

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**TRỊNH HỒNG NHUNG**

**HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**  
**TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIÊN HÒA AN**

**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**

**TRỊNH HỒNG NHUNG**

**HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC  
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIÊN HÒA AN**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN ĐỨC TĨNH**

**HÀ NỘI - 2015**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là toàn bộ công trình nghiên cứu khoa học độc lập của bản thân. Các số liệu trích dẫn trình bày trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố tại bất kỳ một công trình khoa học nào khác.

Hà Nội, ngày      tháng      năm 2015

Tác giả

**TRỊNH HỒNG NHUNG**

## MỤC LỤC

### LỜI CAM ĐOAN

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....IV**

**DANH MỤC BẢNG BIỂU..... V**

**PHẦN MỞ ĐẦU ..... 1**

**1. Lý do chọn đề tài ..... 1**

**2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài..... 1**

**3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu..... 6**

**4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... 7**

**5. Phương pháp nghiên cứu ..... 7**

**6. Những đóng góp mới của luận văn..... 8**

**7. Kết cấu của luận văn ..... 8**

**CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA DOANH NGHIỆP ..... 10**

**1.1. Một số khái niệm cơ bản ..... 10**

1.1.1. Công việc ..... 10

1.1.2. Đánh giá thực hiện công việc..... 10

1.1.3. Đánh giá giá trị công việc..... 11

1.1.4. Đánh giá người lao động ..... 12

**1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc..... 12**

1.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá..... 12

1.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá..... 14

1.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá ..... 15

1.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá..... 17

1.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá thực hiện công việc..... 20

1.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá..... 21

1.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá..... 23

**1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá thực hiện công việc ..... 26**

1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong ..... 26

|                                                                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....                                                                                             | 31        |
| <b>1.4. Kinh nghiệm đánh giá kết quả thực hiện công việc của một số doanh nghiệp và bài học cho công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An.....</b> | <b>32</b> |
| 1.4.1. Kinh nghiệm về đánh giá thực hiện công việc tại một số công ty có sự tương đồng .....                                                      | 32        |
| 1.4.2. Bài học rút ra cho công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An.....                                                                           | 35        |
| <b>CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIÊN HÒA AN.....</b>                                         | <b>37</b> |
| <b>2.1. Khái quát về công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An .....</b>                                                                           | <b>37</b> |
| 2.1.1. Thông tin chung về đơn vị.....                                                                                                             | 37        |
| 2.1.2. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển .....                                                                                          | 37        |
| 2.1.3 Sơ đồ tổ chức.....                                                                                                                          | 38        |
| 2.1.4. Các sản phẩm kinh doanh tiêu biểu.....                                                                                                     | 40        |
| 2.1.5. Thực trạng nguồn nhân lực công ty .....                                                                                                    | 40        |
| <b>2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An .....</b>                                            | <b>42</b> |
| 2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá.....                                                                                                        | 42        |
| 2.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá.....                                                                                   | 45        |
| 2.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá .....                                                                                               | 47        |
| 2.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá.....                                                                                             | 55        |
| 2.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá .....                                                                                                  | 58        |
| 2.2.6. Tổ chức thực hiện.....                                                                                                                     | 62        |
| 2.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá.....                                                                                                              | 65        |
| <b>2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An.....</b>                                             | <b>69</b> |
| 2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong .....                                                                                               | 69        |
| 2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....                                                                                             | 74        |
| <b>2.4. Nhận xét chung về đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An .....</b>                                                    | <b>74</b> |

|                                                                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.4.1. Ưu điểm.....                                                                                                                     | 74         |
| 2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....                                                                                                      | 75         |
| <b>CHƯƠNG 3. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIÊN HÒA AN.....</b>    | <b>78</b>  |
| <b>3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An .....</b>           | <b>78</b>  |
| 3.1.1. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An .....                                     | 78         |
| 3.1.2. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện công tác quản trị nhân lực và đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An ..... | 79         |
| <b>3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc của người lao động việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An.....</b> | <b>80</b>  |
| 3.2.1. Xây dựng lại mục tiêu, chu kỳ của đánh giá thực hiện công việc .....                                                             | 80         |
| 3.2.2. Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá .....                  | 82         |
| 3.2.3. Tăng cường công tác tuyên truyền cho người lao động về hệ thống đánh giá thực hiện công việc .....                               | 84         |
| 3.2.4. Hoàn thiện tiêu chí và phương pháp đánh giá thực hiện công việc.....                                                             | 85         |
| 3.2.5. Hoàn thiện chu kỳ đánh giá thực hiện công việc.....                                                                              | 89         |
| 3.2.6. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc .....                                                                          | 91         |
| 3.2.7. Hoàn thiện phản hồi thông tin sau đánh giá .....                                                                                 | 92         |
| 3.2.8. Hoàn thiện sử dụng kết quả đánh giá .....                                                                                        | 97         |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>                                                                                                                    | <b>101</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>                                                                                                | <b>102</b> |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

|        |                              |
|--------|------------------------------|
| CBCNV  | Cán bộ công nhân viên        |
| ĐGTHCV | Đánh giá thực hiện công việc |
| QLTT   | Quản lý trực tiếp            |
| TNHH   | Trách nhiệm hữu hạn          |

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo vùng miền .....                                 | 41 |
| Bảng 2.2: Cơ cấu lao động phân theo độ tuổi .....                              | 42 |
| Bảng 2.3. Nhận thức về mục tiêu của ĐGTHCV của CBCNV công ty.....              | 44 |
| Bảng 2.4 Ý kiến của người lao động về chu kỳ đánh giá .....                    | 46 |
| hiện tại công ty đang áp dụng.....                                             | 46 |
| Bảng 2.5 Kết quả khảo sát về chu kỳ đánh giá mà người lao động mong muốn ..... | 46 |
| Bảng 2.6 Sự hiểu biết của CBCNV về tiêu chí đánh giá .....                     | 53 |
| Bảng 2.7 Khảo sát về tính khả thi của tiêu chí mục tiêu công việc.....         | 54 |
| Bảng 2.8 Nhận định của CBCNV về mức độ phù hợp của phương pháp đánh giá .....  | 58 |
| Bảng 2.9 Khảo sát về người đánh giá mà CBCNV cảm thấy phù hợp .....            | 59 |
| Bảng 2.10 Kết quả khảo sát về kênh thông tin mà CBCNV tiếp cận DGGTHCV .....   | 61 |
| Bảng 2.11 Kênh phản hồi thông tin hiệu quả nhất .....                          | 64 |
| Bảng 3.1. Lịch đánh giá kỳ đối với lao động thuộc khối kinh doanh .....        | 90 |



## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Kết quả sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp chính là được tạo nên từ kết quả làm việc của mỗi cá nhân, mỗi phòng ban. Mà muốn biết được mỗi cá nhân, mỗi phòng ban có làm việc hiệu quả không, có đáp ứng được yêu cầu công việc đặt ra hay không thì doanh nghiệp cần phải tiến hành hoạt động đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Hiện nay đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động đang được triển khai rộng rãi trong các doanh nghiệp. Trên cơ sở đó nhà quản lý có thể đưa ra được các quyết định, chính sách quản trị nhân sự đúng đắn như: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng các chế độ lương thưởng hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về đề bạt, kỉ luật một cách công bằng chính xác, áp dụng để tạo động lực cho người lao động....Nhận thức được vai trò của đánh giá thực hiện công việc, công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An đã xây dựng đánh giá kết quả thực hiện công việc cho riêng mình. Hoạt động này được ban lãnh đạo công ty rất quan tâm, tuy nhiên đây là một vấn đề khá nhạy cảm bởi kết quả đánh giá gắn liền với lương thưởng và được nhân viên đón nhận với thái độ chưa tích cực.

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động đánh giá thực hiện công việc và trong thời gian làm việc tại công ty, có điều kiện tìm hiểu thực trạng hoạt động này của công ty em nhận thấy đánh giá thực hiện công việc của công ty còn một số hạn chế. Chính vì vậy, em đã quyết định chọn đề tài: *"Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Thiên Hòa An"* làm đề tài luận văn tốt nghiệp cho mình.

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

Đánh giá thực hiện công việc nhiều năm qua đã được các ngành và nhiều nhà khoa học trong nước, ngoài nước quan tâm nghiên cứu. Theo sự

phát triển của kinh tế- xã hội các tác giả đã tổng kết lý luận và đưa ra những phương pháp tiếp cận mang tính ứng dụng cao cho các tổ chức, doanh nghiệp. Trong và ngoài nước những năm gần đây có các công trình nghiên cứu như:

Đánh giá thực hiện công việc được nghiên cứu dưới dạng sách có thể kể đến:

Sách *Quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp* của TS. Nguyễn Hữu Thân (2008), NXB Lao động – Xã hội, đã phân tích mục đích, sự cần thiết của đánh giá thực hiện công việc đó là: cải thiện hiệu quả công tác và phản hồi thông tin, lập các kế hoạch về nhân lực của công ty, phát triển tài nguyên nhân sự, các chế độ về lương bổng đãi ngộ... qua đó, khuyến khích, tạo động lực cho người lao động, tăng cường mối quan hệ giữa người lao động và người quản lý cấp trên. Trong nghiên cứu tác giả cũng đã chi tiết hóa phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá thực hiện công việc của người lao động

Sách của Th.S Nguyễn Thơ Sinh (2010), *Kỹ năng quản lý doanh nghiệp*, NXB Phụ nữ đề cập đến những kỹ năng cần thiết trong đánh giá thực hiện công việc và hiệu quả công việc của người lao động, tác giả cũng đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc như đánh giá thực hiện công việc của người lao động theo phương pháp KPI (Key Performance Indicator).

Đây là các nguồn tư liệu tham khảo chính thống mang lại cái nhìn toàn diện về đánh giá thực hiện công việc. Các tổ chức hay doanh nghiệp có thể tham khảo các nội dung, quy trình và rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc để từ đó lựa chọn và chắt lọc các nội dung, phương pháp phù hợp với tình hình riêng của tổ chức, doanh nghiệp mình.

Bên cạnh đó các luận văn tiến sĩ của một số công trình nghiên cứu cá nhân gần đây đề cập về đánh giá thực hiện công việc đã đạt được tính ứng dụng cao trong thực tiễn tại tổ chức, doanh nghiệp cụ thể :

- Tác giả Lê Thị Lệ Thanh : Hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần thủy điện miền Trung được hoàn thành vào năm 2012.

-Tác giả Đào Thị Giang: Xây dựng KPI cho vị trí Bí thư liên chi và Bí thư chi đoàn của Đoàn thanh niên Khoa học quản lý tại trường ĐH khoa học xã hội và nhân văn 2013.

Nhìn chung, các tác giả đều đi vào hệ thống lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong các tổ chức, doanh nghiệp, từ đó đi vào phân tích thực trạng với những đặc thù riêng. Trong đó luận án của tác giả Lê Thị Lệ Thanh đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa đánh giá thực hiện công việc và các chức năng khác của quản trị nhân lực, từ đó đề ra sự cần thiết phải thực hiện tốt công tác đánh giá nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức. Tác giả Đào Thị Giang đã tập trung nghiên cứu theo hướng xây dựng tiêu chí đánh giá theo các phương pháp mới thay vì áp dụng các phương pháp truyền thống từ đó đưa ra hệ thống tiêu chí mang tính định lượng cao.

Một số tạp chí chuyên ngành kinh tế cũng đã đăng các bài báo đưa ra các phương pháp nghiên cứu tiên tiến và các nhận xét, tổng quan lý thuyết về đánh giá thực hiện công việc:

- Bài báo ‘Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp’ và ‘Đánh giá thành tích công việc, một công cụ quản trị doanh nghiệp’ của tác giả Cao Hồng Việt trên tạp chí công nghệ thông tin và truyền thông năm 2003 đã chỉ ra 3 phương pháp đánh giá thực hiện công việc thường được sử dụng ở Việt Nam và tổng kết một số nguyên tắc cơ bản cần lưu ý cho các nhà quản lý trong quá trình thiết kế hệ thống đánh giá. Tuy nhiên các nội dung nghiên cứu này chỉ mang lại cái nhìn khái quát và mang tính chất giới thiệu chung.

- ‘Tìm hiểu chỉ số đánh giá hiệu quả KIP quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam’ Là bài báo của tác giả Nguyễn Hoài An được đăng tải trên tạp chí Khoa học thương mại số 30 và

công bố năm 2015. Đề tài chủ yếu đi vào tìm hiểu bộ chỉ số KPI tại các tổ chức và doanh nghiệp. Mang lại các các nhà nghiên cứu cái nhìn tổng quan hơn về phương pháp đánh giá mới được tiếp thu từ thế giới này.

Ngoài ra một số các tài liệu được chia sẻ công khai trên mạng internet cũng đưa ra nhận định hữu ích cùng phương pháp, quy trình thiết lập và triển khai đánh giá thực hiện công việc trên thực tế:

- Bài tổng kết nghiên cứu của Trung tâm năng suất Việt Nam:’ Đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên (HR.PA)’ tại địa chỉ: <http://www.kpionline.vn/kien-thuc-kpi-bsc/danh-gia-nang-luc-va-hieu-qua-cong-viec-cua-nhan-vien-hrpa#.VMZFFSxrFkg>. Bài viết đưa ra mục đích của đánh giá thực hiện công việc và tập trung mô tả các bước triển khai đánh giá thực hiện công việc trong một doanh nghiệp, tổ chức.

Một số các công trình nghiên cứu nước ngoài về đánh giá thực hiện công việc của người lao động như:

a, Robert Bacal (2008), dịch giả Đặng Hùng Phương, Phạm Ngọc Kim Tuyền đã xuất bản cuốn sách: “Phương pháp quản lý hiệu suất công việc” NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh. Như trang web sachhay.org đã nhận xét ” Cuốn sách cung cấp cho các nhà quản lý những kỹ năng hết sức hiệu quả tập trung vào mục tiêu, khích lệ năng suất lao động trong mọi môi trường; đồng thời nêu lên các chiến lược rất giá trị và các bước hành động mà bạn có thể tiến hành để cải thiện được năng suất lao động của công ty mình” . Tác giả đã trình bày những phương pháp quản lý việc thực công việc của người lao động trong đó có phương pháp KPI được tác giả mô tả và phân tích chi tiết

b, Nhóm tác giả business Edge (2006), Đánh giá hiệu quả làm việc, NXB Trẻ. Các tác giả đã đề cập đến những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản giúp các nhà quản lý hiểu rõ bản chất của công tác đánh giá thực hiện công việc, trang bị những kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân

viên. Trong công trình nghiên cứu các tác giả cũng cho thấy nhân viên cũng cần có những thông tin phản hồi về công việc mà họ đang làm, họ cần biết những việc mình đã làm tốt hoặc chưa tốt để cải tiến hiệu quả làm việc. Đặc biệt công trình nghiên cứu của các tác giả đã tổng hợp phân tích và mô tả quy trình thực hiện của một cuộc phỏng vấn đánh giá.

c, Tác giả Anna Johnson với bài viết ‘ Performance Appraisals: the 5 biggest mistake managers make and How to avoid them’ trên businessknowhow đã chỉ ra 5 sai lầm lớn nhất và các nhà quản lý thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc. Những sai lầm này tuy ko lớn nhưng đã cản trở thành công của đánh giá thực hiện công việc:

- Chờ đợi kết quả đánh giá cuối cùng để đưa ra phản hồi cho nhân viên của mình ( đừng nên có bất ngờ trong đánh giá thực hiện công việc)
- Đánh giá theo sự kiện gần nhất của nhân viên
- Quá tiêu cực hay tích cực trong phản hồi đánh giá
- Không trao đổi định hướng trọng tâm trong cải thiện công việc thông qua kết quả đánh giá cho nhân viên.
- Nói nhiều hơn lắng nghe.

Trên đây là một vài tổng quan nghiên cứu mà học viên tìm hiểu được liên quan đến nội dung đánh giá thực hiện công việc. Ngoài ra còn rất nhiều công trình nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc của người lao động được các tiến sĩ, phó giáo sư, giáo sư nghiên cứu và đăng tải trên các báo, tạp chí chuyên ngành kinh tế quản trị, các kỷ yếu hội thảo khoa học quản lý của các ngành các trường đại học, viện nghiên cứu... Tóm lại các công trình nghiên cứu đã đưa ra cơ sở lý luận sâu sát và càng ngày càng mang tính ứng dụng thực tiễn cao, không rời xa thực tế mà phản ánh đúng nội dung và các khía cạnh của đánh giá thực hiện công việc hiện nay. Các tài liệu này định hướng cao cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong thực tiễn.

Thực tế tại công ty TNHH Thiên Hòa An thì hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An đang áp dụng từ năm 2013. Dù chưa thực sự đạt hiệu quả như mong muốn tuy nhiên hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại công ty đã định hình được mục tiêu, quy trình và phương pháp thực hiện. Đánh giá thực hiện công việc tại công ty được xây dựng và áp dụng từ khá sớm từ năm 2009 và tới năm 2013 được sửa đổi, bổ xung do nhu cầu cải tổ công ty. Tuy nhiên tới nay chưa có một công trình nghiên cứu khoa học nào được công bố về nội dung đánh giá thực hiện công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An. Chính vì vậy nghiên cứu của tác giả sẽ không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã được công bố.

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

#### *Mục đích nghiên cứu:*

Hệ thống hóa được cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc. Phân tích và đánh giá được thực trạng của đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An, rút ra những ưu nhược điểm và chỉ ra nguyên nhân của những ưu, nhược điểm này. Từ đó đề xuất được giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc cho người lao động trong công ty.

#### *Nhiệm vụ nghiên cứu:*

- Thu thập các nghiên cứu, các bài viết về lý thuyết và lý luận của các nhà khoa học nghiên cứu đi trước trong vấn đề đánh giá thực hiện công việc. Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc theo cách hiểu, cách tiếp cận của bản thân, lấy đó làm cơ sở để phân tích đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An.
- Vận dụng những lý luận về đánh giá thực hiện công việc để phân tích và đánh giá thực trạng đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại công ty TNHH Thiên Hòa An. Thu thập số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp,

nghiên cứu và phân tích để đưa ra các số liệu minh chứng cho nhận xét chuyên môn của bản thân.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm đáp ứng cho yêu cầu phát triển của công ty.

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

Đối tượng: Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Thiên Hòa An.

Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: Nghiên cứu tại công ty TNHH Thiên Hòa AN

Về thời gian: Thông tin dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian 2013- 2015. Giải pháp đưa ra trong tầm nhìn 2020.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Đề tài sử dụng phương pháp luận, tiếp cận theo phương pháp biện chứng lịch sử. Sử dụng các số liệu, dữ liệu thứ cấp theo thời gian để phân tích, tổng hợp.

- Sử dụng các phương pháp thống kê phân tích: Tác giả đọc và nghiên cứu các tài liệu trên các báo cáo nhân sự, hồ sơ năng lực từ đó phân tích và chọn lọc để tổng hợp thành bảng biểu đưa ra các nhận xét về bản chất và nguyên nhân của vấn đề từ đó đưa ra các đánh giá chung.( Ví dụ như thống kê số liệu về cơ cấu lao động theo các tiêu chí giới, trình độ, để đưa ra các đánh giá chung về đội ngũ nhân lực, thành công của công tác quản trị nhân lực...)

- Phương pháp nghiên cứu, tổng hợp và so sánh: Tác giả tìm hiểu và nghiên cứu để tổng hợp và chọn lọc các tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Để nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc, tác giả tiến hành điều tra thông qua bảng hỏi (**Phụ lục 01**) để thu thập thông tin, lấy ý kiến của cán bộ công nhân viên trong công ty. Trong đó,

số lượng phiếu phát ra: 160 phiếu. Do cơ cấu công ty thiên về hoạt động kinh doanh và các hoạt động sản xuất chỉ diễn ra ở trụ sở chính Hà Nội nên cơ cấu phiếu đưa ra là 40 phiếu cho bộ phận gián tiếp kinh doanh, 60 phiếu cho khối phục vụ và 60 phiếu cho bộ phận kinh doanh. Thông qua quá trình thu thập số liệu thu về 127 phiếu có thể sử dụng được.

- Tiến hành và quan sát thực tế đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại công ty và thu thập thông tin qua quan sát, trao đổi trực tiếp với người lao động và các nhà quản lý.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

### **6.1. Về lý luận**

Tác giả đã hệ thống hóa lý luận về đánh giá thực hiện công việc của các nhà nghiên cứu. Xác định bản chất của các quan điểm lý luận. Trên cơ sở đó xác lập được khung lý luận cơ bản về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

### **6.2. Về thực tiễn**

Thông qua nghiên cứu, thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp, luận văn sẽ đưa ra bức tranh tổng thể về thực trạng ĐGTHCV tại Công ty TNHH Thiên Hòa An, chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm trong ĐGTHCV và nguyên nhân gây ra những nhược điểm đó. Đồng thời phản ánh được các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá thực hiện công việc tại công ty để làm căn cứ khắc phục, cải thiện sao cho phù hợp và thúc đẩy được việc thiết lập và triển khai hệ thống đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả hơn.

Đề ra hệ thống các quan điểm và giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Công ty TNHH Thiên Hòa An.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, danh mục, tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn gồm có ba chương như sau:



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

Chương 2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiên hòa an

Chương 3. Phương hướng và giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiên hòa an

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Một số khái niệm cơ bản**

#### **1.1.1. Công việc**

Có nhiều khái niệm khác nhau về công việc nhưng có thể hiểu “công việc là tập hợp tất cả các nhiệm vụ các trách nhiệm hay chức năng mà một người hay một nhóm người lao động phải đảm đương trong một tổ chức” [2, tr.144]. Trong đó nhiệm vụ chính là biểu thị từng hoạt động lao động riêng biệt với những mục đích cụ thể mà mỗi người lao động phải thực hiện.

Công việc có thể coi là kết quả của sự phân chia lao động trong nội bộ tổ chức, với mỗi một cá nhân hay một nhóm đảm nhận một công việc cụ thể, phù hợp với trình độ chuyên môn tay nghề của từng người, từng nhóm lao động. Công việc là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một công ty.

Công việc là cơ sở để các doanh nghiệp tổ chức quản lý. Với mỗi một công việc cụ thể là một hoạt động sản xuất kinh doanh được thực hiện bởi một người hoặc một nhóm lao động. Một công ty có rất nhiều công việc, nên cũng cần rất nhiều người. Để doanh nghiệp có thể hoạt động tốt thì buộc các doanh nghiệp phải tổ chức quản lý tốt việc sản xuất kinh doanh, điều đó sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

#### **1.1.2. Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc có nhiều quan điểm và tên gọi khác nhau, nhưng nhìn chung đều thống nhất ở quan niệm: "Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong mối quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó đối với người lao động" .[2, tr.211]

Về bản chất đây là việc so sánh tình hình thực hiện công việc thực tế của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Như vậy, đánh giá thực hiện công việc phải có tính hệ thống và tính chính thức. Tính hệ thống của công tác đánh giá thực hiện công việc được thể hiện ở việc: công tác đánh giá thực hiện công việc thường được tiến hành đánh giá cho cả một thời kỳ, chứ không phải là một thời điểm nhất định nào đó; Có tổ chức bộ máy đánh giá và được đánh giá bằng những phương pháp có cơ sở khoa học. Còn tính chính thức được thể hiện ở sự công khai trong đánh giá; được đánh giá bằng văn bản, hợp pháp; xác định được chu kỳ đánh giá và sau quá trình đánh giá có sự thảo luận lại với người lao động để đảm bảo sự công bằng, chính xác trong đánh giá.

Khi đánh giá thực hiện công việc, người ta căn cứ vào các tiêu chuẩn tiêu chí đánh giá đã được xây dựng và được tập thể thông qua để tránh những định kiến chủ quan hoặc những thiếu sót khi đánh giá, tạo nên sự thống nhất và công bằng, đồng thời tránh phát sinh mâu thuẫn do quá trình đánh giá gây ra. Cũng cần thỏa thuận với người lao động (hoặc đại diện nhóm người lao động) về sự đánh giá đó để có những thông tin đầy đủ phục vụ cho việc đánh giá, tạo sự hiểu biết lẫn nhau giữa bên đánh giá và bên được đánh giá, ngăn ngừa các tình huống làm phát sinh sự bất bình, qua đó đạt được các mục tiêu của đánh giá.

### ***1.1.3. Đánh giá giá trị công việc***

Khác với đánh giá thực hiện công việc, khái niệm đánh giá công việc đề cập đến việc nghiên cứu, đánh giá về chính công việc mà người lao động phải thực hiện[2, tr 212]. Đó là việc xác định :

- Mức độ phức tạp của công việc
- Mức độ nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm của công việc
- Tính trách nhiệm của công việc

Việc đánh giá công việc được sử dụng phục vụ cho quá trình phân công, bố trí nhân lực vào các nơi làm việc phù hợp với kiến thức, kỹ năng và sức khỏe của người lao động. Nó được sử dụng như là một cơ sở để đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

#### **1.1.4. Đánh giá người lao động**

Đánh giá người lao động hay đánh giá nhân viên là khái niệm đề cập đến việc đánh giá, nhận xét nhân viên theo một hoặc một số tiêu chí nào đó [2, tr 212]. Người lãnh đạo có thể nhận xét nhân viên theo các tiêu chí sau:

- Phẩm chất đạo đức, tác phong làm việc, tinh thần và thái độ làm việc
- Sức khỏe và mức độ phù hợp của sức khỏe so với yêu cầu của công việc
- Mức độ hoàn thành công việc của nhân viên và khả năng phát triển trong công việc, những hạn chế và nguyên nhân
- Các tố chất có thể phát triển
- Các khả năng, tiềm năng cần được khai thác

Vậy tổng kết lại, với cách hiểu trên thì đánh giá công việc tách biệt và dễ nhận diện hơn đánh giá thực hiện công việc và đánh giá nhân viên. Ta có thể hiểu rằng đánh giá nhân viên bao hàm cả đánh giá thực hiện công việc. Đánh giá thực hiện công việc gắn liền với vị trí chức danh mà người lao động đang đảm nhận, còn đánh giá nhân viên đem lại cái nhìn toàn diện của tổ chức đối với nhân viên mà việc thực hiện công việc chỉ là một trong các yếu tố quan trọng phục vụ cho sự đánh giá đó.

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

#### **1.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá**

Trước hết ta cần xác định mục đích chính của đánh giá, từ đó có thể xây dựng một chương trình đánh giá hợp lý, phù hợp với mục đích chính của đánh giá. Mục tiêu đánh giá là yếu tố quan trọng quyết định đến việc xây

dựng phương pháp đánh giá, xác định các yếu tố trong đánh giá như sử dụng kết quả đánh giá như thế nào. Mục tiêu của việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong tập thể lao động thông thường bao gồm hai mục tiêu cơ bản:

Một là, đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động. Mục tiêu này sẽ đạt được thông qua các hoạt động: Cung cấp thông tin cho người lao động biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn đặt ra và đặt kết quả đó trong mối tương quan với các nhân viên khác, từ đó kích thích sự phấn đấu của họ nhằm đạt được kết quả đánh giá cao hơn trong tương lai. Hoạt động thứ hai giúp đạt được mục tiêu trên đó là giúp người lao động phát hiện sai sót hay nhược điểm mắc phải, từ đó có biện pháp để khắc phục và nâng cao khả năng thực hiện công việc. Qua đó, nâng cao ý thức trách nhiệm và tạo điều kiện cho người lao động tự khẳng định mình.

Hai là, đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm thực hiện mục tiêu giúp cho các nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Rõ ràng thông qua quá trình đánh giá, nhà quản lý có thể thu thập các thông tin làm cơ sở để hoạch định nhân lực. Các thông tin thu thập được trong quá trình đánh giá cũng là cơ sở quan trọng cho việc đào tạo và phát triển nhân viên; nâng lương và nâng ngạch, kỷ luật lao động... Quá trình này cũng giúp các nhà quản lý phát hiện những tài năng và làm cơ sở để xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo phát triển các nhân viên có tài năng này trở thành các cán bộ chủ chốt trong tương lai.

Ngoài hai mục tiêu cơ bản nói trên, tổ chức có thể đặt ra mục tiêu kích thích nhân viên và tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động. Điều này có thể đạt được khi trong quá trình ĐGTHCV có hoạt động trao đổi đánh giá. Hoạt động này sẽ tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên và quản

lý trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau và kích thích, động viên người lao động thông qua việc ghi nhận những kết quả đạt được của họ trong công việc làm cơ sở cho sự phát triển trong tương lai của họ.

### ***1.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá***

Xác định đối tượng được đánh giá: Đối tượng đánh giá có thể là một cá nhân hoặc một bộ phận trong tổ chức. Tùy thuộc vào mục đích đánh giá để xác định đối tượng đánh giá được phù hợp. Đối tượng đánh giá thông thường là toàn bộ CBCNV trong tổ chức hoặc toàn bộ người lao động trong một doanh nghiệp. Nếu mục đích của ĐGTHCV chủ yếu phục vụ cho công tác trả lương cho người lao động, thì đối tượng đánh giá phải là toàn bộ CBCNV trong công ty hoặc toàn bộ người lao động trong tổ chức. Nếu đánh giá phục vụ cho việc chia các quỹ thưởng thì có thể chỉ xét một hoặc một số bộ phận có liên quan.

Vấn đề tiếp theo chúng ta đề cập đến định kỳ đánh giá. Tùy theo mục đích của việc đánh giá trong đơn vị mà có thể tổ chức đánh giá theo định kỳ chính thức hay không chính thức trong trường hợp cần thiết. Đây thực chất là việc xác định chu kỳ đánh giá.

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liên tiếp. Phục vụ các mục đích khác nhau thì chu kỳ đánh giá cũng khác nhau. Thông thường chu kỳ đánh giá ngắn nhất là một tháng. Thông thường kết quả đánh giá được sử dụng làm cơ sở tính lương cho người lao động mà hiện nay các công ty trả lương theo tháng, do vậy cần có kết quả đánh giá của người lao động trong chu kỳ tháng. Chu kỳ đánh giá chính thức 6 tháng hoặc 1 năm 1 lần có thể để phục vụ cho việc nâng lương, chia thưởng, định hướng phát triển cán bộ nhân viên.

Chú ý không nên quy định chu kỳ đánh giá quá ngắn (dưới 1 tháng) hoặc quá dài (trên 12 tháng). Các kết quả đánh giá chính thức thường được sử

dụng làm cơ sở để ra các quyết định nhân sự quan trọng đối với người lao động như thăng tiến, đề bạt,.....Nếu chu kỳ đánh giá quá dài kết quả đánh giá không đảm bảo tính kịp thời để đưa ra các quyết định quản trị nhân sự. Dẫn đến giảm tạo động lực lao động. Nếu quy định chu kỳ đánh giá quá ngắn (dưới 1 tháng) cũng không hợp lý vì đánh giá như vậy sẽ tốn rất nhiều thời gian và công sức, song mức độ tạo động lực lao động không đáng kể, đôi khi còn gây căng thẳng trong nhân viên.

### ***1.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá***

Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được thiết lập dựa trên mục tiêu của tổ chức và bản mô tả công việc của người lao động. Xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, người ta thiết lập các nội dung đánh giá, các tiêu chuẩn để định hướng hành vi của người lao động đến việc đạt được các mục tiêu đó. Xuất phát từ bản mô tả công việc, người ta thiết lập các nội dung, tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện các công việc cụ thể của chức danh công việc mà người lao động đang đảm nhận.

Tiêu chuẩn đánh giá tiêu chí đánh giá phải phản ánh được các kết quả và 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 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 với từng đặc điểm của từng công việc. Như vậy đo lường sự thực hiện công việc được hiểu là ấn định một con số hay một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng hoặc khía cạnh đã được xác định trước của công việc. Đây là yếu tố trung tâm của đánh giá: thiết lập tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá chính là tạo một hệ thống đánh giá tính hiệu quả được duy trì và cải tiến liên tục hướng tới việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra của tổ chức. Tiêu chuẩn đánh giá cũng là một cơ sở để quyết

định phương pháp đánh giá, thiết kế phiếu đánh giá và đặc biệt ảnh hưởng tới việc tiến hành đánh giá. Các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá cần được thảo luận với người lao động để hoàn thiện công việc của họ.

Đầu tiên chúng ta đi xác định những nội dung cơ bản cần đánh giá. Nhưng nội dung này thông thường bao gồm các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá trong mối tương quan với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Các nội dung đánh giá có 2 loại: các nội dung thuộc về tiêu chuẩn hành vi và các nội dung thuộc về tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc. Để xác định các nội dung cơ bản cần đánh giá và cần nghiên cứu kỹ bản mô tả công việc. Từ bản mô tả công việc sẽ xác định các nội dung thuộc về nội dung thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Dựa vào mục tiêu đánh giá tổ chức có thể đưa ra một số nội dung đánh giá khác ảnh hưởng đến việc thúc đẩy tiến trình thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, việc thực hiện nhiệm vụ thuộc chức danh công việc đảm nhận vẫn là vấn đề quan trọng nhất đối với người lao động nên tỷ trọng cho phần đánh giá nhiệm vụ thường cao hơn các nội dung đánh giá khác. Mỗi nội dung đánh giá có thể bao gồm 1 hoặc nhiều tiêu chí đánh giá. Tiêu chí đánh giá được chia thành tiêu chí định tính và định lượng. Tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng nhằm đo lường mức độ thực hiện công việc của người lao động. Căn cứ nội dung đánh giá, tiêu chí đánh giá được lựa chọn, người quản lý sẽ xác định mục tiêu, định lượng công việc nhân viên cần phải thực hiện để đạt được các mục tiêu đặt ra. Cần lưu ý, mục tiêu đề ra cần đạt được sự thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên thực hiện để tránh tình trạng người lãnh đạo áp đặt công việc vượt quá khả năng thực hiện của nhân viên hoặc nhân viên đăng ký mức độ hoàn thành công việc dưới khả năng thực hiện của mình để làm việc nhàn nhã và dễ đạt thành tích. Căn cứ kết quả phân tích công việc và bản mô tả công việc, người lãnh đạo có



thể xác định mức độ ưu tiên, mức độ quan trọng của từng công việc để quyết định tiêu chuẩn đánh giá phù hợp.

#### ***1.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá***

Cần dựa vào mục tiêu của đánh giá để lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá hợp lý. Nếu mục tiêu đánh giá là để hạn chế tối đa các hành vi tiêu cực trong tổ chức, đồng thời khuyến khích các hành vi mang lại lợi ích nhiều cho tổ chức, có thể chọn phương pháp ghi chép – lưu trữ. Nếu mục tiêu đánh giá là kiểm tra việc đáp ứng tiêu chuẩn của người lao động thì chọn phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc. Trong trường hợp thực hiện đánh giá theo mục tiêu thì cần sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá.

Bên cạnh đó đối với trường hợp đánh giá giúp cho nhà quản lý thực hiện mục tiêu muốn nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức có thể sử dụng phương pháp đánh giá theo thuyết Z của Nhật Bản. Nếu muốn sử dụng kết quả đánh giá để ra các quyết định về thù lao lương bổng, nên sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa hoặc phương pháp thang đo đánh giá hành vi, phương pháp thang điểm hành vi... Phương pháp đánh giá cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác đánh giá, vì đây là cơ sở để xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động, nếu cơ sở chính xác và phù hợp với đặc thù công việc thì kết quả đánh giá cũng đảm bảo độ chính xác. Cần sử dụng các phương pháp đánh giá phù hợp để có kết quả đánh giá có độ chính xác và độ tin cậy cao, tránh được nhiều lỗi trong đánh giá. Chúng ta cần lưu ý không có một phương pháp nào là tối ưu trong mọi trường hợp và mọi điều kiện, do vậy cần phải có sự đánh giá các phương pháp để có cách lựa chọn phương pháp một cách tối ưu nhất phù hợp với đặc điểm của từng doanh nghiệp và từng mục tiêu cụ thể của công tác đánh giá. Dưới đây là một số phân tích về ưu nhược điểm khả năng áp dụng của các phương pháp đánh giá có thể sử dụng, các doanh nghiệp và tổ chức tùy vào đặc điểm, mục tiêu mà

có thể lựa chọn và kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp với doanh nghiệp tổ chức của mình.

#### *1.2.4.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa*

Đây là phương pháp đánh giá truyền thống và được áp dụng phổ biến. Để xây dựng phương pháp này, có hai bước quan trọng là lựa chọn các đặc trưng (các tiêu thức) và đo lường các đặc trưng. Tùy thuộc vào từng công việc cụ thể mà các đặc trưng được lựa chọn có thể là khối lượng, chất lượng của công việc, tiến độ thực hiện, tinh thần làm việc... Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo rời rạc hoặc liên tục. Để đánh giá, người đánh giá sẽ xác định xem mức độ thực hiện công việc của đối tượng thuộc về thứ hạng nào trong từng tiêu thức, việc kết hợp các điểm số có thể theo cách tính trung bình hoặc tổng cộng các điểm ở từng tiêu thức. Dựa trên việc thiết kế thang đo trong đó có sử dụng đồ họa miêu tả các nấc thể hiện mức hoàn thành công việc ứng với từng tiêu chí

- Ưu điểm: Ưu điểm lớn nhất của phương pháp này là dễ hiểu, xây dựng tương đối đơn giản và sử dụng thuận tiện. Các tiêu thức đánh giá được lượng hoá bằng điểm về tình hình thực hiện công việc của người lao động cho phép so sánh dễ dàng và thuận tiện cho việc ra quyết định quản lý có liên quan đến các quyền lợi và đánh giá năng lực của nhân viên.

- Nhược điểm: Mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế với các tiêu thức mang tính chất chung, phù hợp với nhiều loại công việc nên các đặc trưng riêng biệt của từng công việc có thể bị bỏ qua. Ngoài ra, khi sử dụng phương pháp này, người đánh giá dễ mắc phải các lỗi do chủ quan như lỗi thiên vị, thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá dẫn đến việc đo lường không chính xác.

- Khả năng áp dụng : Có thể sử dụng cho nhiều loại công việc khác nhau

#### 1.2.4.2. Phương pháp quan sát hành vi

Kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Các thang đánh giá mô tả chính xác hơn bằng các hành vi cụ thể.

- Ưu điểm: kết hợp ưu điểm của cả hai phương pháp, đảm bảo tính chính xác, độ tin cậy cao, với các tiêu chí cụ thể.

- Nhược điểm: Tốn thời gian, công sức, không theo dõi được sự thực hiện công việc trong cả quá trình lao động của người lao động.

- Áp dụng được nhiều trường hợp với tính chính xác cao nhưng phải có đội ngũ tham gia đánh giá có chuyên môn, số lượng lớn người tham gia công tác đánh giá.

#### 1.2.4.3 Quản trị mục tiêu

Đánh giá bằng cách nhìn nhận lại mục tiêu đã đề ra đã được thực hiện bao nhiêu phần, tại sao và cách thực hiện như thế nào.

- Ưu điểm: Tác dụng tạo động lực cho người lao động. Quá trình đánh giá chủ động và tích cực.

- Nhược điểm: Các tiêu chí đánh giá không cụ thể., phụ thuộc nhiều vào kỹ năng thiết lập mục tiêu của người xây dựng mục tiêu.

- Áp dụng được tại các doanh nghiệp có tiến hành xây dựng mục tiêu. Người đánh giá phải biết kỹ năng đánh giá mục tiêu.

#### 1.2.4.4. Các phương pháp khác

Phương pháp danh mục kiểm tra: Dựa vào một danh mục câu hỏi về kiểm tra hành vi, thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của người lao động.

- Ưu điểm: Khắc phục được lỗi chủ quan khi đánh giá thái độ của người lao động. Bởi phương pháp này cung cấp bằng chứng về hành vi thái độ của người lao động.

- Nhược điểm: yêu cầu phải theo dõi theo quá trình, thường xuyên rất dễ có thể bỏ sót hành vi, tốn thời gian, chưa cho kết quả cuối cùng về thực hiện công việc, không so sánh được những người khác với nhau

- Chỉ sử dụng để hỗ trợ các phương pháp khác để thu thập bằng chứng thể hiện hành vi thái độ của sự thực hiện công việc, sau đó định lượng kết quả đánh giá về hành vi.

Phương pháp so sánh xếp hạng: Phương pháp này có cùng bản chất là sự đánh giá thực hiện công việc của người lao động được thực hiện bằng cách so sánh với sự thực hiện công việc của người lao động khác trong cùng bộ phận. Sự so sánh này thường được dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình làm việc (thực hiện công việc tổng thể của người lao động).

- Ưu điểm: Phương pháp đơn giản, dễ thực hiện, có tác dụng trong việc ra quyết định trong quản trị tiền lương, quyết định thăng tiến cho người lao động.

- Nhược điểm: Phương pháp này nếu không được thực hiện một cách khách quan dẫn đến các lỗi thiên vị, thành kiến, sự kiện gần nhất, không khuyến khích sự cộng tác, đoàn kết trong tập thể người lao động

#### ***1.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá thực hiện công việc***

Người đánh giá được lựa chọn là một nhân tố nội tại ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả đánh giá. Chính vì vậy, đây là đối tượng cần được chú trọng trong quá trình thực hiện công tác ĐGTHCV. Thông thường người được lựa chọn làm người đánh giá là người lãnh đạo trực tiếp. Vì người lãnh đạo trực tiếp là người trực tiếp phân công công việc cho người lao động và nắm được quá trình thực hiện công việc của người lao động, có khả năng kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện công việc của người lao động một cách chính xác nhất và là người hiểu rõ nhất công việc của người lao động. Tuy nhiên, để quá trình ĐGTHCV được toàn diện và kết quả ĐGTHCV chính xác thì nên xem

xét bổ xung những người đánh giá khác có thể là đồng nghiệp của người được đánh giá, các khách hàng và đối tác quan trọng trực tiếp giao dịch với người được đánh giá, cấp dưới của người được đánh giá hoặc bản thân người được đánh giá. Ý kiến quyết định đến kết quả đánh giá cuối cùng của người lao động vẫn là quyết định của cán bộ quản lý trực tiếp.

Sau khi chọn người đánh giá ta cần tiến hành đào tạo người đánh giá để đảm bảo hiệu quả của công tác đánh giá. Cần quan tâm đến lựa chọn người tham gia đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức đào tạo. Người đánh giá phải thực hiện hoạt động phân tích so sánh kết quả thực hiện công việc thực tế của người lao động với tiêu chuẩn mẫu được thiết kế phù hợp với phương pháp đánh giá, căn cứ mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn mẫu để cho điểm và xếp hạng hoặc có những nhận xét về ưu, nhược điểm của người lao động. Người đánh giá mà không nắm rõ quy trình đánh giá hay các tiêu chí, tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá thì sẽ không thể đưa ra được một kết quả đánh giá chính xác. Vì vậy các nội dung cần đào tạo người đánh giá gồm nội dung về kỹ năng, kiến thức, giúp họ hiểu rõ về hệ thống đánh giá, cách đánh giá, mục tiêu của đánh giá từ đó họ có thể hiểu rõ từng bước trong công tác đánh giá sẽ giúp cho kết quả đánh giá được chính xác và đạt yêu cầu. Thông thường, việc đào tạo người đánh giá có thể được tiến hành thông qua các văn bản hướng dẫn hoặc qua các lớp đào tạo (tập huấn).

#### ***1.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá***

Vấn đề quan trọng đầu tiên cần được quan tâm trong tổ chức thực hiện đánh giá là phân định trách nhiệm và cơ chế phối kết hợp. Thông thường trong công tác ĐGTHCV, cán bộ quản lý cấp cao chỉ tham gia chỉ đạo phương hướng và mục đích đánh giá, quyết định cuối cùng về chương trình đánh giá và các biện pháp liên quan. Hỗ trợ các bộ phận chuyên trách thông qua các quyết định về đầu tư nguồn lực cho đánh giá. Còn đối với bộ phận

chuyên trách về quản trị nhân lực thì tham gia thiết kế, xây dựng, triển khai thực hiện, điều phối tổng hợp kết quả chương trình đánh giá. Bộ phận này còn tham gia lựa chọn thiết kế phương pháp đánh giá, lựa chọn người đánh giá đào tạo người đánh giá, tổ chức đào tạo người đánh giá, đề xuất biện pháp khắc phục thiếu sót trong đánh giá khi cần, quản lý và triển khai sử dụng kết quả đánh giá. Riêng đối với cán bộ quản lý trực tiếp, họ tham gia vào công tác đánh giá với vai trò là người trực tiếp triển khai chương trình đánh giá ở đơn vị mình quản lý, tổng hợp thông tin kết quả liên quan và trực tiếp tham gia phỏng vấn đánh giá. Báo cáo và chịu trách nhiệm về kết quả ĐGTHCV của các nhân viên cấp dưới. Sau khi thực hiện đánh giá chúng ta có kết quả đánh giá, để phát huy hết tác dụng của kết quả đánh giá cần thực hiện phỏng vấn đánh giá để người lao động biết được kết quả đánh giá của mình giúp họ có phương hướng thực hiện công việc trong kỳ tiếp theo.

Phỏng vấn đánh giá cũng là một nội dung quan trọng trong khâu tổ chức ĐGTHCV. Mục đích của phỏng vấn đánh giá: Phỏng vấn đánh giá nhằm cung cấp cho người động những thông tin phản hồi nhằm kích thích, động viên họ tự hoàn thiện và thực hiện công việc tốt hơn. Các phương pháp phỏng vấn có thể áp dụng trong phỏng vấn đánh giá:

Phỏng vấn hướng dẫn: là hình thức mà cấp quản trị cho cấp dưới biết kết quả ĐGTHCV của họ và thuyết phục họ đưa ra các mục tiêu cải tiến nếu cần;

Phương pháp phỏng vấn theo chỉ dẫn: là cuộc phỏng vấn không theo bài bản có sẵn, cấp dưới được đối thoại với cấp trên về các năng lực và những hạn chế.

Phỏng vấn giải quyết vấn đề: cấp trên và cấp dưới thảo luận thẳng thắn, cởi mở các vấn đề liên quan đến kết quả và các biện pháp cải tiến tình hình thực hiện công việc mang tính chất xây dựng và dàn xếp ổn thỏa.

Sau quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc, bộ phận quản lý nguồn nhân lực của đơn vị, tổ chức sẽ thu được những dữ liệu về quá trình hoạt động của mỗi nhân viên, những thành tích và những mặt còn hạn chế của họ. Đó chính là những căn cứ để phục vụ các nghiệp vụ nhân sự khác.

### ***1.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá***

#### ***1.2.7.1. Sử dụng trong trả thù lao lao động***

Kết quả đánh giá có thể được sử dụng trong trả công lao động. Kết quả ĐGTHCV có thể được sử dụng làm căn cứ để xác định hệ số tham gia lao động của người lao động hoặc hệ số thi đua. Căn cứ trên các hệ số này, người ta sẽ trả lương cao hơn cho người có hệ số tham gia lao động và hệ số thi đua cao hơn. Hoặc, có thể sử dụng hệ số tham gia lao động để phân phối tiền lương sản phẩm tập thể với độ chính xác và tính khuyến khích cao hơn. Kết quả ĐGTHCV còn được sử dụng trong vấn đề thăng tiến tiền lương. Tổ chức sẽ có những quy định rõ ràng về các mức độ của kết quả đánh giá trong các chu kỳ làm căn cứ để xét thăng tiến tiền lương hay nâng lương cho người lao động. Nhờ đó, tổ chức có thể làm cho người lao động phấn đấu đạt thành tích cao để được nâng lương.

Vấn đề thưởng cũng sử dụng kết quả đánh giá. Căn cứ vào kết quả đánh giá, có thể xếp loại lao động vào các hạng thi đua khác nhau. Chẳng hạn, có thể xếp hạng A – B – C và khuyến khích, hoặc Chiến sỹ thi đua...Trên cơ sở đó, tổ chức sẽ có các hình thức thưởng thích hợp với từng hạng thành tích để tạo động lực lao động. Những người có thành tích cao sẽ được thưởng cao hơn.

#### ***1.2.7.2. Sử dụng trong tạo động lực tinh thần cho người lao động***

Kết quả đánh giá còn được sử dụng trong việc tạo động lực về tinh thần cho nhân viên. Trong quản trị nhân lực, tổ chức có thể đưa ra quy định lưu giữ các kết quả đánh giá đạt được của người được đánh giá vào trong hồ sơ

nhân sự của nhân viên. Tổ chức có thể đưa ra quy định về việc nếu người lao động đạt kết quả đánh giá cao trong một số chu kỳ đánh giá liên tục sẽ được xét một danh hiệu thi đua cao hơn, sẽ được trân trọng ghi tên hoặc lưu các kỷ vật trong Phòng truyền thống của tổ chức...

Với những nhân viên đạt kết quả đánh giá cao trong lần đánh giá hiện tại hoặc đạt được những danh hiệu thi đua cao, tổ chức có thể vinh danh họ trước tập thể lao động của tổ chức như trao thưởng, trao Huân, Huy chương... trước tập thể đông đảo người lao động. Lãnh đạo của tổ chức có thể trân trọng bày tỏ lòng cảm ơn và sự ngưỡng mộ trước họ. Những chính sách này có thể tạo động lực tinh thần rất lớn cho nhân viên có thành tích cao, đồng thời khuyến khích các nhân viên khác phấn đấu đạt thành tích cao hơn.

Nhà quản trị cũng có thể tạo động lực tinh thần cho nhân viên khi đặc biệt đánh giá cao họ vì những cố gắng nỗ lực ngay trong quá trình đánh giá (phỏng vấn đánh giá) hoặc tổ chức gặp mặt riêng những người có thành tích cao với những người lãnh đạo cao nhất của tổ chức. Trong buổi gặp đó, lãnh đạo cao nhất của tổ chức sẽ chia sẻ, lắng nghe và có những lời cảm ơn chân thành đối với họ.

#### *1.2.7.3. Sử dụng trong việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc*

Trong các lần phỏng vấn đánh giá, nhân viên có thể trao đổi với người lãnh đạo về những trở ngại của họ trong quá trình thực hiện công việc, có thể có những phàn nàn về môi trường và điều kiện làm việc. Người lãnh đạo trực tiếp có thể thảo luận với họ về những cải tiến cần thiết để cải thiện môi trường và điều kiện làm việc có tính khả thi và những hỗ trợ cần thiết từ phía tổ chức đối với nhân viên để hoạt động của nhân viên đạt được kết quả cao hơn. Căn cứ trên những trao đổi này, người lãnh đạo trực tiếp có thể trình lên cấp có thẩm quyền để có những cải thiện về môi trường và điều kiện làm việc cho nhân viên hoặc có những hỗ trợ khác đối với công việc của họ.



#### *1.2.7.4. Sử dụng trong việc đào tạo và phát triển nhân viên*

Kết quả ĐGTHCV của nhân viên là cơ sở quan trọng để xác định đối tượng, nội dung đào tạo và phát triển nhân viên. Trong quá trình đánh giá, đặc biệt trong quá trình phỏng vấn đánh giá, người lãnh đạo trực tiếp có thể phát hiện ra những kiến thức và kỹ năng của người lao động còn thiếu so với yêu cầu đã được nêu trong bản mô tả công việc hoặc trong tiêu chuẩn chức danh công việc. Người lao động sẽ phải được đào tạo để bổ khuyết những kiến thức và kỹ năng còn thiếu này. Nếu trong quá trình đánh giá, người lãnh đạo phát hiện thấy người lao động có những thành tích xuất sắc trong công việc, bộc lộ tố chất của một nhà quản lý tương lai thì công ty có thể đưa người lao động vào diện cán bộ nguồn và đào tạo để họ đảm đương những công việc dự kiến đề bạt.

Quá trình đánh giá không chỉ giúp nhà quản trị nhìn ra hạn chế và nguyên nhân của hạn chế để lựa chọn người tham gia các khóa đào tạo, xây dựng nội dung đào tạo để người lao động thực hiện công việc hiện tại tốt hơn. Mà quá trình đánh giá còn có thể giúp nhà quản trị nhận thấy những khả năng và tiềm năng cần được khai thác của người lao động từ đó có thể đưa ra các chính sách đào tạo và phát triển nhân lực hợp lý.

#### *1.2.7.5. Sử dụng kết quả đánh giá trong bố trí, sử dụng, đề bạt lao động và các nội dung quản trị khác*

Ngoài những nội dung cơ bản được đề cập ở trên, kết quả ĐGTHCV của nhân viên còn có thể được sử dụng vào một số nội dung quản trị nhân lực khác:

Nhà quản trị có thể giao thêm công việc mang tính chất thử thách cho những nhân viên hoàn thành tốt công việc hoặc phân công lại công việc trong nội bộ phòng để kiến thức, kỹ năng của người lao động được phát huy một cách tốt nhất. Nếu trong quá trình đánh giá, người lãnh đạo phát hiện thấy

người lao động có những bộc lộ xuất sắc trong công việc đồng thời công ty cũng có nhu cầu ở các vị trí quản lý thì người lao động hoàn toàn có thể có được cơ hội đề bạt lên mức quản lý, thăng tiến ở mức lương cao hơn với trách nhiệm công việc được mở rộng hơn. Nhà quản trị có thể sử dụng những người được đánh giá là xuất sắc kèm cặp và bồi dưỡng nhân viên mới, giúp đỡ những người được đánh giá yếu kém, mới vào nghề hoàn thiện hơn vấn đề thực hiện công việc của mình. Những người được đánh giá xuất sắc này sẽ thực hiện vai trò người đào tạo hoặc người cố vấn. Kết quả ĐGTHCV còn được sử dụng để hoàn thiện mức lao động và hợp lý hóa phương pháp thao tác. Trong quá trình thực hiện đánh giá, người lãnh đạo có thể nhận ra những phương pháp thao tác không hợp lý, từ đó có thể hợp lý hóa các phương pháp thao tác lao động và xây dựng được định mức mới hợp lý hơn dựa trên việc thực hiện các phương pháp thao tác hợp lý.

Trong quá trình thực đánh giá người lãnh đạo có thể phát hiện ra những điểm chưa phù hợp trong bản mô tả công việc hoặc bản tiêu chuẩn thực hiện công việc như nhiệm vụ được giao chưa thực sự hợp lý, cách phối hợp trong làm việc chưa hợp lý, chỉ tiêu kết quả thực hiện công việc quá cao so với khả năng thực tế của nhân viên từ đó ta có thể nhận thấy những điểm sai sót hoặc chưa hợp lý trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để hoàn thiện lại kết quả của quá trình phân tích công việc.

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

#### **1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong**

##### **1.3.1.1 Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp**

Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty: Mỗi một chương trình đánh giá thực hiện công việc đều có mục tiêu khác nhau. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc được đưa ra từ định hướng mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty. Nếu công ty theo đuổi mục tiêu tăng số lượng sản phẩm thì

mục tiêu của ĐGTHCV là định hướng sao cho người lao động phải tăng được năng suất. Chiều sang các nghiệp vụ cụ thể của ĐGTHCV thì để tăng năng suất cần xây dựng tiêu chí đánh giá về số lượng sản phẩm sẽ chiếm tỉ trọng điểm lớn hơn, phản hồi thông tin từ phía người lao động sẽ phải chú ý hơn đến việc cải thiện, hợp lý hóa thao tác làm việc, để triệt tiêu các động tác thừa, sử dụng thời gian lao động hợp lý trong ca sản xuất .... Nếu chiến lược phát triển của công ty tập trung vào chất lượng sản phẩm thì các tiêu chí, tiêu chuẩn về chất lượng sẽ được điều chỉnh. Phương pháp đánh giá cũng sẽ được kết hợp để định hướng người lao động theo mục tiêu của tổ chức.

Quan điểm của lãnh đạo về công tác đánh giá thực hiện công việc: Một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến công tác ĐGTHCV đó là quan điểm triết lý của người lãnh đạo cấp cao trong tổ chức về công tác này. Quan điểm, triết lý của lãnh đạo cấp cao là kim chỉ nam cho mọi hoạt động trong tổ chức và đặc biệt là các hoạt động quản lý. Thực sự nếu được người lãnh đạo quan tâm đến thì việc thực hiện một công việc, nghiệp vụ nhất định nào đó sẽ có tỷ lệ thành công rất cao. Đặc biệt đối với ĐGTHCV được lãnh đạo quan tâm sẽ tạo được hiệu quả tối đa cho việc thực hiện công tác này trong tổ chức. Nếu nhà lãnh đạo coi trọng công tác này họ sẽ có những chính sách, quyết định nhằm thực hiện công tác này một cách hiệu quả trong tổ chức và họ sẽ tạo điều kiện tốt nhất cho những người thực hiện công tác này một cách hoàn thiện nhất. Nếu như người lãnh đạo của một tổ chức không quan tâm đến công tác ĐGTHCV thì mọi hoạt động đánh giá trong tổ chức cũng không được chú trọng, dẫn đến tâm lý người lao động trong tổ chức cũng không quan tâm đến kết quả thực hiện công việc của mình vì không có chỉ tiêu, quy trình hợp lý, cụ thể nào để đánh giá thực hiện công việc của họ. Do vậy, hiệu quả của công tác đánh giá trong tổ chức giảm mạnh. Mà đánh giá lại là yếu tố quan trọng quyết định đến hiệu quả lao động.

Đặc điểm đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực: Trách nhiệm chính trong việc thực hiện các hoạt động đánh giá là người lãnh đạo trực tiếp hoặc người được giao trách nhiệm thực hiện phỏng vấn đánh giá, tuy nhiên cán bộ chuyên trách nguồn nhân lực là nhân tố có ảnh hưởng quyết định. Bởi phòng nhân sự là nơi tham mưu cho ban lãnh đạo lập ra các tiêu chuẩn đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, xây dựng bảng biểu, biểu mẫu, lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá, kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề ra biện pháp khắc phục các lỗi sai. Do vậy thực chất đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực chính là lực lượng nòng cốt để công tác ĐGTHCV được triển khai ở công ty.

Năng lực của người đánh giá: Năng lực của người đánh giá cũng là nhân tố ảnh hưởng nhiều đến ĐGTHCV. Nếu người đánh giá không có chuyên môn thì không thể đo lường và xác định được người lao động thực hiện công việc ở mức nào và nguyên nhân từ đâu dẫn đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tốt hay chưa tốt.

Bên cạnh đó người đánh giá chính là người trực tiếp xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá, các tiêu chuẩn đánh giá phải rõ ràng và định lượng được thì kết quả đánh giá mới đảm bảo tính chính xác. Nếu người đánh giá không hiểu được rõ về công tác đánh giá và hệ thống tiêu chí, phương pháp, quy trình đánh giá thì việc đánh giá sẽ không đảm bảo được kết quả đánh giá. Có thể người đánh giá sẽ mắc các lỗi đánh giá như lỗi thiên vị, hoặc trung bình chủ nghĩa hoặc ảnh hưởng do sự kiện gần nhất. Vì vậy không hiểu rõ tiêu chí, phương pháp đánh giá, không có kỹ năng đánh giá thì người đánh giá sẽ cho ra kết quả đánh giá không hợp lý. Ảnh hưởng của người đánh giá được thể hiện rõ nhất ở sự khác biệt trong kết quả đánh giá từng phòng ban trong công ty. Bởi vì khi áp dụng đánh giá và thực tế, người đánh giá có thể sẽ đem con

mắt chủ quan của mình soi vào qua quy trình đánh giá và kết quả đánh giá ở mỗi phòng ban là có thể có sự khác biệt lớn.

Sự phân cấp, phân chia nhiệm vụ, cơ chế phối kết hợp trong đánh giá:

Các bộ phận tham gia trong đánh giá cũng ảnh hưởng đến công tác ĐGTHCV. Nếu các bộ phận tham gia đánh giá nếu quá phức tạp có thể ảnh hưởng xấu đến hiệu quả đánh giá. Nếu bộ phận tham gia không hợp lý không có chuyên môn để thực hiện công tác này sẽ dẫn đến kết quả đánh giá không hợp lý, hoặc họ không tham gia một cách tích cực trong công tác đánh giá. Vì vậy hội đồng đánh giá được thành lập cần sự thống nhất của người lao động, và các cán bộ lãnh đạo trong công ty.

Các chính sách quản trị nhân lực khác. Các chính sách nhân sự của

Doanh nghiệp cũng ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Các công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển mộ tuyển chọn, đào tạo phát triển, tạo động lực trong lao động... đều có ảnh hưởng tích cực tới kết quả đánh giá thực hiện công việc. Nếu các chính sách nhân sự đúng đắn thì sẽ kích thích người lao động làm việc, từ đó công tác đánh giá sẽ có chất lượng hơn. Nếu như chính sách nhân sự không phù hợp sẽ gây ức chế cho người lao động, từ đó không kích thích được năng lực làm việc của người lao động, gây ảnh hưởng tới quá trình đánh giá cũng như chất lượng đánh giá. Hoạt động phân tích công việc là hoạt động ảnh hưởng nhiều đến công tác ĐGTHCV trong tổ chức. Bởi kết quả của hoạt động này là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, đây là hai căn cứ quan trọng để xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Nếu hoạt động này được thực hiện một cách hiệu quả thì căn cứ để xác định các tiêu chí hoàn thành công việc cũng sẽ được xây dựng tốt nhất và nó sẽ giúp cho tổ chức có thể đánh giá một cách chính xác nhất về năng lực hoàn thành công việc của người lao động. Các nghiệp vụ trong quản trị nhân lực

luôn có sự gắn kết chặt chẽ và tác động dây chuyền đến nhau nhưng trong một khoảng thời gian nhất định mới bộc lộ. Chính sách thù lao lao động chịu ảnh hưởng của ĐGTHCV tuy nhiên nó cũng tác động ngược trở lại chính sách ĐGTHCV. Vì thù lao lao động là một nhân tố lớn ảnh hưởng đến tạo động lực lao động. Nếu kết quả đánh giá không chính xác làm ảnh hưởng nhiều đến mức thu nhập của người lao động, điều này rất dễ gây ra bất bình trong lao động và phản đối chính sách ĐGTHCV dẫn đến cần thay đổi, cải tổ để phù hợp hơn. Trong trường hợp kết quả đánh giá chính xác thì hoạt động tạo động lực thông qua thù lao lao động sẽ đạt hiệu quả cao, tạo được bầu không khí lao động tốt, tạo hiệu quả cho hoạt động SXKD của tổ chức như vậy cả tổ chức và cả người lao động đều thỏa mãn và duy trì chính sách ĐGTHCV hiện tại.

Nếu mức độ ảnh hưởng của kết quả đánh giá đến thu nhập của người lao động thấp, dẫn đến mức độ quan tâm của lãnh đạo cũng như của người lao động đến công tác này cũng thấp, dẫn đến hiệu quả của đánh giá không cao.

#### *1.3.1.2 Các nhân tố thuộc về người lao động*

Đặc điểm nguồn nhân lực: Phương pháp đánh giá, nội dung đánh giá, đều phải dựa vào đặc điểm nguồn nhân lực trong công ty để xem xét và cân đối. Người lao động trực tiếp với trình độ không cao, làm việc tại xưởng phải được ĐGTHCV khác với người lao động thuộc đội quản lý với trình độ quản lý cao và hoạt động trí óc hơn là tạo ra sản phẩm vật chất. Các nhân viên kinh doanh có đặc điểm công việc thể hiện qua doanh số, người công nhân có kết quả lao động là sản phẩm vật chất. Tuy nhiên có những công việc khó đo lường hiệu quả, kết quả thực hiện công việc như lao động quản lý và khối lao động gián tiếp.

Mức độ quan tâm của người lao động đến đánh giá thực hiện công việc: Sự quan tâm của người lao động cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến

ĐGTHCV. Bởi vì, trong quá trình thực hiện đánh giá cần thiết có sự tham gia của người lao động để xác định kết quả đánh giá, nếu người lao động không quan tâm đến ĐGTHCV thì họ cũng không đo lường kết quả thực hiện công việc của mình một cách chính xác, có thể ảnh hưởng đến độ chính xác của kết quả đánh giá. Nếu người lao động không quan tâm đến hoạt động này họ sẽ không quan tâm đến kết quả đánh giá của mình và làm ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của công tác ĐGTHCV như cải thiện sự thực hiện công việc của mình và làm cho việc tạo động lực không hiệu quả.

Ngược lại, nếu người lao động thực sự đánh giá cao công tác này trong tổ chức thì họ sẽ chủ động tham gia một cách tích cực trong quá trình thực hiện đánh giá và tạo ra hiệu quả tối đa cho đánh giá.

### ***1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài***

#### ***1.3.2.1. Chính sách của các tổ chức khác***

Đối thủ cạnh tranh luôn là yếu tố tác động gián tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất của công ty. Tất cả các lĩnh vực của công ty đều chịu ảnh hưởng, từ quá trình sản xuất, cũng như cơ cấu lao động, tiền lương, các chính sách... Và công tác đánh giá thực hiện công việc cũng không nằm ngoài những yếu tố chịu ảnh hưởng trên. Nếu như đối thủ có hệ thống đánh giá hợp lý sẽ làm cho người lao động bên họ làm việc với năng suất tốt nhất, số lượng và chất lượng sản phẩm luôn ở mức cao và đạt tiêu chuẩn. Điều đó sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đó trên thị trường. Trước sự hoạt động hiệu quả của đối thủ như vậy nếu doanh nghiệp ta mà không có những chương trình đánh giá hợp lý tất yếu sẽ dẫn tới việc lép vế trong việc cạnh tranh trên thị trường sản phẩm và thị trường lao động.

#### ***1.3.2.2. Lĩnh vực hoạt động và vị thế ngành***

Đặc trưng của lĩnh vực sản xuất kinh doanh: Nếu công ty chỉ hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh công ty có thể lựa chọn phương pháp đánh giá, hệ

thông tiêu chí đánh giá khác với công ty hoạt động trong cả lĩnh vực sản xuất và kinh doanh. Mỗi công ty tham gia vào một ngành nghề, vị thế của ngành nghề trong nền kinh tế là khác nhau, tính chất lĩnh vực hoạt động khác nhau cũng sẽ ảnh hưởng phần nào đến định hướng mục tiêu công tác ĐGTHCV.

#### **1.4. Kinh nghiệm đánh giá kết quả thực hiện công việc của một số doanh nghiệp và bài học cho công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An**

##### **1.4.1. Kinh nghiệm về đánh giá thực hiện công việc tại một số công ty có sự tương đồng**

###### **1.4.1.1 Kinh nghiệm của tổ hợp công nghệ và giáo dục TOPICA**

Tổ hợp công nghệ và giáo dục TOPICA đã bước đầu cố gắng xây dựng hệ thống ĐGTHCV của cán bộ nhân viên, kết quả đánh giá được lưu giữ vào hồ sơ nhân sự của từng nhân viên và vận dụng kết quả đó trong công tác thù lao của quản trị nhân lực. Hệ thống đánh giá của TOPICA được nội bộ gọi là KETRAPHAKI. Đây là hệ thống đánh giá dựa trên KE (Kết quả), TRA (Trách nhiệm), PHA (Phát triển).

KE là những việc bạn đạt được trong kỳ theo mô tả và công việc được phân công tiêu chí: Khối lượng, Chất lượng, Tiến độ

TRA là tiêu chí cao hơn một bậc, thể hiện thái độ thấu đáo của bạn khi thực hiện công việc của mình, phạm vi của tiêu chí trách nhiệm là những việc ngoài mô tả nhưng có liên quan trực tiếp đến công việc của mình hoặc của nhóm nhỏ của mình. Tiêu chí đánh giá: Thấu đáo đầu việc, Thấu đáo giờ giấc, Thấu đáo điểm nóng, Đào tạo, chia sẻ

PHA là tiêu chí tiếp theo, thể hiện sự nhiệt tình của bạn khi làm việc tập thể, đó là tinh thần sẵn sàng hỗ trợ, tiếp quản, xung phong đảm nhiệm các vị trí khác nhau không liên quan tới phạm vi công việc hiện tại. Tiêu chí đánh giá: Nhiệt tình Đầu việc; Giờ giấc; Điểm nóng; Tiếp quản; Xung phong tăng tốc hậu phương; tiên tuyến; Sản xuất công cụ.



KY là tiêu chí về kỹ năng phần này chỉ sử dụng đối với đánh giá bổ nhiệm quản lý, chuyên gia, không sử dụng đối với đánh giá định kỳ: Giao tiếp, Kỹ năng văn phòng, Chuyên môn sâu

Các tiêu chí đánh giá được phân theo 4 mục trên và sử dụng hiệu quả thông tin từ bản mô tả công việc. Tuy nhiên tiêu chí đánh giá không được phân cụ thể, không rõ ràng, hay bị nhầm lẫn ở KE và TRA. Các tiêu chuẩn đánh giá còn mang tính chất định tính, chưa xây dựng cụ thể bằng định lượng, Các tiêu chuẩn chưa làm nổi bật được tiêu chuẩn nào là cần thiết hay thật sự quan trọng đối với cán bộ nhân viên. Hạn chế trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc của TOPICA ở chỗ hệ thống lớn và độ bao phủ quá nhiều thông tin phức tạp. Đồng thời thông tin bên lề, thông tin không tập trung cho công việc, thông tin đánh vào tính cách cá nhân cũng được sử dụng trong đánh giá. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến kết quả đánh giá. Về quy trình thủ tục đánh giá khá rõ ràng và từng bước, phân chia nhiệm vụ của hội đồng đánh giá cụ thể. Hệ thống đánh giá của TOPICA đã đạt được nhiều thành tựu trong việc thống nhất kết quả đánh giá giữa người lao động và quản lý trực tiếp. Nguyên nhân là do trong quy trình đánh giá rõ ràng và yêu cầu người đánh giá ngồi cùng người được đánh giá để giải thích và trao đổi lý do cho điểm từng tiêu chí. Tuy nhiên điều này làm người đánh giá và người được đánh giá mất khá nhiều thời gian. Phần lớn tâm lý của người lao động đều tập trung vào hệ thống ĐGTHCV việc đề phục vụ công tác lương thưởng mà ít chú trọng tới các phương pháp làm việc, nguyên nhân và cách khắc phục để thực hiện công việc tốt hơn. Do vậy, hệ thống phản hồi thông tin đánh giá của công ty vẫn không thực sự được hiệu quả. Trong tiến trình đánh giá việc đào tạo cho người đánh giá chưa được thực hiện, người đánh giá còn thực hiện theo cảm tính, chủ quan là chính. Người đánh giá chưa được đào tạo một cách bài

bản, chưa được trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho hoạt động đánh giá. Vấn đề này sẽ gây nhiều khó khăn cho công tác đánh giá.

Việc vận dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động của công tác quản trị nhân lực được phân khá rõ ràng: Đánh giá KE + TRA sẽ cho bạn hệ quả là lương và thưởng; Đánh giá KE + TRA + PHA sẽ cho bạn hệ quả là xếp hạng và tăng lương 6 tháng một lần; Đánh giá KE + TRA + PHA + KY sẽ là cơ sở cho việc bổ nhiệm, thăng tiến

#### *1.4.1.2 Kinh nghiệm của công ty cổ phần Quang Minh*

Công ty cổ phần Quang Minh áp dụng phương pháp quản trị bằng mục tiêu MBO. Đây là một phương pháp đánh giá tiên tiến, Ban lãnh đạo và trưởng bộ phận sẽ thảo luận và đưa ra các mục tiêu lớn nhỏ cho bộ phận đó theo từng tháng. Các mục tiêu này được mô tả rõ ràng bằng các con số cụ thể với thời gian hoàn thành cụ thể. Bàn giao chỉ tiêu tháng sẽ chia thành 2 phần mục tiêu chính và mục tiêu phát triển nội bộ. Các mục tiêu chính về công việc thì được phân theo đặc thù riêng từng công việc, chức danh và phân theo mức độ hoàn thành công việc và xếp hạng. Còn các mục tiêu phát triển nội bộ tương đối giống nhau giữa các phòng ban và tập thể, tuy được định lượng theo phần trăm đạt được và mô tả mức độ hoàn thành công việc nhưng chỉ đánh giá đạt hay không đạt. Bên cạnh đó công ty còn áp dụng phương pháp ghi chép lưu trữ. Quản lý bộ phận ghi lại những thành tích đặc biệt (hành vi tích cực) hoặc sai lầm, trực trặc lớn của nhân viên (hành vi tiêu cực) để làm cơ sở đánh giá. Đánh giá thực hiện công việc tại công ty cổ phần Quang Minh đã đạt được cơ bản mục tiêu của tổ chức và phục vụ cho việc quản lý một cách hữu hiệu, trong quy trình đánh giá công ty đã huy động được sự tham gia và hỗ trợ của các cán bộ quản lý trực tiếp, các thành phần được phân định trách nhiệm rõ ràng. Tiêu chí, số vòng đánh giá và người đánh giá được đưa ra theo từng vị trí chức danh và cụ thể, rõ ràng. Kết hợp các phương pháp

đánh giá một cách hợp lý và thang điểm đơn giản, dễ hiểu. Tuy có nhiều ưu điểm nhưng ĐGTHCV của Quang Minh còn thiếu linh hoạt, nhiều tiêu chí còn chung chung, chưa lượng hóa được hết, tiêu chí trong phần mục tiêu chính chưa thể hiện rõ ràng định hướng người lao động vào các công việc quan trọng, công việc chính mà chỉ thể hiện các công việc dễ định lượng. Chu kỳ đánh giá theo tháng và theo quý đánh giá được xu thế phát triển theo giai đoạn của CBNV. Vì kết hợp các phương pháp đánh giá nên có 2 biểu mẫu đánh giá. Kết quả cuối cùng chưa được tổng hợp vào biểu mẫu cụ thể để làm căn cứ cho các quyết định quản lý nhân sự khác. Bên cạnh đó công ty thiếu sót trong việc tạo kênh phản hồi thông tin về kết quả đánh giá từ phía người lao động. Thảo luận minh bạch và cởi mở về kết quả đánh giá rất ít có.

#### ***1.4.2. Bài học rút ra cho công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An***

Từ những nghiên cứu về ĐGTHCV tại các công ty khác nhau chúng ta có thể nhận thấy việc ĐGTHCV tại mỗi tổ chức, mỗi môi trường đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng về mục tiêu đánh giá, người đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá hay sử dụng kết quả sau đánh giá.... Kết hợp với việc tham khảo quy trình ĐGTHCV tại nhiều doanh nghiệp, công ty khác và đặc biệt là các công ty có sự tương đồng về lĩnh vực sản xuất, kinh doanh. Công ty TNHH Thiên Hòa An đã định hướng một khung ĐGTHCV phù hợp với đặc thù riêng của công ty:

- Công ty THNN Thiên Hòa An hiện đang áp dụng chế độ đánh giá theo tháng và chế độ đánh giá năm, học tập công ty cổ phần quang Minh, công ty TNHH Thiên Hòa An nên bổ sung chế độ đánh giá quý hay chế độ đánh giá theo kỳ để nhìn nhận xu hướng phát triển của CBNV.

- Hiện nay tiêu chí đánh giá của bộ phận công nhân trong công ty TNHH Thiên Hòa An cũng giống tổ hợp công nghệ và giáo dục TOPICA bị nhầm lẫn giữa tiêu chí công việc và tiêu chí tránh nhiệm vì vậy tiêu chí đặt ra

còn chưa cụ thể và dễ hiểu dẫn đến tình trạng khác nhau về khái niệm giữa người đánh giá và người được đánh giá gây nên tranh cãi không đáng có. Rút kinh nghiệm từ hạn chế trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc của TOPICA, công ty nên sử dụng các tiêu chí rõ ràng hướng về công việc và không sử dụng các tiêu chí đánh vào đặc trưng tính cách con người

- Có một nét tương đồng khá lớn trong việc phổ biến mục tiêu ĐGTHCV tại TOPICA và Thiên Hòa An đó là phần lớn người lao động đều cho rằng ĐGTHCV để phục vụ công tác lương thưởng mà ít chú trọng tới mục tiêu khác của ĐGTHCV. Điều này gây nên áp lực và tâm ý đối phó của người lao động với mỗi kỳ đánh giá, thiếu đi sự hợp tác và chia sẻ thì cả quy trình ĐGTHCV và kết quả ĐGTHCV cũng sẽ không có tác dụng lớn đối với việc quản trị nguồn lực con người.

- Rút kinh nghiệm từ việc lựa chọn và đào tạo người đánh giá của TOPICA, Thiên Hòa An cần có các khóa đào tạo người đánh giá về các kỹ năng đánh giá và tiêu chuẩn tiêu chí, phương pháp trong đánh giá, phổ biến lại mục tiêu của đánh giá mà hiện nay công ty đang áp dụng để tạo sự thống nhất trên các cấp quản lý của công ty.

- Thiên Hòa An nên học tập cách sử dụng phương pháp ghi chép lưu trữ của công ty cổ phần Quang Minh để làm cơ sở cho việc ĐGTHCV được chính xác hơn.

Nhìn nhận và học tập được nhưng ưu điểm để áp dụng phù hợp trong việc hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty. Đồng thời giúp tác giả rút được kinh nghiệm và hạn chế mắc phải trong những nhược điểm trong ĐGTHCV việc tại các công ty khác hiện nay. Từ đó giúp tác giả xây dựng và hoàn thiện ĐGTHCV tại công ty TNHH Thiên Hòa An một cách hợp lý hơn, hoàn thiện hơn.

## **CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIÊN HÒA AN**

### **2.1. Khái quát về công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An**

#### **2.1.1. Thông tin chung về đơn vị**

Tên công ty: Công ty TNHH Thiên Hòa An

Trụ sở chính: 188 Đường Trường Chinh - Quận Đống Đa - Hà Nội

Tel : 84 04 38538 608 (10 line) - 38538598

Fax : 84 04 38538 606 – 3 5636 739

Website : [www.thienhoaan.com](http://www.thienhoaan.com)

Email: [info@thienhoaan.com](mailto:info@thienhoaan.com) & [tha@thienhoaan.com](mailto:tha@thienhoaan.com)

#### **2.1.2. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển**

Công ty TNHH Thiên Hòa An được thành lập tại Việt Nam theo pháp luật nước CHXHCN Việt Nam, giấy phép số 005065 do Ủy Ban Nhân Dân Thành phố Hà Nội cấp ngày 4 tháng 10 năm 1996 và giấy phép đăng ký kinh doanh số 048961 do Sở Kế hoạch và Đầu Tư Hà Nội cấp ngày 12 tháng 10 năm 1996. Đến nay đã liên tục phát triển và không ngừng lớn mạnh.

Sản xuất : Sản xuất, gia công các sản phẩm cơ khí

- Sản xuất các sản phẩm cơ khí, từ năm 1998

- Lắp ráp linh kiện điện, từ năm 1999

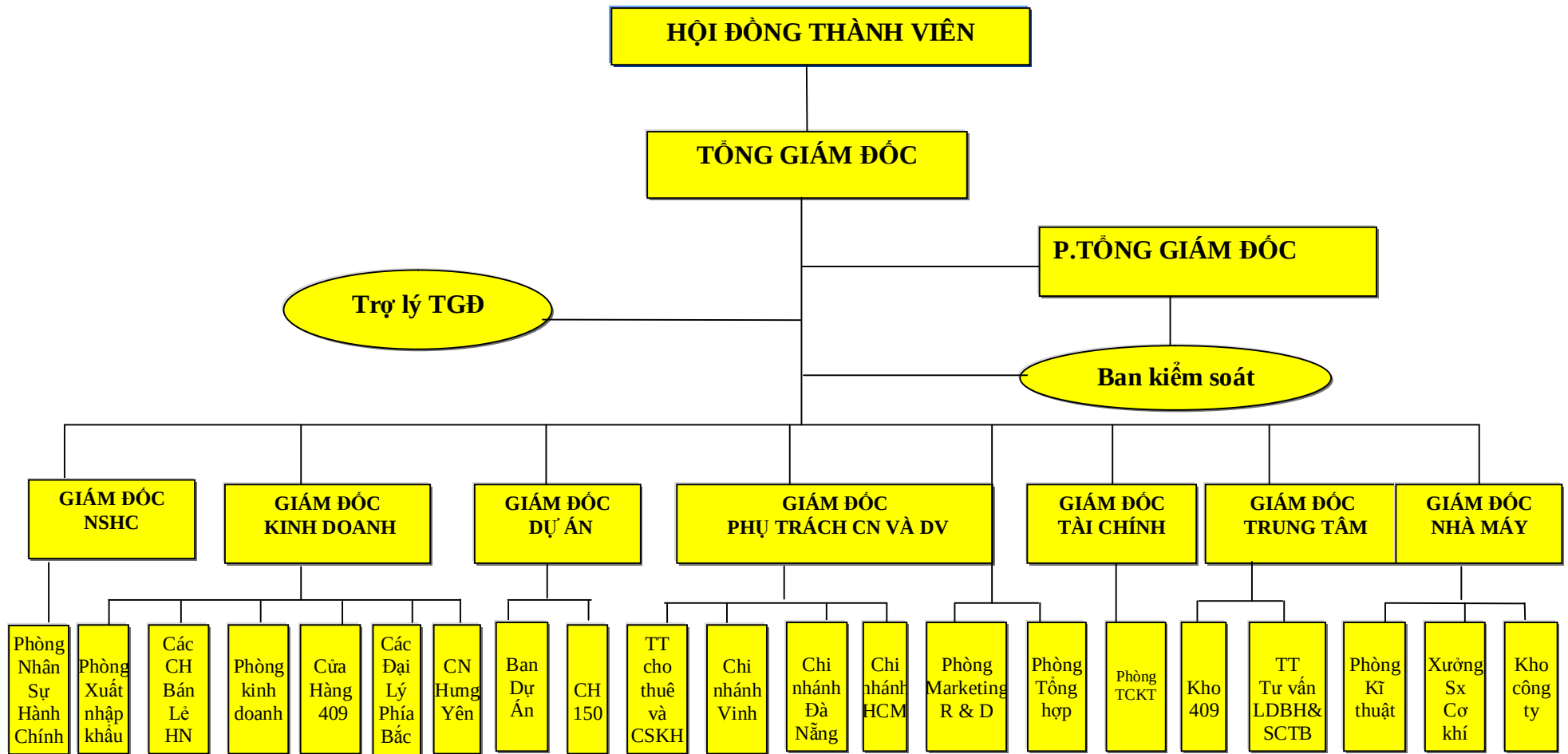
Kinh doanh : Buôn bán, tư vấn, thiết kế lắp đặt, chuyển giao công nghệ, bảo dưỡng và sửa chữa máy thiết bị và hoạt động sản xuất, thương mại xuất nhập khẩu: Máy phát điện (từ năm 1996), máy xây dựng (từ năm 1996), máy khai thác đá (từ năm 1996), máy nén khí (từ năm 1997), máy bơm công nghiệp (từ năm 1997). Tất cả các ngành hàng trên đến nay đã lớn mạnh và không ngừng phát triển.

Thiên Hòa An là đơn vị chuyên nhập khẩu, sản xuất, kinh doanh các mặt hàng: Máy phát điện, máy xây dựng, máy khai thác đá, máy nén khí, máy bơm công nghiệp. Ngay từ khi mới thành lập, Công ty chúng tôi đã chú trọng phát triển mặt hàng máy phát điện, máy xây dựng và các loại thiết bị. Với trên 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn, cung cấp, lắp đặt, đào tạo kỹ thuật, hướng dẫn vận hành và bảo hành, bảo trì thiết bị; Công ty chúng tôi đã được khách hàng trong cả nước tín nhiệm đánh giá cao và trở thành một trong những nhà cung cấp hàng đầu về máy phát điện và một số máy, thiết bị khác ở Việt Nam.

Thiên Hòa An chúng tôi được các nhà sản xuất máy phát điện, máy xây dựng, máy khai thác đá và các thiết bị khác tại một số nền kinh tế lớn trên thế giới như Nhật Bản, Italia, Đức, Nga, Nam Triều Tiên, Trung Quốc, Đài Loan, Thổ Nhĩ Kỳ, vương quốc Bỉ ủy quyền là nhà phân phối chính thức sản phẩm của họ tại Việt Nam. Với sự phát triển và lớn mạnh không ngừng, mạng lưới phân phối của Thiên Hoà An có mặt từ Bắc vào Nam; số lượng nhân viên và các chi nhánh, cửa hàng phân phối ngày càng tăng.

“Chất lượng và chữ tín” là hai yếu tố cơ bản, được coi trọng hàng đầu trong mục tiêu phát triển bền vững của Thiên Hoà An.[6,1]

### ***2.1.3 Sơ đồ tổ chức***



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức

#### **2.1.4. Các sản phẩm kinh doanh tiêu biểu**

Máy xây dựng (Máy cắt thép, máy đầm, máy trộn bê tông, trạm trộn...); Máy khai thác đá, dây truyền nghiền sàng đá; Máy nén khí; Máy bơm công nghiệp, bơm nước thải công nghiệp; Thiết bị nâng hạ; Máy, dụng cụ cầm tay, thiết bị bảo dưỡng.



#### **2.1.5. Thực trạng nguồn nhân lực công ty**

Cùng với sự khó khăn chung của nền kinh tế và ngành xây dựng, xây lắp, đội ngũ nhân lực của công ty qua các năm gần đây ngày càng thu hẹp. Hiện nay toàn công ty có 171 người. Số lao động bình quân và mức thu nhập bình quân trong công ty TNHH Thiên Hòa An (phụ lục 15)

Lao động qua các năm giảm đi so với năm trước. Năm 2013 còn 185 người là do công ty chuyển đổi và giảm biên chế lao động bằng hình thức sát nhập một số phòng ban, chức danh với mục đích giảm nhẹ bộ máy tổ chức để tạo điều kiện cho công tác quản lý hiệu quả hơn. Tuy nhiên việc cải cách này không thể đem lại hiệu quả khi mà sự ảm đạm của nền kinh tế là xu hướng chung. Năm 2014 hàng loạt CBCNV rời bỏ công ty. Đặc biệt là các cán bộ kinh doanh theo các dự án. Ban dự án gần như được thành lập lại vào thời điểm tháng 9 năm 2014. Nguyên nhân của điều này ngoại trừ ảnh hưởng của nền kinh tế đáng kể đến là các chính sách nhân sự lỗi thời, không cập nhật kịp biến động trên thị trường, tạo ra tâm lý làm việc gò bó và sức ép đến CBCNV. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới công tác tổ chức đánh giá thực hiện công việc của doanh nghiệp, đặc biệt là việc đo lường, xác định các chỉ tiêu, tiêu chí



đánh giá đồng thời sử dụng kết quả đánh giá một cách hợp lý đảm bảo đánh giá đúng thực hiện công việc và CBNV gắn bó với công ty.

**\* Cơ cấu theo bộ phận giới tính trình độ chuyên môn**

Cơ cấu lao động theo giới tính và trình độ ( phụ lục 12) cho thấy trong tổng số lao động, những người có trình độ chuyên môn là Đại học và sau đại học chiếm nhiều nhất với tỉ lệ 68,16 %, tiếp theo đó là trình độ Cao Đẳng với 20,47 % và Trung cấp với 11.69% cuối cùng chiếm tỉ lệ nhỏ nhất là trình độ Trung học phổ thông với 4,68%. Xét về thực tế, những nhân viên trình độ cao chiếm tỉ lệ khá lớn, nguyên nhân là do đặc thù ngành nghề của công ty mạnh về thương mại và kinh doanh hơn sản xuất. Vị trí công nhân sản xuất với trình độ trung cấp và cao đẳng tập trung chủ yếu tại nhà máy sản xuất Ngọc Hồi và chiếm ít hơn. Tuy nhiên điều này không có ý nghĩa chất lượng lao động đáp ứng nhu cầu của công ty. Bởi vì mặc dù đa phần lao động được tuyển vào công ty đều qua đào tạo với trình độ cao nhưng lại thiếu kinh nghiệm thực tế. Với đặc thù là ngành kinh doanh lắp ráp và sản xuất linh kiện cho máy xây dựng và máy phát điện nên lao động nam giới của công ty cao hơn khá nhiều lao động nữ. Tại thời điểm cuối năm 2014 thì tỉ lệ này là 78.36 % là nam giới và 21.64 % là nữ giới. Trong đó nữ giới phần lớn làm việc trong khối gián tiếp và khối phục vụ.

**\* Cơ cấu lao động phân theo nghiệp vụ và vùng miền**

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo vùng miền**

Đơn vị: Người

| <b>Khối nghiệp vụ</b>  | <b>Hà Nội</b> | <b>Hồ Chí Minh</b> | <b>Đà Nẵng</b> | <b>Vinh</b> | <b>Hung Yên</b> | <b>Tổng</b> |
|------------------------|---------------|--------------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|
| <b>Khối gián tiếp</b>  | 35            | 3                  | 1              | 3           | 2               | 44          |
| <b>Khối phục vụ</b>    | 55            | 6                  | 2              | 2           | 1               | 66          |
| <b>Khối kinh doanh</b> | 44            | 9                  | 6              | 2           | 0               | 61          |
| <b>Tổng</b>            | 134           | 18                 | 9              | 7           | 3               | 171         |

( Nguồn : Học viên tự tổng hợp theo tài liệu phòng NS- HC)

Bảng số liệu cho ta thấy sự khác biệt về quy mô của trụ sở và các chi nhánh, đồng thời nó cũng thể hiện rõ chức năng của các chi nhánh này dựa trên cơ cấu về khối nghiệp vụ. Tại công ty CBCNV được chia làm 3 khối nghiệp vụ. Cụ thể :

- Khối gián tiếp bao gồm: ban giám đốc, hành chính, nhân sự, nghiên cứu thị trường, xuất nhập khẩu
- Khối phục vụ bao gồm: Trung tâm Tư vấn lắp đặt, bảo hành và sửa chữa thiết bị. và Nhà máy sản xuất cơ khí và lắp ráp
- Khối kinh doanh bao gồm: Các đại lý, cửa hàng bán lẻ, phòng kinh doanh và phòng dự án.

**\* Cơ cấu lao động phân theo độ tuổi**

***Bảng 2.2: Cơ cấu lao động phân theo độ tuổi***

| <b><i>Độ tuổi</i></b> | <b><i>Số lượng</i></b> | <b><i>Tỉ lệ</i></b> |
|-----------------------|------------------------|---------------------|
| <b>Dưới 35</b>        | 97 người               | 56.73 %             |
| <b>35-50</b>          | 70 người               | 40.94 %             |
| <b>50 trở lên</b>     | 4 người                | 2.33 %              |
| <b>Tổng</b>           | 171 người              | 100 %               |

*( Nguồn : Học viên tự tổng hợp theo tài liệu phòng NS- HC)*

Ở công ty, đội ngũ CBCNV khá cân bằng để đảm bảo đội ngũ trẻ kế cận và đội ngũ lao động “cứng” để dẫn dắt. Số người có độ tuổi dưới 35 chiếm tỷ trọng nhiều nhất với 56.73%. tiếp theo đó là 40,94 % CBCNV ở độ tuổi 35-50 và chỉ có 4 người thuộc ban giám đốc có độ tuổi trên 50.

## **2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An**

### **2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá**

Hiện nay công ty áp dụng Quy chế đánh giá xếp loại CBCNV của công ty xây dựng từ năm 2009 và năm 2011 có sửa đổi. Kết quả đánh giá trong quy

trình đánh giá được các cán bộ quản lý sử dụng vào các mục đích riêng như sau:

- + Kết quả đánh giá tháng được sử dụng để tính lương cho người lao động. Kết quả này được sử dụng để tính cả vào phần lương cơ bản ( dùng để đóng bảo hiểm xã hội, tính nghỉ chế độ,...). Đồng thời cũng được sử dụng để tính trả lương hoàn thành công việc.

- + Kết quả đánh giá được sử dụng vào một số chính sách quản trị khác như bố trí, sắp xếp, chuyển công tác đối với mỗi người lao động.

- + ĐGTHCV là cơ sở của hoạt động đào tạo của công ty. Tuy không tổ chức các buổi đào tạo quy mô lớn trên toàn công ty. Nhưng kết quả đánh giá được sử dụng để mỗi bộ phận lên kế hoạch công việc và phân công các đồng nghiệp phối hợp, bổ sung và giúp đỡ nhau trong quá trình công việc.

Bên cạnh những nhận thực rõ ràng về mục tiêu ĐGTHCV thì thông quá trình thực hiện ĐGTHCV công ty còn chưa thực hiện được một số mục tiêu quan trọng của đánh giá thực hiện công việc:

- + Chính vì kết quả đánh giá thực hiện công việc gắn với lương một cách chặt chẽ nên sự công bằng và chính xác cần phải được chú trọng. Tuy công ty đã có chính sách gắn lương, thưởng với kết quả đánh giá thực hiện công việc nhưng chính sách lương lại chưa rõ ràng. Từ đó dẫn đến hiện tượng áp dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc không chính xác, ảnh hưởng đến công tác trả lương, thưởng.

- + Đối thoại trong đánh giá thực hiện công việc còn chưa tạo được sự đồng thuận cao, chưa thực sự tăng cường được hiểu biết lẫn nhau trong quá trình làm việc. Việc đặt mục tiêu cá nhân người lao động vào mục tiêu chung của công ty, cải thiện thực hiện công việc và hướng người lao động theo định hướng của công ty còn chưa hiệu quả.

**Bảng 2.3. Nhận thức về mục tiêu của ĐGTHCV của CBCNV công ty**

Đơn vị : %

| STT | Nhận định                                                                    | Số lượng  | Tỉ lệ |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| 1   | Cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động                           | 28 người  | 22.04 |
| 2   | Căn cứ để trả lương, thưởng và xét nâng bậc lương hàng tháng                 | 127 người | 100   |
| 3   | Làm căn cứ sử dụng và sắp xếp lao động ( đề bạt, thăng tiến, phân công ...)  | 98 người  | 77.16 |
| 4   | Làm căn cứ để đào tạo, đào tạo lại cán bộ công nhân viên (CBCNV) cho phù hợp | 20 người  | 15.75 |
| 5   | Cải thiện điều kiện làm việc, môi trường làm việc                            | 5 người   | 3.94  |
| 6   | Mục tiêu khác:                                                               | 6 người   | 4.72  |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Kết quả khảo sát tại bảng 2.5 cho thấy có 06 CBCNV trả lời phương án “Mục tiêu khác”, trong đó có 1 ý kiến ”không nắm rõ được mục tiêu” và 1 ý kiến mục tiêu của ĐGTHCV là ”tăng cường trao đổi , tạo sự minh bạch” và một ý kiến cho rằng ĐGTHCV ”chỉ ra nhược điểm và nguyên nhân của nó trong quá trình làm việc.” Bên cạnh đó 100% CBCNV tham gia khảo sát chọn phương án B, đó là phục vụ mục đích trả lương, thưởng hàng tháng. 77.16 % cho rằng ĐGTHCV là để làm căn cứ sử dụng và sắp xếp lao động ( chuyển, đề bạt, thăng tiến, phân công ...) Chỉ có 22.04% chọn phương án A là để cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động, 15.75% chọn phương án D là làm căn cứ để đào tạo, đào tạo lại cán bộ công nhân viên (CBCNV) cho phù hợp và 3.94 % cho rằng ĐGTHCV là để cải thiện điều

kiện làm việc, môi trường làm việc. Qua các con số này, chúng ta có thể hiểu rằng mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc vào cải tiến sự thực hiện công việc, cải thiện điều kiện và môi trường làm việc, làm căn cứ để đào tạo còn chưa được người lao động đón nhận. Mục tiêu quan trọng nhất của ĐGTHCV là cải thiện sự thực hiện công việc mà người lao động trong công ty chỉ có 22.04 % người đồng ý thì đây là một sự thiếu sót lớn trong công tác ĐGTHCV.

Bên cạnh đó có thể nhận thấy CBCNV trong công ty đều hiểu mục đích của công tác ĐGTHCV là để trả lương, trả thưởng hàng tháng mà ít quan tâm đến các mục tiêu khác của ĐGTHCV.

### ***2.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá***

#### ***2.2.2.1 Đối tượng được đánh giá***

Đối tượng đánh giá thực hiện công việc là toàn bộ cán bộ nhân viên đang làm việc tại công ty. Đó là một khối lượng đối tượng đánh giá khá lớn với những đặc thù công việc rất cụ thể và khác biệt riêng. Vì vậy, người lao động trong công ty được phân ra làm 3 nhóm đối tượng đánh giá bao gồm nhóm CBNV kinh doanh, nhóm CBNV gián tiếp và nhóm CBNV phục vụ. Việc xác định đối tượng như vậy là tương đối hợp lý phù hợp với mục tiêu đánh giá cũng như xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá và tỉ trọng điểm cho các tiêu chí cho phù hợp với đặc thù công việc.

#### ***2.2.2.2 Chu kỳ đánh giá***

Chu kỳ đánh giá là một tháng 1 lần, đây là chu kỳ hợp lý với mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc dùng để trả lương. Tuy nhiên công ty không có định kỳ đánh giá quý. Chu kỳ đánh giá năm: là chu kỳ đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự. Đồng thời cũng là quy trình để đánh giá bậc lương và ra quyết định tăng lương.

**Bảng 2.4 Ý kiến của người lao động về chu kỳ đánh giá  
hiện tại công ty đang áp dụng**

Đơn vị: %

| STT | Mức độ đánh giá  | Số lượng  | Tỉ lệ |
|-----|------------------|-----------|-------|
| 1   | Rất hợp lý       | 2 người   | 1.57  |
| 2   | Hợp lý           | 108 người | 85.04 |
| 3   | Không hợp lý     | 14 người  | 11.02 |
| 4   | Rất không hợp lý | 3 người   | 2.36  |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Trong kết quả điều tra, 85,04 % người lao động nhận thấy chu kỳ đánh giá là hiện tại là hợp lý và chỉ có 1,57 % người lao động cho rằng chu kỳ đánh giá là rất hợp lý. Và 11.02 % cho rằng chu kỳ không hợp lý. Ý kiến đóng góp cụ thể của người lao động như sau:

**Bảng 2.5 Kết quả khảo sát về chu kỳ đánh giá mà người lao động mong muốn**

Đơn vị : %

| STT | Chu kỳ hợp lý | Số lượng  | Tỉ lệ |
|-----|---------------|-----------|-------|
| 1   | 1 quý         | 34 người  | 26.77 |
| 2   | 6 tháng       | 10 người  | 7.87  |
| 3   | 1 năm         | 9 người   | 7.08  |
| 4   | 1 tháng       | 120 người | 94.48 |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Kết quả này cho thấy chu kỳ đánh giá tháng mà công ty đang áp dụng được nhiều người lao động đón nhận. Chu kỳ đánh giá thực sự phù hợp với mục tiêu của đánh giá đó là phục vụ cho công tác trả lương hàng tháng của người lao động. Tuy nhiên khá nhiều CBNV thuộc bộ phận kinh doanh cho rằng chu kỳ tháng như vậy là không hợp lý và họ mong muốn được đánh giá theo quý hoặc nửa năm. CBNV thuộc khối kinh doanh cảm thấy có nhiều mệt

mỗi với quy trình đánh giá, theo trao đổi chuyên sâu tác giả tìm hiểu được CBNV cảm thấy có quá nhiều tiêu chí nhỏ để đánh giá, cảm giác áp lực khi tất cả các yếu tố soi xét theo chu kỳ tháng và mất nhiều thời gian đánh giá của cả nhân viên và quản lý.

### **2.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá**

#### **2.2.3.1. Tổng quan về tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của công ty TNHH Thiên Hòa An.**

Về nội dung đánh giá thì Công ty TNHH Thiên Hòa An triển khai trên 3 nội dung chính thuộc về 01 tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc và 02 tiêu chuẩn thuộc về tiêu chuẩn hành vi gồm: tiêu chuẩn hành vi thuộc về nội dung công việc cần thực hiện và tiêu chuẩn hành vi trong nội quy chung của công ty. Gần đây vào đầu năm 2013 ban lãnh đạo đặc biệt quan tâm đến đội ngũ kinh doanh và chỉ đạo thay đổi biểu mẫu đánh giá các bộ kinh doanh nên biểu mẫu đánh giá hiện đang áp dụng của cán bộ thuộc khối kinh doanh khác với CBNV thuộc khối gián tiếp và khối phục vụ.

Kết cấu của bảng đánh giá CBNV thuộc khối kinh doanh (phụ lục 02)

Kết cấu của bảng đánh giá CBNV thuộc khối phục vụ và gián tiếp (phụ lục 03)

Để xác định các tiêu chí, nội dung cơ bản cần đánh giá thì công ty dựa nhiều vào bản mô tả công việc. Từ bản mô tả công việc công ty sẽ xác định các công việc thuộc về nhiệm vụ của người lao động. Đặt mục tiêu cụ thể thành tiêu chuẩn cho người lao động ở các công việc, nhiệm vụ mà công ty muốn hướng CBNV quan tâm. Dựa vào chiến lược phát triển và mục tiêu đánh giá, công ty có thể đưa ra một số nội dung đánh giá khác ảnh hưởng đến việc thúc đẩy tiến trình thực hiện thành công các mục tiêu mà công ty hướng tới như các mục tiêu về phát triển cá nhân, kèm cặp nội bộ,... Các nội dung, nhiệm vụ lặp đi lặp lại hàng tháng được miên tả trong nội dung thực hiện

công việc tháng và các tiêu chí đánh giá này tính định lượng còn khá cao. Cuối cùng là tiêu chí về ý thức chấp hành kỷ luật. Tiêu chí này đối với CBNV kinh doanh đánh giá hành vi bắt buộc phải tuân theo của CBNV và mang tính chất điểm trừ nếu không được thực hiện đúng và dựa vào Bảng tra cứu lỗi vi phạm kỷ luật (phụ lục 04) để xác định điểm trừ. Còn đối với CBNV gián tiếp và phục vụ thì nội dung đánh giá thứ 3 là nội dung đánh giá áp dụng cho tất cả CBNV trong công ty được xác định dựa trên nội dung về ý thức kỷ luật theo Phân loại lao động (phụ lục 05)

Ta có thể nhận thấy rằng các tiêu chí đánh giá được phân bổ vào 3 nội dung đánh giá và số lượng tiêu chí đánh giá là khá nhiều nhưng mỗi tháng thì chỉ sử dụng một số tiêu chí cụ thể phù hợp với mục tiêu của công ty chứ không sử dụng tất cả các tiêu chí. Có thể thấy với số lượng các tiêu chí đánh giá không nhiều nhưng cụ thể và dễ hiểu, các tiêu chí này đã chỉ được ra các công việc chính mà người lao động cần hoàn thành, Việc tiêu chuẩn hóa tiêu chí thành các con số có thể định lượng được thì các tiêu chuẩn đã chỉ ra mức độ mà người lao động cần đạt được. Hệ thống tiêu chí đánh giá mọi vị trí, chức danh trong công ty đều đảm bảo được ba nội dung chính bao gồm nội dung về mục tiêu công việc, nội dung về thực hiện công việc và nội dung về hành vi thái độ, ý thức chấp hành kỷ luật trong quá trình thực hiện công việc của người lao động trong công ty. Căn cứ vào mức độ quan trọng của các tiêu chí đánh giá đối với kết quả công việc cuối cùng, tỉ trọng điểm dành cho mỗi tiêu chí là khác nhau đối với từng bộ phận. Cụ thể được qui định tại Bảng điểm tối đa của các tiêu chí phân theo khối nghiệp vụ (phụ lục 06)

#### *2.2.3.2. Hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của công ty TNHH Thiên Hòa An*



Như đã phân tích ở trên thì hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của công ty TNHH Thiên Hòa An được quy định trong hai biểu mẫu khác nhau.

**\* Đối với CBNV thuộc khối kinh doanh:**

Bảng đánh giá mục tiêu và hoàn thành công việc của một nhân viên kinh doanh thuộc ban dự án ( phụ lục 07)

*Nhóm thứ nhất* là nhóm nội dung liên quan đến mục tiêu công việc:

Đối với bộ phận kinh doanh thì được quy thành các tiêu chí cụ thể như: Doanh thu; Số lượng khách hàng cũ quay lại; Số lượng khách hàng mới; Công nợ; Thông tin về đối thủ cạnh tranh. Các tiêu chí này được quy định thành tiêu chuẩn và được phân việc theo tháng. Sau khi hoàn thành công việc CBNV báo cáo cụ thể tình trạng công việc đã tiến hành xong và nộp kèm với biểu mẫu Báo cáo đánh giá như biểu mẫu đánh giá thực hiện mục tiêu tháng (phụ lục 08)

Từ các biểu mẫu này ta có thể nhận thấy rằng các tiêu chí của công ty rõ ràng, có mạch lạc và liên kết với nhau. Các tiêu chí mục tiêu đo lường được và trong báo cáo gắn liền với kết quả thực hiện công việc. Không phải nhiệm vụ nào cũng được lựa chọn làm nội dung để đánh giá mà chỉ chọn lọc các nội dung chính theo mục tiêu của tổ chức để định hướng người lao động.

*Nhóm thứ hai:* là nhóm tiêu chuẩn liên quan đến thực hiện công việc tháng. Nhóm tiêu chí này đã chỉ ra được những kết quả mà CBNV cần hoàn thành trong tháng, những công việc chính để thực hiện mục tiêu. Tuy nhiên tiêu chuẩn về thực hiện công việc tháng này độ định tính không cao. Các tiêu chuẩn về nội dung công việc, việc thực hiện nhiệm vụ thuộc chức danh công việc đảm nhận được đánh giá một cách định tính, miêu tả khái quát. Thông qua cán bộ quản lý trực tiếp để xác định chứ không áp dụng một tiêu chuẩn cách rõ ràng. Đây là các nội dung, tiêu chí ảnh hưởng lớn quá trình làm việc

và đưa đến kết quả cuối cùng là mục tiêu doanh số. Phần nội dung đánh giá này có thể hiểu là cơ chế xác định quyền của cán bộ trực tiếp quản lý đối với nhân viên của mình. Có một nghịch lý ở tỉ trọng điểm, nội dung công việc là vấn đề quan trọng nhất đối với người lao động nên tỷ trọng cho phần đánh giá nhiệm vụ thường phải cao hơn các nội dung đánh giá khác. Nhưng trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty đối với CBNV kinh doanh thì tỉ trọng điểm của các nội dung đánh giá lại chênh lệch khá lớn và đi ngược lại với thông thường. Đó là nội dung về các tiêu chí mục tiêu công việc đạt được chiếm 80% và nội dung để đánh giá thực hiện nhiệm vụ theo chức danh công việc chiếm 20 %. Mục tiêu của việc đặt ra chênh lệch tỉ trọng này là để cán bộ kinh doanh chú trọng đạt được kết quả cuối cùng là mục tiêu doanh số, tăng cường tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Nhưng bên cạnh đó cũng cần duy trì cân cân về đánh giá quá trình làm việc để tạo động lực lao động, người lao động có thể yên tâm, nỗ lực làm việc. Với điểm đánh giá được phân bổ tỉ trọng chênh lệch như vậy tạo ra ảnh hưởng rất nhiều tới tâm lý của người lao động.

Điểm thưởng cho việc vượt mức tiêu chuẩn đề ra đã bị bỏ đi và điều này là một bất cập lớn, gây nên tâm lý chây ỳ. Khi đã có đủ danh số thì không nỗ lực hơn nữa trong công việc vì có kết quả cao hơn cũng không được ghi nhận mà tiêu chuẩn của tháng sau có thể tăng lên và nếu không đạt được thì ảnh hưởng đến chế độ lương và các chế độ khác.

*\*Đối với bộ phận phục vụ*

Bảng đánh giá mục tiêu và hoàn thành công việc của một công nhân (phụ lục 09)

*Nhóm thứ nhất:* là nhóm nội dung liên quan đến mục tiêu công việc chiếm tỉ trọng 20/100 với 01 tiêu chuẩn duy nhất chính là Khối lượng công việc được giao. Đây là tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của cả

tháng. Tiêu chuẩn cho tiêu chí này được tổ trưởng phân công xuống cho từng CBCNV dựa trên mức khoán tập thể của tháng theo mục tiêu công ty đề ra.

*Nhóm thứ hai:* là nhóm nội dung liên quan đến nội dung công việc chiếm tỉ trọng 65/100 bao gồm các tiêu chí: công việc giao phải hoàn thành đúng tiến độ; Đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật đề ra; Bảo đảm an toàn người thiết bị, máy nơi làm việc; Bảo đảm công cụ dụng cụ do mình quản lý không mất mát và bảo quản đúng quy trình sử dụng; Báo cáo công việc hàng ngày trung thực, chính xác đầy đủ. Thực hiện quy trình sản xuất; Tránh lãng phí vật tư, nhân công; Thực hiện tốt công việc của nhân viên trong bộ phận khi đảm nhận thay thế. Giao nhận đầy đủ công việc đang làm khi nghỉ phép và làm thay thế (thông tin công việc, các vướng mắc đang giải quyết).

*Nhóm thứ ba* là nhóm các tiêu chí liên quan đến các tiêu chuẩn hành vi định hướng CBCNV về các nội quy chung và văn hóa doanh nghiệp chiếm 15/100 điểm, nhóm tiêu chí này định hướng người lao động tới ý thức trách nhiệm, hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau, khả năng làm việc nhóm, làm việc tập thể trong quá trình sản xuất đảm bảo khối lượng công việc hoàn thành và đáp ứng được yêu cầu sản xuất.

Ưu điểm : Số lượng các tiêu chí đánh giá phù hợp, nội dung đánh giá cũng đã chi ra được các nhiệm vụ chính mà người lao động cần hoàn thành và quan tâm. Cách phân tỉ trọng điểm và cách cho điểm trừ theo các tiêu chí dễ hiểu và dễ thực hiện.

Tuy nhiên ta có thể nhận thấy rõ sự trùng lặp hay còn chưa rõ ràng cụ thể ở các tiêu chí thuộc 3 nội dung. Mục tiêu công việc chỉ là khối lượng công việc thì chưa đầy đủ. Mục tiêu về khối lượng được hoàn thành mà không chú trọng về thời hạn và chất lượng thì sản phẩm làm ra cũng không có giá trị. Nhóm nội dung tiêu chí thứ 2, nội dung công việc cũng bị trùng với nhóm nội dung về ý thức. Các tiêu chí này đều chưa có tiêu chuẩn và

được định lượng rõ ràng. Cách cho điểm phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Tỉ trọng điểm theo các tiêu chí được phân chia còn chưa hợp lý, mặc dù hướng dẫn cho điểm cũng đã phần nào nói lên tầm quan trọng của mỗi tiêu chí khi quy định ‘lỗi nhẹ’ vẫn trừ hết toàn bộ số điểm nhưng tính răn đe và tác động chưa cao. Bên cạnh đó tiêu chí không được chuẩn hóa nên còn mang tính định tính, hầu hết đánh giá ở mức đạt hay không đạt,

Nguyên nhân của vấn đề này có thể là do quan điểm của nhà lãnh đạo chỉ chú trọng đến kết quả thực hiện công việc về số lượng công việc mà chưa quan tâm đến nội dung thực hiện công việc. Cũng có thể là do người tham gia xây dựng quy chế đánh giá chưa quan tâm đến tiêu chí này, hoặc thiếu sót trong quá trình xây dựng các tiêu chí.

**\*Đối với bộ phận gián tiếp**

Bảng đánh giá mục tiêu và hoàn thành công việc của một nhân viên nhân sự hành chính (phụ lục 10)

Do cùng được xây dựng vào năm 2009 bởi cùng một tổ làm việc nên nội dung, tiêu chí đánh giá của bộ phận gián tiếp và bộ phận phục vụ có nhiều nét tương đồng. Tuy nhiên việc đánh giá lao động gián tiếp là tương đối khó khăn khi mà tính chất công việc của lao động gián tiếp phân bổ dài theo các tháng mà kết quả có thể chỉ phản ánh tại một thời điểm khá xa trong tương lai như cuối năm, cuối quý,.... Vì vậy mục tiêu tháng của khối lao động gián tiếp rất khó để định lượng. Bên cạnh đó các nội dung công việc chính để thực hiện mục tiêu được lặp đi lặp lại nhưng cũng khó có thể tiêu chuẩn hóa, định lượng hóa mà chỉ mô tả khái quát yêu cầu tối thiểu phải đạt được. Vì vậy các tiêu chí đưa ra cho lao động gián tiếp cũng mang tính định tính và hầu hết đều đánh giá đạt hay không đạt. Tỉ trọng điểm cho các tiêu chí của khối lao động gián tiếp cũng có sự khác biệt lớn với hai bộ phận còn lại khi mà mục tiêu

công việc chỉ chiếm 8/100 và nội dung công việc chiếm tỉ trọng 77/100 và tiêu chí về thực hiện nội quy và văn hóa doanh nghiệp chiếm 15/100 điểm. Tỉ trọng này là phù hợp với tính chất công việc của lao động gián tiếp và định hướng người lao động vào các công việc chính phải hoàn thành trong tháng.

Theo kết quả điều tra ý kiến của người lao động về mức độ hiểu các tiêu chí, tiêu chuẩn công ty đưa ra để đánh giá thì có 9,44 % hiểu rất rõ và 63,78 % người lao động hiểu rõ các tiêu chí đánh giá và 22,83 % đã hiểu các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình. Đây đa phần là CBCNV thuộc khối kinh doanh và khối gián tiếp. Bên cạnh đó có 5 người lao động đánh dấu và mục không hiểu và cả 5 người lao động này đều thuộc khối phục vụ.

**Bảng 2.6 Sự hiểu biết của CBCNV về tiêu chí đánh giá**

Đơn vị : %

| STT | Mức độ đánh giá | Số lượng | Tỉ lệ |
|-----|-----------------|----------|-------|
| 1   | Hiểu rất rõ     | 12 người | 9.45  |
| 2   | Hiểu rõ         | 81 người | 63.78 |
| 3   | Hiểu            | 29 người | 22.83 |
| 4   | Không hiểu      | 5 người  | 3.94  |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Điều này chỉ ra một cách rõ ràng các tiêu chí , tiêu chuẩn đánh giá của công ty xây dựng đã khá rõ ràng và cụ thể, có mức độ đón nhận và đồng tình của người lao động khá cao. Tuy nhiên các tiêu chí đánh giá khối phục vụ đặc biệt là vị trí công nhân thì còn chưa đạt được sự đồng thuận cần sự quan tâm và điều chỉnh. Nguyên nhân của điều này là do kết quả phân tích công việc của công ty khá thành công. Tuy chưa có bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc nhưng bản mô tả công việc rõ ràng và làm cho người lao động hiểu rõ vị trí của mình trong cơ cấu tổ chức của công ty, các trách nhiệm và nhiệm vụ

chính là mình phải thực hiện. Từ đó các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá tuy độ định lượng còn chưa cao nhưng cũng là các tiêu chí được mô tả sát với thực tế công việc mà mỗi người lao động đảm nhận.

Một nguyên nhân nữa có lẽ lý giải đó là do trình độ khác nhau, công nhân ko có ý thức chủ động tiếp nhận thông tin. Họ có trình độ hiểu biết ít hơn và vị trí làm việc tại nhà máy, ít tiếp xúc với máy tính cũng là một rào cản khiến họ không nắm bắt được tiêu chí ĐGTHCV. Bên cạnh đó qua quá trình khảo sát về tính khả thi của các tiêu chuẩn công ty đặt ra cho người lao động thì nhận được kết quả sau :

**Bảng 2.7 Khảo sát về tính khả thi của tiêu chí mục tiêu công việc**

Đơn vị: %

| STT | Kết quả đánh giá                         | Số lượng | Tỉ lệ |
|-----|------------------------------------------|----------|-------|
| 1   | Vượt chỉ tiêu                            | 3        | 2.36  |
| 2   | Đạt chỉ tiêu                             | 115      | 90.55 |
| 3   | Không đạt chỉ tiêu, cách chỉ tiêu khá xa | 9        | 7.08  |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

90.55% người lao động đạt các chỉ tiêu chủ yếu là lao động gián tiếp và lao động phục vụ. Chỉ có 2.36 % cán bộ nhân viên vượt chỉ tiêu đặt ra và cả 3/127 cán bộ nhân viên này đều thuộc khối kinh doanh. Bên cạnh đó có 7,09% lao động tức 9/127 người được hỏi không đạt được chỉ tiêu hoặc cách chỉ tiêu khá xa. Điều này chỉ ra rằng chỉ tiêu doanh số đang áp xuống các CBNV thuộc khối kinh doanh là cao, áp lực khá nặng nề. Tiêu chuẩn mục tiêu này còn chưa thực tế và tính khả thi thấp. Không phù hợp với tình hình thị trường thực tế và không thúc đẩy được hoạt động của CBNV. Điều này sẽ dẫn đến ảnh hưởng cả về động lực tinh thần và động lực vật chất của CBNV. Về tinh thần thì sự chán nản sẽ là phổ biến khi CBNV trong khối kinh doanh

nỗ lực như thế nào cũng không đạt được chỉ tiêu đặt ra. Và đặc biệt khi mà kết quả đánh giá thực hiện công việc thấp thì các chế độ đi kèm như lương bổng, khen thưởng đều không đạt được. Bởi vì trong bảng tiêu chí doanh số chiếm điểm cao, nên một sự thay đổi nhỏ của danh số thì cũng ảnh hưởng lớn đến kết quả cuối cùng của ĐGTHCV, vì vậy có thể làm sai lệch kết quả đánh giá nếu tiêu chuẩn đưa ra không có tính khả thi.

#### ***2.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá***

Hiện nay hệ thống ĐGTHCV đang được sử dụng tại Công ty TNHH Thiên Hòa An chưa được đồng nhất trên toàn công ty về biểu mẫu đánh giá. Công ty đang sử dụng song song hai hệ thống ĐGTHCV gồm hệ thống đánh giá thực hiện công việc áp dụng cho CBNV thuộc khối kinh doanh và hệ thống đánh giá thực hiện công việc áp dụng cho CBNV thuộc khối phục vụ và gián tiếp. Tuy nhiên về phương pháp đánh giá thì hai hệ thống này không có sự khác biệt. Phương pháp đánh giá của công ty hiện nay đang áp dụng là phương pháp quản trị bằng mục tiêu, phương pháp ghi chép lưu trữ và phương pháp chỉ số ĐGTHCV(KPI)

##### **Phương pháp quản trị bằng mục tiêu MBO**

Phương pháp này được áp dụng ĐGTHCV cho tập thể lao động toàn công ty trong đó Ban lãnh đạo và trưởng bộ phận, thảo luận duyệt các mục tiêu lớn, nhỏ cho bộ phận, cho từng CBNV theo từng tháng. Các mục tiêu này được mô tả rõ ràng bằng con số cụ thể với thời hạn hoàn thành cụ thể theo quy trình tại phụ lục 13. Ta có thể nhận thấy rõ các mục tiêu công việc chính được đưa ra đi kèm với phân tích và ghi chú để biện giải. Đồng thời đi theo trình tự từ thấp đến cao xét duyệt đảm bảo tính thực tế hơn. Người nhân viên dựa trên tình hình thực tế hoạt động của tháng, của cùng kỳ năm ngoái,.. và các xu hướng của năm để đưa ra mục tiêu cho mình, cấp trung là cấp quản lý trực tiếp trên cơ sở đề xuất của nhân viên và thông tin mà cấp trung nắm được

đưa ra định hướng và kế hoạch phát triển của bộ phận sau đó trình thư ký tổng giám đốc để tổng hợp và xin ý kiến chỉ đạo của Tổng giám đốc. Tổng giám đốc và ban lãnh đạo kết hợp cung hiện tại và định hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo, với các thông tin nhiều hơn, bao phủ hơn, với tầm chiến lược. Tổng giám đốc sẽ điều chỉnh mục tiêu, có thể đưa ra mục tiêu mục tiêu về danh số mặt hàng mới, .... Tổng giám đốc triệu tập họp để định hướng lại và tạo sự thống nhất về kế hoạch hành động để các phòng ban có thể đạt mục tiêu cuối tháng. Thực chất quy trình này là để quản trị mục tiêu của tổ chức, chi nhỏ mục tiêu của tổ chức trong sự phối hợp của các phòng ban. Áp mục tiêu của công ty thành mục tiêu của cá nhân. Khi các cá nhân thực hiện được mục tiêu công ty đề ra thì mục tiêu lớn của bộ phận và của cả tổ chức đc hoàn thành.

Phương pháp chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI) kết hợp cùng phương pháp thang đo

Phương pháp này được áp dụng rất linh hoạt tại công ty TNHH Thiên Hòa An. Các KPI tập trung vào đầu ra- out put được sử dụng để đo lường hiệu quả làm việc trong mỗi tháng của các nhân viên kinh doanh và các KPI về hành vi được tập trung để đo lường hiệu quả làm việc trong mỗi tháng của các nhân viên gián tiếp và phục vụ. Các yếu tố đánh giá được cập nhật hàng tháng dựa theo phương pháp quản trị mục tiêu tuy nhiên do đặc thù của công việc thì có một số nhiệm vụ thường xuyên được quy định trong mô tả công việc thì không có sự biến động. Các nhiệm vụ bất thường được quy định theo chiến lược phát triển của công ty và chỉ số đo lường thì được công ty xây dựng ngay tại thời điểm ra mục tiêu mới cho nhiệm vụ bất thường. Có thể nhận thấy phương pháp thang đo tính điểm có tác dụng lớn trong việc định hướng người lao động và hạn chế lỗi xu hướng trung bình trong đánh giá. Thêm nữa, nó buộc người lao động phải làm việc hết mình và đề cao tính cẩn



thận mới có thể đạt được số điểm cao vì càng nhiều lỗi thì cơ sở để trừ điểm càng nhiều. Đối với CBNV thuộc khối kinh doanh thì không có điểm thưởng khi vượt chỉ tiêu còn đối với CBNV thuộc khối gián tiếp và khối phục vụ thì vẫn áp dụng chế độ điểm cộng. Có điểm tối đa cho các tiêu chí để thể hiện mức độ ảnh hưởng nhưng không có điểm trừ tối đa, nhiều lỗi thì có thể trừ điểm vượt qua điểm tối đa. Cách cho điểm này tuy mang tính răn đe cao nhưng lại không thể hiện được sự ghi nhận mức độ đóng góp của CBNV.

Phương pháp chi chép, lưu trữ và phương pháp quan sát hành vi.

Hiện nay công ty không có biểu mẫu để thể hiện đang áp dụng phương pháp này trong ĐGTHCV. Tuy nhiên các trưởng bộ phận, các quản lý trực tiếp đã phải tự thống kê theo các hình thức khác nhau như ghi sổ, tổng hợp excel, note vào lịch để ghi nhớ các hành vi tích cực và đặc biệt các hành vi tiêu cực của CBNV để cuối tháng đánh giá có cơ sở để cho điểm trừ hay điểm cộng. Và khi giải thích cho việc cho điểm trừ thì trưởng phòng/ ban, cá quản lý trực tiếp viết ngắn gọn ở dưới cùng của biểu mẫu đánh giá sau đó ký tên. Theo kết quả điều tra thì đa số người lao động của công ty đều đồng ý với các phương pháp đánh giá mà công ty đang áp dụng. Chỉ có 6 người lao động chiếm 4,7 % người được hỏi đánh giá rằng phương pháp ĐGTHCV của công ty hiện này chưa phù hợp. Sau khi trao đổi sâu hơn với 2 trong 6 người này tác giả nhận được phản hồi rằng phương pháp đánh giá của công ty tạo sự o ép thái quá tới CBNV. Khi mắc các lỗi nhẹ không ảnh hưởng đáng kể tới kết quả thực hiện công việc thì vẫn bị trừ điểm khá lớn ở phần nội dung công việc. Điều này có thể giải thích là do cán bộ đánh giá mắc phải lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất: khi đánh giá, người đánh giá có thể bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất của NLD mà bỏ qua đi những hành vi thực hiện nghiêm chỉnh mà người lao động thực hiện trong cả tháng từ đó lỗi nhẹ không được định nghĩa rõ ràng.

**Bảng 2.8 Nhận định của CBCNV về mức độ phù hợp của phương pháp đánh giá**

Đơn vị: %

| STT | Mức độ phù hợp    | Số lượng | Tỉ lệ |
|-----|-------------------|----------|-------|
| 1   | Rất phù hợp       | 2 người  | 1.57  |
| 2   | Phù hợp           | 87 người | 68.5  |
| 3   | Tương đối phù hợp | 32 người | 25.19 |
| 4   | Không phù hợp     | 6 người  | 4.72  |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Thực tế, với việc sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá một cách linh hoạt trong hệ thống ĐGTHCV tại công ty đã mang lại cái nhìn tổng quan hơn cho người lao động về cách thức đo lường kết quả thực hiện công việc của mình. Các phương pháp trên được công ty quy hoạch và tạo biểu mẫu báo cáo vừa dễ hiểu, vừa dễ thực hiện. Tuy còn một số lỗi nhỏ không đáng kể nhưng nếu được quan tâm và chú ý để khắc phục thì các phương pháp đánh giá tiên tiến được áp dụng một cách hiệu quả hơn nữa. Về cơ bản, phương pháp ĐGTHCV của Công ty là tổng hợp các phương pháp đánh giá và đáp ứng được tương đối những mục tiêu đánh giá mà công ty đề ra.

#### **2.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá**

Thông thường, tại các doanh nghiệp có nhiều bộ phận tham gia vào công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Tại Công ty NTHH Thiên Hòa An hiện nay, việc đánh giá được thực hiện tập trung trong các Phòng/ban chức năng đối với cán bộ công nhân viên Phòng/Ban đó. Đồng thời, Công ty cũng lập ra một tổ đánh giá độc lập để theo dõi và duyệt kết quả đánh giá thực hiện công việc các trưởng phòng/ban đưa lên. Điều này tạo ra sự độc lập trong kiểm tra giám sát, tránh được tình trạng bao che khuyết điểm của các cán bộ lãnh đạo trực tiếp đối với nhân viên của mình. Về thẩm quyền đánh giá và xác định cán bộ lãnh đạo trực tiếp tại công ty có thể nhìn thấy rõ

được quy định từ cao xuống theo chức vụ( phụ lục 11). Trong bảng này quy định rõ ràng với từng đối tượng đánh giá sẽ có người đánh giá cụ thể. Quy định trên đây tương đối rõ ràng phù hợp với trách nhiệm quản lý là cấp trên trực tiếp. Tuy nhiên nếu có thể quy định thêm người tham gia đánh giá thì đảm bảo kết quả đánh giá sẽ chính xác cao. Về việc lựa chọn người đánh giá ở đây công ty chỉ lựa chọn đánh giá nội bộ mà không có các đối tượng khác như khách hàng, đối tác,... Tất cả các phản ánh của các đối tượng nằm ngoài công ty đều thông qua quản lý trực tiếp để nắm đầu mỗi thông tin. Theo kết quả khảo sát thì hầu hết CBNV đều đồng ý với điều này. Có 100 % người lao động cho rằng người đánh giá nên là cấp trên trực tiếp và 94% CBNV muốn tự đánh giá bản thân mình. Bên cạnh đó cũng có một số lượng không nhỏ CBNV cho rằng người đánh giá nên mở rộng ra đến đồng nghiệp( 7,8%) hoặc khách hàng(%)

**Bảng 2.9 Khảo sát về người đánh giá mà CBNV cảm thấy phù hợp**

Đơn vị : %

| STT | Người đánh giá phù hợp     | Số lượng  | Tỉ lệ |
|-----|----------------------------|-----------|-------|
| 1   | Cấp trên trực tiếp         | 127 người | 100   |
| 2   | Lãnh đạo cấp cao           | 2 người   | 1.57  |
| 3   | Cấp dưới                   | 3 người   | 2.36  |
| 4   | Đồng nghiệp                | 10 người  | 7.87  |
| 5   | Khách hàng                 | 75 người  | 59.05 |
| 6   | Khác ( xin vui lòng ghi rõ | 0 người   | 0     |
| 7   | Tự đánh giá                | 120 người | 94.49 |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những mối quan tâm hàng đầu của lãnh đạo công ty TNHH Thiên Hòa An. Công ty thực hiện nhiều hình thức đào tạo khác nhau như đào tạo tân binh, đào tạo lãnh đạo, đào tạo nhân viên, đào tạo kèm cặp và tự đào tạo... Trách nhiệm của mỗi lãnh đạo là phải xác định được nhu cầu đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo cho mỗi cán bộ công nhân viên trong đơn vị mình.

Chính vì vậy mà công tác đào tạo người đánh giá cũng được quan tâm và triển khai trên diện rộng. Là một vị trí chủ chốt trong hệ thống đánh giá các cán bộ quản lý trực tiếp được tham gia vào quy trình xây dựng tiêu chí, mục tiêu của CBNV mình quản lý đồng thời cũng được phòng nhân sự hành chính hướng dẫn về các tiêu chí, phương pháp và hướng dẫn cho điểm theo thang điểm của hệ thống đánh giá. Tuy nhiên hiện tại việc đào tạo người đánh giá không được thực hiện một cách chính thức, không có tài liệu đào tạo cụ thể và chính quy. Phòng nhân sự hành chính sẽ gửi các biểu mẫu và quy trình ĐGTHCV được ban hành và hướng dẫn thực hiện cho các cá nhân có trách nhiệm đánh giá qua email để những cán bộ lãnh đạo trực tiếp hiểu và triển khai thực hiện đánh giá. Nếu có bất kỳ thắc mắc hay chưa hiểu rõ về các tiêu chí hay phương pháp đánh giá một hay hai tháng đầu bắt đầu công việc các cán bộ quản lý trực tiếp sẽ liên hệ với phòng nhân sự hành chính để được hỗ trợ và giải đáp thắc mắc. Việc trao đổi thông tin này cũng đảm bảo được phần nào hiệu quả thực hiện đánh giá tuy nhiên nếu thực hiện trao đổi kỹ năng đánh giá, mở lớp thảo luận hay đào tạo kỹ năng đánh giá và được với các chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự đứng lớp thì sẽ tạo hiệu quả cao nhất cho công tác đào tạo người đánh giá. Tuy phần đào tạo người đánh giá được bỏ ngỏ nhưng công ty rất chú trọng đến việc thông tin tới người lao động cách thức đánh giá, quy trình đánh giá và các tiêu chí đánh giá. Các quy định cụ thể về chu kỳ đánh giá, sử dụng kết quả đánh giá vào việc tính lương được công ty dựng thành tài liệu đào tạo tân binh. Tuy chỉ là vài dòng slide cơ bản nhưng CBNV đều hiểu được tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV. Theo kết quả khảo sát thì có khá nhiều người lao động đã tìm hiểu các văn bản hướng dẫn của công ty về ĐGTHCV và đại đa số đều biết đến ĐGTHCV qua buổi tập huấn và đào tạo tân binh. Chỉ có một số ít người lao động hiểu về

cách thức ĐGTHCV quá trao đổi trực tiếp với cấp trên, hay khiếu nại về kết quả và được bộ phận nhân sự giải thích.

**Bảng 2.10 Kết quả khảo sát về kênh thông tin mà CBCNV tiếp cận ĐGTHCV**

Đơn vị: %

| STT | Kênh tiếp cận                                              | Số lượng  | Tỉ lệ |
|-----|------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| 1   | A. Văn bản hướng dẫn của công ty                           | 119 người | 93.70 |
| 2   | B. Buổi tập huấn đào tạo cách đánh giá thực hiện công việc | 120 người | 94.49 |
| 3   | C. Ý kiến khác                                             | 10 người  | 7.87  |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Nguyên nhân có thể là do lãnh đạo cho rằng có thể thông qua phổ biến hướng dẫn đánh giá qua đào tạo tân binh để có cái nhìn tổng quát và gửi văn bản để tìm hiểu chi tiết là người tham gia đánh giá có thể thực hiện tốt công tác này trên thực tế. Tuy nhiên khi đào tạo tân binh hầu hết CBNV mới chưa thực sự nắm bắt rõ ràng và chặt chẽ được công việc và trách nhiệm của mình, tâm lý còn thiếu hòa đồng, cởi mở nên hầu hết không ai đặt câu hỏi cho phần đánh giá thực hiện công việc để tìm hiểu được kỹ càng hơn. Chính vì thế mà kết quả khảo sát thì có 52 CBNV chiếm 40.94 % người tham gia khảo sát mong muốn được công ty đào tạo và hướng dẫn để hiểu rõ thêm về công tác ĐGTHCV. Công nhân và khối ký sự thuộc trung tâm bảo hành có số lượng người lao động mong muốn được đào tạo và hướng dẫn để hiểu rõ thêm về công tác đánh giá. Ở đây có thể nhận thấy kênh truyền thông của ban đánh giá đến CBCNV còn bị đứt gãy vì khoảng cách địa lý và cả chênh lệch về ý thức, trình độ. Như vậy phương pháp truyền tải thông tin, đào tạo đánh giá áp dụng của các lao động khác nhau, không thể giống nhau được.

### **2.2.6. Tổ chức thực hiện**

Việc phân cấp tổ chức hoạt động của công ty tuy không được quy định rõ ràng nhưng trong quá trình hoạt động có thể nhận thấy chức năng và nhiệm vụ của từng đối tượng tham gia quá trình đánh giá

Bước 1 : Cán bộ nhân viên tự đánh giá:CBNV chịu trách nhiệm thực hiện báo cáo đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu tháng đúng thời gian quy định và gửi kèm với biên bản tự đánh giá bản thân theo biểu mẫu ban hành của công ty và gửi cho cán bộ quản lý trực tiếp. Việc tự đánh giá công ty muốn đề cao tính trung thực và thể hiện hiểu biết về trách nhiệm công việc của người lao động.

Bước 2: Cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá: Quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm đôn đốc nhân viên cấp dưới thực hiện công việc. Quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm kiểm tra xác nhận báo cáo đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu tháng của nhân viên cấp dưới. Quản lý trực tiếp sau khi đánh giá CBNV dưới quyền theo biểu mẫu thì tổng hợp và gửi giám đốc mảng các bản đánh giá của NV cấp dưới và bản tự đánh giá của bản thân. Bên cạnh đó quản lý trực tiếp cũng trao đổi với người lao động về kết quả đánh giá của họ. Cung cấp thêm thông tin thiết thực về công việc và nguyên nhân, kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người nhân viên đó đạt được, phân tích những nội dung , kế hoạch hành động chưa đạt so với yêu cầu.

Bước 3: Giám đốc mảng xét duyệt: Sau khi có kết quả đánh giá của cán bộ NV dưới quyền do trường phòng ban hay các quản lý trực tiếp được phân công chuyển lên thì Giám đốc mảng chịu trách nhiệm duyệt, kiểm tra và nhận xét báo cáo kết quả thực hiện công việc của các nhân viên thuộc thẩm quyền mình quản lý và có thể trao đổi thẳng với nhân viên về từng tiêu chí trong biểu mẫu đánh giá đã được thống nhất giữa cán bộ quản lý trực tiếp và

cbnv. Đồng thời đánh giá thực hiện công việc của cán bộ quản lý cấp trung. Tổng hợp các biểu mẫu này và chuyển cho tổ đánh giá

Bước 4: Tổ đánh giá rà soát và kiểm tra: Tổ đánh giá bao gồm ban kiểm soát, trợ lý giám đốc, trưởng phòng nhân sự hành chính và đánh giá chéo giữa các giám đốc mảng với nhau. Tiếp nhận báo cáo tháng, biên bản đánh giá từ các đơn vị bằng bản cứng và bản mềm. Tập hợp báo cáo tháng theo danh sách, kiểm tra, đánh giá lại sự đánh giá của 2 cấp dưới. Điều chỉnh nếu có đánh giá khác, về cơ bản thì tổ đánh giá chỉ có thể tập trung vào 2 nội dung mục tiêu công việc và ý thức tổ chấp hành kỷ luật. Vì đây là hai yếu tố rõ ràng và cụ thể, có thể làm rõ và nhìn nhận kết quả trên con số, công khai minh bạch.

Bước 5: Tổ đánh giá xét duyệt: Sau khi rà soát và kiểm tra tổ đánh giá sẽ họp và chất vấn cùng giám đốc mảng và trưởng bộ phận. Tổ đánh giá yêu cầu giải trình cách cho điểm mà tổ đánh giá cho rằng chưa hợp lý. Tổ đánh giá sẽ là người duyệt kết quả đánh giá cuối cùng và tổng kết thu thập thông tin để làm tổng kết đánh giá kết quả thực hiện công việc của công ty để đưa vào sử dụng trong các hoạt động khác. Như đã phân tích ở trên thì ta có thể hình dung quy trình đánh giá tại công ty TNHH Thiên Hòa An được diễn ra theo từng vòng và tại mỗi vòng lại có các biểu mẫu thiết kế riêng. Quy trình đánh giá có các bước và cách thực hiện rõ ràng tuy chưa được tổng quát thành một văn bản hướng dẫn cụ thể nhưng nó được lặp đi lặp lại hàng tháng như một quy luật bất thành văn. Tuy nhiên ta có thể nhìn thấy một số nhược điểm mà quy trình ĐGTHCV còn mắc phải đó là sự công khai, minh bạch. Kết quả đánh giá chỉ được trao đổi và thống nhất giữa người lao động và cán bộ đánh giá trực tiếp. Sau đó nếu có chỉnh sửa về kết quả ĐGTHCV ở các bước tiếp theo thì không có cơ chế phản hồi thông tin với CBNV.

Thông tin phản hồi tới nhân viên về kết quả đánh giá thực hiện công việc cuối cùng không được thực hiện. Nhiều nhân viên băn khoăn và thắc mắc về mức tiền lương tại sao lại khác biệt so với cách tính của bản thân và khi hỏi ra mới biết kết quả ĐGTHCV đã được tổ đánh giá hay giám đốc mắng thay đổi mà không có sự phản hồi thông tin. Theo kết quả điều tra thì 61 % CBNV mong muốn nhận được kết quả ĐGTHCV qua việc gặp riêng cá nhân. Cũng vì lý do việc trao đổi giữa CBNV và quản lý trực tiếp không phải bước cuối cùng quyết định kết quả ĐGTHCV nên có nhiều CBNV cảm thấy việc phản hồi thông tin qua văn bản là tốt nhất.

**Bảng 2.11 Kênh phản hồi thông tin hiệu quả nhất**

Đơn vị: %

| STT | Kênh tiếp cận          | Số lượng | Tỉ lệ |
|-----|------------------------|----------|-------|
| 1   | Phổ biến qua cuộc họp  | 2 người  | 1.57  |
| 2   | Gặp riêng từng cá nhân | 78 người | 61.42 |
| 3   | Thông qua văn bản      | 45 người | 35.43 |
| 4   | Không cần phản hồi     | 2 người  | 1.57  |

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Thực tế cách thức mà người lao động biết kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình đó là sau khi có kết quả về lương. CBNV tự tính ra mức lương của mình theo công thức và nếu nó có sự thay đổi đột ngột thì họ sẽ phát hiện ra và chỉ khi có thắc mắc, kiến nghị thì mới có sự trao đổi với cán bộ nhân sự hoặc quản lý trực tiếp.

Như vậy có thể thấy, thông tin phản hồi được thực hiện khá tốt ở khâu động thuận giữa cán bộ quản lý trực tiếp nhưng bị đứt đoạn ở các bước tiếp theo trong quy trình đánh giá.



### 2.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá

#### 2.2.7.1 Sử dụng trong chế độ lương, thưởng

Áp dụng đối với bộ phận gián tiếp và bộ phận kinh doanh

Công thức tính :

$$L_{cn} = \frac{ML \times TLVTT \times h_i}{\text{Ngày công chế độ tháng}}$$

Trong đó :

$L_{cn}$ : là lương của cá nhân người lao động

ML: là mức lương mà người lao động nhận được theo thang lương đánh giá giá trị công việc.

TLVTT: Thời gian làm việc thực tế (số ngày công trong tháng,...).

$h_i$ : là phần trăm hoàn thành công việc xác định theo kết quả đánh giá thực hiện công việc của từng vị trí chức danh

Đối với lao động gián tiếp thì họ có thêm phụ cấp ăn trưa và phụ cấp trượt giá. Đối với lao động kinh doanh thì họ có thêm thưởng tháng.

- Thưởng doanh thu : Mỗi tháng mỗi nhân viên kinh doanh có một mục tiêu được khoán về doanh số, nếu trong tháng đó, nhân viên vượt chỉ tiêu doanh số của mình thì sẽ được hưởng từ 0,5- 1% từ phần chênh lệch so với mức khoán (mức % do tổng giám đốc quyết định)

- Thưởng giảm giá tối đa tối thiểu: Trong quá trình giao dịch, mua bán, công ty quy định giảm giá cho khách hàng từ 5 % – 7 %. Nhân viên kinh doanh tự định mức giảm giá và sau khi hoàn thành giao dịch được nhận mức chênh lệch.

Ở đây kết quả đánh giá thực hiện công việc đã được sử dụng trong công thức tính lương tuy nhiên cách tính lương chỉ dựa vào tỷ lệ % hoàn thành công việc tức là thang điểm là 100 và nếu bạn được đánh giá 97/ 100 điểm thì hệ số  $H_i = 0,97$ . Tức là không có sự đánh giá quy đổi cụ thể tỷ lệ %

hoàn thành công việc thành các mức độ theo hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Bên cạnh đó chúng ta có thể nhận thấy mức thưởng doanh thu đã tính đến phần doanh thu vượt khoán của CBNV. Chính vì vậy nếu trong thang đo đánh giá thực hiện công việc tiếp tục để trọng số mục tiêu công việc của CBNV kinh doanh là 80/100 thì áp dụng vào công thức tính lương và thưởng sẽ bị trùng. Hai lần sử dụng kết quả đánh giá mục tiêu doanh số và làm sai lệch mức tiền lương của CBNV đáng được hưởng.

b) Đối với công nhân sản xuất:

Áp dụng đối với:

*Toàn bộ công nhân làm việc ở xưởng sản xuất cơ khí dưới Ngọc Hồi*

Công thức tính :

$$L_{cn} = TLSPK + TLTG$$

Trong đó :

$L_{cn}$ : là lương của cá nhân NLĐ

TLSPK : Là tiền lương sản phẩm khoán của từng công nhân

Được tính theo quy trình sau :

- Tính lương khoán sản phẩm tập thể theo công thức

$$TLSPTTK = \sum \text{ĐGi} \times Qi + \sum \text{ĐGĐHi} \times Qi$$

Trong đó :

TLSPTTK : là quỹ lương sản phẩm khoán của mỗi tổ sản xuất

ĐGi : Là đơn giá khoán cho sản phẩm thứ i

ĐGĐHi: Là đơn giá khoán cho một sản phẩm có tính chất độc hại thứ i

Qi : Khối lượng sản phẩm khoán được hoàn thành

- Chia lương sản phẩm tập thể theo hệ số có sẵn trong từng tổ sản xuất.

Tính ra tiền lương sản phẩm từng công nhân theo công thức:

$$TLSPK = \frac{TLSPTTK \times \text{hệ số} \times TLVSPTT}{\Sigma (\text{hệ số} \times \text{Ngày công chế độ})}$$

TLVSPTT: là thời gian làm việc thực tế của người công nhân khi làm việc hưởng lương sản phẩm khoán

TLTG : là tiền lương thời gian mà NLĐ nhận được cho các công việc thời gian của mình hoặc cho những ngày làm các sản phẩm không có đơn giá khoán.

Được tính theo công thức giống bộ phận kinh doanh và gián tiếp áp dụng cho những sản phẩm mà chưa có đơn giá khoán.

$$TLTG = \frac{ML \times TLVTGTT \times hi}{\text{Ngày công chế độ tháng}}$$

hi: là phần trăm hoàn thành công việc xác định theo thang điểm của từng vị trí chức danh

TLVTGT: là thời gian làm việc thực tế khi công nhân làm các công việc hưởng lương thời gian

Ở đây ngoài việc áp dụng tỷ lệ % hoàn thành công việc giống bộ phận gián tiếp và kinh doanh thì chế độ lương dành cho công nhân còn nhiều bất cập liên quan đến sự tham gia của hi. Tất cả các công nhân dù làm việc tốt hay không, đều được chia lương theo hệ số có sẵn. Hệ số % hoàn thành công việc chủ yếu đánh giá mức độ hoàn thành công việc sản xuất sản phẩm thì lại không được sử dụng làm cơ sở để chia lương sản phẩm tập thể mà lại dùng để tính lương thời gian. Vậy mà mục tiêu khối lượng sản phẩm lại là mục tiêu chung cho các sản phẩm có đơn giá và các sản phẩm không có đơn giá. Đó là một điều bất hợp lý trong việc áp dụng kết quả ĐGTHCV vào chế độ trả lương sản phẩm của công ty.

*2.2.7.2. Sử dụng trong tạo động lực tinh thần cho người lao động qua việc cải thiện môi trường làm việc*

Sự công bằng trong đánh giá là một khía cạnh để mọi người nỗ lực làm việc hơn. Khi đánh giá nội bộ công bằng các nhân viên trong cùng một phòng ban sẽ nhìn nhau và cố gắng. Có được một mục tiêu rõ ràng với các mức lương thưởng rõ ràng để phấn đấu và các tấm gương đi trước đã đạt được thành công. Các phòng ban làm việc với nhau cũng trôi chảy hơn, cố gắng hơn và ôn hòa hơn. Vì trong tiêu chí của ĐGTHCV có tiêu chí đánh giá về phối hợp và hợp tác với các thành viên.

#### *2.2.7.3. Sử dụng trong việc đào tạo và phát triển nhân viên*

Mỗi công ty đều phải xây dựng cho mình một đội ngũ cán bộ kế cận. Đào tạo để các nhân viên mới hiểu rõ công việc và thực hiện công việc được tốt hơn phải dựa vào ĐGTHCV rất nhiều. Phòng Kinh Doanh và Ban Dự Án thường có kế hoạch đào tạo kỹ năng bán hàng với người lao động trực tiếp làm việc với khách hàng. ĐGTHCV còn là cơ sở để phát hiện cán bộ nguồn và xây dựng nội dung phát triển CBCNV. Định hướng để họ phát huy hết khả năng của bản thân cũng như đáng giá và đặt mục tiêu đánh giá để họ nhận biết được định hướng công ty đối với mình. Mục đích cuối cùng của công tác ĐGTHCV đối với người lao động tại công ty đó là nhằm giáo dục, đào tạo và đào tạo lại cho người lao động. Đây là một mục đích thiết thực và phổ biến đối với hệ thống ĐGTHCV của rất nhiều doanh nghiệp khác, giúp tránh được sự tụt hậu, yếu về kỹ năng, kiến thức của đội ngũ lao động. Tuy nhiên việc đánh giá để phục vụ cho mục tiêu này tại Thiên Hòa An thường được triển khai trong nội bộ một phòng ban. Tức là người giỏi hơn sẽ được phân kèm cặp một CBNV mới vào còn non trẻ. Cách đào tạo và vận hành công việc được cầm tay chỉ việc và theo quy mô nhỏ do trưởng bộ phận dẫn dắt.

#### *1.2.7.4. Sử dụng kết quả đánh giá trong bố trí, sử dụng, đề bạt lao động và các nội dung quản trị khác*

Đối với kết quả đánh giá năm được sử dụng vào mục đích xét thưởng năm, xét tăng lương, xét giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, cơ sở cho xây dựng kế hoạch đào tạo và đào tạo lại, xét chuyển công tác và cho thôi việc đối với những CBCNV có kết quả đánh giá quá thấp cụ thể là: chuyển việc với mức lương thấp hơn hoặc miễn nhiệm đối với vị trí quản lý không đạt được yêu cầu. Kết quả đánh giá năm ngoài sử dụng theo mục đích xét tăng lương, xét thưởng còn là cơ sở để chọn lựa cán bộ nguồn và sắp xếp nhân sự hợp lý hơn. Ta thấy được công ty đã sử dụng kết quả đánh giá một cách tương đối hiệu quả, cần phát huy được ưu điểm này trong sử dụng kết quả đánh giá của công ty. Tuy nhiên kết quả đánh giá chưa được sử dụng làm căn cứ để thực hiện cải thiện sự thực hiện công việc trong kỳ đánh giá tiếp theo, đây là một hạn chế của việc sử dụng kết quả đánh giá. Nguyên nhân của hạn chế trên có thể là do CBNV quá tập trung vào kết quả mà không để ý đến phương pháp làm việc. Vì vậy trong quá trình trao đổi họ quên đi việc cần phải nhìn nhận lại nguyên nhân và khắc phục.

### **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An**

#### ***2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong***

##### ***2.3.1.1 Các nhân tố thuộc về mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp***

Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty: Đánh giá thực hiện công việc có nhiệm vụ chính là định hướng người lao động theo mục tiêu phát triển của công ty. Gắn mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức để khi mục tiêu của mỗi cá nhân được thực hiện thì mục tiêu của tổ chức được hoàn thành. Chính vì vậy với mục tiêu duy trì và phát triển sản xuất kinh doanh hiện tại của công ty thì các cán bộ lãnh đạo sẽ có tầm nhìn để đưa ra chiến lược phát triển về ngành hàng đang có xu thế gia tăng. Từ đó các cán bộ lãnh

đạo sẽ điều chỉnh mục tiêu của mỗi CBNV như tăng doanh số về một mặt hàng mà công ty đang có chiến lược mở rộng thị trường hay giảm sản xuất cho các mặt hàng máy mà thị trường không còn đón nhận,...

#### *2.3.1.2. Quan điểm của chủ doanh nghiệp*

Ban lãnh đạo của công ty coi ĐGTHCV là một mảng thiết yếu của quá trình quản trị. Do nhận thức và quan điểm rõ ràng của các cấp lãnh đạo về cách thức quản trị nhân lực nên gắn liền với mặt tài chính nên các công tác quản trị nhân lực nói chung và ĐGTV công việc nói riêng rất được quan tâm và triển khai rộng khắp công ty để làm cơ sở cho trả thù lao lao động. Việc tổ chức đánh giá hàng thành với sự phân công rõ ràng nhiệm vụ chức năng của từng vị trí tham gia vào quá trình đánh giá hay áp dụng đánh giá vào lương thưởng, đã phần nào chỉ ra sự quan tâm của các cấp lãnh đạo đối với hoạt động này. Quan điểm của lãnh đạo về mục đích lớn nhất của công tác đánh giá thực hiện công việc là căn cứ phục vụ cho việc tính lương, thưởng hàng năm cũng như điều chỉnh mức lương tăng hoặc giảm theo kết quả đánh giá năm và đánh giá để bố trí nhân sự hợp lý với từng người lao động. Điều này cho thấy người lao động chỉ quan tâm đến mục tiêu trả lương và không nhận thức được các mục tiêu khác, làm cho công tác đánh giá có thể bị ảnh hưởng. Như vậy có thể thấy rằng, công tác phổ biến mục tiêu đánh giá cho người lao động còn chưa hợp lý, làm cho người lao động chỉ quan tâm đến mục tiêu trả lương, tạo áp lực cho người lao động trong đánh giá. Tuy nhiên, mục đích của đánh giá không chỉ là cơ sở cho công tác trả lương mà còn làm căn cứ cho nhiều mục tiêu quản lý khác nữa. Chính vì quan điểm của lãnh đạo công ty hết sức coi trọng công tác ĐGTHCV nên họ quan tâm đến phổ biến vai trò của đánh giá thực hiện công việc đến toàn thể người lao động trong công ty. Qua điều tra cho thấy có tới 63% người lao động nhận thấy được công tác đánh giá là quan trọng và 37% còn lại cho rằng công tác này thực sự rất quan

trọng đối với tổ chức. Số liệu đó chứng tỏ các nhà lãnh đạo đã thành công trong việc thực hiện tuyên truyền về vai trò của công tác ĐGTHCV đối với tổ chức và đặc biệt là đối với người lao động trong tổ chức. Người lãnh đạo cấp cao tại công ty thường xuyên đôn đốc thực hiện đánh giá và kiểm tra việc thực hiện đánh giá kịp thời. Được sự quan tâm của các nhà lãnh đạo cấp cao thì công tác đánh giá có điều kiện thuận lợi để đạt hiệu quả cao. Kết quả đánh giá phục vụ tốt cho các mục tiêu quản lý của tổ chức, giúp đạt được các mục tiêu quan trọng đã đề ra.

#### *2.3.1.3 Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực*

Hiện nay đội ngũ cán bộ thực hiện công tác quản trị nhân lực của công ty chỉ có 3 người: Một nhân viên, một trưởng phòng và một giám đốc với các thông tin cụ thể tại phụ lục 13. Vì công ty có quy mô không lớn, thuộc doanh nghiệp vừa nên chỉ có 3 cán bộ phòng NS- HC kiêm nhiệm cả công tác quản trị nhân lực và công tác hành chính. Vì nhiều vấn đề chủ quan và khách quan, vị trí Giám đốc NS- HC được trao cho người trái nghề nhưng lại có kinh nghiệm công tác lâu năm nhất ở công ty và đã được công ty cử đi đào tạo các khoa chuyên sâu về kiến thức, kỹ năng. Tuy nhiên do thiếu kiến thức nền tảng nên khả năng đảm nhiệm của giám đốc NS- HC còn chưa toàn diện. Ta có thể thấy cán bộ kiêm nhiệm rất nhiều việc cả mảng hành chính và nhân sự. Nếu số lượng cán bộ ít thì một người sẽ phải kiêm nhiệm nhiều mảng công việc khác nhau, dẫn đến hiệu suất làm việc sẽ kém hiệu quả hoặc không giải quyết công việc kịp thời. Vì vậy để có kết quả ĐGTHCV chính xác thì công ty cũng cần phải cân đối số lượng, chất lượng của bộ phận này phù hợp với khối lượng công việc cần giải quyết, đảm bảo đúng người đúng việc. Cán bộ phòng nhân sự hành chính là những người chịu trách nhiệm trong việc lập kế hoạch, thiết kế phương pháp, tổng hợp các kết quả đánh giá; cùng với tổ đánh giá và các bộ phận, phòng ban khác xây dựng các kế hoạch nhân sự và đưa ra các

quyết định nhân sự phù hợp... Trên thực tế, việc thiết lập hệ thống ĐGTHCV tại công ty tuy đã có nhiều sự cố gắng nhưng vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định. Công tác phân tích công việc chưa đưa ra bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, chưa quan tâm tới việc phản hồi thông tin sau đánh giá. Sự thiếu sót này đã làm cho công tác ĐGTHCV tại công ty chưa thực sự phát huy hết vai trò vốn có của nó.

#### *2.3.1.4. Các nhân tố thuộc về người lao động*

##### Đặc điểm nguồn nhân lực về độ tuổi và trình độ học vấn:

Cơ cấu về độ tuổi tại công ty hiện nay đang có xu hướng trẻ hóa đội ngũ CBCNV. Năm 2014, số CBCNV, GV ở độ tuổi dưới 35 chiếm tới 56,73%; độ tuổi từ 35 - 50 chiếm 40,94%. Điều này thể hiện chính sách của công ty trong việc chấp nhận đào tạo nhưng cán bộ trẻ, mất thời gian và công sức đào tạo để đưa CBNV này vào guồng công việc. Tuy nhiên đây cũng là một lợi thế trong việc triển khai và áp dụng quy trình đánh giá thực hiện công việc người trẻ họ thích công bằng, thích cạnh tranh và thử thách. Không ngại học hỏi và trải nghiệm để được phát triển bản thân. Cơ cấu về trình độ học vấn được thể hiện rất rõ ở bảng 2.2, trong tổng số CBNV hiện nay của công ty thì số lượng CBNV có trình độ đại học và sau đại học chiếm tỉ trọng cao nhất : 63.16 %. Có thể nhận thấy khối gián tiếp và khối kinh doanh phân bổ rất nhiều các CBNV có trình độ đại học và sau đại học. Khối phục vụ chiếm khá nhiều CBNV có trình độ cao đẳng và trung cấp. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến ĐGTHCV. Trong truyền thông công ty chỉ chọn kênh email để gửi đến CBNV thông tin về ĐGTHCV tuy nhiên các công nhân dưới xưởng và các kỹ sư đi lắp ráp vận hành thì không có cơ hội tiếp xúc nhiều với máy tính để tìm hiểu thông tin về ĐGTHCV. Đồng thời nhận thức của mỗi khối theo trình độ học vấn cũng rất khác nhau, rất ít khi khối gián tiếp không hoàn thành nhiệm vụ và có kết quả đánh giá thực hiện công việc thấp. Họ hiểu được tầm quan



trọng của ĐGTHCV và họ biết điều chỉnh cv của họ theo mục tiêu đã đề ra để đạt được mục tiêu và đếm số cao. Tuy nhiên các CBNV ở nhà máy thì không đủ thời gian và không ý thức trong việc chủ động tìm kiếm thông tin, xác minh thông tin để đảm bảo hiểu và nắm rõ những gì phải làm để đánh giá, hầu hết họ làm việc theo kinh nghiệm, làm việc quen tay. Không có sự kế thừa và nhìn nhận ĐGTHCV để cải tiến quy trình sản xuất.

#### Mức độ quan tâm của người lao động đến đánh giá thực hiện công việc

Qua điều tra cho thấy có tới 63% người lao động nhận thấy được công tác đánh giá là quan trọng và 37% còn lại cho rằng công tác này thực sự rất quan trọng đối với tổ chức. Những con số này chứng tỏ người lao động rất quan tâm đến công tác đó trong tổ chức, vì họ nắm được mục tiêu của đánh giá là căn cứ cho công tác trả lương và phần lương do ảnh hưởng của kết quả đánh giá chiếm tối đa là 80%. Được người lao động quan tâm thì công tác này sẽ được thực hiện một cách thuận lợi. Tuy nhiên, nếu người lao động quá coi trọng công tác này cũng có thể tạo áp lực cho người lao động trong đánh giá và trong quá trình lao động của mình và ảnh hưởng xấu đến sự hoàn thành công việc của người lao động. Do vậy, trong quá trình đánh giá cần có những biện pháp đánh giá nhằm làm giảm áp lực cho người lao động. Một khía cạnh khác thì kết quả đánh giá của các phòng ban khác cũng ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện của đơn vị thực hiện. Đó là do ảnh hưởng của đánh giá đến thi đua của một đơn vị trong tổ chức. Nếu kết quả đánh giá của tổ chức quá thấp có thể ảnh hưởng đến nhiều lợi ích khác của đơn vị ví dụ như các thành tích thi đua, quỹ thưởng của đơn vị. Vì vậy kết quả đánh giá của đơn vị khác cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến kết quả đánh giá của chính đơn vị mình. Tâm lý của người lãnh đạo cấp trung

### **2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài**

*Điều kiện kinh tế cả nước và của địa phương:* Biến động kinh tế và sự phát triển của cả nước và địa phương là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và từ đó định hướng lại mục tiêu của tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định và khiến cho công tác ĐGTHCV phải có sự thay đổi để đáp ứng được sự thay đổi của thị trường. Nhất là khi công ty thực hiện phương pháp quản trị mục tiêu. Việc đặt ra mục tiêu cá nhân dựa và mục tiêu của tổ chức được thực hiện tốt nhất khi mà mục tiêu của tổ chức đáp ứng được biến động linh hoạt của thị trường. Trong cơn khủng hoảng kinh tế công ty đã mất đi 1 phần lớn bộ phận CBNV kinh doanh bởi vì chế độ lương thưởng, đánh giá, các công tác quản trị nhân lực không đón đầu nền kinh tế quá lạc hậu và ảnh hưởng đến quyền lợi của CBNV quá nhiều.

## **2.4. Nhận xét chung về đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An**

### **2.4.1. Ưu điểm**

Từ những phân tích trên ta có thể thấy được hệ thống ĐGTHCV của công ty TNHH Thiên Hòa An được xây dựng một cách bài bản và có nhiều ưu điểm như sau :

Mục tiêu ĐGTHCV công ty đề ra được khá nhiều CBCNV trong công ty nhận thức như trả lương, trả thưởng hàng tháng, bố trí sắp xếp lao động. Chu kỳ đánh giá là một tháng 1 lần và đánh giá năm được CBNV đón nhận và phù hợp với mục tiêu đánh giá.

Tiêu chí đánh giá gắn với nội dung, nhiệm vụ chính, rõ ràng, có mạch lạc và liên kết với nhau. Các tiêu chí được tiêu chuẩn hóa theo thang đo cụ thể, dễ hiểu, dễ đo lường. Số lượng các tiêu chí đánh giá phù hợp, nội dung đánh giá cũng đã chỉ ra được các nhiệm vụ chính mà người lao động cần hoàn

thành và quan tâm. Các phương pháp đánh giá phù hợp với mục tiêu và nội dung đánh giá, tạo biểu mẫu báo cáo vừa dễ hiểu, vừa dễ thực hiện. Về cơ bản, phương pháp ĐGTHCV của Công ty đã kết hợp linh hoạt các phương pháp đánh giá tiên tiến và đáp ứng được tương đối những mục tiêu đánh giá mà công ty đề ra.

Quy trình đánh giá tại công ty TNHH Thiên Hòa An được diễn ra theo từng vòng và tại mỗi vòng lại có thêm ý kiến của các cấp lãnh đạo. Quy trình đánh giá có các bước và cách thực hiện rõ ràng trong triển khai. Kết quả đánh giá được sử dụng vào các hoạt động quản trị nhân lực khác. Đánh giá không chỉ còn là hình thức mà đã đi vào thực tế.

#### **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Mục tiêu quan trọng nhất của ĐGTHCV là cải thiện sự thực hiện công việc mà người lao động trong công ty chưa được quan tâm triển khai hiệu quả nguyên nhân của hạn chế này là do quan điểm của ban lãnh đạo không chú trọng điều này, chưa tạo cơ chế cho cán bộ quản lý cấp trung thực hiện trao đổi thêm với CBNV của mình.

Chu kỳ đánh giá tháng cbnv thuộc khối kinh doanh áp lực và mệt mỏi do liên tiếp đánh giá, mất thời gian của cả CBNV và quản lý. Chưa có chu kỳ đánh giá quý để nhìn nhận quá trình và xu hướng phát triển của CBNV. Nguyên nhân của hạn chế này là do hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty quy định chi tiết và nhiều mặt của các hoạt động trên các tiêu chí nhỏ mà phản hồi thông tin đánh giá lại thực hiện chưa tốt nên thực hiện hàng tháng khiến CBNV áp lực, còn giữ thái độ đối phó, đề phòng mà không có tinh thần hợp tác cởi mở.

Trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty đối với CBNV kinh doanh thì tỉ trọng điểm của các nội dung đánh giá thấp hơn điểm mục tiêu công việc rất nhiều, lại chênh lệch khá lớn làm mất cân bằng trong

tạo động lực cả về tinh thần và vật chất. Điểm thưởng cho việc vượt mức tiêu chuẩn đề ra đã bị bỏ đi mất đi động lực. Tiêu chí ĐGTHCV của khối công nhân còn có sự trùng lặp hay còn chưa rõ ràng cụ thể ở các tiêu chí thuộc 3 nội dung. Mục tiêu công việc không rõ ràng, nhóm tiêu chí về nội dung công việc và ý thức trách nhiệm cũng bị trùng. Tỉ trọng điểm theo các tiêu chí được phân chia còn chưa hợp lý, Nguyên nhân của vấn đề này có thể là do quan điểm của nhà lãnh đạo chỉ chú trọng đến kết quả thực hiện công việc về số lượng công việc mà chưa quan tâm đến nội dung thực hiện công việc

Một nguyên nhân nữa có thể lý giải cho việc CBNV chưa hiểu rõ tiêu chí đánh giá là do trình độ khác nhau, công nhân ko có ý thức chủ động tiếp nhận thông tin. Họ có trình độ hiểu biết ít hơn và vị trí làm việc tại nhà máy, ít tiếp xúc với máy tính cũng là một rào cản khiến họ không nắm bắt được tiêu chí ĐGTHCV.

Chỉ tiêu doanh số đang áp xuống các CBNV thuộc khối kinh doanh là cao, áp lực khá nặng nề. Tiêu chuẩn mục tiêu này còn chưa thực tế và tính khả thi thấp. Không phù hợp với tình hình thị trường thực tế và không thúc đẩy được hoạt động của CBNV. Do quan điểm của ban lãnh đạo công ty thì chỉ tiêu cần có tầm với, tuy nhiên tầm với này ảnh hưởng nhiều tới quyền lợi của CBNV mà lại không mang tính khuyến khích.

Không có lớp tổ chức đào tạo người đánh giá để ĐGTHCV một cách rõ ràng, minh bạch. Công nhân và khối ký sư thuộc trung tâm bảo hành có số lượng người lao động mong muốn được đào tạo và hướng dẫn để hiểu rõ thêm về công tác đánh giá. Kết quả đánh giá chỉ được trao đổi và thống nhất giữa người lao động và cán bộ đánh giá trực tiếp. Sau đó nếu có chỉnh sửa về kết quả ĐGTHCV ở các vòng tiếp theo của quy trình đánh giá thì không có cơ chế phản hồi thông tin với CBNV. Quy trình đánh giá chưa được tổng kết

thành quy trình và có quyết định ban hành chính thức. Cần văn bản hóa quy trình đánh giá để làm tài liệu hướng dẫn.

Thông tin phản hồi được thực hiện khá tốt ở khâu đồng thuận giữa cán bộ quản lý trực tiếp nhưng bị đứt đoạn ở các bước tiếp theo trong quy trình đánh giá. Về việc sử dụng kết quả đánh giá thì hai lần sử dụng kết quả đánh giá vào công tác trả thù lao và làm sai lệch mức tiền lương của CBNV đáng được hưởng.

### **CHƯƠNG 3. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIÊN HÒA AN**

#### **3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An**

##### ***3.1.1. Định hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An***

Mục tiêu của công ty trong thời gian tới là mở rộng thị trường trở thành công ty cung cấp máy xây dựng và máy phát điện chiếm thị phần đứng thứ 2 ở Việt Nam. Tập trung giữ chân những khách hàng cũ và tìm kiếm thêm khách hàng mới tập trung các ngành xây dựng, viễn thông,... đồng thời phát triển thêm 2 chi nhánh ở Cần Thơ và Thanh Hóa. Tìm kiếm đối tác ổn định, thắt chặt quan hệ hợp tác lâu dài với các nhà cung cấp có thương hiệu, đảm bảo lượng hàng tồn kho hợp lý. Không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ của công ty, đi sâu phát triển dịch vụ chăm sóc khách hàng và dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng. Phát triển dịch vụ cho thuê và cho thuê tài chính để ứng phó với tình hình kinh tế hiện nay. Từ đó bảo đảm chất lượng, khẳng định thương hiệu cũng như uy tín của công ty.

Mục tiêu năm 2016 là lắp ráp hoàn chỉnh máy phát điện tại Việt Nam.

Phương hướng phát triển của công ty đó là tiến tới cổ phần hóa vào năm 2017

Để đạt được những mục tiêu này, Công tác quản trị nhân lực là một công cụ quan trọng công ty phải sử dụng. Chính vì vậy, chế độ đánh giá thực hiện công việc cần được xây dựng lại, phù hợp với yêu cầu của định hướng phát triển toàn công ty.

### ***3.1.2. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện công tác quản trị nhân lực và đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Thiên Hòa An***

Để hoàn thành những mục tiêu theo định hướng công ty đã đề ra thì công tác quản trị nhân sự cần phải thực hiện các nhiệm vụ sau :

- Xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng và nhân viên thị trường chuyên nghiệp, đã qua đào tạo, linh hoạt.
- Xây dựng đội ngũ nhân viên kỹ thuật, thực hiện tốt công việc.
- Tiến hành mở các lớp đào tạo cho đội ngũ nhân viên kỹ thuật của công ty nhằm nâng cao năng lực, kỹ năng làm việc
- Tuyển dụng NLD bổ xung cho các vị trí còn thiếu và quy hoạch cán bộ nguồn.
- Tiếp tục hoàn thiện quy trình đánh giá lao động.
- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý có đủ năng lực đáp ứng được yêu cầu phát triển của tình hình mới, có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao và có khả năng thích ứng với môi trường để có thể đưa công ty ngày càng phát triển hơn, đạt được các mục tiêu doanh số đã đề ra.

ĐGTHCV là một công cụ để hoàn thành mục tiêu của các doanh nghiệp. Đặt trong tình hình thực tế hiện nay, việc bổ xung và hoàn thiện quy trình ĐGTHCV là một nhu cầu tất yếu để giúp công ty đạt được mục tiêu đề ra.

Thứ nhất, việc hoàn thiện ĐGTHCV sẽ làm cơ sở cho phân phối quỹ lương đảm bảo tính công bằng và minh bạch. Từ đó có tác dụng tạo động lực lao động cho nhân viên, giữ chân nhân viên.

Thứ hai, việc hoàn thiện ĐGTHCV sẽ giúp sử dụng kết quả ĐGTHCV đúng đắn, gắn tiền lương với hiệu quả công tác của từng người, khắc phục tình trạng lương thấp đi một thời gian dài như năm 2014 và tạo động lực giúp NLD hoàn thành công việc tốt hơn sẽ nhận được mức lương cao hơn.

Thứ ba, đối với Công nhân việc tính lương căn cứ trên những tiêu chí về mức độ hoàn thành công việc sẽ có tác dụng làm cho NLĐ không ngừng học tập nâng cao trình độ, tay nghề, cố gắng hoàn thành công việc hiệu quả hơn. Từ đó mà năng lực đội ngũ nhân viên sẽ được nâng cao và họ sẽ đóng góp rất lớn vào mục tiêu phát triển của công ty. Để thực hiện chỉ tiêu doanh số trong năm cũng như đáp ứng nhu cầu của phần lớn CBCNV trong công ty, ban lãnh đạo công ty đã có những biện pháp để cải thiện ĐGTHCV của công ty trong thời gian tới. Tuy nhiên, phần lớn quan điểm về ĐGTHCV vẫn không thay đổi. Quan điểm về ĐGTHCV của Công ty :

- ĐGTHCV phải dựa trên năng suất, hiệu quả làm việc của nhân viên, không cào bằng, bình quân chủ nghĩa. Dựa trên năng lực của từng người để phân công công việc sau đánh giá thực hiện công việc. Đánh giá xếp hạng dựa trên khả năng thực tế, không đánh đồng, thiên vị.

- Trong tình hình kinh tế gặp nhiều khó khăn như hiện nay, việc sản xuất kinh doanh của công ty cũng gặp phải một số khó khăn nhất định. Công ty đồng ý san sẻ phần nào gánh nặng của người lao động trong tình hình thị trường ảm đạm để duy trì mức lương của CBNV đủ để đảm bảo nhu cầu với mục đích giữ chân, duy trì đội ngũ nhân sự đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty.

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc của người lao động việc tại công ty trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An**

Trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng về ĐGTHCV tại Công ty thời gian qua, với những hạn chế còn tồn tại. Em xin đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện ĐGTHCV của công ty trong thời gian tới như sau

#### **3.2.1. Xây dựng lại mục tiêu, chu kỳ của đánh giá thực hiện công việc**

Mục tiêu của giải pháp: Gắn mục tiêu của ĐGTHCV với mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu của ĐGTHCV sẽ là kim chỉ nam xuyên suốt quá



trình ĐGTHCV, định hướng cho chu kỳ đánh giá, sàng lọc phương pháp đánh giá và ảnh hưởng đến tất cả các yếu tố nội tại khác của ĐGTHCV.

Nội dung giải pháp :Rà soát, đánh giá các mục tiêu, xem xét bổ sung các mục tiêu của ĐGTHCV có phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Bất kỳ công cụ quản lý nào cũng được xây dựng nên để phục vụ mục đích, yêu cầu của Doanh nghiệp và người lãnh đạo doanh nghiệp đó. Vì vậy, để hoàn thiện nó, Lãnh đạo Công ty cần phải nghiêm túc xem xét lại các mục tiêu của mình, xem xét đánh giá lại các mục tiêu hiện tại, xây dựng các mục tiêu mới rõ ràng, thực tế, phù hợp với chiến lược dài hạn của Công ty.

Công ty cần chú trọng hơn nữa vào mục tiêu cải tiến sự thực hiện công việc, cải thiện điều kiện và môi trường làm việc coi đây là mục tiêu chính của ĐGTHCV tháng. Tức là kết quả của đánh giá sẽ phục vụ cho việc xác định phương pháp làm việc đúng đắn, nguyên nhân của những hạn chế và phát hiện các các thức triển khai công việc mới đúng đắn hơn, hợp lý hơn để phát huy. Người lao động sau mỗi kỳ đánh giá cần biết mình thiếu sót ở đâu, cần phải hoàn thiện thêm các kiến thức và kỹ năng gì để có thể đáp ứng được công việc. Như vậy khi ĐGTHCV theo kỳ thì sẽ giảm tải áp lực cho CBNV thuộc khối kinh doanh mà lại nhìn nhận được cả một quá trình phấn đấu của CBNV. Trong cùng một kỳ đánh giá thì biến động thị trường của năm này so với năm trước có những nét tương đồng. Từ đó gắn chu kỳ đánh giá với mục tiêu đánh giá để ĐGTHCV được hiệu quả hơn mà giảm tải thời gian và công sức đánh giá.

Điều kiện thực hiện giải pháp: Trách nhiệm của phòng NSHC là tư vấn cho ban lãnh đạo công ty lợi ích và tầm quan trọng của việc đề cao mục tiêu ĐGTHCV để cải tiến thực hiện công việc. Để làm cho lãnh đạo các cấp nhìn nhận đúng về tầm quan trọng của việc trao đổi với người lao động về kết quả

đánh giá, những lợi ích khi đánh giá đúng theo mục tiêu cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động và đánh giá theo chu kỳ. Từ đó thay đổi nhận thức của các lãnh đạo cấp trung và người lao động. Giảm áp lực trong đánh giá và tăng cường trao đổi, chia sẻ giữa CVNV và quản lý trực tiếp.

### ***3.2.2. Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá***

Theo đánh giá thì các cán bộ lãnh đạo trực tiếp tham gia đánh giá không có chuyên môn chính về ĐGTHCV không được đào tạo cụ thể chính quy về ĐGTHCV hiện đang áp dụng. Do vậy cần lựa chọn những người phù hợp và đào tạo cho họ để họ thực hiện tốt vai trò của họ trong đánh giá.

Mục tiêu của giải pháp : Lựa chọn được người thích hợp cho công tác đánh giá và đào tạo nghiệp vụ đánh giá cho họ một cách hiệu quả. Lựa chọn được người đánh giá trực tiếp để đề bạt lên chức danh mới cần phải đúng chuyên môn nhưng cũng được đào tạo về nghệ thuật quản trị nhân lực từ đó phổ biến và định hướng kết quả ĐGTHCV đúng mục tiêu tổ chức đề ra.

Nội dung của giải pháp: Cán bộ quản lý cần biết được hiệu quả thực hiện của nhân viên, nắm được những hạn chế về kỹ năng, kiến thức cũng như nguyên nhân tại sao để đưa ra hướng khắc phục. Nhân viên cũng nên phản ánh quan điểm của mình về cách thức quản lý, điều hành của cấp trên, để đạt các nguyện vọng. Có như vậy mới tạo nên sự gắn kết cùng tiến bộ từ hai phía. Bởi vậy, việc lựa chọn người đánh giá tốt nhất là nên lắng nghe ý kiến của người lao động. Bên cạnh sự đánh giá của cán bộ quản lý theo thẩm quyền thì ở bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng như bộ phận kỹ sư thuộc trung tâm bảo hành cần có thêm biểu mẫu đánh giá của khách hàng để kết quả đánh giá có cơ sở hơn. Tổng hợp các kết quả đánh giá thì chung quy lại cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đưa ra lý do trừ hay cộng điểm. Sau khi lựa chọn được

người đánh giá phù hợp đào tạo người đánh giá là khâu quan trọng cần thực hiện trong giai đoạn tiếp theo.

Để giúp người đánh giá trong công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và cách đánh giá nhằm có được sự nhất quán trong kết quả thì việc đào tạo là cần thiết. Ngoài việc áp dụng phương pháp cung cấp các văn bản, biểu mẫu đánh giá tới từng quản lý phòng ban qua email thì công ty vẫn nên tổ chức các lớp học đào tạo tập huấn cho cán bộ đánh giá. Đây là một hoạt động thiết thực giúp cho công tác ĐGTHCV đi vào chiều sâu, tác động tới những thay đổi tích cực của người lao động hơn khi cán bộ đánh giá nắm được hệ thống, cách đo lường cũng như có được kỹ năng phỏng vấn đánh giá một cách hiệu quả nhất. Từ đó kết hợp với kiến thức chuyên môn như nền tảng khoa học, kiến thức quản trị nhân lực là nền tảng về nghệ thuật. Người quản lý có thể tạo được uy được ân trong cả quá trình đánh giá và kết quả đánh giá cuối cùng chính xác hơn, người lao động hợp tác hơn và quan hệ lao động trong công ty cũng hài hòa và gắn bó.

Bộ phận thực hiện lựa chọn và đào tạo người đánh giá nên có sự kết hợp giữa các giám đốc mảng và bộ phận nhân sự trong công ty. Nói đến lựa chọn đào tạo người đánh giá chúng ta hiểu được việc tạo cán bộ nguồn cho các hoạt động phát triển của công ty. Cần tổ chức xây dựng nội dung đào tạo đầy đủ và thống nhất. Đưa ra tất cả các nội dung của ĐGTHCV tại công ty đang triển khai. Cung cấp cho người đánh giá cái nhìn tổng thể của cả công ty và chi tiết riêng của bộ phận mình. Tổ chức thảo luận, đặt câu hỏi và giải đáp thắc mắc trong buổi tổng kết hoặc thảo luận định kỳ có thể là 6 tháng một lần của các cán bộ quản lý trực tiếp để đóng góp ý kiến, thống nhất cách thực hiện trên toàn công ty. Đặc biệt qua phân tích ở chương 2 ta nhận ra rằng mục tiêu ĐGTHCV để trả lương đang lấn áp tất cả các mục tiêu khác của. Nhận ra điều này ban lãnh đạo công ty cũng có quan điểm cần truyền thông lại về mục

tiêu ĐGTHCV, giảm áp lực cho CBNV thì người quản lý trực tiếp phải là cầu nối giữa công ty và CBNV. Khi tham gia vào quá trình ĐGTHCV mà người đánh giá có đầy đủ các kỹ năng và hiểu biết cần thiết để áp dụng thì truyền thông sẽ tốt hơn rất nhiều.

Điều kiện để thực hiện giải pháp

- Cần được sự đồng ý của cán bộ cấp cao.

- Có kế hoạch dự trù kinh phí phù hợp.

- Có đội ngũ cán bộ chuyên môn về ĐGTHCV, có khả năng thuyết trình hoặc có liên kết đào tạo với một trường đại học nào đó chuyên về quản trị nhân lực, đặc biệt nghiên cứu sâu về công tác ĐGTHCV. Như vậy cần phải hoàn thiện tổ chức bộ máy làm công tác ĐGTHCV tại công ty.

- Đối với nhà quản lý, cần phải có nhận thức đúng đắn hơn nữa về đánh giá thực hiện công việc, không nên xem nhẹ, coi thường hoạt động này vì đây có thể nói là hoạt động quyết định sự thành công hay thất bại của các hoạt động khác. Cán bộ lãnh đạo cần phải thay đổi quan điểm đánh giá thực hiện công việc là một quy trình tốn thời gian. Công ty cần đưa nhiệm vụ ĐGTHCV nhân viên cấp dưới vào mô tả công việc của các quản lý trực tiếp và coi đây là một nhiệm vụ chính, từ đó đưa ra tiêu chí để đánh giá người quản lý trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ ĐGTHCV của các cấp dưới.

### ***3.2.3. Tăng cường công tác tuyên truyền cho người lao động về hệ thống đánh giá thực hiện công việc***

Mục tiêu của giải pháp : Giúp người lao động hiểu về các vai trò của công tác đánh giá và làm cho họ quan tâm hơn đến công tác này

Nội dung của giải pháp :

Đối với người lao động, hầu như công nhân không hiểu rõ mục đích cũng như các tiêu chí đánh giá của ĐGTHCV. Phần lớn họ chỉ thấy được đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để tính lương, thưởng chứ chưa hiểu hết

được rằng nó là cơ sở cho việc bình xét thi đua khen thưởng, cơ hội để thăng tiến hay giúp cải thiện tình hình sản xuất. Đặc thù của công nhân là làm việc dưới xưởng sản xuất vì vậy công ty cần thay đổi kênh thông tin hiện nay đang dùng qua email ,tạo ra phương pháp tiếp cận thông tin , kênh thông tin cho công nhân tìm hiểu về ĐGTHCV ví dụ như : Bảng tin, loa phát thanh,hộp tổ... Diễn hình các buổi họp trực tiếp của tổ trưởng tổ sản xuất với người lao động dưới quyền quản lý của họ trong các buổi giao ban cần thêm nội dung về đánh giá thực hiện công việc.

Và có thể Ban giám đốc sẽ họp với người lao động để giải đáp thắc mắc, trao đổi cụ thể về mục tiêu lâu dài của công ty. Đồng thời cũng đưa ra mục tiêu cần đạt được cũng như mức lương thưởng có được nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Mỗi người lao động cần đọc mô tả công việc, cấp bậc công việc mình làm, vị trí mình ở đâu đánh giá dựa trên cơ sở tiêu chí tiêu chuẩn nào,.. việc đánh giá ảnh hưởng thế nào đến sự nghiệp của mình.Việc hiểu đúng tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc giúp người lao động làm việc chăm chỉ, hiểu công việc của mình do vậy làm việc đạt hiệu quả cao nhất. Khi người lao động hiểu rõ được vai trò của ĐGTHCV trong tổ chức họ sẽ tham gia tích cực hơn góp phần tạo hiệu quả cho công tác đánh giá trong tổ chức.

Điều kiện để thực hiện giải pháp:

- Cần có tổ chức hợp lý, có sự hưởng ứng tham gia của người lao động.
- Có dự trù phân bổ thời gian cho thực hiện giải pháp này.
- Được sự quan tâm của cán bộ lãnh đạo.

#### **3.2.4. Hoàn thiện tiêu chí và phương pháp đánh giá thực hiện công việc**

Trên thực tế, ĐGTHCV tại công ty đang áp dụng các phương pháp đánh giá giống nhau đó là phương pháp quản trị mục tiêu, KPI. Tuy nhiên về biểu mẫu thì lại chưa được thống nhất.

Mục tiêu của giải pháp: tổng hợp các biểu mẫu của công ty để kết hợp linh hoạt các phương pháp đánh giá. Thông tin ĐGTHCV được quy về một biểu mẫu để tổng hợp, sử dụng.

Nội dung giải pháp :

a, Thống nhất biểu mẫu đánh giá của công ty được quy định cho bộ phận kinh doanh tại phụ lục 11

Việc xác định mục tiêu tháng cần phải được xây dựng theo mục tiêu chung của công ty và bộ phận. Xác định mục tiêu chính trong tháng chỉ nên từ 5-7 mục tiêu. Các mục tiêu được xác định nên tuân thủ phương pháp : Mục tiêu SMART (Thông minh)

S.M.A.R.T là tên viết tắt các chữ đầu của 5 bước:

Và để có một mục tiêu thông minh thì khi đặt mục tiêu bạn phải hội đủ 5 yếu tố sau .

S - Specific : Cụ thể, dễ hiểu.

M - Measurable : Đo lường được

A - Attainable : Có thể đạt được

R - Relevant : Thực tế

T - Time-Bound : Thời gian hoàn thành

Trong đó, tiêu chí “cụ thể và dễ hiểu”, tiêu chí “đo lường được” và thời gian hoàn thành, công ty đã đạt được. VD Khách hàng tiếp thị trong tháng: 23 khách đây là một tiêu chí cụ thể và gắn với những con số và thời gian là trong 1 tháng

Cũng đôi khi công ty còn nhầm lẫn giữa chữ “A” và chữ “R”. Tuy nhiên, điều “có thể thực hiện được” không đồng nhất với “thực tế”. Công ty đưa ra mục tiêu có ‘độ với’ để CBNV nỗ lực hơn tuy điều này phù hợp với A nhưng lại không phù hợp với R khi mà trình độ, kỹ năng, kiến thức và cả độ chăm chỉ, trách nhiệm của CBNV tuyệt vời nhưng thị trường ảm đạm, nền

kinh tế khủng hoảng thì mục tiêu đưa ra là quá xa vời và không thực tế. Mục tiêu cần được định hướng theo sự phát triển của công ty, tiềm lực hiện nay của CBNV tuy nhiên cũng cần nhìn vào thực tế thị trường. Thay đổi tỉ trọng điểm cho các tiêu chí để giảm thiểu sự ảnh hưởng của doanh số tới kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ chú trọng hơn đến nội dung công việc và tăng cường sức ảnh hưởng của quản lý trực tiếp.

Điều kiện để thực hiện giải pháp.

- Tiếp tục tuyên truyền hiểu biết của người đánh giá để họ hiểu sâu về phương pháp đánh giá đang sử dụng, để họ tiếp tục sử dụng hiệu quả các phương pháp này trong thực tế.

- Giúp người lao động hiểu sâu về từng tiêu chí đánh giá và cách cho điểm để đảm bảo kết quả đánh giá của cá nhân được chính xác hơn.

- Giao trách nhiệm cho tổ đánh giá đảm bảo thực hiện đánh giá theo đúng phương pháp..

- Giải pháp thay đổi tỉ trọng điểm được đi kèm với giải pháp thay đổi chế độ lương.

b, Xây dựng lại biểu mẫu và tiêu chí đánh giá của công ty được quy định cho bộ phận công nhân sản xuất :

Mục tiêu của giải pháp : Xác định các tiêu chí ĐGTHCV rõ ràng và cụ thể, chia theo từng mục cụ thể, phân phối lại tỉ trọng điểm phù hợp và xây dựng lại biểu mẫu đánh giá

Nội dung giải pháp :

Xác định những tiêu chí về đánh giá mức độ hoàn thành công việc và xác định tỉ trọng điểm cho từng tiêu chí :

- + Tiêu chí 1: Mức độ hoàn thành công việc và nhiệm vụ được giao chiếm tỷ trọng cao nhất là 50 điểm vì tính chất công việc của các tổ sản xuất

là chế tạo sản phẩm với mức khoán công ty giao cho. Vì vậy hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm đúng thời hạn luôn giữ vị trí quan trọng nhất.

+ Tiêu chí 2: Đảm bảo an toàn vệ sinh lao động cần 20 điểm vì với công ty sản xuất cơ khí với nhiều công đoạn chưa được hiện đại hóa, NLĐ nếu không có trình độ, tay nghề và sự tập trung cao độ rất dễ xảy ra tai nạn lao động. Đồng thời sử dụng máy móc, thiết bị và dụng cụ hiện đại trong ngành cơ khí, có những dụng cụ phải nhập từ nước ngoài, rất quan trọng và đắt tiền nếu như để tình trạng hỏng hóc máy móc, trang thiết bị sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ công việc và gây tổn thất về vật chất và uy tín của công ty.

+ Tiêu chí 3: Thực hiện nội quy, quy chế và kỷ luật lao động chiếm 15 điểm. Nội quy, quy chế và kỉ luật lao động được thực hiện nghiêm ngặt thì mới đảm bảo chất lượng và số lượng sản phẩm. Tránh tình trạng đi sớm về muộn, ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất của cả quá trình sản xuất

+ Tiêu chí 4: Tiết kiệm nguyên vật liệu chiếm 10 điểm. Tiêu chí này đưa ra để tránh tình trạng người lao động ở tổ sản xuất chạy theo số lượng sản phẩm mà phí phạm nguyên vật liệu, làm ra những sản phẩm hỏng, sản phẩm lỗi.

+ Tiêu chí 5 : Ý thức trong công việc chiếm 5 điểm. Là tiêu chí để đề cao tinh thần chủ động trong giải quyết công việc, trao đổi và hoàn thiện kỹ năng, kiến thức của bản thân NLĐ. Khuyến khích tinh thần tập thể, đoàn kết, gắn bó của NLĐ đối với công việc và tổ chức. Đồng thời giúp cho người tổ trưởng quản lý các tổ viên hiệu quả hơn.

Tổng điểm tối đa của các tiêu chí là 100 điểm. Biểu mẫu đánh giá tại phụ lục 12

Điều kiện để thực hiện giải pháp.

- Mục tiêu của khối công nhân sản xuất được xây dựng cụ thể theo đúng phương pháp SMART.



- Giúp công nhân hiểu sâu về từng tiêu chí đánh giá
- Giải pháp thay đổi sử dụng kết quả ĐGTHCV vào chế độ chính sách.

### **3.2.5. Hoàn thiện chu kỳ đánh giá thực hiện công việc**

Mục tiêu giải pháp : thêm chu kỳ đánh giá kỳ để nhìn nhận xu hướng phát triển của CBNV thuộc khối kinh doanh.

Hiện nay tổng công ty đang sử dụng chu kỳ đánh giá 1 tháng và 1 năm. Chu kỳ đánh giá đối với lao động của tổng công ty được cho là khá hợp lý nhưng cần bổ sung thêm chu kỳ đánh giá theo kỳ đối với lao động để nhìn nhận xu hướng phát triển của CBNV một cách kịp thời và phục vụ việc đánh giá cùng kỳ các năm để người lao động và công ty nhìn nhận lại thị trường cả kết quả thực hiện công việc. Áp dụng cho các công tác quản trị nhân sự khác như khen thưởng, sắp xếp, bố trí nhân lực. Do đặc thù công việc và ngành nghề công ty kinh doanh nên 1 năm công ty chia làm 3 kỳ cơ bản nói lên tính chất mùa vụ của ngành nghề. Từ tháng 1 đến tháng 4 doanh số theo xu hướng tăng do thời điểm tháng 1 hầu hết không còn khách hàng mua máy xây dựng và máy phát điện. Đến thời gian tháng 4- tháng 8 thì doanh số sẽ theo hình vòng cung lên trên. Tháng 4-tháng 6 doanh số giảm đỉnh điểm mùa mưa bão. tháng 6 đến tháng 8 gần qua mùa mưa doanh số lại tăng lên và tháng 10, tháng 11 bao giờ cũng là đỉnh điểm của doanh số tăng vọt để tháng 12 lại về với mức gần 0.

**Bảng 3.1. Lịch đánh giá kỳ đối với lao động thuộc khối kinh doanh**

| Ngày thực hiện      | Nội dung                                                                      | Người thực hiện                                                                    |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Ngày 1-3 đầu kỳ sau | Người lao động tự đánh giá                                                    | Người lao động                                                                     |
| Ngày 4-5 đầu kỳ sau | Cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá                                             | Cán bộ trực tiếp                                                                   |
| Ngày 6-7 đầu kỳ sau | Tổng hợp kết quả đánh giá lên TGD và tổ đánh giá họp duyệt                    | Thư ký Tổng giám đốc, Trợ lý Tổng giám đốc . Các giám đốc mảng và bộ phận NSHC họp |
| Ngày 8-9 đầu kỳ sau | Tiếp nhận thông tin phản hồi và phổ biến tới người lao động                   | Cán bộ trực tiếp                                                                   |
| Ngày 10-15          | Phòng NSHC tổng hợp và chuyển kết quả sử dụng cho các hoạt động quản trị khác | Phòng NSHC                                                                         |

Đối với chu kỳ đánh giá kỳ người đánh giá cần có một bảng đánh giá chi tiết hơn về công việc của người lao động trong 4 tháng, không chỉ về khối lượng, chất lượng công việc mà còn về ý thức, thái độ làm việc của họ trong suốt thời gian dài. Do vậy chu kỳ đánh giá này chỉ nên áp dụng với CBNV thuộc khối kinh doanh và chỉ đánh vào tiêu chí doanh số.

Điều kiện để thực hiện giải pháp :

- Giảm áp lực về mục tiêu doanh số trong đánh giá thực hiện công việc tháng

- Sử dụng kết quả này vào các công tác quản trị nhân lực khác : Đối với CBNV thuộc khối kinh doanh có thể sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc kỳ để tăng lương đột xuất khi có xu hướng phát triển vượt bậc so với cùng kỳ năm ngoái và trung bình 4 tháng có kết quả doanh số cao nhất. kịp thời động viên và khen thưởng để CBNV đón nhận chu kỳ tháng một cách nhẹ nhàng. Với CBNV có xu hướng giảm kết quả thực hiện công việc so với

cùng kỳ năm ngoái cần phân tích nguyên nhân và định hướng lại giúp CBNV thực hiện công việc tốt hơn. Thực tế hơn công ty cần đánh giá kỳ để có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn và kịp thời như kết thúc hợp đồng lao động, thuyên chuyển CBNV, bổ nhiệm và lựa chọn đội ngũ nhân sự kế cận

### **3.2.6. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc**

Mục tiêu của giải pháp : Tổng kết lại quy trình ĐGTHCV bằng văn bản để làm tài liệu đào tạo và truyền thông tốt nhất.

Nội dung của giải pháp :

Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc theo quy trình tại phụ lục 16

- Tổng hợp các biểu mẫu trong đánh giá thực hiện công việc

1. Biểu mẫu đánh giá thực hiện công việc theo từng vị trí chức danh

2. Bảng tổng hợp biểu mẫu đánh giá thực hiện công việc từng vị trí chức danh theo từng đơn vị.

- Quy định rõ trách nhiệm của các bên có liên quan

#### **1. Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc**

- Chỉ đạo, kiểm tra việc thực hiện.

- Yêu cầu hợp khi thấy cần thiết.

#### **2. Cán bộ nhân viên**

- Chịu trách nhiệm thực hiện tự đánh giá đúng thời gian quy định.

- Đánh giá thực hiện công việc nghiêm túc, đúng biểu mẫu.

#### **3. Quản lý trực tiếp**

- Quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm đánh giá thực hiện công việc cùng với nhân viên cấp dưới, phân tích những nội dung cho điểm, kế hoạch hành động chưa đạt so với yêu cầu, mục tiêu.

- Chịu trách nhiệm nhận xét và thảo luận với nhân viên cấp dưới về kết quả thực hiện công việc sẽ được giám đốc mảng và tổ đánh giá duyệt.

#### **4. Giám đốc mảng**

- Giám đốc mảng chịu trách nhiệm duyệt, nhận xét đánh giá thực hiện công việc của các nhân viên trực tiếp mình quản lý. Bên cạnh đó có thể kiểm tra và làm việc trực tiếp với CBNV thuộc thẩm quyền mình quản lý để điều chỉnh kết quả đánh giá thực hiện công việc của QLTT.

- Chuyển kết quả đánh giá thực hiện công việc đã duyệt (bản cứng và bản mềm) tới Thư ký Ban giám đốc đúng thời gian quy định.

#### **6. Bộ phận Nhân sự hành chính**

- Tiếp nhận biểu mẫu từ các đơn vị bằng bản cứng và bản mềm.
- Tập hợp biểu mẫu, chịu trách nhiệm kiểm tra nội dung báo cáo đúng mẫu, đủ file đính kèm.
- Chịu trách nhiệm lưu trữ biểu mẫu đánh giá thực hiện công việc của các cá nhân, đơn vị

#### **7. Tổ đánh giá**

- Chịu trách nhiệm phân tích kết quả đánh giá thực hiện công việc của các đơn vị, kiểm tra, rà soát nội dung của các cá nhân, đơn vị.
- Chủ trì tham dự họp đánh giá thực hiện công việc cùng các giám đốc mảng để chất vấn và nghe trả lời chất vấn
- Lập Bảng tổng hợp báo cáo kết quả thực hiện công việc theo cá nhân và theo bộ phận Trình Tổng giám đốc xét duyệt

#### **3.2.7. Hoàn thiện phản hồi thông tin sau đánh giá**

Mục tiêu giải pháp: Tổ chức hoạt động phỏng vấn giúp người lao động có thể cải thiện sự thực hiện công việc trong kỳ tiếp theo.

Nội dung giải pháp: Cần giao trách nhiệm thực hiện công tác này cho quản lý trực tiếp và Bộ phận NS –HC chịu trách nhiệm tổng hợp và kiểm tra việc thực thi phỏng vấn đánh giá.

Đầu tiên cần áp dụng ở một số bộ phận điển hình mà yêu cầu cần sự cải thiện công việc trong thời gian tới để phục vụ tốt cho hoạt động sản xuất kinh doanh đó là bộ phận kinh doanh, bộ phận phục vụ như công nhân, kỹ sư. Sau đó rút kinh nghiệm và mở rộng thực thi ở các bộ phận khác.

Trước tiên trong thời gian đầu tiên cần thực hiện thí điểm ở một phòng trong khối cơ quan theo quy trình sau:

#### Bước 1: Chuẩn bị

Trong công tác chuẩn bị này, cán bộ quản lý cần phải có được đầy đủ các thông tin liên quan đến kết quả thực hiện công việc của người lao động. Không phải lúc nào nguyên nhân của những sai sót cũng xuất phát từ phía người lao động mà đôi lúc lại do khối lượng công việc được giao quá nhiều, vượt ngoài khả năng của họ hoặc do những ảnh hưởng khác như nền kinh tế, mưa lũ thiên tai,...làm cho tiến độ thực hiện bị chậm trễ. Về nội dung đánh giá thực hiện công việc trong cả 4 tháng thì cán bộ quản lý trực tiếp toàn quyền quyết định tuy nhiên về nội dung mục tiêu và ý thức kỷ luật thì tổ đánh giá có căn cứ cụ thể về tiêu chuẩn nên sẽ yêu cầu trả lời chất vấn vào từng tháng và nếu cán bộ quản lý trực tiếp không giải trình được thì điểm của cán bộ quản lý cũng sẽ bị trừ do chưa hoàn thành nhiệm vụ ĐGTHCV cho CBNV cấp dưới một cách chính xác. Chính vì vậy việc phản hồi thông tin ở đây là một cơ hội để người lao động và người quản lý trực tiếp ngồi lại kiểm điểm và định hướng mục tiêu hành động cho tháng tiếp theo và phối hợp hành động một cách thống nhất.

Đồng thời, cán bộ đánh giá cũng cần phải thông báo trước cho nhân viên về buổi phỏng vấn đánh giá để họ có được sự chuẩn bị trước. Thời gian

thông báo tốt nhất là một tuần trước buổi phỏng vấn đánh giá. Người đánh giá cũng cần phải xác định rõ những mục tiêu mà mình muốn đạt được thông qua cuộc phỏng vấn này, căn cứ trên kết quả ĐGTHCV thu thập được tự đưa ra những biện pháp và phương hướng khắc phục cho người lao động, đặt ra các định hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo cho họ. QLTT nên lập trình trước cách tiếp cận và tập trung vào 2-3 vấn đề quan trọng, không nên kéo dài thời gian phỏng vấn đánh giá và các vấn đề không thực sự quan trọng đối với tổ chức và người lao động.

#### Bước 2: Tiến hành phỏng vấn đánh giá

Cần phải thông báo sơ qua về mục đích, thời gian kéo dài và nội dung của cuộc phỏng vấn cho người lao động để hai bên thống nhất quan điểm trước khi bắt đầu phỏng vấn đánh giá. Trong quá trình phỏng vấn đánh giá, cán bộ đánh giá cần lưu ý tạo không khí thoải mái, cởi mở, tránh cảm giác gò bó hỏi cung, khuyến khích nhân viên phát biểu ý kiến, trình bày nguyện vọng, lắng nghe tích cực, đặt câu hỏi ở các điểm còn nghi vấn nhằm tìm nguyên nhân và hướng khắc phục cho vấn đề của người lao động. Không nên câu gắt chỉ trích, nên chú trọng đến công việc và thực hiện công việc chứ không phải tính cách. Chú ý việc phân biệt thay đổi hành vi và thay đổi đặc trưng tính cách con người. Người phỏng vấn đánh giá nên cởi mở, chú trọng đến sự thực hiện công việc, không nói nhiều, không thiên về lỗi của người lao động. Nếu có các ý kiến phê bình về công việc thì phải cụ thể, không mập mờ, chung chung, phải đưa ra ví dụ cụ thể về tình huống phê bình đồng thời có hướng dẫn cụ thể về cách thức sửa chữa, điều chỉnh. Luôn thể hiện tinh thần hỗ trợ, bày tỏ thái độ sẵn sàng giúp đỡ để CBCNV, GV thực hiện công việc tốt hơn. Trong phỏng vấn cần tránh tranh luận vì dễ dẫn đến bế tắc, thường xuyên kiểm tra về cách hiểu về các vấn đề đang thảo luận. Tránh việc tranh cãi vì khác nhau về khái niệm mà nên tập trung vào bản chất. Trong quá trình phỏng

vấn cần nhấn mạnh và nhắc nhiều lần về mục đích của cuộc phỏng vấn. Cần ghi nhận và biểu dương những việc làm tốt của người lao động. So sánh kết quả thực hiện công việc của họ với các mục tiêu, từ đó tháo gỡ những vướng mắc, khó khăn, đưa ra những lời tư vấn. Đưa ra các lời khuyên trên cương vị là một người đi trước chỉ dẫn và đưa ra mục tiêu cho tháng kế tiếp. Ghi chép lại cụ thể những ý chính của cuộc nói chuyện đó

### Bước 3: Kết thúc cuộc phỏng vấn

Kết thúc cuộc trò chuyện là thời điểm kiểm tra xem xét lại các ghi chép, tóm tắt lại những nội dung chính đã được thảo luận với nhân viên và nói lên những điều kỳ vọng, những điểm bị bỏ sót chưa nói ra của cán bộ đánh giá, động viên nhân viên tiếp tục cố gắng phát huy những thành tích đã đạt được. Cần phải thể hiện được sự tin tưởng của cá nhân và công ty vào bản thân người lao động. Sau khi thực hiện thí điểm thì chúng ta cần đánh giá lại công tác này có đạt hiệu quả và khả năng có thể mở rộng thực hiện giải pháp với nhiều bộ phận.

#### Điều kiện:

Cần được sự đồng ý của cán bộ lãnh đạo cấp cao.

Hoạt động phỏng vấn đánh giá có thể được thực hiện hiệu quả nếu mục tiêu thực sự của ĐGTHCV là cải thiện sự thực hiện công việc.

Dự thảo thời gian thực hiện cho phù hợp, các bộ phận thực hiện đầu tiên.

Cần dự trù kinh phí cho hoạt động phỏng vấn.

Đào tạo cho người đánh giá có kỹ năng trong phỏng vấn đánh giá như: nói, lắng nghe, thuyết phục, tư vấn và hợp tác giải quyết vấn đề.

Một số lưu ý khi tổ chức phỏng vấn đánh giá :

Như đã trình bày ở trên, việc phản hồi kết quả đã được thực hiện vào cuối chu kỳ đánh giá kỳ. Công ty cần phổ biến chương trình đánh giá

nhân sự tới tất cả cán bộ nhân viên tham gia đánh giá. Công việc này sẽ giúp người lao động hiểu rõ mục đích và cách thức đánh giá, giúp họ chuẩn bị những thông tin cần thiết cho cuộc trao đổi thông tin phản hồi đánh giá thực hiện công việc.

Thông tin phản hồi trong đánh giá có thành công hay không phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng trao đổi trong đánh giá do vậy mà việc chuẩn bị kỹ năng trao đổi trong đánh giá, nhất là với cán bộ quản lý các cấp được đặt ra như một khâu quan trọng trong hoàn thiện chương trình đánh giá. Để chuẩn bị cho buổi trao đổi, cán bộ quản lý trực tiếp cần chú ý tới việc đào tạo cách thức trao đổi, thu thập những thông tin sử dụng trong quá trình trao đổi như chất lượng, số lượng công việc, tốc độ hoàn thành, thái độ, hành vi khi thực hiện công việc... một cách thuyết phục. Công tác chuẩn bị càng tốt thì buổi nói chuyện càng dễ thực hiện với cả cán bộ quản lý và nhân viên được đánh giá.

Xây dựng mối quan hệ tốt giữa người quản lý và người lao động là vấn đề quan trọng không chỉ với công tác đánh giá thực hiện công việc mà còn cần thiết cho mọi hoạt động nhân sự tại tổng công ty. Mối quan hệ tốt giữa quản lý trực tiếp và người lao động tạo sự cởi mở, thân thiện trong khi trao đổi kết quả đánh giá, đồng thời giúp cán bộ quản lý trực tiếp nắm bắt được những nguyện vọng và ý kiến của cán bộ nhân viên dưới quyền, tìm ra được những lý do cho việc thực hiện công việc của họ. Nếu những lý do đó là tích cực thì cán bộ quản lý trực tiếp sẽ phát huy điều đó ở nhân viên của mình, nếu là tiêu cực thì cần nhanh chóng có những biện pháp giải quyết triệt để, tránh tình trạng đó kéo dài gây ảnh hưởng tới năng suất lao động của nhân viên.

Một vấn đề nữa là việc trao đổi đánh giá cần được thực hiện ngay sau khi tổng hợp kết quả đánh giá. Điều này không những cần thiết cho việc sử dụng các kết quả đánh giá mà còn giúp người lao động được đánh giá có cái nhìn chính xác về tình hình hoạt động công việc của mình để có sự đề nghị



nếu thấy không hợp lý. Mọi quyết định của bộ phận chuyên trách về nhân lực đều dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hoặc tham khảo những kết quả đó do vậy việc hoàn thành công tác đánh giá, trong đó có việc thông tin phản hồi đánh giá, cần được nhanh chóng tiến hành tránh sự dè dặt không hợp lý nếu các quyết định nhân sự đưa ra quá muộn.

Người tham gia phỏng vấn nên quan tâm hơn đến việc hoàn thiện sự thực hiện công việc, không nên tỏ ra quá trịnh trọng trong buổi phỏng vấn đánh giá, nên thuyết phục người lao động thực hiện những khuyến nghị của mình không nên áp đặt bắt người lao động phải thực hiện theo, như thế không những không đem lại kết quả mà còn tạo tác dụng ngược lại có thể làm cho người lao động bất bình về công tác đánh giá.

### ***3.2.8. Hoàn thiện sử dụng kết quả đánh giá***

Kết quả xếp loại lao động là phản ánh của kết quả đánh giá thực hiện công việc, đánh giá có công minh thì kết quả xếp loại mới chính xác. Công ty sử dụng kết quả đánh giá vào việc khen thưởng, động viên, khích lệ người lao động làm việc, đồng thời giúp người quản lý có được những quyết định nhân sự đúng đắn.

Đánh giá thực hiện công việc giúp người quản lý trả lời câu hỏi: người lao động đã phát huy hết khả năng của mình hay chưa? Họ có phù hợp với vị trí đó hay không? Cần phải thay đổi như thế nào để hiệu quả công việc đạt cao nhất? Do vậy dựa trên những kết quả đó nhà quản lý sẽ đưa ra các quyết định chuyển, luân chuyển, thăng chức hay giáng chức đối với người lao động, tạo sự mới mẻ trong công việc và động lực làm việc cho người lao động.

Kết quả đánh giá giúp người quản lý xác định điểm mạnh điểm yếu của người lao động từ đó xác định nhu cầu và chương trình đào tạo, tuyển dụng hợp lý, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động ...

Như vậy, kết quả đánh giá được sử dụng vào tất cả các hoạt động quản trị nhân lực, giúp người lao động nỗ lực hơn nữa, nhà quản lý có quyết định đúng đắn và Công ty ngày càng phát triển. Đối với công ty TNHH Thiên Hòa An cũng vậy, một hệ thống đánh giá tốt là một hệ thống đánh giá có thể hỗ trợ cho các công tác quản trị nhân lực khác một cách hiệu quả. Như đã phân tích ở chương 2 thì việc sử dụng kết quả ĐGTHCV vào chế độ trả lương được CBNV quan tâm nhiều nhất nhưng lại còn nhiều thiết sót.

#### *3.2.8.1. Trong hoạt động bố trí và sắp xếp lao động*

Kết quả ĐGTHCV phải là căn cứ cho việc ra các quyết định về bố trí và sắp xếp CBNV cụ thể như sau:

- Việc sử dụng người lao động đảm bảo nguyên tắc “đúng người, đúng việc” luôn là mục tiêu quan trọng để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất. Dựa trên kết quả đánh giá qua các kỳ đánh giá sẽ là căn cứ để xét giao nhiệm vụ mới, mở rộng trách nhiệm công việc hay thăng chức, đề bạt... nếu CBCNV có kết quả thực hiện công việc tốt. Ngược lại, những CBNV thường xuyên có kết quả đánh giá không đạt yêu cầu, công ty cần xem xét sự phù hợp trong công tác bố trí và sắp xếp CBNV liệu đã “đúng người, đúng việc”, xem xét điều chuyển công tác hoặc thôi giữ chức vụ để đảm bảo hoàn thành các mục tiêu của bộ phận và công ty

- Đối với CBNV, đang trong thời gian thử việc kết quả ĐGTHCV còn là căn cứ để công ty ra các quyết định tuyển dụng hoặc đánh giá ký tiếp hợp đồng lao động, đảm bảo chọn lọc được đội ngũ CBNV có năng lực, trình độ cao đáp ứng yêu cầu.

#### *3.2.8.2. Trong việc trả thù lao lao động*

- Căn cứ kết quả ĐGTHCV qua các kỳ đánh giá năm, đánh giá ký (tổng hợp kết quả theo tháng, kỳ, năm) để quyết định tăng mức lương cho người lao động vào kỳ xét tăng lương gần nhất. Cách tính như vậy để cho người lao

động thấy bản thân mình phải cố gắng nỗ lực trong thời gian dài chứ không chỉ ở tại một vài thời điểm.

- Mặt khác, tác giả đề xuất việc trả lương tháng cho CBNV tại công ty hiện nay nên dựa trên mức độ hoàn thành công việc với hệ số hoàn thành công việc hi tương ứng. Tức là bỏ chế độ tính lương trên tỉ lệ % hoàn thành công việc mà phải quy điểm đánh giá ra tháng và hi cụ thể. Có thể không để hệ số lớn hơn 1 do quan điểm các công việc đã ghi rõ ràng trong mô tả công việc, là việc bắt buộc phải hoàn thành nhưng không thể dùng hệ số quy đổi % để tính lương.

#### Đối với bộ phận công nhân :

Khắc phục tính bình quân trong chế độ chia lương sản phẩm tập thể và đưa hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc vào công thức chia lương sản phẩm tập thể. Chia lương dựa trên hiệu quả làm việc của từng cá nhân, không chia theo hệ số có sẵn để tránh gây mất đoàn kết nội bộ. Công thức tính đơn giản, dễ tính, dễ hiểu để NLĐ nào cũng có thể tự tính lương cho mình.

Để áp dụng được chế độ chia lương sản phẩm tập thể trên công ty cần phải quan tâm, chú trọng tới hoạt động định mức, đánh giá mức độ hoàn thành công việc, hoàn thiện công tác tổ chức lao động và chế độ chấm công. Ngoài ra công ty phải làm tốt công tác kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm, kiểm tra, nghiệm thu nhằm bảo đảm sản phẩm sản phẩm sản xuất ra theo đúng chất lượng đã quy định, tránh hiện tượng chạy theo số lượng mà ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm. Qua đó ĐGTHCV được chính xác hơn, trả lương đúng với kết quả thực tế. Có thể đặt ra các khoản thưởng, khuyến khích tài chính để nâng cao ý thức, trách nhiệm của NLĐ để họ vừa phấn đấu nâng cao năng suất lao động, đảm bảo chất lượng sản phẩm vừa tiết kiệm vật tư, không gây lãng phí nguyên vật liệu và sử dụng hiệu quả nhất máy móc thiết bị và các trang thiết bị làm việc.

#### Đối với bộ phận kinh doanh :

Ở thời điểm thị trường mở rộng và kinh tế phát triển thì chế độ trả lương của công ty đảm bảo cho người lao động thỏa mãn về vật chất. Tuy nhiên tại thời điểm hiện nay khi mà thị trường đang ảm đạm thì nhìn thấy một cách rõ ràng rằng thu nhập của người lao động đang giảm sút đáng kể và tạo áp lực để người lao động rời bỏ công việc. Nếu vẫn áp dụng chế độ trả lương này thì việc diễn ra một lần nữa tình trạng bỏ việc hàng loạt và phải gây dựng lại đội ngũ nhân lực mới, nhất là bộ phận kinh doanh thì là một khó khăn mà công ty thì mất đi nguồn lực lao động chất lượng cao. Chính vì vậy em xin mạnh dạn đưa ra giải pháp thay đổi chế độ lương của công ty với cơ sở là chế độ đánh giá thực hiện công việc mới được chỉnh sửa ở trên. Chế độ lương kinh doanh sẽ gồm 2 phần : Lương cứng chịu chi phối bởi kết quả đánh giá thực hiện công việc và lương doanh thu chịu chi phối với kết quả doanh thu đạt được

Điều kiện để thực hiện giải pháp:

Công ty đồng ý sẵn sàng lợi ích với người lao động để giữ chân nguồn nhân lực trong thời kì khủng hoảng.

Công ty xác định được điểm hòa vốn để xây dựng bảng tỉ lệ hưởng % doanh thu trên mức doanh thu của CBNV.

## KẾT LUẬN

Thực tế hiện nay khi nền kinh tế hội nhập với kinh tế thế giới, sự cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt hơn. Nó đòi hỏi mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp phải quan tâm và xây dựng cho riêng mình một hệ thống quản trị nhân lực với chuỗi các hoạt động liên quan mật thiết. Và ĐGTHCV đóng vai trò như một yếu tố trung tâm trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của quản trị nhân lực nói riêng và quản lý kinh doanh nói chung trong một tổ chức. ĐGTHCV giúp cho người lao động hoàn thiện kết quả thực hiện công việc của mình, biết được mình đang ở đâu, đóng góp những gì cho công ty và đặt ra mục tiêu phát triển bản thân. ĐGHTCV giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn như chế độ chính sách, sử dụng nhân lực, đào tạo phát triển, khen thưởng, kỷ luật...

Sau khi nghiên cứu, tìm hiểu về hệ thống ĐGTHCV tại công ty TNHH Thiên Hòa An, từ những kiến thức có được trong quá trình học tập dưới sự giúp đỡ của thầy giáo TS. Nguyễn Đức Tĩnh và các anh chị trong phòng nhân sự hành chính của công ty em đã phân tích thực trạng ĐGTHCV của công ty để thấy được những mặt ưu điểm cũng như những mặt còn hạn chế; tìm ra nguyên nhân của các mặt hạn chế để khắc phục và phát huy các nhân tố tác động tích cực đến ĐGTHCV. Thông qua đó em cũng đưa ra một số giải pháp thực tế để góp phần hoàn thiện hơn công tác ĐGTHCV tại công ty trong thời gian tới.

Do thời gian và kiến thức còn hạn hẹp nên đề tài nghiên cứu của em không tránh khỏi thiếu sót. Em mong rằng những nghiên cứu trên đây sẽ là cơ sở cho một nghiên cứu khác về vấn đề này, giúp cho đề tài nghiên cứu được hoàn thiện hơn. Em xin chân thành cảm ơn các anh chị trong Phòng Nhân sự hành chính của công ty và thầy Nguyễn Đức Tĩnh đã tận tình giúp đỡ em trong quá trình hoàn thành bài báo cáo này.

### **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Th.S Nguyễn Văn Diễm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo Trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh Tế Quốc Dân, NXB Đại Học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội 2007.
2. TS. Lê Thanh Hà , Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường đại học Lao Động - Xã Hội, NXB Lao động và Xã hội
3. Phòng tổng hợp, Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2016, Hồ sơ năng lực 2014, Công ty TNHH Thiên Hòa An
4. Phòng Nhân sự-Hành chính, Quy chế trả lương năm 2009, Công ty TNHH Thiên Hòa An
5. Phòng Nhân sự-Hành chính, quy trình phân loại lao động, Công ty TNHH Thiên Hòa An
6. Một số văn bản, báo cáo và tài liệu tham khảo tại Công ty TNHH Thiên Hòa An
7. <http://dantri.com.vn/viec-lam/danh-gia-de-tao-dong-luc-cho-nhan-vien-1193238592.htm>
8. <http://thaosbloghr.blogspot.com/2015/10/anh-gia-nang-luc-va-hieu-qua-cong-viec.html>
9. Lê Thị Lệ Thanh(2012): Hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần thủy điện miền Trung
10. Đào Thị Giang(2013): Xây dựng KPI cho vị trí Bí thư liên chi và Bí thư chi đoàn của Đoàn thanh niên Khoa học quản lý tại trường ĐH khoa học xã hội và nhân văn 2013.
11. Bài tổng kết nghiên cứu của Trung tâm năng suất Việt Nam: 'Đánh giá năng lực và hiệu quả công việc của nhân viên (HR.PA)' tại địa chỉ: <http://www.kpionline.vn/kien-thuc-kpi-bsc/danh-gia-nang-luc-va-hieu-qua-cong-viec-cua-nhan-vien-hrpa#.VMZFFSxrFkg>

### DANH MỤC PHỤ LỤC

|            |                                                                                             |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| PHỤ LỤC 01 | Phiếu điều tra khảo sát                                                                     |
| PHỤ LỤC 02 | Kết cấu của bảng đánh giá CBNV thuộc khối kinh doanh                                        |
| PHỤ LỤC 03 | Kết cấu của bảng đánh giá CBNV thuộc khối phục vụ và gián tiếp                              |
| PHỤ LỤC 04 | Bảng tra cứu lỗi vi phạm kỷ luật                                                            |
| PHỤ LỤC 05 | Ý thức kỷ luật theo Phân loại lao động (phụ lục 02)                                         |
| PHỤ LỤC 06 | Bảng điểm tối đa của các tiêu chí phân theo khối nghiệp vụ                                  |
| PHỤ LỤC 07 | Bảng đánh giá mục tiêu và hoàn thành công việc của một nhân viên kinh doanh thuộc ban dự án |
| PHỤ LỤC 08 | Báo cáo đánh giá như biểu mẫu đánh giá thực hiện mục tiêu tháng                             |
| PHỤ LỤC 09 | Bảng đánh giá mục tiêu và hoàn thành công việc của một công nhân                            |
| PHỤ LỤC 10 | Bảng đánh giá mục tiêu và hoàn thành công việc của một nhân viên nhân sự hành chính         |
| PHỤ LỤC 11 | Thẩm quyền đánh giá                                                                         |
| PHỤ LỤC 12 | Bảng cơ cấu lao động theo giới tính và trình độ                                             |
| PHỤ LỤC 13 | Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực                                        |
| PHỤ LỤC 14 | Kết cấu của bảng đánh giá CBNV thuộc khối kinh doanh                                        |
| PHỤ LỤC 15 | Kết cấu của bảng đánh giá CBNV thuộc khối phục vụ và gián tiếp                              |