B,C hoặc không được xếp loại. Với đối tượng chủ yếu là công nhân, nội dung công việc mang tính chất chuyên môn hóa theo công đoạn và lặp đi lặp lại thì phương pháp này là khá phù hợp.

▼ Công ty sứ vệ sinh VINAX – GIẢNG VÕ

Đây là công ty liên doanh Việt Nam - Nhật Bản, tập trung sản xuất các loại xi bệt phục vụ thị trường Việt Nam, Châu Âu và Nhật Bản. Tại công ty, mục đích chủ yếu của ĐGTHCV là lập kế hoạch tăng lương và giám sát việc 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.

Hướng tới mục đích trên, quy trình đánh giá đã được xác định thành sáu bước cụ thể: lên kế hoạch đánh giá, họp bàn đánh giá, tiến hành đánh giá, thông báo kết quả đánh giá, ra quyết định kết quả đánh giá, lập kế hoạch tăng lương. 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. Bên cạnh đó, công ty sử dụng phương pháp “thang đo đồ họa” để ĐGTHCV, mẫu đánh giá tại đây được xây dựng riêng cho từng đối tượng đánh giá. 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 một số doanh nghiệp trên, có thể thấy hoạt động này đã được tổ chức thực hiện dưới các hình thức và mục đích khá phong phú. 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, 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.

Ù Một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang

ĐGTHCV là một hoạt động QTNL quan trọng nên trên thực tế, nó luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức, có thể được thực hiện một cách chính thức hoặc không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên, thông thường công ty quy mô nhỏ sẽ đánh giá một cách không chính thức.

ĐGTHCV tại nước ta cho thấy các tổ chức khi tiến hành ĐGTHCV đều gặp phải một số khó khăn chung như: (1) đa số các tổ chức chưa khai thác, sử dụng hết các phương pháp ĐGTHCV; (2) các phương pháp thường được sử dụng như so sánh xếp hạng, phân phối bắt buộc theo chỉ tiêu %, bản tường thuật, nhận xét đánh giá, thang đo đồ họa (thông qua mẫu phiếu) chưa được vận dụng hiệu quả, nặng về định tính, thiếu định lượng và không bao phủ hết các đối tượng đánh giá; (3) khó xây dựng hệ thống đánh giá phù hợp với tất cả mọi người vì mỗi vị trí có đặc thù công việc và cá nhân thực hiện công việc khác nhau; (4) người đánh giá dễ mắc phải lỗi thiên vị, thái cực, ảnh hưởng của văn hóa và định kiến xã hội, ...

Sau khi phân tích chung về tình hình ĐGTHCV của các công ty, có thể tổng hợp một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Công ty Cổ phần Thành Quang như sau:

Thứ nhất, sử dụng kết hợp 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 thang đo đánh giá đồ họa và quản lý bằng mục tiêu vì sử dụng hai phương pháp này nhìn chung khá hiệu quả, 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, 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 tư, cần chú trọng đến việc xây dựng kênh thông tin phản hồi hai chiều cá nhân – tổ chức. Việc đưa ra kết quả đánh giá sau đó lắng nghe, tiếp thu, giải quyết những băn khoăn của người lao động sẽ đảm bảo hiệu quả ĐGTHCV, mang lại lợi ích cho cả tổ chức và cá nhân người lao động.

Kế thừa và phát triển các thành tựu của khoa học thế giới không chỉ là yêu cầu mà còn là một trong những nhiệm vụ quan trọng các doanh nghiệp phải thực hiện trong các hoạt động QTNL nhằm đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang

2.1.1. *Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang*

v Giới thiệu chung về công ty

Tên doanh nghiệp (tiếng Việt):	Công ty Cổ phần Thành Quang
Tên doanh nghiệp (tiếng Anh):	Thanh Quang Investment Joint Stock Company
Logo công ty:	
Người đại diện pháp luật:	Ông Nguyễn Thanh Quang Chức vụ: Tổng Giám đốc
Địa chỉ trụ sở chính:	Tòa nhà 21 Láng Hạ , Ba Đình, Hà Nội
Điện thoại:	ĐT: 04.62650088 04.62650099 Fax: 04.62777319
Email:	info@thanhquanggroup.vn
Website:	www.thanhquanggroup.vn

Văn bản thành lập công ty: Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0101549068 do Phòng đăng ký kinh doanh Thành phố Hà nội cấp ngày 12/10/2004. .

Ngành nghề kinh doanh chính: Xử lý ô nhiễm và hoạt động quản lý chất thải; Hoạt động thu gom, xử lý và tiêu hủy rác thải; tái chế phế liệu; Thoát

nước và xử lý nước thải; Vệ sinh nhà cửa và các công trình khác; Lắp đặt hệ thống cấp thoát nước; Dịch vụ chăm sóc và duy trì cảnh quan; Xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, giao thông, đê kè hệ thống cấp thoát nước công nghiệp và dân dụng, các công trình hạ tầng kỹ thuật.

Các công ty trực thuộc: Công ty Cổ phần Thương mại Thành Khôi, Công ty Cổ phần Bất động sản Thành Quang, Công ty CP Môi trường - Đô thị Thành Quang.

v Lịch sử hình thành

2004: Công ty cổ phần xây dựng công nghiệp và thương mại Thành Quang, tiền thân của Công ty Cổ phần Thành Quang được thành lập chuyên hoạt động trong lĩnh vực thi công, xây dựng các công trình công nghiệp, dân dụng, kinh doanh bất động sản

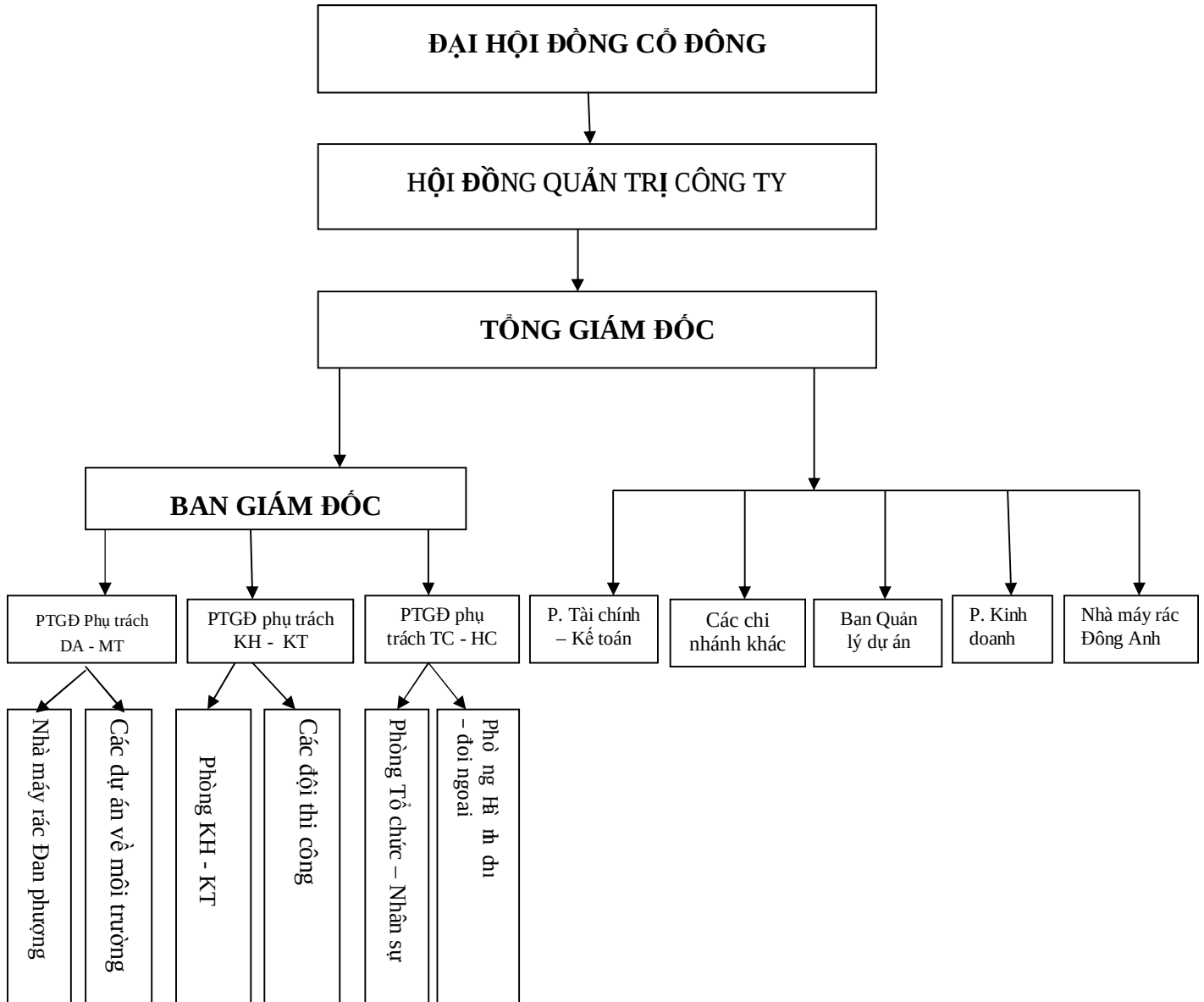
2010: Công ty cổ phần Đầu tư Thành Quang tổ chức sắp xếp lại và mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh sang lĩnh vực mới: thu gom, xử lý và tiêu hủy rác thải; tái chế phế liệu với mục tiêu vì một môi trường Xanh - Sạch - Đẹp. Xây dựng hai nhà máy: Nhà máy rác tại Huyện Đông Anh và nhà máy xử lý và chế biến rác thải tại huyện Đan Phượng, Hà Nội.

2011: Triển khai dự án “ Khu xử lý rác thải tại Huyện Đông Anh” và Dự án” Nhà máy xử lý và chế biến rác Phương Đình” tại huyện Đan Phượng. Đây là 02 dự án có quy mô lớn, ứng dụng công nghệ xử lý rác thải tiên tiến bậc nhất khu vực Đông Nam Á.

2012: Công ty chính thức được đổi tên là Công ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang hoạt động theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0101549068 do Phòng đăng ký kinh doanh Thành phố Hà nội cấp ngày 12/10/2004.

Từ 2012 đến nay: Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang không ngừng nỗ lực và hoạt động trong lĩnh vực mới.

2.1.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy của công ty cổ phần đầu tư Thành Quang



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty năm 2014

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang

Bảng 2.1. Thống kê nguồn nhân lực của Công ty qua các năm

	2011	2012		2013		2014	
	Số tuyệt đối	Số tuyệt đối	% tăng giảm so với năm trước	Số tuyệt đối	% tăng giảm so với năm 2012	Số tuyệt đối	% tăng giảm so với năm 2013
Số lượng nguồn nhân lực	217	222	102%	278	127%	310	112%
Theo trình độ chuyên môn							
-ĐH và trên ĐH	54	59	108%	70	119%	83	119%
-Cao đẳng	60	48	80%	59	123%	64	108%
- Trung cấp	30	35	117%	47	134%	52	111%
- Lao động phổ thông	73	80	109%	102	128%	111	109%
Theo giới tính							
-Nam	138	152	110%	182	120%	229	126%
-Nữ	79	70	88,6%	96	137%	81	84,4%
Theo độ tuổi							
< 25 tuổi	111	100	90,1%	116	116%	125	108%
25 – 35 tuổi	56	67	120%	95	142%	113	119%
>35 tuổi	50	55	110%	67	122%	72	120%
Theo loại lao động							
-Quản lý	47	40	85%	52	130%	60	115%
-Lao động trực tiếp	170	182	107%	216	119%	250	116%

(Nguồn: Báo cáo nguồn nhân lực của phòng Tổ chức – Nhân sự năm 2014)

v Số lượng

Số lượng lao động của công ty tăng đều qua các năm. Tính đến thời điểm tháng 12/2014 tổng số lao động tại công ty là 310 người, tăng 12% so với cùng kỳ năm 2013. Do nhu cầu sử dụng lao động tại nhà máy rác Đan Phượng lớn nên công ty liên tục tuyển dụng các vị trí để đáp ứng nhu cầu công việc. Trong số 310 người lao động thì số lao động tại Nhà máy rác Đan Phượng chiếm 61,29% tổng số người lao động.

v Chất lượng

ü Về trình độ chuyên môn kỹ thuật

Qua bảng thống kê số liệu trên ta thấy số lượng lao động đạt trình độ Đại học và trên Đại học chiếm 26,77%, Cao đẳng chiếm 20,65%, trung cấp chiếm 16,77%, lao động phổ thông chiếm 35,80%. Số lượng lao động có trình độ lao động phổ thông chiếm tỉ lệ lớn nhất, nhóm này là những lao động trực tiếp tham gia vào công tác sản xuất. Do nhiều vị trí công việc không yêu cầu trình độ chuyên môn kỹ thuật cao nên công ty chỉ tuyển công nhân có trình độ lao động phổ thông. Cần phải nói thêm rằng lao động của ba khu vực: Văn phòng Hà Nội, nhà máy rác Đan Phượng và Nhà máy rác Đông Anh có sự khác biệt về cơ cấu trình độ do đặc thù công việc: (1) Tại văn phòng Hà Nội, 100% là lao động gián tiếp, đòi hỏi cao kỹ năng và kiến thức chuyên ngành với lực lượng lao động có trình độ đại học và trên đại học sẽ là lực lượng chủ chốt; (2) Nhà máy rác Đông Anh với nhân lực chủ yếu là công nhân kỹ thuật và vận hành máy móc, do vậy tỷ lệ lao động trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm ưu thế. (3) Tại Nhà máy rác Đan Phượng, công việc chủ yếu là trung chuyển, bốc dỡ hàng hóa thu gom rác với số lượng công nhân chiếm khá đông, vì vậy người lao động có trình độ phổ thông chiếm tỷ lệ cao nhất trong các đơn vị.

ü Cơ cấu tuổi và giới tính

Về độ tuổi của người lao động đang làm việc tại Công ty được phân ra làm ba nhóm chính: <25 tuổi, từ 25 – 35 tuổi và >35 tuổi. Qua bảng số liệu thống kê ở trên ta thấy về độ tuổi có biến động tăng giảm, tuy nhiên chiếm tỉ lệ lớn nhất vẫn là độ tuổi < 25 (40,32%), tỉ lệ nhỏ nhất là độ tuổi > 35 tuổi (23,2%). Điều này là hoàn toàn hợp lý khi độ tuổi < 25 chủ yếu là lao động trực tiếp, đội ngũ lao động trẻ này chủ yếu làm việc tại nhà máy. Còn người lao động có độ tuổi từ 35 trở lên chủ yếu là lao động quản lý và một số vị trí khác yêu cầu kinh nghiệm lâu năm. So sánh với phần trăm số lao động quản lý điều này là hoàn toàn hợp lý khi số lao động quản lý chỉ chiếm 19,37% tổng số lao động. Vị trí lao động quản lý tại công ty chủ yếu là những nhân viên đã gắn bó lâu năm với công ty và có nhiều kinh nghiệm trong công việc.

Về giới tính, số lượng lao động nam nữ có biến động tăng giảm qua các năm, đến năm 2014 số lao động nam tăng 126% so với cùng kỳ năm 2013 và số lao động nữ giảm 15,6% so với cùng kỳ. Số lao động nam chiếm 73,87% và số lao động nữ chiếm 26,13%, do đặc thù công việc phù hợp với tình trạng sức khỏe và thể chất của nam giới do đó có nhiều vị trí công ty chỉ tuyển nam giới không tuyển nữ giới nhằm đảm bảo yêu cầu công việc, giảm biến động nhân lực qua các năm.

Lao động quản lý chiếm 19,37% tổng số lao động toàn công ty. Đây là đội ngũ lao động không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất song công việc của họ ảnh hưởng rất lớn đến tình hình sản xuất kinh doanh cũng như tiến độ làm việc lại công ty. Lao động trực tiếp chiếm 80.63% tổng số lao động, điều này là hợp lý vì công ty đang hoạt động trong lĩnh vực xử lý rác thải, do đó nhu cầu về lao động kỹ thuật là rất lớn.

Tỷ lệ giữa lao động quản lý vào lao động kỹ thuật cũng là khá hợp lý, không có sự mất cân bằng giữa những người trực tiếp sản xuất và những người gián tiếp tham gia vào quá trình này.

2.2. Phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang

2.2.1. Thực trạng lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

2.2.1.1. Thực trạng xác định mục tiêu của ĐGTHCV

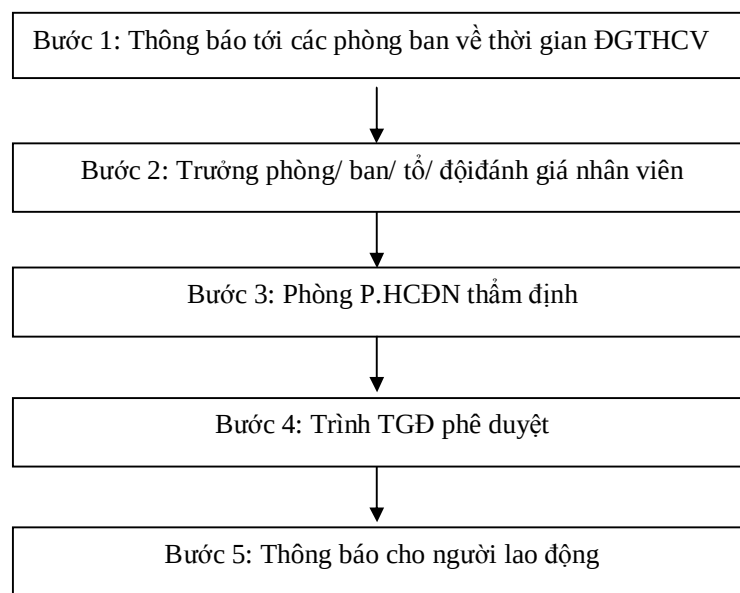
ĐGTHCV tại Công ty được xác định hướng tới các mục tiêu: (1) Sử dụng làm căn cứ tính thưởng cho người lao động. (2) Hướng đến mục tiêu hành chính: Qua quá trình đánh giá thực hiện công việc ban lãnh đạo muốn nhân viên nhìn rõ những nhược điểm của mình trong việc chấp hành nội quy, quy chế của Công ty, từ đó có biện pháp khắc phục và nâng cao thành tích trong công việc. (3) Mục tiêu đào tạo: ĐGTHCV đo lường mức độ hoàn thành công việc của người lao động trong Công ty, đây là cơ sở cho việc đào tạo đối với những cán bộ công nhân viên còn thiếu kiến thức, kỹ năng trong công việc cũng như đào tạo nâng cao cho những cán bộ công nhân viên có thành tích tốt trong quá trình công tác nhằm xây dựng đội ngũ nhân lực trong công ty ngày càng vững mạnh. Trong đó mục tiêu về kinh tế, tức là liên quan trực tiếp đến vấn đề tính thưởng cho người lao động được Ban lãnh đạo chú trọng nhất. Việc xác định rõ được mục tiêu chính giúp Công ty xác định được trọng tâm trong việc đánh giá là khối lượng và chất lượng công việc thực tế mà người lao động hoàn thành trong quá trình thực hiện công việc của mình.

Theo số liệu điều tra, 100% người lao động được hỏi cho rằng mục tiêu của Công tác ĐGTHCV tại công ty là căn cứ tính thưởng cho người lao động. Như vậy người lao động quan tâm đến công tác đánh giá thực hiện công việc với mục tiêu là tiền thưởng hơn là các mục tiêu về hành chính hay mục tiêu về đào tạo. Qua đó có thể thấy rằng công tác truyền thông tại Công ty chưa tốt, mục đích của công tác ĐGTHCV chỉ được người lao động biết đến đó là mục tiêu về kinh tế, đó là khoản tiền thưởng cuối năm dành cho người lao động. Họ không biết rằng công tác ĐGTHCV cũng góp phần quan trọng trong các

chính sách đào tạo, tuyển dụng...Như vậy, để người lao động hiểu sâu sắc hơn về tầm quan trọng của công tác này thì công ty cần chú trọng hơn nữa công tác truyền thông cho người lao động trong công ty.

2.2.1.2. *Thực trạng thiết lập quy trình ĐGTHCV*

Quy trình ĐGTHCV tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang được thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.2: Quy trình đánh giá thực hiện công việc tại công ty

- Thời gian ĐGTHCV tại Công ty được tiến hành vào tháng 12 hàng năm. Công tác này nhằm mục đích tìm ra những nhân viên có thành tích tốt trong quá trình làm việc một năm, và có hình thức khen thưởng đối với các cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.
- Sau khi nhận được thông báo về thời gian ĐGTHCV và các biểu mẫu cần thiết thì Trưởng các phòng/ ban/tổ/đội tiến hành đánh giá và tổng hợp quá trình hoàn thành công việc của các thành viên trong phòng/ tổ/ đội của mình.
- Phòng Hành chính – Đối ngoại có nhiệm vụ thẩm định lại các bản báo cáo của người lao động và trình lên Tổng Giám đốc phê duyệt.
- Bước cuối cùng đó là thông báo kết quả đánh giá cho người lao động.

2.2.2. *Thực trạng tổ chức đánh giá thực hiện công việc*

2.2.2.1. *Thực trạng xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn ĐGTHCV*

ü Về tiêu chí:

Công tác ĐGTHCV tại Công ty được tiến hành cho hai nhóm đối tượng chính đó là lao động trực tiếp, lao động gián tiếp. Tuy nhiên trong lao động gián tiếp gồm lao động quản lý và những lao động còn lại. Để tránh nhầm lẫn với các nhóm đối tượng trong đề tài nghiên cứu này tác giả tách ra làm ba nhóm đối tượng đó là:

- Lao động quản lý bao gồm những người làm công tác chỉ đạo điều hành các hoạt động trong công ty, chiếm giữ các chức danh: Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Trưởng phòng, Quản đốc, Đốc công.
- Lao động gián tiếp: Chính là toàn bộ lao động gián tiếp trừ đi số lượng lao động quản lý.
- Lao động trực tiếp: Là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty.

Với mỗi nhóm đối tượng có các tiêu chí và gắn với từng tiêu chí là các trọng số tương ứng trong quá trình đánh giá. Đối với lao động trực tiếp và lao động gián tiếp gồm có các tiêu chí thể hiện thông qua bảng sau:

Bảng 2.2: Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc dành cho lao động trực tiếp và lao động gián tiếp

STT	Tiêu chí	Trọng số
1	Hoàn thành kế hoạch sản xuất	10
2	Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác trong quá trình thực hiện nhiệm vụ	2
3	Thực hiện báo cáo kịp thời	1
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2

5	Có sáng kiến đóng góp	2
6	Đảm bảo an toàn lao động	1
7	Học hỏi kiến thức và kinh nghiệm	1
8	Tham gia đầy đủ các phong trào do công ty phát động	1

(Nguồn: Số liệu Phòng Tổ chức – Nhân sự)

Như vậy nội dung và căn cứ các tiêu chí công ty sử dụng để đánh giá lao động gián tiếp bao gồm:

- Hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh: Đây là tiêu chí quan trọng nhất trong thang đo đánh giá của công ty, được gán trọng số là 10 trong khi tổng các trọng số của 7 tiêu chí còn lại cũng chỉ là 10. Tiêu chí này được đánh giá dựa trên mức độ hoàn thành các mục tiêu đầu kỳ đề ra đến đâu. Căn cứ để đánh giá chính là kết quả của phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

- Phối hợp với các đồng nghiệp khác để thực hiện nhiệm vụ: Tiêu chí này được gán trọng số 2, điều đó thể hiện sự phối hợp với các đồng nghiệp trong công việc cũng là một yếu tố để đánh giá tình hình THCV của nhân viên ra sao. Căn cứ để đánh giá tiêu chí này chưa rõ ràng, để đánh giá được yêu cầu người đánh giá phải theo dõi quá trình làm việc của nhân viên chứ không có văn bản hay bảng biểu nào ghi lại vấn đề này.

- Thực hiện báo cáo kịp thời hợp lý: Đây là một tiêu chí phản ánh mức độ quan tâm đến công việc của nhân viên, nó cũng chính là một yếu tố thể hiện được tình hình THCV của họ vì chỉ có hoàn thành công việc tốt thì mới có báo cáo kịp thời và hợp lý. Song với lao động gián tiếp, họ luôn được yêu cầu phải làm báo cáo để thông báo tình hình làm việc trong cả tuần vào chiều thứ 6, điều này cũng chính là yêu cầu công việc của nhân viên đó. Do đó, nó đã được phản ánh trong chỉ tiêu hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh.

- Chấp hành nội quy, quy định của công ty: Căn cứ để đánh giá chính là những lần mắc lỗi hay bị kỷ luật của nhân viên sẽ được ghi lại trong sổ giao ban hay lưu trong sổ quản lý của người đánh giá. Còn nếu không vi phạm nào

được ghi lại thì người đánh giá cho rằng nhân viên đo thực hiện tốt nội quy, quy định của công ty.

- Có sáng kiến đóng góp: tiêu chí này được gán trọng số 2, để thấy rằng những sáng tạo nhằm nâng cao hiệu quả công việc được công ty đánh giá khá cao. Tiêu chí này đánh giá khả năng phát triển của nhân viên. Những sáng kiến kinh nghiệm được đánh giá cao là những sáng kiến có tính khả thi cao, phù hợp với tình hình thực tế của công ty và có thể áp dụng rộng rãi trong toàn công ty.

- Đảm bảo an toàn lao động: Vấn đề an toàn lao động luôn được đề cao trong công ty, dù lao động gián tiếp không trực tiếp tham gia vào quá trình lao động sản xuất song họ vẫn có những thời gian tác nghiệp tại công trình thi công và tại các nhà máy.

- Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động: Tiêu chí này thể hiện khả năng nỗ lực không ngừng học hỏi kiến thức và kinh nghiệm, thể hiện khả năng phát triển của nhân viên trong tương lai. Công ty luôn hoàn toàn ủng hộ những người ham học hỏi và tiếp thu những công nghệ sản xuất tiên tiến vì vậy công ty muốn đưa tiêu chí này vào để tạo động lực, khuyến khích nhân viên của mình. Tuy nhiên căn cứ đánh giá tiêu chí này không cụ thể và người đánh giá mang suy nghĩ chủ quan để cho điểm tiêu chí này.

- Tham gia đầy đủ các phong trào do công ty phát động: Căn cứ đánh giá chính là quá trình tham gia các phong trào và mức độ nhiệt tình của nhân viên, những điều này được ghi lại trong sổ quản lý của các trưởng đơn vị.

Đối với cán bộ quản lý, các tiêu chí đánh giá và các trọng số tương ứng như sau:

Bảng 2.3: Các tiêu chí ĐGTHCV dành cho lao động quản lý

STT	Tiêu chí	Trọng số
1	Lập và hoàn thành kế hoạch sản xuất	10
2	Quản lý, sắp xếp người lao động đúng người đúng việc, đúng thời điểm.	2
3	Thực hiện báo cáo kịp thời	1
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2
5	Có sáng kiến đóng góp	2
6	Đảm bảo an toàn lao động	1
7	Học hỏi kiến thức và kinh nghiệm	1
8	Phát động phong trào thi đua trong đơn vị	1

(Nguồn: Số liệu Phòng Tổ chức – Nhân sự)

Đối với cán bộ quản lý có hai chỉ tiêu khác so với các chỉ tiêu đánh giá công nhân viên đó là:

- **Lập và hoàn thành kế hoạch sản xuất:** So với tiêu chí “Hoàn thành kế hoạch sản xuất ” của công nhân viên đối với những cán bộ đánh giá còn thêm nhiệm vụ lập kế hoạch, do vai trò lập kế hoạch đối với cán bộ quản lý là khá quan trọng, công việc mà công ty giao cho từng bộ phận có được hoàn thành tốt hay không phụ thuộc khá nhiều vào cách mà người quản lý lên kế hoạch thực hiện, phân công công việc cho cấp dưới và giám sát, chỉ đạo, đốc thúc nhân viên hoàn thành khối lượng công việc được yêu cầu. Tiêu chí này được gán trọng số 10 tương tự công nhân viên. Có thể thấy rằng quan điểm của Ban lãnh đạo công ty đó là chú trọng việc lập và hoàn thành công việc của từng đơn vị đề ra, để hoàn thành được công việc đó buộc cán bộ quản lý phải có sự sắp xếp bố trí nhân sự hợp lý để đạt được mục tiêu đề ra. Tuy rằng căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất ở đây là kết quả hoàn thành khối lượng công việc của toàn đơn vị/ bộ phận chứ không phải của chính

người quản lý đó nhưng việc gắn trọng số cao nhất cho tiêu chí này đối với cán bộ quản lý nhằm gắn thêm trách nhiệm của cán bộ quản lý đối với nhân viên của phòng ban/ đơn vị mình để cùng hoàn thành nhiệm vụ đề ra.

- Quản lý, sắp xếp người lao động đúng người đúng việc: Cơ sở để đánh giá tiêu chí này chính là việc những nhân viên mà cán bộ quản lý này trực tiếp được sắp xếp công việc có đúng với chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm hay không, phát huy tính sáng tạo, hăng say lao động...Đây là một trong những tiêu chí phản ánh đúng đắn năng lực của cán bộ quản lý và tiêu chí này được gắn trọng số 2. Trong khi tổng trọng số được sử dụng là 20 thì có nghĩa là tiêu chí này chỉ ảnh hưởng 10% đến tổng điểm đánh giá. Như đã phân tích ở trên mục tiêu công ty hướng đến là mức độ hoàn thành nhiệm vụ nên tiêu chí này chỉ được gắn trọng số là 2. Bên cạnh đó, việc đưa ra tiêu chuẩn cho tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ sẽ dễ dàng hơn tiêu chí sắp xếp, quản lý người lao động đúng người đúng việc bởi vì tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ sẽ mang tính định lượng nhiều hơn và sẽ cho kết quả chính xác hơn.

- Ngoài hai tiêu chí trên những tiêu chí còn lại tương tự thang đo đánh giá dành cho công nhân viên. Điều này chưa thực sự thể hiện rõ nét khác biệt trong đặc thù công việc của cán bộ quản lý với công nhân.

Trong kế hoạch của Công ty, các chỉ tiêu đánh giá được Công ty căn cứ theo các chỉ tiêu được giao cho các phòng/ ban/ tổ/ đội ngay từ đầu năm và các nhiệm vụ được giao theo từng tháng trong buổi họp đầu tháng giữa Tổng Giám đốc và các trưởng phòng/ ban/ tổ/ đội. Một trong các căn cứ quan trọng khi xây dựng các tiêu chí đánh giá là nội dung phân tích công việc thể hiện ở Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, nhưng tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thành quang các văn bản này chưa được hoàn thiện. Hiện nay Công tác phân tích công việc tại Công ty vẫn chưa được triển khai. Mô tả công việc của người lao động được quy định chung trong “ Quy định chức năng nhiệm vụ của Ban Giám đốc; các phòng/ ban/ tổ/ đội sản xuất tại Công

ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang”. Đầu tháng các tiêu chí về sản xuất kinh doanh, hoạt động của Công ty sẽ được Ban lãnh đạo thống nhất và giao cho các phòng/ ban/ tổ/ đội thực hiện, điều này khá phù hợp và sát sao với tình hình thực tế tại Công ty. Việc đưa ra các chỉ tiêu hàng tháng giúp người lao động chủ động hình dung và phân bổ thời gian, năng lực của mình hơn trong công việc.

ü Về tiêu chuẩn đánh giá

Hiện nay tiêu chuẩn đang được áp dụng tại công ty cho các tiêu chí đó là các mức điểm tương ứng với mức độ hoàn thành công việc như sau:

5 điểm: Rất tốt

4 điểm: Tốt

3 điểm: Khá

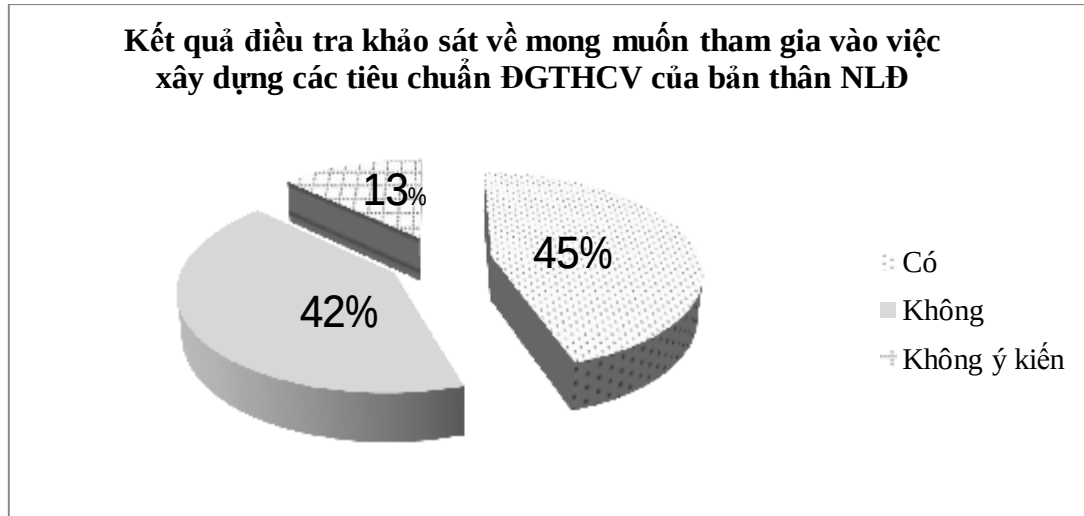
2 điểm: Trung bình

1 điểm: Yếu

Tuy nhiên để quy định rõ ở mức rất tốt thì người lao động phải đạt được những yêu cầu gì thì công ty lại chưa xây dựng. Do đó, để đánh giá mức rất tốt và tốt chủ yếu là do yếu tố chủ quan của người đánh giá. Đối với tất cả tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đều chưa có tiêu chuẩn cụ thể và rõ ràng, do đó kết quả ĐGTHCV bị chi phối bởi yếu tố chủ quan của người đánh giá.

Để công tác ĐGTHCV cho kết quả chính xác thì cần có hệ thống tiêu chí và tiêu chuẩn tương ứng với từng tiêu chí thật rõ ràng, có thể áp dụng với toàn bộ người lao động. Điều này hạn chế lỗi thiên vị của người đánh giá, góp phần nâng cao chất lượng công tác ĐGTHCV. Hiện nay, tiêu chí đánh giá thực hiện tại công ty do cán bộ Phòng Tổ chức – Nhân sự đảm nhận, tác giả

đã điều tra về mong muốn xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của người lao động và thu được kết quả như sau:



Sơ đồ 2.2: Kết quả điều tra khảo sát về mong muốn tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của bản thân người lao động

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát)

Theo kết quả điều tra khảo sát thu được có 42% số lao động được hỏi không có mong muốn tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của mình, 45% trong số đó có mong muốn tham gia và 13% không có ý kiến. Đối với những lao động trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, thực tế bản thân họ chỉ mong muốn kết thúc một năm làm việc có một khoản tiền thưởng tương xứng với quá trình thực hiện công việc của mình. Họ đã quen với việc làm theo mệnh lệnh và không có nhu cầu nghiên cứu xây dựng các tiêu chuẩn ĐGTHCV. Ngược lại với nhóm đối tượng này đó là lao động gián tiếp, họ không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất nhưng vai trò của họ rất lớn trong sự phát triển chung của công ty. Bản thân họ ngoài việc mong muốn có khoản tiền thưởng tương xứng với những gì mình đã thực hiện trong một năm thì có còn có mong muốn góp phần xây dựng tiêu chuẩn ĐGTHCV, bởi vì chính bản thân họ hiểu rõ công việc mình đang đảm nhận và mong muốn xây dựng một bản tiêu chuẩn thực hiện công

việc chính xác hơn nhằm đánh giá đúng quá trình thực hiện công việc. Bên cạnh đó con số 13% người lao động không ý kiến về việc có hay không muốn góp phần xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cũng cho thấy một số bộ phận người lao động khá bàng quan với công tác này tại Công ty. Phòng Tổ chức – Nhân sự cần quan tâm hơn nữa đến công tác truyền thông đến người lao động để chính họ hiểu được tầm quan trọng của công tác này trong quá trình làm việc của người lao động tại công ty hiện nay.

Ngoài ra, để công tác đánh giá thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn nữa thì Phòng Tổ chức – Nhân sự nên chú ý đến việc tham gia vào quá trình đánh giá của người lao động. Đây là nguồn lực cung cấp thông tin chính xác và tin cậy nhất cho công tác đánh giá thực hiện công việc đồng thời là tài liệu để cán bộ quản lý nhân sự có thêm thông tin trong việc tiến hành phân tích công việc – một công tác quản trị nhân sự quan trọng chưa được triển khai tại công ty.

2.2.2.2. Thực trạng lựa chọn phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay công ty đang áp dụng hệ thống ĐGTHCV do phòng Tổ chức – Nhân sự thiết kế cho cả hai lao động trực tiếp và gián tiếp. Với đặc thù sản xuất kinh doanh và cơ cấu tổ chức của công ty gồm cả những công nhân trực tiếp tham gia sản xuất, nhân viên chuyên môn và những cán bộ khối quản lý nên những cán bộ chuyên trách về quản trị nhân lực trong công ty đã thiết kế phương pháp ĐGTHCV là sự phối hợp của ba phương pháp: Quản trị bằng mục tiêu, thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc.

Với lao động gián tiếp: Cán bộ phòng TCNS xác định đây là những lao động thiên về trí óc và để khuyến khích họ nâng cao trách nhiệm cá nhân với công việc nên để đánh giá tình hình làm việc của họ các cán bộ phòng TCNS đã kết hợp sử dụng ba phương pháp đó là: quản trị bằng mục tiêu, thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc.

Với lao động trực tiếp: Đối với những người lao động trực tiếp, phòng TCNS áp dụng phương pháp Thang đo đánh giá đồ họa cho tất cả tiêu thức đánh giá.

Với cán bộ quản lý: Cán bộ quản lý sẽ được chính Tổng giám đốc đánh giá và phương pháp được sử dụng là phương pháp Thang đo đồ họa.

Bên cạnh đó, xuyên suốt quá trình đánh giá công ty sử dụng phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc đối với toàn công ty. Sau đây là chi tiết về các phương pháp đánh giá đối với các đối tượng khác nhau.

ù Lao động gián tiếp

a. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu

Được sử dụng để cho điểm tiêu thức hoàn thành kế hoạch sản xuất, Công ty lựa chọn phương pháp này chứng tỏ các cán bộ chuyên môn và Ban giám đốc công ty đã quan tâm đến việc tạo động lực cho CBCNV trong công ty.

Phương pháp này thể hiện thông qua trường đơn vị sẽ cùng với CBCNV trong đơn vị mình đề ra những mục tiêu cụ thể trong một năm. Cơ sở để đưa ra các kế hoạch mục tiêu cụ thể này đó chính là nhiệm vụ Tổng giám đốc giao cho từng bộ phận đơn vị. Các mục tiêu được xác định phải thể hiện được những yếu tố chính của công việc cần đạt được trong năm đó, việc xây dựng nên các mục tiêu này là do trường đơn vị cùng các cán bộ công nhân viên xây dựng nên cho từng người dựa trên hướng dẫn của phòng TCNS.

Ví dụ: Mục tiêu công việc của Nhân viên Lê Huy – Ban quản lý dự án trong năm 2013

Bảng 2.4: Mục tiêu của nhân viên Ban Quản lý dự án

Họ và tên: Lê Huy

Chức vụ: Nhân viên

Đơn vị: BQLDA

STT	Nội dung	Yêu cầu cụ thể
Mục tiêu 1	Phối hợp cùng đ/c Cường theo dõi tiến độ thi công công trình Quang Minh	Lập báo cáo theo tuần Nộp báo cáo vào lúc 16h chiều thứ 6 hàng tuần
Mục tiêu 2	Phối hợp cùng đ/c Minh quản lý khối lượng, chất lượng, tiến độ, chi phí xây dựng, an toàn và vệ sinh môi trường công trình xây dựng Ga Đông Anh	Báo cáo đ/c Phó Tổng giám đốc phụ trách kỹ thuật hàng tháng.
Mục tiêu 3	Nghiệm thu bàn giao công trình xây dựng Ga Đông Anh	Báo cáo đ/c Giang – Giám đốc BQLDA khi dự án hoàn thành
Mục tiêu 4	Tổng hợp báo cáo nhật ký tiến độ các công trình xây dựng còn dang dở.	Báo cáo đ/c Giang vào thứ 2 đầu tháng
Mục tiêu 5	Phối hợp cùng đ/c Hồng lên phương án sửa chữa tài sản và thiết kế biện pháp an toàn cho hệ thống kênh mương thoát nước cho nhà máy rác Đông Anh.	Hoàn thành phương án nộp đ/c Thái Giang

(Nguồn: Ban Quản lý dự án , công ty CPĐT Thành Quang)

Như vậy cuối năm 2013, khi đánh giá thực hiện công việc của nhân viên Lê Huy, giám đốc ban quản lý dự án sẽ căn cứ vào việc hoàn thành những mục tiêu này ở mức độ nào để xét nhân viên hoàn thành tốt hay không tốt nhiệm vụ của mình.

Cụ thể trong trường hợp này, tổng kết năm 2013 nhân viên Lê Huy đã được nhận xét như sau:

- Hoàn thành đúng thời hạn và đủ báo cáo được yêu cầu
- Mục tiêu 2 hoàn thành chưa tốt do chưa quản lý tốt công tác bố trí trang thiết bị khi làm việc tại khu vực công trình thi công Nhà ga Đông Anh. Đối

với công trình Nhà ga Đông Anh công ty làm chủ đầu tư và có nhiều nhà thầu tham gia xây dựng công trình này. Do nhiều nhà thầu tham gia thi công cùng lúc nên việc bố trí sắp xếp khu vực cho các bên là rất khó khăn dẫn đến tình trạng mất an toàn trong lao động.

- Hoàn thành tốt mục tiêu nghiệm thu bàn giao công trình xây dựng nhà ga Đông Anh.
- Mục tiêu 5 là thiết kế biện pháp an toàn cho hệ thống kênh mương thoát nước cho nhà máy rác Đông Anh chưa hoàn thành tốt do thời tiết mưa bão làm công trình bị gián đoạn và thiệt hại những phần đang thi công dở, hơn nữa sự phối hợp chỉ đạo của nhân viên Huy với đơn vị thực hiện chưa tốt trong khâu giải quyết tình huống bất ngờ này.

Đánh giá chung nhân viên Lê Huy hoàn thành 85% mục tiêu công việc được gian, trong thang đo ĐGTHCV được cho mức 4 trong 5 mức đánh giá mức độ “Hoàn thành kế hoạch sản xuất”. Khi sử dụng phương pháp đánh giá, khâu đòi hỏi đầu tư kỹ lưỡng nhất chính là xác định các mục tiêu và yêu cầu hoàn thành là như thế nào? Với ví dụ trên, các mục tiêu được nhân viên và người quản lý trực tiếp xác định khá cụ thể song những yêu cầu chưa được cụ thể hóa. Đơn cử “Lập báo cáo theo tuần nộp trước 16h thứ 6 hàng tuần”. Đây mới chỉ dừng lại ở yêu cầu về mặt hình thức, còn về về mặt chất lượng công việc chưa được thể hiện rõ. Điều này sẽ gây khó khăn với những trường hợp nhân viên rất chăm chỉ làm báo cáo nhưng chất lượng công việc lại không cao. Nếu đánh giá không tốt sẽ gặp những kiến nghị kiểu “Tôi đã làm đúng yêu cầu, vì sao không được đánh giá mức tối đa trong THCV”.

Hơn nữa, chính người đánh giá cũng sẽ gặp khó khăn khi xem xét mức độ hoàn thành công việc vì khi người được đánh giá mà hoàn thành tốt những mục tiêu đặt ra thì không sao nhưng nếu chưa hoàn thành, những dự án còn dang dở thì cần cho điểm mức độ THCV ra sao?

Một yếu tố nữa trong khi sử dụng phương pháp này của công ty thực hiện không khoa học đó là tính đồng nhất chưa cao. Các cán bộ chuyên trách của phòng TCNS chỉ hướng dẫn bằng văn bản yêu cầu các phòng ban tổ chức họp phòng đầu kỳ, trong đó phải phân công nhiệm vụ và chỉ rõ mục đích của từng CBNV. Văn bản này cũng cho biết là những mục tiêu này sẽ được so sánh với kết quả thực hiện công việc thật sự để đánh giá cho điểm cuối kỳ nhưng điều quan trọng là hướng dẫn mọi người phải đề ra mục tiêu cụ thể đến đâu, thể hiện những điều gì và yêu cầu thế nào cho những mục tiêu này thì chưa thể hiện rõ. Và kết quả tất yếu là những mục tiêu đối với từng nhân viên được thể hiện dưới cách hiểu của cán bộ quản lý trực tiếp và những nhân viên từng phòng chứ không có sự nhất quán.

Một vấn đề còn tồn tại nữa trong khâu thiết kế phương pháp chính là phòng TCNS không yêu cầu các đơn vị ứng với mỗi mục tiêu cần có thời gian hoàn thành tương ứng. Với nhân viên P.HCĐN cùng mục tiêu đó nhưng nhân viên kéo dài thời gian thực hiện đến cả năm trời và điều đó ảnh hưởng đến tiến độ THCV của các đồng nghiệp và đơn vị khác nhưng cuối kỳ vẫn được đánh hoàn thành là không hợp lý.

b. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Đối với phương pháp này, người đánh giá sẽ cho điểm theo từng tiêu chí, tổng hợp điểm sẽ làm căn cứ xếp loại cho từng nhân viên trong công ty. Ví dụ mẫu phiếu đánh giá cho nhân viên Lê Huy tại phụ lục 2. Mẫu phiếu đánh giá được quy định thành 4 phần bao gồm: Hướng dẫn đánh giá; Kết quả đánh giá;

Ý kiến của người được đánh giá; Nhận xét và góp ý của cán bộ trực tiếp.

Thang điểm đánh giá của công ty được quy định như sau:

- 5 điểm: Rất tốt
- 4 điểm: Tốt

- 3 điểm: Khá
- 2 điểm: Trung bình
- 1 điểm: Yếu

Tổng hợp điểm cuối cùng sẽ đưa ra các mức xếp loại nhân viên:

- Loại A: Từ 80 đến <100 điểm
- Loại B: Từ 60 đến < 80 điểm
- Loại C: Dưới 60 điểm

Tương ứng với 8 tiêu chí thì cán bộ quản lý trực tiếp sẽ cho điểm và tổng hợp điểm của tất cả các tiêu chí sẽ có kết quả xếp loại nhân viên. Tuy mẫu đánh giá đã quy định các phần để cán bộ trực tiếp để đánh giá nhưng thang đo từ 1-5 điểm chưa có các tiêu chuẩn cụ thể cho từng mức mà ở đây khi đánh giá cán bộ quản lý trực tiếp tự đánh giá mức độ điểm cho nhân viên. Điều này dẫn đến kết quả cuối cùng trong ĐGTHCV cho nhân viên mang tính chủ quan của người đánh giá.

Ü Lao động trực tiếp

Công việc của lao động trực tiếp không phức tạp như lao động gián tiếp. Phương pháp được lựa chọn cho lao động trực tiếp là phương pháp thang đo đồ họa được thể hiện ở phụ lục 3. Tại văn bản này, mẫu phiếu đánh giá được thiết kế giống với mẫu đánh giá lao động gián tiếp, tuy nhiên căn cứ để cho điểm lại khác nhau ở 3 tiêu chí sau:

- Hoàn thành kế hoạch sản xuất: Chỉ tiêu này cũng có trọng số 10 để thể hiện mức độ quan trọng của nó trong việc đánh giá tình hình làm việc của công nhân viên, điều này giống với lao động gián tiếp.

Tiêu chí này được đánh giá dựa trên bảng chấm công, đánh giá của tổ trưởng bộ phận vận hành. Trong bảng chấm công ghi rõ ngày nào có mặt, ngày nào vắng mặt, đây là cơ sở quan trọng để đánh giá khía cạnh đảm bảo ngày công của công nhân viên.

Tại các bộ phận vận hành máy, tổ trưởng là người trực tiếp phân công nhiệm vụ cho các nhân viên, yêu cầu công việc ra sao. Việc này thường được họp bàn tại cuộc họp vào sáng thứ 2 hàng tuần, còn những công việc đột xuất sẽ được chỉ đạo chi tiết sau. Sau mỗi tuần tổ trưởng tổ vận hành máy có đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất của từng công nhân viên.

- Thực hiện báo cáo kịp thời hợp lý: Tiêu chí này không hề phù hợp với lao động trực tiếp, đối tượng này rất ít khi phải làm báo cáo, nếu có thì cũng chỉ báo cáo những trường hợp khẩn cấp hoặc có những sự việc đột xuất xảy ra.

- Đảm bảo an toàn lao động: Vấn đề an toàn lao động luôn được đề cao trong công ty do đặc thù công việc luôn luôn phải đối mặt với những máy móc thiết bị công kênh và trọng tải lớn. Căn cứ để đánh giá tiêu chí này, người đánh giá sẽ xem xét công nhân viên có thực thực thi đúng quy trình, quy phạm trong sản xuất, trang bị bảo hộ đầy đủ hay không, báo cáo kịp thời với quản lý trực tiếp khi có hiện tượng không an toàn.

Ù Cán bộ quản lý

Mẫu phiếu đánh giá cho cán bộ quản lý được thể hiện ở phụ lục 5. Tương tự với nhân viên khối điều hành mẫu phiếu được thiết kế 4 phần: Hướng dẫn đánh giá, kết quả đánh giá, ý kiến của người được đánh giá, nhận xét và góp ý của cán bộ quản lý trực tiếp. Về phương pháp đánh giá hoàn toàn giống với đánh giá lao động gián tiếp. Như vậy, qua xem xét và phân tích các mẫu phiếu đánh giá trên có thể thấy rằng phương pháp đánh giá thang đo đồ họa cho các nhóm đối tượng là khá giống nhau do tiêu chuẩn xây dựng cho tất cả các tiêu chí của các nhóm đều chung chung chưa đi cụ thể, chi tiết vào yêu cầu công việc cần hoàn thành. Bên cạnh đó các phương pháp này chưa được truyền thông rộng rãi đến toàn thể người lao động trong công ty. Đối với hầu hết lao động trực tiếp tại các nhà máy khi được hỏi về phương pháp đánh giá những người lao động không biết công ty đang áp dụng phương pháp đánh

giá gì? Bản thân họ chỉ biết thường niên cuối năm mình sẽ được cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá thông qua các tiêu chí đánh giá có sẵn. Do đó, khi được hỏi: “Theo anh/chị có nên kết hợp nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc không?” thì những người lao động rất lúng túng và điền vào phiếu điều tra một cách quán tính. Họ không hiểu rõ các phương pháp công ty đang áp dụng có những ưu nhược điểm gì và có nên kết hợp hay không.

c. Phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc

Để tránh tình trạng những cán bộ đánh giá mắc lỗi thiên kiến vì kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến tiền thưởng của đơn vị/ bộ phận và của công nhân viên trong công ty, Công ty áp dụng tỷ lệ không chế xếp loại như sau:

Bảng 2.5: Tỷ lệ không chế xếp loại của CBCNV

Xếp loại	Tỷ lệ không chế	Kết quả năm 2014	
		Số người	Tỷ lệ (%)
A	=<70%	204	65,48
B	=>20%	78	25,31
C	=>10%	28	9,21

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Nhân sự)

Điều này có nghĩa là trong 10 người đánh giá, số người được xếp loại A cao nhất là 7 người, 2 người loại B và ít nhất 1 người loại C. Tuy nhiên, tỷ lệ này không phải luôn cứng nhắc với mọi đơn vị, tùy tình hình thực tế mà người quản lý trực tiếp có thể điều chỉnh lại một chút trong tỷ lệ. Ví dụ với một đơn vị đã hoàn thành tốt mọi kế hoạch mà công ty giao cho họ trong kỳ, hơn nữa còn vượt kế hoạch đề ra thì tỷ lệ xếp loại A: B: C có thể lần lượt là 78%:15% :7% còn đơn vị không hoàn thành kế hoạch sản xuất tỷ lệ có thể 65%:20%:15%. Những điều chỉnh này được Phó Tổng giám đốc trực tiếp phê chuẩn. Với sự linh hoạt đó, phương pháp phân phối bắt buộc sẽ giảm được

những lỗi chủ quan trong đánh giá. Suy cho cùng, việc công ty sử dụng tỷ lệ không chế là do chưa tin tưởng vào kết quả đánh giá của hai phương pháp trên. Thực tế cho thấy mâu thuẫn ở đây đó là dù có quy định tỷ lệ không chế bắt buộc nhưng vẫn có thể điều chỉnh trong quá trình đánh giá tùy vào kết quả đánh giá thực hiện công việc. Có thể thấy rằng phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc này là không cần thiết nếu như có kết quả đánh giá thực hiện công việc chính xác. Nếu thiết kế được một phương pháp đánh giá khoa học hơn, tránh được lỗi chủ quan điển hình thì không cần áp dụng phương pháp này nữa. Như vậy, vừa tránh được một bước không cần thiết lại vừa đỡ mất thời gian.

2.2.2.3. Thực trạng lựa chọn chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

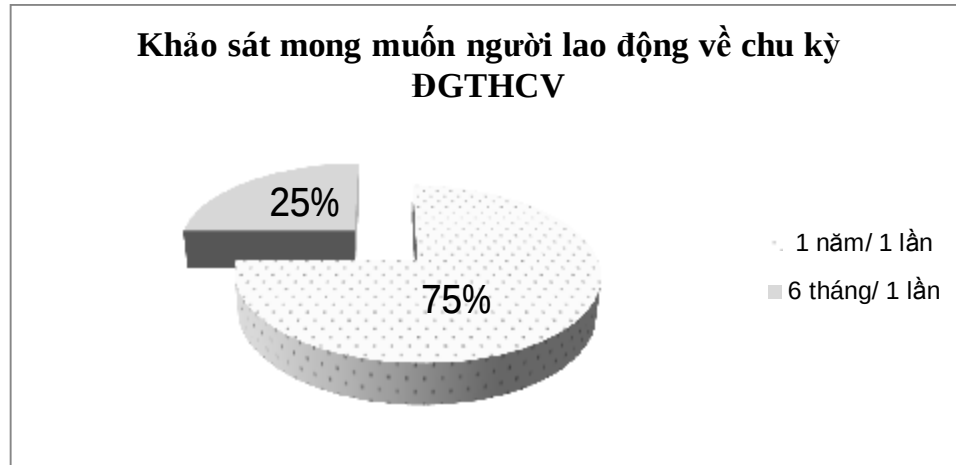
Chu kỳ đánh giá là một trong những yếu tố quan trọng góp phần làm nên thành công của cả hệ thống đánh giá. Chu kỳ có hợp lý mới mang lại kết quả đánh giá với tính chính xác cao, nếu quá dài thì khó bao quát để đánh giá mà quá ngắn thì lại thiếu căn cứ đánh giá.

Hiện tại, Công ty đang được thực hiện đánh giá định kỳ một năm một lần, vào cuối năm tài chính nghĩa là tầm giữa tháng 12 hàng năm, người đánh giá bắt đầu lên kế hoạch đánh giá, thu thập thông tin cần thiết, so sánh, kiểm tra những mục tiêu công việc đầu kỳ... và tiến hành đánh giá theo mẫu mà phòng Tổ chức – Nhân sự gửi xuống.

Chu kỳ đánh giá này là hợp lý bởi vì công ty sẽ dễ dàng sử dụng kết quả đánh giá để xét thưởng theo năm và đặt ra kế hoạch trong năm tới. Chu kỳ này không quá dài và đủ để tổng kết tình hình thực hiện công việc của người lao động trong công ty. Thời gian giữa hai chu kỳ đánh giá là 1 năm, đủ cho cán bộ công nhân viên kịp thời sửa chữa những khuyết điểm của mình trong thời gian đánh giá, phát huy tốt những mặt mạnh và không bị tạo áp lực và căng thẳng về vấn đề ĐGTHCV. Bên cạnh đó Công ty cũng áp dụng chu

kỳ đánh giá đột xuất cho những nhiệm vụ được giao đột xuất, tăng cường hoặc những công việc ưu tiên trong chiến lược phát triển của Công ty.

Để làm rõ hơn mong muốn của người lao động về chu kỳ đánh giá, tác giả có đưa ra câu hỏi trong phiếu điều tra khảo sát là: “Theo anh/chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc như thế nào là hợp lý?” và thu được kết quả như sau:



Sơ đồ 2.3: Kết quả khảo sát mong muốn của NLD về chu kỳ ĐGTHCV

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát)

Theo kết quả điều tra khảo sát cho thấy: Có 75% người lao động cho rằng chu kỳ đánh giá 1 năm là hợp lý, 25% số còn lại mong muốn chu kỳ đánh giá 6 tháng một lần. Đối với ý kiến của cán bộ công nhân viên chọn chu kỳ 1 năm/ 1 lần cho rằng: Thực ra công việc của họ khá giống nhau qua các tháng chỉ cần đánh giá một lần vào cuối năm là đủ, không cần mất thời gian đánh giá nhiều lần trong năm. Ngược lại với một số công nhân viên cho rằng khi đánh giá 1 năm một lần người đánh giá dễ mắc phải xu hướng hành vi gần nhất ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng. Theo những người lao động này, có thể cả năm họ đã phấn đấu hoàn thành chỉ tiêu đề ra nhưng gần những ngày mắc đánh giá, nếu mắc lỗi họ sẽ bị đánh giá khắt khe hơn những người đã mắc lỗi những tháng đầu năm. Do đó, họ mong muốn chu kỳ đánh giá 6 tháng/1 lần để đảm bảo công bằng, chính xác cho kết quả ĐGTHCV.

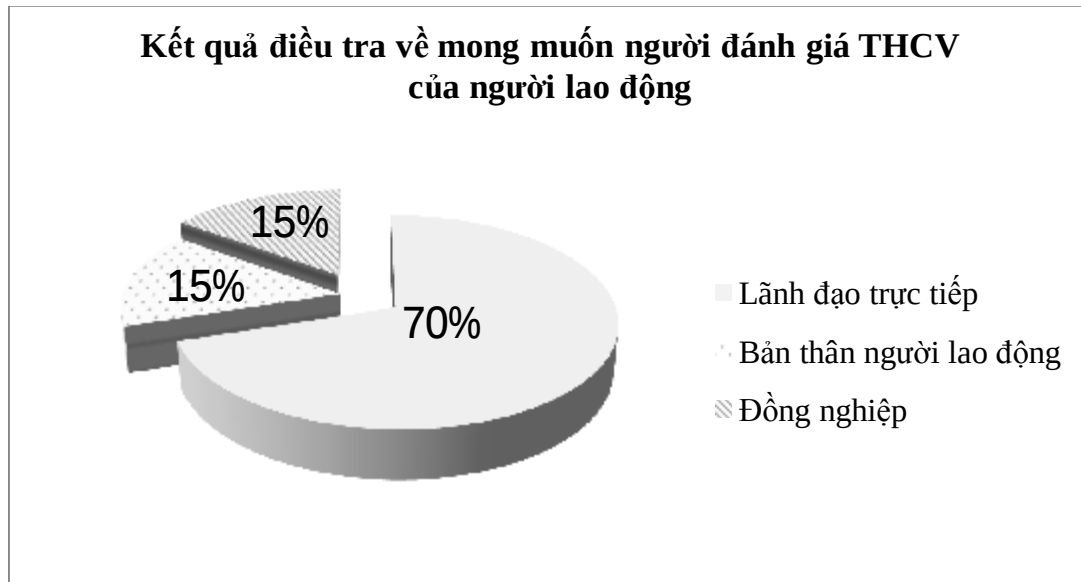
2.2.2.4. *Thực trạng lựa chọn và đào tạo người đánh giá*

Công ty đang thực hiện ĐGTHCV với một người đánh giá đó là những người quản lý trực tiếp ở các cấp, các bộ phận khác nhau, đối tượng đánh giá của họ chính là những công nhân viên mà họ trực tiếp quản lý. Đây cũng là cách thức phổ biến tại đa số các công ty hiện nay, vì chính người trực tiếp quản lý đánh giá thì kết quả đánh giá là chính xác và đáng tin cậy nhất.

Song với những vị trí nhân viên là lao động gián tiếp và những cán bộ quản lý, trình độ của đối tượng này là khá cao nên yêu cầu tính chính xác của kết quả ĐGTHCV cũng cao và rất mong muốn được tự đánh giá bản thân mình. Mặt khác chưa có mô tả rõ ràng cụ thể cho từng thang điểm nên việc đánh giá sẽ bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người đánh giá. Do đó, bản thân người lao động có mong muốn tự đánh giá quá trình thực hiện công việc của mình trước khi cán bộ trực quản lý trực tiếp đánh giá.

Hiện nay công tác đào tạo người đánh giá tại công ty là chưa thực hiện. Các cán bộ quản lý trực tiếp nhận thông báo và mẫu đánh giá từ phòng Tổ chức – Nhân sự rồi tiến hành đánh giá THCV cho người lao động. Với chu kỳ là 1 năm/lần phòng Tổ chức - Nhân sự cần chuẩn bị thật chu đáo cho công tác này, mà đào tạo người đánh giá là một trong những khâu của công tác ĐGTHCV. Tính chính xác của kết quả đánh giá phụ thuộc nhiều vào người đánh giá, do vậy đào tạo đội ngũ đánh giá công tâm, nắm rõ quy trình cũng như yêu cầu công việc của người lao động sẽ góp phần nâng chất lượng công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty.

Để tìm hiểu mong muốn người đánh giá thực hiện công việc của mình là ai, tác giả đã đưa ra câu hỏi: “Theo anh/chị người đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là?” trong phiếu điều tra và thu được kết quả như sau:



Sơ đồ 2.4: Kết quả điều tra về mong muốn người đánh giá THCV của NLĐ

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ phiếu điều tra khảo sát)

Qua số liệu điều tra cho thấy, có 70% người lao động cảm thấy hài lòng khi người đánh giá thực hiện công việc là lãnh đạo trực tiếp, còn 15% cho rằng bản thân người lao động nên tự đánh giá quá trình thực hiện công việc của mình, và 15% cho rằng hãy để cho đồng nghiệp đánh giá quá trình thực hiện công việc của nhau sẽ dẫn đến kết quả khách quan hơn. Thực tế cho thấy rằng để chính người lao động hay đồng nghiệp đánh giá vào quá trình THCV của người lao động sẽ cho kết quả chính xác và khách quan hơn. Chính người lao động sẽ hiểu rõ những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc, còn đồng nghiệp là người thường xuyên tiếp xúc và làm việc cùng nên sẽ đánh giá khách quan hơn các tiêu chí định tính. Việc lựa chọn người đánh giá chỉ là quản lý trực tiếp, giúp công ty giảm được chi phí và thời gian cho quá trình đánh giá khá nhiều. Nhưng với ý kiến đóng góp của cán bộ công nhân viên công ty cần xem xét kết hợp ý kiến đánh giá từ nhiều phía khác nhau, như thế kết quả ĐGTHCV sẽ thuyết phục được mọi người hơn.

Bên cạnh đó, sau khi lựa chọn được người đánh giá, công ty cần tiến

hành đào tạo, hướng dẫn họ trong quá trình đánh giá thông qua những văn bản hướng dẫn thời gian, cách thức và thang đo mẫu để đánh giá. Hiện tại, việc đào tạo người đánh giá tại công ty chưa được thực hiện, phòng Tổ chức – nhân sự gửi văn bản cho những người đánh giá. Điều này dẫn đến hệ quả là người đánh giá thực hiện công việc sẽ hiểu theo cách hiểu của riêng mình. Cho dù cùng tiêu chuẩn đánh giá, cùng thang đo đánh giá nhưng cách nghĩ khác nhau, cái nhìn khác nhau về tầm quan trọng cũng dẫn đến những kết quả khác nhau, không có sự đồng nhất trong công ty. Nếu trưởng phòng ban/ bộ phận hiểu rõ tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV thì sẽ làm rất tốt tại đơn vị của mình, ngược lại nếu trưởng phòng là người thoải mái với nhân viên thì kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ không chính xác.

2.2.2.5. Thực trạng phỏng vấn đánh giá

Sau khi có kết quả đánh giá, công ty yêu cầu các cán bộ quản lý thông báo ngay cho nhân viên về kết quả này. Thông thường các phòng/ ban/ tổ đội sẽ có một buổi họp để thông báo về kết quả ĐGTHCV cho người lao động được biết. Thông qua cuộc họp người lao động và quản lý trực tiếp cùng nhìn nhận lại quá trình hoàn thành công việc cũng như các thắc mắc của người lao động. Tuy nhiên thực tế cho thấy, hầu hết các cuộc họp chỉ phản ánh thông tin một chiều từ lao động quản lý đến người lao động. Đối với các phòng ban khá đông nhân viên chưa tạo được không khí thoải mái để họ có thể chia sẻ những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc, mà họ chủ yếu xem kết quả của mình có được khen thưởng cuối năm hay không. Do đó, công tác phỏng vấn đánh giá tại công ty chưa hiệu quả, giữa người lao động và cán bộ quản lý trực tiếp chưa thẳng thắn trao đổi những vướng mắc trong quá trình thực hiện công việc. Công ty chưa tiến hành các cuộc trao đổi giữa cá nhân người lao động và cán bộ trực tiếp mà chỉ tổ chức một cuộc họp chung của toàn thể nhân viên trong phòng/ban/tổ/đội. Theo khảo sát điều tra có 82% người lao động cho rằng lãnh đạo rất ít khi trao đổi trực tiếp với họ, họ chỉ trao đổi với

cán bộ quản lý trực tiếp thông qua cuộc họp của phòng/ban/tổ/đội khi có thông báo về kết quả ĐGTHCV.Để người lao động có thể nói lên tâm tư nguyện vọng cũng như những khó khăn trong quá trình thực hiện công việc của mình công ty cần quan tâm hơn nữa công tác phỏng vấn đánh giá.

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

ü Trong công tác khen thưởng:

Đây chính là mục đích chính mà công ty hướng đến khi đánh giá thực hiện công việc.Sau khi được xét duyệt xếp loại, cán bộ công nhân viên trong công ty sẽ nhận được mức tiền thưởng phù hợp với mức độ xếp loại của mình. Điều này thúc đẩy động lực lao động của cán bộ công nhân viên, họ sẽ có quyết tâm để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.Mức thưởng cho cán bộ công nhân viên được quy định như sau:

Loại A: Thưởng $\frac{1}{2}$ tháng lương hiện đang hưởng.

Loại B: Thưởng $\frac{1}{4}$ tháng lương hiện đang hưởng.

Loại C: Không khen thưởng.

Bên cạnh việc khen thưởng cá nhân thì các tập thể cũng được công ty xem xét khen thưởng dựa vào căn cứ sau:

Bảng 2.6: Điều kiện áp dụng xét thưởng trong công ty

STT	Điều kiện xét thưởng			Tiền thưởng (VNĐ)
1	Loại A	Loại B	Loại C	
2	$\geq 80\%$	$\leq 20\%$	0 %	5.000.000đ
3	Từ 60% đến < 80%	$\geq 40\%$	0 %	3.000.000đ
4	Các trường hợp khác			0

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Nhân sự)

Với việc khen thưởng đồng thời cả cá nhân và tập thể, Công ty khuyến khích từng nhân viên hoàn thành công việc của mình đồng thời hoàn thành mục tiêu chung của tập thể, tăng tinh thần đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Từ đó, xây dựng bầu không khí làm việc hăng say và sôi nổi trong toàn công ty.

Tuy nhiên, nhìn vào bảng điều kiện xét thưởng có thể thấy sự mâu thuẫn với phương pháp phân phối tỷ lệ bắt buộc mà công ty đang áp dụng. Tỷ lệ không chế xếp loại A là $\leq 70\%$ trong khi để tập thể cán bộ được khen thưởng thì tỷ lệ người lao động xếp loại A phải là $\geq 80\%$. Do đó, các tập thể rất khó để được khen thưởng nếu áp dụng tỷ lệ không chế bắt buộc. Tuy nhiên, thực tế tại Công ty do có sự điều chỉnh về tỷ lệ phân phối bắt buộc nên hàng năm vẫn có các tập thể được khen thưởng do hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Về phía cán bộ công nhân viên trong công ty, khi được hỏi về việc sử dụng kết quả đánh giá làm cơ sở để xét mức khen thưởng 100% cán bộ công nhân viên cho rằng mục đích của công tác ĐGTHCV là làm cơ sở để xét thưởng cuối năm, 5% cho rằng ĐGTHCV làm cơ sở để xét nhu cầu về đào tạo, tuyển dụng. Do công ty xác định mục đích chính của công tác ĐGTHCV chính là làm cơ sở xét thi đua khen thưởng do đó, tầm quan trọng của công tác này chưa được phổ biến đến người lao động. Họ chỉ quan tâm đến số tiền thưởng cuối năm họ nhận được thông qua kết quả ĐGTHCV

ü Trong công tác đào tạo và phát triển:

Kết quả ĐGTHCV chính là một trong những điều kiện để một cá nhân được công ty cử đi học tập nâng cao trình độ. Đối với cá nhân nhiều năm liên được xếp loại A và có những đóng góp tích cực cho công ty thì sẽ được Ban Giám đốc xem xét cử đi học các lớp đào tạo nâng cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Đây là cách Công ty đang sử dụng để quy hoạch cán bộ nguồn, song song với việc được công ty tài trợ đi học thì người lao động phải ký cam

kết ở lại làm việc với công ty ít nhất 3 năm sau khi được đi đào tạo về. Điều này nhằm hạn chế tình trạng chảy máu chất xám và nhảy việc của người lao động khi không hài lòng với công việc. Thông thường các vị trí được lựa chọn đi đào tạo là các vị trí đóng vai trò quan trọng trong công ty, theo thống kê hàng năm có khoảng từ 1- 2% tổng số người lao động được đi học tập các khóa nâng cao.

Ngược lại đối với cá nhân hai năm bị xếp loại C và không có cố gắng trong quá trình làm việc sẽ chuyển sang công tác có mức lương thấp hơn hoặc bãi miễn chức vụ. Có thể thấy rằng bên cạnh việc khen thưởng động viên khuyến khích người lao động thì công ty cũng có các biện pháp răn đe xử phạt người lao động, để họ có trách nhiệm hơn với công việc của mình và của công ty.

Do đối tượng công ty hướng đến trong việc đào tạo nâng cao là những vị trí quản lý nên khi được hỏi mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc có sử dụng trong công tác đào tạo, tuyển dụng thì chỉ có 5% người lao động đồng tình. Thực tế này cho thấy những quyết định về đào tạo này chưa được phổ biến rộng rãi đến người lao động, họ không thấy được sự liên quan giữa đánh giá thực hiện công việc và công tác đào tạo.

Ü Trong đề bạt và thăng tiến

Kết quả ĐGTHCV được công ty sử dụng làm căn cứ xét duyệt nâng lương cho cán bộ công nhân viên trong toàn công ty. Thông thường công ty sẽ tổ chức một cuộc họp vào trung tuần tháng 4 nhằm xem xét quyết định nâng lương, chuyển đổi vị trí các cán bộ công nhân viên trong toàn công ty. Những cán bộ công nhân viên được xem xét tăng lương là những cá nhân thường xuyên xếp loại A và có nhiều cống hiến cho công ty, nhưng tiêu chí được xem xét đầu tiên vẫn là “Lập và hoàn thành kế hoạch sản xuất” trong thang đo đánh giá CBCNV, chỉ những cá nhân đạt điểm tối đa 50 điểm thì

mới có thể được tham gia xét duyệt nâng bậc lương; song song với việc tăng lương là quá trình điều chuyển nhân sự sao cho phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh của công ty.

ũ Trong bố trí và sử dụng nhân lực

Sau mỗi chu kỳ đánh giá thì kết quả ĐGTHCV là căn cứ bố trí, sử dụng nhân lực đúng với trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ để có hiệu quả cao nhất trong công việc. Kết quả ĐGTHCV hàng năm là cơ sở để các trưởng bộ phận/phòng ban nhìn nhận lại kết quả lao động của toàn đơn vị cũng như có phương hướng tham mưu cho cấp trên về bố trí nhân lực để hoàn thành mục tiêu trong năm tới. Có thể thấy một thực tế rằng các công tác quản trị nhân sự có quan hệ chặt chẽ với nhau không thể tách rời, và công tác đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra những quyết định về nhân lực trong bất kỳ đơn vị nào. Xuyên suốt các công tác quản trị nhân lực để có đánh giá thực hiện công việc vì đây là công cụ hỗ trợ đắc lực để có những quyết định đúng đắn, chính xác, công bằng tạo niềm tin cho tập thể người lao động trong công ty.

2.3. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần Đầu tư Thành Quang

2.3.1. Hệ thống phân tích công việc

Kết quả của phân tích công việc là nội dung của ba bản: Mô tả công việc, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ là căn cứ cho ĐGTHCV.

Mô tả công việc: là cơ sở xác định cho những nội dung cơ bản cần đánh giá, từ bản mô tả công việc sẽ xác định được các nội dung đánh giá thuộc về nội dung thực hiện nhiệm vụ của người lao động.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc: là cơ sở để xác định các tiêu chí đánh giá cụ thể, nhằm làm căn cứ đo lường sự thực hiện công việc của người lao động. Hệ

thống phân tích công việc hiện nay ở công ty cổ phần đầu tư Thành Quang được thực hiện như sau:

- Thứ nhất, công ty chưa có bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí, các nhiệm vụ thực hiện công việc được giao tại các buổi họp đầu kỳ, giao nhiệm vụ cho các nhân viên phòng ban/ đơn vị. Trong đó, các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được liệt kê ra, chưa có phân loại nhiệm vụ chính, chưa cụ thể các điều kiện thực hiện công việc, và các nhiệm vụ được nêu khái quát chung nhất. Người lao động thực hiện các nhiệm vụ theo mục tiêu phòng/ ban đơn vị đã đề ra. Do đó, công ty cần tiến hành thiết kế bản mô tả công việc, trong đó xác định lại đâu là các nhiệm vụ chính của người lao động, để người lao động chủ động hơn trong công việc của mình.

- Thứ hai, công ty chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, chính vì vậy, khi xây dựng kế hoạch ĐGTHCV công ty chưa căn cứ vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc mà căn cứ vào bản giao chỉ tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các quy trình thực hiện công việc. Mặc dù các nội dung đánh giá cơ bản là phù hợp nhưng việc không xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và không căn cứ vào đó để xác định các tiêu chí đánh giá cụ thể trong bản ĐGTHCV cho từng chức danh công việc sẽ làm công tác QTNL trong công ty trở nên không thống nhất, không chuyên nghiệp, tiêu chuẩn ĐGTHCV không căn cứ vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động khiến cho sự đánh giá bị tách biệt, không phản ánh được những nội dung đặc trưng của vị trí công việc cần đánh giá. Nếu trong tương lai công ty ứng dụng những hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế như ISO thì công ty sẽ hoàn toàn không xây dựng được hệ thống quản lý theo quy chuẩn, khiến cho khả năng tích hợp các tiêu chuẩn quốc tế cũng bị hạn chế.

2.3.2. Văn hóa doanh nghiệp

Ban Lãnh đạo coi ĐGTHCV là một công tác quan trọng, được ưu tiên quan tâm, thực hiện trong cả hiện tại và tương lai khi công ty mở rộng hơn về quy

mô lĩnh vực hoạt động, cho rằng công tác này sẽ mang lại lợi ích về cả phía doanh nghiệp và cá nhân người lao động.

Như đã phân tích ở mục 2.2.1.1. với quan điểm chính về công tác đánh giá thực hiện công việc của Ban lãnh đạo công ty là làm căn cứ xét thưởng, do đó công ty chú trọng mục tiêu khen thưởng hơn mục tiêu về kinh tế hay mục tiêu về hành chính. Để được khen thưởng vào cuối năm mọi nhân viên phải cố gắng hoàn thành mục tiêu mà phòng/ đơn vị đã đề ra, từ đó tạo nên không khí thi đua làm việc trong chính các đơn vị và trong toàn công ty. Ban Lãnh đạo công ty mong muốn xây dựng nét văn hóa thi đua, cạnh tranh lành mạnh trong công việc giữa những người lao động với nhau trong công ty.

2.3.3. Nguồn lực của doanh nghiệp cho công tác ĐGTHCV

Hiệu quả của ĐGTHCV phụ thuộc vào những người trực tiếp làm công tác này vì vậy đòi hỏi bộ máy thực hiện có đủ chuyên môn, kinh nghiệm, nắm được quy trình và phối hợp với nhau chặt chẽ. Hiện nay tại công ty công tác ĐGTHCV có sự tham gia của Ban lãnh đạo, Trưởng phòng HCNS, cán bộ quản lý các phòng/ban. 100% cán bộ chuyên trách, cán bộ quản lý trực tiếp và cán bộ quản lý cấp cao tốt nghiệp đại học, tuy nhiên không phải tất cả đội ngũ này đều có kiến thức về quản trị doanh nghiệp, nhân sự, kỹ năng lãnh đạo. Ngoài một số cán bộ được cử đi học thì hầu hết các cán bộ chuyên trách, cán bộ quản lý đều tự học hỏi và chủ động nâng cao kỹ năng quản lý của mình thông qua các khóa đào tạo, vì thế trình độ về kỹ năng quản lý và đánh giá nhân sự là không đồng đều. Bên cạnh đó việc hướng dẫn đánh giá cho các cán bộ chuyên trách, cán bộ quản lý lại không được triển khai tại Công ty. Tất cả đều thông qua văn bản hướng dẫn chứ không có buổi tập huấn chung cho các vị trí lãnh đạo có vai trò ĐGTHCV. Do vậy, cách hiểu về tầm quan trọng và cách đánh giá của từng người sẽ khác nhau tạo nên sự không nhất quán trong quan điểm đánh giá.

Thực tế cho thấy đối với những người làm quản lý lâu năm, họ đánh giá theo kinh nghiệm còn những người mới sau khi nghiên cứu các văn bản hướng dẫn họ đánh giá theo cách hiểu của họ mà không cần giám sát hỗ trợ, khi nào có vướng mắc thì mới liên hệ cấp trên. Để chất lượng đội ngũ làm công tác đánh giá ngày càng nâng cao cần phải tăng cường kiểm tra kiến thức của người đánh giá cũng như tổ chức các buổi tập huấn chuyên sâu về đánh giá cho đội ngũ này.

2.3.4. Sự quan tâm của người lao động đối với công tác ĐGTHCV

Mỗi cá nhân người lao động đều có những động cơ và mối quan tâm riêng trong công việc, có những người nhu cầu chính về mặt kinh tế để đảm bảo cuộc sống, có những người mong muốn tiến lên vị trí lãnh đạo, có những người mong muốn hoàn thiện bản thân mình...chính vì thế sự quan tâm của mỗi người đối với công việc hoàn toàn khác nhau. Trong bảng hỏi thu thập thông tin, học viên có đưa ra câu hỏi rằng việc ĐGTHCV đem lại lợi ích gì cho cá nhân anh/ chị? Đây là câu hỏi có thể thăm dò được về nhu cầu của người lao động trong công việc, và kết quả là 100% người lao động được đều thấy lợi ích từ việc trả thưởng cuối năm, thêm vào đó có tới 42% số người được hỏi không có mong muốn tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn mà hoàn toàn tuân theo sự sắp xếp của cấp trên. Điều này phản ánh tâm lý của các đối tượng lao động trên có mối quan tâm chính là mục tiêu kinh tế, và quen cách quản lý mệnh lệnh, ít có sự chủ động tham gia vào công tác xây dựng tiêu chí đánh giá. Đây chủ yếu là lao động trực tiếp, trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, họ thấy hài lòng với cách làm việc quản lý mệnh lệnh. Việc đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của người lao động là điều rất khó đối với các nhà quản lý, làm sao vừa dung hòa được nhu cầu của nhân viên vừa hướng được tới mục tiêu của công ty trong hoạt động ĐGTHCV đòi hỏi sự nghiên cứu kỹ các nội dung nhiệm vụ của người lao động, phân loại các nội dung đánh giá theo cấp độ ưu tiên.

Bên cạnh đó, độ tuổi và giới tính của người lao động trong công ty cũng là yếu tố tác động tới kết quả ĐGTHCV bởi sự đặc trưng về tuổi và giới tính khiến cho khả năng thực hiện công việc sẽ khác đi. Có thể thực hiện tốt hơn hoặc thấp hơn so với tiêu chuẩn đề ra của tiêu chí theo định mức chuẩn. Theo khảo sát, số người thuộc các độ tuổi khác nhau ở công ty khá đồng đều, trong đó nhiều nhất thuộc nhóm tuổi < 25 (40,32%), đây là nhóm có độ tuổi sung sức, khỏe mạnh, đầy nhiệt huyết và nhóm tuổi >35 (23,22%) chiếm tỉ lệ thấp nhất. Do đặc thù ngành nghề thuộc khối sản xuất kinh doanh nên độ tuổi của người lao động ảnh hưởng lớn đến sự thực hiện công việc, khả năng nhận thức, tập trung, sáng tạo, tiếp thu kiến thức mới phương pháp mới sẽ tốt hơn nếu độ tuổi của người lao động còn trẻ. Với số liệu như trên thì độ tuổi của người lao động tại công ty có thể đảm bảo khả năng thực hiện công việc theo yêu cầu công việc hiện tại, hơn nữa muốn nâng cao kiến thức để cải thiện sự thực hiện công việc cũng sẽ đạt kết quả tốt.

Trong tổng số nhân viên tại công ty có 32.6% là nữ còn lại 67.4% là nam. Giới tính cũng là yếu tố ảnh hưởng tới ĐGTHCV bởi khả năng lao động, đặc điểm tâm lý và văn hóa của nữ giới trong quá trình lao động có nhiều đặc thù riêng, thể chất yếu hơn và công việc gia đình, chăm sóc con cái khiến cho việc thực hiện công việc có nhiều hạn chế hơn so với nam giới. Do đó, sự quan tâm tới công việc của nữ giới bị chi phối bởi nhiều yếu tố bên ngoài hơn nam giới.

2.4. Đánh giá chung về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang

Từ bước xây dựng kế hoạch ĐGTHCV đến khi tổ chức thực hiện đánh giá, công ty đã rất nỗ lực tạo những điều kiện thuận lợi nhất cho công tác ĐGTHCV. Công tác ĐGTHCV tại công ty đã đạt được những mặt ưu điểm và hạn chế như sau:

2.4.1. Mặt tích cực

Một là, phương pháp đánh giá được kết hợp từ 2 phương pháp khác nhau thể hiện sự khác biệt trong đặc thù công việc

Hai là, các tiêu chí được lựa chọn đa dạng và tính đến các yếu tố trong công việc và ngoài công việc, điều đó giúp cho người đánh giá có cái nhìn toàn diện với đối tượng đánh giá. Giảm được các lỗi thành kiến, ảnh hưởng của dự kiến gần nhất.

Ba là, phân loại được CBCNV làm ba cấp bậc phần nào đáp ứng được nhu cầu đánh giá của công ty nhằm mục đích chính là thi đua khen thưởng. Ngoài ra, kết quả của ĐGTHCV cũng giúp Ban lãnh đạo công ty hiểu rõ hơn về nội lực công ty để có những chiến lược lâu dài.

Bốn là, công ty cũng đã rất quan tâm đến phản hồi thông tin tới người lao động. Bằng việc tổ chức những cuộc họp trong phạm vi đơn vị để thông báo tới từng CBCNV kết quả ĐGTHCV của họ

Năm là, phòng Tổ chức – Nhân sự đã rất cố gắng để có được những thành công này, họ đã làm việc chăm chỉ để có được những tham mưu hữu ích nhất cho Ban Lãnh đạo công ty.

Sáu là, nội dung đánh giá và các tiêu chí đánh giá đã phản ánh được công việc của người lao động phải thực hiện, có sự liên quan tổng thể với các quy trình thực hiện của công ty.

Bảy là, xây dựng được thứ tự tiêu chí trọng tâm trong đánh giá, từ đó quy định tỷ trọng đánh giá theo mức độ quan trọng sẽ định hướng được hành vi của người lao động trong công ty.

Tám là, tuy kết quả ĐGTHCV không phải là căn cứ quan trọng nhất nhưng kết quả này cũng được sử dụng để xem xét đề bạt, bãi miễn liên quan đến người lao động, từ đó tạo sự cố gắng trong công tác cho người lao động.

2.4.2. Mặt hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Mặt hạn chế

Bên cạnh những mặt đạt được, Công ty còn nhiều hạn chế trong ĐGTHCV khiến cho công tác này chưa phát huy hết được những lợi ích, hiệu quả trong đánh giá, đồng thời chưa chuyên nghiệp với sự phát triển của hệ thống quản lý hiện đại ngày nay. Cụ thể như sau:

Một là, việc xác định mục đích của công tác đánh giá. Ban lãnh đạo công ty đã không đánh giá đúng sự quan trọng của công tác này. Với họ công tác này chỉ nhằm phục vụ cho mục đích thi đua khen thưởng mà chưa chú trọng đến các mục đích quản trị nhân sự khác.

Hai là, tiêu chí sử dụng trong các phiếu đánh giá tuy đã thiết kế đầy đủ mọi mặt của công việc, tuy nhiên lại 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 nhân viên ở những mức khác nhau và chưa phản ánh đúng đặc trưng công việc của từng nhóm đối tượng đánh giá.

Ba là, tiêu chuẩn đánh giá cho từng tiêu chí chưa được xây dựng trong bản ĐGTHCV và chưa có mô tả cụ thể từng mức độ trong thang đo đánh giá. Điều này dẫn đến lỗi chủ quan trong đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của công tác ĐGTHCV.

Bốn là, 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.

Năm là, quá trình ĐGTHCV không có cá nhân người lao động tham gia đánh giá và việc huấn luyện người đánh giá chưa được chú trọng đào tạo chính thức.

Sáu là, chu kỳ đánh giá một năm một lần đối với cán bộ quản lý và lao động gián tiếp là quá dài. Với đặc thù công việc qua các tháng là khác nhau, nội dung thực hiện công việc thay đổi liên tục thì chu kỳ đánh giá nên 6 tháng/lần để đảm bảo đánh giá đầy đủ và chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động. Điều này làm giảm tình trạng người đánh giá bị mắc lỗi xu hướng hành vi gần nhất.

Bảy là, công tác phản hồi thông tin chưa hiệu quả. Phản hồi thông tin không chỉ với mục đích thông báo kết quả ĐGTHCV tới người lao động mà thông qua đó đưa ra được kế hoạch khắc phục những hạn chế, phát huy điểm mạnh của người lao động trong một năm làm việc. Tuy nhiên, hiện nay công tác phản hồi chỉ với mục đích duy nhất là thông báo kết quả từ phía cán bộ quản lý trực tiếp đến người lao động.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Những hạn chế trong công tác đánh giá thực hiện công việc bắt nguồn từ những nguyên nhân sau:

Một là, trình độ chuyên môn các cán bộ quản lý về quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị nhân sự nói riêng còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng đến kỹ năng đánh giá nhân sự. Ngoài ra, các kỹ năng về tin học, ngoại ngữ, các thiết bị công nghệ thông tin hiện có hạn chế nên ứng dụng kỹ thuật trong ĐGTHCV cũng chưa được triển khai thực hiện, khiến cho công tác ĐGTHCV còn mất nhiều thời gian đánh giá, tổng hợp.

Hai là, hiện nay công tác đào tạo người đánh giá thực hiện công việc tại công ty chưa được tiến hành vì theo quan điểm của Ban lãnh đạo công tác đào tạo này mất nhiều thời gian, tốn kém chi phí và chưa có người chuyên huấn luyện cho đội ngũ ĐGTHCV nên thường niên hàng năm những quản lý trực tiếp nhận các văn bản hướng dẫn về đánh giá và tự đánh giá nhân viên của mình.

Ba là, chưa có bản mô tả công việc do chưa triển khai công tác phân tích công việc. Các tiêu chí đưa ra để đánh giá thực hiện công việc cần dựa trên bản mô tả vị trí công việc của người đó mới có thể mang lại kết quả đánh giá chính xác. Bên cạnh đó, bản tiêu chuẩn đối thực hiện công việc tại công ty cũng chưa được xây dựng nên trong quá trình xây dựng tiêu chuẩn cho các tiêu chí để đánh giá còn chưa rõ ràng, chi tiết và chung chung, chưa thể hiện rõ sự khác biệt giữa các nhóm người lao động.

Bốn là, công tác truyền thông của công ty còn chưa phát huy hiệu quả. Các mục đích của công tác ĐGTHCV còn chưa được phổ biến rộng rãi đến toàn thể người lao động. Họ chỉ quan tâm đến mục đích thi đua khen thưởng cuối năm trong công tác ĐGTHCV. Do đó, công ty cần quan tâm hơn nữa đến công tác truyền thông để người lao động hiểu rõ hơn về công tác này.

Năm là, công tác phản hồi thông tin chưa hiệu quả ở công ty hiện nay do Ban lãnh đạo chưa thật sự quan tâm đến công tác này; chưa tạo điều kiện để người lao động nói lên tiếng nói của mình, những vướng mắc trong công việc. Bên cạnh đó, công ty cũng chưa có các kênh phản hồi tích cực cho người lao động thông qua email công ty, các diễn đàn hay mạng xã hội để thông tin được truyền tải hai chiều giữa Ban lãnh đạo và tập thể người lao động.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG

3.1. Phương hướng hoạt động phát triển của công ty trong giai đoạn tới

3.1.1. Chiến lược về sản xuất kinh doanh

Mục tiêu mà công ty đang muốn hướng đến đó là công ty dẫn đầu về xử lý rác thải tại địa bàn Thành phố Hà Nội. Với sự phát triển không ngừng, nhu cầu xử lý rác thải của người dân tại địa bàn thành phố Hà Nội ngày càng tăng cao, trung bình một ngày có gần 7000 tấn rác thải cần xử lý trong khi thực tế mỗi ngày chỉ có 700 tấn rác thải được xử lý. Để đảm bảo vệ sinh môi trường, vì một môi trường không ô nhiễm bởi các chất độc từ rác thải Công ty mong muốn trở thành một trong 5 đơn vị dẫn đầu tại Hà Nội về công suất xử lý rác thải đảm bảo an toàn.

Để đạt được mục tiêu đề ra hiện nay công ty đã và đang đưa công nghệ xử lý rác thải hiện đại tiên tiến vào Nhà máy rác Đan Phượng, xa hơn nữa đến năm 2020 công ty mở rộng khu vực thu gom rác thải sang các tỉnh lân cận thành phố Hà Nội. Với diện tích 47.520m² tọa lạc tại xã Phương Đình, huyện Đan Phượng, nhà máy xử lý rác thải với công suất 200 tấn/ ngày

Chiến lược hiện tại công ty đang sử dụng đó là: “Phát triển bền vững vì lợi ích cộng đồng - Gia tăng giá trị cho mỗi thành viên - Mang lại thành công chung cho khách hàng và đối tác”. Do đó, trong sản xuất kinh doanh công ty luôn chú trọng đến lợi ích cộng đồng, sử dụng các dây chuyền công nghệ tiên tiến hiện đại nhằm giải quyết nhu cầu xử lý rác thải nghiêm trọng tại địa bàn Thành phố Hà Nội, nhằm giảm thiểu tình trạng chôn lấp rác thải dẫn đến ô nhiễm môi trường, ảnh hưởng tới sức khỏe của người dân sống xung quanh khu vực chôn lấp rác thải. Để đạt được mục tiêu của mình công ty không ngừng cải tiến, đầu tư các trang thiết bị nhằm hỗ trợ cho quá trình xử lý rác

thải cũng như đào tạo nâng cao trình độ đội ngũ nhân lực của mình nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình với các doanh nghiệp khác.

3.1.2. Chiến lược về quản lý nhân sự

Nhằm thực hiện hóa những chiến lược trong sản xuất kinh doanh, những mục tiêu hay các quyết định về nhân sự sẽ phải căn cứ vào đó mà lên kế hoạch. Dựa vào những đặc trưng quan trọng nhất của công tác này đó là liên quan đến yếu tố con người trong công ty kết hợp với chiến lược đã xây dựng ở trên, công ty có những chính sách về quản lý nhân sự như sau:

Giảm chi phí sản xuất và chi phí quản lý: Trên cơ sở đưa công nghệ mới vào thay thế thì công ty cần những kỹ thuật viên hiểu biết về công nghệ này để kết hợp với phân xưởng vận hành tốt máy móc mới, công nhân sản xuất trực tiếp phải được huấn luyện về những cách thức làm việc mới.

Nâng cao chất lượng dịch vụ: CBCNV của công ty phải nhiệt tình và hết lòng vì công ty thì họ mới có thể phục vụ khách hàng được tốt nhất.

Hiện nay tại công ty bên cạnh việc tuyển thêm những lao động có trình độ cao để có thể vận hành được máy móc kỹ thuật hiện đại tại các nhà máy thì công ty không ngừng đào tạo và bồi dưỡng cho những lao động trong công ty. Kết hợp với đó là những giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc thông qua định mức lao động, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, khuyến khích bằng tiền thưởng, bố trí đúng người đúng việc...Để làm được những điều này đòi hỏi công ty phải làm tốt công tác phân tích công việc, để biết với công việc này thì đòi hỏi người lao động có năng lực và phẩm chất ra sao, từ đó xác định đúng người cần đào tạo, có kế hoạch chuyên môn và phát triển nhân lực cho tổ chức.

3.1.3. Nhiệm vụ đặt ra cho công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác ĐGTHCV sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến việc có thực hiện được những chiến lược nhân sự đã đề ra hay không, vì với kết quả của mình, công tác đánh giá giúp nhà quản lý trong công ty hiểu rõ về đội ngũ nhân lực mình đang có, hiểu rõ điểm mạnh và điểm yếu của họ trong công việc từ đó có những

quyết định quản lý hợp lý và hiện thực hóa chiến lược đã đề ra.

- Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc: Thiết kế lại phiếu đánh giá để khắc phục những hạn chế đã phân tích. Xem xét cụ thể với từng đối tượng đánh giá khác nhau thì cần có những phương pháp phù hợp, người đánh giá phù hợp. Tất cả mọi hoạt động đều luôn phải đảm bảo tiết kiệm chi phí, do đó không nên thử nghiệm quá nhiều hệ thống, nghiên cứu thật kỹ lưỡng để quyết định chọn ra hệ thống đánh giá khả quan nhất để thực hiện và phải đảm bảo:

- Người đánh giá phải thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, phải có hiểu biết về hệ thống, cách thức cho điểm và đánh giá, như vậy kết quả đánh giá mới đáng tin cậy.

- Tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá phải phục vụ cho mục tiêu giảm chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ mà công ty đang hướng đến và trên hết là phù hợp với đặc trưng từng công việc

- Luôn đảm bảo phiếu đánh giá và các văn bản Hướng dẫn đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng.

- Sử dụng kết quả ĐGTHCV một cách hiệu quả hơn: Những kết quả ĐGTHCV mang lại rất nhiều thông tin quan trọng, nó không những giúp công ty có cơ sở khen thưởng những người đã làm việc tốt mà còn sử dụng trong quy chế nâng bậc lương, tạo ra văn hóa doanh nghiệp riêng biệt sẽ giúp công ty có một đội ngũ lao động nhiệt huyết hơn, năng động hơn rất nhiều.

- Đào tạo người đánh giá để họ hiểu tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV: Mục đích của đào tạo người đánh giá ở công ty không chỉ dừng lại ở chỗ hiểu và biết cách đánh giá nhân viên của mình mà còn đào tạo họ trong khâu phỏng vấn đánh giá để tạo ra bầu không khí trao đổi thân thiện, giảm khoảng cách giữa người lao động và Ban lãnh đạo công ty.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang.

3.2.1. Một số giải pháp tạo cơ sở cho công tác ĐGTHCV

3.2.1.1. Tiến hành phân tích công việc

Như đã phân tích ở trên, phân tích công việc là một công tác vô cùng quan trọng là cơ sở cho hoạt động quản trị nhân lực nói chung và công tác ĐGTHCV nói riêng. Nhưng hiện nay công tác này chưa được thực hiện tại Công ty. Kết quả của công tác phân tích công việc là căn cứ chính xác cho việc thiết kế bảng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Do đó, phân tích công việc là công tác quan trọng và cần thiết phải tiến hành trong tổ chức. Phân tích công việc cần tiến hành nhiều bước và tốn thời gian nghiên cứu các yêu cầu về vị trí công việc. Do đó Ban lãnh đạo Công ty cần xác định mục tiêu cụ thể, nội dung cần thực hiện để đảm bảo công tác mang lại hiệu quả cao, góp phần nâng cao tính chính xác cho kết quả ĐGTHCV.

Mục tiêu:

- Xây dựng được bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Xây dựng khung chuẩn cho các chức danh công việc, làm tài liệu cho công tác ĐGTHCV nói riêng và công tác quản trị nhân lực khác

Nội dung cần thực hiện:

- P.TCNS xác định công việc cần phân tích và mục đích của việc phân tích, từ đó xác định phương pháp thu thập thông tin và chọn đối tượng tham gia. Chuẩn bị nội dung và các phương tiện thu thập thông tin, tiến hành thu thập thông tin theo các phương pháp đã định.
- Xử lý sơ bộ thông tin thu thập được, xác minh lại tính chính xác của các thông tin.
- Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.
- Ban Lãnh đạo thông báo cho tất cả thành viên của công ty về việc tiến hành phân tích công việc, khuyến khích nhân viên trong việc cung cấp thông

tin một cách đầy đủ và chính xác.

- Các phòng ban phối hợp với P.TCNS để cung cấp thông tin về các chức danh cần phân tích công việc.

Điều kiện thực hiện:

- Ban Lãnh đạo đồng ý và tạo điều kiện để tiến hành thực hiện phân tích công việc. Vì phân tích công việc gồm nhiều bước và phải bỏ thời gian và công sức mới hoàn thành phân tích công việc một cách tốt nhất.
- Sự phối hợp các phòng ban, bộ phận khi cần cung cấp thông tin cho phòng TCNS về các chức danh, vị trí công việc ở bộ phận đó.
- Nhân viên sẵn sàng cung cấp thông tin cho cán bộ thu thập thông tin về các chức danh công việc, tránh tình trạng cung cấp thông tin sai ảnh hưởng đến hiệu quả công tác phân tích công việc.

Phân tích công việc là cơ sở xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn thực hiện công việc hợp lý và sát với từng công việc. Do đó, để thực hiện hiệu quả giải pháp thì phòng TCNS cần nắm chắc yêu cầu đối với mỗi loại văn bản PTCV. Ngoài ra, có thể phối hợp với các công ty tư vấn hỗ trợ chỉnh sửa sau khi lên dự thảo văn bản mới. Phân tích công việc là cơ sở xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn thực hiện công việc hợp lý và sát với từng công việc

Ví dụ: Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc tác giả xây dựng cho vị trí Chuyên viên tuyển dụng tại phụ lục 4.

3.2.1.2. Nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác ĐGTHCV

ĐGTHCV chỉ được thực hiện hiệu quả khi bộ máy nhân sự triển khai được kiện toàn cả về số lượng, cơ cấu, kiến thức kỹ năng và phân định trách nhiệm. Phòng TCNS có trách nhiệm chính trong tất cả các nghiệp vụ QTNL, vì vậy trưởng phòng TCNS cần thể hiện vai trò của mình trước ban lãnh đạo về kết quả ĐGTHCV và là người chủ trì triển khai thực hiện công tác này. Mức độ tham gia, ngoài việc trực tiếp thực hiện cần phối hợp, chỉ đạo nhân

viên nhân sự trong phòng thực hiện bởi đây là một công tác phức tạp, kết quả của nó ảnh hưởng đến rất nhiều hoạt động của tổ chức.

Mục tiêu:

- Nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác ĐGTHCV
- Tạo cơ sở cho khâu xây dựng hệ thống ĐGTHCV được thực hiện một cách khoa học và hợp lý.
- Góp phần nâng cao chất lượng công tác ĐGTHCV tại công ty.

Nội dung giải pháp:

- Đào tạo kiến thức và kỹ năng về ĐGTHCV một cách bài bản cho đội ngũ chuyên trách.
- Cử những cán bộ chuyên trách nòng cốt của công ty đi học các khóa đào tạo về kiến thức quản trị nhân lực chuyên sâu, tạo tiền đề cho việc xây dựng hệ thống cán bộ chuyên trách có kỹ năng, kiến thức để thực hiện công việc
- Định kỳ tổ chức các buổi tập huấn về công tác đánh giá cho đội ngũ làm công tác này.
- Trong khâu tuyển dụng các vị trí liên quan cần lưu ý đến việc lựa chọn những ứng viên đúng ngành trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Điều này cũng góp phần không nhỏ trong hiệu quả công tác ĐGTHCV.

Điều kiện thực hiện:

- Cán bộ chuyên trách cần có thái độ, tinh thần học hỏi không ngừng để nâng cao kiến thức về quản trị nhân lực nói chung và ĐGTHCV nói riêng
- Chủ động tìm hiểu và nghiên cứu xây dựng hệ thống ĐGTHCV tại công ty, góp phần nâng cao chất lượng kết quả THCV.
- Trách nhiệm của các cá nhân có liên quan trong việc tổ chức thực hiện ĐGTHCV cần phân định rõ ràng và có chế độ bồi dưỡng thêm cho những người chịu trách nhiệm chính trong dự án

Bên cạnh vai trò của bộ máy triển khai, công tác ĐGTHCV chỉ được thực hiện tốt khi có sự tham gia và ủng hộ của tất cả người lao động trong công ty. Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả ĐGTHCV. Việc đánh giá có sự tham gia của nhiều bên sẽ làm tăng mức độ chính xác của kết quả này, sự tham gia đánh giá của bản thân cá nhân người lao động sẽ làm tăng độ chính xác của kết quả đánh giá bởi không ai hiểu rõ tình hình thực hiện công việc bằng chính bản thân họ và chương trình đánh giá chưa tạo được sự tin tưởng và ủng hộ của tất cả mọi người.

Để làm được điều này, bộ máy triển khai ĐGTHCV cần đưa ra nhiều biện pháp khác nhau để người lao động có quan điểm đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của ĐGTHCV đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức và cá nhân người lao động.

3.2.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác ĐGTHCV

3.2.2.1. Xác định đúng đắn mục đích của công tác ĐGTHCV

ĐGTHCV sẽ là một công cụ đắc lực cho người quản lý nếu biết phát huy hết sự hữu ích của nó. Để làm được điều này, công tác ĐGTHCV vừa phải phân loại được CBCNV theo mức độ hoàn thành công việc và vừa phải phân loại được CBCNV theo đánh giá toàn diện. Có nghĩa là với cách phân loại theo mức độ thực hiện công việc, người quản lý sẽ xác định được hệ số kinh doanh hay hệ số sản xuất để tính thưởng cho người lao động, đặc biệt là kết quả đánh giá không sử dụng vào việc tính lương cố định. Còn phân loại theo đánh giá toàn diện thì người quản lý có cơ sở để đào tạo, bố trí nhân lực.

Trong các cuộc họp đơn vị, trưởng đơn vị nên nói chuyện với công nhân viên của mình về vấn đề này để tạo không khí thoải mái khi đánh giá, tránh tâm lý bị theo dõi hay áp lực về kết quả.

Mục tiêu:

- Truyền thông đến toàn bộ người lao động trong công ty về mục đích của ĐGTHCV
- Hoàn thiện tổ chức, bổ sung những thiết hụt, phát triển tổ chức, giúp người lao động tự hoàn thiện mình trong lao động.

Nội dung giải pháp:

- Bộ phận truyền thông cần có thông báo, tuyên truyền rộng rãi đến toàn thể người lao động trong công ty thông qua các cuộc họp cơ quan, họp phòng, ban.. và thông qua các kênh khác để thông tin đến được với người lao động một cách rõ ràng, dễ hiểu, chính xác nhất.
- Việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc cần hướng đến mục đích hành chính và mục đích đào tạo nhiều hơn nữa, hiện nay hầu hết người lao động chỉ mới biết đến mục đích tài chính của công tác này.

Điều kiện thực hiện:

- Ban lãnh đạo công ty tạo điều kiện để có thể tổ chức các buổi tuyên truyền, gặp gỡ với người lao động để người lao động có cái nhìn sâu sắc, chi tiết về các mục tiêu của công tác ĐGTHCV.
- Các phòng ban tổ đội cần hỗ trợ, liên kết với nhau để có thể tuyên truyền và thực hiện tốt mục đích chính của công tác ĐGTHCV.

3.2.2.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn ĐGTHCV

Như đã phân tích ở mục 2.2.2.1, hiện nay tiêu chuẩn ĐGTHCV tại công ty còn chung chung, còn ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người đánh giá. Do đó, cần có hệ thống tiêu chuẩn rõ ràng hơn để hạn chế lỗi trên cũng như góp phần tăng hiệu quả của công tác ĐGTHCV.

Mục tiêu

- Nhằm góp phần nâng cao kết quả ĐGTHCV trong công ty.
- Hạn chế lỗi đánh giá chủ quan của cán bộ trực tiếp đánh giá.

- Giảm thiểu tình trạng cào bằng trong đánh giá, tăng khoảng cách giữa các mức trong kết quả đánh giá công việc.

Nội dung giải pháp:

- Cán bộ quản lý nhân sự nghiên cứu đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể cho từng tiêu chí đánh giá, các mức điểm từ 1-5 tương ứng với các quy định rõ ràng.

- Các phòng ban cung cấp thông tin về các vị trí công việc một cách đầy đủ, chính xác về phòng Tổ chức – Nhân sự để cán bộ quản lý nhân sự tổng hợp các yêu cầu về công việc, thiết kế bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc một cách sát thực, chính xác với thực tế công việc đặt ra.

Điều kiện thực hiện:

- Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc tốn rất nhiều thời gian và chi phí. Do đó, các bộ phận phòng, ban, tổ, đội cần phối hợp tích cực với phòng Tổ chức – Nhân sự để có thể hoàn thành bộ tiêu chuẩn ĐGTHCV.
- Ban Lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đến công tác ĐGTHCV tại công ty, tạo điều kiện để các phòng ban phối hợp hoàn thành bản tiêu chuẩn ĐGTHCV tại công ty.

Bảng 3.1: Tiêu chuẩn ĐGTHCV cho cán bộ công nhân viên

STT	Tiêu chí	Trọng số	Tiêu chuẩn	Số điểm
1	Hoàn thành kế hoạch được giao	10	Vượt 120% kế hoạch/ mục tiêu được giao	5
			Vượt kế hoạch 100% đến 120%	4
			Hoàn thành kế hoạch từ 80% đến 100%	3
			Hoàn thành kế hoạch từ 60% đến 80%	2

			Hoàn thành kế hoạch/ mục tiêu được giao dưới 60%	1
2	Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác thực hiện nhiệm vụ	2	Luôn luôn tôn trọng và chủ động hợp tác với đồng nghiệp nhằm hoàn thành mục tiêu chung của công ty	5
			Hợp tác theo yêu cầu của trưởng phòng và tạo mọi điều kiện để đồng nghiệp hoàn thành công việc	4
			Thỉnh thoảng có mâu thuẫn trong công việc, không tích cực khi được yêu cầu hợp tác	3
			Độc lập trong công việc, không gây ảnh hưởng đến ai trong công việc	2
			Luôn có mâu thuẫn trong công việc, không tích cực khi được yêu cầu hợp tác	1
3	Chấp hành nội quy, quy định của công ty	1	Luôn chấp hành tốt nội quy và quy định của công ty, hướng dẫn động viên đồng nghiệp cùng thực hiện	5
			Chấp hành tốt, không vi phạm	4
			Thỉnh thoảng vi phạm vài lỗi nhỏ (hình thức kỷ luật ở mức phê bình)	3
			Có vi phạm một vài lỗi (hình thức kỷ luật là khiển trách), ảnh hưởng tới công việc	2
			Vi phạm nội quy, quy định tới mức nhận hình thức kỷ luật từ cảnh cáo trở lên	1
4	Có sáng kiến đóng góp	1	Có nhiều sáng kiến đề xuất, trong đó có sáng kiến được áp dụng trong thực tế mang lại hiệu quả kinh tế cho công ty	5
			Có sáng kiến đề xuất đã đưa vào	4

			thực tế, mang lại nhiều tiện ích song không tạo ra nhiều hiệu quả về kinh tế	
			Thường xuyên đưa ra những sáng kiến đóng góp, song chưa có tính khả thi cao	3
			Có đưa ra ý kiến đóng góp song chưa thực sự được đánh giá là sáng kiến	2
			Không đưa ra ý kiến đề xuất nào nhằm THCV tốt hơn	1
5	Đảm bảo an toàn lao động	2	Luôn tuân thủ đúng quy trình quy phạm sản xuất, sẵn sàng ứng cứu những tai nạn lao động bất ngờ, chưa để xảy ra bất cứ TNLĐ nào với bản thân và đồng nghiệp.	5
			Trang bị đầy đủ phục trang và thiết bị bảo hộ, nhắc nhở đồng nghiệp khác. Chưa để xảy ra bất cứ TNLĐ nào	4
			Mọi lần kiểm tra định kỳ đều trang bị đầy đủ, nhưng thỉnh thoảng sử dụng trang phục bảo hộ không đúng nguyên tắc	3
			Không nhớ trang bị bảo hộ, từng để xảy ra TNLĐ nhẹ, ảnh hưởng tới 20% sức lao động	2
			Đã từng để xảy ra TNLĐ ảnh hưởng tới 20% sức khỏe lao động của bản thân hoặc đồng nghiệp	1
6	Học hỏi kiến thức và kinh nghiệm	2	Nhằm nâng cao hiệu quả công việc đã liên tục cập nhật những kiến thức mới và công nghệ tiên tiến	5
			Nắm vững nhưng yêu cầu mới mà công việc đòi hỏi	4

			Một số mục tiêu đề ra không hoàn thành vì chưa cập nhật kiến thức mới	3
			Rất nhiều mục tiêu không thể hoàn thành đúng yêu cầu do thiết kiến thức chuyên môn	2
			Không tiếp thu kiến thức mới, miễn cưỡng tham gia đào tạo trong công việc từ những người giỏi chuyên môn	1
7	Mức độ sẵn sàng trong công việc	2	Luôn sẵn sàng với nhiệm vụ đột xuất mà người quản lý yêu cầu. Ngay cả việc làm thêm giờ và đi công tác	5
			Chấp nhận những nhiệm vụ đột xuất nhưng e ngại chuyện đi công tác hay bắt buộc làm thêm giờ	4
			Chấp nhận làm thêm giờ nhưng với thời gian nhất định	3
			Từ chối nhận nhiệm vụ nếu có yêu cầu làm thêm giờ	2
			Chỉ nhận nhiệm vụ nếu bị ép buộc	1
8	Đoàn kết và dân chủ	1	Tham gia mọi cuộc họp được yêu cầu, và cho ý kiến đóng góp trên tinh thần vì sự phát triển của công ty	5
			Không gây mất đoàn kết nội bộ, đảm bảo tinh thần dân chủ	4
			Căn bản là không làm gì nhằm phá vỡ sự đoàn kết và dân chủ trong nội bộ	3
			Gây hiềm khích với đồng nghiệp, ganh đua và có thái độ phe phái trong các cuộc họp	2
			Ngang nhiên thể hiện thái độ chia bè kết phái.	1

(Nguồn:Tác giả tự xây dựng)

3.2.2.3. Hoàn thiện phương pháp ĐGTHCV

Như đã phân tích hạn chế của phương pháp ĐGTHCV của công ty hiện nay đang sử dụng thể hiện ở 3 điểm chính sau:

- Áp dụng quản lý bằng mục tiêu cho toàn bộ các nhân viên khối điều hành
- Phương pháp thang đo đồ họa chưa hiệu quả.
- Phương pháp phân phối bắt buộc không cần thiết vì gây ra sự máy móc và cứng nhắc.

Trên cơ sở khắc phục những hạn chế ấy kết hợp với những mục tiêu chung của công tác ĐGTHCV tác giả xây dựng phương pháp ĐGTHCV cho 3 nhóm đối tượng chính như sau:

ũ Nhóm 1: Bao gồm nhân viên các phòng ban sau: Phòng Kế hoạch – kỹ thuật, Ban Quản lý dự án, phòng Kinh doanh, phòng TCNS, phòng Kế toán. Đây là nhóm nhân viên mà đặc thù công việc của họ thiên về hoạt động trong các dự án, kết quả công việc là quan trọng hơn quá trình thực hiện nên phải có phương pháp đánh giá sao cho hiệu quả nhất mà lại tạo động lực cho họ sáng tạo và phát huy hết khả năng trong công việc.

ũ Nhóm 2: Bao gồm toàn bộ các công nhân viên còn lại công ty.

ũ Nhóm 3: Các cán bộ quản lý trong công ty. Bao gồm các Phó Tổng giám đốc, Trưởng phòng, Quản đốc và Đốc công.

Mục tiêu:

- Hoàn thiện phương pháp ĐGTHCV cho toàn thể công nhân viên trong công ty.
- Nâng cao chất lượng kết quả đánh giá thực hiện công việc cho các nhóm lao động trong công ty.

Nội dung giải pháp:

- Chia người lao động trong công ty làm ba nhóm chính, sử dụng các phương pháp khác nhau cho các nhóm lao động khác nhau.
- Phổ biến đến người lao động các phương pháp áp dụng trong ĐGTHCV.
- Phòng Tổ chức – Nhân sự cần tổ chức các buổi tập huấn cho cán bộ trực tiếp quản lý nội dung phương pháp ĐGTHCV mới, tuyên truyền, phổ biến đến người lao động rõ các phương pháp này.

Điều kiện thực hiện:

- Phòng Tổ chức – Nhân sự cần tạo điều kiện để cán bộ quản lý nghiên cứu, thiết kế phương pháp phù hợp với từng nhóm lao động.
- Cán bộ quản lý trực tiếp và người lao động phải phối hợp với phòng Tổ chức – Nhân sự để hiểu rõ về các phương pháp đánh giá đang áp dụng tại Công ty.
- Ban lãnh đạo cần tạo điều kiện, cấp kinh phí cho phòng Tổ chức – Nhân sự hoàn thành tốt mục tiêu đề ra.

v Hoàn thiện phương pháp cho nhân viên thuộc Nhóm 1

Với đặc thù công việc thiên về hoạt động trong các dự án nên sử dụng phương pháp đánh giá Quản lý bằng mục tiêu kết hợp phương pháp Thang đo dựa trên hành vi, người quản lý trực tiếp sẽ dễ dàng đánh giá được nhân viên của mình, hơn nữa lại tạo động lực làm việc cho họ. Cụ thể là sẽ sử dụng phương pháp Quản lý bằng mục tiêu để đánh giá việc thực hiện kế hoạch/mục tiêu được giao trong kỳ, còn sử dụng phương pháp Thang đo dựa trên hành vi để đánh giá thái độ hành vi của nhân viên trong quá trình làm việc.

- Phương pháp quản lý bằng mục tiêu: Sử dụng phương pháp này, người quản lý trực tiếp và nhân viên của mình cần thống nhất với nhau về kế hoạch/mục tiêu của từng nhân viên trong kỳ và hơn nữa cần đánh giá xem kế hoạch/mục tiêu nào là quan trọng hơn và ít quan trọng hơn bằng cách gán các trọng

số cho các mục tiêu. Bằng cách làm như thế sẽ hạn chế được sự không công bằng khi nhân viên chỉ hoàn thành tốt mục tiêu nhỏ mà để dở dang mục tiêu lớn. Hơn nữa, mẫu phiếu thiết kế trình bày dưới đây cũng hướng dẫn người đánh giá cho điểm với mỗi mức hoàn thành mục tiêu khác nhau tương ứng với số điểm phù hợp. Điều này sẽ tạo được đồng nhất giữa những nhân viên và tăng độ tin cậy cho kết quả đánh giá

- Phương pháp Thang đo dựa trên hành vi: Lợi thế của phương pháp này so với phương pháp Thang đo đồ họa chính là quy định mức độ hoàn thành cụ thể và rõ ràng. Với mỗi tiêu chí đánh giá người đánh giá chỉ cần căn cứ vào tình hình thực hiện của nhân viên tương ứng với mức độ nào thì cho điểm. Tuy mất thời gian thiết kế song phương pháp này lại hạn chế tối đa lỗi chủ quan của người đánh giá. Cùng với hệ thống tiêu chuẩn được xây dựng như trên cán bộ đánh giá dễ dàng đánh giá được số điểm cho từng nhân viên:

**Bảng 3.2: Mẫu đánh giá nhân sự
(Dành cho nhân viên thuộc Nhóm 1)**

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam <u>Độc lập – Tự do – Hạnh phúc</u>
BẢNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CHO CBCNV Họ và tên: Lê Huy Đơn vị: Ban Quản lý dự án Chức vụ: Nhân viên A. Hướng dẫn đánh giá, cho điểm 1. Với đánh giá việc hoàn thành kế hoạch/ mục tiêu trong kỳ công tác, thì người đánh giá dựa vào căn cứ sau để cho điểm: 5 điểm: Vượt 120% kế hoạch/ mục tiêu được giao 4 điểm: Vượt kế hoạch/ mục tiêu được giao từ 100% đến 120%	

3 điểm: Hoàn thành kế hoạch mục tiêu được giao từ 80% đến 100%

2 điểm: Hoàn thành kế hoạch mục tiêu được giao từ 60% đến 80%

1 điểm: Hoàn thành kế hoạch/ mục tiêu được giao dưới 60%

2. Với đánh giá thái độ và hành vi trong quá trình làm việc thì người đánh giá xem xét mức độ của từng nhân viên tương ứng với các quy định và cho điểm

3. Tổng điểm đạt được là tổng cộng điểm phần I và phần II.

4. Căn cứ xếp loại

A: Xuất sắc: 90 đến 100 điểm

B: Tốt: 80 đến 90 điểm

C: Hoàn thành: 70 đến 80 điểm

D: Khá: từ 60 đến 70 điểm

E: Trung bình: Dưới 60 điểm

B. Kết quả đánh giá

I. Đánh giá việc thực hiện kế hoạch/ mục tiêu được giao trong kỳ công tác (Các mục tiêu cần có trọng số đánh giá, tối thiểu là 1 và tối đa là 3, tổng các trọng số của phần 1 là 10)

STT	Kế hoạch/ mục tiêu (Kèm theo yêu cầu thực hiện)	Trọng số	Mức độ cho điểm					Tổng số
			1	2	3	4	5	
1	Phối hợp cùng đ/c Cường theo dõi tiến độ thi công công trình Quang Minh	2				x		8
2	Phối hợp cùng đ/c Minh quản lý khối lượng, chất lượng, tiến độ, chi phí xây dựng, an toàn và vệ sinh môi trường công trình xây dựng Ga Đông Anh	3				x		12
3	Nghiệm thu bàn giao công trình xây dựng Ga Đông Anh	2					x	10
4	Phối hợp cùng đ/c Hồng lên phương án sửa chữa tài sản và thiết kế biện pháp an toàn cho hệ thống kênh mương thoát nước cho nhà máy rác Đông Anh.	2				x		8
5	Tổng hợp báo cáo nhật ký tiến độ	1					x	5

	các công trình xây dựng còn dang dở.							
.....								
	Tổng	10						43

II. Đánh giá hành vi, thái độ trong quá trình làm việc.

Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Mức độ cho điểm					Tổng
		1	2	3	4	5	
1. Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác thực hiện nhiệm vụ	2					x	10
2. Chấp hành nội quy, quy định của công ty	1				x		4
3. Đảm bảo an toàn lao động	1					x	5
4. Có sáng kiến đóng góp	1				x		4
5. Học hỏi kiến thức và kinh nghiệm	2					x	10
6. Mức độ sẵn sàng trong công việc	2			x			6
7. Đoàn kết và dân chủ	1					x	5
Tổng							44

III. Tổng điểm và xếp loại

Tổng điểm: 87

Xếp loại: Tốt

C. Nhận xét góp ý của người đánh giá

.....

D. Ý kiến của người được đánh giá

☐ Đồng ý

☐ Không đồng ý

.....

Người được đánh giá
(Ký, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá
(Ký, ghi rõ họ tên)

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng)

Đối với nhóm 2 và nhóm 3 Tác giả xây dựng mẫu phiếu đánh giá dành cho hai nhóm tại phụ lục 07, phụ lục 08.

3.2.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá trong quy chế nâng lương

Cần đưa kết quả ĐGTHCV vào là một tiêu chí xét nâng bậc lương chính thức, vì chỉ có như vậy CBCNV mới thấy được hết tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV. Nâng bậc lương giúp CBCNV được hưởng hệ số lương cao hơn trong bậc lương của mình, tăng thu nhập và có khả năng thăng tiến hơn. Chính điều này một phần tạo động lực cho người lao động trong công ty.

Mục tiêu:

- Sử dụng có hiệu quả kết quả ĐGTHCV trong việc nâng lương cho cán bộ công nhân viên.
- Giúp người lao động có cái nhìn rõ ràng về con đường thăng tiến trong công việc.
- Tạo động lực lao động cho người lao động.

Nội dung giải pháp:

- Cần đưa ra các điều kiện tiêu chuẩn để nâng lương:

Điều kiện tiêu chuẩn để nâng bậc lương: Trong thời gian hưởng bậc lương cũ có tối thiểu 3 năm xếp loại C trở lên (Không tính những thời gian bị kỷ luật và không trong thời gian bị kỷ luật)

Điều kiện ưu tiên:

- ü Công nhân kỹ thuật: 2 năm liên tiếp được xếp loại B
- ü Nhân viên nghiệp vụ, cán bộ chuyên môn: một năm được xếp loại A
- ü Cán bộ quản lý: 3 năm liên tiếp được xếp loại A.

Điều kiện thực hiện:

- Phòng Tổ chức – Nhân sự phải đưa ra quy chế nâng lương rõ ràng và phổ biến tới toàn thể người lao động
- Bộ phận truyền thông phải tuyên truyền để người lao động hiểu vì sao lại có quy chế về nâng lương, họ có lợi ích gì trong việc thay đổi quy chế này.
- Ban lãnh đạo công ty cần chỉ đạo sát sao, đôn đốc thúc đẩy để các bộ phận hợp tác, hỗ trợ và nhanh chóng hoàn thành và đưa vào áp dụng quy chế này.

Như vậy, quy chế nâng lương trở nên rõ ràng hơn với từng loại lao động và giúp người lao động chủ động hơn trong con đường thăng tiến của mình. Điều này góp phần tạo động lực làm việc hăng say cho người lao động trong công ty.

3.2.2.5. Tăng cường sự tham gia của người lao động vào quá trình đánh giá thực hiện công việc

Như đã phân tích ở trên, quy trình đánh giá hiện nay chưa có sự tham gia của người lao động mà thông tin chỉ có một chiều từ phía cán bộ quản lý trực tiếp. Người lao động không tự mình đánh giá quá trình thực hiện công việc của mình mà cán bộ quản lý trực tiếp sẽ là người đánh giá và thông báo cho người lao động biết kết quả ĐGTHCV.

Mục tiêu:

- Tăng cường sự tham gia của người lao động vào công tác đánh giá thực hiện công việc.
- Góp phần tăng tính chính xác kết quả ĐGTHCV cho toàn thể người lao động trong công ty.
- Thông tin được trao đổi hai chiều giữa người đánh giá và người được đánh giá.

Nội dung giải pháp:

- Phòng Tổ chức - Nhân sự tổ chức các buổi tập huấn về cách đánh giá thực hiện công việc cho cán bộ quản lý trực tiếp, toàn thể người lao động trong công ty.

- Phòng Tổ chức – Nhân sự phát các mẫu đánh giá cho các trưởng phòng/ ban/ tổ/ đội. Người lao động sẽ tự đánh giá quá trình thực hiện công việc của bản thân, sau đó các cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đánh giá lại kết quả ĐGTHCV nhân viên của mình trước khi gửi lên Phòng Tổ chức – Nhân sự tổng hợp.

Điều kiện thực hiện:

- Các phòng ban và toàn thể người lao động cần phối hợp với Phòng Tổ chức – Nhân sự để có kết quả ĐGTHCV một cách chính xác.

- Người lao động cần hiểu rõ hơn tầm quan trọng của mình trong việc đánh giá THCV của chính bản thân; bởi vì người lao động là người hiểu rõ nhất những thuận lợi và khó khăn trong quá trình thực hiện công việc. Đây chính là nguồn thông tin vô cùng hữu ích cho Phòng Tổ chức – Nhân sự để tiến hành phân tích công việc và các công tác quản trị khác.

- Lần đầu người lao động tiến hành tự đánh giá công việc của mình chắc chắn còn có những lúng túng nên Phòng Tổ chức – Nhân sự cần có tạo mọi điều kiện để người lao động hiểu hơn về công tác ĐGTHCV và đây là quyền lợi của họ để họ sẵn sàng hợp tác cùng các phòng để công tác này mang lại hiệu quả cao nhất.

3.2.2.6. Hoàn thiện công tác phỏng vấn đánh giá

Như đã phân tích ở trên, hiện nay công tác phỏng vấn đánh giá tại công ty còn chưa được chú trọng. Người lao động chưa dám nói lên nguyện vọng cũng như các thắc mắc trong kết quả đánh giá mà họ nhận được từ Phòng Tổ chức – Nhân sự.

Mục tiêu:

- Giúp người lao động chia sẻ những khó khăn, những vấn đề còn vướng mắc trong quá trình làm việc cũng như những thắc mắc về kết quả ĐGTHCV
- Giảm khoảng cách giữa người lao động và cán bộ quản lý
- Cán bộ quản lý có cái nhìn tổng quát và sâu sắc hơn công việc mà nhân viên mình đang thực hiện.

Nội dung giải pháp:

- Cuộc nói chuyện nên diễn ra khoảng 15 đến 30 phút, nội dung chủ yếu là về công việc và hành vi thái độ của đối tượng đánh giá trong công việc, các ý kiến phản hồi của người lao động về kết quả ĐGTHCV. Do đó, quản lý trực tiếp cần phải lưu ý các vấn đề sau:
 - Tạo không khí thân thiện, cởi mở ngay từ khi bắt đầu. Tạo không gian để người lao động có thể tâm sự chia sẻ những thắc mắc trong kết quả ĐGTHCV.
 - Không áp đặt nhân viên, lắng nghe họ nói những suy nghĩ về kết quả ĐGTHCV
 - Hướng cuộc thảo luận theo định hướng mong muốn
 - Thể hiện quan điểm và mong muốn với nhân viên.
 - Khuyến khích nhân viên trình bày những khó khăn khi thực hiện công việc và giúp họ tìm ra giải pháp khắc phục vấn đề
 - Giữ thái độ ôn hòa: chủ động điều chỉnh cảm xúc khi tức giận và phải thật bình tĩnh khi nói chuyện với người lao động.
 - Luôn tôn trọng và giữ thể diện cho nhân viên của mình là rất quan trọng.
 - Dành thời gian cho họ trình bày và chú ý lắng nghe
 - Tập trung vào kết quả thực hiện công việc, không phải con người. Tìm ra giải pháp cho từng vấn đề, không đổ lỗi, phê phán, chỉ trích người thực hiện.
 - Cần có những điểm dừng trong buổi trao đổi.

Điều kiện thực hiện:

- Việc trao đổi đánh giá cần được thực hiện ngay sau khi tổng hợp kết quả đánh giá. Điều này không những cần thiết cho việc sử dụng các kết quả đánh giá mà còn giúp cán bộ nhân viên được đánh giá có cái nhìn chính xác về tình hình hoạt động công việc của mình để có sự đề nghị nếu thấy không hợp lý. Do đó, bộ phận chuyên trách về công tác ĐGTHCV cần lưu ý và chú trọng hơn nữa đến công tác này.
- Mọi quyết định của bộ phận chuyên trách về nhân lực đều dựa trên kết quả ĐGTHCV hoặc tham khảo những kết quả đó do vậy thông tin phản hồi đánh giá thông qua phỏng vấn đánh giá cần được nhanh chóng tổng hợp để kịp thời đưa ra các quyết định nhân sự.
- Ban lãnh đạo công ty cần quan tâm hơn nữa đến công tác phỏng vấn đánh giá nhằm tạo không khí thân thiện giữa người quản lý và người lao động, đồng thời tạo niềm tin cho người lao động tại công ty.

Tóm lại để công tác ĐGTHCV đạt hiệu quả cao không chỉ cần sự nỗ lực của một bộ phận/ phòng ban mà là sự phối hợp của toàn công ty. Để công tác này đạt hiệu quả ngày càng cao hơn cần quan tâm và thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp mới có thể mang lại kết quả cao nhất. ĐGTHCV ngày càng đóng vai trò quan trọng trong tất cả các công tác quản trị nhân lực, nó góp phần vào việc xây dựng và duy trì nguồn nhân lực có chất lượng cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong một tổ chức, có nguồn nhân lực vững mạnh doanh nghiệp sẽ ngày càng phát triển. Do đó, công tác quản trị nhân lực ngày nay được các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm và chú trọng, các hoạt động quản trị nhân lực đều lấy con người làm trung tâm. Công tác đánh giá thực hiện nằm trong chuỗi các hoạt động quản trị nhân lực là một công cụ hữu hiệu để đánh giá một cách chính xác năng lực, tình trạng thực hiện công việc tại một 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 Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang và cách tiếp cận tổng quan hiện tại xét trên nhiều khía cạnh khác nhau, tác giả đưa ra giải pháp mang tính tổng thể, cần sự phối hợp thực hiện đến từ nhiều cá nhân, bộ phận khác nhau để hoàn thiện ĐGTHCV tại Công ty Cổ phần đầu tư Thành Quang.

Với công trình nghiên cứu “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần đầu tư Thành Quang” 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang (2014), *Báo cáo tổng kết nguồn nhân lực năm 2013-2014*, Hà Nội.
2. Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang (2014), *Quy chế nâng lương – xét thưởng năm 2014*, Hà Nội.
3. Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang (2014), *tài liệu giới thiệu Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang*, Hà Nội.
4. Công tác đánh giá thực hiện công việc trong một tổ chức, địa chỉ: <https://voer.edu.vn/m/cong-tac-danh-gia-thuc-hien-cong-viec-trong-mot-to-chuc/2a43e17a>.
5. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXBLĐ-XH, Hà Nội.
6. Trần Xuân Cầu (2002), *Giáo trình Phân tích lao động xã hội*, NXB LĐ - XH, Hà Nội.
7. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Đoàn Thị Thu Hồng (2014), “Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại Công ty cổ phần đầu tư và xây lắp Thành Anh 386”, Hà Nội.
9. Lý luận chung về công tác đánh giá, địa chỉ: <https://voer.edu.vn/m/ly-luan-chung-ve-cong-tac-danh-gia-thuc-hien-cong-viec/800aa402>
10. Martin Hilb (2000), *Quản trị nhân sự theo quan điểm tổng thể - Mục tiêu, chiến lược và biện pháp*, NXB Thống kê, Hà Nội.
11. Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân (2012), “Thực trạng quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam qua một số chỉ tiêu định lượng”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển* (số 186).
12. Trần Minh Tâm & Nghiêm Văn Lợi (2013), “Quản trị và đánh giá hoạt động của trường đại học thông qua bảng điểm cân bằng BS”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, (số 189).

13. Phạm Xuân Thành & Trần Việt Hùng (2014), “Ứng dụng mô hình thể điểm cân bằng BSC trong việc nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp”, *Tạp chí Tài chính*, (số 5).

14. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, ĐH Lao động – Xã hội NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

15. Cao Hồng Việt (2003), “Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp”, *Tạp chí Công nghệ thông tin & Truyền thông*, (số 156).

PHỤ LỤC 1

Chào Anh/chị!

Tôi là Nguyễn Thị Tú Trang, học viên khoa Sau đại học của trường Đại học Lao động xã hội. Hiện nay, tôi đang nghiên cứu về đề tài “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang”. Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu về chính sách nhân sự nói chung và công tác đánh giá thực hiện công việc nói chung, rất mong sự giúp đỡ của anh/chị trong quá trình thu thập thông tin của chúng tôi. Kết quả điều tra sẽ được sử dụng để sửa đổi và hoàn thiện các chính sách nhân sự tại Công ty. Xin cảm ơn sự cộng tác của anh/chị!

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Chức vụ công tác	1 Trưởng/phó phòng/ban, trưởng nhóm, tổ trưởng
	1 Nhân viên, kỹ sư, công nhân trực tiếp
	1 Lái xe, công nhân gián tiếp, bảo vệ, tạp vụ
Số năm công tác	1 < 3 năm
	1 3-10 năm
	1 > 10 năm
Phòng	
Giới tính	1 Nam
	1 Nữ
Độ tuổi	1 < 25
	1 25-30
	1 >35
Trình độ	1 Trên đại học
	1 Đại học

	1 Cao đẳng, trung cấp
	1 Phổ thông

PHẦN II: NỘI DUNG

1. Anh/ chị đánh giá công việc hiện tại của bản thân như thế nào?
Phù hợp với trình độ
Trái nghề
2. Anh/ chị đánh giá khối lượng công việc hiện tại của mình như thế nào?
Phù hợp
Quá tải
Muốn có thêm những nhiệm vụ thử thách hơn
3. Kết quả đánh giá thực hiện công việc trong năm 2014 của Anh/chị đạt loại gì?
Loại A
Loại B
Loại C
Không xét
Cất thưởng, kỷ luật
4. Theo anh/ chị mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Đầu tư Thành Quang là gì? (có thể lựa chọn nhiều phương án)
Làm cơ sở để xét tăng lương, thưởng
Làm cơ sở để đề bạt, thăng chức.
Làm cơ sở để xét nhu cầu về tuyển dụng, đào tạo...
Cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động
5. Với mục đích như trên, theo anh/chị công tác ĐGTHCV hiện nay tại Công ty như thế nào?
Hoàn toàn hiệu quả
Có hiệu quả song vẫn cần cải thiện hơn nữa
Chỉ là hình thức, mất thời gian, không hiệu quả
6. Theo anh/ chị kết quả đánh giá thực hiện công việc có phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của mọi người trong Công ty
Rất chính xác
Chính xác
Không chính xác
7. Về phía cá nhân, anh/ chị thấy việc đánh giá đem lại lợi ích gì cho công việc

của anh/chị?

.....
.....

8. Theo anh/ chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc hiện nay của Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang có hợp lý không?

Hợp lý.

Không hợp lý.

Phù hợp nhưng cần quy củ và bổ sung thêm.

9. Theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc nên do ai đề ra?

Lãnh đạo.

Người lao động.

Lãnh đạo và người lao động cũng bàn bạc thống nhất.

10. Anh/ chị có mong muốn được tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đó không?

Có

Không

Không ý kiến

11. Theo anh/ chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của Công ty hiện nay đã rõ ràng chưa?

Rõ ràng

Không rõ ràng

Không để ý

Nếu chưa rõ ràng. Theo anh/ chị cần cải thiện những điều gì?

.....
.....

12. Theo anh/chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc như thế nào là hợp lý?

Hàng tháng

Hàng quý

6 tháng

1 năm

13. Theo anh/ chị Công ty có nên kết hợp nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau hay không?

Có

Không

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

Có

Không

15.Theo anh/chị người đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là?

Lãnh đạo trực tiếp

Đồng nghiệp

Người dưới quyền

Bản thân

16.Anh/chị có hài lòng về cuộc phỏng vấn đánh giá của Công ty hiện nay không?

Hài lòng.

Không hài lòng

Không có ý kiến

17. Cuộc gặp gỡ trao đổi trực tiếp với lãnh đạo về kết quả đánh giá và cải thiện tình hình công việc của anh/ chị được thực hiện như thế nào?

Thường xuyên, vào mỗi lần khi đến đợt đánh giá

Thỉnh thoảng, khoảng qua vài ba đợt đánh giá một lần

Hầu như không, rất ít khi lãnh đạo và người lao động trao đổi trực tiếp với nhau

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

Phổ biến thông qua các cuộc họp

Gặp riêng từng cá nhân

Thông qua văn bản

Không cần phản hồi.

19.Theo anh/chị, kết quả đánh giá thực hiện công việc có được sử dụng trong thực tế quản lý cán bộ, nhân viên không?

Có sử dụng

Không sử dụng

Hoàn toàn không sử dụng

20.Kết quả đánh giá thực hiện công việc được anh/chị sử dụng để nâng cao hiệu quả công việc bản thân như thế nào?

Hiệu quả cao

Không tiến triển nhiều

Hiệu quả kém

Hoàn toàn không sử dụng.

21.Chính sách khen thưởng, kỷ luật tại Công ty là công bằng?

☐ Rất công bằng ☐ Công bằng ☐ Không công bằng ☐ Rất không công bằng

22.Anh/chị luôn luôn được khen thưởng ngay sau khi anh/chị hoàn thành tốt công

tác nhiệm vụ của mình?

☐ Hiếm khi ☐ thỉnh thoảng ☐ Thường xuyên ☐ Luôn luôn

23. Nếu có kiến nghị với quản lý và/hoặc CBNV nhân sự, họ có hành động đáp lại những lời phàn nàn đó không?

- ☐ Họ không có hành động đáp lại
☐ Họ cởi mở lắng nghe ý kiến của người lao động để tìm giải pháp rồi sau đó quên và không làm gì hơn
☐ Họ cởi mở lắng nghe ý kiến của người lao động để tìm giải pháp sau đó nghiên cứu áp dụng giải quyết vấn đề
☐ Trường hợp khác:.....

24. Anh/chị có động lực để hoàn thành công việc của mình?

☐ Hiếm khi ☐ thỉnh thoảng ☐ Thường xuyên ☐ Luôn luôn

25. Anh/chị mong đợi gì nhất từ Công ty? (Chọn một phương án)

Tăng lương hàng năm

Được khen thưởng bằng tiền khi hoàn thành tốt công tác

Thăng tiến tới vị trí cao hơn

Được tán dương, ca ngợi

Tham gia những khoá đào tạo ngắn

Chiến lược phát triển kinh doanh được phổ biến đầy đủ cho tất cả mọi người

Khác:.....

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ cộng tác của anh/chị.

PHỤ LỤC 2

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
THÀNH QUANG

Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢNG ĐÁNH GIÁ CÔNG NHÂN VIÊN

Họ và tên: Lê Huy
Chức vụ: Nhân viên
Đơn vị: BQLDA

I. Hướng dẫn cách đánh giá:

Cán bộ đánh giá dựa vào thực tế của người được đánh giá mà cho điểm từng chi tiết đã xác định trong bảng dưới đây. Thang điểm đánh giá như sau:

5 điểm: Rất tốt

4 điểm: Tốt

3 điểm: Khá

2 điểm: Trung bình

1 điểm: Yếu

Kết quả xếp loại công tác sẽ căn cứ vào tổng điểm mà người được đánh giá đạt được:

Loại A: Từ 80 đến <100 điểm

Loại B: Từ 60 đến < 80 điểm

Loại C: Dưới 60 điểm

Sau khi cán bộ đánh giá cần lấy ý kiến của người được đánh giá và ký xác nhận thì bảng đánh giá này mới được xác nhận là đúng quy định.

II. Kết quả đánh giá

TT	Tiêu chí	Trọng số	Đánh giá					Tổng
			1	2	3	4	5	

1	Hoàn thành kế hoạch sản xuất	10				x		40
2	Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác thực hiện nhiệm vụ	2				x		8
3	Thực hiện báo cáo kịp thời	1				x		4
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2				x		8
5	Có sáng kiến đóng góp	2				x		8
6	Đảm bảo an toàn lao động	1					x	5
7	Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động	1				x		4
8	Tham gia đầy đủ các phong trào do công ty phát động	1					x	5
Tổng		20						80

Xếp loại công tác: Loại A

III. Ý kiến của người được đánh giá

IV. Nhận xét và góp ý của cán bộ quản lý trực tiếp

Ngày 15 tháng 12 năm 2013

Người được đánh giá
(Ký, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá
(Ký, ghi rõ họ tên)

(Nguồn: Ban QLDA, Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang)

PHỤ LỤC 3

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam <u>Độc lập – Tự do – Hạnh phúc</u>
---	--

BẢNG ĐÁNH GIÁ CÔNG NHÂN VIÊN Họ và tên: Đặng Văn Sơn Chức vụ: Công nhân Đơn vị: Bộ phận vận hành máy - Nhà máy rác Đan Phượng I. Hướng dẫn cách đánh giá: Cán bộ đánh giá dựa vào thực tế của người được đánh giá mà cho điểm từng chi tiết đã xác định trong bảng dưới đây. Thang điểm đánh giá như sau: • 5 điểm: Rất tốt • 4 điểm: Tốt • 3 điểm: Khá • 2 điểm: Trung bình • 1 điểm: Yếu Kết quả xếp loại công tác sẽ căn cứ vào tổng điểm mà người được đánh giá đạt được: • Loại A: Từ 80 đến <100 điểm • Loại B: Từ 60 đến < 80 điểm • Loại C: Dưới 60 điểm Sau khi cán bộ đánh giá cần lấy ý kiến của người được đánh giá và ký xác nhận thì bảng đánh giá này mới được xác nhận là đúng quy định. II. Kết quả đánh giá <table border="1"><tr><th rowspan="2">TT</th><th rowspan="2">Tiêu chí</th><th rowspan="2">Trọng số</th><th colspan="5">Đánh giá</th><th rowspan="2">Tổng</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr><tr><td>1</td><td>Hoàn thành kế hoạch sản xuất</td><td>10</td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td></td><td>40</td></tr></table>	TT	Tiêu chí	Trọng số	Đánh giá					Tổng	1	2	3	4	5	1	Hoàn thành kế hoạch sản xuất	10				x		40
TT				Tiêu chí	Trọng số	Đánh giá					Tổng												
	1	2	3			4	5																
1	Hoàn thành kế hoạch sản xuất	10				x		40															

2	Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác thực hiện nhiệm vụ	2					x	10
3	Thực hiện báo cáo kịp thời	1					x	5
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2				x		8
5	Có sáng kiến đóng góp	2			x			6
6	Đảm bảo an toàn lao động	1				x		4
7	Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động	1					x	5
8	Tham gia đầy đủ các phong trào do công ty phát động	1					x	5
Tổng		20						83

Xếp loại công tác: Loại A

III. Ý kiến của người được đánh giá

IV. Nhận xét và góp ý của cán bộ quản lý trực tiếp

Ngày 16 tháng 12 năm 2013

Người được đánh giá

Cán bộ đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Nguồn: Phòng TCNS, Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang)

PHỤ LỤC 4

BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Căn cứ:

- Kế hoạch kinh doanh năm... của Công ty;
- Kế hoạch hoạt động của Phòng Tổ chức nhân sự;
- Năng lực của nhân viên.

Chỉ tiêu	Tiêu chí hoàn thành công việc
<i>I. Tuyển dụng:</i>	
1. Khối lượng công việc	Phân bổ theo từng giai đoạn, tổng kết số lượng, vị trí đảm nhận vào sơ kết và tổng kết năm: - Tỷ lệ hoàn thành số lượng tuyển dụng theo kế hoạch. - Tỷ lệ số ứng viên tuyển dụng đặc biệt/ tổng số ứng viên được ký hợp đồng chính thức.
2. Chất lượng tuyển dụng:	- Tỷ lệ ứng viên thử việc/ tổng ứng viên được lựa chọn - Tỷ lệ ứng viên ký hợp đồng chính thức/ tổng ứng viên được nhận đi thử việc. - Tỷ lệ ứng viên được lựa chọn/ tổng số hồ sơ thu thập.
3. Thời gian:	Không được trễ hạn quá 20 ngày
4. Hồ sơ tuyển dụng:	Đầy đủ văn bản, tài liệu liên quan đến quá trình tuyển dụng vị trí, được các cấp có thẩm quyền phê duyệt.
5. Triển khai tuyển dụng:	Khoa học, chuyên nghiệp.
<i>II. Kiến thức nghề</i>	
Lập kế hoạch	Phải có sự xây dựng, triển khai được các công việc nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra trong tuyển dụng.
Tư vấn	Thông qua quá trình giao tiếp, cung cấp thông tin, phân tích để tìm ra giải pháp giải quyết vấn đề và ra quyết định.
Giao tiếp	Trao đổi, diễn đạt, trình bày thông tin tốt với tất cả các đồng nghiệp, với cấp trên và khách hàng.

Đàm phán	Biết thương lượng nhằm đạt được những thỏa thuận, ý kiến thống nhất trong công việc và trong tổ chức.
Thuyết trình	Trình bày rõ ràng một vấn đề trước đám đông.
Tuyển dụng	Tìm kiếm, đánh giá, chọn lọc được những ứng viên có năng lực phù hợp với vị trí cần tuyển.
Phỏng vấn	Trao đổi tốt giữa ứng viên và nhà tuyển dụng nhằm đạt được mục tiêu của cuộc phỏng vấn.
III. Thủ tục nhân sự:	
1. Đơn vị quản lý:	
2. Kế hoạch tuyển dụng:	Thu thập và lập kế hoạch toàn Công ty.
3. Thời gian hoàn thiện thủ tục nhân sự (đề nghị, quyết định, Thỏa thuận, hợp	Trước khi văn bản có hiệu lực 1 ngày, trong trường hợp vì lý do khách quan (từ các đơn vị được hỗ trợ), không được phép trễ quá 5 ngày làm việc.
4. Hồ sơ nhân sự:	Là bản sao có công chứng, đầy đủ các giấy tờ liên quan đến nhân sự (bao gồm cả hồ sơ thi tuyển và các văn bản, quyết định liên quan trong quá trình công tác)
IV. Hoàn thành các báo cáo nhân sự định kỳ và hàng năm:	
1. Báo cáo tuần:	Trước 9h sáng thứ 7 hàng tuần
2. Báo cáo tháng:	Ngày 14 và 28 hàng tháng; số liệu chính xác, đầy đủ
3. Báo cáo kỳ:	Trước ngày 25/06 và ngày 25 tháng 12; số liệu chính xác, đầy đủ.
V. Quản lý dữ liệu	
1. Sổ tay nhân sự:	Chủ trì xây dựng và cải tiến các quy trình, biểu mẫu liên quan đến sổ tay Nhân sự trình phê duyệt. Quy trình và biểu mẫu dễ hiểu, dễ sử dụng, thể hiện tính chuyên nghiệp trong các nghiệp vụ.
2. Hệ thống tài liệu:	Đảm bảo hệ thống tài liệu của Ban tuân thủ quy trình của công ty.
VI. Yêu cầu khác:	
1. Vị trí làm việc:	Gọn gàng, sạch sẽ, không để tài liệu lộn xộn trên bàn làm việc.
2. Tủ tài liệu:	Sắp xếp tài liệu gọn gàng, khoa học, dễ tìm kiếm.

3. Tuân thủ quy định, chính sách của Công ty	Đi làm đúng giờ quy định. Nắm rõ các quy chế, chính sách, quy định của Tập đoàn và của phòng
4. Hoạt động phong trào:	Tham gia tích cực các hoạt động phong trào do Tập đoàn và Ban phát động. Có đóng góp bài viết cho tạp chí nội bộ hàng kỳ.

PHỤ LỤC 5

Mẫu phiếu ĐGTHCV cho cán bộ quản lý

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam <u>Độc lập – Tự do – Hạnh phúc</u>
---	--

Họ và tên: Nguyễn Thị Thu Hà
Chức vụ: Trưởng phòng
Đơn vị: Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật

I. Hướng dẫn cách đánh giá:

Cán bộ đánh giá dựa vào thực tế của người được đánh giá mà cho điểm từng chi tiết đã xác định trong bảng dưới đây. Thang điểm đánh giá như sau:

- 5 điểm: Rất tốt
- 4 điểm: Tốt
- 3 điểm: Khá
- 2 điểm: Trung bình
- 1 điểm: Yếu

Kết quả xếp loại công tác sẽ căn cứ vào tổng điểm mà người được đánh giá đạt được:

- Loại A: Từ 80 đến <100 điểm
- Loại B: Từ 60 đến < 80 điểm
- Loại C: Dưới 60 điểm

Sau khi cán bộ đánh giá cần lấy ý kiến của người được đánh giá và ký xác nhận thì bảng đánh giá này mới được xác nhận là đúng quy định.

II. Kết quả đánh giá

TT	Tiêu chí	Trọng số	Đánh giá					Tổng
			1	2	3	4	5	
1	Lập và hoàn thành kế hoạch sản xuất	10				x		40

2	Quản lý, sắp xếp người lao động đúng việc, đúng thời điểm	2					x	10
3	Thực hiện báo cáo kịp thời	1					x	5
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2					x	10
5	Có sáng kiến đóng góp	2					x	10
6	Đảm bảo an toàn lao động	1					x	5
7	Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động	1					x	5
8	Phát động phong trào thi đua trong đơn vị và khuyến khích nhân viên tham gia	1					x	5
Tổng		20						90

Xếp loại công tác: Loại A

III. Ý kiến của người được đánh giá

IV. Nhận xét và góp ý của cán bộ quản lý trực tiếp

Ngày 14 tháng 12 năm 2013

Người được đánh giá

Cán bộ đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Nguồn: Phòng TCNS, Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang)

PHỤ LỤC 6

Chào Anh/chị!

Tôi là Nguyễn Thị Tú Trang, học viên khoa Sau đại học của trường Đại học Lao động xã hội. Hiện nay, tôi đang nghiên cứu về đề tài hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần đầu tư Thành Quang. Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu về chính sách nhân sự nói chung và công tác đánh giá thực hiện công việc nói chung, rất mong sự giúp đỡ của anh/chị trong quá trình thu thập thông tin của chúng tôi. Kết quả điều tra sẽ được sử dụng để sửa đổi và hoàn thiện các chính sách nhân sự tại Công ty.

Xin cảm ơn sự cộng tác của anh/chị!

Câu hỏi phỏng vấn:

1. Xin anh/chị cho biết vì sao mục đích chính của ĐGTHCV lại chỉ hướng đến mục tiêu khen thưởng?
2. Tỷ lệ phân phối bắt buộc và điều kiện xét thưởng cho tập thể khá mâu thuẫn. Do đó, rất khó để tập thể đạt được mức thưởng của công ty. Anh/chị có thể cho biết nguyên nhân tại sao không?
3. Hiện nay tại công ty công tác phản hồi thông tin từ phía người lao động đến cán bộ quản lý trực tiếp còn rất hạn chế. Các cuộc gặp gỡ giữa nhân viên và lãnh đạo diễn ra rất ít. Anh/chị có thể cho biết nguyên nhân vì sao không?
4. Qua khảo sát công nhân ở nhà máy rác Đan Phượng, tôi nhận thấy công nhân còn chưa hiểu rõ về quá trình ĐGTHCV cũng như các phương pháp mà công ty đang áp dụng. Anh/chị có đưa ra hướng giải pháp cho vấn đề này không?
5. Qua tìm hiểu nguyện vọng của khối lao động gián tiếp tôi được biết rất nhiều người lao động mong muốn tự mình tham gia đánh giá quá trình thực hiện công việc của bản thân. Theo anh/chị có nên tăng cường sự tham gia của người lao động vào quá trình ĐGTHCV không?

PHỤ LỤC 07

▼ Hoàn thiện phương pháp cho nhân viên thuộc Nhóm 2

Nhóm 2 bao gồm đa phần số công nhân viên trong công ty, với đặc trưng công việc được giao theo ngày hay theo tuần. Kế hoạch sản xuất sẽ theo kế hoạch kinh doanh, do đó những cán bộ công nhân viên này hoạt động của họ sẽ được trưởng đơn vị giao hàng ngày. Do đó không hợp lý nếu sử dụng phương pháp Quản lý bằng mục tiêu và cách tốt nhất là sử dụng phương pháp Thang đo dựa trên hành vi để đánh giá sẽ mang lại hiệu quả cao hơn.

Mẫu đánh giá nhân sự

(Dành cho nhân viên thuộc Nhóm 2)

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG			Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam <u>Độc lập – Tự do – Hạnh phúc</u>		
Họ và tên:					
Đơn vị:					
Chức vụ:					
A. Hướng dẫn đánh giá, cho điểm					
1. Đánh giá tình hình thực tế trong quá trình làm việc thì người đánh giá dựa vào các miêu tả để cho điểm tương ứng với mức hoàn thành công việc.					
2. Căn cứ xếp loại					
A: Xuất sắc: 90 đến 100 điểm					
B: Tốt: 80 đến 90 điểm					
C: Hoàn thành: 70 đến 80 điểm					
D: Cần cố gắng: từ 60 đến 70 điểm					
E: Không hoàn thành: Dưới 60 điểm					
B. Kết quả đánh giá					
STT	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Mức độ thực hiện	Số điểm	Tổng
I. Hoàn thành công việc					
1	Đảm bảo ngày	2	Luôn đảm bảo 24 ngày công	5	

	công		trong một tháng		
			Luôn đảm bảo 24 ngày công trong một tháng, cả năm vắng 1-3 công có lý do chính đáng	4	
			Cả năm vắng 3-5 công, có lý do chính đáng	3	
			Cả năm vắng 5-10 công	2	
			Cả năm vắng trên 10 công	1	
2	Khối lượng sản phẩm/ công việc hoàn thành	4	Hoàn thành vượt trên 20% so với yêu cầu	5	
			Hoàn thành vượt dưới 20% so với yêu cầu	4	
			Hoàn thành đủ khối lượng sản phẩm/ công việc yêu cầu	3	
			Hoàn thành từ 80 – 100% so với yêu cầu	2	
			Hoàn thành dưới 80% so với yêu cầu	1	
3	Chất lượng sản phẩm/ công việc hoàn thành	4	Mọi sản phẩm/ công việc được thực hiện đều đảm bảo tiêu chuẩn	5	
			Với những sản phẩm/ công việc được yêu cầu thực hiện thêm thì chất lượng chưa cao	4	
			Đảm bảo chất lượng của sản phẩm/ công việc trong định mức lao động	3	
			Trên 80 % số sản phẩm/ công việc thực hiện đảm bảo tiêu chuẩn	2	
			Trên 60% số sản phẩm/ công việc thực hiện đảm bảo tiêu chuẩn	1	

Tổng điểm				
II. Thái độ và hành vi trong quá trình làm việc				
1	Đảm bảo an toàn lao động	2	Luôn tuân thủ đúng quy trình quy phạm sản xuất, sẵn sàng ứng cứu những tai nạn lao động bất ngờ, chưa để xảy ra bất cứ TNLĐ nào với bản thân và đồng nghiệp.	5
			Trang bị đầy đủ phục trang và thiết bị bảo hộ, nhắc nhở đồng nghiệp khác. Chưa để xảy ra bất cứ TNLĐ nào	4
			Mọi lần kiểm tra định kỳ đều trang bị đầy đủ, nhưng thỉnh thoảng sử dụng trang phục bảo hộ không đúng nguyên tắc	3
			Không nhớ trang bị bảo hộ, từng để xảy ra TNLĐ nhẹ, ảnh hưởng tới 20% sức lao động	2
			Đã từng để xảy ra TNLĐ ảnh hưởng tới 20% sức khỏe lao động của bản thân hoặc đồng nghiệp	1
2	Tinh thần làm việc	1	Sẵn sàng làm thêm giờ, làm ca 3 trong bất cứ trường hợp nào được yêu cầu vì công ty	5
			Sẵn sàng làm thêm giờ, làm ca 3 nhưng chỉ có thời gian nhất định.	4
			Chỉ làm những công việc được giao, với những trường hợp phải làm thêm giờ thì miễn cưỡng làm nhưng chất lượng không cao.	3
			Ngay cả trong ca làm việc được yêu cầu, tinh thần uer oải và đôi khi mang tính chống đối.	2

			Luôn có thái độ làm việc chống đối	1	
3.	Thái độ với đồng nghiệp	1	Luôn tôn trọng và chủ động hợp tác với đồng nghiệp nhằm hoàn thành mục tiêu chung của công ty	5	
			Hợp tác theo yêu cầu của trưởng phòng và tạo mọi điều kiện để đồng nghiệp hoàn thành công việc	4	
			Độc lập trong công việc, không gây ảnh hưởng đến ai trong công việc.	3	
			Thỉnh thoảng có mâu thuẫn trong công việc, không tích cực khi được yêu cầu hợp tác.	2	
			Luôn có mâu thuẫn với đồng nghiệp, gây cản trở cho quá trình THCV của đồng nghiệp	1	
4.	Có sáng kiến đóng góp	1	Có nhiều sáng kiến đề xuất, trong đó có sáng kiến được áp dụng trong thực tế mang lại hiệu quả kinh tế cho công ty	5	
			Có sáng kiến đề xuất đã đưa vào thực tế, mang lại nhiều tiện ích song không tạo ra nhiều hiệu quả về kinh tế	4	
			Thường xuyên đưa ra những sáng kiến đóng góp, song chưa có tính khả thi cao	3	
			Có đưa ra ý kiến đóng góp song chưa thực sự được đánh giá là sáng kiến	2	
			Không đưa ra ý kiến đề xuất nào nhằm THCV tốt hơn	1	

5.	Học hỏi kiến thức và kinh nghiệm	2	Nhằm nâng cao hiệu quả công việc đã liên tục cập nhật những kiến thức mới và công nghệ tiên tiến	5	
			Nắm vững nhưng yêu cầu mới mà công việc đòi hỏi	4	
			Một số mục tiêu đề ra không hoàn thành vì chưa cập nhật kiến thức mới	3	
			Rất nhiều mục tiêu không thể hoàn thành đúng yêu cầu do thiết kiến thức chuyên môn	2	
			Không tiếp thu kiến thức mới, miễn cưỡng tham gia đào tạo trong công việc từ những người giỏi chuyên môn	1	
6.	Chấp hành nội quy, quy định của công ty	2	Luôn chấp hành nghiêm chỉnh nội quy, quy định của công ty, hướng dẫn đồng viên đồng nghiệp cùng thực hiện	5	
			Không vi phạm nội quy	4	
			Có vi phạm lỗi nhỏ (hình thức kỷ luật mức phê bình)	3	
			Có vi phạm lỗi (hình thức kỷ luật là khiển trách), ảnh hưởng tới công việc	2	
			Vi phạm nội quy, quy định nhận mức kỷ luật từ cảnh cáo trở lên.	1	
7.	Đoàn kết và dân chủ	1	Tham gia mọi cuộc họp được yêu cầu, và cho ý kiến đóng góp trên tinh thần vì sự phát triển của công ty	5	
			Không gây mất đoàn kết nội bộ, đảm bảo tinh thần dân chủ	4	

			Căn bản là không làm gì nhằm phá vỡ sự đoàn kết và dân chủ trong nội bộ	3	
			Gây hiềm khích với đồng nghiệp, ganh đua và có thái độ phe phái trong các cuộc họp	2	
			Ngang nhiên thể hiện thái độ chia bè kết phái.	1	
Tổng					

III. Tổng điểm và xếp loại

Tổng điểm: 87

Xếp loại: Tốt

C. Nhận xét góp ý của người đánh giá

.....

D. Ý kiến của người được đánh giá

- ☐ Đồng ý
☐ Không đồng ý

.....

Ngày.....tháng..... năm2015

Người được đánh giá
 (Ký, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá
 (Ký, ghi rõ họ tên)

PHỤ LỤC 8

v Hoàn thiện phương pháp cho nhân viên thuộc Nhóm 3

MẪU ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ - 2014

(Dành cho cán bộ thuộc Nhóm 3)

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÀNH QUANG	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam <u>Độc lập – Tự do – Hạnh phúc</u>
---	--

BẢNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CHO CÁN BỘ QUẢN LÝ Họ và tên: Nguyễn Thị Thu Hà Chức vụ: Trưởng phòng Đơn vị: Phòng KH - KT A. Hướng dẫn đánh giá, cho điểm 1. Đánh giá tình hình thực tế trong quá trình làm việc thì người đánh giá dựa vào các miêu tả để cho điểm tương ứng với mức hoàn thành công việc. 2. Căn cứ xếp loại A: Xuất sắc: 90 đến 100 điểm B: Tốt: 80 đến 90 điểm C: Hoàn thành: 70 đến 80 điểm D: Cần cố gắng: từ 60 đến 70 điểm E: Không hoàn thành: Dưới 60 điểm B. Kết quả đánh giá <table border="1"><thead><tr><th rowspan="2">STT</th><th rowspan="2">Tiêu chí đánh giá</th><th rowspan="2">Trọng số</th><th colspan="5">Thang điểm đánh giá</th><th rowspan="2">Tổng</th></tr><tr><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th></tr></thead><tbody><tr><td>I</td><td>Tiêu chí đánh giá kết quả công tác</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>1</td><td>Lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>Đảm bảo việc lập kế hoạch và hoàn thành kế hoạch đơn vị mình quản lý theo kế hoạch đã được</td><td>5</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>x</td><td>25</td></tr></tbody></table>	STT	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Thang điểm đánh giá					Tổng	1	2	3	4	5	I	Tiêu chí đánh giá kết quả công tác								1	Lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch									Đảm bảo việc lập kế hoạch và hoàn thành kế hoạch đơn vị mình quản lý theo kế hoạch đã được	5					x	25
STT				Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Thang điểm đánh giá					Tổng																														
	1	2	3			4	5																																		
I	Tiêu chí đánh giá kết quả công tác																																								
1	Lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch																																								
	Đảm bảo việc lập kế hoạch và hoàn thành kế hoạch đơn vị mình quản lý theo kế hoạch đã được	5					x	25																																	

	phê duyệt							
	Tổ chức và triển khai các hoạt động đúng theo tiến độ quy định	2				x		8
2	Công tác tổ chức, quản lý và điều hành							
	Bố trí đúng người, đúng việc, đáp ứng được yêu cầu của công việc tại đơn vị mình quản lý	1				4		4
	Truyền đạt kịp thời các yêu cầu và chính sách mới của công ty tới công nhân viên	1					x	5
	Động viên và khuyến khích nhằm nâng cao năng suất và chất lượng lao động của CBCNV. Tạo ra và duy trì bầu không khí làm việc tích cực tại đơn vị	1					x	5
II	Chỉ tiêu đánh giá thái độ và hành vi							
1	Kiểm soát an toàn lao động tại đơn vị mình							
	Đảm bảo CBCNV trong đơn vị mình quản lý tuân thủ các quy định, quy trình nghiệp vụ	1				x		4
	Kiểm soát tốt và hạn chế tối đa những tai nạn lao động tại đơn vị mình	1			x			3
2	Phối hợp trong nội bộ đơn vị và trong toàn công ty							
	Đảm bảo có dự phối hợp và hợp tác hiệu quả trong nội bộ đơn vị mình quản lý	1					x	5
	Tích cực hỗ trợ phối hợp cùng các đơn vị khác trong toàn hệ thống	1					x	5
3	Năng lực sáng tạo							
	Xây dựng và phát triển các phương pháp làm việc hiệu quả	1				x		4

	cao hơn trong công việc							
	Kịp thời đưa ra các quyết định đúng đắn giải quyết vấn đề quan trọng đối với đơn vị mình	1			x			3
4	Thái độ và hành vi							
	Ý thức tự giác, chấp hành tốt nội quy và quy định	1					x	5
	Tinh thần đoàn kết hợp tác và hỗ trợ các cá nhân khác trong công việc	1					x	5
5	Tinh thần học hỏi	1					x	5
6	Tổ chức đơn vị mình tham gia các hoạt động do công ty tổ chức	1					x	5
	TỔNG							91

III. Tổng điểm và xếp loại

Tổng điểm: 91

Xếp loại: Xuất sắc

IV. Nhận xét góp ý của người đánh giá

.....

V. Ý kiến của người được đánh giá

- ☐ Đồng ý
☐ Không đồng ý

.....

Ngày ... tháng.... năm 2015

Người được đánh giá
 (Ký, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá
 (Ký, ghi rõ họ tên)

