

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

VŨ THỊ THÚY

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI
CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 – BỘ QUỐC PHÒNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

VŨ THỊ THÚY

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI
CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 – BỘ QUỐC PHÒNG**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TƯƠI

HÀ NỘI - 2016

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tác giả xin thể hiện sự cảm ơn sâu sắc đến Tiến sĩ Đỗ Thị Tươi, Phó trưởng khoa Quản lý lao động đã cho tác giả những lời khuyên xác đáng và hướng dẫn tận tình cho tác giả thực hiện luận văn thạc sỹ này.

Đồng thời, tác giả muốn thể hiện sự cảm ơn chân thành đến lãnh đạo Viện Công nghệ TCCNQP đã tạo điều kiện cho tác giả tham gia khóa học Thạc sỹ Quản trị nhân lực do Trường ĐH Lao động – Xã hội tổ chức. Đặc biệt, tác giả chân thành cảm ơn các cán bộ, công nhân viên tại Công ty TNHH MTV cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng đã chia sẻ kinh nghiệm quý báu cũng như hỗ trợ tác giả trong quá trình thu thập số liệu phân tích tại Công ty.

Bên cạnh đó, tác giả xin cảm ơn Trường ĐH Lao động – Xã hội đã tổ chức khóa học Thạc sỹ này để tạo điều kiện cho tác giả được học tập, nâng cao trình độ phục vụ cho quá trình công tác của mình.

Cuối cùng, tác giả thể hiện tình cảm trân trọng đến bố mẹ, bạn bè và các thầy (cô) giáo của tác giả trong quá trình học tập tại Trường ĐH Lao động – Xã hội đã khích lệ, động viên tác giả trong quá trình thực hiện luận văn này. Xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Luận văn Thạc sĩ với đề tài: “*Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng*” là công trình do chính bản thân tôi nghiên cứu.

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung luận văn này là do bản thân tự nghiên cứu từ những tài liệu tham khảo, thực tế tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng và tuân thủ theo sự hướng dẫn của cô Đỗ Thị Tươi.

Bản thân tự thu thập thông tin và dữ liệu của Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng từ đó chọn lọc những thông tin cần thiết nhất để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin cam đoan với đề tài “*Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng*” là không sao chép từ luận văn, luận án của ai khác. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Tác giả

Vũ Thị Thúy

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU	vii
DANH MỤC HÌNH VẼ	viii
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích nghiên cứu	3
4. Nhiệm vụ nghiên cứu	4
5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5.1. Đối tượng nghiên cứu.....	4
5.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
6. Phương pháp nghiên cứu	4
6.1. Phương pháp thu thập số liệu.....	4
6.2. Thiết kế bảng câu hỏi.....	5
6.3. Mô tả mẫu.....	6
7. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài	6
8. Bố cục của đề tài	7
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm	8
1.1.1. Công việc.....	8
1.1.2. Đánh giá.....	8
1.1.3. Thực hiện công việc.....	9
1.1.4. Đánh giá thực hiện công việc.....	9

1.2. Vai trò của ĐGTHCV	11
1.3. Các yếu tố và mối quan hệ của các yếu tố trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc	13
1.4. Nội dung ĐGTHCV trong doanh nghiệp	17
1.4.1. Xác định mục tiêu đánh giá	17
1.4.2. Xây dựng tiêu chí đánh giá.....	17
1.4.3. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá.....	18
1.4.4. Lựa chọn người đánh giá	23
1.4.5. Xác định chu kỳ đánh giá	24
1.4.6. Huấn luyện người đánh giá.....	24
1.4.7. Đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu thực hiện công việc	25
1.4.8. Thực hiện phỏng vấn đánh giá.....	25
1.5. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong Quản trị nhân lực	27
1.5.1. Sử dụng trong việc hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực	27
1.5.2. Sử dụng trong việc trả thù lao lao động	27
1.5.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	28
1.5.4. Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên	28
1.5.5. Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến	29
1.5.6. Sử dụng trong việc tạo động lực tinh thần cho nhân viên.....	29
1.5.7. Sử dụng trong cải thiện môi trường và điều kiện làm việc	30
1.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp	30
1.6.1 Các nhân tố bên trong.....	30
1.6.2 Các nhân tố bên ngoài	33
1.7. Các yêu cầu đối với một hệ thống ĐGTHCV tốt	33
1.8. Kinh nghiệm ĐGTHCV của một số công ty trong Bộ Quốc phòng.	34
1.8.1 Công ty TNHH MTV Cơ khí 76 - Bộ Quốc phòng	34

1.8.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH MTV Cơ khí 17 – Bộ Quốc Phòng.	36
1.8.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV cơ khí 25-BQP.....	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 – BỘ QUỐC PHÒNG.....	39
2.1. Tổng quan về Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng	39
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV Cơ khí 25- Bộ Quốc phòng	39
2.1.2. Tổ chức bộ máy.....	40
2.1.3. Nhân lực của công ty TNHH MTV cơ khí 25- Bộ Quốc phòng	42
2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty	46
2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng	46
2.2.1 Quy trình đánh giá thực hiện công việc:	46
2.2.2. Xác định mục tiêu đánh giá	49
2.2.3. Tiêu chí đánh giá.....	50
2.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá.....	52
2.2.5. Chu kỳ đánh giá.....	58
2.2.6. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá	60
2.2.7. Thông tin phản hồi với người lao động.....	62
2.3. Sử dụng kết quả ĐGTHCV trong Quản trị nhân lực.....	63
2.3.1. Sử dụng trong trả lương tăng thêm hàng tháng	63
2.3.2 Trong công tác thi đua khen thưởng	64
2.3.3. Trong công tác đào tạo và phát triển.....	65
2.3.4. Trong các công tác quản lý khác.....	67
2.4. Nhân tố chủ yếu của Công ty ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Công ty	67

2.4.1. Quan điểm và nhận thức của lãnh đạo Công ty về đánh giá thực hiện công việc	67
2.4.2. Đội ngũ nhân lực làm công tác quản trị nhân sự và đánh giá thực hiện công việc	68
2.4.3. Công tác phân tích công việc	69
2.5. Kết luận rút ra từ phân tích thực trạng	70
2.5.1. Ưu điểm.....	70
2.5.2. Nhược điểm.....	71
2.5.3. Nguyên nhân	71
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 – BỘ QUỐC PHÒNG	73
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty TNHH MTV cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng trong thời gian tới	73
3.1.1. Xu hướng đổi mới kinh doanh	73
3.1.2. Mục tiêu phát triển và định hướng công tác quản trị nhân sự	74
3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng	79
3.2.1. Nâng cao nhận thức về đánh giá thực hiện công việc.....	79
3.2.2. Xác định mục tiêu đánh giá	80
3.2.3. Xác định tiêu chí đánh giá	81
3.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá.....	83
3.2.5. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá	84
3.2.6. Xác định lại chu kỳ đánh giá.....	85
3.2.7. Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	86

3.3. Đề xuất sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong Quản trị nhân lực tại công ty TNHH MTV cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng	87
3.4. Các giải pháp khác	90
3.4.1. Cải tiến và quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo và phát triển nhân sự.	90
3.4.2. Cải tiến công tác sắp xếp bố trí cán bộ.....	91
KẾT LUẬN	93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	94
PHỤ LỤC	96

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
2	MTV	Một thành viên
3	BQP	Bộ Quốc phòng
4	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
5	THCV	Thực hiện công việc
6	NLĐ	Người lao động
7	CNVQP	Công nhân viên Quốc phòng

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.2	Thẩm quyền đánh giá	48
Bảng 2.3	Đánh giá của CBCNV về các tiêu chí ĐGTHCV	51
Bảng 2.4	Mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp so sánh tại Công ty	56
Bảng 2.5	Bảng kết quả đánh giá tại các Phân xưởng của Công ty năm 2014	57
Bảng 2.6	Đánh giá của CBCNV về phương pháp ĐGTHCV	58
Bảng 2.7	Đánh giá của CBCNV về chu kỳ ĐGTHCV	59
Bảng 2.8	Đánh giá của CBCNV về lựa chọn người đánh giá	60
Bảng 2.9	Đánh giá của CBCNV về hệ thống thông tin phản hồi	63
Bảng 2.10	Quy định xếp loại để trả lương tăng thêm hàng tháng	64
Bảng 2.11	Danh sách các khoá đào tạo năm 2014	66

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1	Mối quan hệ giữa 3 yếu tố của một hệ thống đánh giá	16
Hình 2.1	Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 –BQP	41

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa đã khiến cho môi trường cạnh tranh kinh tế ngày càng trở nên gay gắt, khốc liệt hơn. Các tổ chức kinh tế muốn tồn tại và phát triển đều phải có những điều chỉnh trong bộ máy quản lý, tinh giảm, gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người đóng vai trò quan trọng. Con người là tác nhân chính tạo ra vốn và đề ra những ý tưởng mới, chủ động ứng dụng khoa học, công nghệ tiên tiến và thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Mọi tổ chức, doanh nghiệp đều muốn biết nhân viên của mình đang làm việc và phát triển như thế nào, trên cơ sở đó để có những hoạch định các nhu cầu trong tương lai. Đồng thời, nhân viên cũng cần phải biết những phản hồi tích cực và tiêu cực từ công việc mình đang làm. Nếu làm tốt điều đó, những nỗ lực của họ sẽ được ghi nhận để kích thích động lực làm việc. Chính hoạt động “đánh giá thực hiện công việc” sẽ giúp cho doanh nghiệp cũng như nhân viên nắm bắt được những thông tin này. Trong khi đó, ở Việt Nam đặc biệt là doanh nghiệp nhà nước, hoạt động quản trị nhân sự nói chung cũng như hoạt động đánh giá thực hiện công việc nói riêng không được quan tâm đúng mức, dẫn đến hiệu quả làm việc của người lao động chưa được như ý muốn.

Là một đơn vị quốc phòng và kinh tế, Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng có chức năng, nhiệm vụ chính là sản xuất hàng quốc phòng, để phục vụ cho sự nghiệp quốc phòng toàn dân. Để quản lý công ty có hiệu quả, vấn đề quản lý con người lại càng trở nên quan trọng, thực tế trong những năm qua tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 - Bộ Quốc phòng, nhân tố con người cũng đã được hết sức chú ý trong quá trình quản lý và trong mọi hoạt động của Công ty trong đó hoạt động đánh giá thực hiện công việc nếu

làm tốt sẽ giúp Công ty duy trì và phát triển đội ngũ cán bộ, công nhân viên chức của mình. Với những lợi ích của đánh giá thực hiện công việc đem lại Công ty cũng đã xây dựng một hệ thống đánh giá, tuy nhiên hệ thống đánh giá này vẫn chưa đạt hiệu quả như mong muốn của lãnh đạo công ty. Công tác đánh giá thực hiện công việc trong công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng hiện còn mang tính hình thức và cảm tính, ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến chủ quan của người đánh giá, chưa tạo được động lực để cán bộ, công nhân viên làm việc tốt hơn... Do đó với mong muốn góp phần hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25, đồng thời nhấn mạnh vai trò quan trọng của việc đánh giá kết quả thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân sự, em đã chọn đề tài **“Đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25– Bộ Quốc phòng”** làm luận văn nghiên cứu của mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Ngày nay, các doanh nghiệp đã ngày càng chú trọng vào đánh giá thực hiện công việc của nhân viên Công ty mình. Trong thời gian qua, có nhiều công trình nghiên cứu về công tác Đánh giá thực hiện công việc ở nhiều khía cạnh, phạm vi, địa bàn khác nhau như:

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

Bên cạnh đó, bài viết còn đề cập đến các công việc cần thiết mà cán bộ quản lý nguồn nhân lực cần làm để áp dụng hệ thống này thành công tại các doanh nghiệp Việt Nam.

- Bài báo nghiên cứu “Tìm hiểu chỉ số đánh giá hiệu quả KPI quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam” của tác giả Nguyễn Hoài An đăng trên Tạp chí Khoa học thương mại số 30 công bố năm 2012 chủ yếu là tìm hiểu bộ chỉ số KPI và việc áp dụng vào các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

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

Các công trình nghiên cứu trên đã góp phần làm sáng tỏ cơ sở lý luận và thực tiễn công tác đánh giá thực hiện công việc nói chung. Tuy nhiên, để có nghiên cứu chuyên sâu, đánh giá cụ thể, toàn diện về thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – BQP thì chưa có nghiên cứu nào đề cập đến. Do vậy đề tài: **“Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng”** là một nội dung mới, tác giả đã kế thừa có chọn lọc những công trình trên trong quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận văn.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là: Dựa trên cơ sở lý thuyết, đề tài đưa ra các giải pháp qua đó việc đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng hoàn thiện hơn, sát thực tế và mang lại hiệu quả cao nhất có thể.

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu của đề tài nghiên cứu phải thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng.
- Đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng trong thời gian tới.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

5.1. Đối tượng nghiên cứu

Đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng.

5.2. Phạm vi nghiên cứu

- + Về mặt nội dung: nghiên cứu những vấn đề cơ bản về đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng.
- + Về mặt không gian: Nghiên cứu tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng
- + Về mặt thời gian: Nghiên cứu từ 2012 - 2014

6. Phương pháp nghiên cứu

6.1. Phương pháp thu thập số liệu

Cả số liệu sơ cấp và thứ cấp đều được sử dụng trong bài luận văn:

- + Để thu thập số liệu sơ cấp, tác giả sử dụng phương pháp như phát phiếu điều tra (bảng mẫu ở phụ lục 1), phỏng vấn trực tiếp các đối tượng cần phỏng vấn nhằm có được thông tin tin cậy nhất về thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty.

+ Số liệu thứ cấp: Thu thập số liệu tài liệu từ phòng Tổ chức – Lao động tại công ty và các tài liệu kham khảo khác.

Thu thập thông tin qua điều tra, mẫu điều tra được chọn theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên. Kích thước mẫu cho nghiên cứu 80, phiếu khảo sát được gửi trực tiếp đến từng nhân viên.

Các bộ phận mà tác giả đã tiến hành điều tra gồm:

- 40 nhân viên thuộc khối cơ quan gồm các lao động gián tiếp như: Phòng kinh doanh, Phòng Tổ chức lao động, Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng kỹ thuật, Phòng Thiết bị - năng lượng, Phòng Kiểm nghiệm, Phòng Chính trị, Phòng Hành chính - Hậu cần.

- 40 nhân viên thuộc các phân xưởng sản xuất gồm các lao động trực tiếp như: PX cơ điện, PX dụng cụ, PX gia công cơ khí sx hàng kinh tế, PX gia công cơ khí SX hàng quốc phòng nhóm 1, PX gia công cơ khí SX hàng quốc phòng nhóm 2, PX gia công cơ khí SX hàng kinh tế, hàng quốc phòng, PX dịch vụ, PX Đúc các loại hợp kim.

6.2. Thiết kế bảng câu hỏi

Nội dung phiếu khảo sát gồm 2 phần chính: phần 1 gồm những thông tin chung về cá nhân và công việc của từng nhân viên được khảo sát.

Phần 2 gồm những câu hỏi để nhận dạng hệ thống ĐGTHCV đang thực hiện tại Công ty. Phần này sẽ cung cấp cho tác giả những đánh giá của nhân viên về hệ thống ĐGTHCV mà Công ty đang thực hiện và những mong muốn của người lao động.

Bảng hỏi được chia làm 2 phần:

- Bên trên là các câu hỏi về hệ thống ĐGTHCV mà công ty đang thực hiện gồm những nội dung như: Ý nghĩa, tầm quan trọng của ĐGTHCV; Nội dung ĐGTHCV; Hiệu quả và sử dụng kết quả ĐGTHCV; Hoàn thiện hoạt động ĐGTHCV.

- Bên dưới: Đánh giá của nhân viên về hệ thống ĐGTHCV. Cách thức trả lời là ghi chép hoặc đánh dấu “x” vào các phương án thích hợp.

Bảng câu hỏi được thiết kế qua các giai đoạn: Giai đoạn 1: Xây dựng bảng câu hỏi dựa trên các nội dung của hệ thống ĐGTHCV; Giai đoạn 2: Sau khi thiết kế bảng câu hỏi tác giả đã trực tiếp phỏng vấn thử một số nhân viên tại Công ty để kiểm tra về hình thức cũng như nội dung của bảng câu hỏi; Giai đoạn 3: Chỉnh sửa và hoàn tất bảng câu hỏi trước khi tiến hành điều tra.

Nội dung chi tiết của Bảng hỏi được trình bày ở Phụ lục 1.

6.3. Mô tả mẫu

80 phiếu điều tra được gửi đến nhân viên tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng và thu về 80 phiếu không có phiếu nào bị loại, tổng số phiếu được đưa vào xử lý là 80. Lao động trực tiếp và lao động gián tiếp đều là 40 (chiếm 50% kích thước mẫu). Cụ thể các thông tin thu được tại phụ lục 1.

7. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Giúp công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng nhận thấy những tồn tại trong đánh giá thực hiện công việc trong thời gian qua. Đồng thời mạnh dạn đưa ra một số đề xuất nhằm giúp công ty hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty phù hợp với điều kiện môi trường cụ thể tại Công ty trong thời gian tới.

Hoàn thiện một hệ thống đánh giá cụ thể, minh bạch, công bằng đối với mọi chức danh. Tạo dựng niềm tin cho người lao động, tạo động lực cho họ hăng say công tác, nhằm thúc đẩy hiệu suất công việc và đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức, củng cố giá trị và văn hóa tổ chức, tạo ấn tượng cho người lao động về giá trị của họ trong tổ chức để tối đa hóa sự đóng góp của từng người. Từ đó góp phần nâng cao vị thế của công ty.

8. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mục lục, danh mục các từ viết tắt, danh mục các bảng biểu, danh mục hình vẽ, mở đầu, luận văn được trình bày thành 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng

CHƯƠNG 1

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

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Công việc

Công việc là tổng hợp các nhiệm vụ, các trách nhiệm hay chức năng mà một người hay một nhóm người lao động phải đảm nhận trong tổ chức [3.tr144-145].

Công việc chỉ rõ những chức năng nhiệm vụ của tổ chức mà một người hay một nhóm người lao động phải thực hiện. Đồng thời công việc là cơ sở để phân chia các chức năng, quyền hạn cho từng người, từng nhóm người trong cùng một tổ chức.

Việc tạo thành các công việc là kết quả của sự phân công lao động trong nội bộ các tổ chức. Công việc có thể xem như là một đơn vị mang tính chất tổ chức nhỏ nhất trong một tổ chức và nó có các chức năng quan trọng.

Công việc là cơ sở để tổ chức thực hiện các chức năng quản lý con người, phân định vai trò của từng cá nhân trong tổ chức, cũng như phân phối tiền lương, tạo sự thỏa mãn cho người lao động.

1.1.2. Đánh giá

Theo quan niệm của triết học, đánh giá là xác định giá trị của sự vật, hiện tượng xã hội, hoạt động hành vi của con người tương xứng với những mục tiêu, nguyên tắc, kết quả mong đợi hay chuẩn mực nhất định, từ đó bộc lộ một thái độ. Nó có tính động cơ, phương tiện và mục đích hành động.

Theo TS. Trần Xuân Cầu đánh giá là quá trình so sánh, đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn đã định sẵn để rút ra mức độ phù hợp của các bộ phận, các mối liên kết bên trong sự vật với những chuẩn mực, quy định của nó [1.tr55].

1.1.3. Thực hiện công việc

Thực hiện công việc (viết tắt là THCV) là việc người lao động vận dụng các yếu tố sức khỏe, kinh nghiệm, hiểu biết... kết hợp với máy móc, công nghệ để làm ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu của thị trường[3.tr235].

Trong con người luôn tồn tại một nguồn năng lượng nuôi sống cơ thể, nguồn năng lượng này có được nhờ việc ăn uống và người lao động cần rèn luyện cho mình một sức khỏe để duy trì sự sống. Làm việc chính là một hoạt động để tăng cường sức khỏe cho cơ thể. Chính vì vậy con người đã vận dụng những cái vốn có của cơ thể kết hợp với máy móc thực hiện quá trình sản xuất đem lại những sản phẩm thỏa mãn nhu cầu hàng ngày của con người.

Việc THCV phải dựa trên các bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc hai bản này sẽ giúp cho người lao động định hình được công việc họ cần phải làm và các yêu cầu thực hiện công việc.

1.1.4. Đánh giá thực hiện công việc

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực Trường Đại học Lao động xã hội, đánh giá thực hiện công việc (viết tắt ĐGTHCV) thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động[3.tr211].

Còn theo giáo trình Quản trị nhân lực trường Đại học Kinh tế quốc dân, ĐGTHCV thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động[2.tr134].

Với cách tiếp cận của hai giáo trình này, khái niệm về ĐGTHCV cơ bản là giống nhau. Tác giả cũng đi theo cách tiếp cận của hai giáo trình này. Như vậy, ĐGTHCV là một hoạt động quan trọng trong quản lý nguồn nhân

lực, Quản lý nguồn nhân lực thành công hay không phụ thuộc không nhỏ vào việc ĐGTHCV trong doanh nghiệp có hiệu quả hay không. ĐGTHCV là sự đánh giá có hệ thống có nghĩa là sự đánh giá toàn diện trên nhiều khía cạnh khác nhau liên quan đến thực hiện công việc, đó là cả một tiến trình đánh giá khoa học có bài bản. Nó không chỉ đánh giá về khối lượng công việc hoàn thành so với chỉ tiêu được giao hay về mặt chất lượng công việc mà còn đánh giá cả về mặt thái độ, ý thức, kỷ luật của người lao động... ĐGTHCV được thực hiện theo định kỳ được quy định với sự sử dụng các phương pháp đã được thiết kế một cách có lựa chọn tùy thuộc vào mục đích của đánh giá, tính chất công việc và tùy theo mức độ kinh doanh và quy mô của tổ chức.

ĐGTHCV một cách chính thức là đánh giá thực hiện một cách công khai bằng văn bản thông qua các phiếu đánh giá với các tiêu chuẩn đã được xây dựng, kết quả đánh giá được thảo luận lại với người lao động và được lưu giữ trong hồ sơ để sử dụng trong các quyết định nhân sự.

Việc triển khai hệ thống đánh giá thực hiện công việc một cách có hiệu quả là một việc hết sức khó khăn. Chính vì vậy các nhà quản trị cần phải chú ý đến hoạt động này.

Trong tổ chức, ĐGTHCV có ý nghĩa rất quan trọng vì nó thực hiện được nhiều mục tiêu quản lý tác động tới cả người lao động và tổ chức nói chung. Mục tiêu tổng quát của ĐGTHCV có thể quy về hai mục tiêu cơ bản là giúp cho người lao động thực hiện công việc được tốt hơn và giúp cho nhà quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến và kỷ luật...

Bên cạnh khái niệm về ĐGTHCV ta cần tìm hiểu thêm một số khái niệm như: đánh giá nhân viên và đánh giá thi đua.

Đánh giá nhân viên được hiểu là việc đánh giá, nhận xét nhân viên theo một hoặc một số tiêu chí nào đó[3.tr212]. Người lãnh đạo có thể nhận xét

nhân viên theo các tiêu chí như: phẩm chất đạo đức, tác phong làm việc, tinh thần và thái độ làm việc; sức khỏe và mức độ phù hợp với sức khỏe so với yêu cầu của công việc; các tố chất có thể phát triển; các khả năng, tiềm năng được khai thác... Với cách hiểu như trên thì việc đánh giá nhân viên có nội hàm rộng hơn so với ĐGTHCV vì nó thể hiện sự nhìn nhận một cách toàn diện của doanh nghiệp đối với nhân viên mà việc THCV chỉ là một trong các yếu tố phục vụ cho sự đánh giá đó.

Đánh giá thi đua là việc đánh giá mức độ hoàn thành các chỉ tiêu đặt ra trong một phong trào thi đua nào đó[3.tr 213]. Những tiêu chí đánh giá có thể là các tiêu chí liên quan trực tiếp đến THCV. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp thì đánh giá thi đua đều xét toàn diện các tiêu chí, trong đó tiêu chí THCV là tiêu chí chính.

1.2. Vai trò của ĐGTHCV

ĐGTHCV có vai trò rất quan trọng đối với cả tổ chức nói chung, với nhà quản lý và người lao động nói riêng.

Đối với doanh nghiệp, ĐGTHCV của người lao động sẽ giúp tổ chức đưa ra được những mục tiêu, kế hoạch phát triển đúng đắn. Các thông tin ĐGTHCV cũng giúp cho tổ chức đánh giá được hiệu quả của công tác quản lý nguồn nhân lực. Ngoài ra, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và các thông tin phản hồi của các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến đạo đức, thái độ của người lao động nên nó quyết định đến bầu tâm lý trong tổ chức. Hơn nữa nếu ĐGTHCV được thực hiện hiệu quả sẽ tạo động lực cho người lao động hăng hái làm việc, hoàn thành nhiệm vụ, tăng năng suất lao động và giúp cho kết quả kinh doanh của tổ chức tăng nhanh.

Đối với nhà quản lý, ĐGTHCV có vai trò rất quan trọng trong hoạt động quản lý của họ. Nếu thiếu công tác đánh giá thực hiện công việc cho người lao động, người quản lý sẽ không có cơ sở khách quan để đánh giá phê bình nhân viên. Nếu như chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của mình và kết quả thực hiện cuối cùng của nhân viên để đánh giá nhận xét họ sẽ làm cho họ cảm thấy bất mãn và làm cho họ cảm thấy bị áp lực. Như vậy, sẽ không phát huy được tính sáng tạo thậm chí gây mâu thuẫn giữa người quản lý và người lao động. Ngược lại, khi có một hệ thống đánh giá hiệu quả nó sẽ là công cụ đắc lực giúp cho nhà quản lý hiểu hơn về nhân viên của mình. Nhìn vào kết quả đánh giá, cán bộ quản lý không những biết được tiến độ, kết quả thực hiện công việc của người lao động mà còn phần nào nắm được những tác động chủ quan, khách quan và ý thức, thái độ trong khi làm việc của họ. Hơn nữa, từ kết quả đánh giá kết hợp với việc phỏng vấn thảo luận với người lao động, nhà quản lý sẽ dễ dàng hơn trong việc đánh giá mức độ phù hợp của công việc với từng nhân viên, nhanh chóng giải quyết những khó khăn, vướng mắc và đưa ra các giải pháp kịp thời. Với sự quan tâm đúng mức không chỉ đạo quá sát sao vào công việc của nhân viên, để họ được tự do phát huy khả năng như vậy sẽ tạo được mối quan hệ tốt đẹp giữa người lao động và người quản lý.

Đối với người lao động, ĐGTHCV có ý nghĩa vô cùng quan trọng với người lao động. Nếu không có đánh giá thực hiện công việc người lao động sẽ gặp rất nhiều bất lợi như: không nhận ra được những sai sót của mình trong công việc để khắc phục cũng như những tiến bộ để phát huy, nâng cao; không có cơ hội được đánh giá xem mình có cơ hội để được xem xét, đề bạt hay không; có ít cơ hội trao đổi thông tin với các cấp quản lý, không biết được người quản lý đánh giá mình như thế nào và luôn mang trong mình tâm trạng lo âu sợ mất việc không rõ nguyên nhân. Đó là những bất lợi mà người lao

động gặp phải khi không có ĐGTHCV. Ngược lại, nếu như có ĐGTHCV người lao động sẽ biết được những ưu, nhược điểm của mình trong thực hiện công việc, những gì mình chưa đạt yêu cầu của công việc để họ có thể học hỏi thêm để nâng cao khả năng làm việc của mình. Và họ cũng sẽ nhận được sự giúp đỡ của tổ chức và người quản lý để có thể điều chỉnh, thay đổi phù hợp với vị trí công việc của họ. Họ cũng có được những cơ sở để phản hồi về những quyết định nhân sự (tăng lương, thưởng, thăng chức, kỷ luật...) cũng như quyền lợi khác của họ với người quản lý.

1.3. Các yếu tố và mối quan hệ của các yếu tố trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Để ĐGTHCV trong một tổ chức cần thiết lập một hệ thống đánh giá bao gồm ba yếu tố cơ bản đó là: các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí đánh giá được đề cập đến trong tiêu chuẩn và thông tin phản hồi tổ chức và cá nhân về kết quả đánh giá.

Ø Các tiêu chuẩn thực hiện công việc

Tiêu chuẩn THCV là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc”. Đây chính là các mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của người lao động[3.tr222].

Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được thiết lập căn cứ trên mục tiêu của tổ chức và bản mô tả công việc của người lao động. Xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, người viết thiết lập các tiêu chuẩn để hướng các 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 tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể của các chức danh công việc mà người lao động đang đảm nhận.

Để có thể đánh giá hiệu quả và chính xác thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách hợp lý và khách quan, tức là phải phản ánh được kết quả và hành vi cần có để thực hiện thắng lợi một công việc. Ở các doanh nghiệp khác nhau, tiêu chuẩn THCV có thể được thể hiện dưới các dạng khác nhau. Có doanh nghiệp xây dựng các bản tiêu chuẩn THCV một cách có hệ thống cho từng công việc nhưng có doanh nghiệp thì chỉ giao hẹn bằng miệng hoặc các điều khoản nhất thời giữa người lãnh đạo và cấp dưới. Ưu điểm của các tiêu chuẩn THCV được diễn đạt viết so với các tiêu chuẩn bằng miệng là nó giúp cho tổ chức có thể kiểm soát được sự phát triển của mình, ngoài ra nó là phương tiện thuận lợi cho sự trao đổi và tái hiện thông tin giữa người lao động và người quản lý.

Yêu cầu đối với tiêu chuẩn THCV đó là: tiêu chuẩn phải cho thấy người lao động cần phải làm gì trong công việc và phải làm tốt đến mức nào; các tiêu chuẩn phải phản ánh một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm của từng công việc.

Để xây dựng được các tiêu chuẩn THCV không phải là dễ dàng. Có hai cách để xây dựng các tiêu chuẩn đó là: (1) Chỉ đạo tập trung: Theo cách này thì người lãnh đạo là người đưa ra các tiêu chuẩn và phổ biến cho người lao động thực hiện và (2) Thảo luận dân chủ: Theo cách này thì cả người lãnh đạo và người lao động cùng bàn luận và thống nhất đưa ra các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Ø Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí đánh giá được đề cập trong tiêu chuẩn

Đo lường sự thực hiện công việc là việc đưa ra các đánh giá có tính quản lý về mức độ “tốt” hay “kém” việc thực hiện công việc của người lao động. Nói cách khác, đó là việc ấn định một con số hay thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng hoặc các khía cạnh đã được xác định trước của công việc[3.tr223].

Đây là yếu tố trung tâm của đánh giá thực hiện công việc. Trong toàn bộ tổ chức, cần phải xây dựng một công cụ đo lường tốt và nhất quán sao cho tất cả các nhà quản lý đều duy trì được những tiêu chuẩn đánh giá có thể so sánh được.

Để đo lường cần phải xác định cái gì cần đo lường trong công việc của người lao động và đo bằng những tiêu thức nào. Đồng thời phải quyết định hệ thống đo lường nên hướng vào việc sử dụng kết quả công việc hay hành vi thực hiện công việc hay các phẩm chất của người lao động khi thực hiện công việc. Xác định các khía cạnh cần đánh giá của THCV và các tiêu thức đánh giá là vấn đề của việc thiết kế các phiếu đánh giá trong từng phương pháp lựa chọn, tùy thuộc vào bản chất công việc và mục đích của đánh giá. Phân tích công việc chính là hướng dẫn chủ yếu cho sự lựa chọn và thiết kế đó. Ngoài ra, cần phải chú ý đến mối quan hệ giữa các tiêu chí để có thể đo lường chính xác mức độ giữa các tiêu chí.

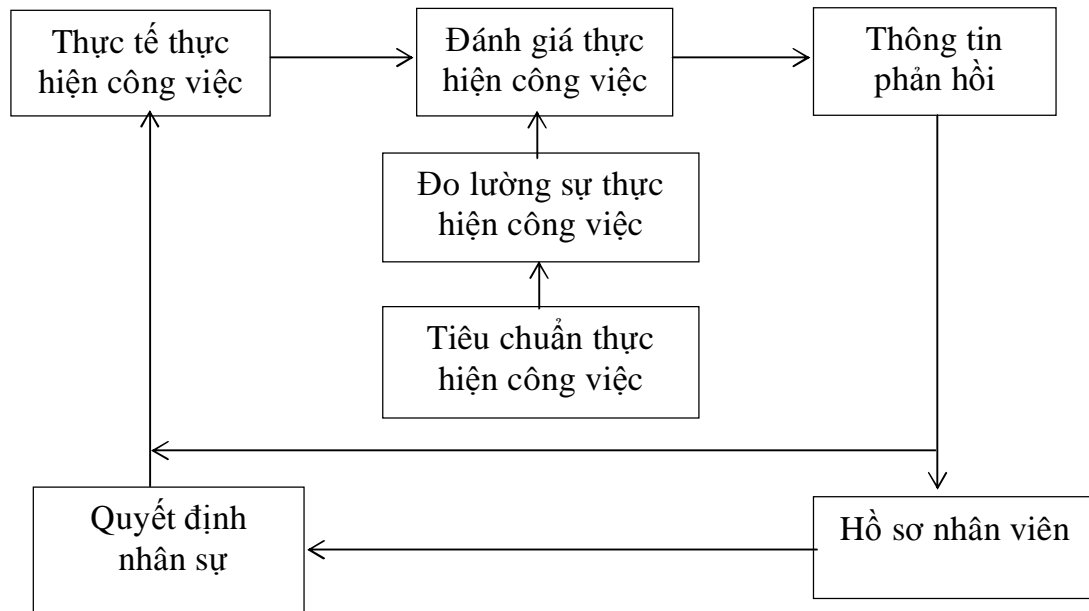
Ø Thông tin phản hồi tổ chức và cá nhân về kết quả đánh giá.

Thông tin phản hồi kết quả đánh giá gồm thông tin phản hồi cá nhân và thông tin phản hồi từ tổ chức. Thông tin phản hồi cá nhân là các thông tin về những quyết định nhân sự liên quan trực tiếp tới đến người được đánh giá mà tổ chức thông báo sau khi đã xem xét kết quả đánh giá. Thông tin phản hồi từ tổ chức là thông tin phản hồi từ phía cá nhân cung cấp cho tổ chức, qua đó giúp cho các cấp quản lý hoặc các chính sách của tổ chức[3.tr224].

Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thường được thực hiện thông qua phỏng vấn đánh giá. Đó là một cuộc thảo luận chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và người lao động vào cuối chu kỳ đánh giá nhằm cung cấp cho người lao động những thông tin cần thiết về tình hình THCV, tiềm năng trong tương lai của họ cũng như những biện pháp để cải tiến sự thực hiện công việc của họ. Đồng thời, thông qua phỏng vấn đánh giá doanh nghiệp cũng nhận

được các thông tin phản hồi từ phía người lao động về một số vấn đề quan trọng đối với tổ chức như: sự bất cập trong điều kiện làm việc, trong phối hợp công tác, trong các quyết định và chính sách nhân lực...

Mối quan hệ giữa ba yếu tố trong hệ thống đánh giá được thể hiện trong sơ đồ dưới đây.



(Nguồn: William B. Werther, Jr., Keith David, *Human Resources and Personnel Management*, fifth edition, Irwin Mac Graw Hill, 1996, Tr.334)

Hình 1.1: Mối quan hệ giữa 3 yếu tố của một hệ thống đánh giá

Sơ đồ này cho thấy trình tự thực hiện khi xây dựng một hệ thống đánh giá, trong đó tiêu chuẩn thực hiện công việc cần xây dựng đầu tiên làm cơ sở cho việc thực hiện yếu tố thứ hai là đo lường thực hiện công việc. Kết quả thực hiện đo lường sẽ được sử dụng nhằm thực hiện yếu tố thứ ba là thông tin phản hồi về kết quả đánh giá. Người đánh giá sẽ sử dụng các phương pháp đánh giá để tiến hành đo lường sự THCV của người lao động thông qua việc so sánh thực tế thực hiện công việc với các tiêu chuẩn. Các kết quả đánh giá sẽ được thảo luận với người lao động để khắc phục những nhược điểm và cải

tiến sự THCV. Và kết quả đánh giá này cũng sẽ được cung cấp tới bộ phận quản lý nguồn nhân lực, được lưu lại trong hồ sơ nhân viên để làm cơ sở cho những quyết định nhân sự. Ngoài ra, những thông tin phản hồi này sẽ tác động trực tiếp đến thực tế THCV của kỳ sau và lại tiếp tục tác động đến việc ĐGTHCV tạo thành một vòng tuần hoàn. Và mục tiêu cuối cùng vẫn là nhằm hoàn thiện sự THCV của người lao động.

1.4. Nội dung ĐGTHCV trong doanh nghiệp

1.4.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Xác định mục tiêu đánh giá là bước khởi đầu của quá trình đánh giá và trả lời câu hỏi: ĐGTHCV là để làm gì ?

Việc ĐGTHCV có thể phục vụ cho nhiều mục tiêu khác nhau của công tác quản trị nhân lực như: xét tuyển chính thức; xếp loại CBVC kỳ hằng năm; đánh giá tiềm năng phát triển; quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ; chế độ trả lương tăng thêm, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, ...

Việc xác định mục tiêu đánh giá cụ thể, rõ ràng sẽ giúp đơn vị đánh giá đúng đối tượng, đúng kết quả hoàn thành công việc mà mỗi cán bộ công nhân viên mang lại và tránh lãng phí cho tổ chức.

1.4.2. Xây dựng tiêu chí đánh giá

Tiêu chí ĐGTHCV là các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành công việc cả về mặt số lượng và chất lượng. Đó là mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của nhân viên, là mục tiêu công việc của nhân viên.

Việc xác định tiêu chí đánh giá ĐGTHCV thể hiện nhiệm vụ của nhân viên cũng như kỳ vọng của nhà quản lý đối với nhân viên. Việc đánh giá thường dựa vào các thông tin về phạm vi công việc, bản mô tả công việc, các mục tiêu của tổ chức, thành tích nhân viên ở hiện tại hay quá khứ, những điểm mạnh và điểm yếu, mục tiêu và nguyện vọng công việc của nhân viên.

Thông qua các tiêu chí đánh giá ĐGTHCV mà nhà quản lý có thể đánh giá được một cách đầy đủ và khách quan công tác thực tế của nhân viên. Thông thường trong các tổ chức thường sử dụng hai phương pháp để xác định tiêu chí đánh giá là phương pháp chỉ đạo tập trung và phương pháp thảo luận dân chủ.

Tiêu chí đánh giá phải cụ thể và có thể so sánh được, kết quả so sánh phải có tính ổn định và thống nhất cao; phải đo lường được, mục tiêu công việc phải sát với nội dung công việc, mục tiêu tổ chức; phải phản ánh một cách hợp lý các mức độ yêu cầu trong việc thực hiện công việc; phải hợp lý, công khai rộng rãi trong toàn bộ nhân viên và đảm bảo sự nhất trí cao giữa nhân viên và nhà quản lý để thể hiện sự công bằng, dân chủ và minh bạch; phải có sự quy định rõ ràng thời gian để áp dụng và thời gian hoàn thành các tiêu chí này.

Thông thường có thể xây dựng tiêu chí đánh giá dựa trên đặc điểm cá nhân, dựa trên hành vi, dựa trên kết quả đạt được hoặc dựa trên năng lực.

Đây là nội dung đánh giá hết sức phức tạp và khó định lượng. Các tiêu chí đánh giá trên luôn có những ưu điểm cũng như những hạn chế nhất định khi sử dụng. Do đó, tùy vào từng đặc điểm của tổ chức, nhà quản lý thường vận dụng kết hợp nhiều loại tiêu chí khác nhau để đánh giá nhằm mang lại kết quả đáng tin cậy và đạt hiệu quả cao nhất.

1.4.3. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

Có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Việc thiết kế và lựa chọn phương pháp đánh giá phải phụ thuộc vào mục đích của đánh giá, tính chất, đặc điểm của công việc từ đó thiết kế nội dung cho phù hợp. Doanh nghiệp có thể sử dụng một cách kết hợp và có lựa chọn những phương pháp sau đây:

Ø Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Đây là phương pháp đơn giản và phổ biến nhất để đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động. Trên phiếu đánh giá sẽ có các tiêu thức cần đánh giá và một thang đo để đánh giá (xem phụ lục 3). Phương pháp này có ưu điểm nổi bật nhất đó là dễ hiểu, được xây dựng đơn giản và sử dụng thuận tiện. Phương pháp này cho kết quả cụ thể hoặc bằng điểm số hoặc bằng xếp hạng, do đó thuận tiện cho các quyết định nhân sự có liên quan. Hơn nữa, với một mẫu phiếu đánh giá thiết kế với những tiêu thức chung thì có thể sử dụng cho khá nhiều công việc. Tuy nhiên, chính đặc điểm đánh giá bằng ý kiến chủ quan của người đánh giá sẽ gây ra khá nhiều lỗi như thiên vị, thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá.

Ø Phương pháp danh mục kiểm tra

Phương pháp này dùng một danh mục các câu mô tả về hành vi và thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của người lao động. Có thể thực hiện đánh giá theo mẫu ở (phụ lục 3).

Đây là phương pháp dễ thực hiện và tránh được các lỗi như xu hướng trung bình hay thái cực quá dễ dãi. Kết quả đánh giá cũng được thể hiện bằng điểm số nên việc sử dụng cũng khá thuận tiện. Tuy nhiên, khi sử dụng phương pháp này thể hiện trong quá trình thiết kế, nếu lựa chọn các câu mô tả chung phù hợp cho nhiều công việc thì sẽ không thể hiện được đặc thù từng công việc riêng biệt, hơn nữa trọng số để đánh giá cũng là cả một điều quan trọng. Những câu mô tả có giá trị quan trọng khác nhau thế nên trọng số phải thể hiện được yếu tố này để đảm bảo kết quả đánh giá đáng tin cậy

Ø Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Theo phương pháp này thì các cán bộ quản lý, người đánh giá cần phải ghi lại những mặt tốt và mặt xấu trong quá trình làm việc của công nhân theo từng yếu tố của công việc. Từ những tài liệu ghi chép đó kết hợp với các yếu

tổ khác để đánh giá kết quả thực hiện công việc của công nhân. Những yếu tố cần đánh giá sẽ được thiết kế sẵn như (phụ lục 3). Từ những ghi chép có thể chỉ cho người lao động những sai phạm của họ để họ có thể sửa sai và đồng thời khuyến khích những mặt tích cực mà người lao động đạt được. Tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi tốn nhiều thời gian và đôi khi gây không khí không thoải mái cho người lao động vì họ luôn nghĩ là có người giám sát họ.

Ø Phương pháp đánh giá 360⁰

Đây là phương pháp đánh giá dựa trên ý kiến phản hồi từ nhiều hướng khác nhau. Từ các nhân viên thuộc các nhóm khác nhau, lãnh đạo trực tiếp, nhân viên thuộc cấp, thành viên ban giám đốc đến khách hàng và nhà cung cấp.

Khi phát triển một chương trình đánh giá 360 độ, doanh nghiệp cần phải thỏa thuận với nhân viên về mục đích, cách thức tiến hành việc đánh giá dựa trên phản hồi 360 độ và ai sẽ là người sử dụng các kết quả thu được. Doanh nghiệp phải xây dựng bản mô tả công việc công bằng và tổ chức tập huấn cho những người có trách nhiệm đánh giá.

Ø Phương pháp so sánh

Có rất nhiều cách để so sánh vì vậy phương pháp này là một nhóm các phương pháp sử dụng trong ĐGTHCV với nguyên tắc là dựa trên việc so sánh tình hình thực hiện của nhân viên này với nhân viên khác trong cùng bộ phận. Theo phương pháp này thì người lao động này sẽ so sánh với người lao động khác về các tiêu thức cũng như tình hình thực hiện công việc của từng người. Có một số phương pháp so sánh chính như: phương pháp xếp hạng, phương pháp phân phối bắt buộc, phương pháp cho điểm, phương pháp so sánh cặp.

Ø Phương pháp quản lý bằng mục tiêu (MBO)

Trong phương pháp này, người lãnh đạo và nhân viên cùng thảo luận thảo luận với nhau thống nhất về: các yếu tố chính trong công việc của nhân viên, các mục tiêu chính cần đạt được cho từng yếu tố trong chu kỳ đánh giá theo kế hoạch (1 quý, 6 tháng hay 1 năm) và xây dựng một kế hoạch để thực hiện mục tiêu đó. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá mức độ hoàn thành của nhân viên cũng như nỗ lực trong quá trình lao động và cung cấp thông tin phản hồi cho họ. Với phương pháp này nhấn mạnh nhiều đến kết quả mà NLD đạt được chứ không nhấn mạnh vào các hành vi thực hiện công việc do vậy nó đòi hỏi trách nhiệm của NLD đối với công việc cao hơn.

Phương pháp quản lý bằng mục tiêu góp phần rất quan trọng vào việc tạo động lực cho cả nhà quản lý và NLD vì họ được trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu cho chính mình. Qua việc xây dựng, theo dõi các mục tiêu và tình hình thực hiện chúng nhà quản lý và NLD đều hiểu rõ được nhu cầu đào tạo và phát triển của từng người do vậy kết quả đánh giá sẽ là yếu tố giúp hoàn thiện NLD và tổ chức. Tuy nhiên, việc xác định các mục tiêu không phải dễ dàng do vậy để thực hiện phương pháp này đòi hỏi cả nhân viên và cán bộ quản lý đều phải đầu tư và có những ý kiến khách quan giúp hệ thống đánh giá hoàn thiện hơn. Việc quản trị theo mục tiêu chú trọng vào số lượng công việc mà không quan tâm đến chất lượng do vậy làm NLD dễ mắc phải tình trạng kết quả đạt được số lượng nhiều nhưng chất lượng không đảm bảo.

Như vậy, ta đã thấy có nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau, với những ưu và nhược điểm khác nhau. Những cơ sở chính để lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá là:

- Mục tiêu đánh giá:

Tùy thuộc mục tiêu đánh giá mà có thể lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp. 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 của đánh giá là kiểm tra việc đáp ứng tiêu chuẩn công việc của người lao động, có thể sử dụng phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc v.v... Trong trường hợp yêu cầu đặt ra của đánh giá là đánh giá đa mục tiêu, có thể sử dụng phối kết hợp nhiều phương pháp đánh giá khác nhau. Chẳng hạn, sử dụng kết hợp phương pháp thang đo đánh giá đồ họa với phương pháp quan sát hành vi, phương pháp bản tường thuật có thể đáp ứng được mục tiêu đánh giá là lượng hóa mức độ thực hiện công việc của nhân viên thông qua việc quan sát hành vi cụ thể, đồng thời xác định được các ưu nhược điểm của nhân viên, chỉ ra các biện pháp cho họ khắc phục và khuyến khích việc phát triển các khả năng, tiềm năng của nhân viên.

- Mục tiêu của quản lý:

Mục tiêu của quản lý có thể rất đa dạng. Mỗi mục tiêu quản lý được đặt ra cần có các phương pháp đánh giá phù hợp để tạo môi trường phấn đấu phù hợp, kích thích sự cố gắng nỗ lực của người lao động, qua đó đặt ra được mục tiêu quản lý. Chẳng hạn, nếu nhà quản lý muốn nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức, đồng thời kích thích sự tính tự chủ, tính sáng tạo của nhân viên, có thể sử dụng quan điểm đánh giá theo lý thuyết Z của Nhật Bản. Song nếu muốn sử dụng các kết quả đánh giá để ra quyết định về thù lao và 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 ...

- Đối tượng đánh giá:

Với mỗi đối tượng đánh giá khác nhau có những đặc thù công việc khác nhau. Do vậy, phương pháp đánh giá thực hiện công việc cần lựa chọn đối với đối tượng đó cũng có những điểm khác nhau. Khi đánh giá công nhân trực tiếp sản xuất trực tiếp ra sản phẩm, nên chọn phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc bởi tiêu chuẩn công việc đối với họ rất rõ ràng. Tùy thuộc mục tiêu đánh giá và mục tiêu của quản lý mà có thể lựa chọn kết hợp thêm phương pháp đánh giá khác. Tương tự, với cán bộ quản lý, do tính chất công việc khác hẳn với công nhân, việc sử dụng phương pháp tiêu chuẩn công việc trong đánh giá sẽ gặp nhiều khó khăn hơn, song lại có thể có những phương pháp khác thích hợp hơn với đặc thù của lao động quản lý, chẳng hạn phương pháp thang điểm hành vi.

Để thiết kế phương pháp đánh giá phù hợp, người được giao nhiệm vụ thiết kế cần cân nhắc các căn cứ trên để lựa chọn phương pháp đánh giá hoặc kết hợp nhiều phương pháp đánh giá với nhau. Sau khi xin ý kiến của người lãnh đạo có thẩm quyền, người được giao thiết kế sẽ soạn thảo phương pháp đánh giá đối với nhân viên và quản lý của tổ chức, xin ý kiến chuyên gia, nhà quản lý và ý kiến người lao động để hoàn thiện phương pháp đánh giá. Phương pháp đánh giá cuối cùng được đưa ra thực hiện phải là phương pháp được hội đồng đánh giá (nếu có) và lãnh đạo tổ chức chấp nhận.

1.4.4. Lựa chọn người đánh giá

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

Tuy nhiên, để đánh giá được toàn diện và khách quan, cũng cần xem xét bổ sung những người đánh giá khác. Những người này có thể là: những đồng nghiệp (ngang chức) trực tiếp phối kết hợp trong công việc với người đánh giá; các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ; cấp dưới của người được đánh giá; bản thân người được đánh giá.

Nhưng ý kiến của những người này chỉ đóng vai trò tham khảo trong việc đánh giá, nó cho phép bổ sung những khiếm khuyết trong đánh giá. Ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp cũng là ý kiến có tính quyết định trong kết quả đánh giá.

1.4.5. Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên tiếp. Sau khi thực hiện đánh giá, sau một khoảng thời gian đúng bằng chu kỳ đánh giá, người ta sẽ tiến hành đợt đánh giá kế tiếp.

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

1.4.6. Huấn luyện người đánh giá

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

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

1.4.7. Đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu thực hiện công việc

Đến thời điểm đánh giá, những người đánh giá phải tiến hành đánh giá theo mẫu đánh giá đã được quy định. Những mẫu đánh giá này có thể được thiết kế dưới dạng phiếu đánh giá hoặc dưới dạng bản tường thuật mẫu, thang điểm đánh giá hành vi... Cách lựa chọn thiết kế mẫu đánh giá tùy thuộc vào phương pháp đánh giá được lựa chọn.

Người đánh giá sẽ phải tiến hành đánh giá các hoạt động đánh giá theo quy trình đánh giá được tổ chức quy định. Trong quá trình đánh giá, người đánh giá phải thực hiện hoạt động so sánh kết quả hoạt động công việc thực tế của người lao động với tiêu chuẩn mẫu, căn cứ vào mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn mẫu để cho điểm hoặc xếp hạng hoặc có những nhận xét về ưu nhược điểm người lao động.

1.4.8. Thực hiện phỏng vấn đánh giá

Phỏng vấn đánh giá là khâu cuối cùng nhưng có vai trò quan trọng đối với hiệu quả của công tác đánh giá. Phỏng vấn đánh giá được hiểu là cuộc đối thoại chính thức giữa lãnh đạo trực tiếp với nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên; trao đổi về những ưu nhược điểm của nhân viên; tìm hiểu ý kiến, quan điểm của nhân viên và đưa ra những phương hướng, biện pháp nhằm giúp nhân viên phát triển hơn trong tương lai.

Trong cuộc phỏng vấn này, người lãnh đạo sẽ trực tiếp cung cấp với nhân viên trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự liên quan tới chính họ, chẳng hạn đến vấn đề lương bổng, thăng tiến, đề bạt, thuyên chuyển, bổ

nhệm... trong mối tương quan với kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Người lãnh đạo cũng trực tiếp cùng với nhân viên trao đổi với nhau về những ưu, nhược điểm và cùng vạch ra các biện pháp nhằm hoàn thiện hơn kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong tương lai. Đồng thời tìm ra những điểm chưa thống nhất trong đánh giá để cùng người lao động vạch ra những phương hướng, cách thức đánh giá hiệu quả hơn.

Đồng thời, nhân viên cũng có những trao đổi về những cản trở đối với quá trình thực hiện công việc của chính họ và đề xuất với lãnh đạo về những hỗ trợ cần thiết từ phía tổ chức trong việc cải thiện điều kiện làm việc, mức lương bổng, hoặc tăng cường đào tạo và phát triển... Trong một cuộc đối thoại mở, có thể cho phép nhân viên có những góp ý, nhận xét về phong cách và phong thái lãnh đạo hoặc có những nhận xét khác nhằm giúp các cấp lãnh đạo hoàn thiện hơn công việc của họ.

Để thực hiện thành công, người lãnh đạo trực tiếp cần chuẩn bị rất kỹ cho cuộc nói chuyện với nhân viên. Trong khâu chuẩn bị, người lãnh đạo trực tiếp cần: xem xét kết quả đánh giá của những lần đánh giá trước đó để ghi nhận những lỗ hổng trong quá khứ và hiện tại của nhân viên; xác định những hành vi nổi trội của nhân viên và những nhược điểm lớn của họ mà đánh giá cần nhấn mạnh trong quá trình trao đổi; dự kiến trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận với từng đối tượng tùy thuộc vào cá tính, năng lực, phẩm chất của đối tượng được đánh giá. Người đánh giá có thể sử dụng linh hoạt các cách tiếp cận khác nhau và linh hoạt trong tiếp cận với các tình huống cụ thể để thực hiện một quá trình trao đổi hiệu quả.

1.5. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong Quản trị nhân lực

1.5.1. Sử dụng trong việc hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực

Quá trình ĐGTHCV đòi hỏi các nhà lãnh đạo bộ phận phải lắng nghe ý kiến phản hồi từ phía nhân viên về doanh nghiệp, về những vướng mắc khó khăn trong công việc của họ, về những bất cập trong các chính sách quản trị nhân lực. Những ý kiến mà họ đưa ra có thể rất hữu ích và là cơ sở để hoàn thiện chính sách quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Ngay cả khi triển khai đánh giá, bản thân người đánh giá cũng có thể nhận thấy sự bất cập trong THCV của nhân viên mà nguyên nhân chính lại xuất phát từ những chính sách quản trị nhân lực chưa hợp lý. Hoặc khi tiến hành đánh giá, người đánh giá nhận thấy phương pháp đánh giá vẫn còn nhiều bất cập do tiêu chí đánh giá chưa chính xác, hoặc là do chu kỳ đánh giá quá ngắn, quá dài...

Những bất hợp lý về chính sách do chính bản thân phát hiện hoặc do người được đánh giá cung cấp sẽ được người đánh giá thông báo cho bộ phận quản trị nhân lực hoặc tham mưu cho lãnh đạo cấp cao phục vụ cho mục đích hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực.

1.5.2. Sử dụng trong việc trả thù lao lao động

Thù lao là phần tiền công, tiền lương, thưởng và các khoản phúc lợi được trả tương xứng với sức lao động mà người lao động đã bỏ ra để hoàn thành công việc. Như vậy, rất dễ dàng nhận thấy rằng kết quả ĐGTHCV có ảnh hưởng lớn tới thù lao - nguồn thu nhập chính của người lao động. Nhưng liệu những công sức, sự đóng góp mà người lao động bỏ ra có được trả công tương xứng hay không? Thông qua ĐGTHCV, mức độ đóng góp của người lao động cho tổ chức sẽ được xác định tương đối chính xác và là căn cứ quan trọng trong việc xác định mức tiền lương, tiền công phù hợp với từng lao động cũng như nâng bậc lương, tính thưởng theo kết quả công việc. Nó có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc

chăm chỉ hơn, tăng động lực và sự gắn bó của họ đối với doanh nghiệp. ĐGTHCV là cơ sở để tổ chức xây dựng chế độ trả lương, thưởng, phúc lợi... cũng là cơ sở để ra các quyết định về tiền lương như tăng, giảm lương.

1.5.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Kết quả ĐGTHCV chính là một trong những điều kiện cần để một cá nhân được công ty cử đi học tập nâng cao trình độ. Với những CBCNV luôn đạt xếp loại A trong ĐGTHCV và có khả năng nâng cao trình độ hay kỹ thuật thì sẽ được xét duyệt để cử đi học các lớp học đào tạo trình độ cao hơn. Công ty luôn đảm bảo đào tạo đúng người, đúng ngành đúng nghề. Còn với những CBCNV xếp loại C trong ĐGTHCV thì ban Giám đốc chỉ đạo cho người quản lý trực tiếp có những biện pháp đào tạo trong công việc để những đối tượng này có thể hoàn thiện kỹ năng làm việc của bản thân.

Hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty là rất hợp lý và phù hợp với từng đối tượng khác nhau. Nếu việc thực hiện được tốt như trong quy chế này thì đảm bảo công ty sẽ có được một đội ngũ lao động chất lượng cao trong tương lai.

1.5.4. Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên

Với những nhân viên hoàn thành tốt công việc có thể được sử dụng làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, hoặc được mở rộng thêm công việc, hoặc được giao thêm công việc mang tính chất thử thách để họ có nhiều cơ hội phát triển hơn. Những nhân viên có kết quả hoàn thành công việc kém có thể được bố trí làm công việc khác phù hợp hơn. Những nhân viên vi phạm kỷ luật sẽ được cân nhắc xử lý theo quy định của doanh nghiệp.

Trong quá trình đánh giá, nếu người lãnh đạo phát hiện một số nhân viên có những kiến thức, kỹ năng tốt có thể đảm nhận một số công việc khác; hoặc một số nhân viên hoàn thành công việc chưa tốt do khâu bố trí nhân lực chưa hợp lý có thể bố trí lại lao động.

1.5.5. Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến

Trong quá trình đánh giá, người lãnh đạo trực tiếp sẽ phát hiện một số nhân viên tỏ ra vượt trội trong công việc, bộc lộ các tố chất của người biết tự định ra kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc, có nhiều tiềm năng và tài năng chưa được khai thác đúng và đủ. Họ là những người xuất sắc và cần có kế hoạch để quy hoạch, đề bạt lên vị trí cao hơn trong công việc và có tính trách nhiệm cao hơn.

Doanh nghiệp có thể quy định những nhân viên đạt thành tích xuất sắc trong THCV trong một số chu kỳ đánh giá liên tục sẽ được nâng lương trước thời hạn. Những nhân viên có thành tích đặc biệt xuất sắc có thể được nâng vượt bậc lương. Ngược lại với những nhân viên đạt kết quả đánh giá hạng yếu, kém trong một số chu kỳ đánh giá có thể bị hoãn nâng bậc lương hoặc hạ bậc lương.

1.5.6. Sử dụng trong việc tạo động lực tinh thần cho nhân viên

Trong quản trị nhân lực, doanh nghiệp có thể đưa ra quy định lưu giữ những kết quả đánh giá đạt được của người được đánh giá vào trong hồ sơ nhân sự của nhân viên. Doanh nghiệp có thể đưa ra quy định về việc nếu người lao động đạt kết quả đánh giá có trong một chu kỳ đánh giá liên tục sẽ được xét một danh hiệu thi đua cao hơn, sẽ được tặng huy chương, huân chương... và các danh hiệu cao quý khác, sẽ được trân trọng ghi tên hoặc lưu giữ lại các kỷ vật trong phòng truyền thống của đơn vị. Đây chính là cách mà doanh nghiệp đã thực hiện nhằm tạo động lực về tinh thần cho nhân viên.

Ngoài ra, với những nhân viên mà đạt kết quả đánh giá cao, hoặc đạt những danh hiệu thi đua cao thì doanh nghiệp có thể vinh danh họ trước tập thể như trao thưởng, trao huân chương, huy chương... trước tập thể đông đảo người lao động. Đồng thời lãnh đạo có thể bày tỏ lòng cảm ơn, sự ngưỡng mộ trước họ. Những chính sách này có thể tạo ra động lực tinh thần rất lớn cho nhân viên có thành tích cao, đồng thời khuyến khích những nhân viên khác phấn đấu đạt thành tích cao.

1.5.7. Sử dụng trong 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 mà họ mắc phải trong 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 tồn tại trong vấn đề môi trường và điều kiện làm việc để từ đó tìm ra những biện pháp khắc phục có tính khả thi. Tương tự như vậy, người lãnh đạo trực tiếp cũng cần bàn với người lao động về những hỗ trợ cần thiết từ phía doanh nghiệp đối với họ để hoạt động của họ đạt kết quả cao hơn. Căn cứ trên những trao đổi này người lãnh đạo trực tiếp có thể trình lên cấp trên có thẩm quyền để 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.

1.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp

1.6.1 Các nhân tố bên trong

Ø Văn hóa doanh nghiệp

Mỗi một doanh nghiệp có một đặc trưng riêng phù hợp với môi trường làm việc và lĩnh vực sản xuất do vậy sẽ có các hình thức đánh giá thực hiện công việc khác nhau, việc đánh giá tùy thuộc vào từng doanh nghiệp. Trong những doanh nghiệp có hệ thống đánh giá chính thức thông qua các văn bản, quy định, tình hình hoàn thành nhiệm vụ lao động của người lao động được đánh giá trong những khoảng thời gian nhất định, theo chu kỳ hàng tuần, hàng tháng, hàng quý hay hàng năm. Người đánh giá sẽ lựa chọn các phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn phù hợp với mục đích của việc đánh giá. Nếu doanh nghiệp có số lao động ít thì việc đánh giá có thể thông qua đánh giá hàng ngày của người quản lý đối với cấp dưới, sự góp ý lẫn nhau giữa các đồng nghiệp.

Dù là chính thức hay không chính thức thì doanh nghiệp nào cũng có hình thức đánh giá phù hợp với điều kiện của mình.

Ø Người lao động

Trong mỗi doanh nghiệp lao động luôn là một trong những yếu tố quan trọng, quyết định tới việc tồn tại, duy trì và phát triển của doanh nghiệp. Chính người lao động là người điều hành mọi hoạt động sản xuất của Công ty, nếu không có người lao động thì mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty sẽ không được thực hiện. Chính tầm quan trọng đó đòi hỏi các công ty luôn duy trì nguồn lao động vốn có của mình đồng thời từng bước kế hoạch hoá nguồn nhân lực của công ty sao cho công ty có một đội ngũ lao động tốt. Để làm được điều đó các Công ty cần ĐGTHCV của từng công nhân viên, từ đó có những quyết định đúng đắn về tiền lương, tiền thưởng, thăng tiến cho người lao động. Tuy nhiên việc đánh giá phải được thống nhất giữa người đánh giá và người lao động. Nếu như không có sự thống nhất thì người lao động thường có thái độ không khâm phục, họ thường không coi ra gì, có thể họ làm ỳ trệ công việc gây ảnh hưởng tới năng suất lao động của công ty, ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh của công ty.

Ø Phía lãnh đạo công ty

Đây là nhân tố ảnh hưởng lớn nhất tới quá trình ĐGTHCV của người lao động. Những chính sách, quyết định của ban lãnh đạo công ty có ảnh hưởng tích cực đến công tác ĐGTHCV của công ty.

Ø Các chính sách nhân sự và việc sử dụng các kết quả đánh giá vào các hoạt động nhân sự

Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống ĐGTHCV. Các công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực, tuyển mộ tuyển chọn, đào tạo phát triển, tạo động lực trong lao động... đều ảnh hưởng tới quá trình đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Nó 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 họ, gây ảnh hưởng tới quá trình đánh giá cũng như chất lượng đánh giá.

Công tác ĐGTHCV thực sự phát huy tác dụng khi kết quả đánh giá được sử dụng cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như: tuyển dụng, đào tạo, phát triển, bố trí nhân sự, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phân tích công việc... Kết quả ĐGTHCV thật sự có ích với người lao động khi kết quả đánh giá tác động tới lợi ích của họ như tiền lương, tiền thưởng, cơ hội thăng tiến hay các vấn đề khác như kỷ luật lao động...

Với mỗi hoạt động quản trị nhân lực luôn có các tác dụng đi kèm với nó, đặc biệt với hoạt động ĐGTHCV. Nó có ý nghĩa không những cho tổ chức, cán bộ quản lý mà còn có tác động rất lớn đối với NLĐ, giúp cả hệ thống cùng phát triển.

Ø Trình độ của người đánh giá

Công tác ĐGTHCV phụ thuộc rất nhiều vào ý kiến chủ quan và trình độ của người đánh giá. Chính vì vậy, người đánh giá càng có kinh nghiệm và trình độ chuyên môn vững vàng bao nhiêu thì càng giảm khả năng mắc phải những lỗi trong đánh giá bấy nhiêu. Do vậy, kết quả đánh giá mới rõ ràng và chính xác.

Ø Nhận thức, thái độ của cán bộ quản lý và nhân viên đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Định hướng của mỗi người trong từng hành động là vô cùng quan trọng, nhất là đối với một tổ chức. Nó giúp họ đi đúng hướng, đạt được mục tiêu của mình tốt nhất và tốn ít thời gian, tiền bạc nhất. Cán bộ quản lý và nhân viên có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của công tác đánh giá sẽ giúp tổ chức phát triển và người lao động hoàn thiện mình hơn. Nếu

như tại doanh nghiệp vấn đề ĐGTHCV thật sự được quan tâm và chú trọng thì các kết quả ĐGTHCV sẽ rõ ràng, chi tiết, mang tính phân loại cao, dễ dàng phát huy được tác dụng giúp người lao động và nhà quản lý đạt được mục đích của mình.

Ø Môi trường làm việc

Môi trường làm việc cũng là một trong những nhân tố tác động trực tiếp tới quá trình ĐGTHCV của người lao động. Nếu môi trường làm việc không chuyên nghiệp, không gian chật hẹp, các điều kiện phục vụ tổ chức nơi làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng tới quá trình làm việc của người lao động. Từ đó kết quả ĐGTHCV thường không đúng với thực lực mà người lao động bỏ ra.

1.6.2 Các nhân tố bên ngoài

Ø Đối thủ cạnh tranh

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 ĐGTHCV 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.

1.7. Các yêu cầu đối với một hệ thống ĐGTHCV tốt

Để công tác ĐGTHCV đạt kết quả tốt hệ thống đánh giá cần đáp ứng một số yêu cầu sau:

Tính phù hợp, yêu cầu này đòi hỏi phải có sự liên quan giữa các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các tiêu thức đánh giá với mục tiêu của tổ chức.

Các tiêu thức này cần phù hợp với mục tiêu quản lý và phục vụ được mục tiêu đó. Thông qua bản mô tả công việc, phải có sự liên quan chặt chẽ giữa các yếu tố chủ yếu của công việc đã được xác định với các chỉ tiêu đánh giá được thiết kế trong phiếu đánh giá.

Tính nhạy cảm, tính nhạy cảm thể hiện ở chỗ hệ thống đánh giá có các công cụ đo lường có thể phân biệt được người hoàn thành tốt và người không hoàn thành tốt công việc.

Tính tin cậy được thể hiện ở sự nhất quán trong đánh giá. Nghĩa là với mỗi một người được đánh giá bất kỳ, kết quả đánh giá của những người khác nhau đều cho kết quả về cơ bản là giống nhau.

Tính được chấp nhận, hệ thống đánh giá trong doanh nghiệp phải được người lao động chấp nhận và ủng hộ.

Tính thực tiễn, tính thực tiễn được thể hiện ở chỗ hệ thống đánh giá có thể áp dụng được vào thực tế mà không gây cản trở cho người đánh giá cũng như người được đánh giá. Nghĩa là phương tiện đánh giá phải phù hợp, dễ hiểu, đơn giản với mọi đối tượng.

Một hệ thống ĐGTHCV tốt phải tránh được các lỗi thường gặp trong đánh giá thực hiện công việc

Bản chất của ĐGTHCV là sự đánh giá chủ quan của người quản lý đối với nhân viên của mình, điều này đã dẫn đến tình trạng làm sai lệch các ý kiến đánh giá về tình hình làm việc của người lao động. Do đó, cần lưu ý một số các lỗi thường hay mắc phải như lỗi tiêu chí, lỗi quy trình, lỗi thiếu nhất quán, lỗi thiên vị, lỗi định kiến do tập quán văn hóa, lỗi thành kiến,...

1.8. Kinh nghiệm ĐGTHCV của một số công ty trong Bộ Quốc phòng

1.8.1 Công ty TNHH MTV Cơ khí 76 - Bộ Quốc phòng

Công ty TNHH MTV cơ khí 76 - Bộ Quốc phòng tiền thân là công ty Hóa chất 76, được thành lập vào 9/3/1971 phục vụ cho quốc phòng dân sinh

và xuất khẩu. Giấy phép kinh doanh của công ty số 0106000345 do sở Kế hoạch và Đầu tư thành phố Hà Nội cấp ngày 20 tháng 08 năm 1993. Trụ sở của công ty đặt tại xã Kiêu Ky, huyện Gia Lâm, thành phố Hà Nội. Công ty TNHH một thành viên 76 là đơn vị vừa nghiên cứu chế thử và vừa sản xuất các mặt hàng quốc phòng phục vụ cho nền quốc phòng toàn dân trực thuộc Tổng Cục CNQP - Bộ Quốc phòng. Tham gia quản lý công nghệ, quản lý mẫu sản phẩm, quản lý đo lường chất lượng sản phẩm. Hoạt động dịch vụ kinh tế, kỹ thuật trong nền kinh tế quốc dân, công nghiệp sản xuất các sản phẩm bằng nhựa, sản xuất hàng nhựa, vải mưa, các loại bạt vải, bao bì từ sợi tổng hợp...

Mục đích đánh giá của công ty

Mục đích ĐGTHCV của công ty là nhằm giám sát việc THCV của người lao động, kịp thời điều chỉnh, xử lý những sai phạm trong việc THCV của người lao động, giúp người lao động làm việc có quy củ hơn, đi vào trật tự kỷ cương, đi vào nề nếp làm việc của công ty, đảm bảo mọi hoạt động của công ty được thực hiện liên tục, thông suốt.

Chu kỳ đánh giá

Công ty tiến hành đánh giá hàng tháng và gọi là xếp loại thi đua hàng tháng. Với chu kỳ này, ta thấy nó hơi ngắn đối với quá trình làm việc của lao động quản lý vì đây là dạng lao động đặc thù, kết quả của họ khó có thể định lượng được nên trong một thời gian như vậy sẽ khó xác định kết quả của họ, khi đó kết quả ĐGTHCV đối với họ kém chính xác.

Phương pháp đánh giá

Công ty sử dụng phương pháp “thang đo đánh giá đồ họa”. Phòng Tổ chức – Lao động xây dựng mẫu đánh giá cho từng đối tượng đánh giá dựa trên đặc điểm, tính chất công việc của từng nhóm đối tượng. Mẫu phiếu đánh giá bao gồm: tiêu chí đánh giá, các mức thang điểm đánh giá và hệ số cho

từng mục đánh giá. Mỗi hạng mục đánh giá có 5 mức S,A,B,C,D với S là mức điểm cao nhất (5) và D là mức điểm thấp nhất (1). Tổng số điểm sẽ quyết định kết quả đánh giá người lao động ở một thứ hạng nhất định.

Các hạng mục của biểu mẫu là tương đối đầy đủ, nó bao gồm cả tiêu thức đánh giá ý thức, thái độ của người lao động đối với công việc (thời gian làm việc, chấp hành nội quy, chấp hành mệnh lệnh cấp trên, tinh thần trách nhiệm); thái độ của người lao động đối với tập thể (sự hoà đồng trong tập thể, ý thức đấu tranh xây dựng); hiệu quả công việc;...

Người đánh giá

Ngoài sự đánh giá của cấp trên trực tiếp của người lao động quản lý còn có hội đồng bình xét thi đua của công ty bao gồm: giám đốc công ty, chủ tịch công đoàn công ty, bí thư đảng uỷ, chánh văn phòng, chủ tịch công đoàn bộ phận, trưởng phòng.

Thông tin phản hồi

Công ty sẽ thông báo kết quả THCV của từng người, nếu người lao động có thắc mắc gì thì sẽ được giải đáp ngay. Nếu vẫn chưa thoả mãn thì có thể kiến nghị lên văn phòng công ty.

1.8.2. Kinh nghiệm của Công ty TNHH MTV Cơ khí 17 – Bộ Quốc Phòng

Công ty TNHH MTV Cơ khí 17- Bộ Quốc phòng được thành lập ngày 19/5/1956, là doanh nghiệp nhà nước chuyên sản xuất các sản phẩm cơ khí công ty đã được cấp chứng nhận và áp dụng Hệ thống Quản lý Chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, Tiêu chuẩn IWAY, Tiêu chuẩn 5 “S”. Trụ sở của công ty đặt tại xã Đông Xuân, huyện Sóc Sơn, thành phố Hà Nội. Ngành nghề kinh doanh của Công ty gồm: Công nghiệp sản xuất các sản phẩm bằng kim loại, phi kim loại và luyện kim màu; Sản xuất kinh doanh các vật liệu hàn, hàng cơ khí, huân huy chương, dụng cụ y tế; Công nghiệp xử lý bề mặt trên nền vật liệu kim loại, phi kim loại; Sản xuất kinh doanh các mặt hàng: Kỷ niệm chương, lô gô, quà tặng, biểu tượng, các vật phẩm kỷ niệm, các loại khung ảnh, khung bằng khen, khung huân huy chương...

Mục đích đánh giá của công ty

Công ty tiến hành ĐGTHCV nhằm giám sát sự THCV của người lao động đảm bảo quá trình sản xuất được liên tục, chất lượng sản phẩm đảm bảo, đồng thời nhằm mục đích khen thưởng, xét chọn công nhân giỏi, cán bộ quản lý và nhân viên kỹ thuật giỏi, lao động xuất sắc... tạo sự công bằng trong phân phối thu nhập cho người lao động, khuyến khích tạo động lực cho họ hoàn thành công việc với chất lượng và năng suất ngày càng cao.

Chu kỳ đánh giá

Công ty tiến hành đánh giá mỗi khi sản phẩm hoàn thành hoặc mỗi khi có một lô hàng sản xuất xong. Trong trường hợp này, ĐGTHCV chủ yếu căn cứ trên đánh giá chất lượng sản phẩm.

Phương pháp đánh giá

Để đánh giá tình hình THCV của người lao động, công ty sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Các tiêu chuẩn đánh giá trong thang đo được lượng hoá theo hệ thống điểm. Căn cứ trên số điểm mà người lao động nhận được, người đánh giá sẽ xếp loại họ thuộc loại A,B,C,D hoặc không xếp loại.

Căn cứ phân loại lao động dựa vào 4 tiêu chuẩn là: tiêu chuẩn năng suất lao động và khối lượng công việc; tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và chất lượng công việc; tiêu chuẩn thực hiện ngày công sản xuất, công tác; tiêu chuẩn chấp hành nội quy, chế độ chính sách.

Người đánh giá

- Đối với công nhân sản xuất: các tổ trưởng sản xuất theo dõi quá trình thực hiện công việc hàng ngày.

- Đối với khối quản lý phục vụ: người đánh giá là phụ trách các phòng ban có thể là trưởng hoặc phó phòng ban đó.

- Đối với cán bộ lãnh đạo cấp công ty: việc đánh giá năng lực công tác do cán bộ cấp trên nhận xét dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Thông tin phản hồi

Công ty thông báo kết quả cho từng người trong đơn vị trong các buổi chuyên môn. Mọi ý kiến thắc mắc về kết quả phân loại sẽ được cán bộ phụ trách giải đáp, nếu chưa thoả mãn thì có thể kiến nghị lên văn phòng công ty đề nghị xem xét, giải quyết.

1.8.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH MTV cơ khí 25-BQP

Thứ nhất, phải thống nhất trong chỉ đạo điều hành giữa Đảng ủy, Ban giám đốc Công ty trong ĐGTHCV.

Thứ hai, qua kinh nghiệm ĐGTHCV của hai công ty, tác giả thấy rằng công tác ĐGTHCV ở các công ty này nhìn chung là khá đầy đủ. Mỗi công ty đều xác định mục đích của việc ĐGTHCV trước khi tiến hành đánh giá. Điều này sẽ giúp công ty lên kế hoạch cho công tác đánh giá được tốt hơn. Cách thức và quy trình đánh giá là đầy đủ và chi tiết: có phương pháp đánh giá (chủ yếu là phương pháp thang đo đánh giá đồ hoạ), đối tượng đánh giá (cán bộ công nhân viên), người đánh giá (thành lập ra hội đồng đánh giá), chu kỳ đánh giá (theo tháng, theo năm), thông tin phản hồi.

Thứ ba, khi thực hiện ĐGTHCV thì việc xác định phương pháp đánh giá, đối tượng đánh giá, người đánh giá, chu kỳ đánh giá là điều tất yếu nhưng việc đưa ra thông tin về kết quả đánh giá sau đó lắng nghe, tiếp thu, giải quyết những phàn nàn của người lao động có thể các doanh nghiệp không thực hiện, tuy nhiên, ở đây hai công ty đều thực hiện tốt giai đoạn này. Đây là điểm đáng để Công ty TNHH MTV cơ khí 25 - BQP học hỏi vì điều này không những giúp Công ty hoàn thành tốt công tác đánh giá của mình mà còn giúp người lao động biết rõ về tình hình thực hiện công việc của họ, nhận thấy được sự công bằng của việc đánh giá.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 – BỘ QUỐC PHÒNG

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV Cơ khí 25- Bộ Quốc phòng

Ngày 07 tháng 09 năm 1966 Nhà máy X11 (tên Quân sự là Nhà máy Cơ khí 125 thuộc Tổng cục công nghiệp quốc phòng - Bộ Quốc Phòng) chính thức được thành lập theo quyết định số 742/QĐ5 của Chủ nhiệm Tổng cục Hậu cần; đóng tại xã Phú Minh- huyện Sóc Sơn- Hà Nội. Ra đời trong những năm kháng chiến chống Mỹ cứu nước của dân tộc, Công ty đã bắt đầu được hình thành từ những lều lán phân tán thuộc Mỹ Hòa - Hải Dương; Đông Anh, Gia Lâm - Hà Nội; Đa Phúc, Kim Anh - Vĩnh Phúc để tránh sự phá hoại của đế quốc Mỹ. Trong những năm gian khổ đó những người thợ quân giới X11 đã vượt qua mọi khó khăn, thiếu thốn, say mê sáng tạo, nhanh chóng ổn định và tiến hành tổ chức thực hiện nhiệm vụ được giao. Đã có nhiều tấm gương lao động quên mình, làm việc dưới tầm bom đạn Mỹ và đã hy sinh dũng cảm với quyết tâm cháy bỏng là: “Tất cả vì tiền tuyến, tất cả để chiến thắng giặc Mỹ xâm lược”.

Đến giai đoạn (1975-1985): Sau chiến thắng lịch sử 1975, đất nước bước sang một giai đoạn cách mạng mới: giai đoạn xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa trên phạm vi cả nước, thực hiện nghị quyết Đại hội Đảng IV: “Phải ra sức xây dựng nền quốc phòng toàn dân vững mạnh, xây dựng lực lượng vũ trang nhân dân, xây dựng nền công nghiệp quốc phòng bảo đảm cho đất nước ta sẵn sàng đánh bại mọi cuộc tấn công xâm lược của kẻ địch”.

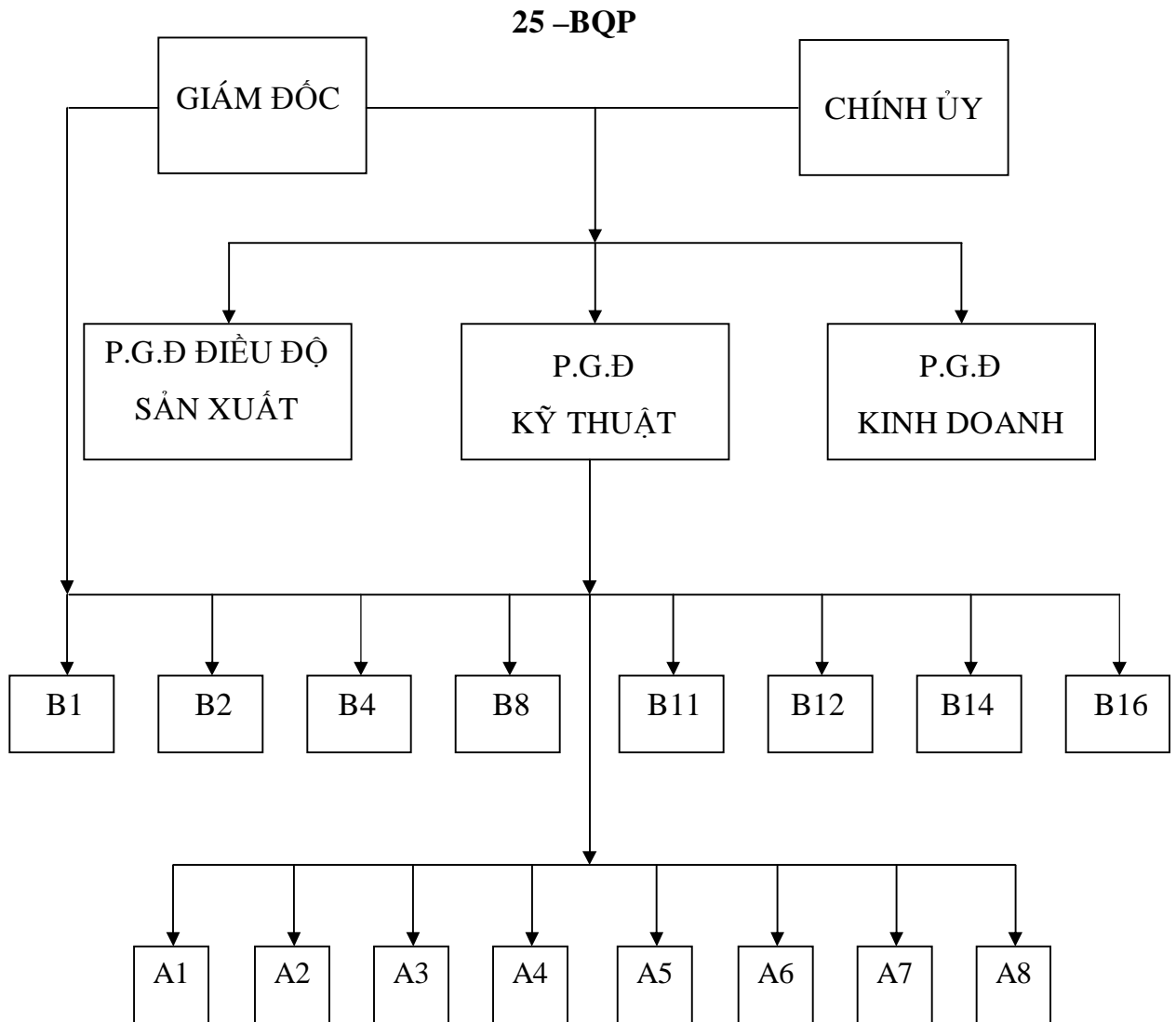
Giai đoạn 1986: Thực hiện công cuộc đổi mới do Đảng khởi xướng và lãnh đạo, Công ty tập trung tháo gỡ khó khăn, lập lại bộ máy tổ chức, bộ máy quản lý sao cho phù hợp với nền kinh tế mới. Đơn vị đã chủ động tháo gỡ khó khăn, nhanh chóng chuyển cách nghĩ, cách làm sang một thời kỳ mới: thời kỳ hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường. Công ty đã từng bước trưởng thành về mọi mặt, vững vàng trong cơ chế mới. Công ty tiếp tục thực hiện nhiệm vụ chiến lược sản xuất hàng quốc phòng theo định hướng xây dựng và phát triển công nghiệp quốc phòng đến năm 2020. Trong những năm qua đơn vị đã sản xuất được nhiều loại súng và sửa chữa được hàng trăm khẩu pháo để trang bị cho bộ đội, ngoài ra còn sản xuất hàng nghìn dụng cụ quân dụng phục vụ cho chiến đấu. Ngoài nhiệm vụ Quốc phòng đơn vị còn sản xuất, gia công một số mặt hàng kinh tế như: Dụng cụ cho sản xuất gia công cơ khí: bầu cặp mũi khoan BC13, BC16 và mâm cặp máy tiện các loại từ $\phi 120$, $\phi 160$, $\phi 200$ và $\phi 240$ mm và các dịch vụ phục vụ cho đời sống dân sinh...

Để phù hợp với tình hình chung, theo nghị định số 388- HĐBT, ngày 20 tháng 11 năm 1991 của hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) quyết định thành lập lại doanh nghiệp. Theo đề nghị của Bộ trưởng chủ nhiệm UBKHNN trong công văn số 1293 -VB/KH, ngày 26 tháng 6 năm 1993 nhà máy mang tên gọi: Tên quân sự là Nhà máy cơ khí Z125 - Tổng cục CNQP - Bộ Quốc phòng (tên giao dịch Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 - Bộ Quốc phòng) với ngành nghề kinh doanh chủ yếu là “Công nghiệp sản xuất các sản phẩm bằng kim loại”

2.1.2. Tổ chức bộ máy

Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy, các bộ phận, chức năng - nhiệm vụ của các bộ phận:

Giám đốc: Là người lãnh đạo cao nhất trong Công ty, là người chịu trách nhiệm trước Đảng ủy về mọi hoạt động của Công ty, có chức năng bao quát ở tầm vĩ mô Công ty trên cơ sở các thông tin từ Phó giám đốc và các bộ phận chủ lực.

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Cơ khí

Chính ủy-Bí thư Đảng ủy: Phụ trách công tác Đảng, công tác chính trị, phối hợp cùng Giám đốc giải quyết một số nhiệm vụ quan trọng trong Công ty, thay mặt Đảng ủy giải quyết toàn bộ hoạt động Công tác đảng, công tác chính trị.

Các phó giám đốc tham mưu giúp việc cho giám đốc theo phân công: Phó giám đốc điều động sản xuất: phụ trách điều hành sản xuất; Phó giám đốc kỹ thuật: Phụ trách về kỹ thuật sản xuất; Phó giám đốc kinh doanh: Phụ trách công tác kế hoạch, điều độ sản xuất kinh doanh.

Phòng kinh doanh (B1): Lập kế hoạch thị trường, sản xuất, tiêu thụ sản phẩm, tìm và ký kết các hợp đồng kinh tế, đảm bảo cung ứng vật tư cho sản xuất; Phòng Tổ chức lao động (B2): Quản lý về lao động, tiền lương, theo dõi và bố trí lao động cho phù hợp với tình hình sản xuất; Phòng Tài chính - Kế toán (B4): Đảm bảo vốn cho quá trình sản xuất kinh doanh, tổ chức hạch toán kế toán trong đơn vị; Phòng kỹ thuật (B8): Nghiên cứu thiết kế lập quy trình công nghệ sản xuất, kiểm tra tiêu chuẩn kỹ thuật của nhà nước và của ngành; Phòng Thiết bị - năng lượng (B11): Lập kế hoạch về thiết bị, tổ chức và quản lý các thiết bị, năng lượng của Công ty; Phòng Kiểm nghiệm (B12): Kiểm định, đo lường chất lượng vật tư đưa vào sản xuất và sản phẩm hoàn thành qua từng giai đoạn cho đến khi tiêu thụ; Phòng Chính trị (B14): Thực hiện công tác Đảng, công tác chính trị trong đơn vị, quản lý và tổ chức cán bộ, đảng viên, Công đoàn, thanh niên, phụ nữ; Phòng Hành chính - Hậu cần (B16): Thực hiện công tác hành chính, đảm bảo công tác: hậu cần, đời sống, quản lý, bảo vệ an ninh và chăm sóc sức khỏe cho CB CNV, lập và quản lý các dự án đầu tư cơ bản của Công ty.

Từ A1 đến A8 là các phân xưởng: A1 là phân xưởng (PX) cơ điện có nhiệm vụ sửa chữa máy móc thiết bị; A2 là PX dụng cụ; A3 là PX gia công cơ khí sản xuất hàng kinh tế; A4 là PX gia công cơ khí sản xuất hàng quốc phòng nhóm 1; A5 là PX gia công cơ khí sản xuất hàng quốc phòng nhóm 2; A6 là PX gia công cơ khí sản xuất hàng kinh tế, hàng quốc phòng; A7 là phân xưởng dịch vụ; A8 là phân xưởng Đúc các loại hợp kim.

2.1.3. Nhân lực của công ty TNHH MTV cơ khí 25- Bộ Quốc phòng

- Xét về cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp

Qua bảng 2.1, ta thấy cơ cấu lao động tương đối hợp lý vì số lao động trực tiếp của Công ty đã và đang chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lao động của Công ty, còn số lao động gián tiếp thì chiếm tỷ trọng nhỏ hơn so

với lao động trực tiếp. Về lao động trực tiếp, năm 2012 số lao động là 684 người, chiếm 81,6% đến năm 2013 số lao động trực tiếp chiếm 81,7% và năm 2014 chiếm 82,4% trong tổng số lao động của toàn Công ty. Về lao động gián tiếp, năm 2012 chiếm 18,43%, năm 2013 chiếm 18,33% và năm 2014 chiếm 17,64%, giảm so với năm 2013 và năm 2012.

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động tại Công ty

Chỉ tiêu	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
	Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %	Người	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	684	100,0	720	100,0	720	100,0
<i>Theo phân công lao động</i>						
Lao động trực tiếp	558	81,6	588	81,7	593	82,4
Lao động gián tiếp	126	18,4	132	18,3	127	17,6
<i>Theo trình độ đào tạo</i>						
Sau đại học	73	10,7	85	11,8	95	13,2
Đại học	165	24,1	187	26,0	196	27,2
Cao đẳng	314	45,9	327	45,4	329	45,7
Trung cấp	132	19,3	121	16,8	100	13,9
<i>Cơ cấu tuổi</i>						
Từ 40 đến 55 tuổi	146	21,3	115	16,0	113	15,7
Từ 30 đến 40 tuổi	329	48,1	333	46,3	331	46,0
Dưới 30	209	30,6	272	37,7	276	38,3
<i>Cơ cấu quân hàm</i>						
Cấp tá	243	33,8	275	38,2	301	41,8
Cấp úy	45	6,2	78	10,8	93	12,9
Công nhân viên QP	396	55,0	367	51,0	326	45,3

(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động)

Việc tinh giảm bộ máy sẽ làm cho guồng máy hoạt động của Công ty không trở nên cồng kềnh và khó khăn trong công tác quản lý. Thêm vào đó, mặc dù số lượng lao động trực tiếp của Công ty liên tục tăng và chiếm tỷ trọng lớn so với các doanh nghiệp khác nhưng Công ty vẫn sắp xếp, bố trí đủ công ăn việc làm cho người lao động. Đây là một sự cố gắng lớn của Công ty trong việc bố trí nguồn nhân lực. Số lao động gián tiếp giảm là do Công ty áp dụng các biện pháp như thay đổi mô hình tổ chức đảm bảo phù hợp với điều kiện thực tế, hoặc cho nghỉ theo chế độ, chuyển công tác hoặc cho thôi việc đối với những người vi phạm kỷ luật

- Xét về cơ cấu lao động theo trình độ

Trình độ lao động của bất kỳ một doanh nghiệp nào luôn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn tới quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc biệt là Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 - Bộ Quốc phòng, một Công ty của Quân đội được trang bị đầy đủ các loại trang thiết bị chuyên dùng bằng những công nghệ khoa học kỹ thuật hiện đại.

Trong những năm gần đây, Công ty đang áp dụng các biện pháp làm cho bộ máy hoạt động trở nên gọn nhẹ nên việc cho nghỉ chế độ do thể trạng sức khoẻ không tốt, không có đủ khả năng làm việc, hết hạn tuổi phục vụ tại ngũ theo luật sĩ quan Quân đội Nhân dân Việt Nam. Song song với việc cán bộ, công nhân viên nghỉ hưu, thôi việc, luân chuyển công tác do điều động của cấp trên, Công ty vẫn đang tiến hành bổ sung, tuyển dụng thêm để đáp ứng một cách triệt để những đòi hỏi của công việc cũng như việc xây dựng ngành Công nghiệp quốc phòng.

Với sự phân bổ như trên thì chứng tỏ công tác tuyển dụng và sử dụng số lượng lao động của Công ty là hợp lý bởi vì sự phân bổ đó đang đi vào ổn định.

- Xét về cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi

Năm 2012 số lao động nam là 468 người chiếm 68,4% trong tổng số lao động, trong khi đó số lao động nữ chỉ có 216 người chiếm 31,6%. Đến năm 2013 số lao động nam là 483 người, chiếm tỷ trọng 67,1% và số lao động nữ là 237 người chiếm 32,9%. Năm 2014, số lao động nam là 480 người chiếm tỷ trọng 66,7% và số lao động nữ là 240 người, chiếm 33,3%. Như vậy, tại Công ty, tỷ lệ nam giới luôn cao hơn nữ giới, cơ cấu giới này chịu ảnh hưởng lớn từ đặc điểm, tính chất công việc trong Công ty.

Cho đến nay ta thấy cơ cấu lao động của Công ty đang rất trẻ, biểu hiện ở chỗ những người ở độ tuổi từ dưới 30 tuổi luôn chiếm từ 30,6% đến 38,3% tổng số lao động, những người ở độ tuổi từ 30 đến 40 có xu hướng giảm dần từ 48,1% xuống còn 46% những người ở độ tuổi lao động từ 40 đến 55 chỉ chiếm khoảng 15,7% tổng số lao động nhưng có xu hướng giảm dần. Lực lượng lao động ở độ tuổi từ 40 đến 55 tuổi là những người có trình độ chuyên môn cao dày dặn kinh nghiệm là điều kiện thuận lợi cho Công ty trong việc hướng dẫn chỉ bảo công việc cho lớp trẻ, lực lượng này chiếm 15,7% trong tổng số lao động 720 người. Số lao động từ dưới 30 đến 40 tuổi là những người năng động, sáng tạo, tràn đầy nhiệt huyết với công việc, nhưng chưa vững vàng và chín chắn, do vậy, Công ty cần phải quan tâm và phát triển một cách hợp lý.

- Xét cơ cấu lao động theo cấp bậc quân hàm

Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 - Bộ Quốc phòng là một Công ty của Quân đội trưởng thành từ nhà máy cơ khí Quân đội nên mang đầy đủ đặc điểm của một công ty của Quân đội. Trong công ty có cả sĩ quan và công nhân viên quốc phòng. Cụ thể năm 2014 tỷ lệ sĩ quan cấp tá là 41,8% cao hơn so với năm 2012 và 2013; sĩ quan cấp úy chiếm 12,9% tăng hơn so với năm 2012 và 2013; công nhân viên quốc phòng giảm xuống còn 45,3% (xem bảng 2.1).

2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

Ø Chức năng

Công ty Cơ khí TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng cục Công nghiệp quốc phòng - Bộ Quốc phòng có chức năng tham mưu giúp Đảng ủy, Chỉ huy Tổng cục Công nghiệp quốc phòng - Bộ Quốc phòng về công nghiệp quốc phòng. Thực hiện các chức năng quản lý, kiểm tra và giám sát toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh trên lĩnh vực công nghiệp quốc phòng. Trực tiếp tổ chức các hoạt động chế thử và sản xuất các mặt hàng quốc phòng và kinh tế phục vụ cho nền quốc phòng toàn dân; đồng thời kinh doanh các dịch vụ nước uống tinh khiết phục vụ đơn vị tại địa bàn thành phố.

Ø Nhiệm vụ

Công ty Cơ khí TNHH MTV 25 - Bộ Quốc phòng là đơn vị vừa nghiên cứu chế thử và vừa sản xuất các mặt hàng quốc phòng phục vụ cho nền quốc phòng toàn dân trực thuộc Tổng Cục CNQP - Bộ Quốc phòng.

Tham gia quản lý công nghệ, quản lý mẫu sản phẩm, quản lý đo lường chất lượng sản phẩm. Hoạt động dịch vụ kinh tế, kỹ thuật trong nền kinh tế quốc dân.

2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng

2.2.1 Quy trình đánh giá thực hiện công việc:

Ø Lên kế hoạch

Hoạt động đánh giá nội bộ tại Công ty được tiến hành tối thiểu 1 lần/năm theo kế hoạch, đánh giá nội bộ trong năm do đại diện lãnh đạo về chất lượng lập vào thời gian cuối năm trước theo biểu mẫu.

Ngoài các đợt đánh giá đã được lên kế hoạch trong năm, công ty có thể tiến hành các cuộc đánh giá đột xuất khi cần thiết. Các cuộc đánh giá đột xuất sẽ không được cập nhật trong kế hoạch mà được truyền đạt thông qua các thông báo đánh giá.

Ø Chuẩn bị đánh giá

Trước khi tiến hành đánh giá 2 tuần, đại diện lãnh đạo có trách nhiệm lập chương trình đánh giá và thông báo cho các bộ phận liên quan. Trong chương trình đánh giá phải nêu rõ thời gian tiến hành đánh giá tại các bộ phận, nội dung liên quan và tên của đánh giá viên tiến hành đánh giá. Chương trình đánh giá phải đảm bảo khách quan.

Các bộ phận sau khi nhận được chương trình đánh giá cụ thể phải kiểm tra lại hồ sơ, tài liệu của bộ phận mình và sắp xếp công việc để cuộc đánh giá được tiến hành đúng kế hoạch.

Các đánh giá viên nội bộ sau khi nhận được chương trình đánh giá có trách nhiệm tìm hiểu hoạt động của bộ phận được phân công đánh giá để đảm bảo việc đánh giá được chính xác và đầy đủ.

Ø Thực hiện đánh giá

Đại diện lãnh đạo có trách nhiệm làm trưởng đoàn đánh giá hoặc chỉ định người thay thế. Trưởng đoàn đánh giá phải thông báo đầy đủ chương trình cho các bộ phận và điều phối để đảm bảo kế hoạch đánh giá được thực hiện đầy đủ.

Trong quá trình đánh giá tại các bộ phận, khi phát hiện sự không phù hợp đoàn đánh giá có trách nhiệm ghi nhận lại các phát hiện để lập báo cáo gửi cho bộ phận được đánh giá.

Ø Báo cáo đánh giá

Kết thúc hoạt động đánh giá tại bộ phận, các đánh giá viên nội bộ cần thực hiện các công việc sau:

- Lập các báo cáo đánh giá
- Gửi các báo cáo trên cho đại diện lãnh đạo hoặc người được chỉ định thay thế.

Sau khi nhận được thông báo từ các đánh giá viên, đại diện lãnh đạo phải:

- Xem xét các điểm không phù hợp và làm rõ những điểm còn mơ hồ.

- Ký xác nhận vào các báo cáo đánh giá và gửi cho các bộ phận được đánh giá tương ứng để thực hiện hành động khắc phục.

Ø Khắc phục và theo dõi

Trưởng các bộ phận được đánh giá khi nhận được các báo cáo đánh giá phải có trách nhiệm tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra các biện pháp khắc phục có hiệu quả và gửi lại cho đại diện lãnh đạo.

Đại diện lãnh đạo có trách nhiệm hoặc uỷ quyền cho các đánh giá viên thực hiện các công việc theo dõi tính hiệu quả của hành động khắc phục và ký xác nhận trong báo cáo. Nếu thấy rằng hành động khắc phục chưa đạt yêu cầu thì cần có các ý kiến với bộ phận chịu trách nhiệm để thực hiện tiếp.

Ø Thẩm quyền đánh giá

Thẩm quyền đánh giá quy định trách nhiệm: ai là người đánh giá, đánh giá đối tượng nào? Trong Công ty TNHH MTV Cơ khí 25- BQP, thẩm quyền đánh giá được quy định ở bảng sau:

Bảng 2.2 : Thẩm quyền đánh giá

Người đánh giá	Đối tượng đánh giá
Giám đốc	Phó giám đốc, các nhân viên dưới quyền
Trưởng phòng	Phó trưởng phòng, nhân viên dưới quyền
Quản đốc phân xưởng	Phó quản đốc phân xưởng, nhân viên dưới quyền
Phòng ban Phân xưởng	Đánh giá viên

(Nguồn: Thu thập từ các tài liệu tại Phòng Tổ chức lao động)

Đối với các Phòng, phân xưởng, kết quả thực hiện công việc sẽ được đánh giá vào cuối năm, sau khi đánh giá kết quả đạt được của cả tập thể, giám đốc chịu sự chỉ đạo và đánh giá từ Tổng cục CNQP-BQP.

Đối với lao động gián tiếp, trưởng phòng ban là người trực tiếp giao nhiệm vụ và giám sát tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, việc chỉ có người trưởng phòng đánh giá kết quả của nhân viên trong phòng dễ gây ra lỗi chủ quan trong đánh giá. Hơn nữa, việc không có sự ghi chép đều đặn trong tháng dễ làm người đánh giá bị nhầm lẫn do bị chi phối nhiều bởi yếu tố sự kiện gần nhất hay lỗi thành kiến. Điều này thể hiện rằng, kết quả đánh giá chưa thực sự nói lên sự cố gắng của NLD mà chỉ đơn thuần là kết quả công việc trên mặt số lượng.

Đối với lao động trực tiếp: Lao động làm việc trong các phân xưởng bộ phận thống kê sẽ có nhiệm vụ theo dõi và tính lương cho cả phân xưởng. Việc đánh giá của lao động trực tiếp chủ yếu được phụ thuộc vào bảng chấm công, theo dõi giờ giấc làm việc và sản phẩm làm ra của cá nhân hay của cả tổ. Ở bộ phận này, NLD được đánh giá chính xác và khách quan hơn so với khối lao động gián tiếp.

Sau đó, phòng Tổ chức lao động có nhiệm vụ tổng hợp và xem xét kết quả đánh giá cho NLD, giải quyết các khiếu nại, thắc mắc có liên quan đến kết quả đánh giá.

2.2.2. Xác định mục tiêu đánh giá

Hiện nay mục tiêu ĐGTHCV chưa được xác định một cách rõ ràng và đầy đủ. Kết quả đánh giá chưa thực sự công bằng, chưa đáp ứng được yêu cầu và kết quả đánh giá không được coi trọng trong CBCNV. Công tác đánh ĐGTHCV tại Công ty phục vụ cho các mục tiêu sau:

- *ĐGTHCV để trả lương tăng thêm*

Hiện nay tại Công ty thì lương của CBCNV được chia làm hai phần:

Phần thứ nhất : Đối với Sĩ quan và quân nhân chuyên nghiệp thu nhập hàng tháng được tính theo chức vụ, quân hàm và thâm niên của Luật Sĩ quan Quân đội nhân dân Việt Nam. Đối với công nhân viên chức quốc phòng là hưởng lương theo bảng lương công chức, viên chức Nhà nước.

Phần thứ hai : Là lương tăng thêm từ tiết kiệm biên chế và chi từ bộ máy quản lý. Mỗi quan hệ giữa kết quả ĐGTHCV và xếp loại cùng hệ số phụ cấp tăng thêm.

- *ĐGTHCV để quy hoạch, đề bạt cán bộ*

Công tác quy hoạch cán bộ hiện nay bị xem nhẹ, chưa có tiêu chí đánh giá rõ ràng; theo ý kiến chỉ đạo của cấp trên mà không xuất phát từ yêu cầu thực tế công tác tại đơn vị. Công tác điều động, luân chuyển cán bộ thường ít được áp dụng rộng rãi vì thường hay ảnh hưởng, gây xáo trộn trong tổ chức và tâm lí ngại va chạm xảy ra phổ biến.

Mục tiêu ĐGTHCV tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng nhằm trả lương – thưởng là chủ yếu, các mục tiêu khác bị xem nhẹ, không tạo thành động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Do vậy trong thời gian tới, Công ty cần nghiên cứu điều chỉnh mục tiêu đánh giá để đáp ứng được các mục tiêu khác nhau trong hoạt động quản trị nhân lực hiện đại.

2.2.3. Tiêu chí đánh giá

Hầu hết các tiêu chí đánh giá mà Công ty đưa ra phần nào đã phản ánh được các vấn đề về kết quả công việc, bản thân người lao động, việc chấp hành nội quy, quy chế của cơ quan, của Quân đội, của Đảng, Nhà nước. Cụ thể:

Nội dung về bản tự nhận xét của Công ty:

- Thực hiện theo chức trách, nhiệm vụ được giao
- Phẩm chất chính trị
- Phẩm chất, đạo đức, lối sống
- Tinh thần học tập, nâng cao trình độ, năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học.

Trong mỗi nội dung trên lại bao gồm các tiêu chí nhỏ hơn như “Thực hiện theo chức trách, nhiệm vụ được giao”:

- Kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao trong năm
- Những nhiệm vụ đột xuất được giao, sáng kiến, kinh nghiệm được tập thể công nhận
- Tinh thần phối hợp công tác với các cơ quan đồng nghiệp
- Những văn bản chủ trì hoặc phối hợp tham gia soạn thảo, công trình nghiên cứu, đề tài, đề án...

Các tiêu chí thuộc về công việc chưa có sự phân định giữa số lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc hoàn thành. Mặt khác, có sự lẫn lộn giữa chỉ tiêu về kết quả công việc và hành vi tác phong trong công việc. Đây chính là một hạn chế trong công tác ĐGTHCV mà Công ty cần cải tiến.

Riêng đối với cán bộ quản lý, việc đánh giá còn kèm theo một số tiêu chí như kết quả hoạt động của đơn vị, khả năng tổ chức quản lý đơn vị, tinh thần hợp tác với đơn vị bạn và mức độ tín nhiệm với mọi người.

Dựa trên các tiêu chí mà Công ty đang thực hiện tôi đã sử dụng bảng hỏi để xem xét tính phù hợp của các tiêu chí đánh giá và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.3: Đánh giá của CBCNV về các tiêu chí ĐGTHCV

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất hợp lý	0	0	0	0
Hợp lý	16	40	5	12,5
Không hợp lý	18	45	35	87,5
Rất không hợp lý	6	15	0	0
Tổng	40	100	40	100

(Nguồn: Tác giả điều tra)

Với số liệu thu thập được từ bảng hỏi ta thấy không có lao động nào cho rằng các tiêu chí ĐGTHCV của Công ty là rất hợp lý, 40% số lao động gián tiếp và 12,5% số lao động trực tiếp cho rằng các tiêu chí này là hợp lý; 45% số lao động gián tiếp và 87,5% số lao động trực tiếp cho rằng các tiêu chí này là không hợp lý và có 15% số lao động gián tiếp cho rằng các tiêu chí mà Công ty đưa ra là rất không hợp lý.

2.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

Để đánh giá tình hình THCV của lao động, công ty sử dụng hai phương pháp là: Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp so sánh.

2.2.4.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Ø Khối lao động gián tiếp

(mẫu phiếu xem ở phụ lục 6)

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

- *Hoàn thành kế hoạch sản xuất:* đây là chỉ tiêu quan trọng nhất trong thang đo đánh giá của công ty, được gán trọng số là 10 trong khi tổng các trọng số của 8 chỉ tiêu còn lại cũng chỉ là 10. Chỉ tiêu này được đánh giá dựa trên mức độ hoàn thành các mục tiêu đầu kỳ đề ra đến đâu.

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

- *Thực hiện báo cáo kịp thời hợp lý:* Đây là một chỉ tiêu phản ánh mức độ quan tâm đến công việc của nhân viên, nó cũng chính là một yếu tố thể hiện được tình hình THCV của họ vì chỉ có hoàn thành công việc tốt thì mới

có được báo cáo kịp thời và hợp lý. Song với nhân viên thuộc khối lao động gián tiếp, họ luôn được yêu cầu phải làm báo cáo để thông báo tình hình làm việc trong cả tuần vào mỗi sáng thứ 2, và điều này cũng chính là yêu cầu công việc của họ. Do đó, nó đã được phản ánh trong chỉ tiêu "Hoàn thành kế hoạch sản xuất" rồi.

- *Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty:* Căn cứ để đánh giá chính là những lần mắc lỗi hay bị kỷ luật của nhân viên sẽ được ghi lại trong sổ giao ban hay là lưu trong sổ quản lý của người đánh giá. Còn nếu không vi phạm nào được ghi lại thì người đánh giá sẽ cho rằng nhân viên đó thực hiện tốt nội quy, quy định của công ty. Song có vấn đề nên sửa chữa đó là vì đây là chỉ tiêu đánh giá nên chỉ nên viết là "Chấp hành nội quy, quy định của công ty" thôi, không nên thêm tính từ "tốt" vào nữa.

- *Có sáng kiến đóng góp:* Chỉ tiêu này cũng được gán trọng số 2, để thấy rằng những sáng tạo nhằm nâng cao hiệu quả công việc được công ty đánh giá khá cao. Chỉ tiêu này đánh giá được khả năng phát triển của nhân viên. Căn cứ đánh giá chính là những sáng kiến được đề bạt bởi nhân viên và tính thực thi của nó.

- *Đảm bảo an toàn lao động:* Vấn đề an toàn lao động luôn được đề cao trong công ty, cho dù nhân viên khối lao động gián tiếp không trực tiếp tham gia vào quá trình lao động sản xuất song họ vẫn có những thời gian tác nghiệp tại các phân xưởng sản xuất, phòng thí nghiệm...

- *Có tinh thần đoàn kết và dân chủ:* Đây là chỉ tiêu thể hiện hành vi của nhân viên trong công việc, cũng như những vấn đề ngoài công việc. Căn cứ đánh giá chính là thái độ của nhân viên trong các cuộc họp nội bộ, trong công việc có gây bè phái chia rẽ nội bộ hay không, có phát biểu ý kiến đóng góp mang tính chất xây dựng không ... Để đánh giá chỉ tiêu này, đòi hỏi người đánh giá phải quan sát nhân viên của mình trong suốt quá trình làm việc nếu không rất dễ mắc lỗi ảnh hưởng do sự kiện gần nhất.

- *Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động*: Chỉ tiêu này sẽ thể hiện được khả năng phát triển của nhân viên trong tương lai. Công ty luôn hoan nghênh những người ham học hỏi và tiếp thu những công nghệ sản xuất tiên tiến vì vậy công ty muốn đưa chỉ tiêu này vào để tạo động lực, khuyến khích nhân viên của mình không ngừng học hỏi những khoa học tiên tiến, tuy nhiên căn cứ đánh giá chỉ tiêu này là không cụ thể và người đánh giá sẽ mang suy nghĩ chủ quan của mình để cho điểm chỉ tiêu này.

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

Ø Khối lao động trực tiếp

Với khối lao động trực tiếp phương pháp được lựa chọn cũng là phương pháp thang đo đồ họa được thể hiện qua mẫu phiếu dưới đây:

(**mẫu phiếu xem ở phụ lục 7**)

Các chỉ tiêu được thiết kế giống với 9 chỉ tiêu trong mẫu phiếu đánh giá dành cho lao động trực tiếp (Cán bộ khối cơ quan), xong căn cứ để cho điểm lại khác nhau ở 3 chỉ tiêu sau:

- *Hoàn thành kế hoạch sản xuất*: Chỉ tiêu này cũng được đánh trọng số 10 để thể hiện mức độ quan trọng của nó trong việc đánh giá tình hình làm việc của công nhân viên, điều này giống với khối lao động gián tiếp. Chỉ tiêu này được đánh giá dựa trên bảng chấm công (Phụ lục 4). Trong bảng chấm công ghi rõ ngày nào có mặt, ngày nào vắng mặt, đây sẽ là cơ sở quan trọng để đánh giá khía cạnh đảm bảo ngày công của CNV. Tại các phân xưởng với đặc thù quân sự chỉ làm việc trong giờ hành chính nên không làm ca trừ khi nhận nhiệm vụ đột xuất. Quản đốc là người trực tiếp phân công cụ thể CNVQP làm những công việc gì, yêu cầu công việc ra sao. Việc này thường được họp bàn tại cuộc họp giao ban sáng thứ 2 hàng tuần, còn những công việc đột xuất sẽ được chỉ đạo chi tiết sau.

- *Thực hiện báo cáo kịp thời hợp lý:* Chỉ tiêu này không hề phù hợp với nhân viên thuộc khối lao động trực tiếp, đối tượng này rất ít khi phải làm báo cáo, nếu có thì cũng chỉ là cho trường hợp khẩn cấp hay có sự vụ đột xuất xảy ra.

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

Ngoài sự khác biệt về căn cứ đánh giá 3 tiêu thức trên thì giữa nhân viên hai khối lao động gián tiếp và lao động trực tiếp không còn sự khác biệt nào nữa.

2.2.4.2. Phương pháp so sánh.

Ngoài phương pháp thang đo đồ họa Công ty còn áp dụng phương pháp so sánh. Đây cũng là một trong những phương pháp phổ biến trong các doanh nghiệp. Phương pháp này được tiến hành để so sánh đánh giá giữa các thành viên lao động trong một tổ, một xưởng, một nhóm làm việc, với điều kiện làm việc và hình thức làm việc như nhau.

Phương pháp này chủ yếu được Công ty áp dụng đối với từng phân xưởng. Sau đây là kết quả đánh giá tại phân xưởng Đúc hợp kim mà Công ty đã áp dụng phương pháp trên.

Theo bảng đánh giá này thì công nhân Hoàng Liên Sơn được so sánh với từng công nhân Thắng, Quyết, Trường. Và cứ thế mỗi công nhân được so sánh với ba công nhân còn lại. Cuối cùng số điểm của mỗi công nhân sẽ được cộng tổng thành tổng điểm. Dựa vào tổng điểm đó người đánh giá có thể đánh

giá được công nhân nào xuất sắc nhất và công nhân nào kém nhất. Dựa bảng ta thấy Công nhân xuất sắc nhất là công nhân Thắng và Quyết, còn công nhân kém nhất là công nhân Trường.

Ngoài tiêu thức chất lượng sản phẩm chúng ta còn có thể so sánh các tiêu thức khác như:

Ù Tính sáng tạo trong công việc.

Ù Thái độ làm việc.

Ù Ý thức làm việc...

Sau đây là ví dụ về phương pháp này mà Công ty đã đưa vào áp dụng:

Bảng 2.4: Mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp so sánh tại Công ty

Phiếu so sánh					
Tên công nhân: Hoàng Liên Sơn					
Bộ phận: Xưởng Đúc hợp kim					
Công việc chính: Đúc					
Người đánh giá: Trịnh Minh Thắng					
Ngày đánh giá: 10/11/2012					
Tiêu thức đánh giá: Chất lượng công việc.					
Tên công nhân	A	B	C	D	Tổng điểm
Hoàng Liên Sơn		1	3	2	6
Cao Văn Thắng	2		2	4	8
Phạm Minh Quyết	4	3		1	8
Trần Xuân Trường	1	3	1		5
Ghi chú:					
Chữ ký người đánh giá			Chữ ký giám đốc Công ty		

Dựa vào bảng 2.4 chúng ta có thể thấy được mức điểm cao nhất mà người lao động được chấm là 9 điểm tức được xếp vào loại tốt. Còn mức điểm 7 và 8 điểm thì được xếp vào loại khá. Và loại Trung bình là từ 5 đến 6 điểm.

Các công nhân trong mỗi phân xưởng được so sánh với từng cá nhân người lao động cùng phân xưởng của mình. Theo bảng trên thì tại phân xưởng Gia công cơ khí thì công nhân Phạm Hoàng Hà có số điểm cao nhất và là người được đánh giá hoàn thành tốt nhất công việc, đối với công nhân Phạm Văn Thông là công nhân kém nhất, có thể do chưa hoàn thành công việc hoặc

do mắc lỗi trong quá trình làm việc. Tương tự với các phân xưởng khác chúng ta cũng có sự so sánh tương tự. Dựa vào bảng đánh giá này các nhà quản lý có thể có những quyết định đúng đắn về việc tăng lương hay thăng chức.

Bảng 2.5: Bảng kết quả đánh giá tại các Phân xưởng của Công ty năm 2014.

STT	Tên công nhân	Chức vụ	Điểm	Ghi chú
I	<i>Xưởng gia công cơ khí</i>			
1	Phạm Hoàng Hà	CNVQP	9	Tốt
2	Nông Xuân Trường	CNVQP	8	Khá
3	Dương Hải Hà	CNVQP	8	Khá
4	Phạm Thị Lan Anh	CNVQP	7	Khá
5	Phạm Văn Thông	CNVQP	6	TB
II	<i>Xưởng Đúc hợp kim</i>			
1	Cao Văn Thắng	CNVQP	9	tốt
2	Phạm Minh Quyết	CNVQP	8	Khá
3	Trần Xuân Trường	CNVQP	8	Khá
4	Bùi Tuệ Lâm	CNVQP	8	Khá
5	Nguyễn Thị Nhị	CNVQP	7	Khá
6	Tiêu Thị Thu Hường	CNVQP	6	TB
7	Mai Trường Giang	CNVQP	6	TB
8	Phạm Văn Nghĩa	CNVQP	6	TB
III	<i>Xưởng Cơ điện</i>			
1	Trịnh Lê Hoài Phương	CNVQP	8	Khá
2	Đinh Thị Minh Hằng	CNVQP	7	Khá
3	Ngô Văn Nhiên	CNVQP	7	Khá
4	Hoàng Văn Thái	CNVQP	5	TB

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Phương pháp đánh giá mà Công ty đang sử dụng nhìn chung phù hợp với đặc trưng ngành nghề sản xuất kinh doanh. Tôi đã sử dụng bảng hỏi để xem xét tính phù hợp của phương pháp đánh giá như sau:

Bảng 2.6: Đánh giá của CBCNV về phương pháp ĐGTHCV

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất tốt	5	12,5	2	5
Có hiệu quả nhưng cần hoàn thiện hơn nữa.	35	87,5	36	90
Không tốt	0	0	2	5
Tổng	40	100	40	100

(Nguồn: Tác giả điều tra)

Qua số liệu thu thập được ta có thể thấy có 12,5% lao động gián tiếp và 5% lao động trực tiếp họ cho rằng phương pháp ĐGTHCV hiện tại mà Công ty đang sử dụng là rất tốt; 87,5% lao động gián tiếp và 90% lao động trực tiếp cho rằng phương pháp ĐGTHCV của Công ty có hiệu quả nhưng cần phải hoàn thiện hơn nữa và có 5% lao động trực tiếp cho rằng phương pháp ĐGTHCV của Công ty là không tốt.

2.2.5. Chu kỳ đánh giá

Do quan điểm, mục đích của công tác đánh giá chất lượng lao động và xếp loại NLĐ xét thưởng, điều chỉnh lương, xét thăng chức, thuyên chuyển công việc nên hàng tháng, giữa năm và cuối năm công ty đều tiến hành ĐGTHCV cho nhân viên. Tùy thuộc vào từng đối tượng đánh giá mà có chu kỳ đánh giá cho phù hợp.

Bảng 2.7: Đánh giá của CBCNV về chu kỳ ĐGTHCV

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ
Rất hợp lý	0	0	0	0
Hợp lý	10	25	17	42,5
Không hợp lý	25	62,5	23	57,5
Rất không hợp lý	5	12,5	0	0
Tổng	40	100	40	100

(Nguồn: Tác giả điều tra)

Đối với cấp trưởng phòng và các cấp cao hơn thì không phải thực hiện chu kỳ đánh giá nào. Riêng cấp trưởng phòng thì kết quả ĐGTHCV dựa vào kết quả thực hiện công việc của phòng. Đối với xưởng trưởng, tổ trưởng, kỹ thuật viên, kỹ sư thì áp dụng đánh giá hàng tháng, đánh giá giữa năm và cuối năm (vào tháng 1 và tháng 7). Riêng xưởng trưởng, tổ trưởng và cấp quản lý sẽ không được nhận tiền thưởng hàng tháng do kết quả đánh giá hàng tháng. Đối với công nhân, lái xe, bảo vệ, vệ sinh thì áp dụng ĐGTHCV hàng tháng. Kết quả ĐGTHCV cuối năm bằng trung bình kết quả đánh giá hàng tháng.

Như vậy, ta có thể thấy 25% lao động gián tiếp và 42,5% lao động trực tiếp cho rằng chu kỳ đánh giá hiện nay đã đáp ứng được đòi hỏi của họ; 62,5% lao động gián tiếp và 57,5% lao động trực tiếp thấy chu kỳ đánh giá như vậy là không hợp lý và không bằng lòng với chu kỳ đánh giá như hiện nay và có tới 12,5% thấy rằng chu kỳ đánh giá rất không hợp lý. Vậy nên Công ty cần xem xét lại về chu kỳ đánh giá của mình.

2.2.6. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

2.2.6.1. Người đánh giá

Hiện nay Công ty đang thực hiện hệ thống ĐGTHCV với một người đánh giá đó là những người quản lý trực tiếp ở các cấp, các bộ phận khác nhau, đối tượng đánh giá của họ chính là những CBCNV mà họ trực tiếp quản lý. Cụ thể là:

Giám đốc công ty sẽ tiến hành đánh giá các Phó giám đốc, trưởng phòng và quản đốc phân xưởng.

Trưởng phòng đánh giá nhân viên trong phòng mình quản lý.

Xưởng trưởng đánh giá các tổ trưởng trong phân xưởng mình

Tổ trưởng đánh giá công nhân trong tổ mình.

Đây cũng là cách thức phổ biến tại đa số các công ty hiện nay, vì chính người trực tiếp quản lý đánh giá thì kết quả đánh giá là chính xác và đáng tin cậy nhất. Việc lựa chọn người đánh giá chỉ là người quản lý trực tiếp, giúp công ty giảm được chi phí và thời gian cho quá trình đánh giá khá nhiều. Nhưng với việc đánh giá chỉ bao gồm người quản lý trực tiếp ở các cấp, các bộ phận mà NLĐ không được tự đánh giá đã phần nào làm hạn chế kết quả đánh giá, điều đó được thể hiện thông qua kết quả điều tra ở bảng 2.8.

Bảng 2.8: Đánh giá của CBCNV về lựa chọn người đánh giá

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ
Rất khách quan	0	0	0	0
Khách quan	6	15	4	10
Không khách quan	34	85	35	87,5
Rất không khách quan	0	0	1	2,5
Tổng	40	100	40	100

Qua phiếu điều tra ta thấy đối với lao động gián tiếp không có NLD nào cho rằng việc lựa chọn người đánh giá này cho kết quả rất khách quan, 15% số người được hỏi cho rằng kết quả đó là khách quan, 85% cho rằng không khách quan. Tỷ trọng của khối lao động trực tiếp cũng tương tự như vậy. NLD thấy kết quả đánh giá thực hiện công việc như vậy là không khách quan.

Sở dĩ có hiện tượng như vậy là do cách chọn người đánh giá chưa hợp lý. Trong phạm vi nhỏ người đánh giá chính là lãnh đạo trực tiếp hoặc các tổ trưởng do vậy kết quả đánh giá mang nặng tính chủ quan, người đánh giá làm việc theo cảm quan của mình dẫn đến tình trạng bất bình giữa những NLD. Sau đó kết quả đánh giá được đưa lên trình ban giám đốc, ban giám đốc không phải người trực tiếp làm việc với NLD nên kết quả đánh giá hầu hết phụ thuộc vào lãnh đạo cấp dưới do vậy kết quả sẽ không thể chính xác và khách quan. Như vậy, công tác ĐGTHCV tại Công ty vẫn chưa tạo được hiệu quả và mục đích lớn nhất của nó là hoàn thiện quá trình thực hiện công việc của NLD và thúc đẩy NLD làm việc đã không đạt được. Đây thực sự là một hạn chế rất lớn của công ty, nếu không khắc phục kịp thời sẽ gây bất bình giữa những NLD khiến công ty khó có thể giữ được người tài.

2.2.6.2. Đào tạo người đánh giá

Sau khi lựa chọn được người đánh giá, công ty tiến hành hướng dẫn họ trong quá trình đánh giá thông qua những văn bản hướng dẫn thời gian, cách thức và thang đo mẫu để đánh giá. Không có những cuộc họp để phổ biến hay hướng dẫn gì cả, tất cả đều bằng văn bản điều này sẽ dẫn đến hệ quả là người đánh giá thực hiện công tác ĐGTHCV này theo cách hiểu của riêng mình. Cho dù cùng tiêu chuẩn đánh giá, cùng thang đo đánh giá nhưng cách nghĩ khác nhau, cái nhìn khác nhau về tầm quan trọng cũng dẫn đến những kết quả khác nhau không có sự đồng nhất trong công ty. Cụ thể như trường hợp của

phòng Thiết bị - năng lượng và phòng Tổ chức – Lao động, trưởng phòng TCLĐ là người hiểu rõ nhất tầm quan trọng của ĐGTHCV nên đã làm rất tốt công tác này tại bộ phận của mình. Trong khi đó, trưởng phòng Thiết bị - năng lượng là người vốn dĩ đã khá thoải mái với nhân viên của mình nên ông tỏ ra rất dễ dãi trong quá trình cho điểm và dẫn đến kết quả là tương đối cao trong khi phòng Thiết bị - năng lượng là bộ phận làm việc kém hiệu quả nhất trong năm.

2.2.7. Thông tin phản hồi với người lao động

Công ty khuyến khích các trưởng phòng, xưởng trưởng gặp mặt các nhân viên của mình khi tiến hành đánh giá và phản hồi kết quả đánh giá cho nhân viên ngay sau khi có kết quả cuối cùng. Mục đích chính của việc phản hồi thông tin tại công ty là nhằm nhắc nhở, phê bình những mặt yếu và hạn chế của NLD, động viên, khuyến khích và khen thưởng kịp thời những thành tích họ đã đạt được. Nhưng thực chất đây chỉ là khuyến khích chứ không hoàn toàn bắt buộc nên sẽ có những phòng thực hiện và có những phòng không thực hiện, hay nếu thực hiện cũng rất qua loa. Đây cũng là một trong những nguyên nhân khiến việc đánh giá cho những chu kỳ sau khó khăn hơn vì NLD không được giải thích thỏa đáng cho kết quả đánh giá của mình.

Trên thực tế thực hiện, cách thức tiến hành phản hồi chủ yếu của các phòng ban là họp phòng vào cuối kỳ đánh giá, nghĩa là phản hồi một cách công khai giữa các nhân viên trong bộ phận chứ chưa có sự gặp gỡ, trao đổi riêng giữa cấp trên và cấp dưới. Hạn chế của cách phản hồi này là cán bộ quản lý sẽ khó nắm được nguyên nhân những sai sót, những đề đạt, nguyện vọng của cá nhân NLD một cách sâu sát do bị hạn chế về mặt thời gian; giữa hai bên thường sẽ ít hiểu rõ về nhau dẫn đến khó khăn trong việc định hướng cho công việc kỳ tới mà đơn thuần chỉ là người quản lý giao việc và NLD thực hiện. Vậy nên tác giả đưa ra bảng hỏi tới NLD để biết họ có hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi đang thực hiện tại

Công ty và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của CBCNV về hệ thống thông tin phản hồi

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất hài lòng	0	0	0	0
Hài lòng	18	45,0	15	37,5
Không hài lòng	17	42,5	20	50,0
Rất không hài lòng	5	12,5	5	12,5
Tổng	40	100	40	100

(Nguồn: Tác giả điều tra)

Không có lao động nào cảm thấy rất hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi của Công ty 45% số lao động gián tiếp và 37,5% số lao động trực tiếp họ cảm thấy hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi; có tới 42,5% số lao động gián tiếp và 50% số lao động trực tiếp cảm thấy không hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi mà công ty đang sử dụng. Đặc biệt có tới 12,5% cả lao động trực tiếp và gián tiếp cảm thấy rất không hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi đó.

2.3. Sử dụng kết quả ĐGTHCV trong Quản trị nhân lực.

Việc sử dụng kết quả ĐGTHCV tại Công ty Cơ khí 25 còn rất hạn chế. Như tác giả đã trình bày ở phần mục tiêu của đánh giá, Công ty sử dụng chủ yếu để xem xét trả lương tăng thêm hàng tháng, một phần trong công tác thi đua khen thưởng hàng năm, công tác đào tạo, bồi dưỡng CBCNV và một số các hoạt động quản trị khác có ảnh hưởng gián tiếp.

2.3.1. Sử dụng trong trả lương tăng thêm hàng tháng

Tiền lương tăng thêm hàng tháng của CBCNV được xác định dựa trên kết quả ĐGTHCV theo bảng 2.17 như sau:

Bảng 2.10: Quy định xếp loại để trả lương tăng thêm hàng tháng

Kết quả ĐGTHCV	Xếp loại	Hệ số phụ cấp	Tỉ lệ(%)
Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	A1	1,1	<=20
Hoàn thành tốt nhiệm vụ	A2	1,0	<=60
Hoàn thành nhiệm vụ	B	0,9	<=20
Không hoàn thành nhiệm vụ	C	0	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động)

Hàng tháng lãnh đạo sẽ tiến hành họp cơ quan để đánh giá mức độ hoàn thành công việc và gửi tổng hợp kết quả đánh giá về phòng Tổ chức lao động làm cơ sở xếp loại A,B,C và thu nhập tăng thêm hàng tháng đối với từng CBVC. Công tác đánh giá THCV chỉ là hình thức, là thủ tục hành chính trong công tác lao động tiền lương chứ chưa phải là cơ sở xét duyệt để đánh giá THCV của từng cá nhân, còn mang nặng tính chủ nghĩa bình quân và chưa công bằng trong mỗi nhân viên.

2.3.2 Trong công tác thi đua khen thưởng

Đây chính là mục đích chính mà công ty hướng đến khi sử dụng hệ thống ĐGTHCV. Trong quy chế thi đua khen thưởng của công ty, tiêu chuẩn xét khen thưởng được qui định sau khi được xét duyệt xếp loại, CBCNV trong công ty cũng có được những mức tiền thưởng phù hợp với danh hiệu thi đua của mình. Điều này thực sự sẽ tác động tốt tới động lực trong lao động của họ, họ sẽ có quyết tâm để hoàn thành tốt những nhiệm vụ được giao. Hơn nữa, đối với tập thể, chỉ những tập thể có từ 60% cá nhân đạt loại tốt trở lên mới được xét tiếp các tiêu chuẩn khác để đạt những danh hiệu thi đua dành cho tập thể. Những CBCNV trong tập thể đạt danh hiệu thi đua cũng được thưởng thêm tiền thưởng tương ứng với danh hiệu mà họ đạt được. Với quy chế thi đua khen thưởng này công ty đã đồng thời khuyến khích từng CBCNV hoàn thành công việc của mình mà còn vì mục tiêu chung của tập thể, tăng

tin thần đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Cũng vì vậy mà công ty xây dựng được bầu không khí làm việc hăng say và sôi nổi trong toàn công ty. Đây là một tín hiệu đáng mừng và cổ vũ tinh thần cho những cán bộ làm công tác quản lý nói chung và những cán bộ chuyên trách mảng Thi đua khen thưởng nói riêng.

2.3.3. Trong công tác đào tạo và phát triển

Kết quả ĐGTHCV là một trong những điều kiện cần để một cá nhân được công ty cử đi học tập nâng cao trình độ. Cụ thể là:

Với những CBCNV luôn được đánh giá cao trong ĐGTHCV và có khả năng nâng cao trình độ hay kỹ thuật thì sẽ được xét duyệt để cử đi học các lớp học đào tạo trình độ cao hơn. Công ty luôn đảm bảo đào tạo đúng người, đúng ngành đúng nghề.

Còn với những CBCNV đánh giá thấp trong ĐGTHCV thì ban Giám đốc chỉ đạo cho người quản lý trực tiếp có những biện pháp đào tạo trong công việc để những đối tượng này có thể hoàn thiện kỹ năng làm việc của bản thân.

Hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty là rất hợp lý và phù hợp với từng đối tượng khác nhau. Nếu việc thực hiện được tốt như trong quy chế này thì đảm bảo công ty sẽ có được một đội ngũ lao động chất lượng cao trong tương lai. Trong bảng thống kê chỉ thể hiện được các khoá đào tạo ngoài công việc, còn thực tế công ty đã tổ chức rất nhiều những lớp học trong công việc, tức là những nhân viên nhiều kinh nghiệm trực tiếp truyền đạt những kiến thức về công việc, hướng dẫn kỹ năng làm việc hiệu quả cho những đồng nghiệp mới, những đối tượng có kết quả đánh giá thấp do nguyên nhân không thành thạo các thao tác trong công việc ... Các khoá đào tạo được xây dựng từ chính nhu cầu của công ty thế nên việc cử nhân viên đi học tập, nâng cao trình độ là điều kiện cần để công ty phát triển trong tương lai.

Bảng 2.11: Danh sách các khoá đào tạo năm 2014

Tháng	Khóa đào tạo	Tổng số (người)	Đơn vị	
			Tên đơn vị	Số lượng
5	Khoá đào tạo Gia công cơ khí * Tại: Lớp CK -7, trường Cao đẳng Công nghiệp Quốc phòng * Thời gian: 2 tháng, thứ 7 và Chủ nhật mỗi tuần	30	P.x Gia công cơ khí SX hàng kinh tế	10
			P.x Gia công cơ khí SX hàng QP nhóm 1	10
			P.x Gia công cơ khí SX hàng QP nhóm 2	10
6	Khoá đào tạo Đúc luyện kim * Tại: LK -25 trường Cao đẳng Công nghiệp Quốc phòng * Thời gian: 3 tháng, thứ 7 và Chủ nhật mỗi tuần	20	P.x Đúc các loại hợp kim	15
			P.x Dụng cụ	5
8	Khoá Huấn luyện Thẩm định dự án * Tại: Viện Công nghệ - Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng * Thời gian: Từ ngày từ 10/8 đến 15/8	5	Phòng Tư vấn Đầu tư	5
12	Khoá Bồi dưỡng Quản lý Văn Phòng * Tại: Tổng cục Công nghiệp Quốc phòng * Thời gian: Từ 5/12 đến 7/12	2	Văn thư Trưởng phòng Hành chính hậu cần	2
Tổng			57	

(Nguồn: Phòng Tổ chức lao động)

2.3.4. Trong các công tác quản lý khác

Kết quả ĐGTHCV cũng được sử dụng trong một số hoạt động quản lý khác của công ty nhưng mức độ ảnh hưởng của nó là không cao, mới chỉ thể hiện là một yếu tố gián tiếp ảnh hưởng thôi.

Trong quá trình xét duyệt nâng bậc lương của CBCNV, chỉ những cá nhân thường xuyên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao thì mới được đăng ký xét duyệt. Điều kiện xét duyệt nâng lương còn nhiều nữa, nhưng đây là điều kiện cần đầu tiên. Hiện nay, công ty cũng xây dựng Quy chế nâng lương dựa trên cơ sở quy chế cũ, không có thay đổi gì. Nghĩa là thời gian được xét thi nâng lương là: 3 năm xét nâng bậc 1 lần, đối với cán bộ nhân viên chuyên môn trình độ từ Cao đẳng trở lên; 2 năm đối với công nhân kỹ thuật. Ngoài ra còn tổ chức thi chuyển ngạch nghĩa là NLD chuyển sang ngạch công việc mới và trách nhiệm cao hơn. Đặc biệt với những nhân viên luôn được đánh giá cao, là hạt nhân của phong trào thi đua lao động sản xuất, là thợ giỏi cấp Tổng cục, cấp công ty có thể được ưu tiên dự thi sớm 1 hay 2 năm, hoặc có thể được đặc cách.

2.4. Nhân tố chủ yếu của Công ty ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

2.4.1. Quan điểm và nhận thức của lãnh đạo Công ty về đánh giá thực hiện công việc

ĐGTHCV là một hoạt động rất quan trọng trong một tổ chức. Dù là đánh giá trực tiếp hay gián tiếp, công khai hay không công khai thì việc theo dõi, kiểm tra tình hình thực hiện công việc trong mỗi công ty đều rất cần thiết. Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 - BQP cũng không nằm ngoài quy tắc đó.

Đối với Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 - BQP công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm:

- Trên cơ sở của việc đánh giá, kết quả sẽ được sử dụng vào việc tính tiền lương, khen thưởng một cách chính xác và kịp thời nhằm động viên, khuyến khích NLD hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Đồng thời, cũng cần răn đe, kỷ luật đối với các cá nhân có ý thức chưa tốt, không có sự cố gắng và ý thức trong lao động.

- Thông qua việc đánh giá cũng góp phần cải tiến sự thực hiện công việc của NLD.

- Đánh giá để xác định nhu cầu tuyển dụng, đào tạo cũng như công tác bố trí nhân lực.

Quan điểm trên của công ty là đúng đắn, cách thức quản lý nguồn nhân lực sao cho hiệu quả nhất chính là gắn liền với khuyến khích tài chính khi mà hiện nay thu nhập chủ yếu của NLD vẫn là tiền lương, tiền thưởng. Cách quản lý này mang lại hiệu quả lớn, nó giúp tạo động lực cho NLD, thúc đẩy NLD hoàn thành công việc ở mức tốt nhất. Mặc dù đánh giá còn nhiều hạn chế nhưng mục đích quan trọng nhất của công ty là căn cứ vào kết quả đánh giá để xét lương, thưởng, điều chỉnh mức tiền lương, tiền thưởng theo kết quả đánh giá công việc từng công trình hoặc từng quý, 6 tháng hay 1 năm.

Bên cạnh đó, việc sử dụng kết quả đánh giá vào công tác sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực cũng đóng vai trò rất quan trọng, nó giúp công ty sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả và đạt chất lượng tốt nhất.

2.4.2 Đội ngũ nhân lực làm công tác quản trị nhân sự và đánh giá thực hiện công việc

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, 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. Và áp dụng các kết quả ĐGTHCV vào các quyết định nhân sự trong cơ quan, tổ chức. Bất cứ một sai sót nào trong hoạt động của bộ phận này cũng có thể dẫn đến sai sót trong quá trình đánh giá, ảnh hưởng đến tính công bằng trong đánh giá.

Để hoàn thành tốt vai trò tham mưu và giúp đỡ Giám đốc trong công tác quản lý nhân sự, bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực ở Công ty là Phòng Tổ chức – Lao động phải thực hiện các vai trò như: vai trò tư vấn; vai trò phục vụ và vai trò kiểm tra. Và trong công tác ĐGTHCV, các vai trò ấy được thể hiện như sau:

Vai trò tư vấn: Phòng Tổ chức – Lao động sẽ có vai trò tư vấn nội bộ. Họ sẽ tư vấn cho những cán bộ quản lý cách thức đánh giá, hướng dẫn để có được hiệu quả cao trong buổi phỏng vấn đánh giá ...

Vai trò phục vụ: Trong vai trò này, Phòng Tổ chức – Lao động sẽ thực hiện những hoạt động nhằm phục vụ tốt nhất để quá trình ĐGTHCV có thể diễn ra suôn sẻ nhất. Ví dụ như việc thu thập thông tin, lập các bảng biểu, phiếu đánh giá, báo cáo nhân sự, thống kê hệ thống ...

Vai trò kiểm tra: Phòng Tổ chức – Lao động được yêu cầu kiểm tra thực tế đánh giá, kết quả đánh giá và những vấn đề liên quan tại những bộ phận khác trong Công ty. Nhằm phát hiện những sai lệch, sai sót trong quá trình tổ chức thực hiện ĐGTHCV ở mọi bộ phận và kịp thời điều chỉnh hợp lý.

2.4.3 Công tác phân tích công việc

Hiện tại công ty TNHH MTV Cơ khí 25 đã xây dựng một hệ thống các văn bản phân tích công việc cho hầu hết các vị trí công việc nhưng còn sơ sài, xem ví dụ về bản mô tả công việc cho vị trí trưởng ban nhân sự - phòng Tổ chức – Lao động ở (phụ lục 5).

Có thể thấy bản mô tả công việc của nhân viên ở các vị trí vẫn chưa đầy đủ, còn sơ sài mới chỉ quy định trách nhiệm của nhân viên mà chưa có quyền hạn của nhân viên. Ngoài ra, còn thiếu một số các yếu tố khác như chưa quy định về điều kiện và môi trường làm việc hay các mối quan hệ trong công việc... Hơn nữa ở Công ty mới chỉ có bản mô tả công việc mà chưa có bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Điều này gây khó khăn không ít trong việc đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên.

2.5. Kết luận rút ra từ phân tích thực trạng

Nhìn chung, Công ty đã xây dựng cho mình được một hệ thống đánh giá chính thức, phần nào đã giúp cải thiện tình hình thực hiện công việc của người lao động. Đồng thời, góp phần nâng cao tinh thần làm việc, học tập, tu dưỡng đạo đức, lối sống của tập thể cán bộ viên chức. Nhưng do chưa thấy được đầy đủ tầm quan trọng của hoạt động ĐGTHCV nên công tác đánh giá còn tồn tại một số hạn chế. Cụ thể về ưu và nhược điểm như sau:

2.5.1. Ưu điểm

Công ty đã có quy trình đánh giá cụ thể do vậy công tác đánh giá được thực hiện dễ dàng hơn, đồng thời cũng có tính dân chủ hơn do vậy NLD cũng đã được phản hồi về kết quả đánh giá của mình.

Công ty áp dụng hình thức đánh giá đơn giản với những tiêu chuẩn rõ ràng nên NLD dễ dàng nắm bắt và thực hiện mà không cần hướng dẫn cụ thể. Nó giúp Công ty tiết kiệm chi phí và thời gian dành cho công tác đánh giá.

Hoạt động đánh giá phù hợp với tình hình sản xuất của Công ty, đặc biệt là đặc trưng riêng biệt của ngành nghề rất cần tinh thần đoàn kết và kỷ luật trong lao động.

Đánh giá có tác dụng duy trì nề nếp, kỷ luật, chấp hành đúng nội quy cũng như an toàn lao động trong quá trình làm việc.

2.5.2. Nhược điểm

Việc hướng dẫn cho NLD hiểu về mục đích và ý nghĩa của công tác đánh giá chưa được phổ biến và coi trọng.

NLD chưa có tiếng nói trong đánh giá, Công ty chỉ đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của người lãnh đạo trực tiếp mà không có các buổi trao đổi trực tiếp với công nhân để giải quyết những khó khăn cũng như thắc mắc của NLD.

Các tiêu chí đánh giá còn chung chung, không nêu bật được tầm quan trọng của công việc và không khai thác được hết khả năng làm việc của NLD.

Đánh giá còn mang tính bình quân cao, tập trung nhiều vào kết quả, chưa thể hiện được năng lực của NLD cũng như kích thích NLD làm việc sáng tạo.

2.5.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân thuộc về phía lãnh đạo:

Bản thân Ban giám đốc chưa thực sự chú trọng công tác đánh giá; Việc đánh giá đôi khi mang tính hình thức nên chưa phát huy được tầm quan trọng của công tác đánh giá. Các kết quả đánh giá cũng chưa được ứng dụng triệt để vào thực tiễn quản lý, đây là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những điểm còn thiếu sót trong công tác ĐGTHCV tại Công ty.

Nguyên nhân từ phía cán bộ nhân sự:

Phòng Tổ chức – Lao động đã không có sự quan tâm đúng mức đến tầm quan trọng của công tác đánh giá, chưa có sự đầu tư thời gian và công sức vào việc hoàn thiện quá trình ĐGTHCV tại công ty.

Những tồn tại từ phía Phòng TCLĐ thể hiện qua những điểm sau:

- Các tiêu chí đánh giá chưa có sự phân biệt rõ ràng giữa các chỉ tiêu về công việc, về bản thân người được đánh giá, không được cập nhật thường xuyên và chưa tập trung nhiều vào những khía cạnh liên quan đến công việc.

- Một khâu rất quan trọng là phản hồi các kết quả đánh giá cho người lao động thì lại chưa được quan tâm thích đáng.

Nguyên nhân từ phía các nhân viên

Nhân viên trong Công ty là những đối tượng được đánh giá. Tuy nhiên, họ lại không quan tâm nhiều đến kết quả đánh giá, chưa có nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV, do vậy việc thực hiện đánh giá còn mang tính hình thức, dập khuôn, đôi khi là làm ào ào cho qua chuyện. Cộng với việc thiếu các kiến thức chuyên môn về ĐGTHCV, đây là nguyên nhân quan trọng dẫn đến những lỗi thường gặp trong quá trình đánh giá.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 – BỘ QUỐC PHÒNG

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của công ty TNHH MTV cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng trong thời gian tới

3.1.1. Xu hướng đổi mới kinh doanh

Xu thế khu vực hoá và toàn cầu hoá, tiến trình hội nhập kinh tế, tự do thương mại trong đó việc Việt Nam gia nhập thành công tổ chức thương mại thế giới WTO là một thành công lớn về mặt ngoại giao cũng như việc mở rộng thị trường đối với các doanh nghiệp trong nước. Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ quốc phòng cũng đã và đang từng bước ra nhập vào thị trường đầy tiềm năng đó. Tuy nhiên, Công ty cũng phải đối mặt với những thách thức to lớn, đặc biệt là sự cạnh tranh của các nước trên thế giới với một nền Công nghiệp Quốc phòng hiện đại và phát triển.

Hơn nữa nền kinh tế thị trường ngày càng có nhiều diễn biến phức tạp ảnh hưởng không nhỏ đến các doanh nghiệp, nhất là các đơn vị tự hạch toán kinh doanh theo cơ chế thị trường: Là đơn vị Quốc phòng với nhiệm vụ chính là sản xuất các mặt hàng quốc phòng theo chỉ lệnh sản xuất của cấp trên, đồng thời tham gia sản xuất một số mặt hàng kinh tế phục vụ cho nền kinh tế quốc dân. Trong những năm gần đây Bộ chính trị có Nghị quyết 27 của Bộ Chính trị về xây dựng nền công nghiệp Quốc phòng. Thực hiện Nghị quyết 27 của Bộ chính trị đơn vị đã triển khai đầu tư xây dựng dự án theo tinh thần Nghị quyết 27 của Bộ Chính trị nhằm nâng cao năng lực sản xuất hàng quốc phòng trong những năm tới. Đồng thời công ty đã xây dựng đề án chuyển đổi doanh nghiệp nhà nước thành công ty trách nhiệm hữu hạn 1 thành viên, nhằm nâng

cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, tăng doanh thu giữ vững và phát huy những thành tựu và những ưu thế hiện tại đồng thời từng bước chuyển đổi sang công nghệ mới một cách nhanh chóng

3.1.2. Mục tiêu phát triển và định hướng công tác quản trị nhân sự

3.1.2.1 Mục tiêu phát triển

Từ khi đất nước thực hiện công cuộc đổi mới, Công ty TNHH MTV Cơ khí 25- Bộ quốc phòng thực hiện song hành hai nhiệm vụ, vừa sản xuất quốc phòng, vừa chủ động tham gia các hoạt động kinh tế. Đến nay, Công ty đang mạnh mẽ vươn lên và phấn đấu trở thành một trong những đơn vị hàng đầu trong sản xuất, sửa chữa vũ khí của ngành công nghiệp quốc phòng. Với các mục tiêu trọng tâm sau:

Ø Quyết tâm đổi mới toàn diện

Đối với DN quốc phòng như Công ty, kể từ khi bước vào thời kỳ "đổi mới", Nghị quyết 05 của Bộ Chính trị "Về phát triển công nghiệp quốc phòng" và Nghị quyết 06 của Đảng ủy Quân sự Trung ương "Về nhiệm vụ sản xuất quốc phòng và làm kinh tế trong tình hình mới" đã giúp cho đơn vị bộc lộ những khả năng mới. Thuận lợi của Công ty là một đơn vị quân đội nên tính kỷ luật, sự đồng thuận, đoàn kết nhất trí luôn được đề cao. Tuy nhiên, cũng như nhiều doanh nghiệp khác trong thời kỳ bao cấp sự ỷ lại, trông chờ cấp trên của cán bộ, công nhân viên vẫn còn rất nặng nề. Vì vậy, khi phải đổi mới với tư duy làm kinh tế theo cơ chế mới, Công ty cũng không khỏi ngỡ ngàng.

Muốn tham gia thị trường sản xuất hàng kinh tế có hiệu quả, không thể dựa trên thế hệ máy móc lạc hậu, trang thiết bị xuống cấp như thế. Để tạo bước đột phá, Công ty chủ trương đầu tư toàn diện nhằm không ngừng nâng cao năng lực sản xuất. Từ những năm 2000, Công ty đã đầu tư, nâng cấp trang thiết bị máy móc, công nghệ, xây dựng hạ tầng, nâng cấp nhà xưởng...

Bên cạnh đó, Ban Giám đốc Công ty còn xác định, biện pháp cơ bản để khơi dậy sức sáng tạo của người lao động chính là các phong trào thi đua với trọng tâm là phong trào Thi đua quyết thắng gắn với thực hiện tốt chủ trương “Một tập trung, hai khâu đột phá”. Các phong trào thi đua đã tạo sức lan tỏa rộng khắp trong toàn Công ty, khích lệ người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao. Qua đó, năng lực quản lý của bộ máy lãnh đạo các cấp dần được khẳng định và nâng cao.



Tận dụng năng lực máy móc thiết bị hiện có, Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng đã tham gia sản xuất nhiều mặt hàng cơ khí

Ø Chủ động tìm kiếm đối tác

Là một DN quân đội nên nhiệm vụ chính trị trọng tâm của Công ty vẫn là tập trung hoàn thành kế hoạch sản xuất quốc phòng hàng năm. Tuy nhiên, trong điều kiện kế hoạch được giao chưa ổn định về giá trị và chủng loại, Công ty luôn chủ động tìm kiếm đối tác, mở rộng thị trường để tăng doanh thu, nâng cao thu nhập cho người lao động. Hội nhập kinh tế đã tạo điều kiện

cho Công ty chủ động thúc đẩy quan hệ với nhiều bạn hàng cũ và mới trong và ngoài quân đội, ký kết được nhiều hợp đồng kinh tế với đối tác nước ngoài. Đại tá Hoàng Văn Dũng cho biết thêm: “Mục tiêu xuyên suốt khi tham gia làm kinh tế của Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty là đẩy mạnh công tác thị trường, tạo nhiều việc làm cho người lao động. Đặc biệt, chúng tôi tập trung vào những mặt hàng mà Công ty có lợi thế về công nghệ”.



Phân xưởng sản xuất mới được đầu tư theo hướng đổi mới máy móc và công nghệ

Tận dụng năng lực máy móc thiết bị hiện có, Công ty đã tham gia sản xuất nhiều mặt hàng cơ khí như: máy ép thủy lực 700 tấn, máy lốc đĩa, máy cưa gỗ (xuất khẩu), thiết bị cần trục, cầu chuyển; các loại cụm chân đế cầu cảng; phụ tùng thay thế cho các ngành xi măng, hoá chất, than, điện; chế tạo, lắp đặt dây chuyền sản xuất và nhiều chủng loại hàng lẻ khác. Công ty đang là đối tác, bạn hàng tin cậy của nhiều công ty, tập đoàn lớn như: Tập đoàn Hoà Phát, các Công ty Xi măng, Công ty LinDan, đại diện của hãng Liebherr Cộng hoà Áo. Đáng chú ý, Công ty đã trở thành đối tác của Cty Pilous (Cộng hoà Séc) mở ra triển vọng xuất khẩu máy cưa gỗ, máy cưa thép...

Ø Quan tâm tới người lao động

Khi năng lực sản xuất ngày càng nâng cao, kinh doanh hiệu quả, nhà máy đã có “của ăn, của để” thì việc chăm lo đời sống người lao động càng được coi trọng. Đại tá Hoàng Văn Dũng đã khẳng định: “Sức sáng tạo của cán bộ, công nhân viên chỉ được phát huy trong một môi trường làm việc thuận lợi”. Từ tư duy ấy, Công ty chú trọng chăm lo đến đời sống của người lao động và công tác chính sách hậu phương quân đội. Công tác hậu cần, đời sống bắt đầu từ những việc tưởng chừng rất nhỏ bé như bữa ăn ca hay vệ sinh lao động được ban giám đốc quan tâm ... Chất lượng - định lượng bữa ăn ca được chú ý điều chỉnh để phù hợp với biến động của giá cả thị trường, đảm bảo vệ sinh và sức khỏe cho người lao động. Công tác bảo hộ lao động, khám chữa bệnh và chăm sóc sức khỏe cho công nhân được thực hiện định kỳ hàng năm. Bên cạnh đó, Công ty đặc biệt quan tâm đến những lao động gặp hoàn cảnh khó khăn, động viên, thăm hỏi hỗ trợ kịp thời. Chỉ riêng trong 3 năm (2011 - 2014), Công ty đã hỗ trợ 18 trường hợp với số tiền hơn 270 triệu đồng, vận động quyên góp hỗ trợ cho 01 nữ công nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn với số tiền 13,6 triệu đồng, đề nghị cấp trên hỗ trợ làm nhà đồng đội cho 01 cán bộ với số tiền 56 triệu đồng, ủng hộ các quỹ phúc lợi ở địa phương hàng trăm triệu đồng.

Cùng với nhiệm vụ phát triển sản xuất, Công ty luôn quan tâm cải thiện điều kiện, môi trường làm việc, bảo đảm thoáng mát, sạch sẽ, an toàn. Hàng năm, Công ty mời cơ quan chức năng về kiểm định môi trường, vi khí hậu tại các khu vực có nguy cơ bị ô nhiễm nhằm phát hiện sớm để có giải pháp khắc phục cải tạo. Cơ sở vật chất, công trình phúc lợi được nhà máy không ngừng đầu tư, hoàn thiện nhằm cải thiện điều kiện làm việc đối với người lao động. Nhà ăn ca của công nhân được xây dựng mới khang trang, các phân xưởng được cải tạo. Các công trình phúc lợi khác đều được

nâng cấp như: hội trường, trường mầm non, trạm quân y sân thể thao phục vụ nhu cầu tham gia hoạt động thể thao ngày càng đông đảo của người lao động. Đến nay cơ sở vật chất, cảnh quan môi trường của Công ty có sự thay đổi căn bản, khang trang, sạch đẹp, môi trường văn hoá lành mạnh.

Với sự nỗ lực không ngừng của tập thể CB-CNV nên Công ty luôn hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ được giao và vinh dự được nhận nhiều phần thưởng cao quý của Đảng và Nhà nước và Công ty tiếp tục phấn đấu để một ngày không xa sẽ đạt danh hiệu Anh hùng Lực lượng vũ trang trong thời kỳ mới...

3.1.2.2. Định hướng công tác quản trị nhân sự

Ø Lao động

Công tác bố trí, sử dụng lao động: Sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý, đúng người đúng việc và phù hợp với năng lực chuyên môn của từng cán bộ công nhân viên. Thường xuyên đánh giá nhu cầu cấp thiết của công việc để thực hiện công tác luân chuyển cán bộ cho hợp lý.

An toàn lao động: Công đoàn, Đoàn thanh niên, Hội phụ nữ thường xuyên phổ biến và tổ chức học tập nội quy an toàn lao động cho Cán bộ công nhân viên toàn Công ty. Không để xảy ra tai nạn lao động trong khi làm việc.

Trích nộp các khoản có liên quan đến người lao động: Trích nộp đầy đủ các khoản có liên quan đến người lao động theo quy định của Luật Lao động.

Ø Tiền lương: Xác định quỹ lương trong kỳ và phương pháp chi trả lương: Đề xuất Tổng cục có chính sách giao quỹ lương cho Công ty để chủ động trong việc chi trả lương cho cán bộ công nhân viên.

Ø *Đào tạo*: Tiếp tục tổ chức các khoá học, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho toàn thể Cán bộ Công nhân viên. Đặc biệt, cần có công tác đào tạo sau đại học chuyên ngành kỹ thuật quản lý sản xuất và kinh tế cho một số cán bộ chủ chốt.

Ø *Chăm sóc khách hàng*

Nâng cao chất lượng sản phẩm cho khách hàng - Mở rộng các loại dịch vụ với các doanh nghiệp trong và ngoài Quân đội trên phạm vi cả nước.

Củng cố đổi mới tổ chức sản xuất trang thiết bị các thiết bị tiên tiến hiện đại tại “Trung tâm giao dịch khách hàng”. Công ty sẽ nhận mọi tín hiệu yêu cầu, thắc mắc, trao đổi về tất cả mọi lĩnh vực về cung cấp sản phẩm của khách hàng.

Nhằm thực hiện mục tiêu nói trên, định hướng cơ bản cho công tác quản trị nhân lực của Công ty là:

Tuyển dụng lao động phải khách quan hơn, tránh tình trạng thiên vị cả nể, nhận những người không được đào tạo theo đúng chuyên môn yêu cầu làm việc. Tổ chức lại bộ máy quản lý nhằm phát huy năng lực, trách nhiệm của cán bộ quản lý và cán bộ nghiệp vụ. Đồng thời tạo điều kiện cho công nhân viên làm việc theo đúng khả năng, trình độ của họ nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ được giao để đảm bảo tốt hoàn thành tốt kế hoạch mà Công ty đã đề ra cũng như phát huy được quyền làm chủ của tập thể lao động. Phân bố lại lao động ở các phòng ban sao cho phù hợp với trình độ và khả năng của mỗi người. Cơ cấu bộ máy phải hoạt động thích ứng với các điều kiện vận động của Công ty trong nền kinh tế hiện nay.

3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH MTV cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng

3.2.1. Nâng cao nhận thức về đánh giá thực hiện công việc

Như đã trình bày ở trên, một trong những lí do làm kết quả của đánh giá thực hiện công việc kém và không mang lại hiệu quả là sự nhận biết sai lệch

hoặc không quan tâm đến hoạt động đánh giá thực hiện công việc cả về phía người lao động cũng như nhà quản lý. Do vậy, cần có những biện pháp nâng cao nhận thức, giúp người lao động tiếp cận nhiều hơn với hoạt động này.

Đối với người lao động, gần 70% không hiểu rõ mục đích của đánh giá thực hiện công việc. Phần lớn họ chỉ thấy được ĐGTHCV là cơ sở để tăng 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. Do vậy cần có các buổi họp trực tiếp của lãnh đạo các bộ phận với người lao động trực tiếp của họ, Ban giám đốc với người lao động để trao đổi giao nhiệm vụ cụ thể trong từng giai đoạn. Đồng thời cũng đưa ra mục tiêu cần đạt được cũng như mức lương thưởng có được nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ. 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.

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.

3.2.2. Xác định mục tiêu đánh giá

Để những giải pháp hoàn thiện công tác ĐGTHCV đạt hiệu quả cao, lãnh đạo Công ty cần nhận định đúng đắn tầm quan trọng trong việc xác định mục tiêu đánh giá. Việc xác định mục tiêu đánh giá phải gắn liền với chiến lược phát triển chung của ngành, gắn liền với khả năng hoàn thành mục tiêu của nền Công nghiệp Quốc phòng Việt Nam giao, phải được xác định một cách cụ thể, rõ ràng đến từng bộ phận, cá nhân trong Công ty. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất một số mục tiêu đánh giá cần được quan tâm hơn nữa trong thời gian tới:

- Đánh giá về mức độ hoàn thành công việc được giao của nhân viên
- Xác định rõ năng lực, trình độ, phẩm chất của nhân viên, làm cơ sở cho việc đề bạt, bổ nhiệm, thăng tiến
- Để có sự điều chỉnh hợp lý trong cơ cấu, tuyển dụng và đào tạo bồi dưỡng
- Làm căn cứ để tăng lương, thưởng, phạt.

Đối với Công ty, đứng về mặt tổ chức thì hoạt động đánh giá giúp Công ty có một cái nhìn tổng thể về đội ngũ nhân viên, xác định trình độ, năng lực, phẩm chất làm cơ sở cho các hoạt động khác như khen thưởng, kỷ luật, sa thải, thăng tiến... Bên cạnh đó, hoạt động đánh giá nhằm xác định kết quả công việc của Công ty, xác định tiến độ thực hiện Công việc sản xuất kinh doanh, từ đó có những điều chỉnh cần thiết. Trong cơ chế thị trường, dù là cơ quan nhà nước hay tư nhân thì cũng cần phải coi trọng công tác đánh giá, coi đây là cơ sở cho các hoạt động nhân sự khác, không chỉ đơn thuần là vấn đề lương, thưởng hay đề bạt.

3.2.3. Xác định tiêu chí đánh giá

Vì các tiêu chí đánh giá của Công ty đang sử dụng mang tính chất chung chung nên theo tác giả Công ty nên ĐGTHCV theo các tiêu chí là đánh giá thực thi công việc và đánh giá năng lực cụ thể như sau:

Ø Đối với đánh giá thực thi công việc:

Kết quả đánh giá được dựa trên các tiêu chí sau:

- An toàn lao động và vệ sinh trong lao động.
- Kết quả thực hiện công việc đề ra theo yêu cầu
- Tính tiết kiệm (vật tư, nguyên vật liệu, thiết bị...) trong lao động
- Sự chuyên cần, chăm chỉ làm việc, học hỏi, sáng tạo.
- Tinh thần và khả năng làm việc nhóm trong thực hiện công việc
- Tính nghiêm chỉnh trong việc tuân thủ và chấp hành nội quy công ty.

Đánh giá thực thi công việc được áp dụng cho cả cấp quản lý và cấp không quản lý.

Ø *Đánh giá năng lực:*

• Với cấp quản lý: (Trưởng phòng, Xưởng trưởng, tổ trưởng với vai trò quản lý) gồm các chỉ tiêu đánh giá sau:

- Kỹ năng trong lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc.
- Kỹ năng giải quyết các vấn đề nảy sinh và ra quyết định.
- Khả năng thuyết trình, báo cáo.
- Tư duy sáng tạo, đổi mới trong công việc, cải tiến các bước thực hiện công việc.

- Khả năng phấn đấu, tự rèn luyện và phát triển bản thân nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc. Nắm bắt được yêu cầu của công việc và có kiến thức công việc

- Kỹ năng quản lý và lãnh đạo.

• Với cấp không quản lý: (CNVQP, lái xe, bảo vệ,... không có vai trò quản lý):

- Kỹ năng triển khai công việc
- Tinh thần làm việc tập thể và kỹ năng trong giao tiếp với đồng nghiệp, với cấp trên...

- Kiến thức, kinh nghiệm trong công việc.

- Tư duy sáng tạo, đổi mới trong công việc, cải tiến các bước thực hiện công việc.

- An toàn lao động
- Hoàn thành công việc
- Tinh thần tiết kiệm
- Tính chuyên cần
- Tinh thần làm việc nhóm
- Chấp hành nội quy công ty

3.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

Như trình bày ở chương 2, hiện nay Công ty áp dụng hai phương pháp đánh giá là Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp so sánh. Phương pháp so sánh thì được thực hiện cụ thể và có hiệu quả. Tuy nhiên phương pháp thang đo đánh giá đồ họa thì còn một số điểm hạn chế như sau:

Các chỉ tiêu được thiết kế bao gồm cả chỉ tiêu thuộc về những yếu tố công việc và những chỉ tiêu không thuộc công việc nhưng nó ảnh hưởng đến công việc. Điều này đảm bảo cho người đánh giá sẽ có cái nhìn toàn diện đối với công nhân viên của mình, tránh được những lỗi như thành kiến hay bị ảnh hưởng do sự kiện gần nhất. Hầu hết các chỉ tiêu đã xác định được căn cứ để đánh giá, điều này đáng ghi nhận vì như vậy người đánh giá sẽ tránh được tình trạng không hiểu chỉ tiêu này cần đánh giá những gì? hay yếu tố nào thuộc về chỉ tiêu này ... Hơn nữa việc gắn thêm các trọng số đảm bảo tính chính xác cho kết quả đánh giá. Công ty đã xây dựng 5 mức hoàn thành chỉ tiêu là từ “Rất tốt” ứng với 5 điểm đến “Yếu” ứng với 1 điểm, yếu tố này là rất hợp lý vì nó giúp cho người đánh giá có thể đánh giá khách quan hơn, tránh được lỗi xu hướng trung bình. Nhưng căn cứ để cho điểm ở các mức độ thực hiện công việc chưa rõ ràng, không có văn bản nào hướng dẫn hay quy định về việc này dẫn đến việc người quản lý trực tiếp tùy vào quan điểm và sự hiểu biết của mình mà lựa chọn.

* *Thứ nhất*, chưa có câu mô tả cho từng mức độ “Rất tốt”; “Tốt” hay “Yếu”. Với người đánh giá này, tình hình thực hiện công việc của nhân viên này là “Tốt” nhưng nếu cũng tình hình ấy, người đánh giá khác lại chỉ cho là “Khá” thì sao?

* *Thứ hai*, căn cứ để đánh giá các tiêu thức không được xác nhận trong bất cứ văn bản nào, người đánh giá tùy vào sự hiểu biết của mình để lựa chọn căn cứ cho từng tiêu thức. Nếu đặt câu hỏi " Như thế nào là tinh thần đoàn kết

và dân chủ" thì mỗi người đánh giá sẽ trả lời chúng ta mỗi khác. Người dễ tính thì nói: "Không gây mất đoàn kết nội bộ, gây bè kết phái, luôn phát biểu ý kiến rất khách quan tại cuộc họp nội bộ" còn với người nghiêm khắc thì trả lời rằng: "Không để xảy ra bất cứ cuộc tranh chấp nội bộ nào, luôn sẵn sàng vì mục tiêu chung của đơn vị mà quên đi lợi ích cá nhân, trong những cuộc trưng cầu ý kiến đóng góp thì nhiệt tình xây dựng, và cung cấp các thông tin hữu ích cho cán bộ quản lý."

Các tiêu thức được thiết kế cho các đối tượng cũng chưa phù hợp, với công nhân viên khối lao động trực tiếp, rõ ràng tiêu thức "Thực hiện báo cáo kịp thời hợp lý" là không phù hợp

Vì vậy theo tác giả Công ty nên sử dụng phương pháp thang đo đánh giá dựa trên hành vi cho cả hai khối lao động gián tiếp (Khối cơ quan) và khối lao động trực tiếp, các tiêu thức và trọng số được thiết kế phù hợp với các đặc trưng công việc của họ.

(mẫu phiếu xem ở phụ lục 8 - 9)

3.2.5. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Ø Lựa chọn người đánh giá:

Theo những yêu cầu và nguyện vọng của CBCNV trong công ty, hơn nữa việc này cũng không quá tốn kém lại xây dựng được thêm một kênh thông tin tham khảo cho người đánh giá chính, vì vậy kiến nghị công ty nên tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên được tự đánh giá bản thân mình, song không nên để nhân viên đánh giá cán bộ quản lý vì sẽ gây nên sự xáo trộn tâm lý không cần thiết. Công ty đã có đường dây điện thoại nóng và hòm thư góp ý, công nhân viên nào không hài lòng với cách làm việc của cấp trên có thể trực tiếp gửi góp ý tới ban Giám đốc công ty. Bằng cách này, công ty sẽ tạo được niềm tin cho CBCNV vì ý kiến của họ được công ty lắng nghe và tạo cảm giác cũng được tham gia vào quá trình ĐGTHCV.

Ø Đào tạo người đánh giá

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

Vấn đề người đánh giá chưa có kỹ năng là nguyên nhân chủ yếu làm cho công tác đánh giá chưa tốt. Để giúp người đánh giá trong công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và kỹ năng đánh giá để có được tính nhất quán trong kết quả đánh giá thì việc đào tạo người đánh giá là rất cần thiết và để công tác đào tạo người đánh giá phát huy hiệu quả hơn nữa, ban lãnh đạo nên giao cho bộ phận nhân sự tổ chức các lớp đào tạo ngắn sau mỗi chu kỳ đánh giá để ngay cả những người mới nhận chức cũng có thể nắm rõ cách thức thực hiện. Lịch đào tạo cần được bố trí hợp lý để giảm thiểu sự vắng mặt của các đối tượng cần tham gia đào tạo. Ngoài ra, nội dung đào tạo cũng cần được thiết kế ngắn gọn, dễ hiểu, cập nhật những thay đổi (nếu có) trong quy trình và cách thức đánh giá để công tác ĐGTHCV được diễn ra một cách thuận lợi nhất. Những nội dung này cũng nên được tóm tắt ngắn gọn bằng văn bản và gửi đến những người làm nhiệm vụ đánh giá để họ có thể tìm hiểu kỹ hơn hoặc vẫn nắm rõ cách thức tiến hành công việc khi có lý do vắng mặt tại các khóa đào tạo

3.2.6. Xác định lại chu kỳ đánh giá

Hiện nay Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – BQP có các chu kỳ đánh giá hàng tháng, giữa năm và cuối năm cho người lao động, như vậy là quá nhiều và có yếu tố không hợp lý. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn, hầu hết công việc cần một thời gian nhất định để hoàn thành, nếu làm vậy sẽ tạo áp

lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá, vừa không bao quát được tình hình thực hiện công việc của người lao động. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá dài, như vậy nó sẽ làm mất đi tính thời sự của ĐGTHCV. Vì vậy công ty nên chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng với cán bộ quản lý, sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp; còn CNVQP, bảo vệ, lái xe, tạp vụ thì chu kỳ đánh giá hàng tháng là phù hợp nhất.

3.2.7. Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Người đánh giá cần hiểu rằng, phản hồi thông tin là một cuộc nói chuyện chính thức cùng nhau tìm ra hướng giải quyết tốt nhất cho các vấn đề còn tồn tại và đưa ra những mục tiêu cụ thể cho kỳ tới giữa họ và từng người lao động mà họ quản lý.

Hiện nay tại công ty mới chỉ khuyến khích chứ chưa có một văn bản chính thức bắt buộc các phòng ban phản hồi lại thông tin cho người lao động trong quy trình đánh giá. Đây là một thiếu sót rất lớn trong quá trình ĐGTHCV của công ty, khiến người lao động không nắm rõ được tại sao kết quả đánh giá của mình lại như thế? Và có sự nghi ngờ về tính trung thực của kết quả đánh giá, mất niềm tin, giảm động lực và hiệu quả làm việc. Vì thế, mà người quản lý nên tiến hành phản hồi kết quả đánh giá cho nhân viên của mình như sau:

Sau khi quản lý cấp trên đã đánh giá xong thì trưởng phòng nên có một cuộc thảo luận chính thức với người lao động vào cuối kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận này trưởng phòng sẽ thông báo kết quả đánh giá cho từng nhân viên biết và những nhận xét về những mặt mà người lao động đã làm được và chưa làm được. Trưởng phòng nên tạo điều kiện để người lao động có thể trình bày các thắc mắc cũng như kiến nghị của mình. Nên thông báo kết quả ĐGTHCV cho toàn công ty để mọi nhân viên có thể so sánh kết quả của mình với các đồng nghiệp khác. Khi đó người lao động sẽ biết được mình và đồng nghiệp có thực sự được đánh giá một cách công bằng hay không

3.3. Đề xuất sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong Quản trị nhân lực tại công ty TNHH MTV cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng

Kết quả xếp loại lao động là phản ánh của kết quả ĐGTHCV, 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 CBCNV làm việc, đồng thời giúp người quản lý có được những quyết định nhân sự đúng đắn.

ĐGTHCV giúp người quản lý trả lời câu hỏi: CBCNV 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 thuyên chuyển, luân chuyển, thăng chức hay giáng chức đối với CBCNV, tạo sự mới mẻ trong công việc và động lực làm việc cho họ.

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

Như vậy, kết quả đánh giá được sử dụng vào tất cả các hoạt động quản trị nhân lực, giúp CBCNV nỗ lực hơn nữa, nhà quản lý có quyết định đúng đắn và Công ty ngày càng phát triển cụ thể như:.

Ø Trong quy chế nâng bậc lương

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

Ø Trong việc xét thi đua khen thưởng

Công ty nên xây dựng và chia thành các loại hình khen thưởng như sau:

Khen thưởng thường xuyên: Đây là loại hình khen thưởng được thực hiện hàng năm, khi kết thúc năm công tác, căn cứ vào kết quả hoạt động (kết quả hoạt động thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, theo chức năng và nhiệm vụ được giao) và bản đăng ký thi đua, các đơn vị tổ chức bình bầu, xét chọn tập thể, cá nhân đạt được nhiều thành tích, tiêu biểu để khen thưởng hoặc đề nghị khen thưởng.

Khen thưởng đột xuất: Đây là loại hình khen thưởng được thực hiện khi tập thể, cá nhân lập được thành tích xuất sắc, đột xuất có tác dụng nêu gương trong đơn vị như có những phát minh sáng kiến mới làm tăng năng suất lao động, cải tiến công nghệ...Loại hình khen thưởng này được tính vào yếu tố gia tăng vào thành tích khi xét thưởng thường xuyên hàng năm.

Khen thưởng chuyên đề: Đây là loại hình khen thưởng được thực hiện khi cá nhân lập được thành tích xuất sắc trong quá trình thực hiện một chuyên đề, một chương trình công tác hoặc một đợt phát động phong trào thi đua trong một khoảng thời gian cụ thể nào đó theo sự chỉ đạo của cấp có thẩm quyền. Loại hình khen thưởng này được tính vào yếu tố gia tăng vào thành tích khi xét thưởng thường xuyên hàng năm.

Ø Trong công tác đào tạo - phát triển nguồn nhân lực

Với những nhân viên được đánh giá cao thì được ưu tiên cử tham gia những khóa học phát triển năng lực và trình độ chuyên môn như là: đào tạo công nghệ mới, theo học những khóa huấn luyện quản lý mà Tổng Cục tổ chức ... Vì đây là những lao động xuất sắc có khả năng trở thành những lao động nòng cốt nhất của Công ty.

Với những nhân viên được đánh giá trung bình thì đào tạo những lớp đào tạo huấn luyện những phương pháp lao động tiên tiến, tham gia những lớp bồi dưỡng kỹ năng ...

Với những nhân viên đánh giá thấp cần đào tạo và bổ sung kiến thức cần thiết. Đào tạo họ trong công việc, hướng dẫn lại những nghiệp vụ cần thiết để đảm bảo họ có kiến thức và đủ năng lực đáp ứng nhu cầu của công việc

Ø Trong bố trí sắp xếp lao động

Những nhân viên có xu hướng tiến bộ, nghĩa là kết quả kỳ sau cao hơn kỳ trước thì Công ty nên tạo điều kiện để họ có thể đảm nhiệm công việc phức tạp hơn hay những công việc mới đòi hỏi thách thức.

Những nhân viên luôn luôn đạt đánh giá cao thì cần nhắc với những yếu tố khác để đề bạt họ đảm nhiệm một vị trí mới cao hơn, đòi hỏi trách nhiệm cao hơn.

Nhưng cán bộ quản lý mà kết quả đánh giá giảm liên tục, hay bị đánh giá thấp thì có nghĩa là họ không đảm nhiệm được vai trò hiện tại, thuyên chuyển hay giáng chức là điều nên làm và điều này phải kết hợp với tình hình cụ thể để bố trí công việc khác cho họ.

Ø Trong công tác định mức lao động

Đây là lợi ích của kết quả đánh giá đối với công tác định mức lao động. Công ty cần hiểu rõ định mức lao động là cơ sở để đưa ra kế hoạch THCV sao cho hiệu quả, đối với đánh giá thì định mức khoa học chính là cơ sở chính xác nhất để ĐGTHCV thế nào là cao, trung bình, hoặc thấp. Chính vì vậy, kết quả đánh giá nếu được sử dụng vào hoạt động định mức sẽ giúp cho Công ty xây dựng định mức lao động hợp lý, chính xác, ngược lại Công ty sẽ có cơ sở để cải tiến hệ thống ĐGTHCV thường xuyên không bị lạc hậu.

3.4. Các giải pháp khác

3.4.1. Cải tiến và quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo và phát triển nhân sự

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nhân tố lao động luôn là yếu tố quan trọng nhất. Để có thể nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nhân tố lao động cần phải được quan tâm, chú ý đúng mức bởi nếu phát huy được hết khả năng của người lao động thì công việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mới đạt kết quả cao nhất.

Ngành Công nghiệp quốc phòng là một ngành đặc thù do đó đòi hỏi đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật, tay nghề cao, có kiến thức sâu rộng trong từng lĩnh vực cụ thể. Bên cạnh đó còn đòi hỏi số lượng lớn chuyên gia giỏi có trình độ chuyên môn để tham gia nghiên cứu, thí nghiệm sản xuất. Các máy móc thiết bị được sử dụng thường là máy chuyên dùng và hiện đại hoá không ngừng do đó Công ty cần cải tiến và quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo và phát triển nhân sự.

Để thực hiện tốt công tác đào tạo và phát triển Công ty nên chọn những lao động còn trẻ, khoẻ, có sự năng động và cơ hội phát triển để đào tạo. Sau khi đào tạo Công ty cần tổ chức kiểm tra chất lượng những người được đào tạo xem họ có đáp ứng hoặc đáp ứng đến đâu nhu cầu mà Công ty đặt ra, tức là Công ty tiến hành kiểm tra kiến thức, trình độ tay nghề của người lao động sau khi đào tạo để rút kinh nghiệm, nâng cao chất lượng của khoá đào tạo tiếp theo. Mặt khác, Công ty cần có những chính sách ưu đãi phù hợp đối với người lao động để họ gắn bó với Công ty hơn. Đồng thời cần xử lý ngay những trường hợp không đáp ứng được nhu cầu của Công ty như chuyển sang công việc khác có mức lương thấp hơn, bồi hoàn chi phí đào tạo...

Trong thời gian tới Công ty sử dụng một số biện pháp sau:

- Bồi dưỡng cho cán bộ quản lý các kiến thức về luật pháp cũng rất cần thiết. Trong nền kinh tế hiện nay, chúng ta hoạt động sản xuất kinh doanh theo pháp luật và trong khuôn khổ pháp luật cho phép. Kiến thức về luật pháp sẽ giúp cho việc ký kết các hợp đồng với đối tác chặt chẽ hơn, tuân thủ theo đúng pháp luật không vi phạm những điều pháp luật cấm.

- Việc đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng về ngoại ngữ, vi tính cho đội ngũ cán bộ và chuyên viên là rất cần thiết. Các đối tượng này cần phải được đào tạo chuyên sâu nhất là đối với cán bộ làm công tác đối tác.

- Khi giao tiếp với các đối tác thì việc được đào tạo bài bản, chuyên sâu sẽ giúp cho các cán bộ tự tin hơn. Đối với những dự án cần tham khảo các tài liệu bằng tiếng nước ngoài thì ngoại ngữ là điều không thể thiếu, mặt khác việc sử dụng thành thạo vi tính sẽ giúp cho cán bộ chuyên môn có thể quản lý hiệu quả hơn.

Tạo điều kiện cho các cán bộ công nhân viên chức được bồi dưỡng vào học các lớp buổi tối và giúp đỡ cho họ về chi phí, phương tiện đi lại.

3.4.2. Cải tiến công tác sắp xếp bố trí cán bộ

Hiện nay, bộ máy quản lý của Công ty còn khá cồng kềnh. Số lượng cán bộ công nhân viên tuy đông nhưng không mạnh. Mặc dù lực lượng lao động trong Công ty đa phần là người có trình độ tay nghề cao nhưng hoạt động chưa thực sự hiệu quả. Việc phân công hợp tác lao động chưa thực sự chặt chẽ do đó vẫn còn tình trạng làm không đúng nghề. Để khắc phục tình trạng này Công ty đã tiến hành cắt giảm số lượng lao động gián tiếp bằng việc chuyển chuyên, từ lao động gián tiếp sang lao động trực tiếp. Việc làm này đã làm cho bộ máy được gọn nhẹ hơn, linh hoạt hơn nhưng nó vẫn chưa được giải quyết một cách triệt để. Do vậy để công tác sắp xếp bố trí lao động trong

Công ty đạt hiệu quả tốt hơn nữa thì Công ty cần tiến hành đồng thời các công việc sau:

- Để bố trí lao động phù hợp với trình độ lành nghề thì cần thường xuyên đánh giá năng lực của cán bộ, công nhân viên và mức độ phức tạp của công việc. Tiềm năng của cán bộ, công nhân viên thực sự được khai thác khi người đó nhận được tiền công phù hợp với số lượng và chất lượng lao động đã hao phí. Đối với một số công tác mà cán bộ, công nhân viên đảm nhiệm trong thời gian dài cần được giao thêm nhiệm vụ hoặc đề bạt, chuyển chuyên sang làm công tác khác để cán bộ, công nhân viên có thể phát huy hết khả năng của mình. Còn đối với những người mặc dù đã đảm nhiệm vị trí công tác trong một thời gian dài nhưng lại không có khả năng đảm nhiệm thêm chức vụ mới thì Công ty nên có kế hoạch đào tạo lại hoặc chuyển chuyên vị trí công tác.

- Đối với những cá nhân, tổ sản xuất đã có thành tích trong công việc nâng cao năng suất, cải tiến, sáng kiến trong lao động thì Công ty cần phải tiến hành tuyên dương, khen thưởng kịp thời. Bên cạnh đó, Công ty nên cắt giảm đội ngũ lao động làm việc không đúng nghề mà chỉ giữ lại những người làm công tác phục vụ sản xuất. Song một trường hợp những cán bộ, công nhân viên không làm đúng nghề này lại đảm nhiệm tốt công tác hiện nay thì Công ty nên có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng thêm về nghiệp vụ.

- Các phòng ban, phân xưởng cần thiết lập các kế hoạch, quy định về phân giao công việc cho từng thành viên một cách cụ thể. Từ đó xây dựng các mối quan hệ giữa các thành viên trong đơn vị nâng cao trách nhiệm, tạo bầu không khí làm việc nghiêm túc và cởi mở.

KẾT LUẬN

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản trị nguồn nhân lực nằm trong một chuỗi những hoạt động quản lý của doanh nghiệp, nó có mối liên hệ mật thiết với các hoạt động quản lý nguồn nhân lực khác. Thực tế hiện nay khi nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập với kinh tế thế giới, sự cạnh tranh trên thị trường lại càng khốc liệt hơn bao giờ hết. Trong quá trình hoạt động và phát triển, nhất là trong thời kỳ hội nhập quốc tế, các doanh nghiệp nói chung và Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – BQP nói riêng hoạt động năng động hơn để giành vị thế cao trên thương trường. Sự biến động của môi trường sẽ lớn hơn, phức tạp hơn. Điều này đòi hỏi phải tạo ra được một cuộc chuyển biến toàn diện để đáp ứng với xu thế của thời đại. Việc nhận thức tầm quan trọng của ĐGTHCV với những nội dung đã trình bày ở trên sẽ giúp Công ty tìm được những giải pháp hợp lý trong hoạt động của mình, từ hoạch định đến thực hiện chiến lược phát triển của Công ty. Nó là cơ sở góp phần nâng cao năng lực hoạt động, vị thế cạnh tranh và cơ sở sở để quảng bá thương hiệu của Công ty trên thương trường trong nước và quốc tế. ĐGTHCV là một nhân tố cơ bản để thúc đẩy và đảm bảo cho Công ty đạt được mục tiêu hoạt động hiệu quả cao và phát triển bền vững trong điều kiện và bối cảnh hội nhập quốc tế. ĐGTHCV sẽ còn có tác động hết sức quan trọng đến sự đổi mới và phát triển của Công ty trong thời gian tới khi góp phần định hướng tư duy chiến lược, tạo bản sắc riêng trong từng hoạt động của đơn vị, tạo nên tinh thần và môi trường làm việc hiệu quả, tạo được sự đồng thuận chung của ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên, từ đó xây dựng tính cạnh tranh lâu dài và sự phát triển bền vững cho Công ty. Luận văn đã giải quyết được các mục tiêu đã đề ra.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I/ Giáo trình

1. PGS.TS Trần Xuân Cầu, 2002. *Phân tích lao động xã hội lực*. Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội.
2. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS. TS Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Lê Anh Cường, Nguyễn Lê Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2012. *Quản trị nhân lực*. Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội.
5. Lê Thanh Hà, 2009. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: NXB Lao động – Xã hội.
6. TS. Hà Văn Hội (4/2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp tập I*, NXB Bưu điện Hà Nội, Hà Nội.
7. Hoàng Minh Quang, 2012. “*Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu*”, Luận án tiến sĩ, Đại học Đà Nẵng.
8. TS. Nguyễn Văn Kiều (2010), *Quản lý Khoa học và Công nghệ*, Học viện Kỹ thuật quân sự, Hà Nội.
9. PGS-TS. Phạm Ngọc Thanh (2011), *Đổi mới văn hóa lãnh đạo, quản lý. Lý luận và thực tiễn*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
10. Lê Trung Thành, 2011. “*Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp Việt Nam*” của Tiến sĩ Lê Trung Thành đăng trên tạp chí Kinh tế và phát triển Số 163, tháng 1 năm 2011.

II/ Các tài liệu khác

1. Tổng cục Công nghiệp quốc phòng, 2011. *Lịch sử Công ty TNHH MTV cơ khí 25 – BQP*. Hà Nội: NXB Quân đội nhân dân.
2. *Nghị quyết 06-NQ/TW ngày 16/7/2011 của Bộ Chính trị về xây dựng và phát triển công nghiệp quốc phòng đến năm 2020 và những năm tiếp theo.*
3. Thường vụ Đảng ủy quân sự Trung Ương (2003), *Chỉ thị số 292 ngày 29/12/2003 của Thường vụ Đảng ủy Quân sự Trung ương và kế hoạch số 2322/BQP ngày 19/5/2004 của Bộ Quốc phòng về các chương trình thực hiện Nghị quyết số 27/NQ-TW của Bộ Chính trị.*
4. Báo cáo quân số Phòng Chính trị năm 2014.
5. Báo cáo thường niên Phòng Tổ chức - Lao động.
6. Báo cáo Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.
7. Các báo cáo về Lao động - tiền lương của Công ty
8. Báo cáo quy hoạch nguồn cán bộ của Công ty
9. Nghị quyết Đảng ủy Công ty
10. Nghị quyết 27 của Bộ Chính trị

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTH CƠ KHÍ 25 – BỘ QUỐC PHÒNG

Xin chào Anh/Chị!

Bảng hỏi này nhằm hướng tới việc đánh giá hệ thống ĐGTHCV tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng. Sự tham gia của Anh/chị sẽ được giữ bí mật và kết quả sẽ không được cung cấp cho bất kỳ người nào. Ngoài ra kết quả chỉ sử dụng để tham khảo không được thực hiện cho bất kỳ một mục đích nào khác. Nếu cần thêm bất kỳ thông tin gì xin vui lòng liên hệ với chúng tôi:

Vũ Thị Thuý (Mss) Tel: 0942341123; Email: Thuymeoven@gmail.com.vn

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/chị!

Cách thức trả lời: Ghi chép hoặc đánh dấu “x” vào các phương án thích hợp.

Phần 1: Thông tin chung

Q1: Vị trí hiện tại của anh/chị?

- Vị trí hiện tại:.....

Q2: Giới tính: Nam Nữ

Q3: Độ tuổi:

Dưới 30 Từ 30 – 45 Trên 45

Q4: Trình độ học vấn:

Trung Cấp Đại học
 Cao đẳng Sau đại học

Q5: Phân công lao động

Lao động trực tiếp Lao động gián tiếp

Q6: Cấp bậc quân hàm?

Cấp tá Cấp úy Công nhân viên QP

Q7: Anh/Chị hãy cho biết mục đích mình lựa chọn công việc hiện tại (*có thể chọn nhiều hơn 1 lựa chọn*).

Công việc thích thú Lương cao
 Quan hệ đồng nghiệp tốt Công việc ổn định

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Công việc phù hợp với khả năng sở trường | <input type="checkbox"/> Được tự chủ trong công việc |
| <input type="checkbox"/> Có cơ hội học tập nâng cao trình độ | <input type="checkbox"/> Lịch trình làm việc thích hợp |
| <input type="checkbox"/> Điều kiện làm việc tốt | <input type="checkbox"/> Có cơ hội thăng tiến |
| <input type="checkbox"/> Tính đa dạng trong công việc | |

Phần 2: Nội dung đánh giá:

Câu1: Theo Anh/chị đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc trong công ty ?

Rất quan trọng

Quan trọng

Bình thường

Rất không quan trọng

Anh/chị hãy giải thích cho sự lựa chọn của:.....

Câu2 : Theo Anh/chị việc đánh giá thực hiện công việc của Công ty có mục đích gì?

Là cơ sở tăng lương, thưởng

Là cơ sở để bình xét thi đua khen thưởng

Cải thiện tình hình hoạt động của người lao động

Là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như đào tạo, tuyển dụng...

Là cơ sở để ra quyết định thăng tiến, chuyển công tác.

Cả 5 phương án trên

Câu3: Công tác đánh giá thực hiện công việc của Công ty có tác động gì tới động lực làm việc của anh/chị trong các trường hợp sau?

Rất tích cực

Tích cực

Không tác động

Làm mất động lực làm việc

Câu 4: Việc hướng dẫn đánh giá thực hiện công việc được thực hiện như thế nào?

Cung cấp văn bản cho nhân viên

Tổ chức buổi họp phổ biến tới toàn nhân viên

Các trưởng bộ phận phổ biến tới nhân viên của mình

Khác:.....

Câu 5: Kết quả hoàn thành công việc của Anh/chị được thu thập bằng cách nào?

Thông qua nhật ký công việc (Ghi chép lại những công việc hàng ngày)

Ghi chép sự kiện quan trọng

Chỉ lưu lại những sự kiện nổi bật

Thông qua sự giám sát và báo cáo của các trưởng bộ phận

Khác.....

Câu 6: Anh/chị có nhận xét gì về phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty?

Rất tốt.

Có hiệu quả nhưng cần hoàn thiện hơn nữa.

Không tốt

Câu 7: Theo Anh/chị Công ty có nên kết hợp nhiều phương pháp ĐGTHCV khác nhau hay không?

Có

Không

Câu 8: Theo Anh/chị các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của Công ty đã hợp lý chưa?

Rất hợp lý

Hợp lý

Không hợp lý

Rất không hợp lý

Câu 9: Theo Anh/chị các tiêu chí đánh giá nên do ai đề ra?

Ban giám đốc

Trưởng bộ phận

Người lao động và nhà quản lý cùng thảo luận

Câu 10 Theo Anh/chị công ty lựa chọn người đánh giá như hiện nay có đảm bảo khách quan trong kết quả đánh giá thực hiện công việc không?

- Rất khách quan
- Khách quan bằng
- Không khách quan
- Rất không khách quan

Câu 11. Theo Anh/chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc của Công ty hiện nay đã hợp lý chưa?

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

Câu 12: Theo Anh/chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc bao lâu là hợp lý?

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

Câu 13: Theo Anh/chị hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty hiện nay có công bằng và chính xác không?

- Rất công bằng và chính xác
- Công bằng và chính xác
- Không công bằng và chính xác
- Rất không công bằng và chính xác

Nếu chưa thì vì sao:

- Do thông tin về kế hoạch thực hiện công việc không đầy đủ
- Do lỗi chủ quan của người đánh giá

Khác.....

Câu 14: Hoạt động đánh giá tác động đến Anh/chị như thế nào?

- Không có tác động gì
- Chấp hành đúng nội quy của công ty
- Giúp hoàn thành tốt nhiệm vụ
- Tạo động lực hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và tích cực sáng tạo trong công việc.

Câu 15: Anh/chị có tham gia vào cuộc họp thông báo về kết quả đánh giá mà Công ty tổ chức hay không?

Có

Không

Câu 16: Kết quả đánh giá thực hiện công việc mang lại lợi ích gì cho Anh/chị?

Tăng lương, thưởng

Được đào tạo chuyên sâu và có các cơ hội học tập

Cơ hội thăng tiến trong công việc

Cải thiện tình hình lao động của bản thân

Cả 4 phương án trên

Câu 17: Qua các kết quả đánh giá thực hiện công việc Anh/chị thấy mình được đánh giá như thế nào?

Đánh giá đúng sự cống hiến và kết quả của mình

Chỉ đánh giá vào kết quả lao động

Chưa đánh giá được sự phù hợp với công việc

Câu 18: Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để xét thi đua theo Anh/chị như thế đã hợp lý chưa?

Hợp lý

Không hợp lý

Tại sao không hợp lý:.....

Câu 19: Các quyết định đào tạo mà công ty đã đưa ra đã dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hay chưa ?

Đã dựa trên kết quả đánh giá

Chưa thể hiện rõ kết quả đánh giá ảnh hưởng thế nào tới các quyết định đào tạo

Không thấy sự liên quan giữa hai vấn đề này

Câu 20: Các quyết định thăng chức hay kỷ luật của công ty đã dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hay chưa ?

Đã dựa trên kết quả đánh giá

Chưa thể hiện rõ kết quả đánh giá ảnh hưởng thế nào tới các quyết định thăng chức hay kỷ luật

Không thấy sự liên quan giữa kết quả đánh giá và các quyết định này

Câu 21: Theo Anh/chị Công ty nên chọn ai là người đánh giá để đạt kết quả chính xác nhất?

- Ban giám đốc
- Trưởng bộ phận
- Đồng nghiệp
- Người lao động
- Cả 4 phương án trên

Câu 22: Anh/chị có mong muốn được tham gia vào quá trình đánh giá không?

- Có
- Không

Câu 23: Theo Anh/chị thông tin phản hồi được thực hiện theo cách nào là hiệu quả nhất?

- Đưa ra trong buổi họp
- Cuộc gặp mặt giữa người lãnh đạo và người lao động
- Thông qua văn bản
- Không cần phản hồi

Câu 24: Anh/chị có hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi mà hiện nay Công ty sử dụng hay không?

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

Ngoài ra, Anh/chị có còn ý kiến đóng góp nào cho công tác Đánh giá thực hiện công việc tại công ty mình không ?

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác và giúp đỡ của Anh/chị!

PHU LUC 2

**KẾT QUẢ TỔNG KẾT PHIẾU PHỎNG VẤN
ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 –
BỘ QUỐC PHÒNG**

Phần 1: Thông tin chung:

Tổng số phiếu đưa ra: 80 phiếu

Tổng số phiếu thu về : 80 phiếu

Thống kê số lao động được hỏi:

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ (%)
Định mức làm việc		
Lao động trực tiếp	40	50
Lao động gián tiếp	40	50
Trình độ		
Đại học, sau đại học	33	41.25
Cao đẳng, trung cấp	47	58.75
Giới tính		
Lao động Nam	65	81.25
Lao động nữ	15	18.75
Độ tuổi		
Dưới 30	25	31.25
Từ 30 tuổi – 45 tuổi	40	50
Trên 45 tuổi	15	18.75
Cấp bậc quân hàm		
Cấp tá	30	37.5
Cấp úy	50	62.5

(Nguồn: Tác giả điều tra tổng hợp)

Phần 2: Nội dung đánh giá

Câu 1: Theo Anh/chị đánh giá như thế nào về tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc trong công ty ?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ%
Rất quan trọng	10	25	5	12,5
Quan trọng	20	50	20	50
Bình thường	10	25	15	37,5
Rất không quan trọng	0	0	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 2: Theo Anh/chị việc ĐGTHCV của Công ty có mục đích gì?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Là cơ sở tăng lương, thưởng	20	50	30	75
Là cơ sở bình xét thi đua khen thưởng	10	25	5	12.5
Cải thiện tình hình hoạt động của NLD	1	2,5	5	12.5
Là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực khác	1	2,5	0	0
Là cơ sở để ra các quyết định thăng tiến, chuyển công tác	1	2,5	0	0
Cả 5 phương án trên	7	17,5	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 3: Công tác ĐGTHCV của Công ty có tác động gì tới động lực làm việc của Anh/chị trong các trường hợp sau?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất tích cực	5	12.5	2	5
Tích cực	35	87,5	30	75
Không tác động	0	0	8	20
Làm mất động lực làm việc	0	0	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 4: Việc hướng dẫn đánh giá thực hiện công việc được thực hiện như thế nào?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Cung cấp văn bản cho nhân viên	10	25	5	12.5
Tổ chức buổi họp phổ biến tới toàn nhân viên	10	25	5	12.5
Các trưởng bộ phận phổ biến tới nhân viên của mình	20	50	30	75
Khác	0	0	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 5: Kết quả hoàn thành công việc của Anh/chị được thu thập bằng cách nào?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Thông qua nhật ký công việc	5	12.5	5	12.5
Ghi chép sự kiện quan trọng	5	12.5	8	20
Thông qua sự giám sát và báo cáo của các trưởng bộ phận	30	75	27	67.5
Khác	0	0	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 6: Anh/chị có nhận xét gì về phương pháp DGTHCV của Công ty?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất tốt	5	12.5	2	5
Có hiệu quả nhưng cần hoàn thiện hơn nữa.	35	87.5	36	90
Không tốt	0	0	2	5
Tổng	40	100	40	100

Câu 7: Theo Anh/chị Công ty có nên kết hợp nhiều phương pháp ĐGTHCV khác nhau hay không?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Có	38	95	37	92.5
Không	2	5	3	7.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 8: Theo Anh/chị các tiêu chí ĐGTHCV của Công ty đã hợp lý chưa?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất hợp lý	0	0	0	0
Hợp lý	16	40	5	12.5
Không hợp lý	18	45	35	87.5
Rất không hợp lý	6	15	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 9: Theo Anh/chị các tiêu chí đánh giá nên do ai đề ra?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Ban giám đốc	0	0	0	0
Trưởng bộ phận	12	30	16	40
Người lao động và nhà quản lý cùng thảo luận	28	70	24	60
Tổng	40	100	40	100

Câu 10: Theo Anh/chị công ty lựa chọn người đánh giá như hiện nay có đảm bảo công bằng trong kết quả đánh giá thực hiện công việc không?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất công bằng	0	0	0	0
Công bằng	34	85	35	87.5
Không công bằng	6	15	4	10
Rất không công bằng	0	0	1	2.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 11: Theo Anh/chị chu kỳ DGTHCV của Công ty hiện nay đã hợp lý chưa?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất hợp lý	0	0	0	0
Hợp lý	10	25	17	42.5
Không hợp lý	25	62.5	23	57.5
Rất không hợp lý	5	12.5	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 12: Theo Anh/chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc bao lâu là hợp lý?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Hàng tháng	0	0	0	0
Hàng quý	15	37,5	34	85
6 tháng	25	62.5	6	15
1 năm	0	0	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 13: Theo Anh/chị hệ thống DGTHCV của Công ty hiện nay có công bằng và chính xác không?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất công bằng và chính xác	1	2.5	0	0
Công bằng và chính xác	18	45	14	35
Không công bằng và chính xác	15	37.5	17	42.5
Rất không công bằng và chính xác	6	15	9	22.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 14: Hoạt động đánh giá tác động đến Anh/chị như thế nào?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Không có tác động gì	0	0	2	5
Chấp hành đúng nội quy của công ty	12	30	15	37.5
Giúp hoàn thành tốt nhiệm vụ	18	45	16	40
Tạo động lực hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và tích cực sáng tạo trong công việc.	10	25	7	17.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 15: Anh/chị có tham gia vào cuộc họp thông báo về kết quả đánh giá mà Công ty tổ chức hay không?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Có	10	25	6	15
Không	30	75	34	85
Tổng	40	100	40	100

Câu 16: Kết quả đánh giá thực hiện công việc mang lại lợi ích gì cho Anh/chị?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Tăng lương, thưởng	15	37.5	17	42.5
Được đào tạo chuyên sâu và có các cơ hội học tập	7	17.5	3	7.5
Cơ hội thăng tiến trong công việc	8	20	5	12.5
Cải thiện tình hình lao động của bản thân	5	12.5	7	17.5
Cả 4 phương án trên	5	12.5	8	20
Tổng	40	100	40	100

Câu 17: Qua các kết quả đánh giá thực hiện công việc Anh/chị thấy mình được đánh giá như thế nào?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Đánh giá đúng sự cống hiến và kết quả của mình	10	25	3	7.5
Chỉ đánh giá vào kết quả lao động	20	50	30	75
Chưa đánh giá được sự phù hợp công việc	10	25	7	17.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 18: Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để xét thi đua theo Anh/chị như thế đã hợp lý chưa?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Hợp lý	22	55	25	62.5
Không hợp lý	18	45	15	37.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 19: Các quyết định đào tạo mà công ty đã đưa ra đã dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hay chưa ?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Đã dựa trên kết quả đánh giá	10	25	3	7.5
Chưa thể hiện rõ kết quả đánh giá ảnh hưởng thế nào tới các quyết định đào tạo	25	62.5	30	75
Không thấy sự liên quan giữa hai vấn đề này	5	12.5	7	17.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 20: Các quyết định thăng chức hay kỷ luật của công ty đã dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc hay chưa ?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Đã dựa trên kết quả đánh giá	3	7.5	0	0
Chưa thể hiện rõ kết quả đánh giá ảnh hưởng thế nào tới các quyết định thăng chức hay kỷ luật	27	67.5	25	62.5
Không thấy sự liên quan giữa kết quả đánh giá và các quyết định này	10	25	15	37.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 21: Theo Anh/chị Công ty nên chọn ai là người đánh giá để đạt kết quả chính xác nhất?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Ban giám đốc	5	12.5	3	7.5
Trưởng bộ phận/ Lãnh đạo trực tiếp	22	55	21	52.5
Đồng nghiệp	3	7.5	4	10
Người lao động	6	15	9	22.5
Cả 4 phương án trên	4	10	3	7.5
Tổng	40	100	40	100

Câu 22: Anh/chị có mong muốn được tham gia vào quá trình đánh giá không?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Có	40	100	40	100
Không	0	0	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 23: Theo Anh/chị thông tin phản hồi được thực hiện theo cách nào là hiệu quả nhất?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Đưa ra trong buổi họp	5	12.5	3	7.5
Cuộc gặp mặt giữa người lãnh đạo và người lao động	7	17.5	5	12.5
Thông qua văn bản	28	70	32	80
Không cần phản hồi	0	0	0	0
Tổng	40	100	40	100

Câu 24: Anh/chị có hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi mà hiện nay Công ty sử dụng hay không?

	Gián tiếp		Trực tiếp	
	Số người	Tỷ lệ%	Số người	Tỷ lệ%
Rất hài lòng	0	0	0	0
Hài lòng	18	45	15	37.5
Không hài lòng	17	42.5	20	50
Rất không hài lòng	5	12.5	5	12.5
Tổng	40	100	40	100

PHU LUC 3**Phu lục 3.1: Mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa**

Phiếu đánh giá		
Họ tên công nhân: Công việc: Bộ phận công tác: Đánh giá từ ngày... đến ngày...		
Các tiêu thức	Điểm đánh giá	Ghi chú
Khối lượng công việc hoàn thành	<ul style="list-style-type: none"> • Tốt • Khá • Trung bình • Kém 	
Chất lượng thực hiện công việc	<ul style="list-style-type: none"> • Tốt • Khá • Trung bình • Kém 	
Hành vi, tác phong công tác	<ul style="list-style-type: none"> • Tốt • Khá • Trung bình • Kém 	
Tổng hợp kết quả	<ul style="list-style-type: none"> • Tốt • Khá • Trung bình • Kém 	
<i>Ghi chú:</i>		
Chữ ký người đánh giá	Chữ ký người giám sát	

Phu lục 3.2: Mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp danh mục kiểm tra

Tên nhân viên: Đơn vị:.....

Thường xuyên hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn

Chất lượng công việc đảm bảo yêu cầu

Đoàn kết và nhiệt tình giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc

Giao tiếp thân thiện

Luôn cố gắng học hỏi trau dồi kinh nghiệm và kiến thức

Luôn hoàn thành các báo cáo

.....

Sau đó người đánh giá sẽ đánh dấu vào những câu mô tả mà họ cho rằng phù hợp với người lao động.

Phụ lục 3.3: Mẫu phiếu về Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Tên nhân viên: Đơn vị:

TT	Nội dung ghi chép	Tích cực	Tiêu cực
1	Hoàn thành công việc được giao		
	07/01: Hoàn thành tốt đề án về bảo vệ môi trường làm việc	X	
	15/01: Làm hỏng sản phẩm thuộc lô sản xuất hàng dịch vụ kinh tế		X
2	Thái độ với đồng nghiệp		
	13/01: Quan tâm, chia sẻ kinh nghiệm trong lao động sản xuất	X	
3		

Phụ lục 3.4: Mẫu phiếu đánh giá bằng phương pháp so sánh

Phiếu đánh giá		
Tên tổ:		
Công việc:		
Bộ phận:		
Người đánh giá:		
Ngày đánh giá:		
Stt	Xếp hạng	Họ và tên
1	Tốt	
2	Khá	
3	Trung bình	
4	Yếu	
5	Kém	
Ghi chú:		
Chữ ký người đánh giá		Chữ ký người giám sát

PHU LUC 4
BẢNG CHẤM CÔNG

Đơn vi:.....

Bộ phận:.....

BẢNG CHẤM CÔNG
Ngày...tháng....năm....

STT	Họ và tên	Ngạch bậc lương hoặc cấp bậc chức vụ	Ngày trong tháng					Quy ra công				
			1	2	3	...	3 1	Số công hưởng lương sản phẩm	Số công hưởng lương thời gian	Số công nghỉ việc, ngừng việc hưởng 100% lương	Số công nghỉ việc, ngừng việc hưởng ...% lương	Số công hưởng BHXH
A	B	C	1	2	3	...	3 1	32	33	34	35	36
	Cộng											

Ngày....tháng...năm.....

Người chấm công
(Ký, họ tên)

Phụ trách bộ phận
(Ký, họ tên)

Người duyệt
(Ký, họ tên)

- Lương sản phẩm:

SP

- Nghỉ phép:

P

- Lương thời gian:

+

- Hội nghị, học tập:

H

- Ốm, điều dưỡng:

Ô

- Nghỉ bù:

NB

- Con ốm:

Cô

- Nghỉ không lương:

KL

- Thai sản:

TS

Ngừng việc:

N

- Tai nạn:

T

- Lao động nghĩa vụ:

LĐ

PHU LUC 5

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	
<i>Tên phòng/ bộ phận</i>	Phòng Tổ chức – Lao động
<i>Họ và tên</i>	Trần Mạnh Cường
<i>Chức vụ</i>	Trưởng ban
<i>Tên người chỉ huy trực tiếp</i>	Hoàng Văn Tiến
<i>Tên bộ phận dưới quyền</i>	Nhân sự
<i>Trách nhiệm (ghi chi tiết công việc phải làm tương ứng với chức vụ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Theo dõi quy trình ISO - Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm - Theo dõi chấp hành nội quy công ty, xử lý kỷ luật lao động - Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ - Báo cáo tình hình nhân sự, cập nhật sơ đồ tổ chức - Lập kế hoạch tuyển dụng, chuẩn bị quyết định tuyển dụng - Tổ chức giáo dục định hướng cho nhân viên mới

PHU LUC 6

Bảng 2.4: Mẫu phiếu ĐGTHCV cho lao động gián tiếp

BỘ QUỐC PHÒNG CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 -----o0o-----	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam Độc lập - Tự do - Hạnh phúc -----
--	--

BẢNG ĐÁNH GIÁ CÁN BỘ KHỐI CƠ QUAN

Họ và tên: Trần Mạnh Khánh

Cấp bậc: Đại úy

Chức vụ: Trợ lý

Đơn vị: Phòng Kinh doanh

I/ Hướng dẫn cách đánh giá:

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

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

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

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

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

II/ Kết quả đánh giá.

TT	Chi tiêu	Trọng số	Đánh giá					Tổng
			1	2	3	4	5	
1	Hoàn thành kế hoạch sản xuất	10				x		40
2	Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác thực hiện nhiệm vụ	2				x		8
3	Thực hiện báo cáo kịp thời hợp lý	1				x		4
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2			x			6
5	Có sáng kiến đóng góp	2				x		8
6	Đảm bảo an toàn lao động	1					x	5
7	Có tinh thần đoàn kết và dân chủ						x	5
8	Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động	1				x		4
9	Tham gia đầy đủ các phong trào do công ty phát động	1					x	5
	Tổng	20						81

Xếp loại công tác: Loại A

III/ Ý kiến của người được đánh giá.

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

Hà Nội, ngày 08 tháng 12 năm 2013

Người được đánh giá

Cán bộ đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Nguồn: Phòng Kinh doanh- Công ty TNHH MTV Cơ khí 25)

PHU LUC 7**Bảng 2.5: Mẫu phiếu ĐGTHCV cho Khối lao động trực tiếp**

BỘ QUỐC PHÒNG	Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam
CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25	Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
-----o0o-----	-----

BẢNG ĐÁNH GIÁ CÔNG NHÂN VIÊN QUỐC PHÒNGHọ và tên: **Phạm Thị Huyền Trang**Chức vụ: **CNVQP**Đơn vị: **Phân xưởng A6 - Phân xưởng gia công cơ khí sản xuất hàng kinh tế, hàng quốc phòng.****I/ Hướng dẫn cách đánh giá:**

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

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

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

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

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

II/ Kết quả đánh giá

TT	Chỉ tiêu	Trọng số	Đánh giá					Tổng
			1	2	3	4	5	
1	Hoàn thành kế hoạch sản xuất	10				x		40
2	Phối hợp với các đồng nghiệp thực hiện nhiệm vụ	2					x	10
3	Thực hiện báo cáo kịp thời hợp lý	1					x	5
4	Chấp hành tốt nội quy, quy định của công ty	2				x		8
5	Có sáng kiến đóng góp	2			x			6
6	Đảm bảo an toàn lao động	1				x		4
7	Có tinh thần đoàn kết và dân chủ						x	5
8	Luôn cố gắng học hỏi thêm kiến thức và kinh nghiệm lao động	1					x	5
9	Tham gia đầy đủ các phong trào do công ty phát động	1					x	5
	Tổng	20						88

Xếp loại công tác: Loại A

III/ Ý kiến của người được đánh giá.

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

Ngày 08 tháng 12 năm 2013

Người được đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

Cán bộ đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

(Nguồn: Phân xưởng A6- Công ty TNHH MTV Cơ khí 25)

B/ Kết quả đánh giá.

STT	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Mức độ thực hiện	Số điểm	Tổng
I/ Hoàn thành công việc					
1	Đảm bảo ngày công	2	Luôn đảm bảo 24 ngày công trong một tháng	5	10
			Luôn đảm bảo 24 ngày công trong một tháng, cả năm vắng 1-3 công và đều có lý do chính đáng	4	
			Cả năm vắng 3-5 công, có lý do chính đáng	3	
			Cả năm vắng 5-10 công	2	
			Cả năm vắng trên 10 công	1	
2	Hoàn thành công việc	4	Luôn luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và cả những công việc được chỉ đạo thêm	5	16
			Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	4	
			Cơ bản là hoàn thành	3	
			Thỉnh thoảng không hoàn thành công việc	2	
			Thường xuyên không hoàn thành công việc	1	
3	Chất lượng công việc được giao	4	Mọi công việc đều đảm bảo đúng tiêu chuẩn thực hiện công việc, nhanh chóng và hợp lý	5	16
			Với những công việc được chỉ đạo làm thêm thì chất lượng không cao	4	
			Đảm bảo chất lượng những công việc được giao cố định	3	
			Chất lượng công việc đôi khi không đảm bảo đúng tiêu chuẩn thực hiện công việc	2	
			Chất lượng công việc thường xuyên thấp hơn tiêu chuẩn thực hiện công việc.	1	
Tổng điểm phần I				42	

II/ Thái độ và hành vi trong quá trình làm việc

1	Phối hợp cùng các đồng nghiệp khác thực hiện nhiệm vụ	2	Luôn tôn trọng và chủ động hợp tác với đồng nghiệp nhằm hoàn thành mục tiêu chung của công ty	5	10
			Hợp tác theo yêu cầu của trưởng phòng và tạo điều kiện để đồng nghiệp hoàn thành công việc	4	
			Độc lập trong công việc, không gây ảnh hưởng đến đồng nghiệp và công việc của họ	3	
			Thỉnh thoảng có mâu thuẫn trong công việc, không tích khi được yêu cầu hợp tác	2	
			Luôn luôn có mâu thuẫn với đồng nghiệp, gây cản trở cho quá trình thực hiện công việc của đồng nghiệp	1	
2	Chấp hành mọi nội quy, quy định của công ty	1	Luôn chấp hành nội quy, quy định của công ty, hướng dẫn động viên đồng nghiệp cùng thực hiện	5	5
			Chấp hành tốt	4	
			Thỉnh thoảng vi phạm vài lỗi nhỏ (hình thức kỷ luật ở mức nhắc nhở)	3	
			Có vi phạm vài lỗi (hình thức kỷ luật ở mức khiển trách)	2	
			Vi phạm nội quy, quy định tới mức nhận hình thức kỷ luật từ cảnh cáo trở lên	1	
3	Đảm bảo an toàn lao động	1	Luôn đảm bảo đúng quy trình quy phạm sản xuất khi điều khiển hay tham gia tác nghiệp công việc tại phân xưởng	5	5

			Thực hiện đúng các yêu cầu về bảo hộ lao động khi tác nghiệp tại phân xưởng	4	
			Đảm bảo an toàn cá nhân, không gây ra tai nạn cho đồng nghiệp	3	
			Không thực hiện đúng các yêu cầu về bảo hộ lao động cá nhân	2	
			Tác nghiệp mà không tuân theo quy trình, quy phạm tại phân xưởng. Gây mất an toàn cho đồng nghiệp	1	
4	Tinh thần học hỏi	2	Nhằm nâng cao hiệu quả công việc đã liên tục cập nhật những kiến thức mới và công nghệ tiên tiến	5	10
			Nắm vững những yêu cầu mới mà công việc đòi hỏi	4	
			Một số mục tiêu đề ra không hoàn thành vì chưa cập nhật kiến thức mới	3	
			Rất nhiều mục tiêu không thể hoàn thành đúng yêu cầu do thiếu kiến thức chuyên môn	2	
			Không tiếp thu kiến thức mới, miễn cưỡng tham gia đào tạo trong công việc từ những người giỏi chuyên môn	1	
5	Ý kiến sáng tạo	1	Có nhiều sáng kiến đề xuất, trong đó đã có sáng kiến được áp dụng trong thực tế mang lại hiệu quả kinh tế cho công ty	5	3
			Có sáng kiến đề xuất đã đưa vào thực tế, mang lại nhiều tiện ích song không tạo ra nhiều hiệu quả về kinh tế	4	

			Thường xuyên đưa ra những sáng kiến đóng góp, song chưa có tính khả thi cao	3	
			Thỉnh thoảng đưa ra góp ý, nhưng đều chưa thực sự được đánh giá là sáng kiến	2	
			Không đưa ra ý kiến đề xuất nào nhằm thực hiện công việc tốt hơn	1	
6	Sẵn sàng trong công việc	2	Luôn sẵn sàng với những nhiệm vụ đột xuất mà người quản lý yêu cầu. Ngay cả việc làm thêm giờ và đi công tác	5	8
			Chấp nhận những nhiệm vụ đột xuất nhưng ngại chuyện đi công tác xa ha buộc phải làm thêm giờ	4	
			Chấp nhận làm thêm giờ nhưng với thời gian nhất định	3	
			Từ chối nhận nhiệm vụ nếu có yêu cầu làm thêm giờ	2	
			Chỉ nhận nhiệm vụ nếu bị ép buộc	1	
7	Đoàn kết và dân chủ	1	Tham gia mọi cuộc họp được yêu cầu, và cho ý kiến đóng góp trên tinh thần vì sự phát triển của công ty	5	5
			Không gây mất đoàn kết nội bộ, đảm bảo tinh thần dân chủ	4	
			Căn bản là không làm gì nhằm phá vỡ sự đoàn kết và dân chủ trong nội bộ	3	
			Gây hiềm khích với đồng nghiệp, ganh đua và có thái độ phe phái trong các cuộc họp	2	
			Ngang nhiên thể hiện thái độ chia bè kết phái, ủng hộ người này, phá người kia	1	
Tổng điểm phần II				46	
Tổng điểm				88	

III - Tổng điểm và xếp loại:

Tổng điểm: 88

Xếp loại: Khá

C/ Nhận xét góp ý của người đánh giá:

.....

D/ Ý kiến của người được đánh giá

- .. Đồng ý
- .. Không đồng ý

.....

Người được đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

Người đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

PHU LUC 9

Bảng 3.2: Hoàn thiện mẫu đánh giá cho Khôi lao động trực tiếp
BỘ QUỐC PHÒNG Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam
CÔNG TY TNHH MTV CƠ KHÍ 25 Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
 -----o0o-----

BẢNG ĐÁNH GIÁ CÔNG NHÂN VIÊN QUỐC PHÒNG

Họ và tên: **Phạm Thị Huyền Trang**

Chức vụ: **CNVQP**

Đơn vị: **Phân xưởng A6 - Phân xưởng gia công cơ khí SX hàng kinh tế, hàng quốc phòng.**

A/ Hướng dẫn đánh giá, cho điểm

1. Đánh giá tình hình thực tế trong quá trình làm việc thì người đánh giá căn cứ vào các câu mô tả, xem mô tả nào là đúng nhất với thái độ và hành vi của từng nhân viên trong quá trình làm việc. Ứng với mỗi câu mô tả là số điểm đạt được.

2. Căn cứ xếp loại:

Xuất sắc: 95 đến 100 điểm

Tốt: 90 đến 95 điểm

Khá: 80 đến 90 điểm

Trung bình: 60 đến 80 điểm

Yếu: Dưới 60 điểm

B/ Kết quả đánh giá.

STT	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Mức độ thực hiện	Số điểm	Tổng
I/ Hoàn thành công việc					
1	Đảm bảo ngày công	2	Luôn đảm bảo 24 ngày công trong một tháng	5	10
			Luôn đảm bảo 24 ngày công trong một tháng, cả năm vắng 1-3 công và đều có lý do chính đáng	4	
			Cả năm vắng 3-5 công, có lý do chính đáng	3	
			Cả năm vắng 5-10 công	2	
			Cả năm vắng trên 10 công	1	
2	Khối lượng sản phẩm / công việc hoàn thành	4	Hoàn thành vượt trên 20% so với yêu cầu	5	16
			Hoàn thành vượt dưới 20% so với yêu cầu	4	
			Hoàn thành đủ khối lượng sản phẩm / công việc yêu cầu	3	
			Hoàn thành từ 80 - 100% so với yêu cầu	2	
			Hoàn thành dưới 80% so với yêu cầu	1	
3	Chất lượng sản phẩm / công việc hoàn thành	4	Mọi sản phẩm / công việc được thực hiện đều đảm bảo tiêu chuẩn	5	20
			Với những sản phẩm / công việc được yêu cầu thực hiện thêm thì chất lượng chưa cao	4	
			Đảm bảo chất lượng của sản phẩm / công việc trong định mức lao động	3	
			Trên 90% số sản phẩm / công việc thực hiện được đảm bảo tiêu chuẩn	2	
			80% số sản phẩm / công việc thực hiện được đảm bảo tiêu chuẩn	1	
Tổng điểm phần I				46	

II/ Thái độ và hành vi trong quá trình làm việc

1	Đảm bảo an toàn lao động	2	Luôn tuân thủ đúng quy trình quy phạm sản xuất, sẵn sàng ứng cứu những tai nạn lao động bất ngờ, chưa để xảy ra bất cứ TNLĐ nào voi bản thân và với đồng nghiệp	5	10
			Trang bị đầy đủ phục trang và thiết bị bảo hộ, nhắc nhở đồng nghiệp khác. Chưa để xảy ra bất cứ TNLĐ nào	4	
			Mọi lần kiểm tra định kỳ đều trang bị đầy đủ, nhưng thỉnh thoảng sử dụng trang phục bảo hộ không đúng nguyên tắc	3	
			Phải nhắc nhở mới trang bị bảo hộ. Từng để xảy ra TNLĐ nhẹ, ảnh hưởng dưới 20% sức lao động	2	
			Đã từng để xảy ra TNLĐ ảnh hưởng tới 20% sức lao động của bản thân hoặc đồng nghiệp	1	
2	Tinh thần làm việc	2	Sẵn sàng làm thêm giờ, làm ca 3 trong bất cứ trường hợp nào được yêu cầu vì công ty	5	8
			Sẵn sàng làm thêm giờ, làm ca 3 nhưng chỉ có thời hạn nhất định	4	
			Chỉ làm những công việc đã được giao, với những trường hợp phải làm thêm giờ thì miễn cưỡng làm nhưng chất lượng không cao	3	
			Ngay cả trong ca làm việc được yêu cầu, tinh thần uể oải và đôi khi mang tính chống đối	2	
			Luôn tỏ thái độ làm việc chống đối	1	
3	Thái độ với đồng nghiệp	1	Luôn tôn trọng và chủ động hợp tác với đồng nghiệp nhằm hoàn thành mục tiêu chung của công ty	5	5

			Hợp tác theo yêu cầu của trưởng phòng và tạo mọi điều kiện để đồng nghiệp hoàn thành công việc	4	
			Độc lập trong công việc, không gây ảnh hưởng đến ai trong công việc	3	
			Thỉnh thoảng có mâu thuẫn trong công việc, không tích cực khi được yêu cầu hợp tác	2	
			Luôn có mâu thuẫn với đồng nghiệp, gây cản trở cho quá trình THCV của đồng nghiệp	1	
4	Tinh thần học hỏi	2	Nhằm nâng cao hiệu quả công việc đã liên tục cập nhật những kiến thức mới và công nghệ tiên tiến	5	10
			Nắm vững những yêu cầu mới mà công việc đòi hỏi	4	
			Một số mục tiêu đề ra không hoàn thành vì chưa cập nhật kiến thức mới	3	
			Rất nhiều mục tiêu không thể hoàn thành đúng yêu cầu do thiếu kiến thức chuyên môn	2	
			Không tiếp thu kiến thức mới, miễn cưỡng tham gia đào tạo trong công việc từ những người giỏi chuyên môn	1	
5	Ý kiến sáng tạo	1	Có nhiều sáng kiến đề xuất, trong đó đã có sáng kiến được áp dụng trong thực tế mang lại hiệu quả kinh tế cho công ty	5	3
			Có sáng kiến đề xuất đã đưa vào thực tế, mang lại nhiều tiện ích song không tạo ra nhiều hiệu quả về kinh tế	4	
			Thường xuyên đưa ra những sáng kiến đóng góp, song chưa có tính khả thi cao	3	

			Thình thoảng đưa ra góp ý, nhưng đều chưa thực sự được đánh giá là sáng kiến	2	
			Không đưa ra ý kiến đề xuất nào nhằm THCV tốt hơn	1	
6	Chấp hành nội quy, quy định của công ty	1	Luôn chấp hành tốt nội quy và quy định của công ty, hướng dẫn đồng viên đồng nghiệp cùng thực hiện	5	5
			Chấp hành tốt	4	
			Thình thoảng vi phạm vài lỗi nhỏ (hình thức kỷ luật ở mức phê bình)	3	
			Có vi phạm một vài lỗi (hình thức kỷ luật là khiển trách), ảnh hưởng tới công việc	2	
			Vi phạm nội quy, quy định tới mức nhận hình thức kỷ luật từ cảnh cáo trở lên	1	
7	Đoàn kết và dân chủ	1	Tham gia mọi cuộc họp được yêu cầu, và cho ý kiến đóng góp trên tinh thần vì sự phát triển của công ty	5	5
			Không gây mất đoàn kết nội bộ, đảm bảo tinh thần dân chủ	4	
			Căn bản là không làm gì nhằm phá vỡ sự đoàn kết và dân chủ trong nội bộ	3	
			Gây hiềm khích với đồng nghiệp, ganh đua và có thái độ phe phái trong các cuộc họp	2	
			Ngang nhiên thể hiện thái độ chia bè kết phái, ủng hộ người này, phá người kia	1	
Tổng điểm phần II				46	
Tổng điểm				92	

III - Tổng điểm và xếp loại:

Tổng điểm: 92

Xếp loại:

C/ Nhận xét góp ý của người đánh giá:

.....

D/ Ý kiến của người được đánh giá

.. Đồng ý

.. Không đồng ý

.....

Người được đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)

Người đánh giá

(Ký, ghi rõ họ tên)