

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM THỊ MINH TRANG

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC CỦA BIG C VIỆT NAM**

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

PHẠM THỊ MINH TRANG

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC CỦA BIG C VIỆT NAM**

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 hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam”** 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

Phạm Thị Minh Trang

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ BẢNG BIỂU	VI
DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ.....	VII
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.	5
<i>3.1. Mục đích.....</i>	<i>5</i>
<i>3.2. Nhiệm vụ.....</i>	<i>5</i>
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.	6
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
<i>5.1. Phương pháp thu thập số liệu:</i>	<i>6</i>
<i>5.2. Phương pháp xử lý thông tin:.....</i>	<i>7</i>
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	7
7. Kết cấu.....	8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC.....	9
1.1. Khái niệm hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	9
<i>1.1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc.</i>	<i>9</i>
<i>1.1.2. Khái niệm hệ thống đánh giá thực hiện công việc</i>	<i>10</i>
1.2. Vai trò của hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	11
<i>1.2.1. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực.</i>	<i>11</i>
<i>1.2.2. Vai trò của hệ thống đánh giá trong việc đánh giá thực hiện công việc.</i>	<i>13</i>
1.3. Nội dung của hệ thống đánh giá thực hiện công việc.	14
<i>1.3.1. Tiêu chuẩn thực hiện công việc.</i>	<i>14</i>
<i>1.3.2. Đo lường sự thực hiện công việc.</i>	<i>17</i>
<i>1.3.2.1. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc.</i>	<i>17</i>

1.3.2.2. Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc.	22
1.3.2.3. Người đánh giá thực hiện công việc.	24
1.3.3. Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	25
1.3.3.1. Phản hồi thông tin.....	25
1.3.3.2. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	26
1.4. Những yêu cầu khi xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	29
1.5. Những yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc	30
1.5.1. Những yếu tố bên ngoài tổ chức.....	30
1.5.2. Những yếu tố bên trong tổ chức.....	31
1.6. Kinh nghiệm xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại một số doanh nghiệp Việt Nam.	33
1.6.1. Công ty TNHH METRO Cash & Carry Việt Nam.....	34
1.6.2. Công ty TNHH Lotte Việt Nam.....	35
1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Big C Việt Nam.....	36
1.6.3.1. Những điểm cần học hỏi:	36
1.6.3.2. Những điểm cần rút kinh nghiệm.....	36
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA BIG C VIỆT NAM.	37
2.1. Tổng quan về BIG C VIỆT NAM.....	37
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty.....	37
2.1.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy.....	39
2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh	40
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty.....	41
2.2. Phân tích thực trạng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam.	46
2.2.1. Mục tiêu đánh giá thực hiện công việc	46
2.2.2. Thực trạng về tiêu chuẩn thực hiện công việc.....	47
2.2.2.1. Hệ thống tiêu chí thực hiện công việc.....	47
2.2.2.2. Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.....	52

2.2.3. <i>Thực trạng về hệ thống đo lường thực hiện công việc</i>	59
2.2.3.1. <i>Phương pháp đánh giá thực hiện công việc</i>	59
2.2.3.2. <i>Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc</i>	61
2.2.3.3. <i>Người đánh giá thực hiện công việc</i>	62
2.2.4. <i>Các phản hồi của người lao động về kết quả thực hiện công việc</i>	65
2.2.5. <i>Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc</i>	68
2.2.5.1. <i>Đối với trả thù lao lao động</i> :	69
2.2.5.2. <i>Đối với công tác đề bạt, thăng tiến</i>	70
2.2.5.3. <i>Đối với công tác bố trí, sử dụng nhân viên</i>	71
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam	73
2.3.1. <i>Các yếu tố bên ngoài</i>	73
2.3.2. <i>Các yếu tố bên trong</i>	73
2.4. Đánh giá chung về hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam	75
2.4.1. <i>Những mặt đạt được</i>	75
2.4.2. <i>Những mặt hạn chế và nguyên nhân</i>	77
2.4.2.1. <i>Những mặt hạn chế</i>	77
2.4.2.2. <i>Nguyên nhân</i>	78
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	81
CỦA BIG C VIỆT NAM	81
3.1. Phương hướng hoạt động phát triển của Big C trong giai đoạn tới	81
3.2. Quan điểm mới về nhân sự nhằm thực hiện chiến lược phát triển của Big C trong thời gian tới	81
3.3. Một số giải pháp hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Big C Việt Nam	82
3.3.1. <i>Hoàn thiện công tác phân tích công việc</i>	82
3.3.2. <i>Hoàn thiện hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc</i>	84

<i>3.3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.....</i>	<i>84</i>
<i>3.3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc</i>	<i>87</i>
<i>3.3.3. Nâng cao hiệu quả sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.</i>	<i>89</i>
<i>3.3.4. Hoàn thiện việc lựa chọn và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, quản lý. ..</i>	<i>94</i>
<i>3.3.5. Nâng cao sự phối hợp giữa các phòng ban trong bộ phận Nhân sự.</i>	<i>98</i>
KẾT LUẬN.....	100
TÀI LIỆU THAM KHẢO	101
PHỤ LỤC.....	103

DANH MỤC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Diễn giải</i>
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
ĐH	Đại học
KQĐGTHCH	Kết quả đánh giá thực hiện công việc
PTCV	Phân tích công việc
PVĐG	Phòng vấn đánh giá
PVĐGTHCV	Phòng vấn đánh giá thực hiện công việc
QTNL	Quản trị nhân lực
TCĐGTHCV	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc
TCTHCV	Tiêu chuẩn thực hiện công việc

DANH MỤC SƠ ĐỒ BẢNG BIỂU

Sơ đồ 1.1: Mô hình quản trị Michigan.....	11
Sơ đồ 1.2: Mô hình quản trị nhân lực tổng thể định hướng viễn cảnh.....	12
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy Big C Việt Nam	39
Bảng 2.1: Doanh thu của công ty giai đoạn 2012 – 2014.	40
Bảng 2.2: Bảng tổng hợp số lượng và cơ cấu lao động của Big C Việt Nam qua các năm 2012 – 2014	42
Bảng 2.3: Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về khả năng hoàn thành TCTHCV.	54
Bảng 2.4. Kết quả khảo sát ý kiến các cán bộ quản lý về việc xây dựng các TCTHCV	55
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát ý kiến về mức độ hiểu biết của nhân viên về tiêu chuẩn thực hiện công việc.	57
Bảng 2.6. Bảng so sánh tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của Trưởng quầy và Nhân viên quầy thuộc Bộ phận thực phẩm tươi sống tại Thăng Long và Ninh Bình.....	57
Bảng 2.7. Bảng tỷ lệ % nhân viên theo từng loại xếp hạng.....	60
Bảng 2.8. Xếp hạng đánh giá theo kết quả thực hiện công việc	70

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo loại lao động tại Big C giai đoạn 2012 - 2014	43
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ tại Big C từ 2012 – 2014	44
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Big C từ 2012 – 2014	45
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Big C từ 2012 – 2014	45
Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về nguyên nhân không tham gia xây dựng TCTHCV	49
Biểu đồ 2.6: Khảo sát ý kiến cán bộ quản lý về nguyên nhân không đưa nhân viên tham gia vào xây dựng TCTHCV	50
Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về khả năng hoàn thành tiêu chuẩn thực hiện công việc	53
Biểu đồ 2.8: Kết quả khảo sát người lao động và cán bộ quản lý về nội dung trao đổi trong phỏng vấn đánh giá	66
Biểu đồ 2.9: Kết quả khảo sát người lao động về tính chính xác của KQTHCV	68

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài.

Big C là thương hiệu của tập đoàn Casino, một trong những tập đoàn bán lẻ hàng đầu châu Âu với hơn 9.000 cửa hàng tại Việt Nam, Thái Lan, Ac-hen-ti-na, U-ru-guay, Vê-nê-zuê-la, Bra-xin, Cô-lôm-bi-a, Ấn Độ Dương, Hà Lan, Pháp..., sử dụng trên 190.000 nhân viên trên toàn hệ thống. Big C là một trung tâm mua sắm lý tưởng, mỗi cửa hàng có trên 50.000 mặt hàng đáp ứng và phục vụ nhu cầu đa dạng cho khách hàng từ thực phẩm tươi sống đến hàng tạp hóa, từ quần áo đến đồ trang trí nội thất, các mặt hàng điện máy, đồ gia dụng và thiết bị nghe nhìn.... Big C luôn đặt sự hài lòng của khách hàng lên hàng đầu, luôn nỗ lực và cam kết mang lại những giá trị tốt nhất. Big C Việt Nam khai trương đại siêu thị đầu tiên tại Đồng Nai năm 1998. Trải qua 17 năm phát triển tại Việt Nam, Big C dần dần khẳng định được vị trí của mình trên thị trường. Hiện nay, các cửa hàng Big C đã hiện diện ở tại các thành phố lớn trong nước như Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Biên Hòa, TP.HCM. Tính đến thời điểm hiện tại, Big C đã có mặt tại 20 tỉnh thành và 31 cửa hàng trên toàn quốc.

Để đạt được những thành quả như trên, phải kể đến sự đóng góp và nỗ lực của toàn thể đội ngũ nhân viên làm việc tại Big C trong suốt 17 năm qua. Đội ngũ nhân viên giỏi, vững mạnh luôn là nguồn nội lực vững chắc, là hạt nhân bên trong thúc đẩy cho Big C phát triển mạnh mẽ và bền vững. Mỗi một giai đoạn hay thời kỳ kinh tế đều có những đặc trưng riêng và tác động đến hoạt động kinh doanh và tình hình nhân sự trong Big C theo những hướng khác nhau, đòi hỏi Big C phải liên tục đổi mới và cải tiến những chính sách mới để thích ứng được với sự biến động của thị trường. Công tác quản trị nhân lực nói chung và đánh giá thực hiện công việc nói riêng cũng nằm trong những chính sách cần thay đổi đó để duy trì và phát huy hiệu quả của nguồn

nhân lực. Đánh giá sự đóng góp của mỗi nhân viên trong công việc một cách công bằng, khoa học sẽ giúp nâng cao năng suất lao động cũng như tạo động lực hơn nữa cho họ, tạo nên bầu không khí lao động hiệu quả và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Hàng năm, dù luôn cố gắng cải thiện hệ thống đánh giá và áp dụng những phương pháp đánh giá thực hiện công việc mới nhưng do nhiều nguyên nhân và yếu tố, hệ thống đánh giá tại Big C vẫn chưa phát huy được hiệu quả rõ rệt, các tiêu chí đánh giá thực hiện và tiêu chuẩn đo lường còn chưa khoa học và chính xác để làm tiền đề cho các chính sách nhân sự sau này. Do đó, tôi xin lựa chọn đề tài: "***Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam***" nhằm nghiên cứu, phân tích cụ thể hơn về hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại đây, đưa ra một cái nhìn tổng quan và những giải pháp nhằm khắc phục những điểm chưa hoàn thiện trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam.

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

Đánh giá thực hiện công việc luôn là đề tài thu hút sự quan tâm và chú ý của các nhà quản lý và nghiên cứu. Tính đến thời điểm hiện tại, đã có nhiều bài viết và công trình nghiên cứu cả về lý luận và thực tiễn về các vấn đề xoay quanh đánh giá thực hiện công việc với nhiều cách tiếp cận khác nhau như: hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc, hệ thống đánh giá thực hiện công việc, đánh giá thực hiện công việc trong các mô hình quản trị nhân lực, đánh giá thực hiện công việc trong mối quan hệ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực...

Bài 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 và Truyền thông (số 156, 2003) đã đưa ra một cái nhìn tổng quan về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp, đưa ra kết luận về các nguyên tắc cơ

bản cần lưu ý cho các nhà quản trị doanh nghiệp khi thiết kế hệ thống đánh giá. Bài viết cũng đồng thời đưa ra 3 phương pháp đánh giá thường được sử dụng tại Việt Nam. Tuy nhiên, các nội dung được đưa ra trong bài viết được đề cập mang tính tổng quan và bao quát, không đi sâu vào phân tích chi tiết bất cứ hệ thống hay phương pháp đánh giá nào.

Bài viết “Vận dụng Bảng đánh giá thành quả tại công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Nha Trang” của nhóm tác giả Lê Quang Lâm, Nguyễn Thị Kim Anh đăng trên Tạp chí kinh tế & phát triển (số 185 (II), 2012) gắn đánh giá thực hiện công việc của người lao động vào hệ thống quản trị chiến lược của Công ty. Bài viết cho thấy một phần vai trò của quản trị nhân lực nói chung và đánh giá thực hiện công việc nói riêng trong hệ thống quản trị mục tiêu chiến lược của tổ chức. Tuy nhiên, trong bài viết không đề cập về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong mô hình quản trị bằng phương pháp bảng điểm cân bằng này mà chỉ đưa ra chỉ tiêu định lượng về tỷ lệ nhân viên được đánh giá hoàn thành tốt công việc được giao trở lên hàng tháng và biện pháp đề ra để đạt chỉ tiêu đó.

Bên cạnh đó còn có các bài luận văn nghiên cứu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp như Đinh Thu Trang (2014) với đề tài “Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Quang Minh” đã chỉ ra khá chi tiết về nội dung của hệ thống đánh giá thực hiện công việc nhưng đề tài chủ yếu tập trung phân tích thực trạng, các giải pháp đưa ra còn chung chung. Nguyễn Thị Ngọc Hoa (2013) với đề tài “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Điện lực Tuyên Quang” cũng đã nêu ra những nội dung của hệ thống đánh giá nhưng do bài viết tập trung vào việc hoàn thiện công tác đánh giá nên chưa đi sâu vào phân tích, đánh giá thực trạng và đưa ra các giải pháp cụ thể, rõ ràng để hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

Mặt khác, trên thế giới, có rất nhiều các bài viết chuyên sâu nghiên cứu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc với nhiều cách tiếp cận và các chủ đề khác nhau. Bài viết “Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework” của Angelo S. DeNisi và Robert D. Pritchard đăng trên tạp chí *Management and Organization Review* (Số 2, 2006) tập trung phân tích nội dung sử dụng kết quả thực hiện công việc trong hệ thống đánh giá. Trong đó nhấn mạnh việc sử dụng kết quả vào công tác tạo động lực lao động và xây dựng hệ thống đánh giá dựa trên quan điểm này. Tác giả cho rằng các hệ thống đánh giá đang được áp dụng hiện nay quá tập trung vào việc đo lường kết quả thực hiện công việc của người lao động mà không giúp họ cải thiện năng suất lao động. Do đó, trong bài viết, tác giả tập trung vào nghiên cứu, đề xuất khung động lực của người lao động và vận dụng khung động lực đó vào việc thiết kế và sử dụng hệ thống đánh giá nhằm nâng cao năng suất lao động, giúp tổ chức nâng cao năng lực của từng cá nhân trong đó.

Cùng nội dung nghiên cứu như trên nhưng bài viết “Timely performance reviews essential to employee retention” của tác giả Jeffrey S. Beck đăng trên tạp chí “HR insight” (Số 9,2013) tập trung vào khía cạnh ứng dụng vào công tác giữ chân nhân viên trong tổ chức. Theo tác giả, công tác đánh giá thực hiện công việc định kỳ có ảnh hưởng sâu sắc tới công tác giữ chân nhân viên và tỷ lệ nhảy việc trong nội bộ tổ chức. Thông qua đánh giá thực hiện công việc, tổ chức sẽ lên kế hoạch nhằm phát hiện ra những nhân viên giỏi và đề ra những chính sách giữ chân họ làm việc lâu dài, tập trung vào các chính sách tạo động lực, phát triển cá nhân cũng như khen thưởng kỷ luật...

Tuy đã có nhiều đề tài nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc và hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại các doanh nghiệp nhưng việc

nghiên cứu hệ thống đánh giá thực hiện công việc mới chỉ tập trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa, hệ thống đánh giá thực hiện công việc tương đối đơn giản.

Tính đến thời điểm hiện tại, Big C Việt Nam mới chỉ ban hành các chính sách đánh giá thực hiện hàng năm căn cứ trên đặc điểm lao động, điều kiện của Công ty chứ chưa có hướng dẫn cụ thể nào cho việc nghiên cứu hoàn thiện hệ thống đánh giá. Trên thực tế, hệ thống đánh giá thực hiện công việc vẫn còn tồn tại những điểm hạn chế và cũng chưa có công trình nghiên cứu nào đi sâu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong thời gian vừa qua. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài **“Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam”** là vô cùng thiết thực, đi vào phân tích thực trạng hệ thống đánh giá thực hiện công việc và tìm ra những giải pháp rõ ràng, cụ thể, giúp hoàn thiện và nâng cao hệ thống đánh giá thực hiện công việc, góp phần vào sự thành công và phát triển của Công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.

3.1. Mục đích

Phân tích thực trạng hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Big C Việt Nam, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân. Từ đó, đề xuất các giải pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

3.2. Nhiệm vụ

Thứ nhất, hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc, hệ thống đánh giá thực hiện công việc, bao gồm: khái niệm, nội dung và các yếu tố liên quan đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

Thứ hai, tìm hiểu thực trạng về hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam, nêu ra được những ưu điểm và hạn chế của hệ thống.

Thứ ba, đề tài đề ra các giải pháp và các khuyến nghị nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.

- Đối tượng nghiên cứu : Hệ thống đánh giá thực hiện công việc cho người lao động tại Big C Việt Nam.
- Phạm vi nghiên cứu :
 - Phạm vi thời gian: Nghiên cứu trong giai đoạn từ năm 2011 – 2014.
 - Phạm vi không gian: tại toàn bộ hệ thống Big C trên toàn quốc.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập số liệu:

- Thông tin thứ cấp: Tìm kiếm các thông tin thứ cấp bên trong Công ty, liên quan đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Big C tại Phòng Nhân sự và các Phòng ban liên quan.
- Thông tin sơ cấp: Sử dụng các phương pháp:
 - Phương pháp phỏng vấn sâu (Qua điện thoại, trực tiếp): Trên cơ sở những câu hỏi đưa ra để thu thập những ý kiến đánh giá về hệ thống đánh giá, những tồn tại của hệ thống, tìm ra nguyên nhân và những giải pháp cần có. Đối tượng phỏng vấn sâu là các Giám đốc, các Phụ trách nhân sự và nhân viên Big C. Số lượng người được phỏng vấn: 5 người.
 - Điều tra mẫu sử dụng bảng hỏi: Thiết kế bảng hỏi, thực hiện điều tra, phỏng vấn đối với 2 nhóm đối tượng: cán bộ quản lý các cấp và nhân viên nhằm thu thập những ý kiến đánh giá về hệ thống đánh giá thực hiện công việc cũng như thực trạng thực thi hệ thống đánh giá tại Big C Việt Nam. Mỗi nhóm đối tượng khảo sát 50 phiếu, tổng điều tra 100 phiếu. Cụ thể:

Đặc điểm mẫu điều tra	Số lượng (người)	Tần suất (%)
<i>Theo giới tính</i>		
Nam	40	40%
Nữ	60	60%
<i>Theo loại lao động</i>		
Nhân viên	50	50%
Quản lý	50	50%
<i>Theo độ tuổi</i>		
Từ 18 – 25 tuổi	34	34%
Từ 25 – 35 tuổi	52	52%
Từ 35 – 45 tuổi	14	14%
Tổng	100	100%

5.2. Phương pháp xử lý thông tin:

Sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp, phân tích thống kê.

- Phương pháp phân tích tổng hợp: Căn cứ trên các thông tin, tài liệu, kiến thức thu thập được từ Công ty, trên sách báo, mạng internet... để tiến hành phân tích, tổng hợp các tài liệu thu thập được nhằm làm rõ vấn đề nghiên cứu.
- Phương pháp phân tích thống kê: Phân tích các số liệu thống kê đã thu thập được từ các phòng ban liên quan trong Công ty nhằm đưa ra những đánh giá, nhận xét cơ bản trên những con số đó.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Những đóng góp mới về lý luận: Luận văn đã làm rõ một số vấn đề lý luận và thực tiễn chủ yếu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trên cơ sở tổng quan có chọn lọc một số quan điểm cơ bản của các nhà kinh tế học trên thế giới và một số học giả của Việt Nam, kết hợp đúc rút thực tiễn tác giả đã đề xuất quan niệm về hệ thống đánh giá thực hiện công việc cụ thể.

- Về đánh giá thực tiễn: Trên cơ sở nguồn số liệu cập nhật có chọn lọc, luận văn đã trình bày tổng quan thực trạng về hệ thống đánh giá thực hiện tại Big C và tìm ra những nguyên nhân chủ yếu của những hạn chế.
- Về đề xuất giải pháp: Luận văn đã đề xuất những giải pháp chủ yếu để hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam trong bối cảnh có nhiều sự cạnh tranh như hiện nay. Các giải pháp này có giá trị tham khảo tốt trong xây dựng, hoạch định và triển khai trên thực tế.

7. Kết cấu

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

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

Chương 2 : Phân tích thực trạng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam

Chương 3 : Các giải pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC.

1.1. Khái niệm hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

1.1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc.

Khái niệm đánh giá thực hiện công việc hiện nay không còn là một khái niệm mới đối với công tác quản trị nhân lực trong một tổ chức. Theo PGS.TS Lê Thanh Hà định nghĩa: “Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động (nhóm người lao động) trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động” [9, tr.211].

Trên thực tế, thực hiện công việc là một quá trình người lao động sử dụng kiến thức, kỹ năng và công sức của mình để hoàn thành một nhiệm vụ hay công việc nào đó, cùng đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Mỗi công việc đều có những yêu cầu thực hiện khác nhau và những tiêu chuẩn thực hiện khác nhau. Do đó, để phản ánh quá trình này, đánh giá thực hiện công việc phải là một hoạt động có hệ thống và mang tính chính thức, căn cứ vào những tiêu chuẩn công việc đã được đề ra trước đó để so sánh tình hình thực hiện công việc của người lao động. Để đảm bảo tính công bằng và minh bạch, những kết quả đánh giá này sẽ được trao đổi với người lao động và có sự đồng ý của họ.

Đánh giá có hệ thống thể hiện ở sự đánh giá toàn diện liên quan đến nhiều khía cạnh của công việc như số lượng/ chất lượng công việc, thái độ làm việc, năng lực chuyên môn và phẩm chất của người lao động.

Đánh giá chính thức thể hiện ở việc ban hành công khai các văn bản, quy định, quy trình liên quan đến đánh giá trong tổ chức. Trong các văn bản quy định này nêu rõ những mục tiêu đánh giá, hệ thống đánh giá... và những chính sách liên quan tới kết quả sau đánh giá như khen thưởng, kỷ luật.

1.1.2. Khái niệm hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc là công cụ được thiết lập sử dụng trong mỗi tổ chức để đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, trước hết cần thiết lập được hệ thống đánh giá [9, tr.221]. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc bao gồm các yếu tố sau:

- Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc: Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống chỉ tiêu, tiêu chí để thể hiện sự hoàn thành một công việc về cả mặt số lượng và chất lượng. Đây là các mốc chuẩn cho sự đo lường thực hiện công việc của người lao động.
- Đo lường sự thực hiện công việc: Đo lường sự thực hiện công việc có thể hiểu là một hành động đưa ra một con số cụ thể để phản ánh được mức độ thực hiện của người lao động theo các đặc điểm đặc trưng của công việc. Cụ thể hơn, việc đo lường sẽ được căn cứ trên các tiêu chí đánh giá để đưa ra một con số cụ thể để thể hiện mức độ thực hiện ở mức tốt hay kém, được đánh giá cao hay thấp của người lao động. Đo lường sự thực hiện công việc bao gồm 3 yếu tố sau đây:
 - Phương pháp đánh giá thực hiện công việc.
 - Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc: Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên kế. Sau khi thực hiện lần đánh giá này, tổ chức sẽ thực hiện lượt đánh giá kế tiếp. Khoảng thời gian này được xây dựng không quá dài cũng không quá ngắn.
 - Người đánh giá thực hiện công việc.
- Thông tin phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc: Thông tin phản hồi bao gồm thông tin phản hồi cá nhân và thông tin phản hồi từ tổ chức. Thông tin phản hồi từ cá nhân là những thông tin về các quyết định nhân sự liên quan trực tiếp đến người được đánh giá mà tổ chức thông

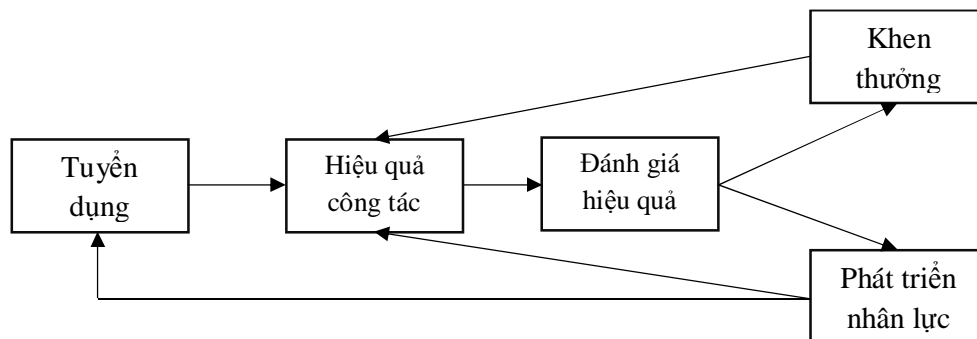
báo sau khi đã xem xét kết quả đánh giá. Thông tin phản hồi từ tổ chức là thông tin phản hồi từ phía cá nhân cung cấp cho tổ chức, qua đó giúp cho các cấp quản lý hoặc các chính sách của tổ chức.

1.2. Vai trò của hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

1.2.1. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực.

Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung quan trọng trong quản trị nhân lực. Trong nhiều mô hình quản trị nhân lực nổi tiếng trên thế giới, đánh giá thực hiện công việc luôn luôn là một trong những nhân tố chủ chốt, không thể thiếu. Trong một số mô hình, đánh giá thực hiện công việc còn đóng vai trò là trung tâm, là cơ sở cho các hoạt động và nội dung quản trị nhân lực khác.

Trong mô hình quản trị Michigan, đánh giá thực hiện công việc là một trong những cơ sở của công tác quản trị nhân lực. Việc đánh giá thành tích công việc sẽ liên quan đến các chính sách khen thưởng, kỷ luật, cũng như là cơ sở xác định mức lương và các chế độ đãi ngộ khác.

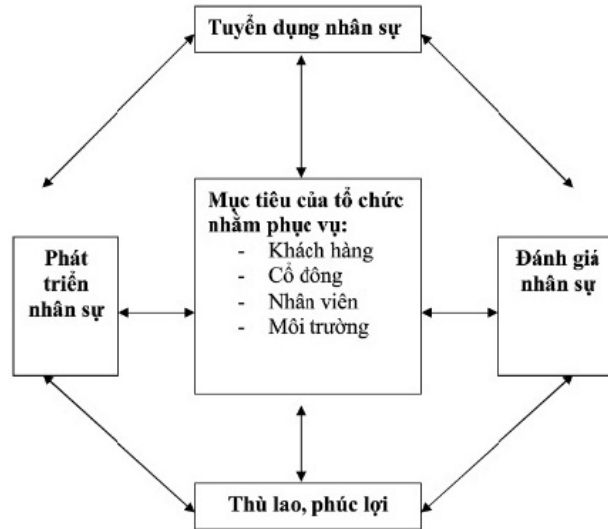


Sơ đồ 1.1: Mô hình quản trị Michigan

Nguồn: Giáo trình QTNL – PGS.TS Lê Thanh Hà, 2009, NXB Lao động – Xã hội, trang 75

Trong khi đó, đối với mô hình quản trị tổng thể định hướng viễn cảnh, đánh giá thực hiện công việc là một trong 4 chức năng quản trị nhân lực tổng

quát, nằm trong mối liên hệ với 4 chức năng còn lại để hướng tới mục tiêu của tổ chức.



Sơ đồ 1.2: Mô hình quản trị nhân lực tổng thể định hướng viễn cảnh.

Nguồn: Giáo trình QTNL – PGS.TS Lê Thanh Hà, 2009, NXB Lao động – Xã hội, trang 86

Tại Việt Nam, mô hình quản trị nhân lực được chia thành khu vực: khu vực hành chính sự nghiệp, trong các doanh nghiệp nhà nước và trong khu vực không thuộc sở hữu của nhà nước. Tuy rằng trong mỗi mô hình quản trị khác nhau, vai trò của đánh giá thực hiện công việc thể hiện cũng khác nhau nhưng nó vẫn mang tầm quan trọng và có nhiều ý nghĩa vô cùng to lớn đối với tổ chức cũng như đối với người lao động.

Đối với tổ chức, đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để đánh giá hiệu quả của các công tác, hoạt động quản trị nhân sự khác như: tuyển dụng, đào tạo... Đánh giá thực hiện công việc cũng giúp các nhà quản lý tổ chức đưa ra những quyết định, chính sách nhân sự liên quan đến việc bố trí, phân công lao động, các chính sách đãi ngộ, lương bổng, thăng tiến, khen thưởng và sa thải người lao động trong tổ chức.

Đối với người lao động, kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện năng lực làm việc cũng như những cố gắng của họ trong quá trình công tác, liên quan trực tiếp đến tiền thưởng, chế độ thăng tiến, đào tạo phát triển... Nếu kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện chính xác, công bằng, đi kèm theo những chế độ đãi ngộ hợp lý thì sẽ tạo được động lực mạnh mẽ cho người lao động, luôn luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc.

Như vậy, cả trong mô hình và các hoạt động quản trị nhân sự thì đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò làm một mắt xích quan trọng có mối liên hệ chặt chẽ với các hoạt động còn lại, không thể loại bỏ hay tách rời. Trong mối quan hệ giữa nhà quản lý và người lao động thì đánh giá thực hiện công việc có vai trò là cầu nối giúp 2 bên cùng hướng tới để đạt được mục đích.

1.2.2. Vai trò của hệ thống đánh giá trong việc đánh giá thực hiện công việc.

Hệ thống đánh giá đóng vai trò là yếu tố quan trọng nhất trong đánh giá thực hiện công việc. Để đánh giá thực hiện công việc của người lao động, trước hết nhà quản lý cần thiết lập một hệ thống đánh giá. Hệ thống đánh giá càng hiệu quả thì kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác. Có thể nói, hệ thống đánh giá là bộ khung cho công tác đánh giá. Nếu như công tác đánh giá thực hiện công việc không bao gồm yếu tố này thì mọi kết quả đánh giá đều không chính xác, chỉ mang tính chất cảm tính mà không có cơ sở khoa học.

Đối với người lao động cũng như đối với người sử dụng lao động, hệ thống đánh giá thực hiện công việc cũng đóng vai trò quan trọng như vậy. Hệ thống đánh giá có ảnh hưởng rất lớn tới kết quả thực hiện công việc. Hệ thống đánh giá hiệu quả sẽ phản ánh những kết quả chính xác và ngược lại. Kết quả đánh giá này được cả người lao động và nhà quản lý sử dụng để hoàn thiện

năng lực, nâng cao năng suất lao động và đưa ra những quyết định quản trị. Cụ thể, người lao động sẽ sử dụng kết quả đánh giá để nhìn nhận những ưu – nhược điểm của bản thân, tiếp tục cố gắng phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu để hoàn thành công việc tốt hơn. Đối với các nhà quản lý, kết quả thực hiện công việc được sử dụng làm nguyên liệu đầu vào cho nhiều hoạt động quản trị nhân lực khác như: trả thù lao động, đào tạo – phát triển, tuyển dụng, tạo động lực... Nếu như tổ chức không có hệ thống đánh giá riêng hoặc hệ thống đánh giá làm việc không hiệu quả thì kết quả phản ánh sẽ bị sai lệch, từ đó kéo theo những quyết định nhân sự không chính xác, tổ chức không đạt được mục tiêu và người lao động sẽ không gắn bó lâu dài.

1.3. Nội dung của hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

1.3.1. Tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- *Căn cứ thiết lập tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là thước đo được thiết lập căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu của tổ chức. Căn cứ vào mục tiêu của tổ chức, các nhà quản lý thiết lập các tiêu chuẩn định hướng hành vi của người lao động để đạt được mục đích. Căn cứ vào bản mô tả công việc, nhà quản lý thiết lập những tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá công việc người lao động đảm nhận. Bản mô tả công việc cung cấp những thông tin cụ thể và chi tiết về công việc cần làm: các đầu mục công việc, tầm quan trọng và thứ tự ưu tiên của các công việc đối với một chức danh cũng như các điều kiện cần thiết để thực hiện công việc. Khi xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, căn cứ vào bản mô tả công việc là căn cứ cơ bản nhất.
- *Những yêu cầu đối với tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Để đánh giá được thực hiện công việc hiệu quả, các tiêu chuẩn cần phản ánh được các kết quả và các hành vi cần có để thực hiện thành công một công việc. Tiêu chuẩn

đánh giá phải làm cho thấy những gì người lao động cần phải làm trong công việc và cần phải làm tốt đến mức nào. Đồng thời, các tiêu chuẩn phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng thực hiện công việc, phù hợp đặc điểm của từng công việc.

Những yêu cầu đối với tiêu chuẩn thực hiện công việc:

- Tiêu chuẩn phải rõ ràng, cụ thể: Một tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể là tiêu chuẩn bao gồm 2 yếu tố: tiêu chí thực hiện công việc (người lao động làm gì) và chuẩn mực cần đạt được (làm tốt đến mức nào) cho tiêu chí đó. Ví dụ: Tiêu chuẩn “*mỗi nhân viên kinh doanh cần mang về doanh thu ít nhất 100.000.000 VNĐ/tháng*” là tiêu chuẩn đáp ứng được tiêu chí rõ ràng, cụ thể.

Khi xây dựng tiêu chuẩn, cần tránh những tiêu chuẩn chung chung, không rõ ràng hoặc chỉ có tiêu chí khiến cho người lao động không thấy được mục tiêu cần cố gắng trong công việc.

- Phản ánh được những khía cạnh và nhiệm vụ trong công việc cần thực hiện. Các khía cạnh và nhiệm vụ trong công việc bao gồm kết quả thực hiện các công việc được giao và năng lực làm việc, hành vi thái độ cần có để thực hiện tốt một công việc.

- Tiêu chuẩn gồm 2 mặt: định lượng và định tính. Thông thường, các tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc thường là các tiêu chuẩn định lượng. Các tiêu chuẩn này thường mang tính nhất quán cao, ít bị ảnh hưởng bởi chủ quan của người đánh giá thực hiện công việc. Các tiêu chuẩn đánh giá phẩm chất – hành vi – thái độ của người lao động thường là các tiêu chuẩn định tính, ít tính nhất quán hơn và dễ bị cho phối bởi chủ quan của người đánh giá thực hiện công việc. Việc lựa chọn tỷ trọng giữa tiêu chuẩn định lượng hoặc định tính sẽ phụ thuộc vào bản chất của công việc cũng như quan điểm của người xây dựng hệ thống đánh giá. Đối với một số chức danh công việc, nhà quản lý nên lựa chọn nhiều tiêu chuẩn định tính hơn và ngược lại.

Tuy nhiên, khi thiết kế các tiêu chuẩn đánh giá, cần chú ý đến việc định lượng các tiêu chí đánh giá, trong đó bao gồm việc định lượng hóa các chỉ tiêu định tính. Ví dụ: Đối với tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên kinh doanh nên lựa chọn các tiêu chuẩn định lượng nhiều hơn như: doanh thu mà nhân viên đó mang lại đạt bao nhiêu trong một tháng, số lượng khách hàng mới trong tháng, số công nợ chưa thu trong tháng... Các tiêu chuẩn định tính có thể là khả năng ứng xử tình huống, kỹ năng đàm phán và thuyết phục khách hàng...

- Các tiêu chuẩn đánh giá cần được trao đổi với người lao động để định hướng họ phát triển công việc theo các tiêu chuẩn đã đề ra, thực hiện được mục tiêu công việc cũng như thúc đẩy sự phát triển cá nhân của họ.

- *Cách xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Bao gồm 3 cách xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc:

- Xây dựng trên cơ sở chỉ đạo tập trung: Người quản lý trực tiếp viết tiêu chuẩn cho người lao động tuân thủ. Đây là cách xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc thường xuyên được áp dụng tại nhiều tổ chức. Ưu điểm của việc sử dụng cách xây dựng này là nhanh chóng, không mất nhiều thời gian nhưng có thể sẽ khiến người lao động cảm thấy bị áp đặt khi thực hiện các tiêu chuẩn này.

- Xây dựng trên cơ sở thảo luận dân chủ: Người lao động đưa ra tiêu chuẩn thực hiện công việc và cùng thảo luận với nhà quản lý trực tiếp hoặc ngược lại. Cách xây dựng này phục vụ cho phương pháp quản lý bằng mục tiêu (MBO). Ưu điểm của cách xây dựng này chính là việc thu hút người lao động vào việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc và do đó có ý nghĩa quan trọng đối với sự ủng hộ và tự nguyện thực hiện các tiêu chuẩn đó. Tuy nhiên, nhược điểm của cách làm này có nhược điểm là phức tạp và mất nhiều thời gian hơn khi xây dựng.

- Kết hợp 2 phương pháp trên: Đây là cách xây dựng các tiêu chí đánh giá dựa trên cơ sở sự phối hợp ý kiến chủ đạo tập trung của lãnh đạo và sự tham gia đóng góp ý kiến của người lao động.

Ưu điểm của cách xây dựng này là có thể kết hợp giữa nhà quản lý và người lao động, vừa tạo tính nhất quán trong các tiêu chí đánh giá, vừa có thể có được sự ủng hộ của người lao động khi thực hiện đánh giá, tạo động lực lao động cao. Tuy nhiên, nhược điểm của cách xây dựng này chính là thời gian chuẩn bị để ban hành các tiêu chí kéo dài.

1.3.2. Đo lường sự thực hiện công việc.

1.3.2.1. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc.

Trên thực tế, hiện nay có rất nhiều phương pháp đánh giá được áp dụng tại nhiều tổ chức, các nhà quản lý có thể áp dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp sao cho phù hợp với đặc thù và mục tiêu của tổ chức mình. Trên quan điểm của tác giả, các phương pháp đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng phổ biến hiện nay và có thể áp dụng với tổ chức của mình là:

- Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa.

- Định nghĩa: Phương pháp thang đo đồ họa là phương pháp người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Các tiêu thức đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và các tiêu thức không trực tiếp liên quan đến công việc.

Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng 1 thang đo liên tục hoặc một thang đo rời rạc.

- Ưu điểm: Ưu điểm lớn nhất của phương pháp đánh giá cho điểm là phương pháp này có kết cấu rõ ràng: Việc tiêu chuẩn hoá các mục tiêu và thang đo cho phép đánh giá rõ ràng năng lực của nhân viên trong toàn doanh

nghiệp – có thể dùng để so sánh năng lực của toàn nhân viên và lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người lao động so với bảng điểm và dễ dàng đưa ra những quyết định quản trị khác. Phương pháp này thể hiện sự bình đẳng trong quá trình đánh giá của toàn bộ nhân viên vì tất cả nhân viên đều trải qua quá trình đánh giá như nhau với các tiêu chuẩn như nhau..

Một ưu điểm nữa của phương pháp này là dễ sử dụng vì các tiêu chuẩn và thang điểm rất rõ ràng, cụ thể và dễ hiểu cho người đánh giá cũng như người được đánh giá. Do đó, đây là phương pháp thường được sử dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- Nhược điểm: Do mỗi nhân viên và công việc đều có những đặc thù công việc khác nhau nên thường không có được các tiêu chuẩn đánh giá chung cho toàn thể nhân viên. Ví dụ như đánh giá tiêu chí sáng tạo đối với nhân viên làm việc theo quy trình thì không thể đánh giá chính xác được.

Phương pháp này cũng dễ bị ảnh hưởng bởi các lỗi chủ quan khi đánh giá nhân viên. Thông thường, người đánh giá là người trong tổ chức nên khi tiến hành đánh giá không tránh khỏi tâm lý chủ quan, các lỗi thiên vị, định kiến ... khiến kết quả đánh giá không chính xác.

- Phương pháp phân phối bắt buộc:

- Định nghĩa: Phương pháp phân phối bắt buộc là phương pháp chia nhân viên theo các thứ hạng đánh giá theo những tỷ lệ % số nhân viên ở từng thứ hạng được quy định. Ví dụ: tổ chức có thể quy định về kết quả đánh giá phải tuân theo tỷ lệ như sau: 10% nhân viên xếp loại “Tốt”, 40% xếp loại “Khá”, 30% xếp loại “Trung bình”, 10% xếp loại “Chưa đạt”.

- Ưu điểm: Phương pháp này có thể hạn chế được lỗi chủ quan, trung bình do nhà quản lý buộc phải so sánh người lao động với nhau và tuân thủ tỷ lệ % nhân viên xếp loại tại mỗi mức đánh giá. Phương pháp này cũng giúp nhân viên có sự cạnh tranh với nhau để có thể có mức xếp loại tốt hơn.

- Nhược điểm: Nhược điểm lớn nhất của phương pháp này là có thể làm cản trở động lực lao động của người lao động. Do tỷ lệ phân phối bắt buộc, dù năng lực đồng đều nhưng người lao động vẫn có thể bị xếp hạng không tốt. Ngoài ra, trong một tổ chức, nếu áp dụng tỷ lệ phân phối bắt buộc có thể khiến các bộ phận không hài lòng do cho rằng bộ phận mình làm tốt hơn bộ phận kia.

- Phương pháp “Quản lý bằng mục tiêu”.

- Định nghĩa: Là phương pháp các thành viên trong bộ phận cùng tham gia vào việc đề ra mục tiêu thực hiện công việc trong tương lai cùng với người quản lý bộ phận, giúp họ đạt được những mục tiêu đó. Phương pháp này nhấn mạnh vào các kết quả cần đạt được chứ không tập trung vào các hoạt động hành vi. Để thực hiện được phương pháp này, người lãnh đạo và nhân viên cần thống nhất với nhau về các mục tiêu cụ thể cần đạt được cho những yếu tố của công việc trong chu kỳ đánh giá đã xác định trước và xây dựng một kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu đó.

- Ưu điểm: Phương pháp “quản lý bằng mục tiêu” đưa ra những mục tiêu thực hiện công việc rõ ràng, giúp cho cả người lao động và nhà quản lý thấy được nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp của từng nhân viên.

Phương pháp này giúp người lao động tập trung vào kết quả công việc thực tế, nâng cao trách nhiệm của cá nhân đối với công việc. Theo phương pháp đánh giá này, người lao động sẽ được đánh giá theo kết quả công việc thực tế chứ không phải về khả năng của họ. Do đó, nó có tác dụng phát huy tính sáng tạo và thúc đẩy sự cố gắng của nhân viên. Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu cũng giúp người lao động có được cảm giác hài lòng về tính tự chủ trong việc đánh giá và sự hoàn thành mục tiêu, khuyến khích nhân viên vào việc cùng đưa ra quyết định, nâng cao ý thức tự giác và củng cố sự tự tin trong công việc và nâng cao tinh thần làm chủ của nhân viên.

- Nhược điểm: Để áp dụng tốt phương pháp này đòi hỏi nhà quản lý cần xác định đúng đâu là mục tiêu của công việc và quá trình này không hề dễ dàng, có thể dẫn tới kỳ vọng không thực tế về một mục tiêu có thể hoặc không thể hoàn thành một cách hợp lý. Nếu đưa ra những mục tiêu quá cứng nhắc, chú trọng đến số lượng sẽ khiến nhà quản lý dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian để theo đuổi. Tuy nhiên, nếu mục tiêu quá mềm dẻo, độ linh hoạt cao thì lại trở nên không rõ ràng, có thể bị méo mó, sai lệch để nguy trang hoặc bào chữa những yếu kém trong thành tích công việc. Thông thường, người lao động luôn mong muốn đặt mục tiêu thấp để dễ hoàn thành trong khi nhà quản lý luôn mong muốn đặt mục tiêu cao hơn để khuyến khích tăng năng suất.

- Phương pháp đánh giá 360 độ: là phương pháp đánh giá toàn diện người lao động với sự đánh giá từ nhiều đối tượng khác nhau như: bản thân người lao động đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và quản lý cấp trên đánh giá.

- Ưu điểm: Đánh giá thực hiện công việc bằng phương pháp 360⁰ giúp cho người lao động có tâm lý tốt do không chịu áp lực bởi ý kiến của một người đánh giá. Họ sẽ cảm thấy được đánh giá một cách tổng quan và công bằng hơn khi được nhìn dưới những khía cạnh khác nhau. Theo phương pháp này, bên cạnh việc bị đánh giá, người lao động cũng là người đánh giá, được tham gia vào quá trình đánh giá nếu như họ được tự đánh giá bản thân và đồng nghiệp. Trong quá trình tự đánh giá, người lao động sẽ có cơ hội nhìn lại quá trình làm việc của mình với một góc nhìn khác trách nhiệm hơn, khiến công tác đánh giá và công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ nhận được nhiều sự ủng hộ và hợp tác của người lao động.

Một ưu điểm nữa của phương pháp này là có thể dễ áp dụng với doanh nghiệp nhỏ, không cần nhiều công nghệ nhưng vẫn đạt được kết quả tốt trong đánh giá.

- Nhược điểm: Phương pháp này tuy dễ dàng áp dụng với doanh nghiệp nhỏ nhưng không dễ dàng áp dụng với doanh nghiệp có quy mô lớn do nhiều người tham gia vào quá trình đánh giá sẽ tốn thời gian, chi phí và công sức để thu thập thông tin. Quá trình đánh giá cũng trở nên phức tạp hơn khi thực hiện “ai đánh giá ai”, dễ gây nhầm lẫn và rắc rối trong hệ thống. Ngoài ra, khi lựa chọn người đánh giá cho phương pháp cần cân nhắc kỹ lưỡng lựa chọn người đánh giá tùy theo từng công việc hoặc tính chất công việc để đảm bảo tính công bằng và chính xác của kết quả thực hiện công việc.

Nhiều người đánh giá trong hệ thống cũng có nhược điểm là có thể khiến kết quả đánh giá có thể không nhất quán với nhau. Đối với mỗi người đánh giá khác nhau, việc nhận định cho mỗi hành động là khác nhau. Ví dụ như trong trường hợp người lao động thường xuyên hỏi ý kiến quản lý trực tiếp để thực hiện công việc có thể bị đánh giá là không chủ động trong công việc hoặc cũng có thể được đánh giá là làm việc cẩn thận.

- Các phương pháp so sánh:

- Phương pháp cho điểm: Phương pháp đánh giá cho điểm cho phép người sử dụng phân phối một tổng điểm được quy định cho nhân viên trong mỗi bộ phận sao cho khi cộng điểm phân phối sẽ có kết quả bằng tổng điểm ban đầu. Người được đánh giá cao hơn sẽ có điểm cao hơn.

- Phương pháp đánh giá xếp hạng là phương pháp người lao động trong nhóm sẽ được sắp xếp theo thứ tự từ cao đến thấp, dựa trên tình hình thực hiện công việc tổng thể của từng người. Có 2 cách để xếp hạng: Xếp hạng đơn giản: người lao động được xếp tuần tự từ xuất sắc nhất đến yếu nhất. Xếp hạng luân phiên: Người đánh giá lựa chọn trong danh sách những người cần đánh giá người xuất sắc nhất và người yếu nhất để bỏ ra khỏi danh sách và viết vào 2 đầu một danh sách khác. Sau đó làm tuần tự như vậy đối với những người lao động còn lại trong danh sách cũ cho tới hết.

- Phương pháp so sánh cặp là phương pháp yêu cầu người đánh giá phải so sánh từng người lao động với tất cả người lao động khác trong bộ phận theo từng cặp. Khi đánh giá, người đánh giá cân nhắc xem trong 2 người ai là người làm việc tốt hơn để xếp hạng hoặc cho điểm. Vị trí của người lao động hoặc tổng điểm sẽ được quyết định qua các lần so sánh như vậy.

Ưu điểm của các phương pháp so sánh là đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng, dễ so sánh từng cá nhân với nhau. Ngoài ra, tất cả người lao động đều phải trải qua quá trình đánh giá như nhau với các tiêu chuẩn đánh giá cơ bản như nhau. Điều này tạo ra sự bình đẳng trong việc đánh giá.

Nhược điểm của các phương pháp này là rất dễ mất chính xác do căn cứ cho điểm, tiêu chí đánh giá không rõ ràng, người đánh giá dễ mắc lỗi chủ quan trong đánh giá hoặc không nắm được bản chất, ý nghĩa của các tiêu chí, đặc điểm được lựa chọn để đánh giá và tiêu chuẩn sử dụng trong thang điểm đánh giá.

1.3.2.2. Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc.

Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc được xây dựng căn cứ trên tính chất công việc. Mỗi một công việc khác nhau đều có những đặc trưng và tính chất khác nhau buộc các nhà quản trị cần dựa vào đó để xây dựng chu kỳ đánh giá cho phù hợp. Đối với các công việc có mục tiêu thực hiện công việc trong ngắn hạn thì khoảng cách giữa 2 lần đánh giá phải đảm bảo việc đánh giá không quá dài để có thể giám sát được việc thực hiện mục tiêu. Đối với các công việc có mục tiêu thực hiện công việc dài hạn thì khoảng cách giữa 2 lần đánh giá không nên quá ngắn sẽ khiến mất thời gian và công sức cho việc tổ chức đánh giá.

Mục tiêu sử dụng kết quả đánh giá thực hiện cũng là một căn cứ để xác định chu kỳ đánh giá. Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng cho

rất nhiều các hoạt động quản trị nhân lực khác nhau và có thể phân chia thành các hoạt động dài hạn, trung hạn và ngắn hạn. Nếu như tổ chức chú trọng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc cho các hoạt động dài hạn như lập chiến lược, kế hoạch cho các công tác bố trí lao động, tuyển dụng trong tương lai thì chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn và ngược lại để đảm bảo tính chính xác của việc sử dụng kết quả đánh giá và không làm tổn nguồn lực của tổ chức.

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 quá trình thu thập thông tin thiếu đi tính chính xác, người lao động dễ xao nhãng công việc và sẽ xuất hiện tình trạng “nước đến chân mới nhảy” – phân bổ công việc và nguồn lực không hợp lý gây giảm năng suất lao động. Ngoài ra, chu kỳ quá dài cũng khiến cho người đánh giá dễ mắc phải lỗi ảnh hưởng bởi sự kiện gần nhất, làm sai lệch kết quả đánh giá. Tương tự, 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 nóng để giám sát sát sao công việc của người lao động.

1.3.2.3. Người đánh giá thực hiện công việc.

Người đánh giá thực hiện công việc là người hiểu rõ về kết quả thực hiện công việc của đối tượng đánh giá. Thông thường, người đánh giá thực hiện công việc là quản lý trực tiếp và là người đánh giá chủ yếu và có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, tùy thuộc vào phương pháp đánh giá và quan điểm của nhà quản lý mà người đánh giá thực hiện công việc có thể mở rộng như: bản thân người lao động tự đánh giá, cấp dưới của người lao động đó, đồng nghiệp, đối tác hoặc khách hàng... Tuy có thể có nhiều người đánh giá nhưng khi tổng hợp ý kiến thì ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp luôn đóng vai trò quan trọng nhất, các ý kiến còn lại mang tính chất tham khảo.

Bên cạnh việc lựa chọn người đánh giá thì việc đào tạo người đánh giá thực hiện công việc cũng vô cùng quan trọng. Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu về mục tiêu, quy trình, hệ thống đánh giá và những kỹ năng cần có khi thực hiện công tác phỏng vấn đánh giá. Các hình thức đào tạo có thể là cung cấp các văn bản hướng dẫn: những văn bản nội bộ: quy trình, quy định, thông báo, hướng dẫn về cách đánh giá,... hoặc tổ chức các lớp đào tạo phổ biến những nội dung trên và tạo cơ hội rèn luyện kỹ năng cho người đánh giá.

Trên thực tế, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá trong quá trình thực hiện, đặc biệt là tính chủ quan của người đánh giá. Do đó, để phát huy hết hiệu quả của hệ thống, cần tránh những lỗi sau:

- Lỗi cảm tính từ người đánh giá: Thiên vị, thành kiến: Lỗi này thường xuất phát từ bản thân người đánh giá. Người đánh giá chỉ nhìn vào 1 khía cạnh để đánh giá hoặc dựa vào tình cảm để đánh giá.

- Xu hướng bình quân: Khi xây dựng tiêu chuẩn và đo lường cho hệ thống đánh giá không rõ ràng sẽ khiến cho kết quả đánh giá mang tính cào bằng, bình quân, khiến người đánh giá có quan điểm sai lầm về mức trung bình, tránh rủi ro, ngại xếp hạng cho ai đó là xuất sắc hoặc kém hơn.
- Lỗi thái cực: Đó là sự quá dễ dãi hoặc khắt khe trong đánh giá. Lỗi này thường xảy ra do sự không nhất quán khi đánh giá hoặc không rõ ràng trong các tiêu chuẩn đánh giá.
- Đánh giá cá nhân thông qua tập thể: Một nhóm hoạt động kém hiệu quả thì thành viên tích cực nhất trong nhóm cũng có thể bị coi là kém hiệu quả.
- Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất: Người đánh giá có xu hướng bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất hoặc chỉ nhớ các sự việc đặc biệt gây ấn tượng mà không quan tâm đến các hành động trong quá trình dài.
- Người đánh giá lấy cá nhân mình làm chuẩn mực: Một nhà quản lý giỏi có chuyên môn có thể đánh giá thấp hầu hết các người lao động của mình vì họ không làm tốt như anh ta đã làm.

1.3.3. Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.

1.3.3.1. Phản hồi thông tin

Trên thực tế, việc thu thập thông tin phản hồi có thể được diễn ra theo nhiều cách: phỏng vấn đánh giá cá nhân, phỏng vấn đánh giá tập thể, gửi email trao đổi... Thông thường, phỏng vấn đánh giá cá nhân là phương thức được lựa chọn nhiều nhất để tăng sự trao đổi, tương tác giữa nhà quản lý với từng cá nhân trong tổ chức. Phỏng vấn đánh giá cá nhân được hiểu là cuộc đối thoại chính thức của người lãnh đạo trực tiếp với từng cá nhân nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Trong cuộc phỏng vấn, hai bên đều có thể đưa ra những ý kiến riêng của mình khiến việc đánh giá cũng trở nên minh bạch, rõ ràng và cụ thể hơn. Các vấn đề thường được

trao đổi trong phỏng vấn thường là xem xét toàn bộ quá trình đánh giá, đưa ra những ưu điểm cần phát huy và nhược điểm cần khắc phục của người lao động, những thông tin về khả năng phát triển trong tương lai. Một số các vấn đề khác cũng thường xuất hiện trong buổi phỏng vấn chính là những đóng góp ý kiến của người lao động đối với các hoạt động, chính sách của tổ chức: môi trường làm việc, sự hợp tác giữa các phòng ban, những bất cập trong việc thực thi chính sách...

Hoạt động phỏng vấn là hoạt động mang tính hai chiều và mang lại nhiều hiệu quả trong công tác quản trị cho cả 2 bên. Về phía người lao động, việc nhận ra những ưu – khuyết điểm và khả năng phát triển của bản thân sẽ giúp họ có động lực thực hiện tốt công việc hơn, thành công hơn và tạo ra năng suất lao động lớn hơn. Về phía tổ chức, lắng nghe ý kiến đóng góp từ phía người lao động sẽ là cơ sở, căn cứ để các nhà quản lý điều chỉnh phương pháp quản lý cá nhân, điều chỉnh chính sách trong tổ chức, giúp cải thiện môi trường làm việc, chính sách nhân sự, tạo đà cho sự phát triển của bầu không khí lao động tập thể, nâng cao động lực lao động và năng suất.

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

Kết quả sử dụng công việc cần được sử dụng một cách linh hoạt và là nguyên liệu đầu vào của của các hoạt động quản trị nhân lực khác, tăng tính chặt chẽ và khoa học trong hệ thống quản trị. Thông thường, kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng trong các hoạt động như sau:

- Sử dụng trong việc trả thù lao lao động: Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào việc trả thù lao lao động là một biện pháp rất hữu hiệu nhằm tăng động lực lao động và khiến nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức. Việc gắn kết quả đánh giá với thù lao sẽ giúp người lao động cố gắng hơn trong quá trình làm việc, nâng cao năng suất nhằm đạt được kết quả tốt.

Trả thù lao lao động bao gồm công tác trả công lao động và trả thưởng:

- Đối với sử dụng trong việc trả công lao động: Kết quả đánh giá thực hiện công việc có thể gắn với hệ số tham gia lao động của nhân viên hoặc hệ số thi đua. Căn cứ vào các hệ thống này, tổ chức sẽ trả lương cao hơn cho người lao động có kết quả làm việc tốt hơn.

- Đối với sử dụng trong việc trả thưởng: Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, tổ chức sẽ phân loại nhân viên theo nhóm kết quả. Nhóm nào đạt kết quả cao hơn thì được thưởng nhiều hơn. Thông thường, các tổ chức thường phân loại kết quả đánh giá công việc của người lao động thành từ 2 đến 4 nhóm. Nhóm 2 được phân chia đơn giản, bao gồm kết quả đạt yêu cầu và không đạt yêu cầu. Nhóm 4 được phân chia phức tạp hơn: tốt, khá, trung bình và yếu. Đi kèm với hình thức thưởng theo phân chia loại kết quả đánh giá, các tổ chức cũng gắn việc tăng lương kỳ sau cho người lao động dựa trên việc phân loại này. Người lao động thuộc nhóm có kết quả đánh giá tốt sẽ được tăng lương nhiều hơn và ngược lại.

- Sử dụng trong việc đào tạo, phát triển: Kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện năng lực, những ưu điểm và nhược điểm của người lao động. Căn cứ vào đó, nhà quản lý sẽ dễ dàng đưa ra những phương pháp đào tạo thích hợp nhằm nâng cao khả năng của người lao động, giúp họ nhằm thực hiện công việc tốt hơn.

- Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên: Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, nhà quản lý sẽ có cơ sở trong việc đưa ra những quyết định về việc bố trí và sử dụng năng lực cho phù hợp. Trong quá trình đánh giá, nhà quản lý có thể bố trí lại lao động nếu như người lao động làm việc chưa đạt hiệu quả do công việc chưa phù hợp hoặc mở rộng công việc, giao thêm những công việc mới hoặc xem xét thăng tiến đối với người lao động có kết quả công việc tốt hơn.

- Sử dụng trong việc cải thiện môi trường làm việc, điều kiện làm việc: Môi trường làm việc và điều kiện làm việc là 2 yếu tố có tác động không nhỏ tới kết quả thực hiện công việc. Nếu như người lao động làm việc trong một môi trường có tiếng ồn cao hoặc thiếu thốn về cơ sở vật chất thì người lao động đó chắc chắn sẽ không thể hoàn thành tốt được công việc. Bên cạnh môi trường và điều kiện làm việc về vật chất, môi trường về mặt tinh thần cũng có sự ảnh hưởng tới kết quả thực hiện công việc. Một tổ chức có văn hóa doanh nghiệp không lành mạnh, cạnh tranh không công bằng hay đấu đá nội bộ cũng khiến cho động lực lao động giảm sút, kết quả thực hiện công việc không cao. Do đó, thông qua kết quả thực hiện công việc và phỏng vấn đánh giá, nhà quản trị cần nắm bắt được những thông tin này để nghiên cứu nâng cao môi trường làm việc và điều kiện làm việc, giúp cho người lao động có điều kiện thực hiện công việc tốt nhất, góp phần thúc đẩy động lực và tăng năng suất lao động.
- Sử dụng trong việc hoàn thành các chính sách quản trị nhân lực khác: Bên cạnh việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc nói trên, kết quả đánh giá còn được sử dụng rất nhiều vào các hoạt động quản trị nhân lực khác như: khen thưởng, kỷ luật, tuyển dụng....

Kết quả đánh giá thực hiện công việc cho người quản lý thấy được năng lực và sự cố gắng của người lao động để đưa ra những chính sách khen thưởng và kỷ luật phù hợp. Đối với khen thưởng, bên cạnh việc khen thưởng những cá nhân có thành tích xuất sắc, nhà quản lý có thể khen thưởng cho những cá nhân có nhiều sự cố gắng trong công việc, luôn có ý thức trách nhiệm và là tấm gương sáng cho toàn tổ chức noi theo. Đối với kỷ luật, trong trường hợp kết quả thực hiện của người lao động luôn ở mức dưới trung bình nhưng không có sự cải thiện hay nỗ lực, các nhà quản lý cần có những biện pháp kỷ luật riêng, sau đó tìm hiểu nguyên nhân để giúp người lao động phát

triển. Việc sử dụng kết quả đánh giá vào các hoạt động như vậy sẽ giúp tăng thêm sự chặt chẽ và tính khoa học trong hệ thống quản trị và tăng thêm động lực cho người lao động trong tổ chức.

1.4..Những yêu cầu khi xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Để đảm bảo tính chính xác cho kết quả đánh giá, khi xây dựng hệ thống đánh giá cần được đảm bảo những yêu cầu sau:

- Tính phù hợp: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải có sự liên quan giữa công việc và mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu luôn là kim chỉ nam cho mọi hoạt động trong tổ chức, là đích đến cuối cùng mà tổ chức hướng tới. Do đó, các tiêu chuẩn thực hiện công việc có sự phù hợp với mục tiêu nhằm tạo động lực lao động cho người lao động hướng tới mục tiêu tổ chức đã đề ra.
- Tính nhạy cảm: Các công cụ đo lường có thể phân biệt và phản ánh rõ người thực hiện tốt công việc và người không hoàn thành tốt. Tính nhạy cảm của hệ thống càng cao sẽ giúp kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác, nâng cao sự công bằng trong công tác đánh giá và giúp các nhà quản lý đưa ra những quyết định quản trị đúng đắn.
- Tính tin cậy: Điều này được thể hiện ở tính nhất quán trong đánh giá. Nghĩa là với mỗi người được đánh giá bất kỳ, kết quả đánh giá của những người khác nhau đều cho kết quả cơ bản là giống nhau. Hệ thống đảm bảo tính tin cậy càng cao là hệ thống hạn chế được những lỗi từ người đánh giá. Thông thường, trong quá trình đánh giá, các lỗi do người đánh giá thực hiện công việc xảy ra khá thường xuyên. Để hạn chế lỗi này tổ chức cần xây dựng hệ thống tiêu chí và tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng. Đối với những hệ thống không đảm bảo tính tin cậy có thể gây ra sự căng thẳng trong đánh giá và gây ảnh hưởng tiêu cực tới quan hệ lao động trong tổ chức.

- **Tính được chấp nhận:** Hệ thống đánh giá được người lao động trong tổ chức chấp nhận. Sự ủng hộ đôi của người lao động đối với hệ thống đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp bầu không khí lao động trở nên thoải mái, mối quan hệ lao động trở nên hài hòa và tạo được động lực lao động cho nhân viên.
- **Tính thực tiễn:** Hệ thống đánh giá có thể được áp dụng vào thực tiễn mà không gây cản trở cho người đánh giá cũng như người được đánh giá. Phương tiện đánh giá phải phù hợp, dễ hiểu, đơn giản với mọi đối tượng. Việc đưa ra các tiêu chuẩn quá cao hoặc quá rắc rối không những không tạo động lực lao động cho nhân viên mà còn tạo áp lực căng thẳng cho họ khi thực hiện, rất dễ gây ra sự chán nản.

1.5. Những yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc

1.5.1. Những yếu tố bên ngoài tổ chức

- *Pháp luật:* Bất cứ tổ chức nào muốn thành công trong việc xây dựng kế hoạch và thực hiện kế hoạch đó đều cần có sự phân tích, dự đoán về hệ thống luật pháp cùng xu hướng vận động của nó. Đối với hệ thống đánh giá thực hiện công việc, các nhà quản lý cũng cần chú ý đến sự điều tiết và khuynh hướng can thiệp của chính phủ vào pháp luật lao động, các quyết định bảo vệ người lao động... để xây dựng hệ thống đảm bảo trong khuôn khổ quy định của pháp luật. Hệ thống đánh giá đảm bảo vấn đề này sẽ giúp người lao động tăng niềm tin và sự ủng hộ khi thực hiện.
- *Đối thủ cạnh tranh:* Việc gia tăng đối thủ cạnh tranh trên thị trường yêu cầu tổ chức phải xây dựng được một hệ thống đánh giá thực hiện công việc tạo được động lực làm việc cho người lao động, đảm bảo tính nhạy cảm, phân định rõ ai là người làm tốt công việc để từ đó đưa ra những quyết định quản trị đúng đắn, giữ chân được nhân viên giỏi trong tổ chức và có kế hoạch nâng

cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường.

- *Xu hướng phát triển của công tác quản trị nhân lực và đánh giá:* Theo xu thế chung của thế giới, công tác quản trị nhân lực tại Việt Nam đang dần thể hiện vai trò của mình trong mỗi tổ chức, chuyển đổi từ công tác quản lý giấy tờ sang thành quản lý nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, nhờ vào sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, công tác quản trị nhân lực và đánh giá thực hiện công việc đã không còn mang thủ công và phức tạp như trước, các kiến thức chuyên sâu về đánh giá thực hiện công việc, các phương pháp đánh giá mới luôn được cập nhật. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc cũng do đó mà trở nên ngày càng chuyên nghiệp và tự động hóa hơn.

1.5.2. Những yếu tố bên trong tổ chức

- *Mục tiêu của tổ chức:* Các yếu tố của hệ thống đánh giá đều chịu sự ảnh hưởng của mục tiêu của tổ chức và cũng phản ánh mục tiêu đó. Nếu như tổ chức xác định mục tiêu càng rõ ràng thì hệ thống đánh giá công việc càng cụ thể, các nhà quản trị dễ dàng xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, lựa chọn phương pháp cũng như chu kỳ đánh giá và ngược lại. Mục tiêu của tổ chức có ảnh hưởng tới việc sử dụng kết quả đánh giá.

- *Văn hóa tổ chức và quan hệ lao động:* Mỗi một tổ chức đều có một đặc trưng và văn hóa riêng phù hợp với môi trường cũng như lĩnh vực hoạt động của riêng mình. Văn hóa tổ chức tác động đến hành vi ứng xử của mọi cá nhân trong các hoạt động của tổ chức nói chung trong đó bao gồm cả hành vi của họ trong hoạt động phỏng vấn đánh giá, phản hồi thông tin. Cụ thể, đối với một tổ chức có văn hóa tổ chức mạnh mẽ, lành mạnh, mối quan hệ giữa người lao động và các nhà quản lý tốt đẹp thì cách ứng xử và phản hồi lại thông tin từ phía người lao động sẽ vô cùng tích cực. Người lao động cảm

thấy tin tưởng khi cung cấp những suy nghĩ thực tế và thoải mái khi trao đổi những thông tin này với cấp trên sẽ làm tăng sự chính xác của hệ thống đánh giá. Tuy nhiên, trong trường hợp ngược lại, việc phỏng vấn đánh giá, thu thập thông tin phản hồi sẽ vô cùng khó khăn hoặc thông tin sẽ bị sai lệch do người lao động cố tình không nói thật nếu như mối quan hệ giữ 2 bên không tốt và có cạnh tranh không công bằng trong nội bộ.

- *Tính chất công việc:* Tính chất công việc sẽ ảnh hưởng tới việc lựa chọn tiêu chuẩn đánh giá và chu kỳ đánh giá. Tính chất công việc được mô tả qua bản mô tả công việc và đây là một trong những căn cứ quan trọng để xây dựng nên tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc. Xác định càng rõ tính chất công việc thì việc xây dựng tiêu chuẩn cũng như lựa chọn chu kỳ sẽ càng chính xác, rõ ràng. Bên cạnh đó, tùy từng tính chất công việc khác nhau mà nhà quản trị có những quyết định xây dựng tiêu chuẩn khác nhau cũng như lựa chọn chu kỳ đánh giá cho phù hợp.

- *Nguồn lực của tổ chức:* Nguồn lực để xây dựng hệ thống đánh giá bao gồm đội ngũ xây dựng và nguồn tài chính của tổ chức. Nếu như tổ chức có nguồn lực mạnh, đội ngũ xây dựng có nhiều kinh nghiệm và hiểu biết chuyên môn thì hệ thống đánh giá càng chính xác, chi tiết và chuyên nghiệp. Bên cạnh việc tự xây dựng hệ thống đánh giá riêng, hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp, tổ chức cũng lựa chọn phương pháp thuê các bên chuyên gia bên ngoài để xây dựng hệ thống đánh giá cho riêng mình. Mỗi cách làm đều có những ưu nhược điểm khác nhau. Với cách tự xây dựng, tổ chức có thể tiết kiệm chi phí, người xây dựng hiểu về tổ chức nhưng cũng có nhược điểm là hệ thống đánh giá sẽ phụ thuộc nhiều vào người đánh giá như quan điểm, kỹ năng, chuyên môn.... Với cách thuê chuyên gia, ưu điểm là đơn vị chuyên gia nhiều kinh nghiệm và kiến thức, có thể kết hợp nhiều ưu điểm từ các hệ thống đánh giá của các tổ chức khác nhưng cũng có nhược điểm là tốn kém chi phí

và các chuyên gia không hiểu rõ về tổ chức. Do đó, dù lựa chọn hình thức nào, tổ chức cũng cần cân nhắc về nguồn lực của mình để lựa chọn cách xây dựng cho phù hợp.

- *Công tác phân tích công việc trong tổ chức:* Như đã phân tích ở trên, bản mô tả công việc là một trong những căn cứ để xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bản mô tả công việc miêu tả cụ thể các yếu tố về công việc như: mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc có chính xác, có gắn với công việc đó hay không là phụ thuộc vào công tác phân tích công việc trong tổ chức có được chú trọng hay không. Do đó, khi trước khi xây dựng hệ thống, các nhà quản trị cần chú ý đến công tác phân tích công việc bởi đó sẽ là nguyên liệu đầu vào cho hệ thống đánh giá. Ngoài ra, việc kết hợp chặt chẽ giữa bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn đánh giá sẽ làm tăng tính chặt chẽ trong hệ thống quản trị nhân lực và người lao động sẽ tin tưởng hơn vào hệ thống đánh giá.

- *Công tác đào tạo người đánh giá thực hiện công việc:* Người đánh giá có vai trò là người quyết định cuối cùng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Nếu như toàn bộ hệ thống đã được xây dựng chặt chẽ, chính xác nhưng người đánh giá lại không đủ năng lực hoặc mắc lỗi sẽ cho ra những quyết định đánh giá sai lầm, làm mất đi ý nghĩa của toàn bộ hệ thống. Do đó, khi xây dựng, các nhà quản trị cũng cần đầu tư cho công tác này và tiến hành nhắc lại hoặc đào tạo mới khi bắt đầu chu kỳ đánh giá mới.

1.6. Kinh nghiệm xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại một số doanh nghiệp Việt Nam.

Để góp phần vào việc hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Big C Việt Nam, tác giả xin đưa ra một số kinh nghiệm xây dựng hệ thống

đánh giá thực hiện công việc tại các doanh nghiệp hoạt động trong cùng ngành nghề như Công ty TNHH METRO Cash & Carry Việt Nam và Công ty TNHH Lotte Việt Nam.

1.6.1. Công ty TNHH METRO Cash & Carry Việt Nam

Công ty TNHH METRO Cash & Carry Việt Nam (Metro Việt Nam) là một thành viên của METRO GROUP – một trong các tập đoàn bán lẻ lớn nhất và quốc tế hóa nhất trên toàn thế giới. Hiện nay, METRO Cash & Carry Việt Nam đã có tất cả 19 trung tâm bán sỉ đang hoạt động trên toàn quốc với quy mô công ty lên tới 5.000 người. Hệ thống đánh giá của Metro được xây dựng như sau:

- *Về tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc của Metro Việt Nam được chia thành các tiêu chuẩn định tính và các tiêu chuẩn định lượng. Các tiêu chuẩn này được xây dựng căn cứ chủ yếu trên mục tiêu của doanh nghiệp và tiến hành xây dựng theo cách kết hợp giữa chỉ đạo tập trung và thảo luận dân chủ. Các tiêu chuẩn định lượng được xây dựng bằng phương pháp chỉ đạo tập trung, do Công ty đề ra và bao gồm các tiêu chí như sau: Doanh thu toàn hệ thống, tiết kiệm/ Quản lý ngân sách, chi phí năng lượng – quảng cáo – truyền thông, lợi nhuận theo vùng/ cửa hàng và doanh thu cửa hàng.

Các tiêu chuẩn định tính được xây dựng bằng phương pháp thảo luận dân chủ, mỗi bộ phận sẽ đưa ra những tiêu chí khác nhau sao cho phù hợp với công việc của người lao động.

- *Đo lường sự thực hiện công việc.*
 - Phương pháp đánh giá thực hiện công việc được áp dụng: phương pháp quản trị theo mục tiêu
 - Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc: 1 năm/ lần
 - Người đánh giá thực hiện công việc.

- *Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc:* Tại Metro Việt Nam, việc phỏng vấn đánh giá và phản hồi thông tin luôn được áp dụng tại mỗi kỳ đánh giá để tăng sự trao đổi giữa người lao động và quản lý trong Công ty. Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng chủ yếu vào việc trả thù lao lao động (trả thưởng cuối năm) và đào tạo, phát triển nhân viên.

1.6.2. Công ty TNHH Lotte Việt Nam

Công ty TNHH TTTM LOTTE trực thuộc tập đoàn LOTTE của Hàn Quốc. Tại Việt Nam, từ năm 2008 cho đến nay, LOTTE Mart đã khai trương 10 trung tâm thương mại tại những trung tâm các thành phố lớn như thành phố Hồ Chí Minh và thành phố Hà Nội. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của LOTTE Mart được xây dựng như sau:

- *Tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Tiêu chuẩn thực hiện công việc của Lotte được xây dựng căn cứ trên mục tiêu của doanh nghiệp và được xây dựng bằng phương pháp chỉ đạo tập trung: các nhà quản lý doanh dựa trên mục tiêu của công ty đề ra trong năm để xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc để áp dụng cho người lao động. Hệ thống tiêu chuẩn của Lotte Mart cũng phân chia thành các tiêu chuẩn định tính và định lượng trong đó các tiêu chuẩn định lượng chiếm tỷ trọng nhiều hơn.
 - *Đo lường sự thực hiện công việc.*
 - Phương pháp đánh giá thực hiện công việc: phương pháp 360⁰
 - Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc được thực hiện 1 năm/ lần.
 - Người đánh giá thực hiện công việc: Bao gồm bản thân người lao động, quản lý trực tiếp và đồng nghiệp.
 - *Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc:*
 - Lotte không tiến hành phỏng vấn đánh giá, các thông tin phản hồi chỉ mang tính một chiều từ nhà quản lý đến người lao động.

- Việc sử dụng kết quả thực hiện công việc: Lotte Mart sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc chủ yếu vào việc trả thù lao lao động (trả thưởng cuối năm) và đào tạo, phát triển nhân viên.

1.6.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Big C Việt Nam

1.6.3.1. Những điểm cần học hỏi:

- Việc xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc theo mục tiêu của doanh nghiệp và có thể kết hợp giữa 2 phương pháp chỉ đạo tập trung và thảo luận dân chủ sẽ mang đến nhiều lợi ích, tối ưu được ưu điểm của cả 2 phương pháp này.
- Việc lựa chọn phương pháp đánh giá thực hiện công việc là phương pháp quản trị mục tiêu và chu kỳ đánh giá 1 năm/ lần có nhiều ưu điểm với các doanh nghiệp có quy mô lớn, thông dụng với nhiều doanh nghiệp hiện nay.
- Các Công ty đều quan tâm thực hiện công tác phản hồi thông tin nhằm tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa cán bộ quản lý và người lao động, qua đó đẩy mạnh văn hóa tổ chức.

1.6.3.2. Những điểm cần rút kinh nghiệm

- Lựa chọn phương pháp đánh giá cần phù hợp với mô hình và đặc thù của doanh nghiệp, không nên chọn các phương pháp đánh giá quá phức tạp và mất nhiều nguồn lực như phương pháp 360 độ.
- Khi xây dựng các tiêu chuẩn định tính cần có sự đo lường cụ thể rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đánh giá.
- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc còn hạn chế, chỉ mới áp dụng vào các chính sách tăng lương và trả thưởng, khiến mối liên hệ giữa kết quả đánh giá với các công tác khác còn yếu, hệ thống đánh giá mất đi tính thực tiễn.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA BIG C VIỆT NAM.

2.1. Tổng quan về BIG C VIỆT NAM

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

- *Giới thiệu chung về Công ty:*

- Tên doanh nghiệp (Tiếng Việt): CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ SIÊU THỊ BIG C VIỆT NAM

- Tên doanh nghiệp (Tiếng Anh): ESPACE BIG C VIET NAM COMPANY LIMITED

- Logo Công ty:



- Người đại diện pháp luật: JAMES ALFRED SCOTT

- Địa chỉ trụ sở chính: 163 Phan Đăng Lưu, phường 1, quận Phú Nhuận, TP. Hồ Chí Minh

- Điện thoại: 08.3995 8368 Fax: 08.3995 8368

- Website: <http://bigc.vn>

- Ngành nghề kinh doanh chính: Big C Việt Nam hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực bán lẻ với hệ thống các siêu thị bán lẻ trên toàn quốc.

- *Lịch sử hình thành và phát triển:* Big C Việt Nam khai trương đại siêu thị đầu tiên ở Đồng Nai vào năm 1998. Trong suốt 17 năm nỗ lực và cố gắng không ngừng nghỉ, Big C Việt Nam đã có mặt tại 20 tỉnh thành và 31 cửa hàng trên toàn quốc. Cụ thể:

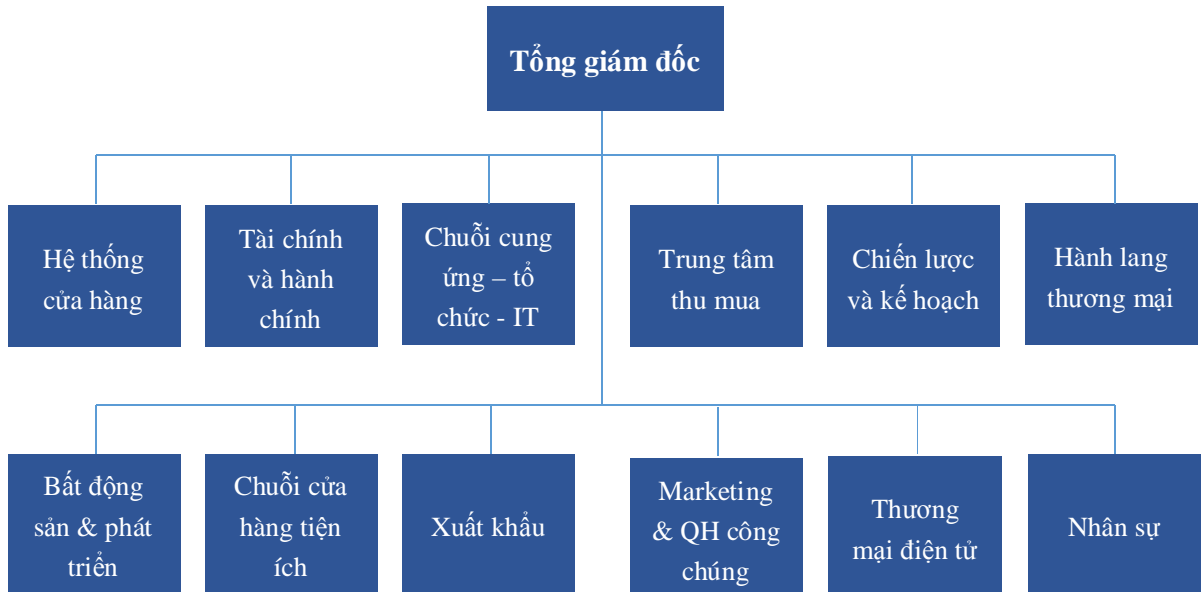
- Năm 1998: Khai trương đại siêu thị Big C Đồng Nai.

- Năm 2004: Khai trương đại siêu thị Big C Thăng Long (Hà Nội).

- Năm 2005: Khai trương đại siêu thị Big C The Garden (Hà Nội).
 - Năm 2006: Khai trương đại siêu thị Big C Hải Phòng.
 - Năm 2007: Khai trương đại siêu thị Big C An Lạc (TP Hồ Chí Minh), Đà Nẵng.
 - Năm 2008: Khai trương đại siêu thị Big C Long Biên (Hà Nội), Phú Thạnh, Gò Vấp (TP Hồ Chí Minh).
 - Năm 2009: Khai trương đại siêu thị Big C Huế, Hoàng Văn Thụ (TP Hồ Chí Minh).
 - Năm 2010: Khai trương đại siêu thị Big C Vĩnh Phúc, Nam Định, Vinh (Nghệ An), Đà Lạt (Lâm Đồng), Miền Đông (TP Hồ Chí Minh).
 - Năm 2011: Khai trương đại siêu thị Big C Mê Linh (Hà Nội), Hải Dương, Cần Thơ, Thanh Hóa.
 - Năm 2012: Khai trương đại siêu thị Big C Việt Trì (Phú Thọ), Ninh Bình, Bình Dương, Trường Chinh (TP. Hồ Chí Minh).
 - Năm 2013: Khai trương đại siêu thị Big C Hạ Long (Quảng Ninh), An Phú (TP Hồ Chí Minh), Dĩ An (Bình Dương) và Quy Nhơn (Bình Định).
 - Năm 2014: Khai trương đại siêu thị Big C Bắc Giang và Nha Trang
 - Năm 2015: Khai trương đại siêu thị Big C Hồ Gươm (Hà Nội).
 - Trong thời gian tới, Big C vẫn sẽ tiếp tục phát triển theo con đường mở rộng tại các tỉnh thành trên cả nước, đáp ứng nhu cầu của khách hàng và vươn tới mục tiêu của doanh nghiệp.
- *Giá trị doanh nghiệp:*
- Nhiệm vụ: Là điểm đến của người tiêu dùng và là nhà bán lẻ tốt nhất làm hài lòng quý Khách Hàng.
 - Năm Giá Trị siêu thị Big C bao gồm: Sự hài lòng của khách hàng, trách nhiệm, tương trợ, minh bạch và đổi mới.

2.1.2. Sơ đồ tổ chức bộ máy

Tổ chức bộ máy của Big C Việt Nam bao gồm 12 bộ phận chính. Cụ thể như hình dưới đây:



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy Big C Việt Nam

Nguồn: Tài liệu giới thiệu Big C Việt Nam năm 2015.

Chức năng và nhiệm vụ của từng bộ phận như sau:

- Hệ thống cửa hàng: Bao gồm chuỗi 31 cửa hàng trên toàn quốc.
- Tài chính và hành chính: Bao gồm các bộ phận Kế toán, Chi phí chung, Luật, Kiểm toán nội bộ, chịu trách nhiệm về các vấn đề chi phí, quản lý mua sắm tài sản, thiết bị.
- Chuỗi cung ứng – tổ chức – hệ thống thông tin: Bao gồm các bộ phận hỗ trợ vận chuyển, IT và quản lý quy trình, chịu trách nhiệm về các công việc hỗ trợ: vận chuyển, máy móc, quản lý thông tin và ban hành các quy trình quản lý công việc.
- Trung tâm thu mua: Chịu trách nhiệm quản lý đầu vào của các sản phẩm được bày bán trong siêu thị.

- Chiến lược và kế hoạch: Nghiên cứu, xây dựng và quản lý các chiến lược và kế hoạch kinh doanh của Công ty.
- Hành lang thương mại: Chịu trách nhiệm tìm kiếm quản lý khác thuê tại các gian hàng, khu vực hành lang thương mại tại các siêu thị.
- Bất động sản và phát triển: Chịu trách nhiệm tìm kiếm, nghiên cứu và triển khai xây dựng các dự án Big C mới.
- Chuỗi cửa hàng tiện ích: Chuỗi các cửa hàng nhỏ, có quy mô và diện tích nhỏ hơn siêu thị.
- Marketing và quan hệ công chúng: Chịu trách nhiệm về các công việc liên quan đến quảng cáo, quan hệ công chúng cũng như các chương trình khuyến mại tại siêu thị.
- Thương mại điện tử: Chịu trách nhiệm quản lý trang web mua bán online và các đơn hàng online của Big C, đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.
- Nhân sự: Chịu trách nhiệm trong các vấn đề về Lương thưởng phúc lợi, quan hệ lao động, tuyển dụng, đào tạo và các chức năng khác trong tổ chức.

2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh

Tình hình tài chính của Big C Việt Nam trong 3 năm hoạt động gần đây:

Bảng 2.1: Doanh thu của công ty giai đoạn 2012 – 2014.

(ĐVT : triệu đồng)

Năm	2012	2013	2014
Doanh thu trước thuế	20.059.866	20.305.045	20.879.224
Lợi nhuận trước thuế	2.230.204	1.913.505	2.184.870
Thuế thu nhập doanh nghiệp	379.134	325.295	423.738
Lợi nhuận sau thuế	1.851.069	1.588.209	1.806.465

Nguồn : Báo cáo tình hình tài chính giai đoạn 2012 – 2014 của Big C.

Nhận xét: Trong 3 năm trở lại đây, các chỉ số tài chính của Công ty có xu hướng tăng dần qua các năm nhưng lợi nhuận có xu hướng biến động không ổn định. Cụ thể:

Doanh thu trước thuế của năm 2013 cao hơn năm 2012 là 245.179 (triệu đồng) tương ứng tăng 1,22%. Doanh thu trước thuế của năm 2014 cao hơn năm 2013 là 574.178 (triệu đồng) tương ứng tăng 2,83%. Tỷ lệ tăng trung bình của doanh thu trước thuế là 2,03% và năm sau có xu hướng tăng gấp đôi so với năm trước.

Về lợi nhuận, trong giai đoạn từ năm 2012 – 2013, lợi nhuận trước thuế giảm 316.699 (triệu đồng), lợi nhuận sau thuế giảm 262.860 (triệu đồng) tương ứng giảm 14,2%. Nguyên nhân của vấn đề này là do tình hình kinh tế suy thoái, sức mua giảm sút, doanh nghiệp áp dụng nhiều chương trình khuyến mại để tăng doanh thu, chi phí tăng khiến lợi nhuận giảm. Giai đoạn từ năm 2013 – 2014, nền kinh tế được phục hồi, lợi nhuận trước thuế và sau thuế tăng trở lại.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty

Tổng số lao động của Big C dao động lần lượt qua các năm 2012 – 2013 – 2014 trong khoảng từ 8.300 – 8.700 người. Trong đó cụ thể như sau:

Bảng 2.2: Bảng tổng hợp số lượng và cơ cấu lao động của Big C Việt Nam qua các năm 2012 – 2014

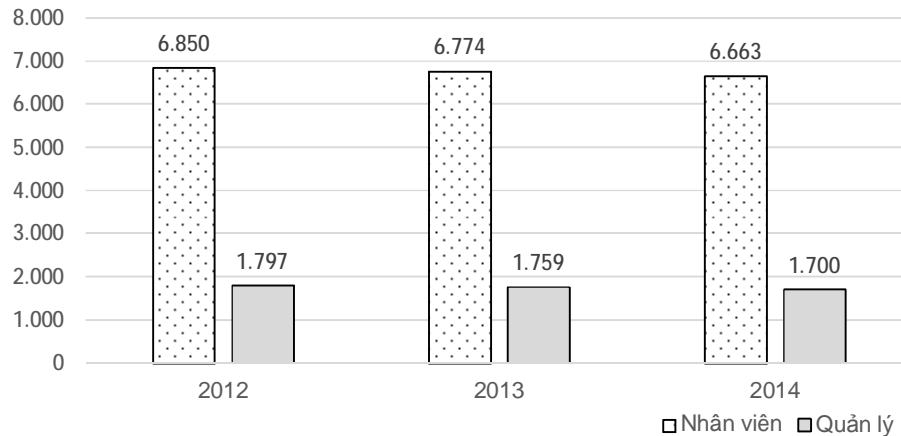
Tiêu chí phân loại	2012		2013		2014	
	Số lượng (người)	% tăng/ giảm so với năm trước	Số lượng (người)	% tăng/ giảm so với năm trước	Số lượng (người)	% tăng/ giảm so với năm trước
Theo loại Lao động	8.647	-3,33%	8.533	-1,32%	8.363	-1,99%
Khối quản lý	1.797	-1,80%	1.759	-2,11%	1.700	-3,35%
Khối nhân viên	6.850	-3,72%	6.774	-1,11%	6.663	-1,64%
Theo trình độ	8.647	-3,33%	8.533	-1,32%	8.363	-1,99%
Trung học phổ thông	4.398	-5,95%	4.473	1,71%	4.431	-0,94%
Trung cấp	1.241	2,48%	1.224	-1,37%	1.095	-10,54%
Cao đẳng	1.168	-5,96%	1.133	-3,00%	1.138	0,44%
Đại học	1.781	1,08%	1.650	-7,36%	1.646	-0,24%
Cao học	59	9,26%	53	-10,17%	53	0,00%
Theo giới tính	8.647	-3,33%	8.533	-1,32%	8.363	-1,99%
Nam	3.336	-4,03%	3.235	-3,03%	3.216	-0,59%
Nữ	5.311	-2,89%	5.098	-4,01%	5.147	0,96%
Theo độ tuổi	8.647	-3,33%	8.533	-1,32%	8.363	-1,99%
18-25 tuổi	2.496	-21,86%	2.993	19,88%	2.961	-1,14%
25-35 tuổi	5.040	7,51%	4.509	-10,54%	4.380	-2,86%
35-45 tuổi	867	6,25%	788	-9,11%	781	-0,89%
45-55 tuổi	187	-3,61%	191	2,14%	189	-1,05%
55-60 tuổi	51	10,87%	46	-9,80%	46	0,00%
Từ 60 tuổi trở lên	6	0,00%	6	0,00%	6	0,00%

Nguồn : Báo cáo tình hình nhân sự Big C giai đoạn 2012 – 2014.

Qua bảng số liệu trên, ta thấy tổng số lao động của Big C tương đối ổn định nhưng có xu hướng giảm dần qua các năm. Nguyên nhân của xu hướng này là do trong những năm gần đây nền kinh tế Việt Nam vẫn chịu ảnh hưởng của sự suy thoái toàn cầu, sức mua và tiêu dùng của người dân giảm khiến lợi nhuận của Big C không đạt kỳ vọng như những năm trước đây, công ty thực hiện các chính sách cắt giảm nhân sự nhằm giảm chi phí. Các nhóm lao động

trong cơ cấu lao động của Big C có xu hướng biến động không giống nhau. Cụ thể như sau:

- *Cơ cấu lao động theo loại lao động:*



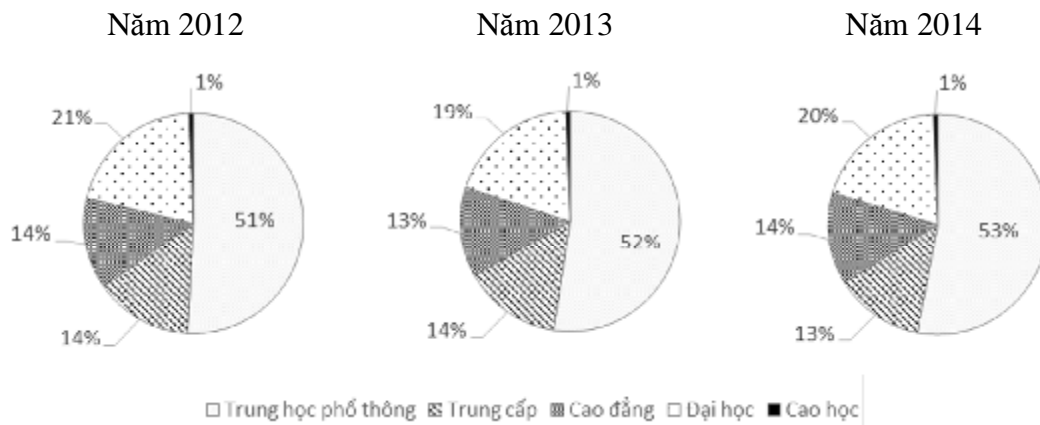
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo loại lao động tại Big C giai đoạn 2012 - 2014

Nguồn: Báo cáo tình hình nhân sự Big C giai đoạn 2012 – 2014

Tại Big C, lao động khối nhân viên luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn gấp 3 lần so với lao động khối quản lý. Trong giai đoạn từ năm 2012 – 2014, số lượng của cả lao động khối quản lý và nhân viên đều có xu hướng giảm dần qua các năm. Tuy nhiên, lao động quản lý có xu hướng giảm mạnh hơn. Tỷ lệ giảm trung bình của khối lao động quản lý là 2,42% cao hơn gấp 1,12 lần so với lao động khối nhân viên (2,16%) và đặc biệt giảm mạnh trong năm 2014, cao gấp 1,59 lần so với năm 2013 và gấp 1,86 lần so với năm 2012. Nguyên nhân của tỷ lệ giảm này là do ảnh hưởng của chính sách cắt giảm nhân sự nhằm đảm bảo sự cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, đặc biệt là nhân sự trong khối quản lý trong thời gian vừa qua của Big C.

- *Cơ cấu lao động theo trình độ:* Cơ cấu lao động theo trình độ của Big C có xu hướng ổn định, không có nhiều biến động trong giai đoạn từ năm 2012 – 2014. Do đặc thù về lĩnh vực kinh doanh, lao động có trình độ trung học phổ

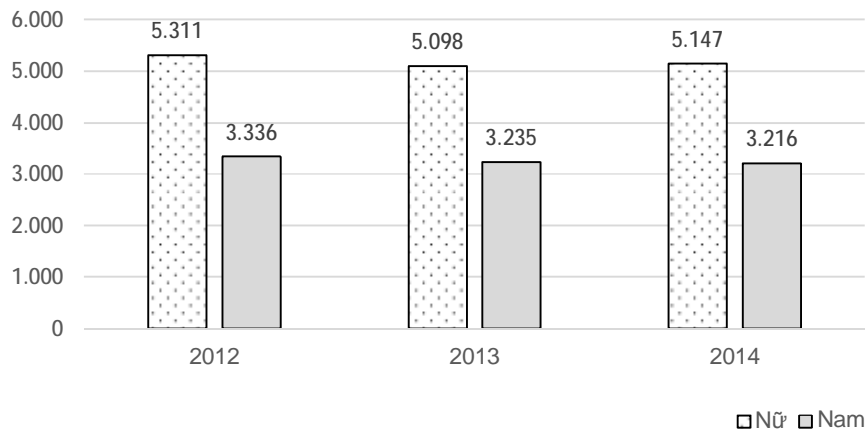
thông là loại lao động chiếm tỷ trọng cao nhất trong cơ cấu lao động của Big C Việt Nam. Tỷ lệ lao động ở nhóm này luôn chiếm trên 50% tổng số lao động và có xu hướng tăng dần qua các năm. Sau mỗi năm, tỷ lệ lao động trong nhóm này tăng thêm 1% so với năm trước trong khi nhóm lao động có trình độ cao học không thay đổi và các nhóm lao động còn lại như lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học biến động không đồng đều, vừa tăng và vừa giảm. Nguyên nhân khiến tỷ trọng lao động phổ thông tăng dần chủ yếu do sự thay đổi trong chính sách nhân sự của Big C, tăng tỷ trọng nhân viên, giảm tỷ trọng lao động quản lý, tinh giản bộ máy để tiết kiệm chi phí.



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ tại Big C từ 2012 - 2014

Nguồn: Báo cáo tình hình nhân sự Big C giai đoạn 2012 – 2014.

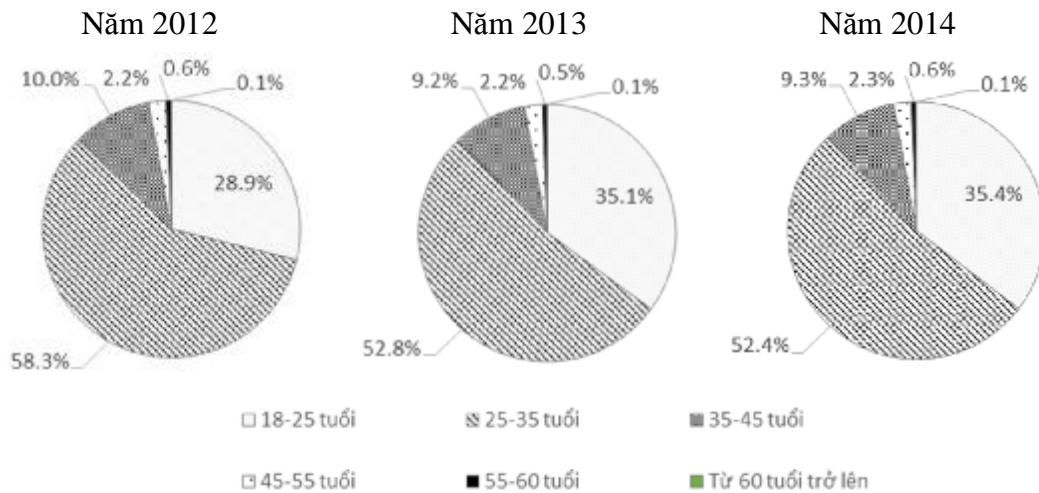
- *Cơ cấu lao động theo giới tính:* Cơ cấu lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng cao hơn gấp 1,5 lần so với lao động nam trong cơ cấu lao động tại Big C. Từ năm 2012 đến 2014, do ảnh hưởng chung của chính sách cắt giảm nhân sự, số lượng nhân sự là nam giới có xu hướng giảm qua các năm trong khi lao động nữ có xu hướng biến động không ổn định. Tỷ lệ giảm trung bình của lao động nam qua các năm là 2,55%. Việc tỷ lệ lao động nữ chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nam trong cơ cấu lao động yêu cầu Big C cần quan tâm và chú trọng đến những chính sách dành riêng và ưu đãi cho lao động nữ trong tổ chức.



Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính tại Big C từ 2012 - 2014

Nguồn: Báo cáo tình hình nhân sự Big C giai đoạn 2012 – 2014.

- *Cơ cấu lao động theo độ tuổi:*



Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại Big C từ 2012 - 2014

Nguồn: Báo cáo tình hình nhân sự Big C giai đoạn 2012 – 2014.

Căn cứ vào các số liệu thống kê, có thể dễ dàng nhận thấy nhóm tuổi từ 25 – 35 tuổi là nhóm lao động chiếm tỷ trọng cao nhất trong cơ cấu lao động theo độ tuổi của Big C Việt Nam. Nhóm tuổi này luôn chiếm trên 50% trong cơ cấu và là lực lượng lao động quan trọng chủ chốt trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, mặc dù có xu hướng giảm dần qua các năm. Bên cạnh đó, Big C cũng có sử dụng các lao động đã đến tuổi về hưu

(Nam trên 60 tuổi) vào các công việc bảo vệ, an ninh... Tỷ trọng của nhóm tuổi này trong cơ cấu khá ổn định và duy trì ở mức 0,1%. Trong giai đoạn từ 2012 – 2014, lao động của Big C có xu hướng trẻ hóa. Trong 3 năm, trong khi các nhóm lao động khác không thay đổi nhiều hoặc giữ nguyên tỷ trọng trong cơ cấu thì nhóm lao động trong độ tuổi từ 18 – 25 tuổi lại có tỷ lệ tăng cao hơn qua các năm. Từ năm 2012 đến năm 2014, tỷ lệ tăng trung bình của nhóm là 3,3%. Việc sử dụng lao động tại nhiều nhóm tuổi khiến Big C cần lưu ý trong các quy định của Luật lao động đối với từng nhóm cũng như chính sách nhân sự của doanh nghiệp.

2.2. Phân tích thực trạng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam.

2.2.1. Mục tiêu đánh giá thực hiện công việc

Mục tiêu lớn nhất của đánh giá thực hiện công việc tại Big C là đánh giá chính xác kết quả làm việc của người lao động và qua đó đưa ra những quyết định nhân sự cũng như những chính sách nhằm khuyến khích tạo động lực làm việc cho họ. Theo quan điểm các nhà lãnh đạo, đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong hệ thống nhân sự của Big C, và được thực hiện đều đặn theo chu kỳ 1 năm/lần. Mỗi năm, các chính sách về đánh giá đều được xem xét và nghiên cứu sửa đổi sao cho phù hợp với tình hình hiện tại, những đặc thù của lao động của Big C tại thời điểm đó. Những kết quả của đánh giá thực hiện công việc làm cơ sở cho việc ra quyết định về những chính sách lương, thưởng cũng như các chính sách khác khuyến khích người lao động hăng say làm việc. Chính bởi mục tiêu này, hệ thống đánh giá khi xây dựng và thực hiện cần phải đảm bảo các yêu cầu về tính phù hợp, tính nhạy cảm, tính tin cậy, tính thực tiễn và được toàn thể người lao động đón nhận. Trong đó, để đảm bảo tốt nhất mục tiêu của đánh giá của tổ chức thì

tính nhạy cảm và tính tin cậy cần chú trọng hơn cả. Khi hệ thống đánh giá có tính nhạy cảm tốt, các công cụ đo lường có thể phân biệt và phản ánh rõ ràng ai là người thực hiện tốt công việc và ai không hoàn thành tốt. Nhờ đó, kết quả đánh giá thực hiện trở nên chính xác và là căn cứ chắc chắn để các nhà quản lý đưa ra những quyết định và chính sách phù hợp. Ngoài ra, một hệ thống đánh giá có tính tin cậy cao cũng thể hiện sự nhất quán trong đánh giá cao, nghĩa là với mỗi người được đánh giá bất kỳ, kết quả đánh giá của những người khác nhau đều cho kết quả cơ bản là giống nhau. Điều này làm tăng tính chính xác của kết quả đánh giá cũng như sự chính xác của các quyết định và chính sách nhân sự được đưa ra căn cứ vào kết quả này.

2.2.2. Thực trạng về tiêu chuẩn thực hiện công việc.

2.2.2.1. Hệ thống tiêu chí thực hiện công việc

▼ *Về phân loại*, hệ thống tiêu chí thực hiện công việc của Big C Việt Nam được phân loại thành các tiêu chí định tính và các tiêu chí định lượng. Các tiêu chí này được xây dựng chủ yếu dựa trên mục tiêu của doanh nghiệp và sử dụng phương pháp kết hợp giữa chỉ đạo tập trung và thảo luận dân chủ. Mỗi một chức danh công việc trong Big C luôn luôn được đảm bảo có đầy đủ 2 loại tiêu chí này và bao gồm tối đa là 15 tiêu chí đánh giá trong đó có tối đa 5 tiêu chí định lượng và tối đa 10 tiêu chí định tính. Theo kết quả của phỏng vấn sâu, các nhà quản lý cho rằng tối đa là 15 tiêu chí là phù hợp để đánh giá một chức danh công việc. Điều này buộc các nhà quản lý phải lựa chọn những tiêu chí tiêu biểu nhất, phản ánh nhiều nhất về việc thực hiện công việc của người lao động để làm tiêu chuẩn đánh giá, tránh việc lan man hoặc đơn giản quá, làm giảm mất tính chính xác của kết quả đánh giá.

Các tiêu chí này được phân chia theo các tỷ trọng khác nhau theo mức độ ưu tiên, quan trọng của từng tiêu chí đối với từng chức danh công việc cụ

thể. Để xác định tỷ trọng của mỗi tiêu chí, các nhà quản lý căn cứ chủ yếu vào mục tiêu của doanh nghiệp và một phần căn cứ vào bản mô tả công việc. Tổng tỷ trọng của toàn bộ các tiêu chí là 100%.

- Các tiêu chí định lượng được xây dựng bằng phương pháp chỉ đạo tập trung, không thay đổi trừ khi có quyết định bởi các thành viên trong Ban Tổng giám đốc. Có khoảng gần 200 các tiêu chí định lượng trong hệ thống các tiêu chí và các tiêu chí này được phân ra thành 2 nhóm chính: các tiêu chí thuận và các tiêu chí nghịch.

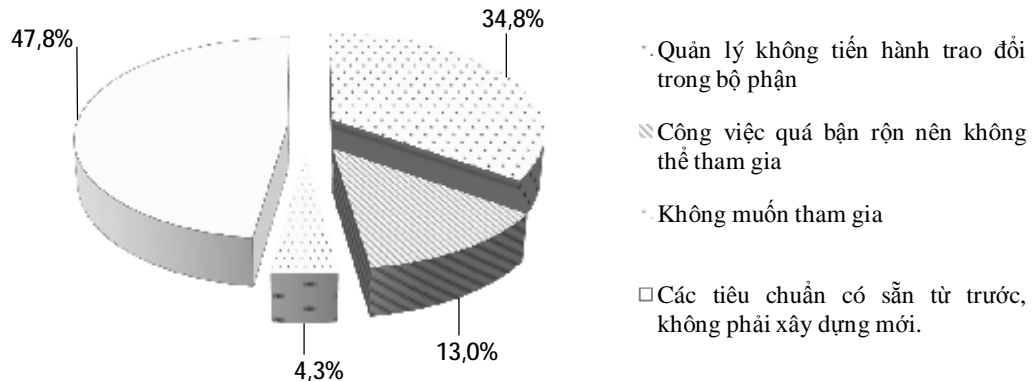
- Các tiêu chí định lượng thuận là các tiêu chí mà người thực hiện công việc đạt được càng cao thì đánh giá càng cao. Các tiêu chí này thường là các tiêu chuẩn về doanh thu, lợi nhuận, số lượng thẻ khách hàng thân thiết, tỷ lệ vệ sinh trung bình trong cửa hàng....

- Các tiêu chí định lượng nghịch là các tiêu chí mà kết quả người thực hiện công việc đạt càng thấp thì đánh giá càng cao. Các tiêu chí này bao gồm các tiêu chuẩn về tỷ lệ tồn kho, tỷ lệ hỏng hóc vật dụng, tỷ lệ thất thoát hàng hóa, các loại chi phí như: chi phí về năng lượng, chi phí an ninh, chi phí quảng cáo, marketing, chi phí về kỹ thuật, bảo trì và sửa chữa tài sản, vật dụng...

- Các tiêu chí định tính có thể thay đổi qua các năm, chủ yếu bao gồm: các tiêu chí định tính về thực hiện công việc, các tiêu chí định tính về phẩm chất, hành vi, thái độ của người lao động. Các tiêu chí về năng lực làm việc của người lao động bị hạn chế đưa vào trong hệ thống các tiêu chí đánh giá do các nhà quản lý chỉ sử dụng các tiêu chí này đối với những quản lý cấp cao khiến kết quả đánh giá không khuyến khích được toàn thể người lao động phát triển năng lực.

Các tiêu chí định tính được xây dựng dựa trên bản mô tả công việc và mục tiêu của doanh nghiệp và được xây dựng theo phương pháp thảo luận dân

chủ, có sự trao đổi với nhân viên trong quá trình xây dựng. Tuy nhiên, trên thực tế, nhân viên không thường xuyên được tham gia vào việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá cho vị trí của mình.



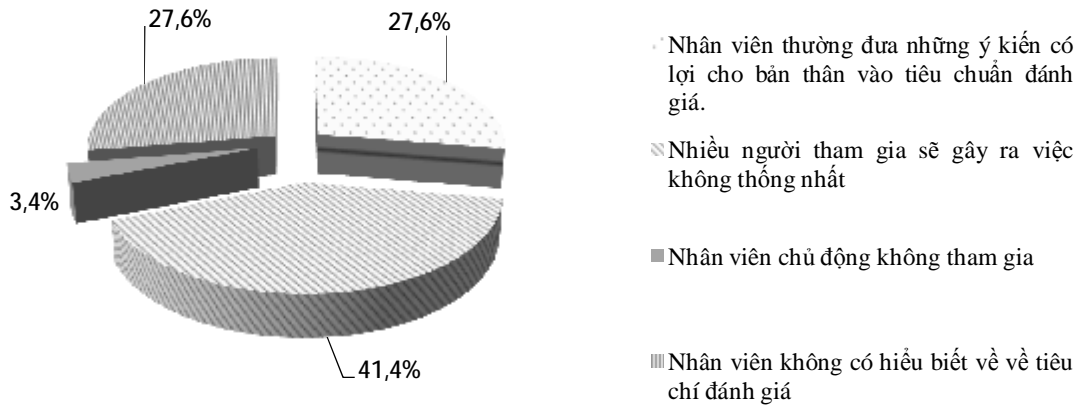
Biểu đồ 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về nguyên nhân không tham gia xây dựng TCTHCV

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Theo điều tra khảo sát đối với nhân viên, chỉ có 56% nhân viên tham gia vào quá trình thảo luận xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc. Nguyên nhân chủ yếu do quản lý không tiến hành trao đổi trong bộ phận (chiếm 34,8%) hoặc áp dụng các tiêu chuẩn có sẵn từ trước, không phải xây dựng mới (chiếm 47,8%). Hàng năm, tỷ lệ cán bộ quản lý không thay đổi tiêu chuẩn đánh giá của năm trước hoặc giữ nguyên một vài tiêu chuẩn chiếm tỷ lệ khá cao. Tỷ lệ cán bộ giữ nguyên bộ tiêu chuẩn của năm trước là 34% và chủ yếu ở khối cửa hàng, tỷ lệ cán bộ chỉ thay đổi 1 vài tiêu chuẩn chiếm 36%, đồng đều ở cả 2 khối nhưng khối văn phòng chiếm tỷ lệ cao hơn.

Đối với khối quản lý, tỷ lệ quản lý cho nhân viên tham gia vào quá trình xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc chỉ chiếm 42%, 58% cấp quản lý không đưa nhân viên vào việc tham gia xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc chủ yếu do cho rằng nhiều người tham gia sẽ gây ra việc không thống

nhất (chiếm 41,4%), một số nguyên nhân khác bao gồm nhân viên không có sự hiểu biết về tiêu chuẩn thực hiện công việc (chiếm 27,6%) cũng như nhân viên đưa ra những ý kiến để tiêu chuẩn lợi cho mình (chiếm 27,6%).



Biểu đồ 2.6: Khảo sát ý kiến cán bộ quản lý về nguyên nhân không đưa nhân viên tham gia vào xây dựng TCTHCV

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

▼ Việc áp dụng các tiêu chí đánh giá vào chức danh công việc do Quản lý cấp cao nhất của bộ phận đó quy định, mỗi nhóm chức danh khác nhau sẽ có tiêu chí đánh giá thực hiện công việc khác nhau. Do đó, các tiêu chí đánh giá được đồng bộ theo ngành dọc và có sự phân biệt giữa các cấp. Các chức danh trong cùng một ngành dọc có hệ thống tiêu chí đánh giá gần như giống nhau, cấp càng cao thì số lượng tiêu chí đánh giá càng nhiều hoặc thay thế bởi các tiêu chí đánh giá khác. Ví dụ, đối với chức danh nhân viên quầy tại bộ phận thực phẩm tươi sống, các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc bao gồm:

- Các tiêu chí định lượng:

- 1/ Doanh thu năm của cửa hàng người lao động đang làm việc
- 2/ Lợi nhuận năm của cửa hàng người lao động đang làm việc
- 3/ Doanh thu năm của quầy người lao động đang làm việc
- 4/ Lợi nhuận năm của quầy người lao động đang làm việc
- 5/ Tỷ lệ vệ sinh trung bình.

- Các tiêu chí định tính:

- 1/ Tuân thủ quy trình bán hàng
- 2/ Hỗ trợ chăm hàng, đảm bảo hàng hóa trên quầy kệ
- 3/ Thái độ hỗ trợ khách hàng

Tuy nhiên, đối với cấp cao hơn là chức danh Trưởng quầy tại Bộ phận Thực phẩm tươi sống thì hệ thống tiêu chí đánh giá bao gồm nhiều tiêu chí đánh giá hơn:

- Các tiêu chí định lượng:

- 1/ Doanh thu năm của cửa hàng người lao động đang làm việc
- 2/ Lợi nhuận năm của cửa hàng người lao động đang làm việc
- 3/ Doanh thu năm của quầy người lao động đang làm việc
- 4/ Lợi nhuận năm của quầy người lao động đang làm việc
- 5/ Tỷ lệ vệ sinh trung bình.

- Các tiêu chí định tính:

- 1/ Đưa ra quyết định và sáng kiến cho Trưởng ngành hàng, giám đốc cửa hàng.
- 2/ Kỹ năng quản lý nhóm
- 3/ Tuân thủ quy trình bán hàng
- 4/ Hỗ trợ chăm hàng, đảm bảo hàng hóa trên quầy kệ
- 5/ Thái độ hỗ trợ khách hàng.

Việc phân các tiêu chí đánh giá theo cấp bậc theo ngành dọc như vậy là phù hợp do đối với các cấp cao hơn thì mức độ phức tạp của công việc càng khó hơn và yêu cầu nhiều công việc và kỹ năng hơn.

Đối với các chức danh cùng cấp bậc, hệ thống đánh giá thực hiện công việc cũng có những điểm giống nhau nhưng không nhiều. Mỗi một bộ phận khác nhau có những bộ tiêu chí khác nhau, phù hợp với yêu cầu theo đặc thù từng ngành. Ví dụ trong cùng cấp nhân viên, bộ tiêu chí đánh giá Nhân viên

Quầy thuộc Bộ phận Thực phẩm tươi sống khác so với bộ tiêu chí đánh giá Nhân viên kế toán:

- Các tiêu chí định lượng:
 - 1/ Doanh thu năm của cửa hàng người lao động đang làm việc
 - 2/ Lợi nhuận năm của cửa hàng người lao động đang làm việc
- Các tiêu chí định tính:
 - 1/ Kiểm tra và kiểm soát định kỳ
 - 2/ Chất lượng báo cáo
 - 3/ Tuân thủ thời hạn nộp báo cáo.
 - 4/ Quản lý công việc, thời gian.
 - 5/ Tinh thần phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp

Đối với các chức danh cùng cấp bậc, hệ thống các tiêu chí rõ ràng như vậy sẽ phù hợp với đặc thù của từng công việc, tránh được tình trạng chung chung, không cụ thể khi tiến hành đánh giá.

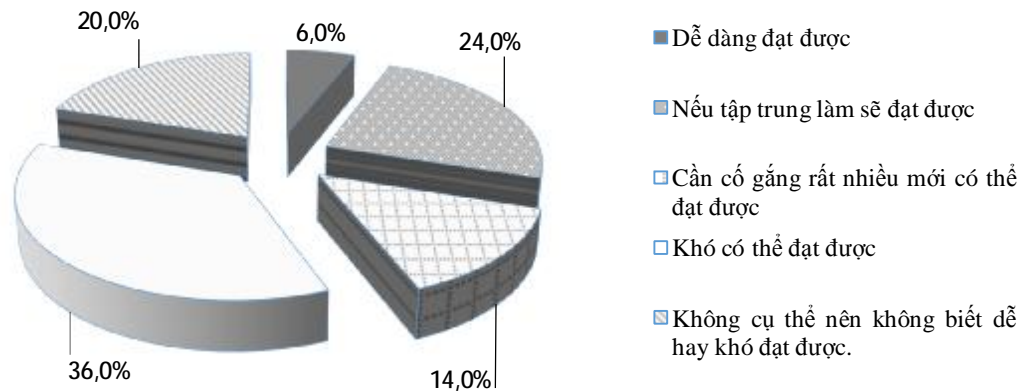
Như vậy, việc thiết kế hệ thống tiêu chí đánh giá tại Big C có ưu điểm rất chi tiết, tỉ mỉ, phù hợp với cơ cấu tổ chức và mang tính đồng bộ cao. Tuy nhiên, hệ thống các tiêu chí này chưa thực sự được tối ưu hóa do các nhược điểm bắt nguồn từ việc thực hiện và cần được khắc phục.

2.2.2.2. Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Do Big C chưa xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc nên việc đưa ra tiêu chuẩn đánh giá phụ thuộc vào quyết định của các cấp quản lý. Những tiêu chuẩn này được áp dụng cho tất cả các chức danh trong hệ thống.

- Tiêu chuẩn đối với các tiêu chí định lượng: được quyết định bởi Tổng giám đốc, căn cứ trên mục tiêu của Công ty trong năm tài chính đó mà không xem xét tới yếu tố tác động của thị trường bên ngoài và tình hình kinh doanh thực tế của Công ty trong những năm gần đây. Do đó, trong quá trình thực

hiện, các tiêu chuẩn này được điều chỉnh nhiều lần cho sát với tình hình thực tế. Tuy nhiên, khi thực hiện đánh giá, các nhà quản lý thống nhất lựa chọn mục tiêu ban đầu là tiêu chuẩn để xét đánh giá cuối năm. Điều này gây mâu thuẫn đối với việc đặt mục tiêu thường áp dụng là không nên áp mục tiêu cao quá hoặc thấp quá nhằm mục đích tăng động lực lao động cho nhân viên. Theo khảo sát, tỷ lệ nhân viên cho rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc khó có thể đạt được chiếm cao nhất (36%). Các ý kiến khác được trình bày cụ thể như biểu đồ bên dưới:



Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về khả năng hoàn thành tiêu chuẩn thực hiện công việc

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Đối với nhân viên khối cửa hàng, phần lớn nhân viên đều cho rằng các tiêu chuẩn đưa ra là quá cao và khó có khả năng thực hiện được (chiếm 68%). Một số ít cho rằng cần cố gắng rất nhiều mới có thể đạt được (Chiếm 2%) và nếu tập trung làm sẽ đạt được (chiếm 0,08%). Nguyên nhân của sự chênh lệch về tỷ lệ ý kiến như vậy là do các cán bộ quản lý lựa chọn số liệu mục tiêu được đưa ra vào đầu kỳ đánh giá. Các tiêu chuẩn này quá cao và đã được điều chỉnh nhiều lần trong năm. Tuy nhiên, mặc dù số liệu được điều chỉnh và nhân viên có gửi ý kiến tới các cấp quản lý, khi đánh giá kết quả thực hiện công việc, các cán bộ quản lý vẫn chỉ sử dụng số liệu mục tiêu đầu tiên làm

tiêu chuẩn, khiến cho nhân viên cảm thấy không hài lòng và trên thực tế là khó có thể thực hiện được.

Trong số liệu khảo sát ý kiến nhân viên về khả năng hoàn thành tiêu chuẩn thực hiện công việc, đối với nhân viên khối văn phòng, đa phần nhân viên lại cho rằng nếu tập trung sẽ làm tốt được công việc (chiếm 40%) và một phần nhân viên cho rằng các tiêu chuẩn không cụ thể nên không biết dễ hay khó đạt được (chiếm 36%). Đây là một điều hoàn toàn hợp lý do tính chất và đặc thù công việc khác nhau nên phần lớn nhân viên khối văn phòng đều không chịu nhiều đánh giá từ các tiêu chuẩn định lượng mà chủ yếu bởi các tiêu chuẩn định tính, họ không hiểu kỹ về các tiêu chuẩn định lượng này nên có ý kiến khác với nhân viên thuộc khối cửa hàng.

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về khả năng hoàn thành tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Nội dung	Văn phòng		Cửa hàng		Tổng	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dễ dàng đạt được	3	12,0%	0	0,0%	3	6,0%
Nếu tập trung làm sẽ đạt được	10	40,0%	2	8,0%	12	24,0%
Cần cố gắng rất nhiều mới có thể đạt được	2	8,0%	5	20,0%	7	14,0%
Khó có thể đạt được	1	4,0%	17	68,0%	18	36,0%
Không cụ thể nên không biết dễ hay khó đạt được.	9	36,0%	1	4,0%	10	20,0%
Ý kiến khác	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tổng	25	100%	25	25	50	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Việc phân chia thành 2 luồng ý kiến như vậy cũng xảy ra tương tự khi khảo sát các cán bộ quản lý. Các cán bộ quản lý thuộc khối văn phòng cũng đa phần cho rằng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng chỉ cần tập trung làm là sẽ đạt được (chiếm 80%) và các cán bộ quản lý

thuộc khối cửa hàng cũng đồng ý với việc đang áp dụng cho nhân viên các tiêu chuẩn thực hiện công việc khó có thể đạt được (chiếm 52%) và cần rất nhiều cố gắng mới có thể đạt được (chiếm 40%).

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát ý kiến các cán bộ quản lý về việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Nội dung	Văn phòng		Cửa hàng		Tổng	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dễ dàng đạt được	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nếu tập trung làm sẽ đạt được	20	80,0%	2	8,0%	22	44,0%
Cần cố gắng rất nhiều mới có thể đạt được	5	20,0%	10	40,0%	15	30,0%
Khó có thể đạt được	0	0,0%	13	52,0%	13	26,0%
Không cụ thể nên không biết dễ hay khó đạt được.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ý kiến khác	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tổng	25	100%	25	25	50	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Phỏng vấn sâu để điều tra về vấn đề này, tác giả được cho biết nguyên nhân khiến các cán bộ quản lý quyết định như vậy chủ yếu do muốn nâng cao động lực lao động cho người lao động và muốn nhân viên cố gắng nhiều hơn nữa trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, trên thực tế, việc áp dụng các tiêu chuẩn thực hiện công việc quá cao không những không tạo được động lực trong quá trình làm việc mà còn gây tác dụng ngược khiến nhân viên cảm thấy bị thiệt thòi khi đánh giá và ảnh hưởng tới tiền thưởng theo kết quả thực hiện công việc của họ.

- Xây dựng tiêu chuẩn đối với các tiêu chí định tính: Tiêu chuẩn áp dụng cho các tiêu chí này đều là 100%. Theo phân tích ở trên, khi xây dựng, các quản lý bộ phận không lượng hóa cụ thể khối lượng công việc cần đạt được khi thực hiện tiêu chí, không định nghĩa thế nào là tốt, là chưa tốt, việc

đánh giá được bao nhiêu % sẽ căn cứ trên điều gì và tương ứng với kết quả thực hiện như thế nào. Vấn đề này bắt nguồn từ sự thiếu sót trong công tác phân tích công việc, không có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc giúp các cán bộ quản lý có căn cứ để thực hiện. Bên cạnh đó, các cán bộ quản lý tại các bộ phận không có nhiều thời gian cùng với việc họ không có nhiều kiến thức trong vấn đề xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc mà không có sự hướng dẫn từ bộ phận Nhân sự. Mặt khác, mỗi bộ phận khác nhau có các tiêu chí khác nhau, không thống nhất và các tiêu chí này có thể thay đổi theo năm nên việc xây dựng chuẩn cụ thể cho các tiêu chí này gặp nhiều khó khăn, tốn nhiều thời gian và công sức. Việc không áp dụng tiêu chuẩn cụ thể và không lượng hóa rõ ràng sẽ khiến cho cả nhân viên và người quản lý cấp trên cảm thấy không rõ ràng khi thực hiện công việc cũng như đánh giá thực hiện công việc. Nhân viên không có mục tiêu cụ thể để phấn đấu, người quản lý không có tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá mà chỉ ước lượng và dựa theo cảm tính để đánh giá. Tất cả những vấn đề này đều khiến cho kết quả đánh giá mất đi tính chính xác. Ngoài ra, việc giới hạn mức đạt được đối với các tiêu chí này là 100% cũng chưa được hợp lý, không mang tính khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên cố gắng.

Theo kết quả của phiếu điều tra khảo sát, tổng số nhân viên hiểu rõ về tiêu chuẩn đánh giá của mình chiếm 50%, số nhân viên không hiểu hoặc hiểu không rõ về tiêu chuẩn thực hiện công việc của mình chiếm 50% còn lại, trong đó số hiểu không rõ chiếm 48% và không hiểu chiếm 2%. Trong đó, tỷ lệ không hiểu và không hiểu rõ về tiêu chuẩn thực hiện công việc ở khối văn phòng (30%) cao hơn ở khối cửa hàng (20%). Nguyên nhân của vấn đề này là do đối với khối văn phòng, các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc chủ yếu là các tiêu chí định lượng, các tiêu chí định tính xuất hiện ít hơn nên khiến tỷ lệ nhân viên không hiểu rõ về tiêu chuẩn mà mình cần thực hiện cao hơn khối

cửa hàng. Đây là một nhược điểm cần khắc phục trong việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc tại Big C.

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát ý kiến về mức độ hiểu biết của nhân viên về tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bộ phận	Có		Không		Có nhưng không rõ lắm		Tổng
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	
Khối cửa hàng	15	30,0%	0	0,0%	10	20,0%	25
Khối văn phòng	10	20,0%	1	2,0%	14	28,0%	25
Tổng	25	50%	1	2%	24	48%	50

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

- Tiêu chuẩn đánh giá giữa các cấp bậc trong cùng bộ phận không có sự khác biệt trong một cửa hàng nhưng có sự khác biệt giữa các vùng miền địa lý. Nguyên nhân của việc thiết lập tiêu chuẩn như vậy do tình hình hoạt động kinh doanh ở mỗi vùng đều có sự khác nhau, các cửa hàng thuộc khu vực các thành phố lớn, trung tâm có hoạt động kinh doanh tốt hơn các cửa hàng tại các tỉnh nhỏ. Việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá theo vùng miền như vậy đã căn cứ trên điều kiện thực tế và hợp lý.

Bảng 2.6. Bảng so sánh tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của Trưởng quầy và Nhân viên quầy thuộc Bộ phận thực phẩm tươi sống tại Thăng Long và Ninh Bình. (ĐVT: triệu đồng)

Tiêu chí	Thăng Long		Ninh Bình	
	Trưởng quầy	Nhân viên quầy	Trưởng quầy	Nhân viên quầy
Doanh thu năm	1.226.567	1.226.567	288.439	288.439
Lợi nhuận năm	177.155	177.155	1.111	1.111
Doanh thu năm quầy	251.088	251.088	45.042	45.042
Lợi nhuận năm quầy	89.600	89.600	6.779	6.779
Tỷ lệ vệ sinh TB (%)	95,6%	95,6%	93,7%	93,7%

Nguồn: Báo cáo số liệu mục tiêu đánh giá thực hiện công việc năm 2014

Ví dụ theo bảng trên: So sánh tiêu chuẩn thực hiện công việc tại Big C Thăng Long (Hà Nội) và Big C Ninh Bình thì tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của Big C Thăng Long được đưa ra cao hơn do hoạt động kinh doanh tại Hà Nội tốt hơn, mức thu nhập và sức mua của người dân tại Hà Nội cao hơn Ninh Bình.

Đối với các chức danh cùng cấp bậc, các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho cùng 1 tiêu chí đánh giá cũng không có sự khác biệt trong một cửa hàng nhưng có sự khác biệt giữa các vùng miền địa lý. Ví dụ, trong cùng một cửa hàng, tiêu chí *Doanh thu năm của cửa hàng* áp dụng cho Nhân viên Quầy và Nhân viên Kế toán là như nhau nhưng sẽ có sự khác biệt đối với các nhân viên cùng cấp ở các cửa hàng khác.

Cách xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc như vậy giúp Big C cân bằng được sự mất cân đối trong việc kinh doanh tại các địa phương khác nhau, giúp người lao động được đánh giá công bằng và tăng động lực làm việc cho họ hơn.

Kết luận lại, việc xây dựng hệ thống các tiêu chí và tiêu chuẩn của Big C rất tỉ mỉ, chi tiết, luôn bám vào mục tiêu và tính chất công việc để xây dựng. Tuy nhiên, do đặc thù cơ cấu lao động phức tạp, hệ thống các tiêu chí và tiêu chuẩn này vẫn tồn tại những điểm thiếu sót và bất cập khiến cho nhân viên nhận thấy các tiêu chuẩn đánh giá là chưa phù hợp. Kết quả khảo sát cho thấy 73% nhân viên cho rằng tiêu chuẩn đánh giá như vậy là chưa phù hợp. Hầu hết các ý kiến của khối nhân viên cửa hàng cho rằng chưa phù hợp vì tiêu chuẩn quá cao và ý kiến của khối nhân viên văn phòng cho rằng chưa phù hợp vì tiêu chuẩn không rõ ràng. Kết quả này trái ngược với ý kiến của các cán bộ quản lý khi 60% cán bộ cho rằng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc như vậy đã phù hợp. Theo họ, nếu như thay đổi hoặc giảm các tiêu chuẩn xuống sẽ khiến nhân viên giảm sút động lực lao động. 40% ý kiến của cán bộ

quản lý cho rằng không phù hợp và đồng tình với nguyên nhân nhân viên đưa ra. Họ cho rằng các tiêu chuẩn thực hiện công việc đã đề ra là quá cao và không cụ thể và chính bản thân các cán bộ quản lý cũng bị đánh giá bởi các tiêu chuẩn như vậy. Trong trường hợp này, Big C xem xét lại vấn đề xây dựng hệ thống các tiêu chí và tiêu chuẩn của mình sao cho phù hợp.

2.2.3. Thực trạng về hệ thống đo lường thực hiện công việc.

2.2.3.1. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc.

Phương pháp đánh giá thực hiện công việc được áp dụng tại Big C Việt Nam là phương pháp quản trị mục tiêu kết hợp cùng phân phối bắt buộc. Đây là những phương pháp thường được sử dụng đối với các doanh nghiệp tại Việt Nam.

- Phương pháp quản trị mục tiêu được thể hiện ở việc xây dựng các tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc vào đầu mỗi chu kỳ đánh giá. Các mục tiêu trong Big C đều được thiết lập theo 2 cách thức: từ cấp trên đưa xuống và nhân viên cấp dưới cùng tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu. Thông thường, các mục tiêu đều do các cấp quản lý đưa xuống, bao gồm các mục tiêu về hiệu quả đạt được, thời hạn hoàn thành... Tuy nhiên, tùy vào từng loại mục tiêu, tầm quan trọng và mức độ cấp bách của mục tiêu mà nhà quản lý quyết định có đưa nhân viên vào việc xây dựng hay không. Trên thực tế, nhân viên tại Big C có tham gia và quá trình xây dựng mục tiêu nhưng không nhiều. Việc xây dựng mục tiêu chủ yếu dựa trên quyết định của cấp trên như vậy khiến cho mục tiêu mang tính áp đặt, cứng nhắc và thiếu sự linh hoạt. Nhân viên cảm thấy mục tiêu được đưa ra cao hơn so với khả năng thực hiện công việc nên không có trách nhiệm mục tiêu đã đề ra, phương pháp quản trị mục tiêu vì vậy không phát huy được hết hiệu quả.

- Phương pháp phân phối bắt buộc: Tỷ lệ xếp loại nhân viên tại Big C được giới hạn theo tỷ lệ % bắt buộc như sau:

Bảng 2.7. Bảng tỷ lệ % nhân viên theo từng loại xếp hạng.

STT	Tổng % thực hiện công việc	Xếp hạng	% nhân viên
1	Từ 85% trở lên ($\geq 85\%$)	A	7%
2	Từ 60% đến dưới 85% ($60\% \leq x < 85\%$)	B	53%
3	Từ 45% đến dưới 60% ($45\% \leq x < 60\%$)	C	35%
4	Dưới 45% ($< 45\%$)	D	5%

Nguồn: Chính sách đánh giá và xét tăng lương - thưởng hàng năm.

Theo quan điểm của các nhà quản lý tại Big C cùng việc tham khảo ý kiến của các bên chuyên gia tư vấn nhân sự, tỷ lệ % xếp hạng nhân viên như trên là tỷ lệ phù hợp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Tỷ lệ xếp loại này sẽ giúp Công ty có những chính sách nâng cao sự cạnh tranh giữa các nhân viên trong nội bộ tổ chức. Ngoài ra, việc đưa ra chính sách giới hạn số lượng nhân viên tại mỗi thứ hạng xếp hạng sẽ khiến cho các cấp cán bộ quản lý phải đưa ra sự so sánh để lựa chọn ra những nhân viên có thành tích xuất sắc nhất để đưa vào hạng A. Tuy nhiên, trên thực tế việc tiêu chuẩn đặt ra quá cao nên để thông thường tỷ lệ nhân viên xếp hạng A thường thấp hơn 7% trong khi số lượng nhân viên xếp hạng C, D thường cao hơn tiêu chuẩn đưa ra. Theo kết quả khảo sát các cán bộ quản lý, có rất nhiều nhân viên có kỹ năng làm việc rất tốt nhưng do các tiêu chí đánh giá số lượng có tiêu chuẩn quá cao khiến kết quả đánh giá của nhân viên bị giảm, theo thời gian nhân viên không có động lực làm việc để phấn đấu đạt tỷ lệ xếp hạng cao hơn. Ngoài ra, do trên thực tế các tỷ lệ % xếp hạng thường thấp hơn quy định đề ra, các cán bộ quản lý gặp khó khăn do không đảm bảo tỷ lệ phân phối và tiến hành điều chỉnh để ép đúng tỷ lệ. Hành động này sẽ khiến các cán bộ quản lý dễ mắc phải tính chủ quan khi đánh giá, kết quả đánh giá không chính xác do có sự chỉnh sửa.

Qua phân tích, các phương pháp đánh giá tại Big C đều có những ưu điểm là phù hợp với quy mô của doanh nghiệp, hướng tới mục tiêu của đánh giá, nhằm tăng động lực lao động của nhân viên. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, do những thiếu sót trong việc xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn nên hiệu quả mà các phương pháp này mang lại chưa đáng kể, các lỗi chủ quan dễ mắc phải khi sử dụng phương pháp cũng chưa được khắc phục. Kết quả khảo sát cũng cho thấy các phương pháp đánh giá tại Big C chưa tạo được động lực lao động cho người lao động, chỉ có 25% nhân viên có thêm động lực nhờ các phương pháp đánh giá.

2.2.3.2. Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc.

Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc tại Big C Việt được xây dựng căn cứ trên mục tiêu sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc và áp dụng cho tất cả các vị trí chu kỳ đánh giá chính thức 1 năm/ lần vào tháng 3 hàng năm. Đối với doanh nghiệp có quy mô lớn như Big C, việc áp dụng chu kỳ đánh giá 1 năm/ lần có ưu điểm là tiết kiệm thời gian, chi phí và nguồn lực. Tuy nhiên, do đặc thù đa dạng ngành nghề, các công việc có tính chất công việc khác nhau, việc áp dụng chung một chu kỳ có thể dẫn tới hiện tượng không kiểm soát được công việc đối với những công việc cần theo dõi sát sao hoặc dẫn tới tâm lý đến gần kỳ hạn đánh giá mới cố gắng thực hiện công việc của người lao động. Ví dụ như đối với những công việc thuộc khối cửa hàng, tiêu chuẩn đánh giá về doanh thu được đưa ra cho cả năm, nếu như không theo dõi sát sao theo những giai đoạn nhỏ thì cả các cán bộ quản lý và nhân viên đều khó có thể đưa ra những chính sách và hành động hiệu quả để đạt được mục tiêu.

Để khắc phục nhược điểm này, Big C đã chia nhỏ thành các kỳ đánh giá phi chính thức để theo dõi. Các kỳ đánh giá này được tiến hành định kỳ theo tháng, quý theo theo từng đầu công việc tùy theo đặc thù 2 khối văn

phòng và cửa hàng. Đối với khối cửa hàng, các chu kỳ đánh giá không chính thức được lồng ghép cùng việc đánh giá cửa hàng của các giám sát vùng theo tháng, quý. Đầu tháng, quý tiếp theo, các cán bộ quản lý và nhân viên cấp dưới được cung cấp các số liệu thực hiện công việc của kỳ trước để đưa ra những đánh giá tạm thời về việc thực hiện công việc cho kỳ trước, những điểm cần khắc phục – phát huy trong kỳ sau để đạt được mục tiêu cuối cùng. Đối với khối văn phòng, các chu kỳ đánh giá không chính thức được tiến hành theo các đầu công việc hoặc dự án. Sau mỗi đầu việc hoặc dự án kết thúc, các cán bộ quản lý và nhân viên cũng cùng thảo luận và đưa ra những đánh giá về công việc và việc thực hiện công việc của mỗi cá nhân trong nhóm, bộ phận và đưa ra những ý kiến rút kinh nghiệm trong công việc tới. Các kết quả đánh giá theo các chu kỳ phi chính thức này sẽ được các cấp quản lý ghi nhận và sử dụng để ra quyết định cho kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên trong kỳ đánh giá chính thức vào tháng 3 hàng năm. Do đó, dù áp dụng chung 1 chu kỳ đánh giá cho nhiều công việc có tính chất khác nhau nhưng Big C vẫn có thể kiểm soát tốt việc thực hiện công việc đối với tất cả các chức danh trong hệ thống và tạo cơ sở cho các cấp quản lý để ra quyết định trong kỳ đánh giá chính thức. Ngoài ra, cũng nhờ biện pháp này, chu kỳ đánh giá vẫn đảm bảo tính chính xác cho hệ thống, tạo động lực cho tất cả các chức danh công việc và tiết kiệm nguồn lực cho tổ chức. Theo kết quả khảo sát, số lượng nhân viên và các cán bộ quản lý cho rằng chu kỳ đánh giá thực hiện công việc như hiện tại là phù hợp chiếm tỷ lệ phần lớn (82%).

2.2.3.3. Người đánh giá thực hiện công việc.

Tại Big C, người thực hiện đánh giá nhân viên là quản lý trực tiếp của người lao động. Người quản lý trực tiếp sẽ là người quyết định hoàn toàn đến kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên cấp dưới của mình và có

thể tham khảo thêm ý kiến tham khảo từ cấp quản lý cao hơn hoặc quản lý cũ của nhân viên đó trong trường hợp nhân viên vừa chuyển chuyên sang bộ phận của mình. Tuy rằng với cách lựa chọn các đối tượng đánh giá chỉ là người quản lý cấp trên sẽ khiến cho kết quả đánh giá thiếu tính tổng quát, mất tính khách quan nếu người thực hiện đánh giá mắc lỗi trong quá trình đánh giá nhưng cách lựa chọn này sẽ giúp doanh nghiệp đảm bảo được tính thống nhất trong kết quả đánh giá, tiết kiệm thời gian và phù hợp với phương pháp đánh giá đã lựa chọn. Theo kết quả khảo sát đối với nhân viên, 68% nhân viên cho rằng việc lựa chọn người đánh giá như vậy là đã phù hợp. 32% còn lại cho rằng cần có thêm người đánh giá để tránh mắc lỗi chủ quan, kết quả đánh giá được khách quan và chính xác hơn. Khi khảo sát nhân viên về nguyên nhân dẫn tới kết quả đánh giá thực hiện công việc không chính xác, 36% nhân viên cho rằng người đánh giá thực hiện công việc là nguyên nhân chủ yếu.

Về công tác đào tạo người đánh giá, Big C luôn tiến hành đào tạo cho đội ngũ cán bộ quản lý trước mỗi kỳ đánh giá. Công tác này được tổ chức bởi bộ phận Nhân sự và bộ phận Nhân sự cũng là người hướng dẫn trực tiếp các cán bộ quản lý. Về nội dung, bộ phận Nhân sự hướng dẫn, đào tạo các cán bộ quản lý các điểm chính sau:

- Phổ biến chính sách mới hoặc những điểm mới trong hệ thống đánh giá hàng năm như: nguyên tắc đánh giá, mục tiêu đánh giá, công thức tính % thực hiện công việc, các tiêu chí xếp loại A, B, C, D sau khi có kết quả đánh giá....
- Phổ biến chính sách mới hoặc những điểm mới trong quy trình đánh giá: các bước thực hiện, thời gian tiến hành đánh giá, thời gian trao đổi với người lao động, tổng hợp thông tin, ...
- Cách thức điền phiếu đánh giá, gửi phiếu đánh giá về các bộ phận tổng hợp và các điểm cần lưu ý khi thực hiện đánh giá...

- Hướng dẫn các quản lý cách trả lời câu hỏi, thắc mắc thường gặp của người lao động.

Các nội dung đào tạo các cán bộ quản lý tại Big C khá chi tiết và tỉ mỉ, trong đó tập trung vào việc đào tạo cho các cán bộ quản lý hiểu rõ về quy trình và hệ thống đánh giá, trình tự các bước thực hiện... Nội dung đào tạo không đi vào các lỗi thường xảy ra trong quá trình đánh giá và cách thức để tránh các lỗi này cũng như không đào tạo các kỹ năng mềm cho các cán bộ quản lý để thực hiện đánh giá và xử lý tình huống xảy trong phỏng vấn đánh giá. Với nội dung đào tạo như vậy, Big C sẽ tiết kiệm được thời gian đào tạo nhưng không khắc phục được triệt để các lỗi xảy ra do người đánh giá trong quá trình đánh giá.

Về hình thức, các cán bộ quản lý được chia thành từng nhóm nhỏ và tham gia vào các lớp đào tạo dưới hình thức đào tạo chính quy, các cán bộ quản lý được tạm dừng công việc hàng ngày để tập trung đào tạo. Hình thức này khiến số lượng cán bộ quản lý có thể tham gia đào tạo trong thời gian cố định là không nhiều, buộc bộ phận Nhân sự phải phân thành nhiều lớp nhưng chất lượng đào tạo cao, rút ngắn được thời gian đào tạo.

Như vậy, có thể thấy Big C rất quan tâm và chú trọng tới vấn đề đào tạo trước khi đánh giá thực hiện công việc. Nội dung đào tạo căn bản đã đáp ứng được yêu cầu về tính công khai, minh bạch và những kiến thức cần thiết về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức. Công tác đào tạo cũng được tiến hành một cách công phu, bài bản, đảm bảo tất cả các cán bộ quản lý cấp cao có thể tham gia được và truyền đạt lại cho các cán bộ quản lý cấp dưới sau khi tham gia đào tạo. Một ưu điểm của công tác đào tạo nữa là tiết kiệm thời gian. Tuy nhiên, cũng do thời gian có hạn nên công tác đào tạo không đi sâu được xuống các cấp quản lý phía dưới, nội dung đào tạo chưa đi hết những nội dung cần đào tạo trong đó có việc đào tạo các kỹ năng mềm.

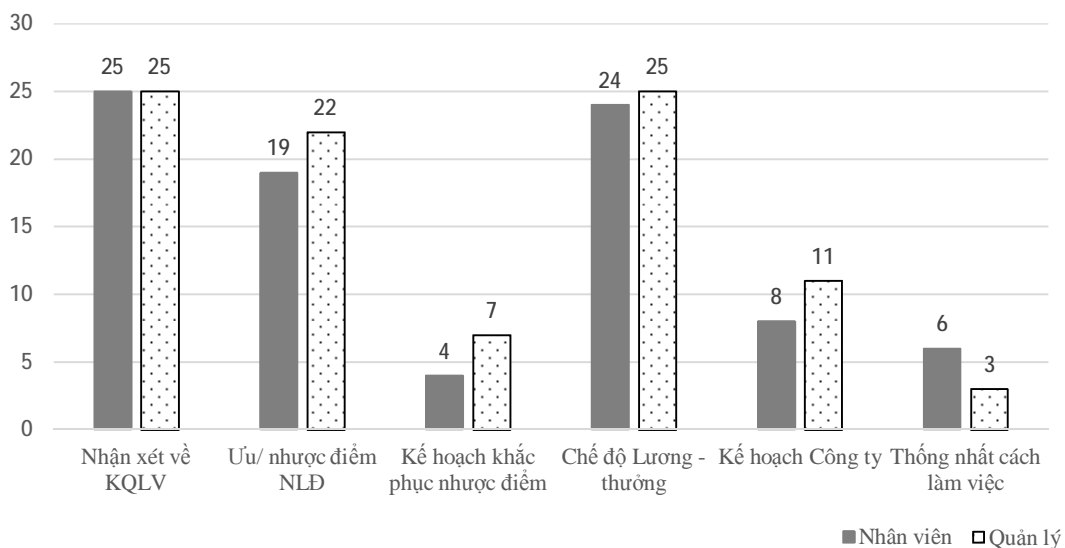
Trong phiếu điều tra khảo sát, khi phỏng vấn các cán bộ quản lý về việc tham gia phỏng vấn đánh giá, 100% các cán bộ quản lý đều có tham gia khóa đào tạo này. Khi được hỏi về ý nghĩa của việc đào tạo trước khi đánh giá, 96% ý kiến cho rằng việc đào tạo trước phỏng vấn đánh giá có mang lại hiệu quả. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa việc đào tạo trước phỏng vấn mang lại hiệu quả thực sự. Phần lớn việc cho rằng phỏng vấn có hiệu quả đều với mục đích là để hiểu thêm về hệ thống đánh giá, xây dựng tiêu chuẩn và đánh giá chính xác hơn (96%) và nắm được thông tin về những chính sách của Công ty để phổ biến cho nhân viên (88%). Số ý kiến rằng đào tạo trước phỏng vấn đánh giá mang lại hiệu quả do rèn luyện những kỹ năng phản ứng tình huống, kỹ năng phỏng vấn cho người đánh giá là rất thấp (20%). Điều này chứng tỏ rằng các cán bộ quản lý tại Big C chưa nhận thức được các lỗi có thể xảy ra do chủ quan của bản thân có thể khiến cho kết quả đánh giá bị sai lệch. Một số ý kiến của các cán bộ trẻ, chưa có nhiều kinh nghiệm quản lý, chưa biết cách xử lý tình huống tốt có đóng góp ý kiến về việc xây dựng buổi đánh giá có chiều sâu hơn, cần rèn luyện cho người đánh giá những kỹ năng phản ứng tình huống, kỹ năng phỏng vấn. Các ý kiến đóng góp cho buổi đào tạo trước đánh giá bao gồm các ý kiến:

- Kinh nghiệm xử lý một số tình huống khó khi phỏng vấn đánh giá.
- Các câu hỏi thường gặp, nhân viên hay hỏi khi phỏng vấn đánh giá.
- Có thêm các khóa về kỹ năng thuyết phục.

2.2.4. Các phản hồi của người lao động về kết quả thực hiện công việc.

Theo quy trình đánh giá thực hiện công việc tại Big C, sau khi tiến hành đánh giá thực hiện công việc, các cán bộ quản lý sẽ phỏng vấn đánh giá nhân viên cấp dưới của mình để trao đổi thêm về kết quả đánh giá thực hiện công việc. Căn cứ vào điều này, có thể nói Big C rất quan tâm đến ý kiến trao

đổi và sự tương tác giữa các cấp quản lý và nhân viên, qua đó làm tăng tính chính xác của kết quả đánh giá thực hiện công việc. Theo kết quả điều tra, hầu hết nhân viên và các cán bộ quản lý đều nhận thức được tầm quan trọng của việc phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc và đều tham gia vào buổi phỏng vấn đánh giá. Tuy nhiên, nội dung trao đổi trong buổi phỏng vấn đánh giá vẫn còn hạn chế, chưa tạo được động lực lao động rõ rệt cũng như tăng sự kết nối giữa nhân viên và cán bộ quản lý.



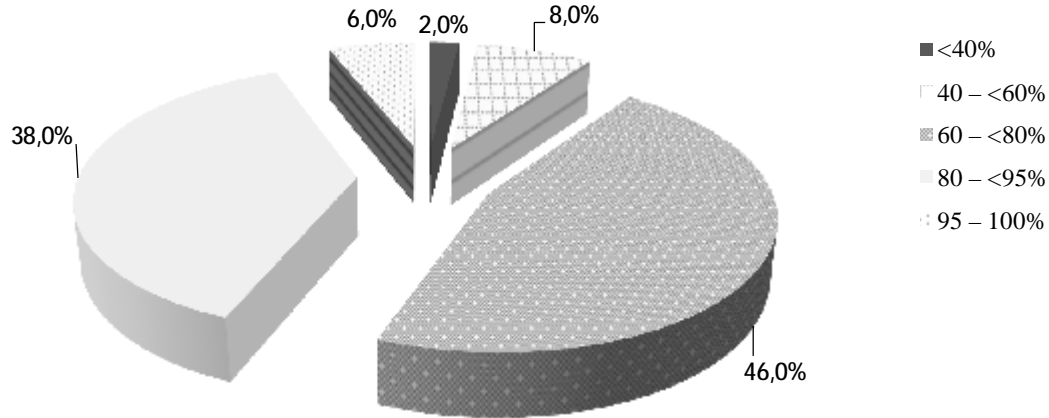
Biểu đồ 2.8: Kết quả khảo sát người lao động và cán bộ quản lý về nội dung trao đổi trong phỏng vấn đánh giá

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Căn cứ vào kết quả khảo sát, các chủ đề trao đổi trong phỏng vấn đánh giá tập trung vào việc nhận xét kết quả thực hiện công việc của người lao động trong kỳ, chế độ mới về lương, thưởng... cũng như các định hướng công việc, nghề nghiệp cho họ. Như vậy, công tác phỏng vấn đánh giá tại Big C mang tính chất một chiều, nhân viên còn thụ động trong quá trình trao đổi, lắng nghe nhiều và chia sẻ ít. Do đó, mục tiêu tạo động lực thông qua đánh giá sẽ không mang lại nhiều hiệu quả do trong quá trình đánh giá, trao đổi, người quản lý không quan tâm nhiều đến việc phát triển nhân viên, đưa ra

những nhận xét về ưu nhược điểm của họ nhưng không đưa ra kế hoạch, phương hướng để họ khắc phục cũng như phát huy các ưu nhược điểm đó, giúp họ nâng cao năng suất lao động trong kỳ tới. Nhân viên trong buổi phỏng vấn đánh giá cũng không tự mình đặt ra những kế hoạch này và đến kỳ đánh giá sau, họ vẫn có thể lặp lại những lỗi mà họ đã mắc phải. Một trong những nguyên nhân của hạn chế này là do các nhà quản lý chưa thu xếp thời gian để phỏng vấn kỹ càng tất cả nhân viên trong bộ phận. Theo quy trình đánh giá, người quản lý có từ 7 đến 10 ngày để tiến hành đánh giá nhân viên cấp dưới. Trung bình 1 quản lý tại Big C quản lý nhóm nhân viên từ 5 đến 10 người. Căn cứ vào số lượng nhân viên và thời gian theo quy trình như vậy, các nhà quản lý sẽ gặp khó khăn trong việc bố trí thời gian và họ sẽ rút ngắn nội dung cần trao đổi, tập trung vào những phần chính, những phần mà nhân viên quan tâm như các chế độ lương, thưởng, ... của họ trong kỳ tới. Nguyên nhân thứ 2 là do mục đích sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc của Big C chỉ tập trung vào vấn đề trả thù lao lao động nên các nhà quản lý và nhân viên không tập trung vào các đề khác khi phỏng vấn đánh giá. Bên cạnh hai nguyên nhân chính nói trên, việc đặt tiêu chuẩn thực hiện công việc không hợp lý cũng khiến cho nhân viên và các cấp quản lý không quan tâm đến việc khắc phục ưu nhược điểm của bản thân vì cho rằng việc làm này không có ích trong kỳ đánh giá tới. Căn cứ vào những thông tin phản hồi này, các nhà quản lý tại Big C cần điều chỉnh lại công tác phỏng vấn đánh giá, nâng cao việc phản hồi của nhân viên để đạt được mục tiêu đánh giá đã đề ra. Cũng theo kết quả khảo sát, 86% nhân viên cho rằng kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ tác động đến tiền lương và thưởng, rất ít nhân viên cho rằng kết quả đánh giá thể hiện được bản thân họ, giúp họ nhận ra những khuyết điểm trong công việc và có biện pháp khắc phục. Kết quả khảo sát nhân viên về mức độ chính xác của kết quả đánh giá cho thấy đa phần nhân viên và các cán bộ quản lý

cho rằng kết quả đánh giá chỉ phản ánh tương đối quá trình thực hiện công việc của họ (Từ 60 – 95%).



Biểu đồ 2.9: Kết quả khảo sát người lao động về tính chính xác của KQTHCV

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Tỷ lệ nhân viên cho rằng kết quả đánh giá thực hiện công việc không chính xác và mang tính chất tương đối cao cho thấy nhân viên chưa thực sự tin tưởng vào hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà Công ty xây dựng. Các chính sách nhân sự sử dụng kết quả đánh giá như: trả thù lao lao động, đề bạt, thăng tiến... không có sự tin tưởng tuyệt đối từ nhân viên, dễ gây ra bất bình ngầm trong nội bộ Công ty, các chính sách giữ chân nhân tài hay tạo động lực lao động sẽ không còn hiệu quả. Các nguyên nhân được nhân viên đưa ra chủ yếu do các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng chính xác (56%) và người đánh giá còn mang tính chủ quan khi thực hiện đánh giá (34%).

2.2.5. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc tại Big C Việt Nam được sử dụng chủ yếu vào 2 mục đích chính: Sử dụng trong việc trả thù lao lao động, bố trí sử dụng nhân viên và thăng tiến. Cụ thể như sau:

2.2.5.1 Đối với trả thù lao lao động:

- Xét thưởng: Tiền thưởng của nhân viên căn cứ trên kết quả làm việc của họ trong 1 chu kỳ đánh giá, được tính bằng công thức sau:

$$\text{TT} = \% \text{ Hoàn thành công việc} * \text{Mức lương hiện tại}$$

Trong đó:

- TT: Tiền thưởng
- % Hoàn thành công việc = \sum % Hoàn thành từng tiêu chí

$$\% \text{ Hoàn thành từng tiêu chí} = \frac{\text{Kết quả thực tế}}{\text{Mục tiêu đã đề ra}} * \text{Tỷ trọng của tiêu chí}$$

Như vậy, tiền thưởng của nhân viên phụ thuộc vào 4 yếu tố chính: tiêu chuẩn của tiêu chí, kết quả thực hiện công việc của nhân viên, tỷ trọng của tiêu chí đó và mức lương hiện tại của nhân viên. Thông qua việc xây dựng công thức như trên, các nhà quản lý mong muốn thúc đẩy động lực lao động của nhân viên thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách trực tiếp. Kết quả đánh giá thực hiện càng cao thì mức tiền thưởng càng tăng và ngược lại. Đặc biệt, trong công thức tính thưởng, mức thưởng không bị giới hạn mức hoặc căn cứ vào thâm niên như thường thấy ở một số doanh nghiệp. Do đó, trong trường hợp nhân viên thể hiện kết quả làm việc xuất sắc, vượt ngưỡng mục tiêu đề ra thì mức thưởng càng tăng. Đây là một ưu điểm trong việc trả thưởng cho nhân viên tại Big C.

- Xét tăng lương: Sau khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc, trên phiếu đánh giá sẽ thể hiện tỷ lệ % hoàn thành công việc nhân viên đạt được đối với từng tiêu chuẩn và tổng tỷ lệ % đối với tất cả các tiêu chuẩn đề ra cho vị trí công việc đó. Với mỗi tổng tỷ lệ % hoàn thành công việc, nhân viên sẽ được xếp loại theo A – B – C – D tương ứng. Đối với mỗi bậc, nhân viên sẽ được hưởng % tăng lương tương ứng trong kỳ tới. % Tăng lương này

được căn cứ dựa trên Luật lao động và tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty trong chu kỳ đó và thay đổi tùy theo từng năm.

Bảng 2.8. Xếp hạng đánh giá theo kết quả thực hiện công việc

STT	Tổng % thực hiện công việc	Xếp hạng	% Tăng lương
1	Từ 85% trở lên ($\geq 85\%$)	A	Tùy theo từng năm
2	Từ 60% đến dưới 85% ($60\% \leq x < 85\%$)	B	Tùy theo từng năm
3	Từ 45% đến dưới 60% ($45\% \leq x < 60\%$)	C	Tùy theo từng năm
4	Dưới 45% ($< 45\%$)	D	Tùy theo từng năm

Nguồn: Chính sách đánh giá và xét tăng lương - thưởng hàng năm.

Căn cứ để Big C xây dựng nhóm tỷ lệ tương ứng với xếp hạng như trên là do quan điểm của quản lý cấp cao trong bộ máy điều hành của Big C. Các tỷ lệ xếp hạng đánh giá này được cố định theo năm và chỉ thay đổi nếu như Ban Tổng Giám đốc quyết định thay đổi. Tuy rằng % tăng lương của Big C thay đổi qua các năm nhưng đều giữ chung nguyên tắc: nhân viên xếp hạng A sẽ có % tăng lương cao hơn nhân viên xếp hạng B. Tương tự như vậy, nhân viên ở hạng cao hơn cũng sẽ có % tăng lương cao hơn mà không bị ảnh hưởng bởi cấp bậc, thâm niên hay mức lương hiện có. Như vậy, công tác xét tăng lương, thưởng của Big C cũng hoàn toàn phụ thuộc vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, thể hiện rõ mong muốn khuyến khích động lực lao động của nhân viên trong tổ chức.

2.2.5.2 Đối với công tác đề bạt, thăng tiến

Tại Big C, mỗi người lao động và mỗi vị trí đều có nhiều cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến do môi trường làm việc đa dạng. Big C cũng đã xây dựng lộ trình thăng tiến cụ thể cho từng ngành nghề nhằm khuyến khích người lao động luôn phấn đấu để đạt được vị trí cao hơn.

Các nhà quản lý căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc để xét thăng tiến lên bậc cao hơn trong lộ trình thăng tiến hoặc giảm cấp đối với

nhân viên dưới quyền của mình. Ví dụ, đối với những nhân viên xếp loại đánh giá A, các nhà quản lý xem xét cho thăng tiến lên cấp cao hơn hoặc cử đi đào tạo chuẩn bị cho thăng tiến và tương tự đối với những nhân viên có kết quả thực hiện công việc dưới mong đợi (xếp hạng C, D) sẽ bị giảm cấp. Bên cạnh việc căn cứ vào kết quả thực hiện công việc, các nhà quản lý còn căn cứ vào các yếu tố khác như thâm niên làm việc, các kỹ năng mềm....nhưng căn cứ dựa trên kết quả thực hiện công việc là chủ yếu. Về mặt lý thuyết, việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc như vậy là hợp lý, tận dụng nguồn lực, khuyến khích nhân viên nâng cao năng suất và phát triển sự nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế, do đa phần nhân viên cho rằng kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa chính xác nên việc căn cứ vào kết quả này để ra các quyết định đề bạt, thăng tiến là chưa hợp lý, dễ mang tính không khách quan và không tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh.

2.2.5.3 Đối với công tác bố trí, sử dụng nhân viên.

Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, các nhà quản lý sẽ đưa ra các nhóm giải pháp khác nhau về việc sử dụng và bố trí công việc cho từng nhóm xếp loại. Trong đó, các chính sách này chủ yếu tác động đến các nhóm A, D. Đối với nhóm nhân viên xếp loại A, các cán bộ quản lý sẽ xem xét mở rộng công việc hoặc đưa ra những mục tiêu cao hơn trong kỳ đánh giá sau. Đối với nhóm D, nếu như tỷ lệ nhân viên thuộc nhóm này lớn hơn 5%, các cấp quản lý sẽ đưa các giải pháp để cắt giảm nhân sự trong nhóm này hoặc điều chuyển sang công việc khác.

Việc áp dụng chính sách sử dụng và bố trí nhân viên như vậy sẽ tạo ra động lực lao động dựa trên sức ép xếp loại và tăng sự cạnh tranh giữa các cá nhân trong doanh nghiệp, khiến nhân viên luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc và tránh mức xếp hạng xấu. Tuy nhiên, nếu chỉ quan tâm đến xếp loại mà

không quan tâm tới việc giúp nhân viên hoàn thiện bản thân và tăng năng suất lao động như vậy sẽ khiến công tác bố trí, sử dụng nhân viên mang tính cứng nhắc và kém linh hoạt. Ngoài ra, việc quá chú trọng vào kết quả thực hiện công việc sẽ làm xuất hiện hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh trong tổ chức, tâm lý làm việc của người lao động không ổn định vì nếu đạt kết quả làm việc chưa tốt họ không những không có kế hoạch được nhà quản lý phát triển cá nhân và nâng cao năng suất lao động mà có nguy cơ bị điều chuyển hoặc chấm dứt hợp đồng lao động. Tâm lý bất ổn này sẽ khiến văn hóa Công ty bị ảnh hưởng, công tác tạo động lực mất đi tính hiệu quả.

Như vậy, việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện tại Big C vào công tác trả lương, trả thưởng rất hiệu quả và áp dụng vào một số các công tác nhân sự khác khá hợp lý, hướng tới mục tiêu làm tăng động lực cho người lao động. Tuy nhiên, đối với doanh nghiệp có quy mô lớn và trong giai đoạn cạnh tranh cao như hiện nay thì việc sử dụng kết quả đánh giá này chưa thực sự linh hoạt. Ví dụ như kết quả đánh giá chưa được sử dụng vào các công tác khen thưởng, đào tạo hay giúp người lao động hoàn thiện bản thân, tăng năng suất lao động qua đó làm tăng mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên, giữ chân nhân tài... Những hạn chế này khiến mục tiêu tạo động lực lao động của công tác đánh giá chỉ mang tính chất định hướng mà chưa có hiệu quả rõ rệt. Ngoài ra, những công tác quản trị sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc làm căn cứ cũng chưa đem đến hiệu quả như mong đợi do kết quả đánh giá phản ánh chưa chính xác hiệu quả làm việc của nhân viên. Kết quả khảo sát cho thấy, việc sử dụng kết quả đánh giá chưa thực sự làm tăng động lực lao động cho nhân viên khi chỉ có 32% nhân viên thấy có động lực lao động nhờ việc sử dụng kết quả thực hiện công việc. Đối với cấp các cán bộ quản lý, 62% cho rằng việc sử dụng kết quả đánh giá như hiện tại là chưa phù hợp và cần áp dụng thêm vào các chính sách khác như đào tạo, khen thưởng...

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam.

2.3.1. Các yếu tố bên ngoài

Nhóm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài như hệ thống pháp luật, đối thủ cạnh tranh và xu thế phát triển của công tác quản trị nhân lực, đánh giá thực hiện công việc có tác động tích cực tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Big C, giúp hệ thống luôn luôn được đổi mới hàng năm nhằm phù hợp với tình hình thực tế. Trong các yếu tố này, đối thủ cạnh tranh có sự ảnh hưởng lớn tới hệ thống đánh giá của Big C trong những năm gần đây. Trong thời gian vừa qua, ngành bán lẻ có sự cạnh tranh tăng vọt do số lượng các doanh nghiệp bán lẻ đặt chân vào Việt Nam. Việc cạnh tranh không chỉ dừng ở việc cạnh tranh thị phần của các siêu thị bán lẻ mà còn có sự cạnh tranh gay gắt về nhân sự giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành khiến Big C phải tập trung nhiều hơn trong các chính sách nhằm giữ chân nhân tài và khuyến khích động lực làm việc cho nhân viên. Chính vì đó, mục tiêu của đánh giá được thay đổi theo xu hướng nhằm tới mục tiêu này và hệ thống đánh giá thực hiện công việc bao gồm hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá được đổi mới cho phù hợp với mục tiêu đó. Ngoài ra, hệ thống đánh giá thực hiện công việc cũng được tự động hóa một phần nhờ vào phần mềm đánh giá trên hệ thống phần mềm SAP thay vì việc làm thủ công trên file excel như trước, giúp tăng năng suất lao động của các cán bộ quản trị nhân lực và tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của hệ thống.

2.3.2. Các yếu tố bên trong

- Nguồn lực của tổ chức: Nguồn lực dồi dào về tài chính và con người của Big C là điều kiện thuận lợi cho việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá. Bộ phận đảm nhiệm công việc xây dựng và quản lý hệ thống đánh giá

thực hiện công việc là Phòng Lương Lương thưởng phúc lợi, có 3 nhân sự chính: 01 quản lý, 02 chuyên viên. Các cán bộ trong phòng có trình độ đại học trở nên, có nhiều kinh nghiệm và kiến thức về hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh việc tự nghiên cứu, Big C có hợp tác với các bên chuyên gia về nhân sự như Talent Net nhằm có thêm những thông tin cập nhật về thị trường lao động cũng như điểm mới trong hệ thống đánh giá đang được sử dụng trong các công ty để đưa ra những chính sách tốt nhất, đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường.

- Văn hóa tổ chức và quan hệ lao động: Tại Big C, vấn đề văn hóa tổ chức và quan hệ lao động được các nhà quản lý quan tâm chú trọng. Văn hóa Big C hướng tới là xây dựng một môi trường làm việc trách nhiệm, tương trợ và minh bạch. Do đó, các quy trình làm việc tại Big C được xây dựng một cách cụ thể, chi tiết, các quy định về quyền hạn, nhiệm vụ được ghi cụ thể, phòng chống tham nhũng trong nội bộ Công ty. Văn hóa tương trợ được thể hiện ở việc sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp, giữa các bộ phận trong những chương trình lớn, đào tạo nhân viên. Ngoài ra, các hoạt động nâng cao văn hóa tổ chức được tiến hành thường xuyên trong Công ty như các hoạt động kỷ niệm những ngày lễ lớn 30/04 – 01/05, 08/03, 20/10....., các cuộc thi tôn vinh nghề nghiệp, các cuộc thi tìm hiểu tập đoàn, chương trình Big Cộng đồng Hoạt động công đoàn tại Big C diễn ra khá mạnh mẽ, các vấn đề liên quan tới xây dựng nội quy, thỏa ước, kỷ luật lao động đều có sự tham gia của tổ chức Công đoàn, góp phần làm tăng quan hệ lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động trong Công ty. Nhờ có công tác xây dựng văn hóa tổ chức và quan hệ lao động được quan tâm như vậy, công tác phỏng vấn đánh giá được thực hiện nghiêm túc, việc trao đổi giữa nhân viên và cán bộ quản lý diễn ra khá cởi mở và chủ động, nhất là các vấn đề liên quan đến kết quả thưởng và chế độ mới của người lao động.

- Công tác phân tích công việc: Tại Big C, công tác phân tích đánh giá công việc được thực hiện một cách hệ thống và đảm bảo tất cả các chức danh đều có bản mô tả công việc. Tuy nhiên, bản mô tả công việc của Big C Việt Nam là bản mô tả công việc được gộp chung với bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc, không bao gồm bản tiêu chuẩn thực hiện công việc khiến việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá chưa đi sát với thực tiễn, tiêu chuẩn cho các tiêu chí định tính thì quá cao trong khi các tiêu chuẩn cho các tiêu chí định lượng thì không rõ ràng, gây ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá.
- Năng lực của các cấp cán bộ quản lý: Tại Big C, số lượng các cán bộ quản lý khá đông đảo và có kiến thức về chuyên môn nghề nhưng chưa có nhiều kiến thức về quản trị nhân lực trong tổ chức. Do đó, các cán bộ này chưa vững vàng trong việc xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng như kinh nghiệm trong công tác phỏng vấn đánh giá khiến các lỗi chủ quan thường xuyên xảy ra và gây ảnh hưởng tới hệ thống đánh giá.

2.4. Đánh giá chung về hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam.

2.4.1. Những mặt đạt được

- Nhìn chung, hệ thống đánh giá thực hiện công việc ở Big C đã đáp ứng được một số các yêu cầu của một hệ thống đánh giá:
 - Tính phù hợp: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc có sự liên quan giữa công việc và mục tiêu của tổ chức.
 - Tính được chấp nhận: Hệ thống đánh giá được người lao động trong tổ chức chấp nhận.
 - Đảm bảo tính thực tiễn: Hệ thống đánh giá có thể được áp dụng vào thực tiễn mà không gây cản trở cho người đánh giá cũng như người được đánh giá.

- Về tiêu chuẩn thực hiện công việc: Big C rất quan tâm và chú trọng đến việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Hệ thống tiêu chí đánh giá được Big C xây dựng một cách bài bản, đa dạng, chính xác. Các tiêu chí được xây dựng căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu của công ty nên vô cùng xác thực với mục tiêu công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, các tiêu chuẩn định lượng được xây dựng cụ thể, rõ ràng, giúp nhân viên hiểu rõ về tiêu chuẩn. Các tiêu chuẩn định tính được xây dựng theo phương pháp thảo luận dân chủ nhằm tăng tính tự giác thực hiện mục tiêu của nhân viên.
- Việc lựa chọn phương pháp đánh giá là phương pháp Quản trị mục tiêu và phân phối bắt buộc phù hợp với quy mô Công ty, có hướng tới việc tạo động lực lao động nhân viên.
- Chu kỳ đánh giá 1 năm phù hợp với quy mô của doanh nghiệp, giúp Big C tiết kiệm được thời gian, chi phí cho công tác đánh giá. Việc kết hợp với các chu kỳ đánh giá không chính thức khác giúp Big C kiểm soát tốt việc thực hiện công việc của người lao động.
- Việc lựa chọn và đào tạo người đánh giá cũng được Big C quan tâm chú trọng. Hầu hết nhân viên tại Big C đều cho rằng việc lựa chọn người đánh giá là người quản lý trực tiếp là phù hợp. Công tác đào tạo người đánh giá được thực hiện bài bản và thường xuyên trong 1 chu kỳ đánh giá nhằm nâng cao chất lượng người đánh giá và giúp họ nắm bắt được những thông tin mới, những chính sách mới trong hệ thống đánh giá.
- Công tác phản hồi thông tin, phỏng vấn đánh giá được quan tâm và thực hiện thường xuyên, hầu hết nhân viên và các cấp quản lý đều nhận thức được tầm quan trọng của việc phản hồi thông tin khi đánh giá. Những thông tin này là những thông tin quý báu nhằm nâng cao tính chính xác của kết quả thực hiện công việc và hệ thống đánh giá. Công tác phỏng vấn đánh giá được chú ý và trở thành một phần không thể thiếu trong quy trình đánh giá.

- Kết quả thực hiện công việc được sử dụng rất hợp lý và hữu ích trong công tác trả thù lao lao động. Công thức tính thưởng và % tỷ lệ tăng lương được xây dựng căn cứ chặt chẽ vào kết quả đánh giá của nhân viên. Điều này sẽ khích thích và tăng động lực lao động của họ, giúp họ có mục tiêu phấn đấu trong quá trình làm việc.

2.4.2. Những mặt hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Những mặt hạn chế

Những hạn chế chủ yếu trong hệ thống đánh giá cụ thể như sau:

- Thứ nhất, việc xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn thực hiện công việc chủ yếu dựa trên mục tiêu của doanh nghiệp mà không căn cứ dựa trên bản mô tả công việc khiến các tiêu chí và tiêu chuẩn không gắn với thực tế thực hiện công việc của người lao động dẫn đến kết quả đánh giá chưa chính xác.

- Về tiêu chí đánh giá, Big C không tập trung vào việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực của nhân viên, khiến kết quả đánh giá thực hiện công việc không có giá trị ứng dụng cao đối với một số công tác nhân sự khác như đào tạo, nâng cao năng suất lao động cũng như tạo động lực cho họ. Ngoài ra, việc áp dụng phương pháp thảo luận dân chủ vào việc xây dựng các tiêu chí đánh giá còn chưa mang lại hiệu quả như mong đợi, chủ yếu vẫn là các cấp quản lý xây dựng tiêu chí khiến nhân viên có cảm giác ép buộc, không chủ động khi thực hiện.

- Về tiêu chuẩn đánh giá, đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đánh giá thực hiện công việc và động lực lao động nhân viên. Nếu tiêu chuẩn đánh giá không được xây dựng chính xác không chỉ tác động đến kết quả thưởng và xếp loại nhân viên bị sai lệch mà còn khiến cho nhân viên giảm sút động lực lao động do biết chắc chắn mình sẽ không đạt được hoặc đạt được. Trên thực tế, đối với các tiêu chí định lượng, các tiêu chuẩn mà cấp

quản lý đặt ra quá cao, nhân viên khó có thể đạt được trong khi đối với tiêu chí định tính, tiêu chuẩn không được mô tả cách rõ ràng khiến nhân viên không hiểu cần làm gì.

- Thứ hai, việc sử dụng kết quả thực hiện công việc chưa linh hoạt. Tại Big C, Công ty chỉ chú trọng việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào ba công tác quản trị nhân lực là trả thù lao lao động, bố trí - sử dụng lao động và đề bạt, thăng tiến, không sử dụng vào các công tác khác để nâng cao động lực lao động như: khen thưởng - kỷ luật, công tác đào tạo, phát triển nhân viên, nâng cao năng suất lao động. Hạn chế này khiến hệ thống đánh giá chưa đáp ứng được mục tiêu tạo động lực lao động như Big C kỳ vọng và gây ra một số tác dụng ngược tới tâm lý nhân viên.

- Thứ ba, công tác đào tạo người đánh giá mới đơn thuần dừng lại ở việc cung cấp thông tin, chưa giúp họ nâng cao năng lực đánh giá và kỹ năng tránh mắc lỗi khi đánh giá. Trên thực tế, lỗi do người đánh giá mắc phải trong quá trình đánh giá rất khó để có thể đo lường được và cũng không thể khắc phục hoàn toàn. Nếu như các cấp quản lý không được cung cấp thông tin về những lỗi có thể mắc phải và đào tạo những cách thức tránh những lỗi này thì chủ quan người đánh giá luôn suy nghĩ mình làm đúng và gây ảnh hưởng tới tính chính xác của kết quả thực hiện công việc.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Nguyên nhân hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam gặp phải những hạn chế trên là do:

- Công tác phân tích công việc chưa hoàn thiện. Công tác phân tích công việc có ảnh hưởng quan trọng đến việc xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn thực hiện công việc thông qua các bản mô tả công việc. Các bản mô tả là căn cứ cơ bản để các nhà quản lý xây dựng lên các tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá. Tại

Big C hiện chưa có bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và dẫn tới tình trạng các tiêu chuẩn được đưa ra chưa chính xác. Đây là nguyên nhân cần ưu tiên khắc phục hơn cả do đây là điểm đầu tiên khi xây dựng một hệ thống đánh giá.

- Năng lực của các cấp cán bộ quản lý: Tại Big C, do các cấp cán bộ quản lý chưa có kiến thức vững vàng trong việc xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc, không căn cứ vào bản mô tả công việc khi xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn hay chu kỳ đánh giá mặc dù bản mô tả công việc thể hiện rất chi tiết tính chất và đặc thù công việc. Điều này dẫn đến các tiêu chí đánh giá chưa đầy đủ, tiêu chuẩn đánh giá chưa rõ ràng. Ngoài ra, các cán bộ quản lý cũng chính là người đánh giá thực hiện công việc nhưng chưa có nhiều kỹ năng để hạn chế các lỗi chủ quan khi đánh giá, gây ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Các yếu tố về tiêu chuẩn đánh giá cũng như người đánh giá là các yếu tố quan trọng trong hệ thống đánh giá. Do đó, có thể nói năng lực của các cấp cán bộ quản lý về hệ thống đánh giá còn yếu là nguyên nhân chính khiến hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn nhiều hạn chế.

- Sự phối hợp giữa các Phòng ban chức năng trong bộ phận Nhân sự chưa được linh hoạt. Tại Big C Việt Nam, do đặc thù quy mô công ty lớn nên bộ phận Nhân sự được chia ra thành nhiều phòng ban chức năng quản lý riêng. Mỗi phòng ban đảm nhận một chức năng riêng trong hệ thống:

- Phòng Tuyển dụng: Phụ trách các vấn đề liên quan tới phân tích công việc, bản mô tả công việc và công tác tuyển dụng.
- Phòng Đào tạo: Phụ trách công tác đào tạo, căn cứ vào nhu cầu đào tạo dưới cửa hàng để lên kế hoạch đào tạo
- Phòng Lương thưởng phúc lợi: Phụ trách về các chính sách nhân sự nội bộ như Lương, thưởng, đánh giá, chế độ đãi ngộ....

- Phòng Nhân sự cửa hàng: Thực thi các nghiệp vụ nhân sự dưới các cửa hàng.
- Phòng Quan hệ lao động: Phụ trách vấn đề quan hệ lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động trong Công ty.

Trong đó, việc xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc và điều chỉnh là do Phòng Lương thưởng phúc lợi đảm trách. Khi xây dựng hệ thống, Phòng này chỉ tập trung vào các vấn đề chế độ chính sách trong nội bộ Công ty mà không xem xét tới các công tác khác trong hệ thống nhân sự nên mục đích sử dụng kết quả thực hiện công việc chỉ dừng tại việc trả thù lao lao động và bố trí sử dụng nhân viên. Bên cạnh đó, các phòng ban khác khi thực hiện nghiệp vụ lại căn cứ trên yêu cầu của Khối cửa hàng là chính, không căn cứ vào kết quả đánh giá làm nguyên liệu đầu vào cho các hoạt động của mình. Do đó, để nâng cao hiệu quả của hệ thống đánh giá, các Phòng ban chức năng này cần làm việc chặt chẽ với nhau hơn.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA BIG C VIỆT NAM

3.1. Phương hướng hoạt động phát triển của Big C trong giai đoạn tới.

Trong những năm gần đây, thị trường bán lẻ tại Việt Nam có nhiều biến động vô cùng lớn với việc chuyển giao quyền kinh doanh giữa Tập đoàn Berli Jucker (BJC) Thái Lan và Tập đoàn Metro (Đức) tiếp quản toàn bộ hoạt động kinh doanh của Công ty Metro Cash & Carry Việt Nam hay tập đoàn Vingroup mua lại chuỗi siêu thị bán lẻ Ocean Mart với 11 siêu thị đã hoạt động với giá ước tính trên dưới 800 tỷ đồng. Trong thời gian tới, một loạt các doanh nghiệp bán lẻ nước ngoài Lotte, Aeon, Auchan và thương hiệu bán lẻ lớn nhất thế giới Walmart cũng sẽ gia nhập vào thị trường, đồng nghĩa với việc đẩy cạnh tranh lên cao. Do đó, trong giai đoạn từ năm 2015 – 2018, Big C sẽ tiếp tục thực hiện các chiến lược phát triển mở rộng, tăng quy mô nhằm cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường. Việc tăng quy mô chủ yếu thể hiện trong việc mở thêm những địa điểm kinh doanh mới, đặc biệt là ở các thành phố lớn, không tăng quy mô tại các siêu thị cũ đã mở. Đối với các siêu thị đã mở, Big C tập trung vào vấn đề phát triển bền vững hơn cả. Phương hướng này vừa đảm bảo sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, vừa đảm bảo sự phát triển ổn định lâu dài của hệ thống tại Việt Nam.

3.2. Quan điểm mới về nhân sự nhằm thực hiện chiến lược phát triển của Big C trong thời gian tới.

Trong giai đoạn tới, do sự cạnh tranh trong lĩnh vực bán lẻ tăng cao, quan điểm nhân sự của Big C cũng chịu áp lực to lớn với vấn đề cần thay đổi và cải thiện chính sách nhân sự để tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động. Quan điểm nhân sự trong giai đoạn này nhấn mạnh

tới mục tiêu “Đổi mới để thành công”, đổi mới để thích nghi với sự thay đổi khốc liệt của thị trường. Trong quan điểm này, đổi mới không có nghĩa là thay thế toàn bộ những gì đã xây dựng mà căn cứ trên những nền tảng đã được xây dựng đó, phân tích nó để thấy những điểm bất cập, chưa hợp lý với tình hình hiện tại để có những chính sách mới hoàn thiện hơn. Việc thay đổi các chính sách sẽ được áp dụng trên tất cả các hoạt động chức năng của quản trị nhân sự từ công tác tuyển dụng, đào tạo, Lương thưởng phúc lợi, ... và các chính sách về đánh giá thực hiện công việc cũng nằm trong số đó.

3.3. Một số giải pháp hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Big C Việt Nam.

3.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực của mỗi tổ chức. Phân tích công việc giúp nhà quản lý xác định được những kỳ vọng của mình đối với người lao động, cũng như giúp người lao động hiểu được những kỳ vọng đó và xác định ra những mục tiêu và trách nhiệm trong việc. Việc hoàn thiện công tác phân tích công việc không chỉ giúp công tác đánh giá thực hiện trở nên dễ dàng, có sự ủng hộ của người lao động hơn mà còn khiến cho hệ thống đánh giá chính xác hơn. Hiện nay, tại Big C Việt Nam còn đang thiếu bản tiêu chuẩn thực hiện công việc trong hệ thống các bản mô tả và cần phải xây dựng.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là văn bản quy định các chỉ tiêu của kết quả thực hiện công việc đối với chức danh, vị trí công việc. Căn cứ vào bản vào mô tả công việc, người lao động có thể hình dung ra những công việc mà mình cần thực hiện và căn cứ vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, người lao động sẽ hiểu được mình cần làm tốt đến mức nào và đưa ra được mục tiêu phấn đấu trong công việc. Các tiêu chuẩn được đưa ra trong bản tiêu

chuẩn thực hiện công việc phải là những tiêu chuẩn mà người lao động có khả năng đạt được trong điều kiện làm việc bình thường với sự tập trung. Phương pháp quản lý bằng mục tiêu cũng là một phương pháp để xác định tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng cá nhân. Khi xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá cần lưu ý không đưa ra những tiêu chuẩn quá cao hoặc quá thấp. Tiêu chuẩn quá thấp, dễ dàng đạt được sẽ khiến nhân viên không nỗ lực trong quá trình làm việc và tiêu chuẩn quá cao khiến nhân viên mất động lực làm việc do tâm lý cho rằng không thực hiện được. Đối với mỗi loại tiêu chí khác nhau, việc xây dựng tiêu chuẩn thực hiện cũng khác nhau:

- Tiêu chuẩn cho các tiêu chí định lượng là những tiêu chí được biểu hiện cụ thể trên con số, có thể dễ dàng đo đạc và thể hiện. Các tiêu chí định lượng thường là các tiêu chí về doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ vệ sinh trung bình, chi phí năng lượng, quảng cáo và các loại chi phí khác.... Các tiêu chí này có đặc điểm là có thể thay đổi theo từng năm tùy vào tình hình sản xuất kinh doanh. Do đó, khi xây dựng tiêu chuẩn cần lấy căn cứ vào tình hình thực hiện bình quân qua những năm gần đây và dự báo cho năm thực hiện. Ngoài ra, cần lưu ý các tiêu chuẩn này cũng cần phân cấp theo vùng miền do tình hình kinh doanh tại các vùng địa lý là khác nhau. Ví dụ: Tại Hà Nội có tình hình kinh doanh tốt hơn thì Việt Trì thì các tiêu chuẩn về doanh thu, lợi nhuận, chi phí được đưa ra cũng cần phải cao hơn.
- Tiêu chuẩn cho các tiêu chí định tính cũng cần được biểu hiện bởi những con số bằng cách quy đổi thành thang điểm để thuận tiện cho việc so sánh, đánh giá. Việc lượng hóa cụ thể các tiêu chí định tính sẽ giúp người lao động hiểu rõ về công việc mình thực hiện và có định hướng cụ thể khi thực hiện các tiêu chí này. Ví dụ, đối với tiêu chí định lượng “Nộp báo cáo đúng hạn” có thể đưa ra tiêu chuẩn đánh giá là trên 90% số lượng báo cáo được nộp đúng hạn / năm.

Việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho hệ thống các chức danh công việc là tương đối phức tạp và có thể tiến hành như sau:

- Bước 1: Xác định những nhiệm vụ quan trọng có thể đo lường được của vị trí công việc.
- Bước 2: Xây dựng ra các tiêu chuẩn đo lường cho các nhiệm vụ đó.
- Bước 3: Đưa các tiêu chuẩn mới xây dựng vào thực hiện
- Bước 4: Theo dõi và sửa đổi trong trường hợp các tiêu chuẩn mới vẫn chưa hợp lý.

3.3.2. Hoàn thiện hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.

Hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hệ thống đánh giá do đây là công cụ sử dụng để đo lường việc thực hiện công việc của người lao động và cũng là nội dung đầu tiên trong hệ thống đánh giá. Việc xây dựng không chính xác các tiêu chí, tiêu chuẩn sẽ gây ra sự ảnh hưởng tới tất cả các yếu tố khác trong hệ thống và làm cho kết quả đánh giá sai lệch, hệ thống không đảm bảo được tính nhạy cảm và tin cậy. Chính do tầm ảnh hưởng to lớn này, việc hoàn thiện các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là giải pháp cần được đặc biệt chú trọng.

3.3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Như đã phân tích tại Chương II, hệ thống các tiêu chí đánh giá của Big C còn tồn tại 2 nhược điểm: việc áp dụng phương pháp thảo luận dân chủ chưa được áp dụng hiệu quả và các tiêu chí đánh giá về năng lực làm việc không được áp dụng đối với khối nhân viên. Hai nhược điểm này gây ra tâm lý không muốn cố gắng nâng cao năng lực làm việc để đạt được kết quả đánh giá cao của người lao động đồng thời khiến người lao động bất bình, không có động lực để thực hiện mục tiêu vì các tiêu chí chủ yếu do cán bộ quản lý áp

đặt. Do vậy, việc đưa các tiêu chí đánh giá về năng lực làm việc vào hệ thống các tiêu chí và nâng cao tính hiệu quả của phương pháp thảo luận dân chủ trong việc xây dựng các tiêu chí đánh giá là vô cùng quan trọng.

Về việc đưa các tiêu chí đánh giá về năng lực làm việc của người lao động, tại Big C, do đặc thù đa dạng ngành nghề và quy mô lớn nên số lượng các vị trí, chức danh công việc là vô cùng lớn. Mặt khác, mỗi công việc khác nhau đều có những yêu cầu về năng lực làm việc khác nhau, mỗi cấp bậc trong mỗi chức danh công việc cũng có những yêu cầu về mức độ năng lực làm việc khác nhau. Do đó, khi xây dựng các tiêu chí đánh giá về năng lực của người lao động, các nhà quản lý cần thực hiện các bước sau:

- Bước 1: Căn cứ vào bản mô tả công việc, các nhà quản lý phân loại người lao động thành các nhóm nhỏ căn cứ vào vị trí chức danh công việc và cấp bậc. Mỗi chức danh công việc khác nhau sẽ có mô tả công việc, tính chất, đặc điểm khác nhau như cấp bậc, phạm vi quản lý...

- Bước 2: Liệt kê ra những yêu cầu về năng lực cho từng vị trí và cấp bậc đó.

- Bước 3: Nhóm các năng lực giống nhau vào chung 1 nhóm và xây dựng các mức độ yêu cầu từ thấp đến cao theo phương pháp thang đo đồ họa được tiêu chuẩn hóa rõ ràng.

- Bước 4: Xây dựng khung năng lực và các tiêu chí đánh giá về năng lực cần có cho người lao động tại vị trí đó.

Khi tiến hành thực hiện theo các bước trên, nhà quản lý cần lưu ý:

- Thứ nhất, việc xây dựng khung năng lực, các tiêu chí đánh giá về năng lực của người lao động phải căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu của Công ty để xây dựng. Trong bản mô tả công việc, đối với một chức danh có thể có nhiều các yêu cầu về năng lực của người lao động. Tuy nhiên, khi xây dựng các tiêu chí đánh giá chỉ cần lựa chọn các năng lực chủ chốt.

Ví dụ khi xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực của vị trí Quản lý Nhân sự tại Cửa hàng, cần căn cứ vào bản mô tả công việc, phân yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xây dựng các tiêu chí. Các yêu cầu đối với người thực hiện công việc đối với vị trí này bao gồm:

- Kiến thức chuyên môn.
- Ngoại ngữ (Tiếng Anh hoặc tiếng Pháp)
- Kỹ năng tin học văn phòng.
- Kỹ năng sử dụng phần mềm SAP-HR
- Kỹ năng tổng hợp và phân tích dữ liệu
- Kỹ năng quản lý nhóm.
- Các kỹ năng mềm khác: kỹ năng thuyết phục, quản lý thời gian...

Trong số các yêu cầu về năng lực nói trên, chọn ra các năng lực quan trọng nhất giúp người lao động thực hiện tốt công việc làm tiêu chí đánh giá. Đối với ví dụ này, có thể chọn ra các tiêu chí về những năng lực sau:

- Năng lực chuyên môn
- Kỹ năng sử dụng phần mềm SAP-HR
- Kỹ năng quản lý nhóm

• Thứ hai, khi xây dựng các mức độ yêu cầu về năng lực theo thứ tự từ thấp đến cao (hoặc ngược lại), cần xây dựng khung có thể bao quát được hết các yêu cầu của các chức danh.

Về việc nâng cao hiệu quả của phương pháp thảo luận dân chủ trong quá trình xây dựng các tiêu chí, thực hiện chính xác theo các bước sau:

Bước 1: Cán bộ quản lý động viên và thu hút các nhân viên dưới quyền vào việc xây dựng tiêu chuẩn và phổ biến cách viết các tiêu chuẩn đó cho họ. Trong bước này, cán bộ quản lý phổ biến mục tiêu và nội dung của việc thiết lập các tiêu chí đánh giá tới nhân viên, nhấn mạnh đến sự quan tâm của Công

ty đến tới quyền lợi của nhân viên và khuyến khích họ cùng tham gia vào việc quyết định tới những vấn đề liên quan trực tiếp tới họ.

Bước 2: Mỗi nhân viên dự thảo tiêu chuẩn cho công việc của mình và nộp bản dự thảo cho cán bộ quản lý.

Bước 3: Cán bộ quản lý thảo luận với từng nhân viên về các tiêu chuẩn dự thảo để đi đến thống nhất về tiêu chí cuối cùng. Trong quá trình này, các cấp quản lý có thể gợi mở hoặc phân tích những nhược điểm và thiếu sót trong bản dự thảo và đưa ra hướng điều chỉnh. Sau khi thống nhất các điều chỉnh này, 2 bên sẽ ra quyết định cuối cùng về các tiêu chí đánh giá.

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

3.3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Sau khi đã hoàn thiện bản mô tả các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các nhà quản lý dựa vào đó và mục tiêu của Công ty để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá đối với từng chức danh công việc cụ thể. Căn cứ vào mục tiêu đánh giá hướng tới việc trả thù lao lao động và tạo động lực cho nhân viên, các nhà quản lý cần phân biệt rõ 2 loại tiêu chuẩn: tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn để nhận thưởng.

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc là tiêu chuẩn dùng để đánh giá thực hiện công việc, đã được xây dựng trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đây là mức mà người lao động đều có thể đạt được trong điều kiện bình thường nên không tính thưởng.
- Tiêu chuẩn nhận thưởng: là mục tiêu kỳ vọng của Công ty. Tiêu chuẩn này cao hơn tiêu chuẩn thực hiện công việc mà tại đó, Công ty tính tỷ lệ để thưởng cho nhân viên có thành tích tốt hơn trong công việc.

Tiêu chuẩn nhận thưởng và tiêu chuẩn thực hiện công việc cần phải có khoảng cách nhất định để tạo động lực cho nhân viên nâng cao năng suất.

Ngoài ra, để đảm bảo công bằng và tính khuyến khích cao hơn nữa, có thể đưa ra các mức tiêu chuẩn nhận thưởng.

Ví dụ: Đối với có tiêu chí “Doanh thu tại cửa hàng” tại Thăng Long, khi xây dựng tiêu chuẩn cho tiêu chí này, có thể quy định:

- Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc: 1.000.000 (triệu đồng)
- Tiêu chuẩn nhận thưởng 1: 1.200.000 (triệu đồng) à người lao động được nhận 10% thưởng.
- Tiêu chuẩn nhận thưởng 2: 1.300.000 (triệu đồng) à người lao động được nhận 20% thưởng.

Như vậy, theo phương pháp này, nhân viên đạt mức tiêu chuẩn càng cao thì nhận thưởng càng lớn và nếu có thể, Big C sẽ không khống chế mức thưởng đối với một số tiêu chí định lượng.

Ngoài các biện pháp đã nêu trên, khi xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá cần lưu ý tới phù hợp với các công tác khác trong hệ thống quản trị nhân lực. Để sử dụng linh hoạt kết quả đánh giá thực hiện công việc trong hệ thống quản trị, các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá phải thể hiện được tất cả các khía cạnh về việc thực hiện công việc của người lao động, từ hành vi, năng lực, kết quả thực hiện... Trong quá trình xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn, cán bộ quản lý cần hiểu các tiêu chí, tiêu chuẩn này có ý nghĩa như thế nào với kết quả đánh giá và liên kết với các công tác quản trị khác. Ví dụ, để kết quả đánh giá thực hiện công việc có thể sử dụng vào công tác đào tạo, phòng Lương thưởng phúc lợi cần nghiên cứu xem Phòng đào tạo căn cứ vào đâu để lên kế hoạch đào tạo, họ đào tạo những vấn đề gì, những kỹ năng gì cho người lao động..., nguyên nhân vì sao phải đào tạo và nghiên cứu cách thể hiện những điều này trong hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc. Cụ thể hơn, đối với nhóm chức danh nhân viên nghề thường xuyên được đào tạo về tay nghề trong suốt quá trình làm việc nhằm nâng cao chất lượng công việc. Như

vậy, để kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện được mức độ lành nghề của nhân viên đó, cần có các tiêu chí đánh giá về kỹ năng nghề hoặc kiến thức chuyên môn về nghề hoặc các kỹ năng khác cần thiết để thực hiện công việc của họ. Khi nhìn vào tiêu chí đánh giá hoặc kết quả đánh giá, nhà quản lý hoặc Phòng đào tạo có thể nắm rõ người lao động đang yếu ở đâu và cần bổ sung hay nâng cao những kiến thức, kỹ năng gì để thực hiện tốt công việc. Việc phối hợp ăn ý giữa các phòng ban trong bộ phận Nhân sự như vậy sẽ khiến các hoạt động nhân sự trở nên chặt chẽ hơn, khoa học hơn và nâng cao tính chính xác của hệ thống đánh giá.

3.3.3. Nâng cao hiệu quả sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc không chỉ phản ánh kết quả thực hiện công việc của nhân viên mà còn là phản ánh hiệu suất của hệ thống đánh giá. Tính ứng dụng của kết quả thực hiện công việc càng cao thể hiện tính thực tiễn của hệ thống đánh giá càng lớn. Việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc kém hiệu quả và thiếu linh hoạt không chỉ làm giảm đi tính chính xác của hệ thống, không đảm bảo được mục tiêu đánh giá mà còn gây lãng phí nguồn lực. Trên thực tế, kết quả đánh giá thực hiện công việc có thể áp dụng vào rất nhiều chính sách quản trị nhân lực khác như đào tạo, khen thưởng - kỷ luật, thăng tiến,.... Thông qua những chính sách nhân sự này, Công ty có thể tạo thêm động lực lao động cho nhân viên làm việc cũng như nâng cao năng suất lao động và giữ chân được nhân viên giỏi, tạo nguồn lực mạnh mẽ từ bên trong.

Do hiện nay việc ứng dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc của Big C Việt Nam mới chỉ ứng dụng vào một số công tác quản trị như trả thù lao lao động, bố trí – sử dụng nhân lực, đề bạt thăng tiến khiến kết quả đánh

giá chưa được sử dụng tối ưu hóa. Các nhà quản lý có thể mở rộng tính ứng dụng của kết quả thực hiện công việc vào các công tác sau:

- Ứng dụng vào công tác đào tạo.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc và công tác phỏng vấn đánh giá chỉ ra cho người lao động những ưu nhược điểm của họ và dựa vào đó, Công ty lên kế hoạch đào tạo nhằm khắc phục những nhược điểm và phát huy những ưu điểm để người lao động nâng cao năng suất. Đối với mỗi loại xếp hạng nhân viên khác nhau lại có những nội dung đào tạo khác nhau nhằm cho những mục đích khác nhau. Ví dụ như đối với nhân viên xếp loại A, nội dung đào tạo chủ yếu là các kiến thức và kỹ năng mới, tập trung vào mục đích chuẩn bị cho bổ nhiệm, đề bạt, thăng tiến. Thông qua các khóa đào tạo này, nhân viên sẽ có thêm công cụ mới, kiến thức và kỹ năng mới như quản lý thời gian, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng thuyết phục... Đối với nhân viên xếp loại C, D, mục đích đào tạo chủ yếu nhằm tới việc khắc phục nhược điểm, hoàn thiện kiến thức, tay nghề để thực hiện tốt công việc đang làm nên nội dung đào tạo chỉ tập trung vào đào tạo các kiến thức cũ và thực hành. Các hình thức đào tạo đưa ra rất đa dạng, phù hợp với từng mục tiêu đánh giá.

- Đào tạo tại bộ phận: Các cán bộ quản lý cử ra những người có năng lực làm việc tốt hơn hoặc có kết quả thực hiện công việc tốt hơn để kèm cặp những người có kết quả thực hiện không tốt. Hình thức đào tạo này có ưu điểm là tiết kiệm thời gian, chi phí, có kết quả nhanh chóng nhưng chỉ có thể áp dụng đối với việc đào tạo những kiến thức, kỹ năng đơn giản.

- Đào tạo tại Trung tâm đào tạo: Nhân viên được lên danh sách và gửi sang trung tâm đào tạo để đào tạo. Trung tâm sẽ căn cứ vào mục đích đào tạo để sắp xếp lớp đào tạo, người đào tạo và gửi lại lịch cho người lao động nắm rõ và thu xếp thời gian tham gia. Thời gian tham gia các khóa học này sẽ được tính vào thời gian làm việc, nhân viên được trả lương bình thường để tạo

động lực cho họ, giúp họ tập trung, yên tâm hơn khi tham gia đào tạo. Hình thức đào tạo này có ưu điểm là nhân viên được đào tạo bài bản hơn, các kiến thức và kỹ năng đa dạng hơn nhưng mất thời gian và chi phí.

- Khen thưởng - kỷ luật.

Bên cạnh việc tạo động lực cho nhân viên thông qua các chính sách về thù lao lao động, kết quả đánh giá thực hiện công việc còn có thể làm căn cứ cho các chính sách tạo động lực khác như khen thưởng, kỷ luật. Kết quả thực hiện công việc phản ánh được sự thực hiện công việc của nhân viên đó là tốt hay không tốt, năng lực của nhân viên. Dựa vào đó, các nhà quản lý sẽ đưa ra các quyết định khen thưởng hoặc kỷ luật cho phù hợp, các mức độ thực hiện công việc khác nhau thì mức độ khen thưởng, kỷ luật cũng khác nhau, tránh việc cào bằng, chia bình quân. Ví dụ, áp dụng khen thưởng đối với những nhân viên đạt xếp hạng A trong kỳ đánh giá hoặc đạt xếp hạng A liên tiếp từ 2 năm trở lên. Trong nhóm này, những nhân viên nào có tỷ lệ % hoàn thành công việc cao hơn sẽ được áp dụng mức cao hơn và ai có tỷ lệ % hoàn thành công việc thấp hơn sẽ được áp dụng mức thưởng thấp hơn. Đối với kỷ luật, áp dụng kỷ luật đối với nhân viên xếp hạng D hoặc xếp hạng D liên tiếp từ 2 năm trở lên. Mức độ kỷ luật được áp dụng không giống như khen thưởng, tính theo tỷ lệ % hoàn thành công việc mà tính theo số lần xếp hạng D. Khen thưởng và kỷ luật có thể được tiến hành dưới nhiều hình thức khác nhau:

Đối với khen thưởng, các nhà quản lý có thể lựa chọn khen thưởng bằng 2 hình thức chính: khen thưởng bằng vật chất và khen thưởng bằng tinh thần.

- Các hình thức khen thưởng vật chất có thể lựa chọn là khen thưởng bằng tiền mặt hoặc các hình thức vật chất khác như khen thưởng bằng phiếu mua hàng của Công ty, khen thưởng bằng những đồ dùng có giá trị.

- Khen thưởng bằng tinh thần thông qua các giấy chứng nhận, các cơ hội học tập, được đào tạo về các kiến thức, kỹ năng cao hơn. Đây cũng là bước tiền đề để chuẩn bị cho đào tạo đội ngũ kế cận và thăng tiến nhân viên.

Đối với kỷ luật, nếu nhân viên đạt mức D trong kỳ đánh giá, hình thức kỷ luật thường chỉ ở mức độ nhẹ như nhắc nhở để nhân viên lưu ý những khuyết điểm của mình và cố gắng trong năm sau. Nếu như thành tích của họ tiếp tục không được cải thiện trong những năm tới thì các hình thức kỷ luật sẽ tăng dần thành cảnh cáo, điều chuyển công tác, tăng thời hạn nâng lương và nặng nhất là sa thải đối với nhân viên liên tục xếp hạng D qua các năm và không có sự cố gắng khi thực hiện công việc.

Việc tạo động lực có thể được thực hiện ngay trong phòng vẫn đánh giá, khi người quản lý đánh giá năng lực của nhân viên. Do đó, nếu nhân viên có thành tích xuất sắc hay thành tích không tốt, hãy động viên họ tiếp tục cố gắng trong thời gian tới.

- Đối với công tác cải thiện môi trường làm việc.

Tại Big C, tất cả nhân viên đều làm việc trong môi trường bình thường, tuy nhiên, với mỗi nhóm chức danh công việc khác nhau lại có những hoàn cảnh, điều kiện làm việc khác nhau. Một số công việc có môi trường làm việc đặc biệt hơn như ra vào kho lạnh hoặc tiếp xúc với thực phẩm tươi sống. Những điều kiện, hoàn cảnh làm việc này đều có ảnh hưởng gián tiếp tới kết quả thực hiện công việc và thông qua đó các nhà quản lý cần phải có những phương án hoàn thiện. Ví dụ như đối với nhân viên thu ngân, tuy làm việc trong điều kiện làm việc bình thường nhưng họ thường xuyên phải đứng liên tục trong ca làm việc. Điều này gây ảnh hưởng đến sức khỏe của họ, khiến họ mệt mỏi, không cười chào khách hàng và không hoàn thành tốt công việc. Hay đối với nhân viên quầy thực phẩm tươi sống khi làm việc trong kho lạnh cần có quần áo ấm và được cấp phát đồng phục riêng. Tuy nhiên, việc quần

áo may đo không đủ chất lượng cũng sẽ làm giảm hiệu quả làm việc của họ. Việc thu thập các thông tin về môi trường làm việc hiện tại của nhân viên, các nhà quản lý có thể lấy qua buổi phỏng vấn đánh giá khi nhân viên trao đổi về những trở ngại của họ khi thực hiện công việc. Thông qua những ý kiến đóng góp này, các nhà quản lý sẽ đưa ra giải pháp khắc phục trong thời gian tới để có những cải thiện về môi trường và điều kiện làm việc đối với nhân viên hoặc có những hỗ trợ khác để nhân viên có thể có điều kiện làm việc tốt nhất, năng suất lao động cao nhất.

- Ứng dụng vào công tác tạo động lực lao động.

Trên thực tế, các chính sách tạo động lực lao động luôn được lồng ghép với các công tác nói trên như trả thù lao lao động, đào tạo, đề bạt thăng tiến... Tuy nhiên, để khuyến khích nhân viên cố gắng làm việc hơn nữa, các nhà quản lý cũng cần đẩy mạnh tạo động lực thông qua phỏng vấn đánh giá và tạo điều kiện để nhân viên chủ động phát triển bản thân, tăng năng suất. Căn cứ vào kết quả đánh giá, song song với hướng dẫn của các cấp quản lý, nhân viên có thể tự nhận thấy năng lực của mình và những thiếu sót mà bản thân cần khắc phục. Những nhận định này sẽ giúp nhân viên chủ động hơn trong quá trình hoàn thiện bản thân song song với việc tham gia đào tạo. Công tác này sẽ có rất nhiều hiệu quả, tiết kiệm thời gian và chi phí do đào tạo tại Công ty luôn có độ trễ về thời gian. Khi công tác phỏng vấn đánh giá được thực hiện tốt, các cán bộ quản lý sẽ xây dựng lên một môi trường làm việc tốt, bầu không khí lao động tập thể tốt do có sự tương tác tích cực dựa hai bên nhà quản lý – người lao động, văn hóa công ty cũng được nâng cao. Để có thể làm tốt công tác này, các buổi phỏng vấn đánh giá phải có sự chuẩn bị trước về nội dung trao đổi, các cán bộ quản lý cần được đào tạo về kỹ năng phỏng vấn đánh giá, thời gian trao đổi cũng cần được tạo điều kiện hơn để các cán bộ quản lý có thể trao đổi sâu thêm với nhân viên của họ.

3.3.4. Hoàn thiện việc lựa chọn và nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, quản lý.

Đội ngũ cán bộ, quản lý các cấp luôn là đội ngũ nhân viên đóng vai trò vô cùng quan trọng trong mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Đối với Big C, bên cạnh những vai trò quản lý thường thấy, đội ngũ cán bộ, quản lý còn đóng vai trò là người đánh giá thực hiện công việc. Kiến thức và kỹ năng của họ mang tầm ảnh hưởng tới các yếu tố quan trọng trong hệ thống đánh giá như việc xây dựng tiêu chí đánh giá, xác định tiêu chuẩn thực hiện công việc, phản hồi thông tin của người lao động trong phỏng vấn đánh giá. Do đó, nếu như đội ngũ cán bộ này không được trang bị kiến thức và năng lực cần thiết thì các yếu tố trên đều bị ảnh hưởng và kết quả đánh giá bị sai lệch. Ngoài ra, đội ngũ cán bộ quản lý còn đóng vai trò là trung gian giữa Công ty và nhân viên, truyền đạt các mục tiêu và ý chí của Công ty tới nhân viên. Dù chính sách của Công ty tốt và hoàn hảo nhưng cán bộ quản lý hiểu không chính xác sẽ khiến thông tin truyền đạt không chính xác, nhân viên không hiểu được mục đích của Công ty và sẽ dẫn đến việc thực hiện sai hoặc chống đối. Để nâng cao kiến thức và chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý, cần phải tổ chức các khóa đào tạo về kiến thức xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn cũng như đào tạo thêm về các điều cần tránh khi thực hiện đánh giá người lao động cũng như trong phỏng vấn đánh giá. Công tác đào tạo sẽ được diễn ra trên nhiều hình thức khác nhau như: bộ phận nhân sự gửi tài liệu bản mềm cho các cán bộ quản lý đọc hoặc tổ chức đào tạo trực tiếp. Công tác này cần được tiến hành tối thiểu 2 lần/ năm.

Lần đầu tiên được thực hiện vào đầu năm, trước khi các bộ phận bắt đầu xây dựng tiêu chí đánh giá trong năm. Trong lần đào tạo này, bộ phận nhân sự cần đào tạo kỹ càng cho các cán bộ quản lý các nội dung như sau:

- Xác định các tiêu chí cần có khi đánh giá thực hiện công việc, bao gồm những loại tiêu chí gì, căn cứ vào đâu để xây dựng các tiêu chí này, mục đích đưa ra tiêu chí?... Đưa ra những ví dụ cụ thể. Trong đó, cần xác định tiêu chí nào quan trọng hơn để chiếm tỷ trọng cao hơn.

- Xác định các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, căn cứ để đưa ra các tiêu chuẩn đó, các yêu cầu đối với việc xây dựng tiêu chuẩn

- Các kỹ năng hỗ trợ việc xây dựng thành công, cách thức làm việc với nhân viên khi cùng nhau xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá đó.

Lần đào tạo thứ 2 là đào tạo trước khi phỏng vấn đánh giá như công ty đang tiến hành. Trong buổi đào tạo này, ngoài việc phổ biến các chính sách mới của Công ty, bộ phận nhân sự cần chú trọng đào tạo thêm các nội dung như sau:

- Các vấn đề cần trao đổi với nhân viên trong phỏng vấn đánh giá: Bên cạnh những vấn đề về lương, thưởng, chế độ cho người lao động trong kỳ tới cũng cần phải đề cập tới ưu nhược điểm của họ khi thực hiện công việc, phương pháp, kế hoạch trong thời gian tới để khắc phục được những vấn đề đó.

- Đào tạo các kỹ năng mềm về xử lý tình huống, những câu hỏi thường gặp trong phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc.

- Những lỗi dễ gặp phải bởi các cán bộ quản lý dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác.

- Các bước cần lưu ý khi phỏng vấn đánh giá:

Bước 1: Lập kế hoạch và chuẩn bị: Trước khi bắt đầu vào phỏng vấn, người đánh giá cần thông báo trước cho người lao động một khoảng thời gian nhất định để người lao động cũng có sự chuẩn bị, nhìn lại những ưu nhược điểm của bản thân và chuẩn bị những vấn đề cần trao đổi với người đánh giá. Trong thời gian này, người đánh giá xem lại phiếu đánh giá của người lao

động, đưa ra những nhận định và tìm hiểu nguyên nhân vì sao người lao động làm chưa tốt để có thể đưa ra những lời khuyên cho họ.

Bước 2: Bắt đầu cuộc phỏng vấn: Khi bắt đầu cuộc phỏng vấn đánh giá, người đánh giá nên chủ động tạo không khí thoải mái, tránh căng thẳng gây ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Nội dung của cuộc phỏng vấn cần được thống nhất giữa người lao động và người đánh giá.

Bước 3: Trong khi phỏng vấn: Trong cuộc phỏng vấn cần tập trung vào mục đích của việc phỏng vấn đánh giá. Người đánh giá cần ghi nhận những đóng góp của người lao động trong việc hoàn thành công việc, khen thưởng và biểu dương họ. Sau đó, người đánh giá đưa ra kết quả đánh giá, giải thích nguyên nhân của kết quả đó, so sánh với mục tiêu cần đạt được và đưa ra những nhận xét về nhược điểm cũng như phương hướng khắc phục những điều này. Trong quá trình nhận xét và phân tích, cần ghi nhận những ý kiến của người lao động, khuyến khích họ đưa ra những ý kiến cá nhân.

Bước 4: Kết thúc cuộc phỏng vấn: Sau khi buổi phỏng vấn kết thúc, người đánh giá đưa ra tóm tắt về những nội dung chính đã thảo luận và động viên người lao động tiếp tục cố gắng.

Sau khi tiến hành đào tạo, bộ phận Nhân sự cũng cần tập hợp các thông tin về chất lượng của các buổi đào tạo, xem xét các thông tin truyền tải trong buổi đào tạo được các cán bộ tiếp nhận đến đâu. Ngoài ra, phòng nhân sự cũng cần khảo sát để lấy thêm ý kiến của người lao động về chất lượng của phỏng vấn đánh giá hay mức độ đồng thuận với những tiêu chí, tiêu chuẩn mới được đưa ra để đánh giá chất lượng đào tạo đội ngũ này.

Ngoài ra, tùy từng vị trí, để làm tăng tính chính xác của kết quả đánh giá thực hiện công việc, Big C có thể mở rộng thêm người đánh giá thực hiện công việc. Do quy mô lớn, người đánh giá được bổ sung thêm chỉ nên tập trung tại một số bộ phận với đặc thù riêng, cần có thêm ý kiến tham khảo như

bộ phận Dịch vụ khách hàng, bộ phận Luật, IT... chứ không áp dụng đối với tất cả chức danh công việc. Việc đưa thêm quá nhiều người đánh giá sẽ gây khó khăn trong công tác đánh giá cũng như lãng phí nguồn lực. Các đối tượng có thể trở thành người đánh giá có thể kể đến như khách hàng, đồng nghiệp.... Khách hàng là người trực tiếp sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp, doanh nghiệp có dịch vụ tốt hay không, nhân viên có thực hiện tốt hay không thể hiện qua cảm nhận của khách hàng và những phản hồi của họ. Đây là mối quan hệ theo chiều thuận, khi doanh nghiệp đưa ra các dịch vụ tốt, nhân viên thực hiện tốt sẽ khiến các ý kiến phản hồi của khách hàng là tốt và ngược lại. Đối tượng khách hàng được chia thành 2 nhóm chính: khách hàng ngoài Công ty và khách hàng trong Công ty. Khi đưa các đối tượng này thành người đánh giá, kết quả đánh giá sẽ trở nên khách quan và chính xác hơn. Kết quả ý kiến khảo sát nhân viên cũng cho thấy, chỉ có một số chức danh công việc có thể đưa thêm người đánh giá như các chức danh thuộc bộ phận Dịch vụ khách hàng, các bộ phận mang tính tư vấn, hỗ trợ như IT, Luật...

- Đối với các chức danh thuộc Bộ phận chăm sóc khách hàng như: thu ngân, nhân viên tổng đài, nhân viên thẻ khách hàng.... có thể lựa chọn thêm đối tượng khách hàng ngoài Công ty là người đánh giá. Ví dụ như đối với chức danh thu ngân, khách hàng có thể cho điểm sau mỗi lần được tính tiền tại quầy thanh toán. Căn cứ vào thái độ phục vụ của nhân viên, khách hàng có thể đánh giá cho điểm và để lại kết quả đánh giá của mình vào hòm kín hoặc được tự động hóa trên phần mềm. Phương pháp này vừa giúp các nhà quản lý có thêm căn cứ trong việc đánh giá nhân viên, vừa giúp nhân viên tự giác nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Đối với các bộ phận hỗ trợ, việc lắng nghe ý kiến các phản hồi từ các bộ phận khác cũng có thể trở thành một tiêu chí đánh giá và người đánh giá các tiêu chí này là những người sử dụng dịch vụ của họ - những khách

hàng trong Công ty. Những tư vấn và sự hỗ trợ từ các bộ phận như IT, Luật sẽ tạo điều kiện cho các bộ phận khác hoàn thành công việc một cách nhanh chóng và chính xác. Do đó, căn cứ vào những phản hồi từ những khách hàng này, các bộ phận hỗ trợ mới nắm được việc hỗ trợ của mình có mang lại hiệu quả hay không và tự điều chỉnh, khắc phục những hạn chế trong những lần hỗ trợ sau. Để có thể thu thập được các ý kiến đóng góp của khách hàng về những lần hỗ trợ, bộ phận có thể thiết lập email chung để ghi nhận và tổng hợp lại vào cuối năm hoặc lập ra các mẫu biểu theo bản cứng để khách hàng điền thông tin và gửi lại.

3.3.5. Nâng cao sự phối hợp giữa các phòng ban trong bộ phận Nhân sự.

Sự phối hợp giữa các Phòng ban trong một bộ phận và giữa các bộ phận trong Công ty là điều vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của bất kỳ công ty nào. Sự liên kết chặt chẽ đó là nguồn nội lực gắn kết các cá nhân trong tập thể, thể hiện văn hóa của doanh nghiệp. Như đã phân tích tại phần II, một trong những nguyên nhân dẫn đến hệ thống đánh giá trở nên không hiệu quả là do sự phối hợp giữa các Phòng ban trong bộ phận nhân sự còn yếu. Do quy mô lớn và cơ cấu lao động phức tạp, bộ phận Nhân sự tách ra thành các phòng ban với chức năng khác nhau khiến các chức năng hoạt động chưa chặt chẽ và ăn ý. Vấn đề này gây ra sự thiếu liên kết của kết quả đánh giá thực hiện công việc đến các công tác quản trị khác. Hệ thống đánh giá được xây dựng bởi bộ phận Lương thưởng phúc lợi nên kết quả đánh giá chủ yếu tác động vào lương thưởng của người lao động mà không được sử dụng linh hoạt, làm mất đi tính hiệu quả của hệ thống và lãng phí nguồn lực. Để nâng cao vấn đề này, người quản lý cao nhất của bộ phận Nhân sự cần đưa ra một phương pháp làm việc mới giữa các Phòng ban nhằm gắn kết họ trong quá trình làm việc. Thay vì phương pháp làm việc như cũ: “giò nhà ai, quai

nhà này”, phương pháp làm việc mới được đưa ra phải mang tính chất cởi mở hơn, khuyến khích các Phòng ban tương tác với nhau nhiều hơn. Trong bộ phận nên khuyến khích việc các phòng ban cho ý kiến đóng góp về chất lượng dịch vụ của lẫn nhau, ví dụ như phòng đào tạo đưa ý kiến đóng góp cho phòng Tuyển dụng, Nhân sự cửa hàng, Lương thưởng phúc lợi... và ngược lại, các phòng khác cũng đưa ra những nhận xét cho phòng Đào tạo. Sau khi tổng hợp ý kiến đóng góp, các phòng sẽ rút ra kinh nghiệm và phương hướng để nâng cao chất lượng dịch vụ hơn. Ngoài ra, các phòng nên tổ chức thêm các khóa đào tạo về những quy trình, quy định mà bộ phận đã ban hành để tất cả các thành viên nắm rõ được các chính sách và hoạt động chức năng đang hoạt động như thế nào trong hệ thống nhân sự.

Bên cạnh việc đưa ra cách thức làm việc mới, vấn đề giao lưu giữa các Phòng ban trong bộ phận cũng vô cùng quan trọng. Trong bộ phận nên chủ động tổ chức các buổi giao lưu, teambuilding nhằm tăng sự tương tác giữa các phòng ban và xây dựng văn hóa riêng. Điều này tác động tích cực đến mối quan hệ giữa các Phòng ban, giúp họ dễ dàng làm việc cùng nhau, phối hợp để thực hiện công việc tốt hơn. Khi xây dựng các hoạt động này cần lưu ý đến đặc thù về lao động của bộ phận Nhân sự đa phần là nữ và có độ tuổi từ 30 – 45 tuổi. Do đó, các hoạt động teambuilding cần phải có sự phù hợp để khuyến khích họ tham gia, không nên tổ chức các hoạt động mang tính vận động cao mà lựa chọn tổ chức những sự kiện nhẹ nhàng hoặc xen kẽ việc vận động và nghỉ ngơi. Ngoài ra, có thể tổ chức những buổi thảo luận về một chủ đề nhân sự nhất định hoặc một chủ đề mở về cuộc sống để các thành viên trong bộ phận cùng tham gia và chia sẻ ý kiến. Qua đó, các thành viên sẽ được nâng kiến thức chuyên môn và hiểu rõ hơn về các thành viên trong bộ phận của mình.

KẾT LUẬN

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng trong công tác đánh giá thực hiện công việc nói riêng và hệ thống quản trị nhân lực trong công ty nói chung. Việc đảm bảo tính xác của hệ thống đánh giá chính là việc đảm bảo tính chính xác của kết quả đánh giá thực hiện công việc. Để có thể làm tốt điều này, công ty không chỉ đưa ra các giải pháp khắc phục các lỗi đang tồn tại trong hệ thống mà còn phải cân nhắc tới các yếu tố tạo điều kiện cho sự hoạt động của nó để các giải pháp có thể phát huy tối đa hiệu quả.

Qua quá trình tìm hiểu và nghiên cứu thực tế tại Big C Việt Nam đã giúp em hiểu rõ hơn vai trò đặc biệt quan trọng của hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Hệ thống đánh giá được đưa ra chủ yếu phục vụ cho việc tính toán kết quả thực hiện công việc của người lao động. Từ đó ảnh hưởng tới các chính sách quản trị nhân lực khác trong tổ chức. Chính động lực lao động đã giúp cho con người nỗ lực, say mê làm việc hoàn thành các nhiệm vụ được giao nhằm mục đích thỏa mãn các nhu cầu cá nhân cũng như đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

Dù đã cố gắng để hoàn thiện một cách tốt nhất nhưng do kinh nghiệm thực tiễn cũng như tầm nhìn còn nhiều hạn chế nên bài viết không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong có được sự đóng góp ý kiến quý báu từ các thầy cô. Một lần nữa, em xin cảm ơn tới TS. Phạm Thị Bích Ngọc và các cán bộ nhân viên tại Big C Việt Nam đã hướng dẫn và giúp em hoàn thành bài luận văn này. Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Big C Việt Nam (2015), *Báo cáo tình hình nhân sự Big C giai đoạn 2012 – 2014*, Hà Nội.
2. Big C Việt Nam (2015), *Báo cáo tình hình tài chính giai đoạn 2012 – 2014 của Big C*, Hà Nội.
3. Big C Việt Nam (2015), *Báo cáo số liệu mục tiêu đánh giá thực hiện công việc năm 2014*, Hà Nội.
4. Big C Việt Nam (2010), *Bộ lộ trình thăng tiến các ngành nghề tại Big C Việt Nam*, Hà Nội.
5. Big C Việt Nam (2014), *Chính sách đánh giá và xét tăng lương - thưởng hàng năm*, Hà Nội.
6. Big C Việt Nam (2015), *Tài liệu giới thiệu Big C Việt Nam năm 2015*, Hà Nội.
7. Quỳnh Dung, *Khởi “ngoại” tại thị trường bán lẻ tính chuyên đường dài*, <http://thoibaokinhdoinh.vn/Dien-dan-10/Khoi%E2%80%9Cngoai%E2%80%9Dtai-thi-truong-ban-le-Tinh-chuyen-duong-dai-11723.html>
8. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
9. Lê Thanh Hà (2009), *giáo trình Quản trị nhân lực Tập I*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Thị Ngọc Hoa (2013), *“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Điện lực Tuyên Quang”*, Hà Nội.
11. Lê Quang Lâm, Nguyễn Thị Kim Anh (2012), *“Vận dụng Bảng đánh giá thành quả tại công ty TNHH một thành viên Đóng tàu Nha Trang”*, Tạp chí kinh tế & phát triển, 185 (II).

12. 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, (186).
13. Đinh Thu Trang (2014), “*Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Quang Minh*”, Hà Nội.
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 và Truyền thông, (156).

TIẾNG ANH

16. Angelo S. DeNisi & Robert D. Pritchard (2006), “Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework”, *Management and Organization Review*, 2, pp 253 – 277.
17. Jeffrey S. Beck (2013), “Timely performance reviews essential to employee retention” của tác giả đăng trên tạp chí “HR insight”, 9, pp 12.

PHỤ LỤC

Phụ lục 01 - BẢNG HỎI ĐIỀU TRA HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BIG C VIỆT NAM (Phần dành cho nhân viên).

Phụ lục 02 - BẢNG HỎI ĐIỀU TRA HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BIG C VIỆT NAM (Phần dành cho cán bộ quản lý).

Phụ lục 03 – DANH MỤC CÂU HỎI PHÒNG VẤN

PHU LUC 01 - BẢNG HỎI ĐIỀU TRA

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI BIG C VIỆT NAM**

(Phần dành cho nhân viên)

Xin chào các anh chị!

Tôi là Phạm Thị Minh 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 thành hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại BIG C VIỆT NAM. Trong quá trình nghiên cứu, tôi xây dựng bảng hỏi dưới đây nhằm mục đích thu thập những ý kiến thực tế của người lao động tại Big C về hệ thống đánh giá tại đây. Những ý kiến của quý vị sẽ là những thông tin quý báu giúp tôi có được một cái nhìn chân thực nhất và góp phần hoàn thiện những hạn chế đang tồn tại. Tôi rất mong nhận được sự hợp tác của quý vị. Tôi xin đảm bảo rằng những thông tin thu thập được từ bảng hỏi này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và học tập. Toàn bộ các thông tin cá nhân sẽ không được tiết lộ dưới bất kỳ hình thức nào. Một lần nữa, xin cảm ơn sự hợp tác từ phía Anh/ Chị. Chúc Anh/ Chị nhiều sức khỏe và công tác tốt!

Trân trọng!

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

1/ Họ và tên:

2/ Bộ phận

3/ Chức vụ:

4/ Ngày vào Big C:

5/ Ngày bắt đầu vị trí hiện tại:

II. KHẢO SÁT Ý KIẾN VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Hướng dẫn: Anh/ Chị vui lòng tích vào câu trả lời mà Anh/ Chị thấy đúng nhất. Trong trường hợp Anh/ Chị có các ý kiến khác, xin vui lòng viết chi tiết bên cạnh.

Câu 1: Anh/ Chị có được tham gia vào quá trình xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc cho vị trí của mình không?

Có Không

Nếu không, xin vui lòng đưa ra lý do:

Quản lý không tiến hành trao đổi trong bộ phận

Công việc quá bận rộn nên không thể tham gia

Không muốn tham gia

Các tiêu chuẩn có sẵn từ trước, không phải xây dựng mới.

Ý kiến khác. Cụ thể:

.....
.....
.....

Câu 2: Anh/ Chị có hiểu rõ về tiêu chuẩn thực hiện công việc của mình không?

- Có
- Không
- Có hiểu nhưng không rõ lắm

Cụ thể:

.....

Câu 3: Các tiêu chuẩn mà bộ phận xây dựng cho công việc Anh/ Chị đang đảm nhận thường là: (Có thể chọn nhiều phương án)

- Các tiêu chuẩn đánh giá về kết quả thực hiện công việc
 - Các tiêu chuẩn đánh giá về hành vi – phẩm chất
 - Các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực cá nhân
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-

Câu 4: Tiêu chuẩn thực hiện công việc của Anh/ Chị:

- Dễ dàng đạt được
 - Nếu tập trung làm sẽ đạt được
 - Cần cố gắng rất nhiều mới có thể đạt được
 - Khó có thể đạt được
 - Không cụ thể nên không biết dễ hay khó đạt được.
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-

Câu 5: Theo Anh/ Chị, việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc như vậy đã phù hợp hay chưa? (Vui lòng ghi rõ nguyên nhân)

- Đã hợp lý. Nguyên nhân vì:
-
-
- Chưa hợp lý. Nguyên nhân vì:
-
-

Câu 6: Các phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu và phân phối bắt buộc có làm tăng động lực lao động của Anh/ Chị không? Vì sao?

- Có
- Không

Nguyên nhân:

.....

.....

.....

Câu 7: Theo Anh/ Chị, việc phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc có cần thiết không?

- Cần thiết. Nguyên nhân vì *(Có thể chọn nhiều phương án)*:
 - Có cơ hội trao đổi cởi mở với người quản lý
 - Thể hiện được bản thân và những mong muốn cá nhân.
 - Phát hiện những ưu/ nhược điểm và hoàn thiện bản thân.
 - Ý kiến khác. Cụ thể:

- Không cần thiết. Nguyên nhân vì *(Có thể chọn nhiều phương án)*:
 - Không muốn chia sẻ nhiều với người quản lý
 - Khó thu xếp thời gian tham gia vì công việc quá bận rộn
 - Việc phỏng vấn không mang lại nhiều hiệu quả, mất thời gian.
 - Ý kiến khác. Cụ thể:

Câu 8: Trên thực tế, Anh/ Chị có tham gia thảo luận với người quản lý về kết quả thực hiện công việc của mình không?

- Có Không

Nếu không, vui lòng cho biết lý do vì sao:

- Khách quan: người quản lý không đưa thông tin để tham gia
- Chủ quan: Thỏa thuận với nhà quản lý không tham gia.

Câu 9: Trong buổi thảo luận, Anh/ Chị thường: *(Nếu Anh/ Chị không tham gia thảo luận đánh giá, vui lòng chuyển xuống câu 10)*

- Lắng nghe nhiều, chia sẻ ít
- Lắng nghe và chia sẻ ngang nhau
- Lắng nghe ít và chia sẻ nhiều.

Câu 10: Trong buổi thảo luận, các vấn đề Anh/ Chị thường trao đổi thường là: *(Có thể chọn nhiều phương án)*

- Trao đổi về những khó khăn trong công việc cần được hỗ trợ
- Kế hoạch và phương pháp phát huy ưu điểm và hạn chế nhược điểm trong quá trình thực hiện công việc.
- Mong muốn của bản thân về công việc trong tương lai:
 - Đào tạo
 - Thăng tiến
 - Lương – thưởng và các chế độ phúc lợi
- Những góp ý dành cho người quản lý trực tiếp
- Những góp ý dành cho doanh nghiệp
- Nói về các chủ đề trong cuộc sống cá nhân.
- Ý kiến khác. Cụ thể:

.....
.....
Câu 11: Trong buổi thảo luận, người quản lý của Anh/ Chị thường trao đổi về các vấn đề : *(Có thể chọn nhiều phương án)*

- Nhận xét về kết quả làm việc trong kỳ.
- Ưu/ nhược của Anh/ Chị trong quá trình làm việc cần phát huy/ khắc phục
- Kế hoạch và phương pháp phát huy/ khắc phục những ưu nhược điểm này
- Trao đổi về các chế độ mới (Lương, thưởng...) và định hướng công việc/ nghề nghiệp của Anh/ Chị trong tương lai.
- Trao đổi về định hướng phát triển và các chính sách mới của Công ty trong tương lai.
- Thống nhất về cách làm việc giữa 2 bên trong kỳ làm việc tới.
- Trao đổi về quan điểm sống và các câu chuyện cuộc sống.
- Ý kiến khác. Cụ thể:

.....
.....
Câu 12: Kết quả đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa như thế nào đến Anh/ Chị? *(Có thể lựa chọn nhiều phương án)*

- Giúp nhận ra những khuyết điểm trong công việc và có biện pháp khắc phục
- Mở rộng mối quan hệ với quản lý thông qua việc trao đổi
- Tác động đến tiền lương và thưởng
- Thể hiện được năng lực của bản thân.
- Ý kiến khác. Cụ thể

.....
.....
Câu 13: Theo Anh/ Chị, tần suất đánh giá thực hiện công việc 1 năm/lần như hiện tại đã hợp lý chưa?

- Đã hợp lý
- Chưa hợp lý

Nếu chưa hợp lý, vui lòng cho biết lý do vì sao:

.....
.....
.....

Đề xuất của Anh/ Chị (Nếu có)

.....
.....
.....

Câu 14: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của Anh/ Chị thường xếp loại:

- A
- B
- C
- D

Câu 15: Theo Anh/ Chị, kết quả đánh giá phản ánh chính xác bao nhiêu % kết quả thực hiện công việc của Anh/ Chị?

1	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 95 – 100% kết quả thực hiện công việc.
2	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 80 – <95% kết quả thực hiện công việc.
3	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 60 – <80% kết quả thực hiện công việc.
4	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 40 – <60% kết quả thực hiện công việc.
5	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác <40% kết quả thực hiện công việc.

Câu 16: Theo Anh/ Chị, nguyên nhân khiến kết quả đánh giá thực hiện công việc không chính xác xuất phát từ: (Có thể chọn nhiều phương án)

- Các tiêu chuẩn đánh giá. Nguyên nhân:
- Phương pháp đánh giá. Nguyên nhân:
- Người đánh giá. Nguyên nhân:
- Chu kỳ đánh giá. Nguyên nhân:.....
- Ý kiến khác. Nguyên nhân.....

Câu 17: Theo Anh/ Chị, kết quả thực hiện công việc được sử dụng vào các chính sách tăng lương và thưởng như hiện tại đã hợp lý chưa?

- Đã hợp lý. Nguyên nhân vì:
- Chưa hợp lý. Nguyên nhân vì:

Câu 18: Việc sử dụng kết quả thực hiện công việc như vậy có giúp Anh/ Chị có thêm động lực lao động không? Vì sao?

- Có Không

Nguyên nhân:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn Anh/ Chị đã tham gia khảo sát!

PHU LUC 02 - BẢNG HỎI ĐIỀU TRA

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI BIG C VIỆT NAM**

(Phần dành cho cán bộ quản lý)

Xin chào các anh chị!

Tôi là Phạm Thị Minh 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 thành hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại BIG C VIỆT NAM. Trong quá trình nghiên cứu, tôi xây dựng bảng hỏi dưới đây nhằm mục đích thu thập những ý kiến thực tế của người lao động tại Big C về hệ thống đánh giá tại đây. Những ý kiến của quý vị sẽ là những thông tin quý báu giúp tôi có được một cái nhìn chân thực nhất và góp phần hoàn thiện những hạn chế đang tồn tại. Tôi rất mong nhận được sự hợp tác của quý vị. Tôi xin đảm bảo rằng những thông tin thu thập được từ bảng hỏi này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu và học tập. Toàn bộ các thông tin cá nhân sẽ không được tiết lộ dưới bất kỳ hình thức nào. Một lần nữa, xin cảm ơn sự hợp tác từ phía Anh/ Chị. Chúc Anh/ Chị nhiều sức khỏe và công tác tốt!

Trân trọng!

III. THÔNG TIN CÁ NHÂN

1/ Họ và tên:

2/ Bộ phận

3/ Chức vụ:

4/ Ngày vào Big C:

5/ Ngày bắt đầu vị trí hiện tại:

IV. KHẢO SÁT Ý KIẾN VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Hướng dẫn: Anh/ Chị vui lòng tích vào câu trả lời mà Anh/ Chị thấy đúng nhất. Trong trường hợp Anh/ Chị có các ý kiến khác, xin vui lòng viết chi tiết bên cạnh.

Câu 1: Anh/ Chị có đưa nhân viên tham gia vào quá trình xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc cho vị trí của họ không?

- Có Không

Nếu không, xin vui lòng đưa ra lý do:

- Nhân viên thường đưa những ý kiến có lợi cho bản thân vào tiêu chuẩn đánh giá.
 - Nhiều người tham gia sẽ gây ra việc không thống nhất
 - Nhân viên chủ động không tham gia
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-
-

Câu 2: Các tiêu chuẩn được lựa chọn để đánh giá thực hiện công việc thường là: *(Có thể chọn nhiều phương án)*

- Các tiêu chuẩn đánh giá về kết quả thực hiện công việc
 - Các tiêu chuẩn đánh giá
 - Các tiêu chuẩn đánh giá về năng lực người thực hiện công việc
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-

Câu 3: Anh/ Chị thường áp dụng các tiêu chuẩn thực hiện công việc:

- Dễ dàng đạt được
 - Nếu tập trung làm sẽ đạt được
 - Cần cố gắng rất nhiều mới có thể đạt được
 - Khó có thể đạt được
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-

Nguyên nhân áp dụng tiêu chuẩn như vậy vì:

.....

.....

Câu 4: Theo Anh/ Chị, việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc như vậy đã phù hợp hay chưa? *(Vui lòng ghi rõ nguyên nhân)*

- Đã hợp lý. Nguyên nhân vì:
 - Chưa hợp lý. Nguyên nhân vì:
-
-

Câu 5: Khi xếp hạng nhân viên theo phương pháp phân phối bắt buộc, Anh/ Chị có gặp khó khăn gì không?

- Có
 - Không
- Cụ thể:
-
-
-
-

Câu 6: Anh/ Chị có tham đào tạo trước khi phỏng vấn đánh giá hay không?

- Có Không

Câu 7: Theo Anh/ Chị, đào tạo trước phỏng vấn đánh giá có mang lại hiệu quả hay không?

- Có. Nguyên nhân vì (Có thể chọn nhiều phương án):
- Hiểu thêm về hệ thống đánh giá, xây dựng tiêu chuẩn và đánh giá chính xác hơn.
 - Nắm được thông tin về những chính sách của Công ty để phổ biến cho nhân viên
 - Rèn luyện những kỹ năng phản ứng tình huống, kỹ năng phỏng vấn
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-
- Không. Nguyên nhân vì (Có thể chọn nhiều phương án):
- Các thông tin đưa ra không rõ ràng, không đầy đủ.
 - Việc đào tạo mới căn cứ trên lý thuyết, chưa có nhiều tình huống thực hành.
 - Người đào tạo không nắm rõ chính sách
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-

Câu 8: Ý kiến đóng góp của Anh/ Chị cho buổi đào tạo trước phỏng vấn đánh giá. (Nếu Anh/ Chị không có ý kiến đóng góp gì, vui lòng chuyển câu 11)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 9: Theo Anh/ Chị, việc phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc có cần thiết không?

- Cần thiết. Nguyên nhân vì (Có thể chọn nhiều phương án):
- Có cơ hội trao đổi cởi mở với nhân viên cấp dưới về ưu nhược điểm của nhân viên, giúp họ hoàn thiện công việc tốt hơn.
 - Trao đổi về định hướng phát triển của nhân viên và Công ty trong tương lai.
 - Tăng tính kết nối giữa các thành viên trong bộ phận.
 - Lắng nghe những ý kiến để hoàn thiện bản thân.
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-
- Không cần thiết. Nguyên nhân vì (Có thể chọn nhiều phương án):

- i Không muốn chia sẻ nhiều với nhân viên cấp dưới
 - i Khó thu xếp thời gian tham gia vì công việc quá bận rộn
 - i Việc phỏng vấn tốn nhiều thời gian nhưng không lại nhiều hiệu quả.
 - i Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-

Câu 10: Trên thực tế, Anh/ Chị có tổ chức phỏng vấn đánh giá không?

- Có
- Không

Nếu không, vui lòng cho biết lý do vì sao:

- Không thu xếp được thời gian do công việc quá bận rộn
 - Người lao động không muốn tham gia
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-
-

Câu 11: Trong buổi phỏng vấn đánh giá, Anh/ Chị thường: *(Nếu Anh/ Chị không tham gia phỏng vấn đánh giá, vui lòng chuyển xuống câu 16)*

- Lắng nghe nhiều, chia sẻ ít
- Lắng nghe và chia sẻ ngang nhau
- Lắng nghe ít và chia sẻ nhiều.

Câu 12: Trong buổi phỏng vấn đánh giá, Anh/ Chị thường trao đổi về các vấn đề : *(Có thể chọn nhiều phương án)*

- Nhận xét về kết quả thực hiện công việc của người lao động trong kỳ.
 - Ưu/ nhược của nhân viên trong quá trình làm việc cần phát huy/ khắc phục.
 - Kế hoạch và phương pháp phát huy/ khắc phục những ưu nhược điểm của nhân viên.
 - Trao đổi về các chế độ mới (Lương, thưởng...) và định hướng công việc/ nghề nghiệp của nhân viên trong tương lai.
 - Trao đổi về định hướng phát triển và các chính sách mới của Công ty trong tương lai.
 - Thống nhất về cách làm việc giữa 2 bên trong kỳ làm việc tới.
 - Trao đổi về quan điểm sống và các câu chuyện cuộc sống.
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-

Câu 13: Trong buổi phỏng vấn đánh giá, các vấn đề nhân viên thường trao đổi thường là: *(Có thể chọn nhiều phương án)*

- Trao đổi về những khó khăn trong công việc cần được hỗ trợ

- Kế hoạch và phương pháp phát huy ưu điểm và hạn chế nhược điểm của họ trong quá trình thực hiện công việc.
 - Mong muốn của họ về công việc trong tương lai:
 - i Đào tạo
 - i Thăng tiến
 - i Lương – thưởng và các chế độ phúc lợi
 - Những góp ý dành cho người quản lý trực tiếp
 - Những góp ý dành cho doanh nghiệp
 - Nói về các chủ đề trong cuộc sống cá nhân.
 - Ý kiến khác. Cụ thể:
-
-

Câu 14: Theo Anh/ Chị, tần suất đánh giá thực hiện công việc 1 năm/lần như hiện tại đã hợp lý chưa?

- Đã hợp lý Chưa hợp lý

Nếu chưa hợp lý, vui lòng cho biết lý do vì sao:

.....

.....

.....

Đề xuất của Anh/ Chị (Nếu có)

.....

.....

.....

Câu 15: Theo Anh/ Chị, kết quả đánh giá phản ánh chính xác bao nhiêu % kết quả thực hiện công việc của nhân viên?

..	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 95 – 100% kết quả thực hiện công việc.
..	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 80 – <95% kết quả thực hiện công việc.
..	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 60 – <80% kết quả thực hiện công việc.
..	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác từ 40 – <60% kết quả thực hiện công việc.
..	Kết quả đánh giá phản ánh chính xác <40% kết quả thực hiện công việc.

Câu 16: Theo Anh/ Chị, nguyên nhân khiến kết quả đánh giá thực hiện công việc không chính xác xuất phát từ đâu? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

Lý do:

PHỤ LỤC 03 – DANH MỤC CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Câu 1: Vì sao đối với 1 chức danh công việc, tổng số tiêu chí đánh giá chỉ ở mức tối đa là 15 tiêu chí? Việc phân chia tiêu chí định lượng chiếm tối đa 5 tiêu chí và tiêu chí định tính chiếm tối đa 10 tiêu chí có ý nghĩa gì?

Câu 2: Trong quá trình thực hiện công việc, số mục tiêu làm tiêu chuẩn thực hiện công việc đã thể hiện rõ là quá cao nhưng tại sao các Anh/ Chị không điều chỉnh?

Câu 3: Vì sao chu kỳ đánh giá thực hiện công việc được lựa chọn là 1 năm/lần?

Câu 4: Vì sao các kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ được áp dụng vào công tác trả thưởng và bố trí nhân viên mà không được áp dụng vào các công tác khác?

Câu 5: Theo Anh/ Chị, những hạn chế của hệ thống đánh giá thực hiện công việc chủ yếu đến từ những nguyên nhân nào? Vì sao? Cách nào để khắc phục những hạn chế này?