

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THẾ HÙNG

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI
CÔNG TY TNHH SẢN PHẨM THÉP VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN THẾ HÙNG

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI
CÔNG TY TNHH SẢN PHẨM THÉP VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ THỊ UYÊN

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Thế Hùng

MỤC LỤC

	Trang
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	III
DANH MỤC BẢNG	IV
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ	VI
MỞ ĐẦU	1
Chương 1. Cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.....	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản	10
1.2. Vai trò đánh giá thực hiện công việc	11
1.3. Nội dung đánh giá thực hiện công việc.....	13
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc.....	25
1.5. Kinh nghiệm và bài học đánh giá thực hiện công việc ở các đơn vị khác	27
Chương 2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam.....	31
2.1. Tổng quan về Công ty trách nhiệm hữu hạn Sản Phẩm Thép Việt Nam.	31
2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam	39
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá thực hiện công việc tại công ty.....	55
2.4. Đánh giá chung về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại công ty .	58
Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam.....	64
3.1. Phương hướng phát triển của công ty	64
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty	65
KẾT LUẬN.....	84

DANH MỤC THAM KHẢO	85
PHỤ LỤC.....	86

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
5S	Tên của một phương pháp quản lý, sắp xếp nơi làm việc. Nó được viết tắt của 5 từ trong tiếng Nhật gồm: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, và Shitsuke
ASK	Attitudes Skills Knowlegde: Thái độ Kỹ năng Kiến thức
BSC	Balance Score Card – Thẻ điểm cân bằng
CNV	Công nhân viên
CSF	Critical Success Factors - Các nhân tố thành công quan trọng
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
HCNS	Hành chính Nhân sự
KAIZEN	Kaizen là một thuật ngữ trong tiếng Nhật, có ý nghĩa là "sự cải tiến liên tục"
KD	Kinh doanh
KH	Khách hàng
KPI	Key Perfomance Indicator – Thước đo mục tiêu trọng yếu
KRI	Key Result Indicator – Thước đo kết quả trọng yếu
KTBT	Kỹ thuật bảo trì
NLD	Người lao động
NSLD	Năng suất lao động
PDCA	Plan, Do, Check, Adjust/Act Lập kế hoạch, Thực hiện, Kiểm tra, Điều chỉnh/Hành động
QLCL	Quản lý chất lượng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCKT	Tài chính kế toán
TGD	Tổng giám đốc
THCV	Thực hiện công việc
TP HCNS	Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự
TP TT	Trưởng phòng trực tiếp quản lý của bộ phận mà người lao động đang làm việc
VSP	Công ty THNN Sản Phẩm Thép Việt Nam

DANH MỤC BẢNG

Trang

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của VSP theo chuyên môn 2014 – 2018.....	36
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của VSP theo giới tính từ năm 2014 – 2018.....	37
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của VSP theo trình độ từ năm 2014 – 2018.....	38
Bảng 2.4: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2014 – 2018 của VSP	38
Bảng 2.5: Bản mô tả công việc (vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuốn ống)	39
Bảng 2.6: Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc (Vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuốn ống).....	40
Bảng 2.7: Bản tiêu chí đánh giá Nhóm 1	41
Bảng 2.8: Bản tiêu chí đánh giá Nhóm 2	41
Bảng 2.9 Bản tự đánh giá & mục tiêu, kế hoạch thực hiện công việc Nhóm 1	42
Bảng 2.10 Các bước thực hiện ĐGTHCV với Nhóm 1.....	43
Bảng 2.11: Các bước thực hiện ĐGTHCV với Nhóm 2.....	43
Bảng 2.12: Bản tiêu chuẩn xếp loại NLĐ Nhóm 2.....	44
Bảng 2.13: Kết quả điều tra về đào tạo ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam	49
Bảng 2.14: Kết quả ĐGTHCV giai đoạn 2014 – 2018 tại VSP	52
Bảng 3.1: Kế hoạch sản xuất kinh doanh đến năm 2022 của Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam	64
Bảng 3.2: Bản mô tả công việc cho vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuốn ống	66
Bảng 3.3: Các cấp độ năng lực	68
Bảng 3.4: Bản yêu cầu với người thực hiện công việc tại vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuốn ống.....	68
Bảng 3.5: Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho vị trí nhân viên QLSX PI69	

Bảng 3.6: Hướng dẫn thang đo KPI cho NLĐ Nhóm I	72
Bảng 3.7: Hướng dẫn thang đo KPI cho NLĐ Nhóm II.....	74
Bảng 3.8: Bảng tiêu chuẩn xếp hạng NLĐ theo chỉ số KPI năm 2019	76
Bảng 3.9: So sánh quy trình ĐGTHCV cũ (Nhóm 1) – mới (Nhóm I).....	77
Bảng 3.10: So sánh quy trình ĐGTHCV cũ (Nhóm 2) – mới (Nhóm II).....	78
Bảng 3.11: Bảng tiêu chuẩn xếp hạng NLĐ.....	79

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

	Trang
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam	34
Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát mức độ hợp lý của chu kỳ ĐGTHCV	46
Biểu đồ 2.2: Mức độ phù hợp khi đánh giá thực hiện công việc tại VSP	47
Biểu đồ 2.3: Kết quả điều tra về thông tin phản hồi của ĐGTHCV	51
Biểu đồ 3.1: Mối liên hệ giữa chiến lược, nhân tố thành công quan trọng và các thước đo mục tiêu	71
Biểu đồ 3.2. Trợ cấp ngoại ngữ	80
Biểu đồ 3.3: Tốc độ, tỷ lệ tăng lương và tăng năng suất lao động	80

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Một trong những vấn đề quan trọng nhất của quản trị nhân lực đó là làm sao để người lao động hoàn thành các mục tiêu, yêu cầu trong công việc một cách tốt nhất. Bởi vì cái gì không đo đếm, lượng hóa được thì rất khó để quản lý và cải tiến. Cho nên, để giải quyết vấn đề này, tổ chức cần phải định hướng người lao động bằng các tiêu chuẩn, tiêu chí, cùng với đó là các phương pháp đo lường mức độ đáp ứng nhằm khuyến khích, phân loại người lao động. Đánh giá thực hiện công việc chính là nội dung cụ thể cần được nghiên cứu khi giải quyết các vấn đề nêu trên.

Về thực chất đánh giá thực hiện công việc là thực hiện so sánh tình hình thực hiện công việc của người lao động với yêu cầu đề ra của tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc có tác động tới cả tổ chức và các cá nhân. Không có những con người làm việc hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt tới mục tiêu của mình. Nhân viên, những người có xu hướng tự đánh giá thấp, những người có kết quả thực hiện công việc không cao, hoặc không tin tưởng việc đánh giá là công bằng sẽ lo lắng, sợ hãi, không an tâm khi làm việc. Ngược lại, những người có nhiều tham vọng, cầu tiến, có kết quả thực hiện công việc xuất sắc sẽ coi đánh giá thực hiện công việc là cơ hội giúp khẳng định vị trí, thêm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Nếu thực hiện đánh giá không khoa học, công bằng sẽ gây tác động rất xấu tới môi trường, văn hoá, tính cạnh tranh... trong doanh nghiệp.

Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam thành lập từ năm 1997, là Công ty có vốn đầu tư 100% từ Nhật Bản chuyên sản xuất ống thép cho ngành công nghiệp ô tô và xe máy, 99% xe máy bán ra trên thị trường Việt Nam đều có cấu trúc khung, gầm được xuất xưởng tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam. Kể từ khi thành lập chỉ với vài nhân viên và 01 máy

cắt, tới nay sau hơn 20 năm phát triển, trải qua 5 nhiệm kỳ tổng giám đốc, nhân lực đã là 233 người với 30 máy cắt và 2 dây chuyền cuốn ống. Lãnh đạo Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam luôn nhận thức rõ tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc như: xác định được mục tiêu công việc rõ ràng, cung cấp đầy đủ thông tin phản hồi giúp người lao động biết rõ cần phải làm gì, điều chỉnh như thế nào, sửa chữa các sai sót ra sao nếu phát sinh trong quá trình làm việc, và hàng loạt các nhiệm vụ như hoàn thiện hệ thống quản trị nhân lực, lập kế hoạch, tuyển chọn, định hướng phát triển, đào tạo, động viên, trả công, khen thưởng, lộ trình công danh, khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với công ty...

Tuy nhiên, hoạt động đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang áp dụng vẫn còn một số điểm bất cập như: quy trình đánh giá thực hiện công việc được xây dựng từ khi thành lập công ty đã lỗi thời, tuy đã được chỉnh sửa nhưng vẫn chưa phù hợp. Trong suốt hơn hai thập kỷ hình thành và phát triển, tình hình sản xuất, kinh doanh không ngừng thay đổi, nhân sự chủ chốt của phòng HCNS biến động liên tục, năng lực phòng HCNS chưa đáp ứng đủ yêu cầu, lãnh đạo lại không quan tâm, sâu sát đúng mực. Đánh giá thực hiện công việc lại là một hoạt động hết sức phức tạp, nhạy cảm, do có sự tác động của rất nhiều nhân tố khách quan và chủ quan khác nhau.

Từ những lý do trên, có thể thấy việc xem xét, đánh giá một cách khoa học, chỉ ra những mặt được và chưa được để hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam là cần thiết. Đây là lý do tác giả đã chọn: **“Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam”** làm đề tài viết luận văn của mình. Hy vọng nghiên cứu này sẽ giúp ích cho hoạt động ĐGTHCV của công ty nói riêng và sự phát triển, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty nói chung.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài

2.1. Trên thế giới

Robert S. Kaplan và David P. Norton (1996), *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*. Tài liệu hướng dẫn cách thức xây dựng một thẻ điểm cân bằng, công trình mang tính cách mạng trong lĩnh vực quản lý nhân sự. Tác phẩm trình bày một cách hệ thống quan điểm, mục đích, tầm quan trọng của việc sử dụng các thước đo trong quản lý cũng như cách thức xây dựng và ứng dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) trong việc đo lường hiệu quả và hoạch định chiến lược.

David Parmenter (2015), *Key Performance Indicators (KPI), thước đo mục tiêu trọng yếu*. Trong tái bản lần thứ 3, tác giả đã đưa ra những chỉ số đo lường hiệu suất, hiệu quả, kết quả kết nối hoàn hảo với 06 khía cạnh của thẻ điểm cân bằng. Với nội dung chuyên sâu về nền tảng để thực hiện các chỉ số ĐGTHCV, cách phát triển, áp dụng hệ thống KPI sao cho hiệu quả thông qua 06 giai đoạn tương ứng với 12 bước thực hiện. Tác giả đã đề cập tới những đặc tính quan trọng của chỉ số KPI như:

Phi tài chính: Các chỉ số đo lường được thể hiện thông qua số tiền bằng đơn vị như VNĐ, USD... thì không được gọi là KPI. Chúng là những chỉ số kết quả. KPI được hiểu là những chỉ số tạo nên kết quả, ví dụ như số lần khách hàng quay lại sử dụng dịch vụ, số lượng phản nản liên quan tới chất lượng sản phẩm, dịch vụ...

Chu kỳ: Tần suất đo nhiều hơn hoặc bằng một lần/tháng mới tạo ra được sự thay đổi đáng kể trong kết quả vận hành.

Đối tượng: Cấp lãnh đạo càng cao, càng cần phải quan tâm và dành sự tập trung vào các hoạt động KPI một cách thích đáng.

Đơn giản: Các chỉ tiêu đo lường và cách tính toán cần phải dễ hiểu với đối tượng bị tác động và được phổ biến tới toàn thể công nhân viên.

Nỗ lực nhóm: Chỉ số KPI được hoàn thành dựa trên nỗ lực phối kết hợp của thành viên trong nhóm cũng như giữa các nhóm, các bộ phận.

Sự tác động: Chỉ số KPI có tác động lớn hơn chỉ số thành công của doanh nghiệp và cũng hơn cả bản thân một khía cạnh đơn lẻ của chỉ số KPI.

Hạn chế: KPI chỉ hỗ trợ các hành động đúng theo mục tiêu thiết lập nhưng lại thiếu tập trung vào chỉ số kết quả. Chính vì vậy, tổ chức cần phải quan tâm thích đáng tới KRI là các thước đo kết quả trọng yếu.

Đại học Harvard, *Từ điển năng lực*. Tài liệu đã giới thiệu và hệ thống hoá cách xác định và xây dựng khung năng lực của người lao động trong tổ chức. Năng lực là yếu tố đầu vào còn kết quả thực hiện công việc là yếu tố đầu ra. Để có được kết quả công việc tốt thì điều kiện cần là năng lực của người thực hiện phải phù hợp. Do đó, tổ chức cần xác định khung năng lực cho từng vị trí công việc và có phương pháp đo lường sự phù hợp của người đảm nhận.

2.2. Tại Việt Nam

Trần Kim Dung (2017), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính. Tài liệu này đã hệ thống lại kiến thức về quản lý ĐGTHCV như mục đích, nội dung, trình tự thực hiện, quy trình quản lý ĐGTHCV. Các phương pháp, nội dung chính, cũng như cách nâng cao chất lượng ĐGTHCV. Cách thực hiện một cuộc phỏng vấn và ĐGTHCV của các phòng ban, bộ phận. Ngoài ra, tài liệu còn đề cập tới giao mục tiêu, đánh giá kết quả công việc theo thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đánh giá thực hiện công việc KPI.

Trần Kim Dung (2013), *Xác định giá trị công việc và thiết lập bảng lương doanh nghiệp*, NXB Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh. Tài liệu đã giới thiệu nhận thức, kiến thức và kỹ năng cơ bản trong xác định giá trị công việc theo phương pháp tính điểm, cách thức xác định mức lương chức danh, mức lương cá nhân dựa vào các yếu tố kiến thức, kỹ năng, trách nhiệm và điều kiện làm

việc. Từ đó phân biệt và hướng dẫn cách thức xây dựng thang bảng lương dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của từng cá nhân.

Lê Quân (2016), *Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội. Tài liệu đã khẳng định chỉ số BSC, KPI phản ánh hoạt động của doanh nghiệp, của bộ phận, của cá nhân trong từng giai đoạn, chu kỳ kinh doanh nhất định. Cách quản trị theo mục tiêu, liên hệ chúng với BSC, KPI. Với nghiên cứu này, tác giả đã làm rõ 4 vai trò quan trọng của chỉ số KPI trong doanh nghiệp như: vai trò kết nối, vai trò định hướng, vai trò đo lường, vai trò đánh giá và vai trò điều chỉnh khi triển khai KPI trong các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng khẳng định chỉ số KPI được áp dụng tại phần lớn các doanh nghiệp như một công cụ đánh giá thành tích, đây là những chỉ số cốt lõi, mang tính nền tảng trong hệ thống đánh giá để giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu và tầm nhìn chiến lược.

Lê Trung Thành (2011), "Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp Việt Nam", *Kinh tế và phát triển*, (163), 178-190... Bài viết đã nêu lên năm giai đoạn đánh giá thực hiện công việc gồm: nhất trí về mục tiêu, giám sát thực hiện, hướng dẫn, trợ giúp, cung cấp thông tin phản hồi và đánh giá cuối kỳ. Việc sử dụng có hiệu quả ĐGTHCV cũng được đề cập. Ngoài việc sử dụng làm cơ sở để trả lương, thưởng, kết quả ĐGTHCV còn được dùng vào các công tác quản trị nguồn nhân lực như: đào tạo, phát triển, bố trí, đề bạt và thay thế nhân sự...

Tạ Huy Hùng (2019), "Nhận thức về triển khai áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI)", *Kỷ yếu hội thảo quốc gia về Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0*, (6), 160-743. Nghiên cứu đã cung cấp bức tranh thực trạng, mang tính thời sự về nhận thức của người lao động với bản chất của chỉ số KPI, vai trò và những khó khăn, thách thức khi triển khai KPI trong các doanh nghiệp ở Việt

Nam hiện nay. Qua đó, tác giả có những đề xuất, giải pháp giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn khi triển khai KPI trong hệ thống ĐGTHCV.

Mai Hữu Khuê (2014), “*Tâm lý học tổ chức*”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân. Tài liệu đã nêu lên tầm quan trọng của những đặc điểm, tính cách, năng lực, nhu cầu và khía cạnh tâm lý của con người trong lao động và quan hệ với tập thể lao động. Bên cạnh đó cũng lưu ý đến những đặc tính, yêu cầu về tâm lý của người lao động ảnh hưởng tới kết quả thực hiện công việc.

Tuy đã có nhiều đề tài nghiên cứu về ĐGTHCV ở cả cấp vĩ mô và vi mô, nhưng chưa có một công trình nghiên cứu nào mang tính toàn diện, có hệ thống và thực tế về ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài: “**Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam**” nhằm phân tích thực trạng ĐGTHCV là cần thiết. Từ đó tìm ra những giải pháp rõ ràng, cụ thể, thiết thực, góp phần vào sự phát triển nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Tìm ra những ưu và nhược điểm đang tồn tại, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt mục tiêu, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

Một là, hệ thống hoá các khái niệm, khung lý luận chung, lý thuyết cơ bản về ĐGTHCV.

Hai là, làm rõ ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam. Chỉ ra những ưu nhược điểm tồn tại và nguyên nhân gây ra chúng.

Ba là, đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam. Địa chỉ tại Lô 29, 30, 31, 32, 43 KCN Nội Bài, Quang Tiến, Sóc Sơn, Hà Nội.

Về thời gian: Dữ liệu phân tích liên quan được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2014 đến năm 2018 và đề xuất giải pháp đến năm 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Nguồn dữ liệu

- Thứ cấp: Tìm kiếm các thông tin thứ cấp tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam trong các quy trình, nội quy, hướng dẫn... liên quan đến hệ thống ĐGTHCV được lưu tại phòng Hành chính Nhân sự và các phòng ban, bộ phận liên quan trong công ty.

- Sơ cấp: Thực hiện điều tra xã hội học dùng bảng hỏi, phỏng vấn sâu để thu thập thông tin.

5.2. Phương pháp thu thập thông tin

- Đối tượng điều tra: Toàn bộ nhân viên từ cấp trưởng phòng trở xuống tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

- Nội dung bảng hỏi: Thu thập thông tin cá nhân người lao động, vị trí chức danh công việc, số năm kinh nghiệm, độ tuổi, các ý kiến, quan điểm của nhân viên, quản lý về ĐGTHCV, mối quan hệ làm việc, nguyện vọng, mong muốn, mức độ hài lòng của người lao động về hoạt động ĐGTHCV. Bên cạnh đó, nghiên cứu những khó khăn khi làm việc cũng như cách thức khắc phục, khuyến khích người lao động hăng say làm việc, gắn bó với công ty.

- Địa điểm khảo sát: Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

- Số lượng phiếu khảo sát: Tổng 180 phiếu phát ra được chia làm 2 loại tương ứng với 2 nhóm lao động mà công ty đang phân loại. Trong đó, 35 phiếu hỏi Nhóm 1 là NLĐ làm công tác quản lý – sản xuất kinh doanh các loại. 145 phiếu hỏi Nhóm 2 là các công nhân chính, công nhân phụ. Trong 35 phiếu hỏi Nhóm 1, tác giả có sử dụng 08 phiếu đối với các trưởng phòng, 27 phiếu đối với phó phòng và nhân viên. Kết quả điều tra thể hiện trong bảng dưới đây:

STT	Bộ phận	Số phiếu phát ra (Phiếu)	Số phiếu thu về (Phiếu)
1	Ban điều hành	08	08
2	Hành chính Nhân sự	03	03
3	Kế toán	03	03
4	Kinh doanh – Kế hoạch	05	05
5	Bảo dưỡng	02	02
6	Quản lý chất lượng	06	06
7	Quản lý sản xuất	03	03
8	Bộ phận cuốn ống – PI	02	02
9	Bộ phận cắt ống – PR	03	03
10	Trưởng, phó ca, công nhân chính, phụ	145	145
Tổng		180	180

- Thời gian khảo sát: Năm 2018.

5.3. Phương pháp xử lý thông tin

- Phương pháp thống kê, mô tả.
- Phương pháp tổng hợp, so sánh.
- Các số liệu được xử lý bằng phần mềm Excel.

6. Những đóng góp của luận văn

Về lý luận:

Hệ thống hóa lý luận, cơ sở khoa học, khung lý thuyết về ĐGTHCV trong các doanh nghiệp. Luận văn sẽ làm rõ các khái niệm, vai trò, chức năng, nhiệm vụ, các nhân tố ảnh hưởng và những vướng mắc trong ĐGTHCV hiện nay tại doanh nghiệp.

Về thực tiễn:

- Đánh giá thực trạng ĐGTHCV, chỉ ra các ưu và nhược điểm còn tồn tại trong Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

- Đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, danh mục các bảng biểu, luận văn được trình bày gồm 3 chương:

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

Chương 2: Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm công việc

Công việc là tổng hợp các nhiệm vụ, trách nhiệm mà một người hay một nhóm người lao động phải đảm nhận trong tổ chức. Công việc chỉ rõ những chức năng, quyền hạn của tổ chức mà một người hay nhóm người thực hiện. [6, tr.144].

Công việc là một phần trong hoạt động của nghề. Nghề và công việc đều là dạng cụ thể của lao động, Quá trình phân công và hợp tác lao động tạo nên các loại hình nghề nghiệp và công việc khác nhau.

“Công việc là một phần trong toàn bộ hoạt động của nghề”. “Nghề là dạng hoàn chỉnh của quá trình lao động, nó đòi hỏi trình độ hiểu biết, kỹ năng lao động riêng và do vậy cần có chương trình đào tạo, dạy nghề riêng”. “Cùng với sự phát triển của khoa học, kỹ thuật sản xuất, của phân công và hợp tác lao động, ranh giới giữa nghề và công việc không ngừng thay đổi, ngày một khó phân biệt hơn” [9, tr.4].

1.1.2. Khái niệm về thực hiện công việc

Thực hiện công việc có thể hiểu là quá trình lao động, là tổng thể những hành động của con người để hoàn thành một hay nhiều nhiệm vụ nhất định.

“Về mặt vật chất, quá trình lao động là quá trình người lao động sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để làm ra sản phẩm. Về mặt xã hội, quá trình thực hiện công việc làm nảy sinh các mối quan hệ giữa người với người trong lao động, gọi là quan hệ lao động”. “Các mối

quan hệ đó làm hình thành tính chất tập thể, tính chất xã hội của lao động [9, tr.6].

1.1.3. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc

“Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động” [1, tr.7].

“Đánh giá kết quả thực hiện công việc (performance appraisal hoặc performance evaluation) là xác định mức độ hoàn thành công việc của tập thể hoặc cá nhân so với các tiêu chuẩn đã đề ra hoặc so sánh với kết quả công việc của các tập thể, cá nhân khác cùng thực hiện công việc” [2, tr.284].

“Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức” [6, tr.211].

1.2. Vai trò đánh giá thực hiện công việc

1.2.1. Mục đích của đánh giá thực hiện công việc

Mục đích đối với tổ chức, tập thể:

Giúp cho các tập thể lao động biết và hiểu được mức độ, mối tương quan trong thực hiện công việc của nhau.

Giúp cho tập thể lao động nhận biết được những ưu nhược điểm của mình, từ đó tìm cách phát huy mặt tốt, biện pháp khắc phục mặt yếu kém.

Tạo được sự đoàn kết trong tập thể, kích thích, tạo động lực lao động, khuyến khích tinh thần thi đua giữa các đơn vị và nâng cao sự phối hợp trong công việc, cùng phấn đấu đạt được những kết quả cao trong đánh giá.

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

Xây dựng văn hóa tổ chức, đánh giá khách quan là cơ sở của công bằng, tạo bầu không khí thuận lợi trong lao động, hỗ trợ công tác truyền thông, giao tiếp, thảo luận giữa cấp trên và cấp dưới...

Mục đích đối với cá nhân:

Cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động, kích thích phấn đấu bằng cách cung cấp thông tin về mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác. Giúp người lao động tự phát hiện sai sót, từ đó tự rút ra biện pháp khắc phục, nâng cao ý thức trách nhiệm và tạo điều kiện cho người lao động khẳng định mình.

Giúp nhà quản lý thêm dữ kiện, hỗ trợ họ ra các quyết định đúng đắn trong công tác hoạch định, đào tạo – phát triển, chuyển đổi, đề bạt, cải tiến cơ cấu tổ chức, trả lương, khen thưởng, xử phạt, phát hiện bồi dưỡng nhân tài...

1.2.2. Tác dụng của đánh giá thực hiện công việc

Tác dụng, ý nghĩa đối với tổ chức:

Tạo động lực lao động cho tập thể, cá nhân: Các tiêu chí, tiêu chuẩn ĐGTHCV được thiết kế dựa trên chiến lược, sách lược đã thống nhất của tổ chức. Thành công của tổ chức sẽ bắt nguồn từ kết quả tốt trong công việc của tập thể, cá nhân. Cho nên, đây là yếu tố quan trọng cho việc thăng tiến, phúc lợi, lương bổng... tạo động lực làm việc cho người lao động.

Xây dựng cơ sở cho các quyết định đúng đắn trong hoạt động quản trị nhân lực như:

Trao đổi và giao tiếp trong quá trình đánh giá thực hiện công việc là cơ hội giúp nhà quản lý có cái nhìn toàn diện, sâu sắc cấp dưới của mình.

Là cơ sở ban hành các quyết định nhân sự đúng đắn liên quan tới đề bạt, chuyển chuyên, đào tạo, phát triển, thăng tiến...

Cơ sở đánh giá mức độ thành công của hệ thống chính sách quản trị nhân lực của tổ chức.

Cơ sở cho việc trả thù lao lao động dựa trên kết quả, ví dụ như hệ thống lương 3P, lương theo sản phẩm...

Quá trình trao đổi thông tin trong đánh giá giúp hoàn thiện điều kiện làm việc của người lao động, ví dụ như hoàn thiện quy trình sản xuất tinh gọn, an toàn vệ sinh lao động, 5S, cải tiến, KAIZEN...

Kết quả công bằng và chính xác trong đánh giá góp phần tạo bầu không khí thuận lợi trong đời sống tập thể, xây dựng văn hóa, điều chỉnh thái độ của cá nhân người lao động.

Tác dụng, ý nghĩa đối với người lao động:

Giúp người lao động có cơ hội tự khẳng định mình, khẳng định vai trò của mình trong tổ chức.

Giúp người lao động thấu hiểu bản thân, phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu từ đó làm cơ sở cho hoàn thành công việc được tốt hơn.

Hoạt động phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc tạo cơ hội để người lao động nói lên tiếng nói của mình.

1.3. Nội dung đánh giá thực hiện công việc

1.3.1. Xây dựng ban hành quy định về đánh giá thực hiện công việc

Xây dựng quy định hay quy trình thực hiện các công việc nói chung và ĐGTHCV nói riêng là cách làm khoa học, có tính hệ thống, thể hiện sự chuyên nghiệp giúp tổ chức tiêu chuẩn hoá hoạt động của mình, ngày càng nâng cao hiệu quả, chất lượng công tác quản trị nhân lực. Một hệ thống ĐGTHCV tốt, cần tuân thủ một số yêu cầu sau:

Hướng vào thực hiện mục tiêu của tổ chức, phù hợp với mục tiêu quản lý và phục vụ quản lý. Nó cần bám sát vào sứ mạng, tầm nhìn chiến lược, giá trị cốt lõi, văn hóa mà tổ chức đang theo đuổi. Các tiêu chí đánh giá phải có mối liên hệ trực tiếp đến các yếu tố chính đã được thiết lập thông qua hoạt động phân tích công việc, mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc và tiêu chuẩn năng lực của từng chức danh công việc.

Là cơ sở trong việc chi trả thù lao, bố trí sử dụng, đề bạt, thăng tiến và làm căn cứ đào tạo - phát triển nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ cho người lao động. Một quy định có giá trị cần đảm bảo phân biệt được mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân khác nhau, vì như thế mới tạo được động lực, khuyến khích người lao động nỗ lực và cố gắng không ngừng xây dựng văn hóa lành mạnh, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc.

Đảm bảo độ tin cậy, nhất quán trong đánh giá, nghĩa là phải tránh được sai sót do sự chi phối của tình cảm, định kiến của cá nhân đến kết quả đánh giá.

Một quy định ĐGTHCV có giá trị, mang lại hiệu quả cần nhận được sự chấp nhận và ủng hộ từ đa số người lao động. Vì khi có sự ủng hộ này, NLĐ sẽ cố gắng phấn đấu với tâm lý thoải mái, tạo được bầu không khí tốt trong hiệp tác, phối hợp lao động. Để làm được điều này khi xây dựng hệ thống, người phụ trách thường phối hợp với công đoàn nhằm hài hòa giữa quyền lợi và nghĩa vụ của các bên liên quan.

Phải đảm bảo tính thực tiễn, có nghĩa là hệ thống phải xuất phát từ thực tế công việc, không nên đưa ra các tiêu chuẩn quá cao, quá thấp hoặc quá rắc rối. Chúng cần đơn giản, dễ hiểu, có tính thách thức hợp lý mới khuyến khích được sự phấn đấu ở người lao động.

Một hệ thống đánh giá công việc gồm ba yếu tố cơ bản:

- Tiêu chuẩn đánh giá: Dựa trên mục tiêu, tầm nhìn chiến lược, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, các cấp phòng ban cần xây dựng các tiêu chuẩn để định hướng hành vi của người lao động. Các tiêu chuẩn này cần phản ánh được văn hoá doanh nghiệp, phản ánh được kết quả và hành vi cần có để hoàn thành công việc, phải chỉ rõ được người lao động cần phải làm gì và đạt mức độ thế nào.

- Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí đánh giá được nêu lên trong tiêu chuẩn: Có thể hiểu đây là việc cho điểm để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động dựa trên đặc trưng đã được xác định của công việc.

- Phản hồi kết quả đánh giá tới cá nhân và tổ chức: Kết quả đánh giá được phản hồi tới các bên hữu quan nhằm định hướng hoạt động của họ vào việc tự điều chỉnh và thích nghi với các mục tiêu của tổ chức.

Trình tự xây dựng hệ thống ĐGTHCV là một vòng tuần hoàn các công việc cần thực hiện tương tự mô hình PDCA: xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường thực hiện công việc; thực hiện phản hồi dựa trên kết quả đo và tiếp tục quay lại để điều chỉnh.

1.3.2. Lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

Để quản lý hiệu quả, chúng ta cần cụ thể hoá những yêu cầu, tiêu chuẩn trong nội quy ĐGTHCV bằng các kế hoạch hành động cụ thể tương thích với tình hình thực tế tại doanh nghiệp. Chúng ta cần định rõ, chi tiết hoá các mục tiêu, tiêu chí, tiêu chuẩn, chu kỳ, phương pháp đánh giá cho từng vị trí chức danh công việc cụ thể.

- Mục tiêu đánh giá:

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đạt được và những yếu tố này liên hệ với các mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của quản lý của đánh giá ra sao. Các

mục tiêu này cần đáp ứng nguyên tắc SMART. Nghĩa là nó phải cụ thể, có thể đo lường được, phù hợp với thực tiễn, có thể tin cậy được, với thời gian và thời hạn chấp nhận được. Đây là cơ sở của việc xây dựng, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp.

- Đối tượng đánh giá:

Có hai nhóm đối tượng đánh giá là tập thể lao động (đơn vị, nhóm, tổ) và cá nhân người lao động. Khả năng làm việc độc lập, tự chủ luôn được đề cao, tuy nhiên chúng ta không thể tách rời nó với khả năng làm việc nhóm, làm việc tập thể. Điều này được thể hiện rất rõ trong câu nói “Một cây làm chẳng lên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao”. Nếu chỉ đánh giá cá nhân mà không đánh giá theo tập thể sẽ là một khiếm khuyết vì nó sẽ tách rời cá nhân ra khỏi tập thể. Nó sẽ không thể tạo ra được bầu không khí làm việc chủ động và tích cực hợp tác giữa những người lao động. Ngược lại, nếu chỉ đánh giá tập thể mà thiếu đánh giá cá nhân sẽ không xác định chính xác được mức độ đóng góp của từng người vào thành quả lao động chung của tập thể. Nó sẽ dẫn đến hiện tượng “cha chung không ai khóc”, “dong công”, “phóng điểm”, thiếu công bằng, không khuyến khích được sự cố gắng phấn đấu của cá nhân người lao động.

- Tiêu chuẩn đánh giá:

Tiêu chuẩn ĐGTHCV được thiết lập từ cao xuống thấp, từ trên xuống dưới. Cụ thể, chúng dựa trên: mục tiêu, chiến lược phát triển, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của tổ chức; chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, phòng, ban; trách nhiệm, nhiệm vụ được nêu trong bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc của từng chức danh.

Tiêu chuẩn cần phải khách quan, hợp lý sao cho có thể đo lường và đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Tiêu chuẩn ĐGTHCV không chỉ làm cho rõ được những gì người lao động cần làm và mức độ hoàn thành, mà còn phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng thực hiện công việc. Tiêu chuẩn ĐGTHCV có thể phân theo hai loại: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả.

- Tiêu chí đánh giá:

Với cách hiểu trên, có thể coi tiêu chuẩn là các chuẩn mực, cách thức được thống nhất khi làm một điều gì đó. Còn tiêu chí là các dấu hiệu, các chỉ dấu được đưa vào để phân biệt, phân loại, phê phán, đánh giá. Mỗi nội dung công việc có thể bao gồm nhiều tiêu chí đánh giá. Có thể xác định các tiêu chí, chuẩn mực này bằng thang đo định tính và định lượng.

Muốn biết một nhân viên có làm việc hiệu quả, phù hợp với văn hóa tổ chức hay không đều cần những tiêu chí đánh giá nhất định. Cho nên, xây dựng tiêu chí ĐGTHCV là xác định nội dung, lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần xem xét trong mối tương quan với việc thực hiện các mục tiêu, tiêu chuẩn đã đề ra.

Khi xây dựng tiêu chí đánh giá cần lưu ý dựa trên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bởi mục tiêu của đánh giá là xem xét người lao động có đạt được tiêu chuẩn công việc hay không. Mặt khác, cần cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá, nêu rõ các chiêu thức, phương pháp và các mức độ đánh giá một cách rõ ràng và dễ hiểu.

- Quy trình xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá:

Việc xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc trên thực tế là việc làm tương đối khó. Bộ phận Hành chính Nhân sự thường là đơn vị chủ trì, phối hợp và hỗ trợ các bộ phận khác trong tổ chức thực hiện. Có một số cách sau để xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc:

Cách 1. Chỉ đạo tập trung:

Trường các bộ phận tự soạn các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá và trình lãnh đạo cao nhất phê duyệt. Sau khi phê duyệt, các tiêu chí, tiêu chuẩn này sẽ được phổ biến cho người lao động thực hiện.

Ưu điểm: Tiết kiệm thời gian và nguồn lực, các tiêu chí đánh giá thể hiện được rõ nét các mục tiêu quản lý.

Nhược điểm: Cơ hội cho sự quan liêu phát triển, khi đó người lao động có tâm lý không thoải mái, có cảm giác bị áp đặt, rất có thể nảy sinh phản ứng nhất định nếu các tiêu chí đặt ra quá cao.

Cách 2. Thảo luận dân chủ:

Người lãnh đạo, quản lý bộ phận cùng nhân viên bàn bạc đưa ra tiêu chuẩn thực hiện công việc theo bốn bước sau:

Bước 1. Thu hút, động viên người lao động tích cực tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc: Nhà quản lý phân tích các lợi ích, quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên dưới quyền nếu cùng nhau thực hiện tốt công tác đánh giá thực hiện công việc.

Bước 2. Xây dựng dự thảo các tiêu chí đánh giá: Trên cơ sở đạt được ở bước 1, nhà quản lý hỗ trợ và định hướng nhân viên để họ có thể tự lập ra dự thảo các tiêu chuẩn, tiêu chí cho công việc mà bản thân đang đảm nhận. Đặc biệt chú ý tới trọng số của từng tiêu chí đánh giá.

Bước 3. Thảo luận giữa lãnh đạo và nhân viên: Người quản lý thảo luận với nhân viên về dự thảo và đi đến thống nhất cuối cùng.

Bước 4. Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và ban hành: Trong trường hợp cần thiết, nếu tổ chức có quy định thẩm duyệt, người quản lý bộ phận đệ trình các cấp lãnh đạo cao hơn để phê duyệt và ban hành.

Ưu điểm: Tạo được sự ủng hộ, tự nguyện của nhân viên với các tiêu chí đánh giá, đây là cơ sở tạo động lực lao động, nâng cao hiệu quả công việc.

Nhược điểm: Cách xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá này tốn nhiều thời gian, công sức và tài nguyên. Nếu không tổ chức tốt, nó sẽ tạo ra sự không thống nhất trong đánh giá giữa các chức danh, nhóm chức danh. Khi đó, kết quả đánh giá sẽ không có tính so sánh cao, khó có thể sử dụng làm cơ sở cho việc ra các quyết định quản trị.

- Chu kỳ đánh giá:

Là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên tiếp. Sau khoảng thời gian đúng bằng chu kỳ đánh giá, người ta sẽ tiến hành một đợt đánh giá kế tiếp. Tùy theo mô hình quản lý, triết lý kinh doanh, tính chất đặc thù của từng công việc khác nhau mà chu kỳ đánh giá khác nhau. Ví dụ: Phải mất hàng năm mới nhận ra được kết quả, hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực của vị trí Trưởng phòng Hành chính Nhân sự. Trong khi đó, chỉ cần 1 ca làm việc là đã có thể biết được ngay số lượng, chất lượng thành phẩm của vị trí công nhân cắt ống.

Chu kỳ đánh giá thường được lấy ý kiến từ các phòng ban. Bộ phận HCNS có chức năng tư vấn, tổng hợp và trình lãnh đạo cao nhất phê duyệt.

Chu kỳ đánh giá thường là 1 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc. Chu kỳ không nên quá dài, bởi việc thu thập thông tin sẽ có thể không đầy đủ, thiếu chính xác, dẫn đến sai lệch kết quả đánh giá. Chu kỳ cũng không nên quá ngắn vì có thể nó chưa phản ánh hết được quá trình thực hiện công việc. Tổ chức cũng cần xây dựng hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả làm cơ sở đánh giá thực trạng, đưa ra quyết định chính xác, kịp thời.

- Lựa chọn người đánh giá:

Người đánh giá là người trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào quá trình hoàn thành công việc của người lao động. Việc lựa chọn người đánh giá phụ thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh của mỗi tổ chức.

Thông thường, người quản lý trực tiếp sẽ là người đánh giá vì họ hiểu rõ nhất về kết quả thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá. Tuy nhiên, để hoàn thiện và khách quan, cũng cần xem xét bổ sung những người đánh giá khác như: đồng nghiệp ngang chức; khách hàng; đối tác quan trọng liên quan; cấp dưới; và bản thân đối tượng được đánh giá. Sự kết hợp này đóng vai trò tham khảo, hỗ trợ cho quyết định cuối cùng của người quản lý trực tiếp.

- Đào tạo, huấn luyện người đánh giá:

Huấn luyện, đào tạo các kỹ năng là việc làm cần thiết để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá, cách thức, kỹ năng đánh giá, các lỗi thường mắc phải cũng như cách khắc phục chúng. Có thể liệt kê các lỗi thường gặp như sau: lỗi tiêu chí, lỗi quy trình, lỗi thiếu nhất quán, lỗi thiên vị, lỗi định kiến do tập quán văn hóa, lỗi thành kiến, lỗi thái cực, lỗi xu hướng trung bình, lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất, lỗi nhìn nhận thiếu toàn diện, lỗi thiếu kỹ năng phê phán và cung cấp thông tin phản hồi, lỗi bưng bít thông tin, lỗi hình thức.

- Phương pháp đánh giá thực hiện công việc:

Có nhiều phương pháp ĐGTHCV. Mỗi phương pháp đánh giá đều có những ưu và nhược điểm nhất định. Tùy thuộc vào mục tiêu quản lý và mục tiêu đánh giá cũng như tính chất công việc mà người ta chọn áp dụng phương pháp đánh giá đơn lẻ hoặc kết hợp các phương pháp sao cho phù hợp (*Phụ lục 2.1*).

- Truyền thông đánh giá thực hiện công việc:

Công tác truyền thông là cực kỳ quan trọng đối với công tác ĐGTHCV. Nó thể hiện ở nội dung thông tin, cách thức truyền tải về việc ĐGTHCV cho người lao động để đảm bảo họ nhận được đầy đủ nội quy, quy định, quy trình, phương pháp, tiêu chuẩn cụ thể liên quan tới công tác ĐGTHCV.

Bên cạnh việc xác lập các tiêu chuẩn tiêu chí đánh giá, doanh nghiệp cần đề cao tầm quan trọng của công tác truyền thông đến từng nhân viên về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm khi triển khai chương trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này giúp nhân viên thực sự hiểu mục tiêu và ý nghĩa của việc đánh giá. Các thông điệp tích cực sẽ là nguồn động viên tinh thần to lớn, làm tăng đáng kể nhiệt huyết trong công việc của người lao động.

Có nhiều hình thức truyền thông về ĐGTHCV khác nhau như: đăng thông tin lên tạp chí và website nội bộ, tổ chức các cuộc họp ở phòng, đơn vị, tổ, đội... Thông qua cuộc họp, các bên có cơ hội được trực tiếp trao đổi nên dễ đạt được đồng thuận, tránh được các xung đột, mâu thuẫn không đáng có.

1.3.3. Triển khai đánh giá thực hiện công việc

Triển khai đánh giá thực hiện công việc là quá trình doanh nghiệp đưa những công việc được nêu trong quy định, quy trình, nội quy liên quan vào thực tế. Nội dung của triển khai gồm có: thực hiện theo quy trình đánh giá, tiến hành các điều chỉnh, sửa đổi, cập nhật các yêu cầu nếu cần.

- Thực hiện quy trình đánh giá:

Để đảm bảo công tác đánh giá thực hiện công việc được hiệu quả, công bằng, minh bạch. Người đánh giá cần tuân thủ theo quy định, quy trình, biểu mẫu đã xây dựng từ trước. Bên cạnh việc tiến hành xếp hạng, nhận xét ưu nhược điểm của người lao động, người đánh giá cũng nên ghi chép lại các bất cập, yếu điểm của hệ thống đánh giá hiện tại, trên cơ sở đó đề xuất ý kiến đóng góp cải tiến nhằm hoàn thiện chính sách.

- Phòng vấn đánh giá thực hiện công việc:

Phòng vấn đánh giá là bước có vai trò quan trọng tới hiệu quả của công tác ĐGTHCV. Đây là cơ hội giúp nhân viên hiểu mình, hiểu tổ chức, tự hoạch định lộ trình phát triển cho bản thân. Người quản lý cũng từ đó hiểu được nhân viên của mình hơn, tạo tiền đề cho những định hướng, lộ trình nghề

nghiệp, công danh cho cấp dưới. Do đó, những công việc chuẩn bị sau đây có tính chất quyết định tới sự thành công của người đánh giá:

- + Xem xét kết quả đánh giá trong quá khứ để xác nhận nỗ lực của NLĐ trong hiện tại.

- + Xem xét những hành vi nổi trội, nhược điểm lớn cần nhấn mạnh.

- + Trình tự thực hiện hoặc cách tiếp cận. Với mỗi đối tượng, mỗi tính cách, mỗi năng lực, mỗi phẩm chất cần chuẩn bị phương pháp tiếp cận thích hợp. Có ba hình thức như sau:

Một là kể và thuyết phục (Theo hướng 1 chiều): Tức là người quản lý trực tiếp sẽ cho biết nhân viên hoàn thành công việc tốt, xấu thế nào và thuyết phục họ đề ra các mục tiêu công việc nếu cần.

Hai là kể và lắng nghe (Theo hướng 2 chiều): Đây là phương pháp phỏng vấn không tuân theo một công thức cứng nhắc nào nên nó đòi hỏi người quản lý phải có trình độ, kỹ năng tốt. Điều này giúp nhà quản lý đưa ra được các nhận xét về điểm mạnh yếu, điểm cần lưu ý trong thực hiện công việc. Sau đó để nhân viên bày tỏ quan điểm, đề xuất với tổ chức.

Ba là giải quyết vấn đề (Thẳng thắn, cởi mở theo cả 2 chiều): Đây là cách phỏng vấn giúp cho cuộc nói chuyện giữa hai bên được diễn ra một cách thoải mái, cởi mở theo hướng tích cực. Các vấn đề đều được đưa ra thảo luận, trao đổi. Thường áp dụng cho phương pháp quản trị theo mục tiêu. Cả hai bên đều cần chuẩn bị tốt trước khi phỏng vấn.

Khi tiến hành trao đổi phỏng vấn, người đánh giá cần chú ý tuân thủ những yêu cầu cơ bản như sau:

Nhấn mạnh mục tiêu của đánh giá là vì sự phát triển chung, vì tương lai của cá nhân, tổ chức chứ không phải để soi mói khuyết điểm và kỷ luật. Thể hiện rõ sự tận tâm, giúp đỡ để người lao động hoàn thành công việc tốt hơn.

Khuyến khích phát huy điểm mạnh và tích cực của người lao động. Chỉ ra cách thức để nhân viên hoàn thành tốt hơn công việc.

Nhược điểm cụ thể nên trao đổi riêng, không công bố rộng rãi. Các ý kiến phê bình cần cụ thể, có dẫn chứng rõ ràng, không chung chung mập mờ, gây khó hiểu ức chế cho đối tượng bị đánh giá.

Hướng các ý kiến phê bình vào nội dung công việc, không lẫn lộn sang vấn đề riêng tư, cá nhân, đặc trưng nhân cách của người lao động. Luôn giữ bình tĩnh lắng nghe, không tranh cãi với đối tượng được đánh giá.

Kết thúc phỏng vấn cần nhấn mạnh lần nữa các mặt tích cực của người lao động, và bày tỏ sự tin tưởng đối với thành công của họ trong tương lai.

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

- Sử dụng trong việc hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực:

Quá trình ĐGTHCV đòi hỏi các cấp lắng nghe phản hồi, đây là cơ hội để nhà quản lý tìm ra các tồn tại yếu kém của hệ thống mà nguyên nhân gốc rễ có thể xuất phát từ những chính sách, quy trình quản trị chưa hợp lý, ví dụ như: các tiêu chí chưa chính xác, chu kỳ đánh giá quá dài, thang đo quá hẹp...

- Sử dụng trong việc chi trả thù lao:

Kết quả ĐGTHCV của nhân viên cần được sử dụng trong việc chi trả thù lao, trả công, tính lương, khen thưởng và các khuyến khích phi tài chính khác.

Kết quả ĐGTHCV được sử dụng làm căn cứ xác định hệ số tham gia lao động hoặc hệ số thi đua. Cách phân phối tiền lương dựa trên hệ số tham gia lao động có tác dụng gắn liền kết quả ĐGTHCV với thù lao lao động. Nó sẽ tạo động lực cho nhân viên phấn đấu để đạt được kết quả cao trong công việc, từ đó tổ chức cũng đạt được mục tiêu của mình.

Xếp loại, xếp hạng thi đua người lao động có thể dựa vào kết quả ĐGTHCV. Điều này sẽ khuyến khích sự cố gắng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức.

- Sử dụng trong việc bố trí và luân chuyển nhân lực:

Những nhân viên hoàn thành tốt công việc, điểm số đánh giá cao có thể được bố trí thêm các công việc có trách nhiệm cao hơn, tạo cơ hội phát triển hơn. Ngược lại, những nhân viên có kết quả hoàn thành công việc kém, bị kỷ luật, hoặc không hoàn thành công việc do công tác bố trí nhân sự chưa hợp lý có thể được điều chuyển làm việc khác phù hợp hơn, hoặc tinh giản...

- Sử dụng trong việc đề bạt, thăng tiến:

Với những nhân viên tỏ ra vượt trội, hoàn thành suất sắc nhiệm vụ, để vừa khai thác đúng đủ năng lực vừa là tạo động lực lao động cho họ, tổ chức cần có phương án quy hoạch, đề bạt họ lên vị trí công việc cao hơn. Ngược lại, với những nhân viên đạt kết quả đánh giá yếu kém, có thể bị hoãn nâng lương, thưởng hoặc hạ bậc tùy theo quy định của tổ chức.

- Sử dụng trong đào tạo phát triển:

Với cá nhân yếu kém về trình độ và tay nghề, tổ chức cần tiến hành đào tạo hoặc đào tạo lại cho họ.

Với cá nhân bộc lộ sự xuất sắc nằm trong diện quy hoạch thì cũng cần đào tạo để họ có đủ năng lực đảm đương công việc mới trong tương lai.

- Sử dụng trong việc tạo động lực, nâng cao tinh thần cho nhân viên:

Với những nhân viên đạt danh hiệu và kết quả cao trong các đợt đánh giá thi đua, tổ chức có thể vinh danh họ trước tập thể lao động. Điều này thể hiện sự trân trọng, bày tỏ sự tri ân chân thành, ngưỡng mộ trước họ. Việc làm này không chỉ tạo động lực tinh thần rất lớn cho bản thân người có thành tích cao, mà còn khuyến khích những thành viên khác trong tổ chức phấn đấu đạt thành tích cao hơn.

- Sử dụng trong cải thiện môi trường và điều kiện làm việc:

Phản hồi trong đánh giá là cơ hội rất tốt để người quản lý và nhân viên tìm hiểu thực trạng môi trường, điều kiện lao động hiện tại. Trên cơ sở phân tích các khó khăn, thuận lợi, nhà quản lý và nhân viên có thể đưa ra được các sáng kiến cải thiện điều kiện, môi trường lao động cho chính họ.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc

1.4.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Đặc điểm sản xuất kinh doanh:

Mỗi một doanh nghiệp có đặc điểm sản xuất kinh doanh khác nhau thì phương pháp đánh giá thực hiện công việc cũng khác nhau. Ví dụ: Việc ĐGTHCV của doanh nghiệp sản xuất sẽ khác với doanh nghiệp dịch vụ. Vì đối tượng tác động chính của nhân viên ở đây cơ bản là khác nhau: con người (khách hàng), máy móc (công nghệ, trang thiết bị, dụng cụ sản xuất).

- Hiện trạng của bộ máy quản lý, phân quyền, phân cấp:

Một bộ máy công kênh sẽ không chỉ gây lãng phí tài nguyên mà còn rất khó vận hành. Công tác ra quyết định về các hoạt động ĐGTHCV sẽ gặp trở ngại, khó khăn bởi các quy trình mang nặng tính hình thức.

- Năng lực của lãnh đạo, quản lý các cấp và năng lực của bộ phận quản trị nhân lực:

Lãnh đạo, quản lý là những người quyết định phân bổ nguồn lực cũng như triển khai công tác ĐGTHCV. Trong đó, phòng Quản trị nhân lực có trách nhiệm chính trong việc tham mưu cho ban lãnh đạo điều hành toàn bộ công tác liên quan như: thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá, quy trình đánh giá, phương pháp đánh giá, lựa chọn, đào tạo nhân viên đánh giá, đồng thời kiểm soát các hoạt động liên quan ở tất cả các bộ phận, phòng ban... Do vậy, trình độ chuyên môn của người làm công tác quản trị nhân lực có tầm ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác ĐGTHCV trong toàn công ty.

- Phân tích công việc:

Sản phẩm chính của phân tích công việc là bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Có thể nói phân tích công việc là yếu tố quan trọng nhất, quyết định đến sự thành công của một hệ thống ĐGTHCV. Nó giúp xác định chính xác khả năng nào là cần thiết, năng lực, tiêu chí nào mới là yếu tố quyết định tới kết quả cuối cùng.

- Tính chủ quan của người đánh giá:

Trong nhiều trường hợp, yếu tố tình cảm và định kiến lại chi phối kết quả đánh giá. Ví dụ: Do có định kiến hoặc do quý mến một vài cá nhân nào đó mà nhà quản lý có thể đánh giá theo cảm tính chủ quan của mình mà gây sai lệch kết quả đánh giá. Tác hại của nó là rất lớn đến động lực làm việc của người lao động cũng như các vấn đề khác trong quản lý nhân lực.

1.4.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- Đối thủ cạnh tranh:

Đối thủ cạnh tranh là yếu tố tác động tới toàn bộ hoạt động sản xuất, kinh doanh nói chung và hoạt động ĐGTHCV nói riêng của doanh nghiệp. Thông qua việc ghi nhận và phản ánh trung thực thành tích cũng như năng lực của người lao động, ĐGTHCV giúp họ tăng năng suất, chất lượng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cạnh tranh việc làm với đối thủ.

- Các quy định luật pháp của nhà nước:

Việc xây dựng và ban hành các quy định, quy chế về ĐGTHCV phải đảm bảo tuân thủ pháp luật, dựa trên nền tảng cơ bản là đảm bảo quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động. Quản lý lao động đúng pháp luật, không vi phạm quyền lợi, nhân phẩm của người lao động sẽ nâng cao hình ảnh cũng như vị thế của doanh nghiệp.

- Các yếu tố kinh tế - văn hóa - xã hội:

Các vấn đề dân số, việc làm, ổn định kinh tế, văn hóa tổ chức... không chỉ ảnh hưởng đến quan điểm, triết lý kinh doanh, phương pháp đãi ngộ mà còn ảnh hưởng tới sự phát triển bền vững, hình ảnh và danh tiếng của tổ chức. Do đó, tổ chức cần nghiên cứu kỹ các yếu tố này để áp dụng các phương pháp ĐGTHCV sao cho hiệu quả nhất.

1.5. Kinh nghiệm và bài học đánh giá thực hiện công việc ở các đơn vị khác

1.5.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại một số công ty

Do đặc thù sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp có cách tiếp cận, áp dụng phương pháp và triển khai ĐGTHCV riêng, phù hợp với tình hình thực tế của tổ chức. Dưới đây là kinh nghiệm được rút ra từ chính thực tế đánh giá của các tổ chức có mô hình tương tự với Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

- Công ty TNHH Tamron Optical Việt Nam.

Công ty TNHH TAMRON OPTICAL VIET NAM (TOV), là công ty 100% vốn đầu tư của Nhật Bản, được thành lập theo giấy phép đầu tư số 012043000434 cấp ngày 04/05/2012 bởi Ban quản lý các Khu công nghiệp và chế xuất Hà Nội, đóng địa chỉ tại lô 69B & 70A KCN Nội Bài, Sóc Sơn, Hà Nội. Với nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quang học từ Tập đoàn Tamron Nhật Bản, Tamron Optical Việt Nam là chuyên gia trong việc thiết kế, gia công, lắp ráp, sản xuất các linh kiện, thiết bị ở thị trường Việt Nam như: các loại thấu kính, các sản phẩm, thiết bị dùng thấu kính.

Việc đo lường kết quả ĐGTHCV của người lao động tại TOV dựa trên bảng đánh giá nhân sự hàng năm và bảng tiêu chuẩn đánh giá thưởng - tăng lương (*Phụ lục 2.2, 2.3*).

Các tiêu chí trong bản đánh giá trên được cập nhật, thay đổi hàng năm dựa vào mục tiêu của công ty, của các phòng ban và theo bản mô tả công việc của từng vị trí. Các tiêu chí đánh giá được phân thành ba mục chính với tỷ lệ trọng số khác nhau phục vụ cho việc tính thưởng, tăng giảm lương và các hoạt động quản trị khác như: hiệu quả công việc (70%), thái độ làm việc (15%), năng lực làm việc (15%). Các mục chính này lại được chia thành các tiêu chí nhỏ hơn với tỷ lệ khác nhau. Các tiêu chí nhỏ đó được đánh giá theo 5 cấp độ.

Bên cạnh cách tính điểm thưởng, công ty cũng áp dụng cách tính điểm phạt tương ứng. Để kết hợp thưởng phạt hài hòa, tuân thủ pháp luật, công ty đã chia tỷ lệ tính điểm thưởng theo 7 cấp độ. Tất cả phương pháp trên được diễn giải bằng văn bản cụ thể, tạo thuận lợi cho NLĐ thi hành và thực hiện theo.

- Công ty TNHH Minda Việt Nam

Công ty TNHH Minda Việt Nam là công ty 100% vốn nước ngoài thuộc tập đoàn Minda của Ấn Độ. Nhà máy sản xuất của công ty đặt tại khu công nghiệp Bình Xuyên, huyện Bình Xuyên, tỉnh Vĩnh Phúc, cách Hà Nội khoảng 40km. Đây là dự án đầu tư nước ngoài thứ 2 của hãng, sau nhà máy tại Indonesia. Công ty cung cấp các thiết bị điện sử dụng cho xe máy, ô tô của các hãng như Yamaha, Suzuki, Honda và VMEP.

Quy trình ĐGTHCV (*Phụ lục 2.4*) của Minda đã được văn bản hóa và xem xét chỉnh sửa, cập nhật hàng năm. NLĐ được chia làm 12 cấp bậc để phân quyền đánh giá, xếp loại. Kết quả ĐGTHCV dựa trên tổng điểm của 04 bộ tiêu chí với điểm số lớn nhất tương ứng là: bảng đánh giá thành tích cá nhân (MPCP/KRAs ~ 70 điểm), bảng đánh giá mục tiêu thành tích tập thể (BEST ~ 10 điểm), bảng kỹ năng cá nhân (SKILL ~ 10 điểm), bảng năng lực cá nhân (COMPETENCE ~ 10 điểm). Với chu kỳ đánh giá 6 tháng/ lần. Điểm số được tổng hợp làm cơ sở xếp hạng NLĐ theo 05 cấp độ: A⁺, A, B, C,

D: (*Phụ lục 2.5*). Tùy vào kết quả và hiệu quả sản xuất kinh doanh hàng năm, công ty sẽ điều chỉnh số lượng các cấp độ khác nhau theo nguyên tắc: kinh doanh càng hiệu quả, càng có nhiều người được xếp thứ hạng cao (*Phụ lục 2.6*), tương ứng với đó là các chính sách lương và phúc lợi cũng tăng theo. Ví dụ như: Với NLD đạt mức xếp hạng A⁺ hai năm liền sẽ được tăng lương đặc biệt, được cử đi học tập và nghiên cứu tại công ty mẹ, được cân nhắc lên các vị trí cao hơn, được thưởng một chuyến nghỉ dưỡng dài ngày cùng với gia đình tại bất cứ địa điểm nào tại Ấn độ. Và một số đặc quyền khác được nêu trong quy trình ĐGTHCV.

Với mỗi vị trí công việc, do đặc thù và tính chất khác nhau, cho nên nội dung bên trong các bảng sau cũng khác: bảng đánh giá thành tích cá nhân (MPCP/KRAs), kỹ năng làm việc (SKILL) và bảng yêu cầu năng lực cá nhân (COMPETENCE). Các bảng này được miêu tả trong (*Phụ lục 2.7*), (*Phụ lục 2.8*), (*Phụ lục 2.9*).

Để gắn chặt thành tích cá nhân vào tập thể, điểm đánh giá mục tiêu thành tích tập thể (BEST) là một phần trong tổng điểm của mỗi cá nhân. Cụ thể nêu trong (*Phụ lục 2.10*).

Có thể nhận thấy, phương pháp ĐGTHCV tại Công ty TNHH Minda Việt Nam rất chuyên nghiệp và chi tiết, các mục tiêu, chỉ tiêu được xác định rõ ràng, dễ hiểu. Tuy nhiên, để duy trì được tính hiệu quả và giữ được tính đồng bộ, công ty sẽ tốn rất nhiều nhân lực để vận hành. Cần phải đầu tư máy móc, trang thiết bị công nghệ thông tin, nhân lực mới có thể quản lý tốt được.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho đánh giá thực hiện công việc tại

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam

Thứ nhất, phương pháp nào cũng có những ưu điểm và tồn tại nhược điểm song hành. Không có phương pháp nào là hoàn hảo mà chỉ có phương pháp phù hợp nhất. Do đó, để hệ thống ĐGTHCV phát huy được hiệu quả tối

đa, tổ chức và cá nhân đều gặt hái được thành công thì nhà quản lý phải hiểu được bản chất của từng phương pháp, lựa chọn và vận dụng linh hoạt, điều chỉnh sao cho phù hợp với điều kiện cụ thể, thực tế của đơn vị mình.

Thứ hai, để xây dựng và thực hiện thành công một chương trình ĐGTHCV, hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý và phục vụ được yêu cầu quản lý. Do đó, người quản lý cần làm tốt công tác phân tích công việc, từ đó xây dựng các tiêu chí ĐGTHCV sát với thực tế của từng vị trí công việc, yêu cầu công việc cụ thể, mục tiêu cụ thể của từng đơn vị.

Thứ ba, hệ thống ĐGTHCV phải nhận được đồng thuận và ủng hộ của người lao động. Để đạt được như vậy, ngoài việc các phương pháp, quy định, tiêu chí phải dễ hiểu, phù hợp với yêu cầu công việc thì công tác truyền thông, đào tạo, huấn luyện về ĐGTHCV là vô cùng quan trọng.

Thứ tư, hệ thống ĐGTHCV phải có đủ công cụ để phân biệt, phân loại người hoàn thành tốt và những người không hoàn thành tốt. Điều này có nghĩa, hệ thống ĐGTHCV phải đảm bảo kết quả đánh giá là độc lập lên cùng đối tượng về cơ bản là giống nhau.

Thứ năm, cần đặc biệt chú ý tránh các lỗi hay gặp trong ĐGTHCV như: Lỗi thiên vị, đánh giá kết quả chỉ dựa vào mối quan hệ bạn bè, họ hàng. Lỗi định kiến do tập tục văn hóa khác biệt như quê quán, giới tính, vùng miền. Hay lỗi tiêu chí, xây dựng chỉ tiêu chấm điểm quá cao hoặc quá thấp, thiếu thực tế...

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN PHẨM THÉP VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

Địa chỉ: Lô 43 KCN Nội Bài – Quang Tiến – Sóc Sơn – Hà Nội.

Điện thoại: (024) 35820537

Fax: (024) 35820538

Website: <http://www.vsp-jp.com/>

Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam (VSP) được thành lập vào năm 1997, là liên doanh giữa 03 tập đoàn của Nhật Bản là: NIPPON STEEL PIPE, SUMITOMO CORP, SUMIKIN PIPE & TUBE, có vốn điều lệ là 3,5 triệu USD. Bắt đầu với 01 nhà xưởng nhỏ diện tích 5,000 m², trải qua 5 nhiệm kỳ dẫn dắt của các Tổng Giám Đốc, hiện nay VSP có 03 nhà máy với tổng diện tích 20.000 m². VSP là công ty hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất ống thép các bon và ống thép không rỉ cao cấp phục vụ cho ngành công nghiệp ô tô, xe máy tại Việt Nam.

Sản lượng khi mới đi vào vận hành là 80 tấn/tháng, đến nay đã là 2.300 tấn/tháng. Trong hơn hai thập kỷ hình thành và phát triển, VSP không chỉ thành công về việc mở rộng cơ sở hạ tầng mà còn đạt nhiều mục tiêu về tài chính, doanh số tăng trưởng nhảy vọt như: 1 triệu USD năm 1998, 26 triệu USD năm 2008, 33 triệu USD năm 2018. Ban đầu, VSP là đối tác duy nhất cung cấp khung xe máy cho Công ty Honda Việt Nam. Sau đó, VSP đã vươn lên chiếm lĩnh và mở rộng thị trường, trở thành đối tác uy tín số một của nhiều thương hiệu nổi tiếng như: Toyota Motor Việt Nam năm 1998, Yamaha Motor Việt Nam năm 2003, Suzuki Việt Nam năm 2004, Piaggio Việt Nam năm 2009, gần đây là Vinfast năm 2019 và nhiều tên tuổi khác trong ngành công nghiệp phụ trợ liên quan.

Để duy trì đà tăng trưởng và phát triển ổn định này, không thể không nói tới các chính sách, tầm nhìn, triết lý quản lý con người, quản trị kinh doanh, ĐGTHCV được thừa hưởng từ tập đoàn liên doanh ở Nhật Bản.

Các mốc lịch sử:

- Tháng 6/1997: Thành lập công ty, khởi công xây dựng nhà máy đầu tiên trên lô đất 10.000 m².

- Tháng 11/1997: Chiếc máy cắt ống đầu tiên đi vào hoạt động. Toàn bộ công ty khi đó có 11 nhân viên. Thời điểm này, ống dài được nhập khẩu từ Thái Lan về VSP gia công, tạo ra những chi tiết khung, gầm xe máy Super Dream nội địa đầu tiên tại Việt Nam. Có thể nói gần 100% khung xe máy Super Dream của Honda Việt Nam lúc này là do VSP sản xuất.

- Tháng 5/2001: Để chủ động không phụ thuộc Thái Lan, dây chuyền sản xuất ống dài số 01 được nhập khẩu về. Công nghệ sản xuất ống dài này lần đầu tiên xuất hiện tại Việt Nam. Nó được vận hành và bảo trì trực tiếp bởi các kỹ sư, công nhân người Việt Nam và các chuyên gia người Nhật Bản của VSP.

- Tháng 2/2010: Nhận thấy tiềm năng phát triển của thị trường xe máy, ô tô nội địa sẽ tăng mạnh, đón đầu xu thế, ban lãnh đạo công ty đã quyết định đầu tư mua thêm đất, mở rộng nhà xưởng số 2.

- Tháng 12/2011: Xây dựng nhà xưởng số 3, đầu tư nâng tổng số máy cắt lên hơn 20 chiếc.

- Tháng 5/2012: Nhập khẩu dây chuyền sản xuất ống dài số 2.

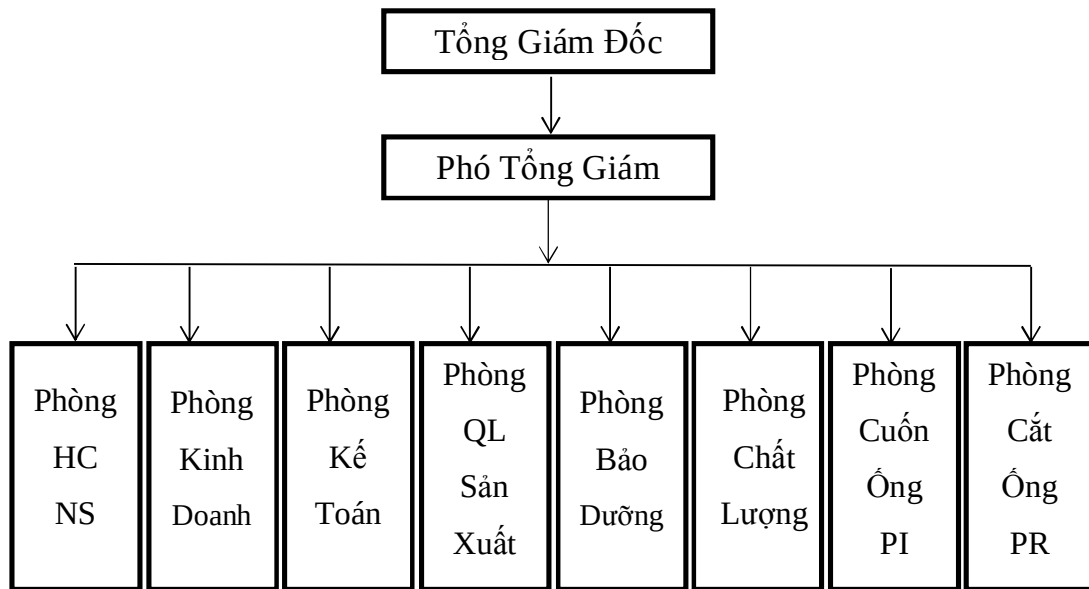
- Tháng 2/2013: Bắt đầu xuất những lô hàng ống thép không rỉ chất lượng cao đầu tiên. Ở Việt Nam lúc này, chỉ có duy nhất VSP là đủ năng lực sản xuất.

- Tháng 6/2019: Đổi tên: Công ty TNHH Việt Nam Nippon Steel Pipe

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam

Công ty đăng ký hoạt động kinh doanh tại Việt Nam dưới hình thức Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên, pháp nhân chịu trách nhiệm chính là Tổng Giám Đốc.

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị theo kiểu trực tuyến – chức năng. Tổng Giám Đốc, Phó Tổng Giám Đốc là người Nhật Bản, họ đều là các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, công nghệ chế tạo được công ty mẹ trực tiếp tuyển dụng và cử sang VSP làm việc theo nhiệm kỳ 4 năm/lần. Tất cả các quyết sách, tầm nhìn ở tầm vĩ mô, chiến lược do hai giám đốc này xây dựng dưới sự định hướng và chấp thuận của ban điều hành tại công ty mẹ ở Nhật Bản. Tiếp theo, bên dưới giám đốc là 08 trưởng bộ phận chuyên trách, quản lý, thừa hành các nhiệm vụ chức năng chuyên môn. Bên trong các bộ phận, bên dưới các trưởng phòng là các phó phòng, nhân viên, công nhân vận hành chính, phụ.



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự - VSP)

Sơ đồ 2.1 thể hiện cơ cấu tổ chức của VSP khá mạch lạc, việc phân chia nhiệm vụ giữa các phòng ban vì thế rất dễ dàng và tránh được sự chồng chéo. Chi tiết như miêu tả trong phụ lục 3.6. Đây là thuận lợi trong việc xây dựng các tiêu chí ĐGTHCV sát với đặc thù công việc của từng vị trí trong các phòng ban. Tuy nhiên, ban quản trị phải chỉ đạo, quyết định rất nhiều việc,

đòi hỏi người đứng đầu phải có tâm, có tầm, có kinh nghiệm và kiến thức rộng.

2.1.3. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam

- Ngành nghề hoạt động và sản phẩm chính:

Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam là công ty tiên phong trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh các sản phẩm ống thép các bon và ống thép không rỉ cao cấp phục vụ ngành công nghiệp ô tô - xe máy tại thị trường Việt Nam. Với sự hỗ trợ từ công ty mẹ, hoạt động chính của công ty là sản xuất phục vụ đơn hàng của các công ty như Honda Việt Nam, Yamaha Việt Nam, SYM Việt Nam... Các hoạt động như quảng cáo, tiếp thị, tìm kiếm khách hàng gần như do công ty mẹ đảm nhận và hỗ trợ. Chính vì vậy sản phẩm và thời gian làm việc chủ yếu của NLD tại VSP liên quan tới sản xuất, đảm bảo chất lượng và thời gian bàn giao sản phẩm.

- Đặc điểm trang thiết bị công nghệ:

Hai dây chuyền sản xuất ống thép (cuốn ống - PI) bằng công nghệ hàn điện trở tiên tiến nhất thế giới hiện nay là điểm nổi bật trong nhà xưởng số 1 của VSP. Chỉ với 5 người trong mỗi ca làm việc/một dây chuyền là đã đủ đáp ứng nhu cầu sản xuất ống dài cho toàn bộ công ty.

Hơn hai mươi máy cắt, máy mài tự động và năm máy đột lỗ được bố trí tại nhà xưởng số 2 và số 3 có nhiệm vụ gia công các ống dài thành các chi tiết ngắn, nhỏ hơn. Do yêu cầu về chất lượng, công ty phải tiêu tốn khá nhiều nhân lực vận hành các máy này, đặc biệt là công đoạn kiểm định bề mặt sản phẩm.

Sau các quá trình gia công, thành phẩm cuối cùng là các chi tiết ống thép với chiều dài và đường kính khác nhau. Chúng được bảo quản, lưu kho

và kiểm định chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 trước khi bàn giao cho khách hàng.

Triết lý sản xuất của công ty trong suốt chiều dài lịch sử là không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm cũng như các hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty. Công ty đã sớm áp dụng các tiêu chuẩn sản xuất, quy tắc an toàn như: an toàn chung, an toàn cháy nổ, an toàn hóa chất, các tiêu chuẩn về môi trường ISO14001, tiêu chuẩn 5S và sản xuất tinh gọn LEAN.

Tuy nhiên, điểm yếu nhất hiện nay phải kể đến đó chính là các quy trình quản lý sản xuất kinh doanh. Ví dụ như kết quả sản xuất sau mỗi công đoạn được viết tay vào các thẻ giấy, số liệu tổng hợp được nhập thủ công vào phần mềm Excel để xử lý. Đây là cách làm khá lỗi thời, đã rất cũ. Với tình hình hiện nay, chúng không còn phù hợp và chưa tận dụng được các tiến bộ của khoa học thông tin.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty

Từ năm 1997 đến nay số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam không ngừng tăng lên.

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của VSP theo chuyên môn 2014 – 2018

Nhóm	Lao động	2014		2015		2016		2017		2018	
		Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)
1	Quản lý	32	16.1	35	17.5	33	15.4	35	15.4	36	15.5
2	Công nhân chính	140	70.4	137	68.5	152	71.0	163	71.8	167	71.7
	Công nhân phụ	27	13.6	28	14.0	29	13.6	29	12.8	30	12.9
Tổng số		199	100	200	100	214	100	227	100	233	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự VSP)

Bảng 2.1 thể hiện đặc thù thiên về các hoạt động sản xuất, cố gắng rút ngắn chu kỳ hoạt động, tăng tỷ trọng thời gian tác nghiệp trong tổng quỹ thời gian lao động. NLĐ được chia làm 02 nhóm: Nhóm 1 là các nhân viên quản

lý sản xuất kinh doanh các loại và Nhóm 2 là các công nhân chính, công nhân phụ. Từ năm 2014 đến 2018, nhân sự tập trung nhiều tại Nhóm 2 có tỷ lệ 82,5% - 84,6%. NLD Nhóm 1 chỉ chiếm từ 15,4% – 17,5%.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của VSP theo giới tính từ năm 2014 – 2018

T T	Chỉ tiêu	2014		2015		2016		2017		2018	
		Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)
1	Nam	149	74,9	149	74,5	171	77,0	175	77,1	181	77,7
2	Nữ	50	25,1	51	51,0	51	23,0	52	22,9	52	22,3
	Tổng số	199	100	200	100	222	100	227	100	233	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự VSP)

Theo bảng 2.2, tỷ lệ lao động nữ trong toàn công ty thấp hơn tỷ lệ lao động nam, chỉ chiếm từ khoảng 22,3% đến 25,1%. Nguyên nhân là do tính chất công việc và đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty là sắt thép, máy móc cơ khí nhiều. Ngành này chủ yếu làm các công việc nặng nhọc vất vả, phù hợp với lao động là nam giới như: nâng, hạ, cắt, gọt, đột, mài... Lao động nữ trong công ty chủ yếu làm việc ở các phòng, ban hành chính, văn phòng hoặc các công việc sản xuất yêu cầu sự tỉ mỉ, khéo léo, mài sửa, kiểm tra sản phẩm thủ công.

Cơ cấu lao động được thể hiện trong bảng 2.3. Lượng lao động trình độ phổ thông cao hơn hẳn đội ngũ lao động qua đào tạo nghề, trình độ đại học, cao học. Từ năm 2014 – 2018, lao động có trình độ trung cấp, nghề tăng đột biến từ 6,0% - 12,9%. Đây là kết quả của chính sách tuyển dụng đáp ứng yêu cầu thực tế là nâng cao năng lực và kỹ năng của đội ngũ vận hành máy.

Chính sách đào tạo, khuyến khích người làm công tác quản lý, giám sát chủ động nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn làm cho số lượng lao động quản lý và lao động chuyên môn có năng lực, kiến thức kỹ năng tăng dần từ 27,6% - 31,8% (Tổng của 1,2,3).

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của VSP theo trình độ từ năm 2014 – 2018

T T	Chỉ tiêu	2014		2015		2016		2017		2018	
		Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)
1	Cao học, Đại học	31	15,6	31	15,5	32	14,4	33	14,5	33	14,2
2	Cao đẳng	12	6,0	13	6,5	12	5,4	11	4,8	11	4,7
3	Trung cấp, nghề	12	6,0	14	7,0	18	8,1	25	11,0	30	12,9
4	LĐ phổ thông	144	72,4	142	71,0	160	72,1	158	69,6	159	68,2
	Tổng số	199	100	200	100	222	100	227	100	233	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự VSP)

2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam một số năm gần đây

Kết quả kinh doanh, các chỉ số tài chính phản ánh tình hình vận hành sản xuất của doanh nghiệp. Các thông số này tăng trưởng khá tích cực trong 5 năm gần đây tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

Bảng 2.4: Kết quả sản xuất kinh doanh giai đoạn 2014 – 2018 của VSP

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2014	2015		2016		2017		2018	
				Kết quả	(%) so với 2014	Kết quả	(%) so với 2015	Kết quả	(%) so với 2016	Kết quả	(%) so với 2017
1	Tổng doanh thu	Tỷ VNĐ	534	548	2,62	627	14,42	690	10,05	767	11,16
2	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ VNĐ	48,3	57,5	19,05	62,1	8,00	64,4	3,70	73,6	14,29
3	Tổng số NLĐ	Người	199	200	0,50	222	11,00	227	2,25	233	2,64
4	Lương bình quân tháng	Triệu VNĐ/ Người	9,85	10,55	7,11	11,11	5,31	11,53	3,78	11,99	3,99
5	NSLĐ bình quân tháng	Triệu VNĐ/ Người	224	228	2,11	235	3,08	253	7,62	274	8,30

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự VSP)

Bảng 2.4 cho thấy, doanh thu và lợi nhuận của Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam không ngừng tăng qua các năm. Doanh thu tăng từ 534 – 767 tỷ VNĐ. Lợi nhuận tăng từ 48,3 – 73,6 tỷ VNĐ. Đây là yếu tố quyết

định tới việc lương tháng của NLD tăng liên tục từ 9,85 – 11,99 triệu VNĐ/người/tháng. Năng suất lao động bình quân cũng tăng liên tục từ 224 – 274 triệu VNĐ/người/tháng. Có được những thành tích trên phải kể đến sự đóng góp của NLD và một phần không nhỏ của của hệ thống ĐGTHCV mang lại.

2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam

2.2.1. Về việc xây dựng ban hành các quy định đánh giá thực hiện công việc

Các quy định liên quan tới ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam đã được thiết lập để hướng tới sự thỏa mãn cao nhất của ba yếu tố cấu thành một hệ thống ĐGTHCV hoàn chỉnh gồm: Tiêu chuẩn đánh giá; Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu chí đánh giá được nêu lên trong tiêu chuẩn đánh giá; Phản ánh kết quả của sự đo lường đó tới các bên hữu quan.

Xuất phát từ tầm nhìn và mục tiêu, công ty đã xây dựng quy định về chức năng, trách nhiệm, quyền hạn của các phòng ban (*Phụ lục 3.6*). Dựa vào quy định này, người đứng đầu các phòng ban xác định phạm vi hoạt động của mình, từ đó có cơ sở xây dựng mục tiêu của phòng, các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn công việc... tương ứng.

Các bảng mô tả công việc cho các vị trí làm việc khá rõ ràng. Ví dụ vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuộn ống như ở bảng 2.5 được được kết nối với các vị trí quản lý cấp trên, dưới cụ thể trong lưu đồ ở *phụ lục 3.8*.

Bảng 2.5 là bản mô tả công việc điển hình đang có tại VSP.

Bảng 2.5: Bản mô tả công việc (vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuộn ống)

STT	Nội dung công việc
-----	--------------------

01	Lập kế hoạch sản xuất và báo cáo tiến độ của dây chuyền cuốn ống
02	Quản lý hàng hóa tồn kho ống dài
03	Theo dõi quân số, chấm công cho nhân viên trong bộ phận
04	Các công việc khác theo yêu cầu của trưởng bộ phận

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Có thể nhận thấy nội dung bản mô tả công việc như vậy mới chỉ liệt kê những nhiệm vụ, trách nhiệm cơ bản. Nó còn thiếu rất nhiều thông tin để trở thành một bản mô tả công việc hoàn chỉnh như:

Thứ nhất là thông tin chung về công việc như mã số, tên gọi, cấp bậc, ngày lập... phục vụ công tác liệt kê, tổng kết làm cơ sở xây dựng bức tranh tổng thể, định biên nhân sự của toàn công ty, và các nghiệp vụ quản lý khác về sau.

Thứ hai là quyền hành của người thực hiện công việc, thể hiện giới hạn hay phạm vi trách nhiệm được thể hiện ví dụ như: quyết định về tài chính; chỉ đạo giám sát nhân viên dưới quyền...

Thứ ba là mối quan hệ trong công việc: Cần ghi rõ các mối quan hệ chủ yếu của người thực hiện với các bên liên quan là gì.

Thứ tư là các điều kiện làm việc để thực hiện công việc đó: Các điều kiện về môi trường lao động, trang thiết bị dụng cụ và các điều kiện khác liên quan.

Về yêu cầu năng lực của người thực hiện công việc, Bảng 2.6 thể hiện một bản yêu cầu điển hình tại công ty. Nó được trích ra từ (Phụ lục 3.8).

Bảng 2.6: Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc (Vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuốn ống)

STT	Yêu cầu	Mức độ đáp ứng
01	Trình độ học vấn tối thiểu	Đại học
02	Kinh nghiệm tối thiểu	3 năm
03	Trình độ tiếng Anh	Thành thạo nói và viết
04	Kỹ năng giao tiếp	Kỹ năng đàm phán và mối quan hệ
05	Kỹ năng máy tính	Thành thạo tin học văn phòng, AutoCad...
06	Kỹ năng khác	Báo cáo và lập báo cáo

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Nội dung một bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc như vậy cũng khá đầy đủ, tuy nhiên để hoàn chỉnh, nó cần bổ sung thêm phần thông tin chung như tên gọi, mã số, ngày lập...

Dựa vào nội dung 02 bản trên của tất cả các vị trí việc làm trong công ty, người phụ trách xây dựng bản tiêu chuẩn công việc áp dụng chung cho NLD các nhóm như miêu tả ở bảng 2.7 và bảng 2.8 bên dưới.

Bảng 2.7: Bản tiêu chí đánh giá Nhóm 1

STT	Tiêu chí	Trọng số I	Trọng số II	Điểm số			
				NLD	TP TT	TP HCNS	TGD
01	Tự đánh giá kết quả kết quả theo mục tiêu đã lập	40%	80%				
02	Biết lập kế hoạch cải tiến hoàn thành mục tiêu		20%				
03	Thái độ: Chủ động, không cần chỉ đạo hoặc thúc ép thực hiện, sẵn sàng đương đầu thử thách	60%	10%				
04	Kiến thức: Có nền tảng kiến thức phù hợp		30%				
05	Năng lực lập kế hoạch và sáng tạo		30%				
06	Kỹ năng giao tiếp		15%				
07	Khả năng phối hợp		15%				

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Bảng 2.8: Bản tiêu chí đánh giá Nhóm 2

STT	Tiêu chí	Điểm (1-5)
01	Đi làm đều, đúng giờ	
03	Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động	
04	Tiêu chuẩn an toàn lao động và 5S	
05	Tinh thần tập thể	
06	Chất lượng công việc	
07	Kỹ năng vận hành máy móc, thiết bị	
08	Kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp	
09	Thái độ làm việc và tinh thần tập thể	
10	Sáng tạo, năng động	
11	Khả năng lãnh đạo	

12	Kỹ năng thích nghi	
----	--------------------	--

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Điểm số các tiêu chuẩn 1, 2 trong bảng 2.7 được người đánh giá cân nhắc thông qua nội dung của bảng 2.9

Bảng 2.9 Bản tự đánh giá & mục tiêu, kế hoạch thực hiện công việc Nhóm 1

I. Tự đánh giá về kết quả thực hiện 3 mục tiêu chính của năm cũ. (Các số liệu cần thể hiện rõ ràng, mạch lạc)			
STT	Mục tiêu	% thời gian thực hiện trong tổng thời gian làm việc	% kết quả so với mục tiêu cần đạt
01	Nội dung mục tiêu số 1		
02	Nội dung mục tiêu số 2		
03	Nội dung mục tiêu số 3		
Tổng		100%	?%/100%
II. Thành tích nổi bật trong năm đã đạt được			
III. Mục tiêu của năm mới, kế hoạch thực hiện...			
STT	Mục tiêu		
01	Nội dung mục tiêu số 1		
02	Nội dung mục tiêu số 2		
03	Nội dung mục tiêu số 3		
IV. Khảo sát ý kiến về mức độ thỏa mãn trong công việc. Đánh giá theo các mức độ như sau: Tồi, Trung bình, Khá, Tốt, Xuất sắc			
STT	Nội dung khảo sát		Mức độ thỏa mãn
01	Nội dung công việc		
02	Các mối quan hệ trong công việc		
03	Lương bổng và phúc lợi		
V. Ý kiến cá nhân về môi trường làm việc			
01	Bày tỏ thẳng thắn, thoải mái về ý kiến cá nhân về môi trường làm việc		
02	Các ý kiến khác để cải tiến, cải thiện công việc...		

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Nội dung công việc khác nhau, thì tiêu chuẩn công việc liên quan cũng cần phải khác. Tuy nhiên, công ty đã áp dụng một số tiêu chuẩn công việc giống nhau cho tất cả NLĐ cùng nhóm. Điều này dẫn tới khó phân loại đánh giá hoàn thành công việc của NLĐ, làm giảm ý nghĩa và hiệu quả của công tác ĐGTHCV tại công ty. Nội dung tiêu chuẩn công việc càng cụ thể, chi tiết bao nhiêu thì công tác ĐGTHCV càng được tiến hành thuận lợi bấy nhiêu. Tuy nhiên các tiêu chuẩn này lại khá chung chung. Ví dụ như: tiêu chí “Lập

kế hoạch sản xuất và báo cáo tiến độ của dây chuyền cuốn ống” cần nêu rõ tiến độ khi nào phải xong, nội dung cần đảm bảo những gì... Với tiêu chí “Quản lý hàng hóa tồn kho ống dài” cũng cần có thời gian lưu cụ thể...

Bên cạnh những bảng tiêu chuẩn công việc đã nêu trong bảng 2.7, 2.8 ở trên, công ty cũng xây dựng rất nhiều bản tiêu chuẩn công việc khác. Ví dụ như (Phụ lục 3.9) có tên là bản tiêu chuẩn công việc mài sửa ống dài. Tuy nhiên, nội dung này thực chất chỉ là hướng dẫn thực hiện hoặc vận hành thiết bị.

Về chu kỳ ĐGTHCV, nó được tiến hành hàng năm. Các bước thực hiện với Nhóm 1 và Nhóm 2 là khác nhau. Cụ thể là

- Với Nhóm 1:

Bảng 2.10 Các bước thực hiện ĐGTHCV với Nhóm 1

Bước	Nội dung thực hiện	Trách nhiệm
1	Điều chỉnh, thống nhất nội dung đánh giá trong các bảng 2.7, 2.9 dựa vào bản mô tả công việc (Ví dụ bảng 2.5), tiêu chuẩn với người thực hiện công việc (Ví dụ bảng 2.6)	TGD, các trưởng phòng
2	Tự đánh giá cho điểm các tiêu chí ở bảng 2.7, 2.9	NLĐ Nhóm 1
3	Xem xét nội dung tự đánh giá của NLĐ ở bảng 2.9, tiếp tục cho điểm vào bảng 2.7 lần lượt theo thứ tự: trưởng phòng trực tiếp quản lý, trưởng phòng HCNS, TGD	TGD, TP HCNS, các trưởng phòng
4	Cùng phòng vẫn đánh giá từng NLĐ dựa vào nội dung và các điểm số đã cho trong bảng 2.7 và bảng 2.9	TGD, Trưởng phòng HCNS
5	Xếp hạng NLĐ theo các mức: A ⁺ , A, B, C, D	TP HCNS
6	Cân nhắc chia lại điểm xếp hạng cho nhân viên của các phòng dựa theo sĩ số, kết quả, thành tích nổi bật trong năm	TGD, các trưởng phòng
7	Thông báo kết quả xếp loại	Phòng HCNS

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

- Với Nhóm 2:

Bảng 2.11: Các bước thực hiện ĐGTHCV với Nhóm 2

Bước	Nội dung thực hiện	Trách nhiệm
1	Điều chỉnh, thống nhất nội dung đánh giá trong bảng 2.8 dựa vào bản mô tả công việc (Ví dụ bảng 2.5), tiêu chuẩn với người thực hiện công việc (Ví dụ bảng 2.6)	TGD, các trưởng phòng
2	Cho điểm các tiêu chí đã thống nhất ở bảng 2.8	Các trưởng

		phòng
3	Tổng kết điểm, xếp loại NLĐ theo thang điểm ở bảng 2.12	TP HCNS
4	Cân nhắc chia đều điểm xếp hạng cho các phòng dựa theo sĩ số, kết quả, thành tích nổi bật trong năm	TGD, các trưởng phòng
5	Công bố kết quả ĐGTHCV	TP HCNS

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Bảng 2.12: Bản tiêu chuẩn xếp loại NLĐ Nhóm 2

STT	Điểm	Xếp loại	STT	Điểm	Xếp loại
1	> 54	A ⁺	5	30 – 35	D
2	48 – 53	A	6	24 – 29	E
3	42 – 47	B	7	< 24	F
4	36 – 41	C			

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Nhìn chung, qua các bước thực hiện ĐGTHCV (bảng 2.10 và bảng 2.11) cho thấy việc phản hồi kết quả xếp loại NLĐ là quá trình 1 chiều. Cách tính toán và cho điểm cụ thể từng tiêu chí như thế nào đã không được xác định rõ. Việc cho điểm hoàn toàn là do nhận định chủ quan từ phía người quản lý. Cuộc phỏng vấn NLĐ Nhóm 1 diễn ra trước khi họ biết kết quả xếp loại của mình. Cho nên, cuộc phỏng vấn này chỉ mang ý nghĩa định hướng, áp đặt của người quản lý nhiều hơn là lắng nghe, phản hồi, động viên NLĐ đúng nghĩa.

Việc đã xây dựng tiêu chuẩn bảng xếp hạng theo tổng điểm như ở bảng 2.12, nhưng khi cho điểm xong lại điều chỉnh tùy ý sẽ dẫn tới sự bất nhất, khó khăn cho người thực hiện và người thi hành. Nó còn là nguy cơ dẫn tới nhiều lỗi trong ĐGTHCV.

Để hỗ trợ thêm việc đánh giá và cho điểm vào các bảng đã nêu, công ty đã xây dựng thêm các quy định khen thưởng, xử phạt vi phạm quy định,

khuyến khích NLĐ không ngừng nâng cao năng lực, sáng tạo và chấp hành nội quy công ty như:

Quy định khen thưởng, xử phạt (*Phụ lục 3.10*). Theo quy định này, chỉ khi nào các ý tưởng, sáng kiến đã đi vào thực tế, mang lại kết quả thì NLĐ mới nhận được khen thưởng bằng tiền mặt từ 300,000 VNĐ đến 20 triệu VNĐ. Còn khi chưa mang lại kết quả, các sáng kiến và ý tưởng này chỉ dừng lại ở việc khuyến khích phối hợp giữa các bộ phận, cá nhân nhằm đưa chúng vào áp dụng thực tế. Cũng theo quy định này, tùy vào mức độ vi phạm của NLĐ, Trưởng bộ phận trực tiếp sẽ yêu cầu phạt thẻ Vàng hoặc thẻ Đỏ. Đây là cơ sở để trừ tiền trợ cấp hàng tháng và tiền thưởng cuối năm.

Quy định thưởng thêm do năng suất và chất lượng làm việc trong từng tháng đối với bộ phận mài sửa được nêu trong (*Phụ lục 3.11*). Số tiền tối đa 300,000 VNĐ/người được tính toán dựa theo số lượng khiếu nại của khách hàng và số ngày công chế độ mà NLĐ đã thực hiện.

Việc phê duyệt và ban hành các văn bản liên quan tới nội quy, quy trình thể hiện sự chuyên nghiệp, độc lập của hệ thống, giảm sự phụ thuộc của hệ thống vào yếu tố con người. Cách làm này đảm bảo được tính minh bạch, rõ ràng, có tính kế thừa cao, chúng là cơ sở cho cải tiến, cải tạo về sau. Tuy nhiên, các hướng dẫn cụ thể, các bước cần làm, người chịu trách nhiệm ở mỗi bước như miêu tả trong bảng 2.10 và bảng 2.11 lại chưa được văn bản hoá. Các nội quy liên quan tới thực hiện ĐGTHCV tại công ty hiện nay khá rời rạc và chắp vá. Chúng chưa được hệ thống, tiêu chuẩn hóa và định kỳ rà soát, cải tiến...

2.2.2. Về việc lập kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

2.2.2.1. Xác định mục đích đánh giá và chu kỳ đánh giá

- Thực trạng xác định mục đích ĐGTHCV tại công ty

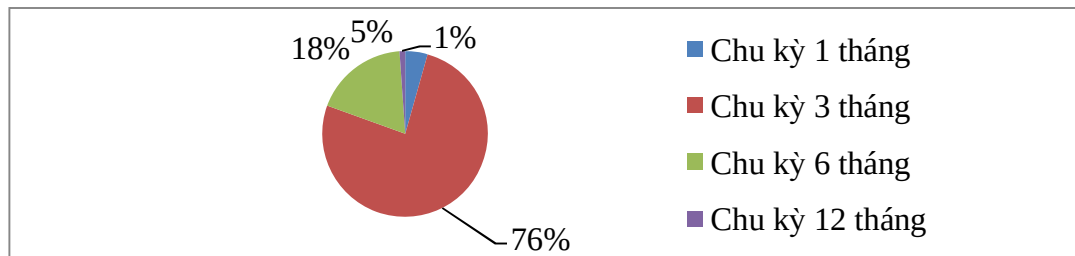
Đối với NLD thuộc Nhóm 1, đa phần đều hiểu đúng mục đích, tầm quan trọng của ĐGTHCV. Tuy một số nhỏ cho rằng mục đích của ĐGTHCV là cơ sở để tăng lương thưởng, song họ đa phần đều là nhân viên mới, chưa kịp nắm vững quy định ĐGTHCV tại công ty.

Đối với NLD thuộc Nhóm 2, hầu hết đều chưa nhìn nhận được mục đích đúng đắn của ĐGTHCV. Đa số cho rằng mục đích chủ yếu là để giúp họ tăng lương, tính thưởng và đây là một công cụ trợ giúp người quản lý trong công tác điều hành hoạt động của bộ phận mình. Kết luận trên được thể hiện khá rõ trong kết quả khảo sát của câu 1, 2.

- Thực trạng xác định chu kỳ ĐGTHCV

Chu kỳ thực hiện ĐGTHCV được tiến hành hàng năm, do trưởng bộ phận phối hợp với bộ phận HCNS thực hiện vào cuối năm, trước kỳ lương năm mới.

Qua phân tích khảo sát ý kiến NLD về mức độ hợp lý của chu kỳ ĐGTHCV hiện nay (*Câu 17*), tác giả thu được kết quả như sau:



Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát mức độ hợp lý của chu kỳ ĐGTHCV

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tại VSP)

Theo biểu đồ 2.1, có tới 76% NLD cho rằng chu kỳ ĐGTHCV nên là 3 tháng. Chỉ một phần rất nhỏ 1% chọn phương án 12 tháng. Điều này chứng tỏ chu kỳ 1 năm hiện tại của công ty là chưa hợp lý. Lý giải cho vấn đề này là:

Thứ nhất, NLD muốn tăng lương nhanh hơn tức là tăng chu kỳ đánh giá.

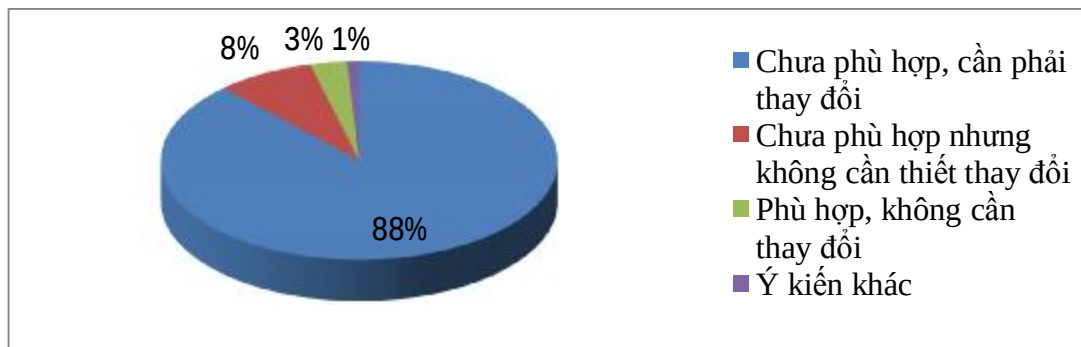
Thứ hai, các phản ánh của trưởng ca về công nhân chính, phụ cho trưởng bộ phận có thể bị thất lạc hoặc bị quên bởi nhiều lý do như: khối lượng thông tin tổng hợp trong cả năm sẽ là cực lớn, đôi khi không thể xử lý được dữ liệu này. Trưởng bộ phận sẽ có xu hướng bị ảnh hưởng bởi sự kiện gần nhất, bỏ sót thông tin hoặc tình trạng chủ quan của người đánh giá... Ngoài ra, chu kỳ đánh giá quá dài còn làm giảm giá trị và trọng lượng các nhận xét của trưởng ca, trưởng nhóm bởi tác động của các nhận xét này là quá chậm đến việc xếp loại đối tượng bị đánh giá. Đây còn là một áp lực lên cá nhân các trưởng nhóm này và cả lên nhà tuyển dụng. Vì muốn làm tốt, họ cần yêu cầu kinh nghiệm làm việc cũng như kỹ năng lãnh đạo.

Thứ ba, NLĐ có thể hoàn thành mục tiêu nhanh hơn, họ muốn sớm được công nhận kết quả, tâm lý muốn tăng lương nhanh hơn.

Qua số liệu khảo sát chi tiết ở câu 17, con số 18% trong biểu đồ 2.1 là do phần lớn NLĐ Nhóm 1 chọn phương án chu kỳ ĐGTHCV nên là 6 tháng/lần.

2.2.2.2. Xác định tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Cách lập mục tiêu và kết quả đạt được cùng với các tiêu chí chung khác của NLĐ được đánh giá, cho điểm trong bảng 2.7 và 2.8. Tác giả đã khảo sát thông qua bảng hỏi (Câu 22), và kết quả như sau:



Biểu đồ 2.2: Mức độ phù hợp khi đánh giá thực hiện công việc tại VSP

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018)

Biểu đồ 2.2 cho thấy 89% NLD được hỏi cho rằng các tiêu chuẩn, tiêu chí ĐGTHCV hiện tại là chưa phù hợp. Điều này chứng tỏ việc thực hiện triển khai còn tồn tại nhiều bất cập cần khắc phục như:

Các tiêu chí đánh giá, cách cho điểm giống nhau với các vị trí công việc khác nhau dẫn tới khó phân loại và thiếu cơ sở cho việc xác định mức độ hoàn thành công việc. Các công việc khác nhau, không thể có cùng tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá. Hơn nữa, một số tiêu chí bị trùng hợp ví dụ như tiêu chí số 5 trong bảng 2.8 là “Tinh thần tập thể” và tiêu chí số 9 “Thái độ làm việc và tinh thần tập thể” (*Phụ lục 3.3*). Bên cạnh đó, tiêu chí “khả năng lãnh đạo” phải được xem xét đối với NLD làm công tác quản lý là Nhóm 1. Tuy nhiên, tiêu chí này lại chỉ xuất hiện ở bảng 2.8, tiêu chuẩn đánh giá của Nhóm 2, nhóm NLD chủ yếu làm công việc vận hành máy móc và thiết bị trong nhà xưởng.

Về công tác cho điểm từng tiêu chí, điểm tối đa là 5, nhưng cách tính toán cụ thể không nêu rõ. Ví dụ như tiêu chí “Đi làm đều, đúng giờ” ở bảng 2.8 không nêu rõ đều là thế nào thì được 1 điểm hay 5 điểm. Hoặc với việc xây dựng mục tiêu và kế hoạch hành động được đánh giá trong mục 01, 02 của bảng 2.7 liên thông từ bảng 2.9 ra sao, tính toán như thế nào cũng không quy định. Điều này có thể tạo tâm lý thờ ơ, xây dựng các mục tiêu sao cho dễ thực hiện. Thêm vào đó, với việc NLD chỉ được biết điểm xếp loại, không biết chính xác điểm số từng tiêu chí nên sẽ không biết cần phải điều chỉnh vấn đề nào, cần thay đổi cái gì... Thiếu minh bạch trong điểm số là cách làm không hợp lý.

Việc xếp hạng theo khung điểm số ở bảng 2.12 khá rõ ràng, nhưng việc điều chỉnh lại kết quả để thống nhất với các phòng ban khác có thể gây ra tình trạng thiếu nhất quán trong cách cho điểm, phá vỡ tính logic của thang điểm đã xây dựng, gây khó khăn cho người quản lý, thừa hành. Đây có thể là

nguyên nhân chính dẫn tới việc không công bố điểm số cụ thể như hiện nay, tạo nên sự thiếu minh bạch trong hoạt động ĐGTHCV.

Việc xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí cần phải thỏa mãn yếu tố SMART. Để làm tốt công tác này, công ty cần có cơ chế phối hợp thực hiện giữa phòng HCNS và các phòng ban chuyên môn, phát huy sức mạnh tập thể, không nên chỉ dựa vào một cá nhân hay một bộ phận nào như cách làm hiện nay.

2.2.2.3. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

- Lựa chọn người đánh giá:

Vì chất lượng của bản mô tả công việc, tiêu chuẩn với người thực hiện công việc chưa tốt, trách nhiệm cụ thể không rõ. Cho nên, người đánh giá được mặc định là những người cho điểm trong bản đánh giá, tức là các trưởng bộ phận chức năng. Để làm tốt việc này, hàng năm trước kỳ đánh giá, họ thường tham khảo ý kiến của các trưởng ca, giám sát trực tiếp công việc, đồng nghiệp, cấp dưới của đối tượng bị đánh giá. Tuy nhiên, việc lựa chọn người đánh giá và nội dung tham khảo này chỉ mang tính chất sự vụ và phụ thuộc vào năng lực và ý kiến chủ quan của các trưởng phòng.

- Đào tạo người đánh giá:

Theo kết quả khảo sát (*Câu 20*) về công tác đào tạo ĐGTHCV trong bảng 2.13 bên dưới, công ty chỉ áp dụng phương pháp họp hướng dẫn triển khai, không phát tài liệu. Qua tìm hiểu, đây chỉ là một số hướng dẫn của trưởng phòng cho một số trưởng ca trong buổi họp giao ban. Số lượng được đào tạo là rất ít lại không phải là đối tượng chính tác động vào kết quả đánh giá cuối cùng.

Bảng 2.13: Kết quả điều tra về đào tạo ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam

STT	Đào tạo về ĐGTHCV	Khối quản lý SXKD	Khối công nhân
-----	-------------------	-------------------	----------------

		chính, phụ			
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1.	Có	08	22,9	5	3,3
2.	Không	27	77,1	145	96,7
Nếu có, hình thức đào tạo là gì?					
1.	Phát văn bản hướng dẫn cho từng NLĐ	0	0	0	0
2.	Tổ chức lớp tập huấn do Phòng Hành chính nhân sự hướng dẫn.	0	0	0	0
3.	Tổ chức lớp tập huấn dưới sự hướng dẫn của chuyên gia.	0	0	0	0
4.	Họp hướng dẫn triển khai, không phát tài liệu.	08	22,9	5	05
5.	Cả 4 phương án trên	0	0	0	0
Tổng		08	22,9	05	3,3

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

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

Phương pháp đánh giá thang đo đồ họa được áp dụng để có được số liệu tổng hợp làm cơ sở xếp hạng trong toàn công ty. Khi cần điều chỉnh trong bước 06 ở bảng 2.10, và bước 04 ở bảng 2.11, phương pháp so sánh cặp sẽ được áp dụng nhằm cân bằng giữa các yếu tố quản trị. Số liệu khảo sát về phương pháp ĐGTHCV tại công ty (Câu 9) cho thấy đa số ý kiến ở khối người làm quản lý cho rằng các tiêu chí chưa tạo được sự phân biệt về kết quả làm việc giữa các nhân viên, một số cho rằng cách cho điểm các tiêu chí chưa phù hợp. Việc không được công khai phương pháp tính và điểm số cụ thể đã giải thích cho các số liệu ở này.

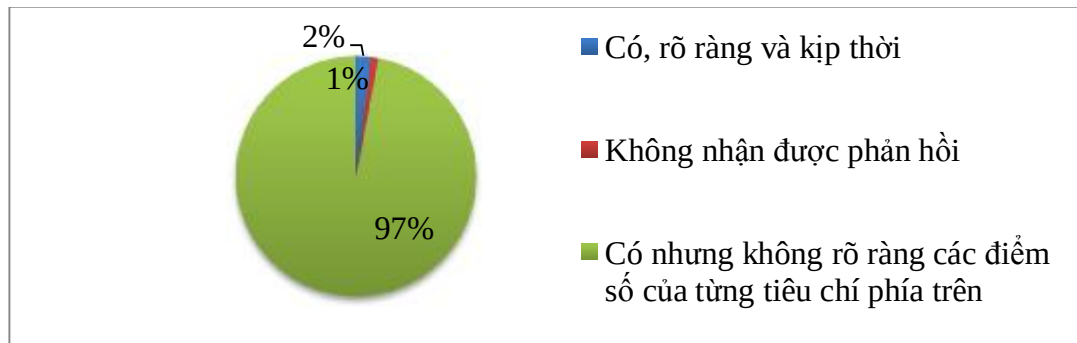
2.2.3. Về tổ chức triển khai đánh giá thực hiện công việc

2.2.3.1. Truyền thông đánh giá thực hiện công việc

Công tác tuyên truyền về đánh ĐGTHCV tại công ty chưa được quan tâm một cách thích đáng. Việc tiếp nhận, giải đáp thắc mắc cho NLĐ mới chỉ

được thực hiện một cách thụ động mang tính chất sự vụ, sau khi phòng HCNS ban hành kết quả xếp loại của toàn công ty.

Qua điều tra (*Câu 12*), tác giả đã thu thập được số liệu về thông tin phản hồi kết quả ĐGTHCV sau mỗi kỳ đánh giá hàng năm như sau:



Biểu đồ 2.3: Kết quả điều tra về thông tin phản hồi của ĐGTHCV

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2018 tại VSP)

Theo biểu đồ 2.3, hầu như toàn bộ NLĐ không nhận được điểm số cụ thể của từng tiêu chí đánh giá. Có thể khẳng định, công tác truyền thông, phản hồi và giải quyết phản hồi của NLĐ về ĐGTHCV tại công ty tuy có nhưng không đi vào thực chất, không thu được hiệu quả rõ rệt. NLĐ chỉ mơ hồ hiểu là cần phải làm tốt hơn nữa các yêu cầu thì mới được đánh giá cao.

2.2.3.2. Phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc

Việc phỏng vấn ĐGTHCV đối với Nhóm 2 là không có. Tuy có một cuộc nói chuyện trực tiếp giữa thành viên Nhóm 1 với Tổng Giám Đốc và Trưởng phòng HCNS nhưng không thể coi đây là một cuộc phỏng vấn ĐGTHCV để giải quyết vấn đề, thẳng thắn, cởi mở theo cả 2 chiều thực thụ. Bản chất cuộc nói chuyện này thiên về định hướng công việc nhiều hơn bởi vì nó diễn ra trước khi công bố kết quả xếp loại NLĐ. NLĐ không có cơ hội phản hồi kết quả ĐGTHCV của mình.

Cho nên phương pháp quản trị mà công ty đang muốn hướng tới sẽ rất khó để thành công. Minh chứng cho điều này đó là việc NLĐ khá thờ ơ trong

việc xây dựng mục tiêu và kế hoạch hành động. Họ cũng nhận được rất ít sự hỗ trợ trong việc thiết lập chúng từ cấp trên.

2.2.3.3. Thực hiện quy trình đánh giá thực hiện công việc

Văn bản cụ thể về quy trình ĐGTHCV như đã miêu tả ở bảng 2.10 và bảng 2.11 là không có. Yêu cầu chi tiết cũng không bắt buộc. Việc thực hiện chủ yếu là tiến hành đánh giá, cho điểm vào các bảng có sẵn. Tuy có quy trình xem xét và điều chỉnh lại tiêu chí, phom mẫu, bảng biểu, nhưng hoạt động này của người phụ trách khá ít và gần như không có.

Việc tính thưởng dựa vào số ngày nghỉ làm của NLĐ trong năm được bộ phận HCNS thực hiện theo công thức đã có. Quy chế thưởng, phạt cũng dễ tính toán và thực hiện.

Cho nên có thể kết luận, việc thực hiện ĐGTHCV theo quy định hiện hành khá đơn giản và không gặp nhiều khó khăn.

2.2.4. Về việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

Kết quả ĐGTHCV được sử dụng vào việc điều chỉnh chính sách như: tuyển dụng; đào tạo và phát triển; duy trì nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc thực hiện lại thường được bắt đầu trước kỳ tăng lương, tính thưởng cuối năm nên dễ làm cho NLĐ hiểu nhầm mục đích, ý nghĩa thực sự của công tác ĐGTHCV.

Bảng 2.14: Kết quả ĐGTHCV giai đoạn 2014 – 2018 tại VSP

T T	Xếp loại	2014		2015		2016		2017		2018	
		Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)	Số người	(%)
1	A ⁺	25	12.6	33	16.5	40	18.0	30	13.2	45	19.3
2	A	44	22.1	53	26.5	43	19.4	35	15.4	42	18.0
3	B	46	23.1	41	20.5	45	20.3	50	22.0	45	19.3
4	C	65	32.7	54	27.0	80	36.0	78	34.4	83	35.6
5	D	16	8.0	15	7.5	12	5.4	30	13.2	15	6.4

6	E	2	1.0	4	2.0	1	0.5	3	1.3	3	1.3
7	F	1	0.5	0	0.0	1	0.5	1	0.4	0	0.0
Tổng số		199	100	200	100	222	100	227	100	233	100

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự VSP)

2.2.4.1. Dùng để chi trả thù lao lao động

Cách trả lương theo vị trí việc làm được áp dụng cho toàn bộ NLD

$$\text{Tiền lương} = \frac{\text{Mức lương vị trí}}{\text{Ngày công chế độ}} \times \text{NC làm việc thực tế}$$

Trong đó:

Mức lương vị trí: Là số tiền lương cố định trả cho nhân viên khi đảm nhận vị trí công việc nhất định. Mức lương này được điều chỉnh hàng năm dựa theo kết quả ĐGTHCV của năm trước đó

Ngày công chế độ: Là tổng ngày công trong tháng trừ đi ngày nghỉ lễ, tết, ngày nghỉ hàng tuần

Bên cạnh tiền lương, NLD còn được trả thưởng như: thưởng chuyên cần (*Phụ lục 3.10*); thưởng chất lượng (chỉ áp dụng với bộ phận mài ống); thưởng sáng kiến cải tiến (*phụ lục 3.11*). Việc khuyến khích NLD đi làm đều bằng thưởng chuyên cần và trừ thưởng cuối năm nếu nghỉ đột suất là cách khuyến khích sự tích cực của NLD.

Cách tính thưởng chuyên cần hàng tháng như sau: Thưởng 300,000 VNĐ/người/tháng nếu đi làm đủ ngày công của tháng. Trừ 100,000 VNĐ/người/ngày vào tiền thưởng trên khi họ nghỉ làm việc vì bất cứ lý do gì.

Công tính thưởng cuối năm:

$$\text{Mức thưởng} = \left\{ \begin{array}{l} \text{Lương tháng cuối của năm tính thưởng} \times \frac{\alpha - (\text{số ngày nghỉ không lương} \times 5) - (\text{số ngày nghỉ khẩn cấp} \times 7) - (\text{số ngày nghỉ ốm, nghỉ tai nạn lao động})}{\text{Tổng số ngày của năm tính thưởng}} - \left. \begin{array}{l} \text{Khoản giảm trừ do vi phạm quy định phạt Thẻ vàng/đỏ} \end{array} \right\} \times \beta$$

Trong đó:

α : Tổng số ngày trong năm

β : Hệ số tính thưởng tùy thuộc vào kết quả SXKD được TGD quyết định

2.2.4.2. Dùng vào bố trí và sử dụng nhân viên

Để công tác bố trí, sử dụng NLĐ phù hợp với năng lực và trình độ. Các ý kiến về việc sắp xếp vị trí làm việc trong mỗi ca của trưởng ca, người giám sát trực tiếp công nhân chính, phụ làm việc luôn được coi trọng. Dựa vào kinh nghiệm và những ghi chép của cá nhân, các trưởng bộ phận sẽ lên kế hoạch sắp xếp, điều chỉnh vị trí làm việc hàng năm. Ví dụ cuối năm 2018, công ty đã ra quyết định thăng cấp cho anh Nguyễn Văn Thắng do đã đạt thành tích cao trong công việc (Phụ lục 2.11)

Việc luân chuyển đề bạt thường được thực hiện sau khi đã có sự bàn bạc thống nhất của ban điều hành.

Có thể nhận thấy, công tác bố trí sử dụng nhân lực vẫn khá cục bộ, công ty chưa xây dựng được quy trình, quy định ở tầm chiến lược, tuy có những trao đổi giữa các trưởng bộ phận của các phòng ban, nhưng khá thụ động. Công ty chưa xây dựng được bức tranh tổng quan về hệ thống việc làm, chưa xây dựng được lộ trình phát triển công danh cho NLĐ.

2.2.4.3. Dùng vào công tác đào tạo và phát triển

Các kết quả ĐGTHCV cao như A, A+ là điều kiện cần để một cá nhân được công ty cử đi học tập nâng cao năng lực chuyên môn, nghiệp vụ. Căn cứ điểm xếp hạng này, trưởng các bộ phận sẽ tiến hành xem xét những kỹ năng, kiến thức NLĐ cần bổ sung phục vụ cho công việc mới, từ đó lựa chọn nội dung đào tạo phù hợp. Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo cũng vô cùng quan trọng, nó là điều kiện đủ để ra quyết định nhân sự phù hợp. Ví dụ bộ phận cắt ống đã cử anh Nguyễn Văn Bắc đi học lái xe nâng vào đầu năm 2018 khi kết quả xếp hạng của anh là A⁺ trong 3 năm liền.

Đối với những công nhân viên có kết quả thấp trong ĐGTHCV, ban điều hành sẽ đưa ra các chương trình, biện pháp đào tạo, kèm cặp trong công việc để những đối tượng này có thể hoàn thiện kỹ năng làm việc của bản thân.

Tuy nhiên, việc này đôi khi vẫn rất cảm tính, thiếu cơ sở. Nguyên nhân chính một lần nữa có thể giải thích cho việc này là sự thiếu hoàn thiện của bản mô tả công việc, tiêu chuẩn với người thực hiện công việc.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá thực hiện công việc tại công ty

2.3.1. Nhân tố bên trong

2.3.1.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Được sự hỗ trợ rất lớn từ ban giám đốc của tập đoàn trong công tác định hướng, tầm nhìn và tìm kiếm khách hàng nội địa cũng như quốc tế, Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam tập trung chủ yếu vào công tác sản xuất và dịch vụ sau bán hàng.

Để làm tốt mục tiêu đó, ban điều hành công ty chủ yếu tập trung vào các vấn đề liên quan tới chất lượng sản phẩm, tính ổn định và phát triển bền vững. Cho nên, công tác ĐGTHCV tập trung chủ yếu cho các vấn đề sản xuất, chất lượng... Các mục tiêu đánh giá liên quan tới thị trường, dịch vụ tương ứng được xem nhẹ.

2.3.1.1. Bộ máy quản lý, quan điểm của lãnh đạo

Bộ máy quản lý của công ty hiện tại tỏ ra khá tinh gọn. Với mô hình trực tuyến - chức năng, bên trên là hai giám đốc người Nhật: Phó Tổng Giám Đốc phụ trách kỹ thuật, hỗ trợ Tổng Giám Đốc phụ trách kinh doanh và các vấn đề còn lại. Bên dưới họ là các trưởng bộ phận chức năng người Việt phụ trách hoạt động của các phòng ban được phân công trách nhiệm, nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng.

Phương pháp quản trị theo mục tiêu và thuyết Z của các giám đốc đã ảnh hưởng khá nhiều tới các mục tiêu, chiến lược, phương pháp áp dụng vào công tác ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

2.3.1.3. Năng lực, trình độ chuyên môn của người làm công tác nhân sự

Nhân lực trong bộ máy quản lý tại công ty là những chuyên gia, kỹ sư, cử nhân, thạc sỹ được đào tạo tại Nhật Bản, Anh Quốc và Việt Nam với hơn 10 kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên trách. Điều này đã tạo nên bộ khung quản lý vững chắc và chuyên nghiệp đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty tăng trưởng ổn định, hoạt động ĐGTHCV ngày càng hoàn thiện.

Tuy nhiên, phải khẳng định trình độ chuyên môn và năng lực của bộ phận HCNS là vô cùng quan trọng, là yếu tố chính tác động tới toàn bộ hoạt động ĐGTHCV của toàn công ty. Thực tế là, năng lực và trình độ chuyên môn của bộ phận này còn nhiều hạn chế. Điều dễ nhận ra nhất đó là công tác phân tích công việc đã không được coi trọng. Phòng HCNS chưa quản lý, xây dựng tốt bức tranh toàn cảnh, cụ thể, chính xác về nguồn nhân lực hiện có tại công ty.

2.3.2. Nhân tố bên ngoài

2.3.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, một thế giới “phẳng” và toàn cầu hóa sâu rộng, chỉ cần một dòng tin trên mạng xã hội cũng có thể làm chao đảo thị trường toàn cầu. Để tồn tại và phát triển, các nền kinh tế trong đó có Việt Nam cũng phải nhanh nhạy ứng phó thích hợp mới có thể tồn tại.

Hiện nay, đang có sự gia tăng đầu tư nước ngoài vào Việt Nam. Đặc biệt là gần đây, dưới tác động của chiến tranh thương mại Mỹ - Trung, đang có một làn sóng chuyển dịch lớn các nhà máy sản xuất vào Việt Nam. Điều này tạo nên áp lực và cạnh tranh ngày càng cao. Điển hình có một số các doanh nghiệp sản xuất ống thép lớn như Công ty TNHH Sun Steel Hà Nội,

Công ty cổ phần thép Việt Đức... có cổ phần lớn từ Thái Lan, Nhật. Các công ty này không chỉ có hệ thống nhà máy sản xuất với công nghệ hiện đại mà còn áp dụng linh hoạt và hiệu quả các phương pháp ĐGTHCV.

Chính vì vậy, VSP cần phải nhanh nhạy thay đổi chiến lược, sách lược, phải xác định rõ tầm quan trọng của việc thu hút, giữ chân nhân tài bằng các biện pháp quản trị tiên tiến, phù hợp. Đặc biệt là công tác ĐGTHCV phải được cải thiện hơn nữa mới có thể phát huy hiệu quả cũng như đảm bảo hoàn thành các mục tiêu lâu dài của công ty.

2.3.2.2. Khách hàng

Ngoài việc nhận được sự hỗ trợ từ công ty mẹ, VSP cũng chủ động, thay đổi định hướng tới việc tiếp cận thị trường, nâng cao hình ảnh, thương hiệu.

Công ty đã có kế hoạch đổi tên thành Công ty TNHH Vietnam Nippon Steel Pipe cho đồng bộ tên tuổi với các công ty anh em trong cùng tập đoàn như Công ty Thailan Nippon Steel Pipe, Công ty Malaixia Nippon Steel Pipe...nhằm định rõ hình ảnh trong mắt khách hàng nâng cao năng lực cạnh tranh.

Để thực hiện tốt việc này, công ty cần thay đổi chính sách ĐGTHCV phù hợp hơn. Ví dụ như xây dựng thêm các tiêu chí ĐGTHCV cho bộ phận kinh doanh như: số lượng khách hàng mới, lượng tương tác, truy cập vào website của công ty, sự hài lòng của nhân viên,...

2.3.2.3. Yếu tố Văn hóa – Xã hội

Xã hội càng phát triển, các vấn đề về môi trường và cộng đồng càng được chú ý. Vấn đề xử lý rác thải, bảo vệ môi trường cũng ngày càng được quan tâm. Vì vậy, VSP từ lâu đã hướng tới việc sản xuất các sản phẩm thân thiện với môi trường, góp phần phát triển theo hướng bền vững, bảo vệ sức khỏe của người dân. Rác thải thông thường và nguy hại đều được phân loại, xử lý

tập trung tại các nhà máy chuyên dụng theo đúng tiêu chuẩn của pháp luật Việt Nam.

Trong các tiêu chí ĐGTHCV, công ty rất chú trọng đến việc thực hiện công tác 5S, tự giác giữ gìn vệ sinh, an toàn lao động nơi làm việc cũng như tận dụng các chi tiết, phế liệu để tái chế giúp tiết kiệm chi phí. Các dụng cụ sản xuất, máy móc, thiết bị được quy hoạch giúp nhà xưởng gọn gàng và sạch đẹp hơn.

Từ năm 2005, công ty đã áp dụng quản lý môi trường theo tiêu chuẩn ISO14001, thành lập ban môi trường, ban an toàn với nhân lực được kiêm nhiệm, chuyên trách ở các bộ phận liên quan trong toàn công ty. Việc giữ vững sản xuất kinh doanh, tạo công ăn việc làm ổn định, môi trường lao động an toàn cũng là đã đóng góp cho phát triển, ổn định kinh tế gia đình, xã hội phát triển.

2.4. Đánh giá chung về hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam

Ngoài các phân tích về ưu nhược điểm cũng như nguyên nhân cơ bản đã trình bày qua những nội dung về thực trạng, nhân tố ảnh hưởng ở trên. Chúng ta có thể đi đến các kết luận như sau

2.4.1. Ưu điểm

Một là, công ty đã cụ thể hóa được bằng văn bản trách nhiệm, quyền hạn của các phòng ban một cách rõ ràng. Có một số chế tài thưởng phạt để khuyến khích động viên NLĐ thực hiện tốt công việc được giao.

Hai là, bộ ba văn bản gồm: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn công việc đã được xây dựng và phổ biến tới người lao động để làm cơ sở cho việc xây dựng tiêu chí so sánh, phản hồi kết quả thực hiện công việc. Điều này được thể hiện ở kết quả khảo sát về

phản hồi kết quả ĐGTHCV, nội dung phản hồi, người phản hồi trong các câu hỏi 12, 13, 14, 15.

Ba là, để thuận tiện đánh giá, các tiêu chí ĐGTHCV đã định hướng theo hai nhóm NLĐ đặc thù. Nhóm 1: NLĐ làm công tác liên quan tới quản lý SXKD với tính chất công việc phức tạp hơn. Nhóm 2: Các công nhân chính, phụ liên quan tới các công việc trực tiếp, phổ thông, giản đơn. Bên cạnh các tiêu chí riêng, các tiêu chí chung khác cũng đã được xây dựng như: Quy định thưởng chuyên cần, chất lượng, phạt thẻ vàng, đỏ nếu vi phạm nội quy.. Với người quản lý, đây là những cơ sở thực hiện các công tác quản trị nhân lực khác như lương, thưởng, phúc lợi, đào tạo và phát triển. Với NLĐ, chúng không chỉ giúp họ lập được kế hoạch học tập, nâng cao năng lực trong tương lai mà còn giúp họ xác định mục tiêu phát triển công việc, nghề nghiệp cho bản thân. Điều này thể hiện ở kết quả điều tra việc sử dụng kết quả ĐGTHCV trong câu số 19.

Bốn là, khi được hỏi về phương pháp đánh giá trong câu số 9, đa số NLĐ Nhóm 2 cho rằng phù hợp và có thể sử dụng. Chứng tỏ, phương pháp đánh giá thang đo đồ họa và so sánh cặp khá phù hợp với thực tế yêu cầu công việc và người thực hiện tại công ty.

Năm là, trưởng bộ phận là người chịu trách nhiệm ĐGTHCV đã tham khảo ý kiến đánh giá từ người quản lý trung gian, NLĐ ngang cấp. Điều này góp phần nâng cao đáng kể chất lượng và hiệu quả của nghiệp vụ này. Hình thức phỏng vấn ĐGTHCV với NLĐ Nhóm 1 thể hiện tinh thần thẳng thắn, cởi mở theo cả 2 chiều.

Sáu là, chu kỳ đánh giá 1 năm/lần khá phù hợp với các mục tiêu lớn của cấp trưởng phòng.

2.4.1. Nhược điểm

Một là, quy định trách nhiệm quyền hạn các phòng ban khá rườm rà, một số nội dung quá chi tiết và không cần thiết, có sự nhầm lẫn với bản mô tả công việc của các vị trí trưởng bộ phận như: quyền hạn, trách nhiệm, nghĩa vụ của cá nhân cụ thể. Nhìn chung, các tài liệu nội quy liên quan khá rời rạc, chắp vá và thiếu tính hệ thống.

Hai là, bảng mô tả công việc là tiền đề và là cơ sở cho việc xây dựng các vấn đề liên quan tới tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá về con người cũng như công việc mà họ đảm nhận. Tuy nhiên, chúng thiếu nhiều nội dung cơ bản như: các thông tin chung về công việc, mã số, ngày ban hành; điều kiện làm việc; các mối quan hệ; người quản lý cấp trên, nhân viên bên dưới.. Điều này chứng tỏ sự mơ hồ, không nắm rõ các công việc, nhiệm vụ trong các bộ phận của công ty, thể hiện sự yếu kém trong công tác quy hoạch và định biên nhân sự. Nó ảnh hưởng tới chiến lược, các nghiệp vụ quản trị nhân lực trong đó có ĐGTHCV.

Ba là, các tiêu chí ĐGTHCV chưa bao quát được đặc thù công việc của nhóm NLĐ, chỗ thừa, chỗ thiếu ví dụ như tiêu chí “Khả năng lãnh đạo” áp dụng cho Nhóm 2 là nhóm công nhân phổ thông, người làm trực tiếp với máy móc. Nhưng không áp dụng cho Nhóm 1, tức NLĐ làm công tác quản lý, lãnh đạo. Ngoài ra cũng không nên xếp công nhân chính kiêm nhiệm việc giám sát, quản lý vào Nhóm 2. Khi được hỏi ý kiến về các tiêu chí ở câu 23, đa số câu trả lời là chưa sát với thực tế, chung chung, cảm tính, không rõ ràng, và cần phải xây dựng lại. Kết quả đánh giá cũng không minh bạch thể hiện ở câu hỏi số 16.

Bốn là, về phương pháp đánh giá, Công ty chỉ công bố cách cho điểm làm cơ sở xếp hạng cho Nhóm 2. Tổng hợp kết quả xếp hạng cuối cùng lại bị điều chỉnh để cân bằng giữa các yếu tố như: sĩ số, thành tích nổi bật trong năm của các phòng ban. Việc không thống nhất trước sau gây nhiều khó khăn

cho người thực hiện, tạo sự mập mờ không minh bạch, làm giảm chất lượng, môi trường lao động cũng như hình ảnh của tổ chức. Ở câu hỏi số 21, các kết quả trả lời khá tiêu cực như: phương pháp ĐGTHCV của người quản lý không phù hợp; các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, không giải thích thang điểm. Còn ở câu hỏi số 9, đa số NLD Nhóm 1 cho rằng cách cho điểm các tiêu chí là chưa phù hợp..

Năm là, về người đánh giá và đào tạo người đánh giá, công ty không quy định rõ người đánh giá. Khi việc xác định người đánh giá không có thì cũng không có cơ sở để đào tạo người đánh giá. Đây là kết quả tất yếu khi điều tra là đa số NLD không được đào tạo ĐGTHCV (câu số 20).

Sáu là, chu kỳ đánh giá 1 năm/lần tỏ ra không phù hợp với đại đa số NLD. Vì khi đó, thông tin cần xử lý trong cả năm là khá lớn, chúng rất dễ bị bỏ quên hoặc thất lạc. Đây là cơ hội xảy ra các lỗi trong đánh giá như: ảnh hưởng của sự kiện gần nhất, lỗi định kiến..

Bảy là, các vấn đề được nêu ra và bàn bạc thẳng thắn trong cuộc phỏng vấn ĐGTHCV, tuy nhiên lại thiếu vấn đề quan trọng nhất đó là điểm xếp hạng cũng như điểm số cụ thể của từng tiêu chí đánh giá. Cho nên mục tiêu cởi mở và thẳng thắn khó thực hiện được

2.4.2. Nguyên nhân

Một là, sự biến động nhân sự liên tục trong phòng HCNS cùng với trình độ của đội ngũ chuyên trách được cho là nguyên nhân chính dẫn tới những hạn chế trong hệ thống ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam.

Hai là, các nội quy, quy định, quy trình có thể bị thất lạc hoặc hiểu sai trong quá trình bàn giao công việc giữa người cũ và người mới đảm nhiệm. Việc không đưa ra được những chiến lược dài hơi dẫn đến định hướng không

được rõ ràng, người mới vì thế có thể loại bỏ các nội quy bị cho là thừa, không cần thiết tùy thuộc vào năng lực cũng như trách nhiệm cá nhân họ.

Ba là, công tác phân tích công việc là cơ sở xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Chúng là nguyên liệu đầu vào để xây dựng các nội dung liên quan tới ĐGTHCV như các tiêu chuẩn, tiêu chí, chu kỳ thực hiện.. Tuy nhiên, các tài liệu này còn rất sơ sài, không đồng bộ, thông tin cơ bản cũng thiếu.

Bốn là, chất lượng bộ ba tài liệu phía trên ảnh hưởng rất rõ tới không chỉ nội dung và phương pháp xác định các tiêu chí ĐGTHCV mà còn cho thấy nhận thức khá mơ hồ về ĐGTHCV của người phụ trách.

Năm là, người đánh giá đang được mặc định là các trưởng bộ phận. Việc thiếu tầm nhìn hệ thống dẫn tới công tác phân tích trách nhiệm, quyền hạn liên quan tới đào tạo ĐGTHCV rất yếu và gần như là không có.

Sáu là, khi có quá nhiều công việc phải thực hiện vào cuối năm, thiếu người hỗ trợ lại không có cách làm khoa học, các trưởng bộ phận có xu hướng thực hiện ĐGTHCV một cách tối thiểu. Tức là chỉ đáp ứng yêu cầu đánh giá để xem xét tới lương thưởng cuối năm. Chính vì thế, tần suất ĐGTHCV chỉ là 1 năm/lần, đúng vào đợt điều chỉnh này. Với ý thức và thái độ làm việc của các trưởng bộ phận như vậy, cộng với năng lực của bộ phận chuyên trách còn yếu, công ty không thể mong có được tần suất ĐGTHCV hợp lý, đem lại hiệu quả.

Bảy là, chất lượng ĐGTHCV thấp làm hạn chế chất lượng các hoạt động quản trị về sau. Điều này tạo thành một vòng luẩn quẩn kìm hãm sự phát triển chung. Nó được thể hiện qua việc loại bỏ quy trình Quản trị tài nguyên con người ra khỏi hệ thống quản lý chất lượng 9001 vào năm 2016. Việc này đã làm hệ thống ĐGTHCV bị mất dần kiểm soát, các tài liệu hướng dẫn, phom mẫu bảng biểu bị phân tán, rời rạc.

Tám là, quan điểm và triết lý quản lý của lãnh đạo tác động tới các chính sách quản trị nhân lực của công ty: Quản trị bằng mục tiêu, theo lý thuyết Z, quản lý dựa trên kết quả lao động cuối cùng, không chú trọng nhiều đến các hành vi cụ thể của nhân viên do đó có tác dụng phát huy sáng tạo, thúc đẩy sự cố gắng của nhân viên...Tuy nhiên, ý thức và trách nhiệm của NLD chưa cao, trình độ đội ngũ quản lý, lãnh đạo còn nhiều hạn chế gây ra nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện các triết lý này. Đây là nguyên nhân chính dẫn tới việc áp dụng quản trị theo mục tiêu, theo lý thuyết Z khó thành công.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN PHẨM THÉP VIỆT NAM

3.1. Phương hướng phát triển của công ty

3.1.1. Hướng phát triển trong thời gian tới

Định hướng phát triển Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam sẽ là một trong những Công ty sản xuất ống thép cao cấp hàng đầu Việt Nam. Để góp phần vào mục tiêu chung đó, Công ty cần xác định chỉ tiêu kế hoạch trong các năm tới đây như sau:

Bảng 3.1: Kế hoạch sản xuất kinh doanh đến năm 2022 của Công ty TNHH
Sản Phẩm Thép Việt Nam

T T	Chỉ tiêu	Đơn vị	2022
1	Tổng doanh thu	Tỷ VNĐ	1500
2	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ VNĐ	160
3	Tổng số NLĐ	Người	300
4	Lương bình quân tháng	Triệu VNĐ/người	22
5	NSLĐ bình quân tháng	Triệu VNĐ/người	417

(Nguồn: Phòng Kế hoạch công ty VSP)

Để đạt được mục tiêu trên, ngoài việc tăng vốn lên 60 tỷ đồng, đảm bảo năng lực tài chính cho hoạt động SXKD, công ty cần chú ý phát triển năng lực của đội ngũ chuyên trách về ĐGTHCV.

3.1.2. Định hướng công tác đánh giá thực hiện công việc

Về cơ bản, tập trung vào công tác phân tích công việc, hệ thống hóa các vị trí việc làm, sắp xếp phân loại các nhóm NLĐ. Dựa vào định hướng phát triển, tìm ra mô hình, phương pháp, tiêu chí, tiêu chuẩn ĐGTHCV phù hợp nhất theo từng thời kỳ cho từng nhóm, từng NLĐ cụ thể. Từ đây, điều chỉnh,

chuẩn hóa các quy trình, quy định, nội quy hiện nay theo hướng loại bỏ nhược điểm tồn tại, phát huy ưu điểm nhằm đạt được các mục tiêu như:

Làm rõ được mục tiêu, nâng cao hiệu quả, thành tích của NLD. Giúp họ tiếp tục phát huy năng lực làm việc, khắc phục khuyết điểm, cải tiến phương pháp kỹ thuật từ đó phát triển chuyên môn trong tương lai.

ĐGTHCV phải gắn liền với thực tế cũng như đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty, của bộ phận, của từng vị trí công việc. Phải quan tâm đến thực chất của đánh giá chứ không mang nặng tính hình thức, đối phó.

Tiếp tục đổi mới, cập nhật và điều chỉnh làm rõ các tiêu chí đánh giá nhằm phát triển năng lực đánh giá, năng lực hành vi của người chịu trách nhiệm đánh giá và người xây dựng mục tiêu trong công ty.

Kết quả ĐGTHCV được sử dụng để điều chỉnh các chính sách theo nguyên tắc công bằng và hợp lý với thị trường lao động, với bên trong từng phòng ban cũng như giữa các phòng ban với nhau.

Xây dựng được các chế độ đãi ngộ tương xứng đúng với năng lực làm việc của từng cá nhân. Đồng thời làm cơ sở của hệ thống phân phối giá trị, nâng cao năng lực và phát huy tạo động lực lao động cho NLD.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Sản phẩm thép Việt Nam

3.2.1. Việc xây dựng ban hành quy định về đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống quy định, quy trình ĐGTHCV cần được tiêu chuẩn hóa. Công ty nên tiến hành nghiên cứu hiện trạng, tập hợp hồ sơ, chuẩn hóa các bảng biểu rồi đưa chúng trở lại hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001, 14001. Cập nhật các phiên bản của bộ tiêu chuẩn này khi có thay đổi.

Chỉnh sửa quy định về trách nhiệm – quyền hạn của các phòng ban cho rõ ràng, cô đọng hơn. Chuyển phần trách nhiệm cá nhân sang bản mô tả công việc. Hệ thống hóa các vị trí việc làm, xây dựng bản mô tả công việc, tiêu

chuẩn với người thực hiện công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc rồi công bố công khai. Cần chú ý xây dựng quy trình, hệ thống cho các vị trí công việc chứ không phải cho một cá nhân cụ thể nào.

Một số công việc của NLD Nhóm 2 liên quan tới quản lý và giám sát. Cho nên, phải xếp những người này vào nhóm quản lý SXKD. Từ đó, định nghĩa lại các nhóm làm việc như sau: Nhóm I gồm NLD thuộc Nhóm 1 cộng với công nhân làm công tác quản lý, giám sát ở Nhóm 2. Những người còn lại của Nhóm 2 được gọi là Nhóm II.

Sau đây là một số bảng biểu mẫu mà công ty cần nghiên cứu áp dụng cho toàn bộ hệ thống các vị trí chức danh công việc.

Bảng 3.2: Bản mô tả công việc cho vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuộn ống

<u>Chức danh CV</u> NV QLSX PI	<u>Người giám sát</u> Trưởng phòng SX	<u>Bộ phận</u> Quản lý SX	<u>Mã số</u> PC Staff PI1	<u>Ngày</u>
Trách nhiệm				
01	Lập kế hoạch, quản lý, điều hành hoạt động hàng ngày của phân xưởng cuộn ống PI theo mục tiêu sản xuất chung của công ty			
02	Đảm bảo năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động của phân xưởng cuộn			
03	Xây dựng và duy trì lực lượng hoạt động sản xuất hiệu quả tại xưởng cuộn			
Nhiệm vụ				
01	Hoạch định, tổ chức, giám sát thực hiện các hoạt động của xưởng theo kế hoạch sản xuất chung trong toàn công ty			
02	Phức đáp kịp thời các đơn đặt hàng phát sinh, triển khai thực hiện sản xuất theo đơn hàng, đáp ứng tiến độ bàn giao			
03	Phổ biến và hướng dẫn các chính sách và quy định của công ty tới công nhân trong xưởng			
04	Tổ chức quản lý mặt bằng tài sản, máy móc, trang thiết bị, công cụ sản xuất đảm bảo khu vực sản xuất đảm bảo 5S, an toàn			
05	Xây dựng lịch làm việc theo ca của xưởng, theo dõi chấm công cho NLĐ trong xưởng			
06	Kiểm soát chất lượng sản phẩm			
07	Nghiên cứu cải tiến phương pháp quản lý nhằm nâng cao hiệu quả công việc			

08	Các nhiệm vụ khác theo sự chỉ đạo của Trưởng phòng sản xuất
Các mối quan hệ	
01	Trực tiếp nhận chỉ thị từ Trưởng phòng sản xuất
02	Phối hợp với cấp trên, các bộ phận khác để hoàn thành công việc được giao
03	Báo cáo tình hình hoạt động sản xuất cho Trưởng phòng
04	Giám sát tình hình thực hiện của tất cả công nhân trong phân xưởng
Phạm vi quyền hạn	
01	Ký duyệt văn bản, hồ sơ thuộc phạm vi trách nhiệm
02	Đề xuất khen thưởng, kỷ luật đối với công nhân trong xưởng nhằm thúc đẩy hiệu quả công tác chung
03	Đề xuất phương pháp cải tiến với Trưởng phòng sản xuất
04	Trực tiếp phân công, chỉ đạo nhân viên dưới quyền
05	Được phân quyền một cách hợp lý để chủ động thực hiện công việc
Các điều kiện làm việc	
01	Điều kiện làm việc chủ yếu trong môi trường sản xuất
02	Phải sử dụng trang thiết bị an toàn phù hợp như: Quần áo bảo hộ, mũ, kính, giày, găng tay

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Về năng lực của NLĐ, năng lực ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả và thành tích của mỗi cá nhân cũng như thành tích chung của bộ phận. Kết quả là yếu tố đầu ra còn năng lực thuộc yếu tố đầu vào. Nếu như bản mô tả công việc là các chỉ dẫn NLĐ làm gì thì yêu cầu năng lực cho họ biết phải làm như thế nào.

Để xác định năng lực đảm nhận một công việc hay một nghề nào đó, bên cạnh các yếu tố cơ bản là kiến thức và kỹ năng mà một người cần tích lũy thì thái độ đối với công việc hay nghề nghiệp đảm nhận cũng là yếu tố vô cùng quan trọng. Trong phần lớn các tình huống, thái độ và hành vi nhất trí với nhau. Thái độ không chỉ ảnh hưởng tới hiệu suất công việc mà còn có tác động tới hiệu quả học tập và việc tiếp thu sự vật hiện tượng mới. Thái độ của một người đối với công việc của mình càng tích cực, hiệu suất, kết quả thực hiện công việc của họ càng cao, trái lại, người có thái độ tiêu cực, bị động với công việc của họ thì hiệu suất, công việc sẽ thấp. Rõ ràng, khi có thái độ công tác đúng đắn, NLĐ có thể nhận thức sâu sắc ý nghĩa của nhiệm vụ, yêu mến

công việc, tự giác, sáng tạo bền bỉ, lâu dài. Ngược lại nếu không hứng thú với công việc sẽ thiếu tinh thần trách nhiệm, tuy rằng nhất thời có thể xuất hiện hiệu suất cao, nhưng không thể ổn định và lâu dài.

Do đó, tác giả đề xuất công ty nghiên cứu áp dụng khung năng lực theo mô hình quản trị ASK gồm 3 yếu tố: Kiến thức, Kỹ năng, Thái độ. Tham khảo một số phương pháp xác định năng lực từ: bộ từ điển năng lực của Đại học Harvard; danh mục nghề của Việt Nam... để phân tích công việc và xác định các vấn đề liên quan. Các cấp độ trong khung năng lực phải được định nghĩa và miêu tả rõ ràng ví dụ như bảng dưới đây:

Bảng 3.3: Các cấp độ năng lực

Cấp độ	Mô tả cụ thể
Sơ cấp	Có thể vận dụng kiến thức được đào tạo để xử lý công việc trong một số trường hợp đơn giản
Trung cấp	Có thể vận dụng kiến thức được đào tạo để xử lý công việc trong một số trường hợp phức tạp thường gặp
Chính	Có thể xử lý hầu hết các công việc thường gặp mà không cần phải đào tạo hay chỉ dẫn
Cao cấp	Có thể xử lý được các vấn đề mới và có năng lực đào tạo người ở cấp độ 1, 2 đạt đến cấp độ 3
Chuyên gia	Có thể xử lý tốt và hiệu quả hầu hết các vấn đề từ đơn giản tới phức tạp, là chuyên gia trong lĩnh vực mình đảm nhiệm

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Bảng 3.4: Bản yêu cầu với người thực hiện công việc tại vị trí nhân viên quản lý sản xuất cuộn ống

<u>Chức danh CV</u> NV QLSX PI	<u>Người giám sát</u> Trưởng phòng SX	<u>Bộ phận</u> Quản lý SX	<u>Mã số</u> PC Staff PI1	<u>Ngày</u>
Trình độ học vấn				
Đại học trở lên				
Kiến thức và kỹ năng				
Kiến thức chuyên môn	Kỹ thuật chuyên ngành cơ khí			
Kỹ năng tổng hợp và kế hoạch	Lập được kế hoạch và kiểm soát thực hiện kế hoạch của toàn phân xưởng			

Kỹ năng hướng dẫn và đánh giá nhân viên	Có khả năng hướng dẫn nhân viên dưới quyền thực hiện công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của họ
Kỹ năng về ISO 9001	Đã được huấn luyện về ISO 9001 ở mức chuyên gia đánh giá nội bộ
Kỹ năng giao tiếp	Có khả năng trình bày dễ hiểu, thuyết phục, điều khiển được cuộc họp
Kỹ năng viết	Khả năng soạn thảo các báo cáo
Kỹ năng hỗ trợ	Sử dụng được các phần mềm tin học văn phòng như Word, Excel, AutoCad
Kỹ năng làm việc nhóm	Xây dựng được kỹ năng làm việc nhóm cho công nhân dưới quyền trong xưởng
Kỹ năng phối hợp	Có khả năng trao đổi hiệu quả trong công việc với cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới
Kinh nghiệm làm việc	
Có ít nhất 03 năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí quản lý sản xuất	
Thể lực	
Có sức khỏe tốt, chịu được áp lực cao trong môi trường sản xuất	
Thái độ với công việc	
Ham học hỏi và chia sẻ, thái độ cầu tiến, trách nhiệm trong công việc	

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Để đo lường kết quả thực hiện, cần xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn kết quả đạt được tương ứng. Tác giả đề xuất một ví dụ như bảng 3.5 bên dưới. Bảng này sẽ thay thế các tiêu chuẩn công việc cũ, có nhiều bất cập như đã miêu tả ở phần thực trạng (bảng 2.7, 2.8.)

Bảng 3.5: Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho vị trí nhân viên QLSX PI

<u>Chức danh CV</u> NV QLSX PI	<u>Người giám sát</u> Trưởng phòng SX	<u>Bộ phận</u> Quản lý SX	<u>Mã số</u> PC Staff PI1	<u>Ngày</u>
STT	Các nhiệm vụ		Tiêu chuẩn kết quả	
01	Hoạch định, tổ chức, giám sát thực hiện các hoạt động của xưởng theo kế hoạch chung của công ty		Đạt được mục tiêu sản xuất như chất lượng, số lượng, thời gian theo đúng kế hoạch đã định	
02	Kịp thời xử lý các đơn hàng phát sinh, triển khai thực hiện sản xuất theo đơn đặt hàng, đúng tiến độ		Đảm bảo hệ thống sản xuất đồng bộ, theo đúng quy trình, đạt chất lượng yêu cầu	

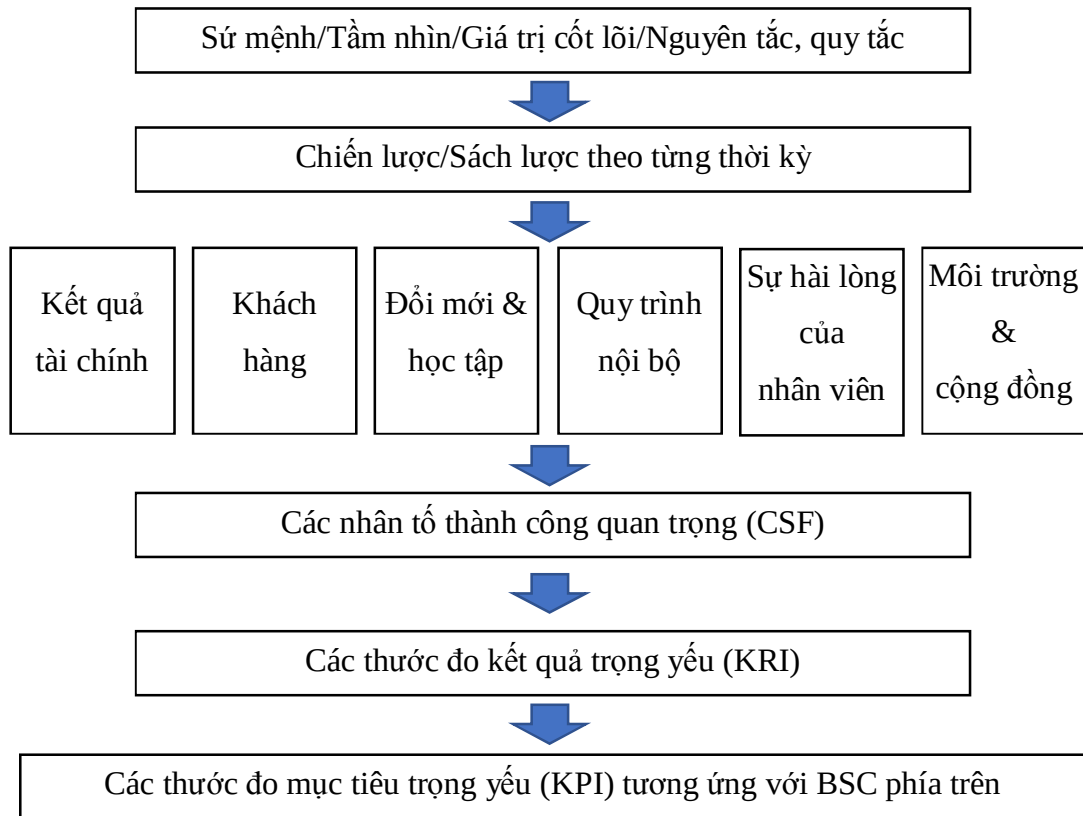
03	Triển khai hướng dẫn, phổ biến các nội quy, chính sách, quy định tới công nhân trong xưởng	Toàn bộ CNV được phổ biến và nắm rõ chính sách, nội quy trong vòng 1 tuần kể từ ngày ban hành
04	Tổ chức quản lý tài sản, trang thiết bị, công cụ lao động đảm bảo ngăn nắp, an toàn, 5S, hiệu quả	Nhà xưởng được bố trí 5S, gọn gàng, sạch đẹp, phát huy năng suất Trang thiết bị dụng cụ bố trí hợp lý
05	Xây dựng và duy trì tốt các mối quan hệ trong bộ phận, nhà xưởng công ty	Nắm được nguyện vọng, tâm tư của anh chị em trong xưởng Chăm lo đời sống tinh thần, vật chất tạo sự gắn bó và ý thức trách nhiệm tốt với công việc của từng người

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Có thể nhận thấy, vấn đề đặt mục tiêu và phương pháp đo lường của NLD Nhóm 1 như miêu tả ở bảng 2.9 – “Bản tự đánh giá kết quả và kế hoạch thực hiện mục tiêu” còn nhiều bất cập. Do công ty không quy định rõ ràng yêu cầu với các trưởng phòng và cũng do năng lực quản lý, lãnh đạo nên NLD chưa được hướng dẫn, yêu cầu trách nhiệm một cách rõ ràng cụ thể nên đặt mục tiêu như thế nào, kết quả hoàn thành được tính điểm ra sao. Điều này thể hiện rõ trong câu số 5, Nhóm 1 hầu như không nhận được sự hướng dẫn, định hướng và bàn bạc thống nhất từ cấp trên của họ khi lập kế hoạch hành động trong năm. Cho nên, tác giả đề xuất áp dụng phương pháp sau:

Bắt nguồn từ chiến lược, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, nguyên tắc chung mà công ty theo đuổi, Tổng Giám Đốc sẽ xác định chiến lược, sách lược theo từng thời kỳ rồi cân bằng các tiêu chí cần đạt được (BSC), từ đó xác định các nhân tố thành công quan trọng của tổ chức (CFS), áp dụng các thước đo kết quả trọng yếu (KRI), xây dựng các thước đo mục tiêu trọng yếu (KPI) cho từng bộ phận và cá nhân đảm nhận. Trên cơ sở đó chỉnh sửa các bản mô tả yêu cầu trách nhiệm, quyền hạn của các bộ phận, định biên nhân sự, điều chỉnh, cập nhật bộ ba tài liệu gồm: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn công việc. Mối liên hệ sâu chuỗi

trên được lặp lại để điều chỉnh và cập nhật nội dung theo tình hình thực tế được miêu tả như sau:



Biểu đồ 3.1: Mối liên hệ giữa chiến lược, nhân tố thành công quan trọng và các thước đo mục tiêu

(Nguồn: (Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Đối với cá nhân người lao động, phương pháp này tạo điều kiện cho họ xác định rõ những đích cần đến trong mỗi giai đoạn thông qua hệ thống mục tiêu đã được thống nhất với cấp trên, nhà quản trị. Nhiệm vụ của các trưởng phòng là xây dựng và chia nhỏ mục tiêu chung thành các mục tiêu cá nhân rồi giám sát chúng. Khi đó, KPI sẽ là căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc ở các cấp độ. Nếu thực hiện tốt việc này, công ty sẽ không chỉ giải quyết được vấn đề NLD có xu hướng thờ ơ với các mục tiêu chung, tự đặt mục tiêu

đơn giản để dễ thực hiện, cấp trên và cấp dưới cùng nhau xây dựng, hỗ trợ nhau triển khai kế hoạch hành động. Để thành công khi thực hiện việc này, công ty cần nêu rõ trong quy trình đầy đủ 4 yếu tố sau:

Thứ nhất, cam kết của lãnh đạo, cần có sự định hướng, sự tham gia và giám sát tích cực hơn nữa của các nhà quản trị các cấp.

Thứ hai, công tác truyền thông, đào tạo phải được quan tâm thích đáng đảm bảo sự hợp tác của các thành viên trong công ty để xây dựng mục tiêu chung, đảm bảo sự gắn kết của đội ngũ các nhà quản trị và nhân viên. Đảm bảo thông tin được thông suốt từ cấp trên xuống và phản hồi từ dưới lên kịp thời.

Thứ ba, tính tự giác, tự quản của các thành viên trong việc thực thi kế hoạch chung.

Thứ tư, hệ thống giám sát quá trình thực hiện mục tiêu cần được chú trọng đảm bảo đúng tiến độ để có thể kịp thời xử lý những vấn đề phát sinh.

Quá trình quản trị theo mục tiêu gắn với KPI được thực hiện và tiến hành liên tục theo vòng tròn PDCA với các bước như sau:

Bước 1: Thiết lập mục tiêu, KPI chung, và riêng của bộ phận

Bước 2: Thiết lập mục tiêu và KPI gắn với lãnh đạo, quản lý, nhân viên

Bước 3: Kiểm soát quá trình thực hiện mục tiêu và KPI

Bước 4: Đo lường và đánh giá hoàn thành mục tiêu và KPI

Bước 5: Xem xét và điều chỉnh mục tiêu và KPI

Từ những nội dung trên, tác giả đề xuất xây dựng bảng hướng dẫn thang đo các chỉ tiêu trọng yếu KPI, kết hợp đánh giá năng lực theo mô hình ASK cho Nhóm I và II như sau:

Bảng 3.6: Hướng dẫn thang đo KPI cho NLĐ Nhóm I

STT	Phân loại	Tiêu chí	Trọng số (%)	Cách cho điểm
1	A	Thái độ với	05	5. Luôn chủ động, sáng tạo, đổi mới hoàn thành

		công việc đảm nhận		công việc mà không cần giám sát của cấp trên 4. Chủ động trong công việc không cần giám sát 3. Chủ động công việc nhưng cần phải giám sát 2. Thụ động trong công việc, cần giám sát 1. Thụ động, thường xuyên quên nhiệm vụ
2	A	Thái độ đương đầu với thách thức	05	5. Sẵn sàng đương đầu thử thách, không ngại việc khó, không ngừng tự học hỏi phát triển bản thân 4. Sẵn sàng đương đầu thử thách nhưng không sẵn sàng học hỏi và ý thức tự nâng cao năng lực 3. Ngại đương đầu thử thách, nhưng vẫn sẵn sàng học hỏi và ý thức tự nâng cao năng lực 2. Ngại đương đầu thử thách, không tự ý thức nâng cao năng lực bản thân 1. Bị nhắc nhở nhiều lần về ý thức phấn đấu
3	K	Kiến thức chuyên môn nghiệp vụ	05	Dựa theo bảng mô tả công việc, mỗi vị trí có yêu cầu chuyên môn, kiến thức khác nhau 5. Chuyên gia 4. Cao cấp 3. Chính 2. Trung cấp 1. Sơ cấp
4	S	KAIZEN, cải tiến trong công việc	10	5. Đưa ra giải pháp và thực hiện hiệu quả 4. Tìm được nguyên nhân và ý tưởng giải quyết thuyết phục 3. Nhận diện và chỉ ra được vấn đề 2. Không chủ động tìm hiểu vấn đề 1. Thờ ơ, không quan tâm tìm hiểu cải tiến
5	S	Kỹ năng giao tiếp	10	Dựa vào năng lực số 10 trong Từ điển năng lực của Đại học Harvard, xác định mức độ đáp ứng và chia thành các thang đo: 5. Chuyên gia 4. Cao cấp 3. Chính 2. Trung cấp 1. Sơ cấp
6	S	Khả năng lãnh đạo	10	5. (Sự kính trọng), xây dựng niềm tin, cảm hứng cho các thành viên trong nhóm 4. (Tạo ra hiệu quả), nâng tầm ảnh hưởng và sức mạnh của nhóm và của cá nhân trong nhóm 3. (Tạo ra kết quả), thúc đẩy hợp tác, đóng góp của các thành viên 2. (Sự đồng thuận), đảm bảo đáp ứng được các

				yêu cầu của nhóm và của thành viên 1. (Vị trí), duy trì và truyền đạt đầy đủ thông tin trong nhóm
7	S	Phối hợp, đóng góp vào thành công của nhóm	10	Dựa vào năng lực số 12 trong Từ điển năng lực của Đại học Harvard, xác định mức độ đáp ứng và chia thành các thang đo từ 1 – 5 tương đương với các trình độ: Sơ cấp, Trung cấp, Chính, Cao cấp, Chuyên gia
8	S	Xây dựng đội nhóm thành công	05	Dựa vào năng lực số 04 trong Từ điển năng lực của Đại học Harvard, xác định mức độ đáp ứng và chia thành các thang đo từ 1 – 5 tương đương với các trình độ: Sơ cấp, Trung cấp, Chính, Cao cấp, Chuyên gia
9	KPI	Tỷ lệ hoàn thành 3 mục tiêu chính	30	5. ≥ 100 4. 80 - 99 3. 60 - 79 2. 30 - 59 1. < 30
10	KPI	Lập kế hoạch và kiểm soát công việc	10	5. Hoạch định, thu hút, sử dụng tốt các nguồn lực trong, ngoài đạt mục tiêu chung 4. Kiểm soát được sự phối hợp giữa các bên để dẫn tới đạt mục tiêu chung 3. Lập kế hoạch và quản lý các chuỗi hoạt động liên quan đến công việc nhóm 2. Lập kế hoạch và quản lý các hoạt động liên quan tới công việc cá nhân 1. Quản lý công việc cá nhân

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Bảng 3.7: Hướng dẫn thang đo KPI cho NLĐ Nhóm II

STT	Phân loại	Tiêu chí	Trọng số(%)	Cách cho điểm
01	A	Đi làm đều, đúng giờ	10	5. Không nghỉ và không đi làm muộn 4. Không nghỉ và đi làm muộn ≤ 3 lần 3. Nghỉ ≤ 3 ngày và không đi làm muộn 2. Nghỉ ≤ 3 ngày và đi làm muộn ≤ 3 lần 1. Nghỉ > 3 ngày hoặc đi làm muộn > 3 lần
02	A	Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động	10	5. Không vi phạm bất kỳ nội quy, quy định nào 4. Số lần bị nhắc nhở vi phạm nội quy ≤ 3 3. Số lần bị nhắc nhở vi phạm nội quy > 3 2. Nhận thẻ vàng 1. Nhận thẻ đỏ
03	A	Tiêu chuẩn	10	5. Thực hiện rất tốt 5S, không vi phạm ATLĐ

		an toàn lao động, 5S		4. Thực hiện tốt 5S, không vi phạm ATLĐ 3. Thực hiện được một vài “S”, không vi phạm ATLĐ 2. Không thực hiện tốt 5S, không vi phạm ATLĐ 1. Vi phạm ATLĐ
04	A	Tinh thần tập thể, khả năng làm việc nhóm	05	Dựa vào năng lực số 07 trong Từ điển năng lực của Đại học Harvard, xác định mức độ đáp ứng và chia thành các thang đo từ 1 – 5 tương đương với các trình độ: Sơ cấp, Trung cấp, Chính, Cao cấp, Chuyên gia
05	A	Thái độ với công việc đảm nhận	05	5. Luôn chủ động, sáng tạo, đổi mới hoàn thành công việc mà không cần giám sát của cấp trên 4. Chủ động trong công việc không cần giám sát 3. Chủ động trong công việc nhưng cần phải giám sát 2. Thụ động trong công việc, cần giám sát 1. Thụ động, thường xuyên quên nhiệm vụ
06	S	Kỹ năng vận hành máy móc thiết bị	10	Dựa theo bảng mô tả công việc, mỗi vị trí có yêu cầu kỹ năng, kiến thức khác nhau và được chia thành 5. Chuyên gia 4. Cao cấp 3. Chính 2. Trung cấp 1. Sơ cấp
07	S	Cải tiến trong công việc, KAIZEN	10	5. Đưa ra giải pháp và thực hiện hiệu quả 4. Tìm được nguyên nhân và ý tưởng giải quyết thuyết phục 3. Nhận diện và chỉ ra được vấn đề 2. Không chủ động tìm hiểu vấn đề 1. Thờ ơ, không quan tâm tìm hiểu cải tiến
08	S	Tự quản trị xung đột	05	5. Dự đoán được xung đột, giải quyết bằng thái độ mang tính xây dựng 4. Dự đoán, xây dựng chiến lược ngăn chặn xung đột ở quy mô tổ chức 3. Dự đoán xung đột, cổ vũ mọi người hạn chế xung đột cá nhân không cần thiết 2. Tiếp cận, đề xuất phương án hòa giải xung đột trong đội, nhóm 1. Nhận định được xung đột cá nhân, cổ vũ mọi người hòa giải xung đột
09	K	Kiến thức	05	Dựa theo bảng mô tả công việc, mỗi vị trí có

		chuyên môn nghiệp vụ		yêu cầu chuyên môn, kiến thức khác nhau được chia thành 5. Chuyên gia 4. Cao cấp 3. Chính 2. Trung cấp 1. Sơ cấp
10	KPI	Kết quả và chất lượng công việc	30	Kết quả và chất lượng được tính theo tỷ trọng (%) hoàn thành 5. ≥ 100 4. 80 - 99 3. 60 - 79 2. 30 - 59 1. < 30

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Với những kỹ năng đặc thù của từng vị trí, ví dụ kỹ năng số 06 trong bảng 3.7 ở trên là “Kỹ năng vận hành máy móc thiết bị” ở mỗi vị trí sẽ khác nhau. Cho nên, cần xây dựng thêm các bản mô tả kỹ hơn về cách cho điểm, ví dụ như bảng ma trận kỹ năng vận hành máy, định kỳ tổ chức các cuộc thi nâng bậc, vận hành lái xe nâng, cầu trục, sử dụng máy tính... Đây sẽ là cơ sở xác định điểm, thang điểm sao cho phù hợp nhất.

Dựa vào tình hình sản xuất kinh doanh, Tổng Giám Đốc cân nhắc xác định hạn ngạch, cân đối tỷ lệ tương ứng trong bảng xếp loại. Ví dụ như sau

Bảng 3.8: Bảng tiêu chuẩn xếp hạng NLĐ theo chỉ số KPI năm 2019

STT	Tổng điểm đánh giá	Xếp loại	Hạn ngạch phân bổ (%)
1	$> 9,5$	A+	3
2	8,6 à 9,5	A	10
3	7,6 à 8,5	B	30
4	6,6 à 7,5	C	32
5	5,6 à 6,5	D	≤ 20
6	4,6 à 5,5	E	...
7	$< 4,5$	F	...

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Công ty cần thay đổi quy trình và chu kỳ đánh giá, nhưng không nên quá đột ngột. Cụ thể, do kết quả lao động Nhóm II dễ dàng đo đếm, áp dụng

chu kỳ ĐGTHCV theo tháng. Còn đối với Nhóm I, tính chất công việc đặc, để tránh xáo trộn quá nhiều, áp dụng chu kỳ đánh giá 6 tháng/lần.

Quy trình mới được xây dựng và so sánh với quy trình cũ như sau

- Với Nhóm I: *(Trên cơ sở bảng 2.10, xây dựng bảng 3.9)*

Bảng 3.9: So sánh quy trình ĐGTHCV cũ (Nhóm 1) – mới (Nhóm I)

Bước	Quy trình cũ		Quy trình mới	
	Nội dung thực hiện	Trách nhiệm	Nội dung thực hiện	Trách nhiệm
1	Điều chỉnh, thống nhất nội dung đánh giá trong các bảng 2.7, 2.9 dựa vào bản mô tả công việc (Ví dụ bảng 2.5), tiêu chuẩn với người thực hiện công việc (Ví dụ bảng 2.6)	TGD, các trưởng phòng	- Điều chỉnh, thống nhất nội dung đánh giá như bảng 3.5, 3.6 dựa vào bản mô tả công việc mới (Ví dụ bảng 3.2), tiêu chuẩn với người thực hiện công việc (Ví dụ bảng 3.3) - Công bố thang xếp hạng theo điểm số cụ thể (Ví dụ bảng 3.8)	TGD, các trưởng phòng
2	Tự đánh giá cho điểm các tiêu chí ở bảng 2.7, 2.9	Nhóm 1	Tự đánh giá cho điểm theo bảng 3.6, 3.8	Nhóm I
3	Xem xét nội dung tự đánh giá của NLĐ ở bảng 2.9, tiếp tục cho điểm vào bảng 2.7 lần lượt theo thứ tự: trưởng phòng trực tiếp quản lý, trưởng phòng HCNS, TGD	TGD, TP HCNS, các trưởng phòng	Xem xét nội dung tự đánh giá của NLĐ ở bước 2 rồi cho điểm theo ý kiến của mình	TGD, TP HCNS, các trưởng phòng
4	Cùng phòng vấn đánh giá từng NLĐ dựa vào nội dung và các điểm số đã cho trong bảng 2.7 và bảng 2.9	TGD, Trưởng phòng HCNS	Cùng phòng vấn đánh giá từng NLĐ dựa vào các tiêu chí, điểm số đã tổng hợp	TGD, TP HCNS, TP chức năng
5	Xếp hạng NLĐ theo các mức: A ⁺ , A, B, C, D	TP HCNS	Tổng hợp, công bố điểm số từng tiêu chí, điểm xếp hạng tương ứng	TP HCNS
6	Cân nhắc chia lại điểm xếp hạng cho nhân viên của các phòng dựa theo sĩ số, kết quả, thành tích nổi bật trong năm	TGD, các trưởng phòng	Giải đáp các thắc mắc nếu có từ NLĐ. Thay đổi điểm xếp hạng nếu hợp lý	TGD, các trưởng phòng

7	Thông báo kết quả xếp loại	Phòng HCNS	Xin phê duyệt của TGD và công bố kết quả cuối	Phòng HCNS
---	----------------------------	------------	---	------------

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

- Với Nhóm 2: (Trên cơ sở bảng 2.11, xây dựng bảng 3.10)

Bảng 3.10: So sánh quy trình ĐGTHCV cũ (Nhóm 2) – mới (Nhóm II)

Bước	Quy trình cũ		Quy trình mới	
	Nội dung thực hiện	Trách nhiệm	Nội dung thực hiện	Trách nhiệm
1	Điều chỉnh, thống nhất nội dung đánh giá trong bảng 2.8 dựa vào bản mô tả công việc (Ví dụ bảng 2.5), tiêu chuẩn với người thực hiện công việc (Ví dụ bảng 2.6)	TGD, các trưởng phòng	- Điều chỉnh, thống nhất nội dung đánh giá như bảng 3.5, 3.7 dựa vào bản mô tả công việc mới (Ví dụ bảng 3.2), tiêu chuẩn với người thực hiện công việc (Ví dụ bảng 3.3) - Công bố thang xếp hạng theo điểm số cụ thể (Ví dụ bảng 3.8)	TGD, các trưởng phòng
2	Cho điểm các tiêu chí đã thống nhất ở bảng 2.8	Các trưởng phòng	Cho điểm các tiêu chí đã thống nhất ở bảng 3.8	Các trưởng phòng
3	Tổng kết điểm, xếp loại NLĐ theo thang điểm ở bảng 2.12	TP HCNS	Tổng kết điểm, xếp loại NLĐ theo thang điểm ở bảng 3.8	TP HCNS
4	Cân nhắc chia đều điểm xếp hạng cho các phòng dựa theo sĩ số, kết quả, thành tích nổi bật trong năm	TGD, các trưởng phòng	Giải đáp các thắc mắc nếu có từ NLĐ. Thay đổi điểm xếp hạng nếu hợp lý	Các trưởng phòng
5	Công bố kết quả ĐGTHCV	TP HCNS	Công bố kết quả ĐGTHCV	TP HCNS

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Khi đã xây dựng được các nội dung trên. Để hệ thống đi vào quy củ, các bước ĐGTHCV phải được văn bản hóa, phổ biến tới toàn thể NLĐ.

3.2.2. Triển khai đánh giá thực hiện công việc đảm bảo đúng yêu cầu, tiến độ

3.2.2.1. Xác định tỷ trọng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Các tiêu chí đánh giá như đã nêu ở phần thực trạng thiếu phần tỷ trọng, hay còn gọi là trọng số. Ví dụ đối với Nhóm 2, tiêu chí “Kỹ năng vận hành máy móc thiết bị” sẽ quan trọng hơn tiêu chí “Khả năng lãnh đạo”.

Cho nên công ty cần thay thế các tiêu chí, cách phân loại trong bảng 2.8 bằng các tiêu chí có trọng số. Tác giả cũng đề xuất áp dụng trọng số như đã miêu tả trong các bảng 3.6, 3.7.

3.2.2.2. Xác định hệ số đánh giá thực hiện công việc và khoảng cách cho điểm

Phương pháp đánh giá hiện nay chưa phản ánh vào công tác lương thưởng một cách công khai, rõ ràng. Yêu cầu cấp thiết cần một phương án minh bạch để thực hiện chính sách thu hút, giữ chân người tài... Dựa vào 7 thang xếp hạng NLD trong bảng 3.8, tác giả đề xuất phương án tính điểm và hệ số đánh giá hiệu quả thực hiện công việc (K) như ở bảng 3.11. Hệ số này có tác động tới lương trong công thức tính lương ở mục 3.2.3 bên dưới.

Bảng 3.11: Bảng tiêu chuẩn xếp hạng NLD

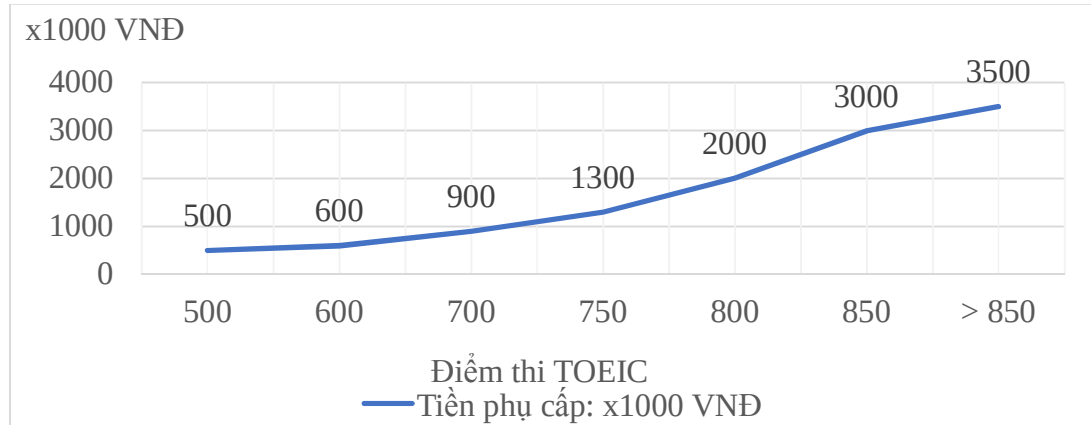
STT	Tổng điểm đánh giá	Xếp loại	Hệ số đánh giá hiệu quả công việc (K)
1	> 9,5	A+	1,1
2	8,6 à 9,5	A	1,0
3	7,6 à 8,5	B	0,9
4	6,6 à 7,5	C	0,8
5	5,6 à 6,5	D	0,5
6	4,6 à 5,5	E	0,2
7	< 4,5	F	0

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

3.2.2.3. Khuyến khích người lao động nâng cao năng lực bằng các phụ cấp

Để nâng cao năng lực cá nhân, công ty nên công khai thêm một số phụ cấp giúp định hướng phát triển kỹ năng cho NLD. Ví dụ như phụ cấp năng lực ngoại ngữ: Điểm thi TOEIC thấp nhất phải đạt được của NLD thuộc

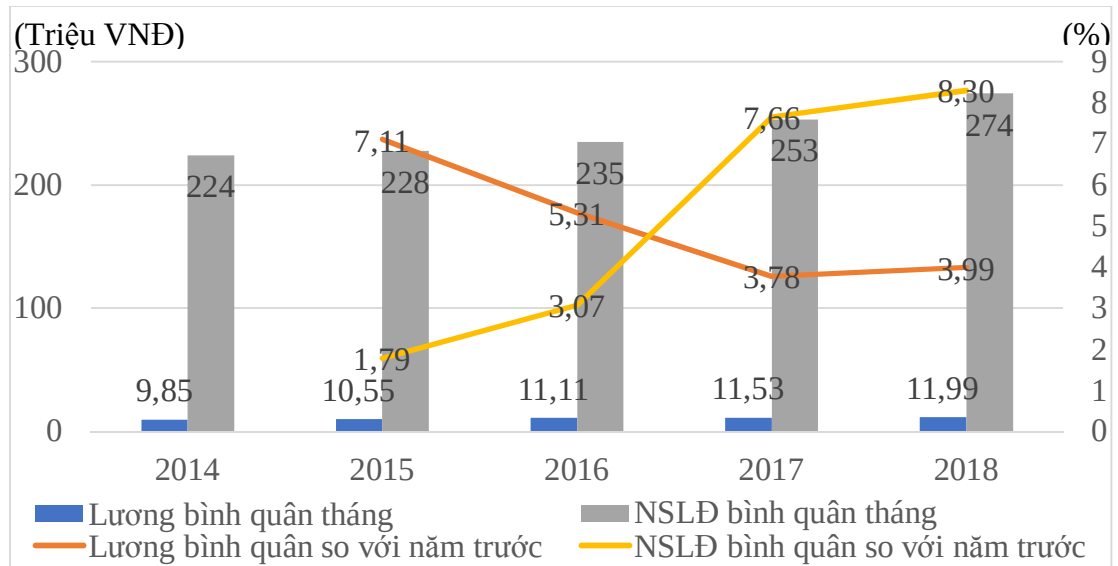
Nhóm I là ≥ 500 . NLĐ thuộc Nhóm II sẽ không bắt buộc, nhưng khuyến khích đạt được từ 500 - 600 điểm và không hơn. Biểu đồ 3.2 là một ví dụ.



Biểu đồ 3.2. Trợ cấp ngoại ngữ

(Nguồn: Tác giả tự xây dựng năm 2019)

Đường đồ thị hướng lên cao về bên phải, tăng nhưng không tuyến tính để phù hợp với độ khó tăng dần của điểm thi TOEIC. Ngoài ra, số tiền phụ cấp cũng cần phải hợp lý với năng suất lao động và khả năng chi trả của công ty. Nó được giải thích rõ hơn ở biểu đồ 3.3.



Biểu đồ 3.3: Tốc độ, tỷ lệ tăng lương và tăng năng suất lao động

Theo biểu đồ 3.3, từ năm 2014 đến 2018, tiền lương và năng suất lao động bình quân/người đều tăng. Tuy nhiên, tỷ lệ tăng lương có xu hướng giảm dần, tỷ lệ tăng năng suất lao động lại tăng dần. Ví dụ tất cả NLĐ nhận được trợ cấp tiếng Anh ở mức cao nhất vào đầu năm 2019 tức: 36 người được 3,5 triệu VNĐ/tháng, 197 người đạt được 500 nghìn VNĐ/tháng. Theo tính toán, so với lương bình quân năm 2018, tỷ lệ tăng lương là $8,04\% < 8,30\%$ - năng suất lao động bình quân năm 2018. Trợ cấp này sẽ khuyến khích NLĐ tăng hiệu quả, năng suất lao động cao hơn nữa. Tức là sẽ chắc chắn đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động luôn lớn hơn hoặc bằng tốc độ tăng tiền lương bình quân.

3.2.3. Quản lý và sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá thực hiện công việc

3.2.3.1. Về phương pháp tính lương

Hiện nay Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam mới chỉ áp dụng phương pháp tính lương theo vị trí, số tiền nhận được dựa vào ngày công chế độ. Kết quả ĐGTHCV được xem xét vào cuối năm chủ yếu phục vụ cho việc điều chỉnh lương năm mới và thưởng cuối năm. Làm như vậy sẽ không tác động được nhiều đến hiệu quả thực hiện công việc của NLĐ. Chính vì vậy, tác giả đề xuất phương án tính lương hiệu quả đối với Nhóm II. Còn kết quả ĐGTHCV với Nhóm I sẽ là cơ sở điều chỉnh lương, thưởng theo chu kỳ 6 tháng/lần thay vì 1 năm/lần như hiện nay.

Lương hiệu quả hay còn gọi là phần lương mềm. Số lương này được gắn với kết quả ĐGTHCV của cá nhân người lao động. Lương hiệu quả chiếm khoảng 20% trong tổng lương. Nó bị ảnh hưởng bởi hệ số K tương đương với 7 cấp độ xếp hạng trong bảng 3.8 được tổng hợp vào cuối mỗi kỳ đánh giá

$$\text{Lương hiệu quả} = (Lvti + Pci \times (Nti/Ncđ) + (ThSi + ThspCi) \times ĐgThs \times Ki \times (Nti/Ncđ)$$

Trong đó:

- Lvti: Mức lương theo vị trí công việc của người lao động i
- Pci: Mức phụ cấp lương vị trí của người lao động i (nếu có).
- ThSi: Hệ số thưởng hiệu suất của người lao động i.
- ThspCi: Hệ số phụ cấp thưởng hiệu suất của người lao động i (nếu có).
- ĐgThs: Đơn giá thưởng hiệu suất theo quy định của công ty.
- Ki: Hệ số lương hiệu quả hàng tháng của NLD i.
- Nti: Ngày công làm việc thực tế của người lao động i.
- Ncd: Ngày công chế độ của tháng.

Việc đánh giá và điều chỉnh các hệ số phải được công khai với NLD, NLD có quyền phản biện hệ số xếp loại của mình và của đồng nghiệp. Hơn nữa, trước mỗi kỳ lương, các phản biện (nếu có) cần thực hiện ngay trong các bộ phận trước khi gửi kết quả tổng hợp về phòng HCNS. Như vậy, NLD sẽ được nhận lương dựa theo thời gian, kết quả, hiệu quả hoàn thành nhiệm vụ.

3.2.3.2. Về phương án tăng, giảm lương

Nhiều năm nay, Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam thường tiến hành điều chỉnh lương của CNV vào cuối năm sau mỗi kỳ đánh giá nhằm bù đắp chênh lệch tỷ giá ngoại tệ giữa đồng Việt Nam và đồng Đô la Mỹ. Tuy nhiên, do tình hình kinh tế thế giới hiện nay biến động rất nhanh, để nâng cao tính cạnh tranh, thu hút nhân lực trên thị trường lao động, quy chế lương cũng phải thay đổi nhanh hơn và phù hợp hơn mới có thể đáp ứng được sự biến đổi khách quan đó.

Cho nên, tác giả kiến nghị phương án tăng tần suất điều chỉnh lương từ 1 năm/lần hiện nay thành 6 tháng/lần, cùng với kỳ ĐGTHCV của Nhóm I. Làm như vậy sẽ có tác động tích cực hơn tới các hoạt động quản trị nhân lực.

Quy định rõ việc tăng cường các khoản trợ cấp, các khoản khuyến khích tài chính hoặc phi tài chính đối với NLĐ đạt kết quả xếp hạng A⁺ trong 3 năm liên tiếp...

3.2.3.3. Về đào tạo và phát triển

Hiện nay công tác đào tạo rất thụ động và rời rạc. Công ty chưa xây dựng được bức tranh tổng thể về thực trạng năng lực cũng như dự đoán được nhu cầu các kỹ năng cần có trong tương lai của NLĐ. Lý do của vấn đề này một lần nữa lại là do công tác phân tích công việc hiện tại không được thực hiện tốt, chưa xây dựng được khung năng lực của từng vị trí công việc, chưa làm tốt công tác phân công trách nhiệm, quyền hạn cũng như quyền lợi ở mỗi vị trí chức danh cụ thể, không có cơ sở xây dựng lộ trình công danh cho người lao động...

Do đó, công ty cần tiến hành đào tạo lại ngay kỹ năng, nghiệp vụ quản trị nhân lực cho toàn bộ trưởng, phó các phòng ban, đặc biệt là nhân viên phòng HCNS. Trên cơ sở kiến thức được cập nhật, người phụ trách sẽ cải tiến quy trình đào tạo liên quan.

3.2.3.4. Về bố trí phân công lao động

Công ty cần bố trí các nguồn lực thích hợp nhằm cải thiện công tác phân tích kết quả ĐGTHCV của toàn công ty, tìm hiểu lý do, nguyên nhân của yếu kém đang gặp phải phát huy điểm mạnh để từ đó xây dựng các năng lực cốt lõi cần có của các vị trí chức danh. Đây là cơ sở để điều chỉnh lại các tiêu chí, tiêu chuẩn ĐGTHCV đã xây dựng ban đầu.

Xây dựng lộ trình công danh cho các vị trí, tạo điều kiện học tập nâng cao năng lực cho những người đạt kết quả ĐGTHCV cao. Tiến hành bố trí thêm công việc, tạo điều kiện cho họ áp dụng những kiến thức đã tiếp thu trong quá trình học tập, đào tạo vào thực tế. Ví dụ bố trí những người đạt kết quả cao trong kỳ đánh giá kỹ năng lái xe nâng, vận hành cầu trục làm công tác

kèm cặp hướng dẫn và đào tạo người mới. Điều này có thể dẫn tới thay đổi nội dung bản mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc.. từ đây công ty có những cơ sở xây dựng chính sách hỗ trợ, tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho cá nhân NLĐ. Công ty cũng có cơ hội tiết kiệm được các khoản đầu tư vào công việc đào tạo và đào tạo lại.

KẾT LUẬN

ĐGTHCV là công cụ, là chiếc chìa khóa mở cánh cửa dẫn tới các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực. Nó giúp các hoạt động quản trị nhân lực được thực hiện một cách logic, mạch lạc dựa trên các dữ kiện phản ánh thực tế khách quan. Kết quả ĐGTHCV là cơ sở cho chi trả lương, thưởng, và các lợi ích ngoài lương khác. Nó giúp các nhà quản lý và điều hành đi đúng hướng đã đề ra, xác định được các quyết sách một cách đúng đắn và kịp thời. Ngoài ra, ĐGTHCV còn là thông tin phản hồi đến NLĐ để bản thân họ có thể nhận thấy những gì đã làm được, những gì còn thiếu sót từ đó có phương hướng, giải pháp tự nâng cao năng lực, hoàn thành tốt công việc, thúc đẩy các cá nhân phấn đấu hoàn thiện bản thân. Nó chính là đòn bẩy của sự phát triển nhân lực bền vững trong toàn doanh nghiệp.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, luận văn đã hệ thống hóa những lý luận chung về ĐGTHCV, phân tích thực trạng ĐGTHCV tại Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam, chỉ ra những ưu nhược điểm hiện tại của ĐGTHCV. Từ đó, đề xuất hướng giải quyết nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại đây.

Trong bối cảnh sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam cần thực hiện nghiêm túc các giải pháp đã nêu nhằm

nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thương trường, nâng chất lượng nguồn nhân lực phục vụ hữu ích công tác quản trị sản xuất kinh doanh của toàn công ty.

DANH MỤC THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Trần Xuân Cầu (2002), *Phân tích lao động xã hội*, NXB Lao động – Xã hội.
2. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính.
3. Trần Kim Dung (2013), *Xác định giá trị công việc và thiết lập bảng lương doanh nghiệp*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
4. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2015), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội.
5. Tạ Huy Hùng (2019), “Nhận thức về triển khai áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI)”, Kỷ yếu hội thảo quốc gia về Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0.
6. Lê Thanh Hà (2009), *Quản trị nhân lực (Tập 1)*, NXB Lao động – Xã hội
7. Mai Hữu Khuê (2014), *Tâm lý học tổ chức*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
8. Lê Trung Thành (2011), "Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp Việt Nam", *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (163).
9. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB LĐ – XH

Tiếng Anh

10. Robert S. Kaplan và David P. Norton (1996), *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*.
11. David Parmenter (2015), *Key Performance Indicators (KPI)*.

Website

12. Harvard University, *Competency Dictionary*. Từ điển năng lực
https://www.campuservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard_competency_dictionary_complete.pdf

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

1.1. PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Tôi là Nguyễn Thế Hùng, hiện đang thực hiện đề tài luận văn thạc sỹ “Đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam”. Tôi rất mong các anh, chị bớt chút thời gian trả lời một số câu hỏi thu thập thông tin dưới đây. Tôi cam kết các thông tin chỉ phục vụ cho hoạt động nghiên cứu khoa học, không vì bất kỳ mục đích nào khác. Rất mong nhận được sự hợp tác từ anh chị. Hãy đánh dấu (✓) vào câu trả lời đúng nhất.

Xin trân trọng cảm ơn!

Phần I – Thông tin cá nhân

1. Giới tính

☐ Nam

☐ Nữ

2. Tuổi

☐ < 30

☐ >40 à 50

☐ 30 – 40

☐ > 50

3. Trình độ học vấn

- ☐ Lao động phổ thông
- ☐ Trung cấp
- ☐ Cao đẳng
- ☐ Đại học
- ☐ Trên Đại học

4. Thâm niên công tác tại VSP

- ☐ < 1 năm
- ☐ 1 – 3 năm
- ☐ > 3 năm

5. Cấp bậc công việc

- ☐ Trưởng phòng (Manager)
- ☐ Phó phòng, nhân viên văn phòng (Chief staff, Staff)
- ☐ Trưởng ca, trưởng nhóm (Chief, Leader)
- ☐ Người vận hành máy, nhân viên văn phòng (Operator)

Phần II – Câu hỏi khảo sát về hoạt động đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) tại công ty TNHH Sản Phẩm Thép Việt Nam (VSP)

1. Mục đích của ĐGTHCV tại VSP là gì? *(Có thể chọn nhiều phương án)*

- ☐ Cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên
- ☐ Làm cơ sở trả lương, thưởng, xét thi đua, bình bầu cuối năm
- ☐ Làm cơ sở đề bạt, thăng tiến, chuyển chuyển, luân chuyển công tác
- ☐ Tạo động lực làm việc, gắn kết, nâng cao sự gắn bó của nhân viên với tổ chức
- ☐ Làm cơ sở cho hoạt động quản trị nhân lực: Tuyển dụng, đào tạo, phát triển..
- ☐ Ý kiến khác:.....

2. Việc ĐGTHCV có mang lại hiệu quả và cần thiết cho VSP không?

- ☐ Rất quan trọng, rất cần thiết
- ☐ Quan trọng, cần thiết
- ☐ Không quan trọng, không cần thiết

3. Trong các tiêu chí đánh giá đang được áp dụng với anh, chị dưới đây. Tiêu chí nào là quan trọng nhất? *Anh, chị khoanh tròn vào số thích hợp theo mức độ quy định như sau:*

Không quan trọng	Ít quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
1	2	3	4	5

Phần dành cho vị trí trưởng ca, tổ trưởng, công nhân vận hành chính, phụ:

Tiêu chí		Điểm				
1	Đi làm đều, đúng giờ	1	2	3	4	5
2	Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động	1	2	3	4	5
3	Tiêu chuẩn an toàn lao động, 5S	1	2	3	4	5
4	Tinh thần tập thể	1	2	3	4	5
5	Chất lượng công việc	1	2	3	4	5
6	Kết quả công việc	1	2	3	4	5
7	Kỹ năng vận hành máy móc, thiết bị	1	2	3	4	5
8	Kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp	1	2	3	4	5
9	Thái độ làm việc và tinh thần tập thể	1	2	3	4	5
10	Sáng tạo, năng động	1	2	3	4	5
11	Khả năng lãnh đạo	1	2	3	4	5
12	Khả năng thích nghi	1	2	3	4	5

Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng, và nhân viên bộ phận quản lý:

Tiêu chí		Trọng số		Điểm				
		T1	T2					
1	Tự đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu và thể hiện nó bằng dữ liệu cụ thể	40	80	1	2	3	4	5
2	Biết cách thức triển khai để đạt mục tiêu cải tiến		20	1	2	3	4	5

3	Chủ động, sáng tạo trong giải quyết công việc để đạt mục tiêu	60	10	1	2	3	4	5
4	Thách thức bản thân giải quyết các vấn đề			1	2	3	4	5
5	Kiến thức và kinh nghiệm đáp ứng yêu cầu công việc		30	1	2	3	4	5
6	Kỹ năng để cải tiến công việc			1	2	3	4	5
7	Năng lực thu thập thông tin, lập kế hoạch		30	1	2	3	4	5
8	Chủ động đối phó và giải quyết vấn đề một cách hợp lý			1	2	3	4	5
9	Hoàn thiện công việc với ý tưởng và quan điểm mới			1	2	3	4	5
10	Khả năng diễn đạt ngắn gọn, xúc tích bằng dữ liệu và kế hoạch cụ thể		15	1	2	3	4	5
11	Khả năng giao tiếp bên trong và bên ngoài			1	2	3	4	5
12	Kỹ năng đàm phán			1	2	3	4	5
13	Phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp		15	1	2	3	4	5
14	Góp phần cải thiện tinh thần đồng đội			1	2	3	4	5
15	Tham gia vào các hoạt động, sự kiện tập thể			1	2	3	4	5

4. Khi lập 3 mục tiêu hàng năm, anh, chị có nhận được hướng dẫn, định hướng và bàn bạc thống nhất từ cấp trên của mình không? *(Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)*

- ☐ Có
- ☐ Không

5. Anh, chị có lập kế hoạch hành động cho 3 mục tiêu hàng năm không? *(Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)*

- ☐ Có
- ☐ Không

Nếu có, khi lập anh, chị có nhận được hướng dẫn, định hướng và bàn bạc thống nhất từ cấp trên của mình không?

- ☐ Có

☐ Không

6. Anh, chị dựa vào cơ sở nào để lập 3 mục tiêu công việc làm hàng năm?

(Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)

☐ Mục tiêu của công ty, bộ phận, phòng ban

☐ Những công việc chính đang đảm nhận

☐ Ý kiến khác:

7. Công ty có cơ chế rõ ràng để giám sát kết quả, điều chỉnh kịp thời 3 mục tiêu đã xây dựng đầu năm của nhân viên không? *(Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)*

☐ Có

☐ Không

8. Anh, chị đánh giá thế nào về tỉ trọng (trọng số T1, T2) của các tiêu chí đánh giá *(dành cho vị trí trưởng, phó phòng, và nhân viên bộ phận quản lý)*

Mức độ đồng ý được cho điểm như sau: Anh, chị khoanh tròn vào ô mình lựa chọn

Không quan trọng	Ít quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
1	2	3	4	5

Tiêu chí		Trọng số		Điểm				
		T1	T2					
1	Tự đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu và thể hiện nó bằng dữ liệu cụ thể	40	80	1	2	3	4	5
2	Biết cách thức triển khai để đạt mục tiêu cải tiến		20	1	2	3	4	5
3	Chủ động, sáng tạo trong giải quyết công việc để đạt mục tiêu	60	05	1	2	3	4	5
4	Thách thức bản thân giải quyết vấn đề		05	1	2	3	4	5
5	Kiến thức và kinh nghiệm đáp ứng yêu cầu công việc		30	1	2	3	4	5
6	Kỹ năng để cải tiến công việc			1	2	3	4	5
7	Năng lực thu thập thông tin, lập kế hoạch		15	1	2	3	4	5

8	Chủ động đối phó và giải quyết vấn đề một cách hợp lý			1	2	3	4	5
9	Hoàn thiện công việc với ý tưởng và quan điểm mới			1	2	3	4	5
10	Khả năng diễn đạt ngắn gọn, xúc tích bằng dữ liệu và kế hoạch cụ thể		15	1	2	3	4	5
11	Khả năng giao tiếp			1	2	3	4	5
12	Kỹ năng đàm phán			1	2	3	4	5
13	Phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp		15	1	2	3	4	5
14	Góp phần cải thiện tinh thần đồng đội			1	2	3	4	5
15	Tham gia vào các hoạt động, sự kiện tập thể			1	2	3	4	5

9. Phương pháp đánh giá bằng hình thức cho điểm từng tiêu chí, tổng điểm cuối cùng được làm cơ sở phân loại. Anh, chị có nhận xét gì về phương pháp này?

- ☐ Có thể sử dụng được
- ☐ Các tiêu chí chưa tạo sự phân biệt về kết quả làm việc giữa các nhân viên
- ☐ Cách cho điểm các tiêu chí chưa phù hợp
- ☐ Ý kiến khác:

10. Ở VSP những ai đang tham gia vào quá trình ĐGTHCV của Anh, chị?

- ☐ Bản thân nhân viên
- ☐ Cấp trên trực tiếp (người quản lý trực tiếp)
- ☐ Đồng nghiệp ngang cấp
- ☐ Khách hàng
- ☐ Cấp dưới
- ☐ Bộ phận Nhân sự
- ☐ Ý kiến khác:

11. Có nên thêm đối tượng tham gia ĐGTHCV không?

- ☐ Có

☐ Không

Nếu “Có” nên thêm đối tượng nào, lý do tại sao?

.....

12. Anh, chị có nhận được phản hồi kết quả ĐGTHCV sau kỳ đánh giá không?

☐ Có, rõ ràng và kịp thời

☐ Có nhưng không rõ ràng các điểm số của từng tiêu chí phía trên

☐ Không nhận được phản hồi

13. Anh, chị biết được kết quả ĐGTHCV của mình thông qua hình thức nào?

☐ Người phụ trách trực tiếp thông báo

☐ Do các đồng nghiệp truyền tai nhau

☐ Không được thông báo, chỉ biết thông qua trả lương

☐ Thông qua văn bản chính thức

☐ Các nguồn thông tin khác.....

14. Theo anh, chị ai nên là người được nhận thông tin phản hồi về kết quả ĐGTHCV?

☐ Phòng Hành chính Nhân sự

☐ Người bị đánh giá

☐ Ý kiến khác:

15. Theo anh, chị việc cung cấp thông tin phản hồi kết quả ĐGTHCV có cần thiết?

☐ Có

☐ Không

Nếu “Có” Xin cho biết cách thức tiến hành

☐ Trực tiếp trao đổi với người quản lý

☐ Thông báo bằng văn bản

☐ Ý kiến khác:

16.Theo anh, chị kết quả ĐGTHCV hiện tại có khách quan, minh bạch, công bằng hay không?

- ☐ Có
☐ Không

Nếu “Có” xin cho biết mức độ đạt được cụ thể

- ☐ Trong nội bộ phòng/ bộ phận
☐ Trong toàn công ty
☐ Ý kiến khác:

17.Anh chị cho biết chu kỳ hợp lý khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc

- ☐ 01 tháng/lần
☐ 03 tháng/lần ~ 01 quý/lần
☐ 06 tháng/lần
☐ 01 năm/lần

18.Kết quả ĐGTHCV có tác động đến anh, chị như thế nào?

- ☐ Tác động lớn
☐ Tác động vừa phải
☐ Hầu như không có tác động nào

19.Anh, chị thường dùng kết quả ĐGTHCV vào việc gì? (có thể lựa chọn nhiều phương án bằng cách đánh số theo thứ tự tăng dần, số 1 là ưu tiên nhất)

- ☐ Lập kế hoạch học tập, nâng cao năng lực trong tương lai
☐ Xác định mục tiêu phát triển công việc, nghề nghiệp cho bản thân
☐ Tự đánh giá thành tích để tìm hiểu sự công bằng trong chính sách của VSP
☐ Ý kiến khác:

20.Anh, chị có được đào tạo về công tác ĐGTHCV tại VSP không?

- ☐ Có
- ☐ Không

Nếu có, hình thức đào tạo là gì?

- ☐ Phát văn bản hướng dẫn cho từng người lao động
- ☐ Phòng Hành chính nhân sự tổ chức đào tạo, tuyển trình, hướng dẫn
- ☐ Tổ chức lớp huấn luyện dưới sự hướng dẫn của chuyên gia
- ☐ Hướng dẫn triển khai trong cuộc họp nhưng không phát tài liệu

21. Theo anh, chị có bất cập gì trong hệ thống ĐGTHCV hiện tại ở VSP?

- ☐ Có
- ☐ Không

Nếu có, cụ thể là gì?

- ☐ Các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, không giải thích rõ thang điểm
- ☐ Phương pháp ĐGTHCV của người quản lý không phù hợp
- ☐ Tất cả các ý kiến trên
- ☐ Ý kiến khác:

22. Anh, chị thấy việc ĐGTHCV hiện tại đã phù hợp chưa? Có cần thay đổi gì không?

- ☐ Phù hợp, không cần thay đổi
- ☐ Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi
- ☐ Chưa phù hợp, cần phải thay đổi
- ☐ Ý kiến khác:

23. Ý kiến của Anh, chị về các tiêu chí ĐGTHCV hiện nay tại VSP?

- ☐ Sát với thực tế, dễ hiểu và đầy đủ
- ☐ Sát với thực tế, dễ hiểu nhưng chưa đầy đủ
- ☐ Chưa sát với thực tế, chung chung, cảm tính, không rõ ràng, cần xây dựng lại

☐ Ý kiến khác:

24. Việc xác định các tiêu chí đánh giá nên thực hiện dựa trên các yếu tố nào?

☐ Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc

☐ Kết hợp hai bản trên và ý kiến chủ quan của người lao động

☐ Kết hợp hai bản trên và ý kiến chủ quan của người quản lý

☐ Kết hợp hai bản trên và ý kiến chủ quan của cả hai người: quản lý, nhân viên

☐ Ý kiến khác:

25. Theo anh, chị đề hệ thống đánh giá của công ty tốt hơn cần thực hiện điều chỉnh gì?

☐ Điều chỉnh, thay đổi lại các tiêu chí đánh giá trên dựa vào cơ sở giá trị, vai trò của từng công việc

☐ Quy định lại cách tính điểm của từng tiêu chí

☐ Cụ thể hoá cách tính điểm

☐ Tất cả các ý trên

☐ Ý kiến khác:

Xin cảm ơn các anh chị đã hoàn thành phiếu khảo sát!

CÂU HỎI PHÒNG VẤN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

(Dành cho các vị trí quản lý: Trưởng, phó phòng, nhân viên gián tiếp)

Họ tên:.....Chức danh:.....Bộ phận

1. Là một cán bộ quản lý, anh, chị đánh giá về công tác ĐGTHCV tại VSP như thế nào. Anh, chị có thể nêu ra một số ưu, nhược điểm và hiệu quả thực tế của hệ thống đánh giá này không?
 - Đánh giá chung:
 - Ưu điểm:
 - Nhược điểm:
 - Hiệu quả thực tế:
2. Theo anh, chị tại sao phần lớn nhân viên dưới quyền có vẻ không hào hứng và thích thú với việc thực hiện công tác ĐGTHCV?

3. Làm sao có thể chắc chắn anh, chị đang thực hiện công tác đánh giá nhân viên một cách công bằng?
4. Theo anh, chị, phần nào của Hệ thống ĐGTHCV cần phải thay đổi?
5. Những khó khăn trong quá trình thực hiện quy trình ĐGTHCV hiện tại?
6. Anh, chị hay áp dụng phương pháp phản hồi nào khi ĐGTHCV của nhân viên. Theo anh, chị vai trò và trách nhiệm của nhà quản lý trong việc hỗ trợ phản hồi công việc là gì?

Xin chân thành cảm ơn các anh, chị đã tham gia phỏng vấn !

1.2. TỔNG HỢP PHIẾU KHẢO SÁT CÔNG TY TNHH SẢN PHẨM THÉP VIỆT NAM.

Số phiếu phát ra: 180 phiếu

Số phiếu thu về: 180 phiếu

Số phiếu hợp lệ: 180 phiếu

Số phiếu không hợp lệ: 0 phiếu

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

I. Thông tin cá nhân

STT	Tiêu chí	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
I	Theo chuyên môn		
1	Khối quản lý	23	9,9
2	Khối công nhân chính	180	77,3
3	Khối công nhân phụ	30	12,9
4	Tổng số	233	100
II	Theo trình độ		
1	Trên Đại học	03	
2	Đại học	30	
3	Cao đẳng	11	4,7
4	Trung cấp, nghề	30	12,9
5	Lao động phổ thông	159	68,2
6	Tổng số	233	100
III	Theo giới tính		
1	Nữ	181	77,7
2	Nam	52	22,3
3	Tổng số	233	100

II. Nội dung khảo sát

1. Mục đích của ĐGTHCV là gì?

STT	Mục đích	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên	22	59,46	98	67,59
2	Làm cơ sở trả lương, thưởng, xét thi đua, bình bầu cuối năm	2	5,41	26	17,93
3	Làm cơ sở đề bạt, thăng tiến,	4	10,81	5	3,45

	thuyên chuyển, luân chuyển công tác				
4	Tạo động lực làm việc, gắn kết, nâng cao sự gắn bó của nhân viên với tổ chức	5	13,51	11	7,59
5	Làm cơ sở cho hoạt động quản trị nhân lực: Tuyển dụng, đào tạo, phát triển...	4	10,81	5	3,45
6	Ý kiến khác	0	0,00	2	1,38

2. Việc ĐGTHCV có mang lại hiệu quả và cần thiết cho VSP không?

STT	Trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất quan trọng, rất cần thiết	8	22,86	98	67,59
2	Quan trọng, cần thiết	27	77,14	26	17,93
3	Không quan trọng, không cần thiết	0	0,00	21	14,48

3. Trong các tiêu chí đánh giá đang được áp dụng với anh, chị dưới đây. Tiêu chí nào là quan trọng nhất. Xếp hạng tương ứng như bảng sau

Không quan trọng	Ít quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
I	II	III	IV	V

Với khối công nhân chính, phụ. Tức là NLĐ thuộc Nhóm 2

Tiêu chí		I	II	III	IV	V
1	Đi làm đều, đúng giờ	12	129	4		
2	Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động			1	139	5
3	Tiêu chuẩn an toàn lao động, 5S				5	140
4	Tinh thần tập thể		130	5	10	
5	Chất lượng công việc		5	138	2	
6	Kết quả công việc	27	112	6		
7	Kỹ năng vận hành máy móc, thiết bị	9	126	10		
8	Kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp		6	120	19	
9	Thái độ làm việc và tinh thần tập thể	12	18	115		
10	Sáng tạo, năng động	11	134			
11	Khả năng lãnh đạo	7	123	11	4	

12	Khả năng thích nghi	136	7	2		
----	---------------------	-----	---	---	--	--

Phần dành cho vị trí quản lý, tức NLD thuộc Nhóm 1

Tiêu chí		Trọng số		I	II	III	IV	V
		T1	T2					
1	Tự đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu và thể hiện nó bằng dữ liệu cụ thể	40	80				2	33
2	Biết cách thức triển khai để đạt mục tiêu cải tiến		20			1	32	2
3	Chủ động, sáng tạo trong giải quyết công việc để đạt mục tiêu	60	10	16	18		1	
4	Thách thức bản thân giải quyết các vấn đề			11		22	2	
5	Kiến thức và kinh nghiệm đáp ứng yêu cầu công việc		30	2	19	14		
6	Kỹ năng để cải tiến công việc				18	17		
7	Năng lực thu thập thông tin, lập kế hoạch		30	6	22	7		
8	Chủ động đối phó và giải quyết vấn đề một cách hợp lý				30	5		
9	Hoàn thiện công việc với ý tưởng và quan điểm mới			9	26			
10	Khả năng diễn đạt ngắn gọn, xúc tích bằng dữ liệu và kế hoạch cụ thể		15	29	6			
11	Khả năng giao tiếp bên trong và bên ngoài			14	19	2		
12	Kỹ năng đàm phán			21	11		2	1
13	Phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp		15	31	3	1		
14	Góp phần cải thiện tinh thần đồng đội			19	13	3		
15	Tham gia vào các hoạt, sự kiện tập thể			14	21			

4. Khi lập 3 mục tiêu hàng năm, anh, chị có nhận được hướng dẫn, định hướng và bàn bạc thống nhất từ cấp trên của mình không? *(Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)*

STT	Trả lời	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	4	11,4
2	Không	31	88,6

5. Anh, chị có lập kế hoạch hành động cho 3 mục tiêu hàng năm không?
(Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)

STT	Trả lời	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	35	100
2	Không	0	0
Nếu có, khi lập anh, chị có nhận được hướng dẫn, định hướng và bàn bạc thống nhất từ cấp trên của mình không?			
1	Có	7	20
2	Không	28	80

6. Anh, chị dựa vào cơ sở nào để lập 3 mục tiêu công việc làm hàng năm?
(Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)

STT	Trả lời	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Mục tiêu của công ty, bộ phận, phòng ban	4	11,4
2	Những công việc chính đang đảm nhận	31	88,6
3	Ý kiến khác	0	0

7. Công ty có cơ chế rõ ràng để giám sát kết quả, điều chỉnh kịp thời 3 mục tiêu đã xây dựng đầu năm của nhân viên không? (Phần dành cho vị trí trưởng, phó phòng và nhân viên bộ phận quản lý)

STT	Trả lời	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	2	5,7
2	Không	33	94,3

8. Anh, chị đánh giá thế nào về tỉ trọng (trọng số T1, T2) của các tiêu chí đánh giá (dành cho vị trí trưởng, phó phòng, và nhân viên bộ phận quản lý)

Mức độ đồng ý được xếp thang như sau

Không quan trọng	Ít quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
I	II	III	IV	V

Tiêu chí		Trọng số		I	II	III	IV	V
		T1	T2					
1	Tự đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu và thể hiện nó bằng dữ liệu cụ thể	40	80				3	3 2

2	Biết cách thức triển khai để đạt mục tiêu cải tiến		20			2	31	2
3	Chủ động, sáng tạo trong giải quyết công việc để đạt mục tiêu	60	05	16	18		1	
4	Thách thức bản thân giải quyết vấn đề		05	11	1	20	3	
5	Kiến thức và kinh nghiệm đáp ứng yêu cầu công việc		30	2	18	14	1	
6	Kỹ năng để cải tiến công việc			2	16	17		
7	Năng lực thu thập thông tin, lập kế hoạch		15	6	22	7		
8	Chủ động đối phó và giải quyết vấn đề một cách hợp lý			2	28	5		
9	Hoàn thiện công việc với ý tưởng và quan điểm mới			9	26			
10	Khả năng diễn đạt ngắn gọn, xúc tích bằng dữ liệu và kế hoạch cụ thể		15	29	6			
11	Khả năng giao tiếp			15	15	1	4	
12	Kỹ năng đàm phán			21	11		2	1
13	Phối hợp, hỗ trợ đồng nghiệp		15	29	4	1	1	
14	Góp phần cải thiện tinh thần đồng đội			19	13	3		
15	Tham gia vào các hoạt, sự kiện tập thể			12	22		1	

9. Phương pháp đánh giá bằng hình thức cho điểm từng tiêu chí, tổng điểm cuối cùng được làm cơ sở phân loại. Anh, chị có nhận xét gì về phương pháp này?

STT	Trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có thể sử dụng được	5	14.3	113	77.9
2	Các tiêu chí chưa tạo sự phân biệt về kết quả làm việc giữa các nhân viên	21	60	25	17.2
3	Cách cho điểm các tiêu chí chưa phù hợp	8	22.9	5	3.4
4	Ý kiến khác	1	2.9	2	1.4

10. Ở VSP những ai đang tham gia vào quá trình ĐGTHCV của Anh, chị?

STT	Trả lời	Khối quản lý (Người)	Khối công nhân chính, phụ (Người)
1	Bản thân nhân viên		
2	Cấp trên trực tiếp (người quản lý trực tiếp)	35	132
3	Đồng nghiệp ngang cấp		
4	Khách hàng	3	
5	Cấp dưới		
6	Bộ phận Nhân sự	27	120
7	Ý kiến khác		

11. Có nên thêm đối tượng tham gia ĐGTHCV không?

STT	Mục đích	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	0	0	0	0
2	Không	35	100	145	100

12. Anh, chị có nhận được phản hồi kết quả ĐGTHCV sau kỳ đánh giá không?

STT	Câu trả lời	Người lao động	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có, rõ ràng và kịp thời	4	2.22
2	Có nhưng không rõ ràng các điểm số của từng tiêu chí phía trên	174	96.67
3	Không nhận được phản hồi	2	1.11

13. Anh, chị biết được kết quả ĐGTHCV của mình thông qua hình thức nào?

STT	Trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Người phụ trách trực tiếp thông báo	5	14	28	19
2	Do các đồng nghiệp truyền tai nhau				
3	Không được thông báo, chỉ biết thông qua trả lương				
4	Thông qua văn bản chính thức	30	86	117	81
5	Các nguồn thông tin khác				

14. Theo anh, chị ai nên là người được nhận thông tin phản hồi về kết quả ĐGTHCV?

STT	Trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Phòng Hành chính Nhân sự				
2	Người bị đánh giá	35	100	145	100
3	Ý kiến khác				

15. Theo anh, chị việc cung cấp thông tin phản hồi kết quả ĐGTHCV có cần thiết?

STT	Trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	35	100	145	100
2	Không	0	0	0	0
Nếu “Có” Xin cho biết cách thức tiến hành					
1	Trực tiếp trao đổi với người quản lý	35	100	7	4,8
2	Thông báo bằng văn bản	7	20	145	100
3	Ý kiến khác	0	0	0	0

16. Theo anh, chị kết quả ĐGTHCV hiện tại có khách quan, minh bạch, công bằng hay không?

STT	Trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	8	22,8	14	9,6
2	Không	27	77,2	131	90,4
Nếu “Có” xin cho biết mức độ đạt được cụ thể					
1	Trong nội bộ phòng/ bộ phận			10	6,7
2	Trong toàn công ty	8	22,8		
3	Ý kiến khác			4	2,7

17. Anh chị cho biết chu kỳ hợp lý khi tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc

STT	Trả lời	Khối quản lý	Khối công nhân chính, phụ	Toàn công ty
-----	---------	--------------	---------------------------	--------------

		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	01 tháng/lần	1	2.86	7	4.61	8	4.47
2	03 tháng/lần ~ 01 quý/lần	1	2.86	135	88.82	136	75.98
3	06 tháng/lần	25	71.43	8	5.26	33	18.44
4	01 năm/lần	8	22.86	2	1.32	2	1.12

18. Kết quả ĐGTHCV có tác động đến anh, chị như thế nào?

STT	Câu trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Tác động lớn	30	86	130	90
2	Tác động vừa phải	5	14	15	10
3	Hầu như không có tác động nào	0	0	0	0

19. Anh, chị thường dùng kết quả ĐGTHCV vào việc gì? (có thể lựa chọn nhiều phương án bằng cách đánh số theo thứ tự tăng dần, số 1 là ưu tiên nhất)

STT	Câu trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Lập kế hoạch học tập, nâng cao năng lực trong tương lai	24	68.57	3	2.07
2	Xác định mục tiêu phát triển công việc, nghề nghiệp cho bản thân	9	25.71	81	55.86
3	Tự đánh giá thành tích để tìm hiểu sự công bằng trong chính sách của VSP	0	0.00	40	27.59
4	Ý kiến khác	2	5.71	21	14.48

20. Anh, chị có được đào tạo về công tác ĐGTHCV tại VSP không

STT	Câu trả lời	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	08	22,9	5	3,3
2	Không	27	77,1	145	96,7
Nếu có, hình thức đào tạo là gì?					
1	Phát văn bản hướng dẫn cho từng người lao động	0	0	0	0

2	Phòng Hành chính nhân sự tổ chức đào tạo, tuyển trình, hướng dẫn	0	0	0	0
3	Tổ chức lớp huấn luyện dưới sự hướng dẫn của chuyên gia	0	0	0	0
4	Hướng dẫn triển khai trong cuộc họp nhưng không phát tài liệu	08	22,9	5	05

21. Theo anh, chị có bất cập gì trong hệ thống ĐGTHCV hiện tại ở VSP?

STT	Mục đích	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Có	27	77,1	145	96,7
2	Không	08	22,9	5	3,3
Nếu có, cụ thể là gì?					
1	Các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, không giải thích rõ thang điểm				
2	Phương pháp ĐGTHCV của người quản lý không phù hợp				
3	Tất cả các ý kiến trên	27	77,1	140	97
4	Ý kiến khác			5	3

22. Anh, chị thấy việc ĐGTHCV hiện tại đã phù hợp chưa? Có cần thay đổi gì không?

STT	Mục đích	Toàn công ty	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Phù hợp, không cần thay đổi	5	2.8
2	Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi	14	7.8
3	Chưa phù hợp, cần phải thay đổi	159	88.3
4	Ý kiến khác	2	1.1

23. Ý kiến của Anh, chị về các tiêu chí ĐGTHCV hiện nay tại VSP?

STT	Mục đích	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Sát với thực tế, dễ hiểu và đầy đủ	6	17.14	6	4.14
2	Sát với thực tế, dễ hiểu nhưng chưa đầy đủ	1	2.86	8	5.52
3	Chưa sát với thực tế, chung chung	26	74.29	126	86.90

	chung, cảm tính, không rõ ràng, cần xây dựng lại				
4	Ý kiến khác	2	5.71	5	3.45

24. Việc xác định các tiêu chí đánh giá nên thực hiện dựa trên các yếu tố nào?

STT	Mục đích	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc	1	2.86	20	13.79
2	Kết hợp hai bản trên và ý kiến chủ quan của người lao động	2	5.71	5	3.45
3	Kết hợp hai bản trên và ý kiến chủ quan của người quản lý	6	17.14	3	2.07
4	Kết hợp hai bản trên và ý kiến chủ quan của cả hai người: quản lý, nhân viên	26	74.29	108	74.48
5	Ý kiến khác	0	0	9	6.21

25. Theo anh, chị đề hệ thống đánh giá của công ty tốt hơn cần thực hiện điều chỉnh gì?

STT	Mục đích	Khối quản lý		Khối công nhân chính, phụ	
		Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn với người thực hiện công việc	2	5.71	9	6.21
2	Quy định lại cách tính điểm của từng tiêu chí	3	8.57	3	2.07
3	Cụ thể hoá cách tính điểm	4	11.43	1	0.69
4	Tất cả các ý trên	25	71.43	132	91.03
5	Ý kiến khác	1	2.86	0	0.00

PHỤ LỤC 2: THAM KHẢO DOANH NGHIỆP CÙNG NGÀNH

2.1. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

STT	Phương pháp	Khái niệm	Ưu điểm	Nhược điểm
1.	Thang đo đánh giá đồ họa, bảng điểm	Người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao, cần phải lựa chọn các tiêu chí đánh giá và đo lường nó.	Đơn giản, dễ hiểu, không khó xây dựng và sử dụng thuận tiện. Cho điểm tương đối dễ dàng, so sánh và phản ánh được năng lực làm việc của NLĐ.	Chưa đánh giá được các đặc trưng riêng biệt của từng chức danh công việc. Chịu ảnh hưởng nhiều bởi ý chí chủ quan của người đánh giá
2.	Nhóm phương pháp so sánh, xếp hạng	ĐGTHCV của NLĐ dựa vào so sánh thực hiện công việc của họ so với những đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận dựa một tiêu thức tổng thể về tình hình làm	Khá đơn giản, dễ hiểu, dễ áp dụng trên thực tiễn.	Hay mắc phải lỗi thiên vị, thành kiến. Tạo nên sự ganh đua, bất hợp tác giữa những NLĐ

		việc của từng người lao động.		
3.	Phương pháp bản tường thuật., lưu trữ thông tin	Người đánh giá cần viết một bản tường thuật mô tả về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, mô tả điểm mạnh, điểm yếu, các tiềm năng được khai thác, khả năng thăng tiến, nhu cầu đào tạo và đưa ra các gợi ý về các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của họ.	Cung cấp thông tin phản hồi chi tiết và hữu ích cho NLD. NLD sẽ nắm được những nhìn nhận khách quan của nhà quản lý đối với mình, biết được các ưu nhược điểm và các biện pháp khắc phục.	Sự chính xác không cao do các nhận xét có thể chịu ảnh hưởng từ suy nghĩ chủ quan của người đánh giá. Sự diễn đạt bằng văn viết chưa tốt của người đánh giá cũng có thể làm cho việc hiểu thông tin đánh giá bị sai lệch.
4.	Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu	Là phương pháp đòi hỏi các thành viên trong bộ phận cùng tham gia vào việc đề ra các mục tiêu thực hiện công việc	Tạo động lực, phát huy tính sáng tạo và nâng cao trách nhiệm của cá nhân đối với công việc. Quan hệ giao tiếp phát triển hơn, lãnh	Việc xác định mục tiêu không dễ dàng. Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành

	trọng yếu	trong tương lai cùng với người lãnh đạo bộ phận. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi cho họ.	đạo và nhân viên có điều kiện trao đổi, hiểu biết, phối hợp công tác tốt hơn.	
--	--------------	--	--	--

(Nguồn: Tổng hợp từ Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình quản trị nhân lực)

2.2. BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ HÀNG NĂM-TOV

[illegible]

年の賞与及び年の昇給評価基準

TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ THƯỜNG & TẶNG LƯƠNG

日語 GD	韓語 Nhan ngữ	華語 Nhan ngữ	印地 Người lập

1. 評價翠 / Tỷ lệ đánh giá:

* 賞与評價: Danh gia thưng;

- 評価の標準値がされた。このように思われるレベルは同じぐらいでなければならぬ。郵政内で現象をみると、
- + 計部、KK日以、スタッフの場合の基準はA=75%(含む)、B=73%、B=40%、B=23%、C=7% (の含む)
 - + ワーミさんの場合の基準はA=3.5%(含む)、B=23%、B=47%、B=23、C=3.5% (の含む)
 - + Khaidin giat vi S, A, B, B, B, C, D giat phi kap, vi a tta tang giat phi ba phi minh chung la nang (oan thi nay)
 - + Bối cảnh nhân vật, Từ trường, Kk từ ẩn, vi là nhà chuẩn A=75 (bao gồm S), B=73%, B=40%, B=23%, C=7% (Bao gồm D)
 - + Đồi với Công nhân, vi là từ chuẩn A=75 (bao gồm S), B=73%, B=47%, B=23%, C=3.5% (Bao gồm D)

* 昇給評価:Đánh giá tăng lương:

- Về tình hình thi Công và dự định hoàn thành của các phân hợp với một pháp liên lạc của chính phủ Việt Nam, các bộ phận không rõ chính là Công ty.

2. 評審担当者役割 Phân cấp đánh giá

第一次考査者 Đánh giá lần 1	第二次考査者 Đánh giá lần 2	第三次考査者 Đánh giá lần 3
リーカー、多岐工 Công nhân đa năng	呉長、部長 K, B	
呉長、部長、部長、スタッフ Chánh trưởng, LKK, Nhân viên	部長 B	部長 Chánh trưởng
部長、部長、部長、部長 Trợ lý trưởng, Trưởng, Phó ban, Trưởng ban	部長 GD	部長 GD
部長、部長、部長 Trợ lý Trưởng phòng, Trưởng phòng	部長 PGD	部長 GD

3. 被考課者及び評価期間 /Dai tōryō & chu kyō dōshi dōryō

* 發行者: Wu Hung

- 掲載される対象「**Độc tượng được đánh giá bao gồm:**
- + 入社日から起し11月30日までで在籍期間が9ヶ月以上の正社員。
- + Toàn bộ Người lao động (NLD) đã ký Hợp đồng lao động chính thức và có từ đủ 3 tháng làm việc kể từ ngày vào Công ty tính đến ngày 30/11 của năm đánh giá。
- 掲載されない対象「**Độc tượng không được đánh giá bao gồm:**
- + 契約社員、派遣社員、試用期間中の社員及び入社日から起し10月30日まで9ヶ月以下在籍者。
- + NLD đã ký hợp đồng thời vụ, phái cử, đang trong thời gian thử việc hoặc NLD đã ký hợp đồng chính thức nhưng thời gian làm việc tại Công ty từ ngày vào đến 30/11 của năm đánh giá, chỉ hơn 3 tháng。
- * 対象期間「**Chu kỳ đánh giá:**
- 評価期間は毎年1月1日～12月31日まで。
- Chu kỳ đánh giá Từ 1/1 ~ 31/12 hàng năm。

4. 評價事項(Hạng mục đánh giá):

- Đến đây chúng tôi được biết rằng, hình thức này đã được áp dụng rộng rãi trong các trường học và các cơ quan chức năng. Đây là một bước tiến quan trọng trong việc đổi mới phương pháp dạy và học.

★ プラス考型: *Phẩm vọng*

- Các số và danh giá của QA, mức ghi hưởng và độ an của SS, được công bố như sau: Level 1 được công bố 2 điểm, Level 2 được công bố 4 điểm, Level 3 được công bố 6 điểm.

* マイナス考慮 Diem trừ

- + 警告表示を受けた場合 - Bij phát hiện thơ chích cò:
- 100 0.0点でイエスすること ⇒ 入票額がデータ入力 0.0 点に達し 0.0 点 ⇒ Nhìn sơ cấp nháp số tiền.
- + 印刷による警告を受ける場合 (タイムカードを押すのときにのみ) - Bij phát hiện biên bản nháp như muốn (bao gồm cả quá khứ).
- 100 0.0点でイエスすること ⇒ 入票額がデータ入力 0.0 点に達し 0.0 点 ⇒ Nhìn sơ cấp nháp số tiền.

5. 受講スケジュール Kê hoạch dành giờ

内容/Đầu mục công việc	担当部門 Bộ phận đảm nhiệm	期限/Thời hạn (Từ ~ Đến)
各社員に考課シート、考課用紙、考課内容を配布 Gửi đồ đạc, nội dung, mẫu đánh giá tới các bộ phận	人事 HR	11月20日まで Ngày 20 tháng 11
一次、二次、三次考課を提出 Đính gửi lần 1, lần 2, lần 3	各部門 Các bộ phận	12月10日まで Ngày 10 tháng 12
データ集計、報告 Om xét qua đánh giá lần 2 đến bộ phận HR, HR tổng hợp	各部門 Các bộ phận	12月11日 Ngày 11 tháng 12
TOV取締役会承認 HR gửi GD đến chính sách Công ty	人事 HR	12月17日 Ngày 17 tháng 12
賞与を決める Chốt thưởng	社長 GD	12月25日 Ngày 25 tháng 12

6. 注意事項/Chú ý:

- 会社のワーキングカレンダーより休振時間以外、出勤率をマイノスされる出勤時間以外は、昇給、課税時にC = 中勤率 = (A - B - C) / A * 100%
- Gg: số giờ đi làm theo lịch làm việc = A, số giờ nghỉ vì lý do đi làm = B, số giờ đi muộn về sớm = C ⇒ Tỷ lệ đi làm = (A - B - C) / A * 100%
- 出勤率をマイナスされる欠勤タイプは：(再欠勤、子欠の再欠勤、私用無給欠勤、定休（経理期間中の健康チェック期間除く））。
- Loại nghỉ bị trừ tỷ lệ đi làm bao gồm: Nghỉ ốm, nghỉ con ốm, nghỉ việc riêng không lương, nghỉ thai sản (không bao gồm nghỉ chăm thai 5 lần cho kỳ).
- 11月末迄の出勤率は前年のデータ、12月は無欠勤として計算する。その後12月の出勤率は来年の12月算出に課税する。
- Số lần vắng đi làm đến hết tháng 11 tỷ lệ đi làm theo tỷ lệ 12 tháng 12 tỷ lệ đi làm tính là 100%. Số lần tỷ lệ đi làm được tính của tháng 12 sẽ được điều chỉnh vào năm kế tiếp.
- 労働契約を一方的に終了する及びその社員は翌年1月10日までちゃんと出勤する場合に評価結果により賞与半額を支払います。
- Trường hợp đơn phương chấm dứt HĐLĐ và nhân viên đi làm đầy đủ đến hết ngày 31/01 năm kế tiếp của kỳ đánh giá thì sẽ nhận được 1/2 số tiền thưởng (còn chi theo kết quả đánh giá).
- 翌年の1月1日から1月31日までの出勤率が切れる場合に評価結果により賞与半額を支払います。
- Trường hợp hết HĐLĐ và sẽ chấm dứt trong khoảng từ ngày 01/01 đến ngày 31/01 năm kế tiếp của kỳ đánh giá, thì sẽ nhận được 1/2 số tiền thưởng (còn chi theo kết quả đánh giá).
- その他は賞与を支払いません。
- Các trường hợp chấm dứt HĐLĐ khác không nhận được tiền thưởng.

* 評価係数/ Bảng quy đổi:

● 賞与/Thưởng Tết

評価 Đánh giá	S	A	B+	B	B-	C	D
賞与係数 Hệ số thưởng	2.0	1.5	1.2	1.0	0.8	0.5	0.0

* 賞与の計算式/Công thức tính tiền thưởng Tết:

- 支給金 = 基本給×賞与係数×出勤率×勤続年数。 ※ 勤続年数は1年以上の場合1が基本です。
- Tiền thưởng = Lương cơ bản x Hệ số thưởng x Tỷ lệ đi làm x số năm công tác (trong đó số năm công tác > 1 được tính là 1); cụ thể:

対象者/Đối tượng	年功/Thâm niên (tính theo năm)	支給率/ Tỷ lệ chi trả
1年以上在籍の者 Những người làm từ 1 năm trở lên	1	基本給×賞与係数×年功×出勤率 Lương cơ bản x Hệ số thưởng x Thâm niên x Tỷ lệ đi làm
1年未満在籍の者 Chưa đủ 1 năm	在籍日数で日割支給 Tính theo số ngày làm việc tại Công ty	
出勤率/出勤率 Đánh giá khác	-	Thâm niên từ 02 tháng trở lên: 500.000 VND 年功 2ヶ月間以上: 500.000 VND Thâm niên dưới 2 tháng: 300.000 VND 年功 2ヶ月間以下: 300.000 VND
出勤率/出勤率 Đánh giá khác	-	1/2 số tiền thưởng còn chi theo kết quả đánh giá phần thưởng dựa trên kết quả đánh giá
出勤率/出勤率 Đánh giá khác	-	1/2 số tiền thưởng còn chi theo kết quả đánh giá phần thưởng dựa trên kết quả đánh giá
出勤率/出勤率 Đánh giá khác	-	1/2 số tiền thưởng còn chi theo kết quả đánh giá phần thưởng dựa trên kết quả đánh giá
出勤率/出勤率 Đánh giá khác	-	Không có thưởng Không chi trả

2.4. TRÍCH QUY TRÌNH ĐGTHCV TẠI CÔNG TY TNHH MINDA

N. K MINDA GROUP

TITLE: Performance Appraisal	DOCUMENT NO.	MSM-49
	ISSUE / REV NO.	00/01
	ISSUE / REV DATE	01.01.18/20.03.18

A. STAFF

1. Performance Appraisal process is a formal means of providing feedback to the employee on how well they are doing their job. This accomplished by comparing each employee's actual performance against agreed upon levels of acceptable performance. It is the process of guiding employee to provide their best output to support business goals and to reach their full potential. Through formally it is done two times in a year, but it is a continuous process involving planning, monitoring, coaching and feedback to achieve continuous improvement.

2. Employee who has completed one year of service as on 31st March shall be given increment for the full year. Employee who has not completed one year of service but have joined in the appraisal year shall be given increment proportionately e.g. if annual increment is sanctioned Rs. 600 p.m. and he is having a service of only 8 months he will be given an increment of Rs 400/- p.m. Those employees who have joined between 1st January to 31st March their review for increments will be done only in April next year and shall be given increment proportionately.

3. If an employee's attendance is 260 & above days of working, the increments will be effective from 1st April. If an employee has attended between 240-259 days, the increment will be effective from 1st July. If an employee's attendance is less than 240 days during the year, no increment will be given.

4. The employees' overall performance largely depends on his / her attitude which is reflected by his/her behavior in day to day working. Therefore, it is critical to evaluate the Behavior Traits/Competencies relevant for the level. This evaluation will also help in assessing the

5. The performance of all the employees against the MP-CP is to be reviewed. To give focus on skills & competencies, same has to be assessed in appraisals for all employees. Levelwise weightage would be

LEVEL	MPCP/KRAs	SKILL	BEST	COMPETENCE	TOTAL
1-3	70	10	10	10	100
4-6	70	10	10	10	100
7-8	70	10	10	10	100
9-12	80		10	10	100

2.5. TỔNG HỢP KẾT QUẢ HOÀN THÀNH MỤC TIÊU NLĐ - MINDA

MP - GP (TARGETS & ACHIEVEMENTS)			
			MARKS OBTAINED
<u>Assessment Criteria (Level IV to VI)</u>			WEIGHTAGE
1. MPP/ KRAs (As decided)			70
2. Skill (Please Refer Skill Matrix of the Appraiser)			10
3. BEST (Please refer individual score and participation of the Appraiser)			10
4. Behavioural Competencies			10
TOTAL 100 MARKS			

MOBILITY (Please tick the applicable)			
Tamil / NCR (Madurai, Sivagangai, Sankaragudi)	Kannuruko (Kangalore)	Puducherry (Dindigul, Karaikal)	
Karapur (Kerala)	Tamil Nadu (Tirunelveli, Chidambaram)	Maharashtra (Mumbai, Pune)	
Rajasthan (Ajmer, Jaipur)	Uttarakhand (Dehradun)	Aizawl	

Kindly attach:-
 a. Formatted MPP for the year 2017-2018
 b. Skill Chart

* BEST RATING TO BE DONE AT DEPARTMENT WISE AND INDIVIDUAL WISE BY UNIT BEST DEPARTMENT

(SIGNATURE OF APPRAISER) _____ (SIGNATURE OF TEAM REPRESENTATIVE) _____ (SIGNATURE OF APPRAISEE) _____

(RATING WOULD BE FINALIZED BASED ON RELATIVE RATING SYSTEM) _____

(SIGNATURE OF REVIEWER)

MPP TARGET FOR NEXT APPRAISAL YEAR

Kindly Create or attach the Formatted MPP Target/ KRAs for the year 2018-2019

RATING	Incentive Rating definition (Rating would be finalized based on Forcast Rating System Only)
A+	Exceptional & significantly and consistently exceeds expected performance level. Overall score is 95 & above
A	Highly Effective consistently achieves and often exceeds expected performance level. Overall Score is between 81 to 94
B	Effective consistently achieves expected performance level. Overall Score is between 65 to 80
C	Inconsistent & inconsistently achieves expected performance level; needs improvement. Overall Score is between 45 to 64
D	Unsatisfactory rarely achieves expected performance level; requires significant and immediate corrective action. Overall Score is below 45

Formet No: RMSP/0004/1A Issue No:25 Issue Date: 20.03.10 Page 2 of 4

2.6. BẢNG PHÂN BỐ XẾP HẠNG THEO HIỆU SUẤT PBT - MINDA

SN	PBT PERFORMANCE	RATING DISTRIBUTION GUIDELINE					AVERAGE INCREMENTS COST FOR THE BUSINESS *	REMARKS
		A+	A	B	C	D		
1	>105%	10%	40%	32%	15%	3%	X+1%	More Numbers of A+ & A Candidates
2	95 – 104%	7%	30%	40%	18%	4%	X%	Balance Bell Curve
3	85 – 94%	5%	25%	45%	20%	5%	X-1%	More Numbers of B & C Candidates
4	75 – 84%	3%	15%	50%	25%	6%	X-2%	More Numbers of B, C & D Candidates
5	< 75%	3%	10%	50%	30%	7%	X%	To be announced and effective from Oct 1 based on first 6 month performance.

* X is average % decided for the year based on group financial performance

2.7. BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÁ NHÂN – MINDA MPCP/KRAS

MPCP/KRA (Mrs.Huyen) FOR YEAR 2019-2020																Plant-MIVCL																Rev. M Date of activity	
Actual 2018-17	Actual 2019-20	2018-19		OPICD SIR	NO	MANAGING POINTS	SA	CHECKING POINTS	UNIT	PEELO	MSO Owner	RESP	Target in per Cent Quarterly	TARGET (p/10-20)	KRA Metric	Actual 2019-20												Total KRA Marks	Scale B		RT		
		Budget	at 1													Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar		Total	PRIP		PRAI	
0	3	0	1	0				Nos. of QPFR (customer) received	Nos	M	DA	HUYENCUONG	0	0	3.5	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
0	0	0	0	0	3	Customer (QPR & Response delayed)	3.1	Nos. of QPFR (customer) pending (2/19, 24/24)	Nos	M	DA	HUYENCUONG	0	0	3.5	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
0	0	0	0	0		Demand accountability from internal & external suppliers closure of Internal CAPA in 48 hours			%	M	DA	HUYENCUONG	0	0	8.5	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
0	0	0	0	0	4	Closure of Customer audit points	4.1	Nos. of pendency of customer audit points	Nos	M	DA	HUYENCUONG	0	0	3.5	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
0	0	0	0	2	0	Resident Engineer (QPR) & Response delayed	5.1	Nos. of QPFR (Resident Engineer) received	Nos	M	DA	HUYENCUONG	0	0	3.5	A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
0	0	0	0	0	0			Nos. of QPFR (Resident Engineer) pending (2/19, 24/24)	Nos	M	DA	HUYENCUONG	0	0	8.5	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
24	24	24	16	14		KAIZENS	6.1	No of Kaizen / person / month	Nos	M	DA	HUYEN	2	2		P	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2							
75	75	75	72	14			6.2	ISS Score	%	M	DA	HUYEN	70	70	20	P	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70							
5	5	5	1	14		Improvement Projects	6.3	Improvement Projects/Radical Innovation (Min 2/year)	Nos	BM	DA	HUYEN	1	1		P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
0	0	0	0	0	14	Management Review Meeting	6.4	Pendency of previous meeting point	Nos	M	MR	HUYEN	0	0		P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
																80																0	

Noting:

1) Managing Point & Check Point can be added as per the unit Function or application.

2) Markdon can be settled also at net 90, when

2) Marking can be settled level wise as per the % ratio

3) Daily activity review as per morning meeting / Gamba review sheet

50827600 EDM

3

01.07.2016

--	--

2.9. BẢNG ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CÁ NHÂN – MINDA (COMPETENCE)

 TITLE : ANNUAL PERFORMANCE APPRAISAL (For PRESIDENT & ED)				
NAME:		DESIGNATION:	DEPT:	UNIT:
DATE OF BIRTH:		DATE OF JOINING:	PERIOD - FROM:	TO:
QUALIFICATION / YEAR:		LAST PROMOTION DATE:		
NAME OF INSTITUTE / COLLEGE:				
COMPETENCIES		Competency Level Mapping	I. Self Mapping SELF BY APPRAISEE FINAL RATING BY APPRAISER	
ACHIEVEMENT ORIENTATION - Persistently seeks to achieve business goals, drives himself / herself and others to consistently achieve results. More often measures success in terms of results achieved.				
Positive Indicators - Consistently develops new goals for the organisation - Is willing to take risks to maximize profits - Makes a positive impact in a very short span of time - Actions are driven by a desire to achieve organisational goals - Recognise and reinforces goal directed behavior in self & others - Displays a sense of purpose, drive, direction & urgency Exhibits a "make it happen" attitude that overcomes resistance & inertia.		Negative Indicators - Is not focused on completing the targeted goals - Is merely focused on own KRAs at the expense of wider organisational goals - Fails to meet the commitments as promised (either on individual or team basis) - Lacks a sense of direction - Fails to achieve organisational goals - Spends a disproportionate amount of time in activities unrelated to organisational goals	On Scale of 5 Stars	
CHANGE ORIENTATION - Proactively initiates change and adapt to the constantly changing business scenario. Regards change as an opportunity for better.				
Positive Indicators - Changes skill sets in line with the changing market demands - Is flexible to adapt to constantly evolving business models - Understands the implications of events on multiple functions and seeks opportunities for strategic purposes - Consistently tracks, analyses and responds quickly to changes in the environment. It always "proactive" instead of reacting to happen around him - Quickly equips himself with a proactive attitude to address various challenges - Is willing to learn useful lessons from everyone in the organisation, irrespective of status or hierarchy		Negative Indicators - Cannot address new and uncharted situations in an effective way - Considers change as threatening to the status quo - Is apprehensive about embracing the status quo - Form in-situ changes in circumstances, management or emerging government regulations - Overly cautious and problems are caused that he fears about change, stability and order - Struggles to find whether response to new situations - Adapts slowly if they do not seem higher up in the organisation	On Scale of 5 Stars	
ENTREPRENEURIAL THINKING & FINANCIAL AWARENESS - Shows concern in terms of costs, profits, margins and added value. Finds creative ways to build the business, control expenses, approaches and shows a willingness to question traditional assumptions.				
Positive Indicators - Identifies & capitalizes on business opportunities and takes propositions using the required speed - Considers innovation ideas for planning new business opportunities - Has commercial sense in financial and cost direction - Thinks about the need to do things to survive - Is aware of the financial issues affecting the organisation and aware of costs, loss and control risks in relation with the cost of the firm's operations - Comes up with better solutions than the competitors		Negative Indicators - Lacks initiative and creativity beyond personal gain and scope - Is unaware of the value requirements in the business of his work - Has little focus on the financial issues affecting the organisation - Is not a good financial manager and the status of the corporation is not entrepreneurial ability - Is able to spot new business opportunities and value propositions, but not clearly understand the factors that could lead to major success or failure in the market	On Scale of 5 Stars	
STRATEGIC THINKING - Understands breadth of outlook and seeks to anticipate future developments in terms of business trends and technological developments. Makes useful contributions to the vision and strategy of the organisation. Reviews organisational strategy in light of changing circumstances.				
Positive Indicators - Is able to convert vision into a strategic action plan - Recognize how a piece of knowledge will impact the work of others in vision - Develops a long term perspective on organisational success and works to realize long term organisational goals - Considers innovation and strategic outcomes, prepared to alter strategy in light of changing circumstances - Analyses business success, business model, a demand and competition - Strategizes the business by studying different market trends effectively - Draws up long range forecasts and contingencies in relation to the strategic direction of the company - Participates in strategic planning, business plan, business strategy processes		Negative Indicators - Does not think beyond own hand and area - Strategic vision and targets about it, no monitoring - Works with a narrow focus on short-term goals - Is not aware of the business outcomes and not considering the long term organisational performance - Procrastinates to work, time is not right - Has little knowledge about how the organisation are doing in general and policy level - Contributions are operational rather than strategic - Has a narrow focus on the organisation's internal strengths and weaknesses, is not aware of external opportunities and expectations on the way to the management of peripheral issues	On Scale of 5 Stars	
LEADERSHIP - Provides personal credibility and expertise and demonstrates ability to inspire, develop and lead a team.				
Positive Indicators - Initiates and new ideas based on a continuous basis - Businesses work goals in the field of his team - Communicates clearly, consistently and consistently - Leads from the front, sets an example and gets the best out of people - Encourages different opinions and healthy discussion and knows what his people are thinking - Keeps staff challenged and delivers new ideas - Encourages staff to participate and discuss with him / her - Defines and follows standards for appropriate behavior - Recognizes and deals with non-performance		Negative Indicators - Does not motivate others of the team on a continuous basis - Overlooks his team's commitment to work - Spending too much time out of his own strength - Has a top-down management style - Is not a good leader that his people are thinking - Relies on hierarchical authority and does nothing to encourage and give incentives - Does not give any promotion - Applies obedience of behavior which based on control, stability and order with the Minda values - Always controlling others for doing for his own business	On Scale of 5 Stars	
SYSTEM & IMPROVEMENT ORIENTATION - Consistently seeks opportunities for improvement and improvement. Approaches problems with a view to improvement of the whole system. Considers systems to handle the processes and is proactive in implementation of new and better ways of achieving desired results.				
Positive Indicators - Introduces changes to his work, working processes - Considers coordination and innovation processes - Implements systems to achieve consistency of work practices and ensure that members get necessary reward - Considers best practices and share useful learning		Negative Indicators - Does not focus down on details that components work - Not focused on consistent on achieving of process - Fails to system daily identify and utilize tools or design practices	On Scale of 5 Stars	
TOTAL		Overall Competency		
Note - There will be no competency score calculation in Appraisal Score. Only competency Level will be mapped by appraiser and appraisee, which will calculate overall Competency Level				
FINAL TOTAL				

2.10. BẢNG ĐÁNH GIÁ MỤC TIÊU PHÒNG BAN – MINDA (BEST)

BEST TARGET 2018-2019

No	Dept	NO. OF EMPLOYEE								NAZEN MONTHLY TARGETS			PROJECTS				
		Staff				Associates				Total	GCC Operator	TPS Operator	CFT Staff	SP Staff			
		VIII	VII	VI	V	IV	III	II	I								
1	QA			1	1			1	2	4	2	6		1	2		
2	QC/QA					2		1	7	4	4	8		2			
3	STORE							4	5		5	5					
4	FURNIPC				3	2		3		10	2	12					
5	AUSY						1	1	78		40	40					
6	PP							3	26		15	15	2	1			
7	HELT		1					2	1	2	2	4			1		
8	TR						1		2		2	2		1			
9	PE&PM				1		1	1	6	2	4	6	3	1	1		
10	FINANCE		1			1	1	1		4	1	5			2		
11	MARKETING				1			2		2	1	3					
12	Cor	2							1	4	1	5			4		
TOTAL		15								23	128	32	79	111	5	5	10

Theme	NO. of Projects		Defined norm
	As per norm	Acc. completed	
GCC	4	5	=No. of Associates/8 + Lines min 20, get 3 for 30% of total No. Any lines
TPS	5	5	=No. of Associates/8 + Lines min 20, get 3 for 30% of total No. Any lines
CFT	5	5	=No. of Staff/5x2
IP	8	10	=No. of (VII & VIII) x2
ITIL	20	26	

Prepared by	Checked by	Approved by

2.11. QUYẾT ĐỊNH THĂNG CẤP NĂNG LỰC (VSP)

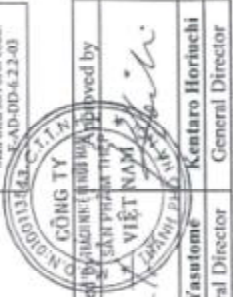


VIETNAM STEEL PRODUCTS, LTD.

Lot 29_30_31_32 & 43 Noibai IZ - Quang Tien - Soc Son - Ha Noi

Telephone: (+84-24)35820537 Fax: (+84-24)35820538

Mã biểu mẫu form code:
AD-006-2.2.03



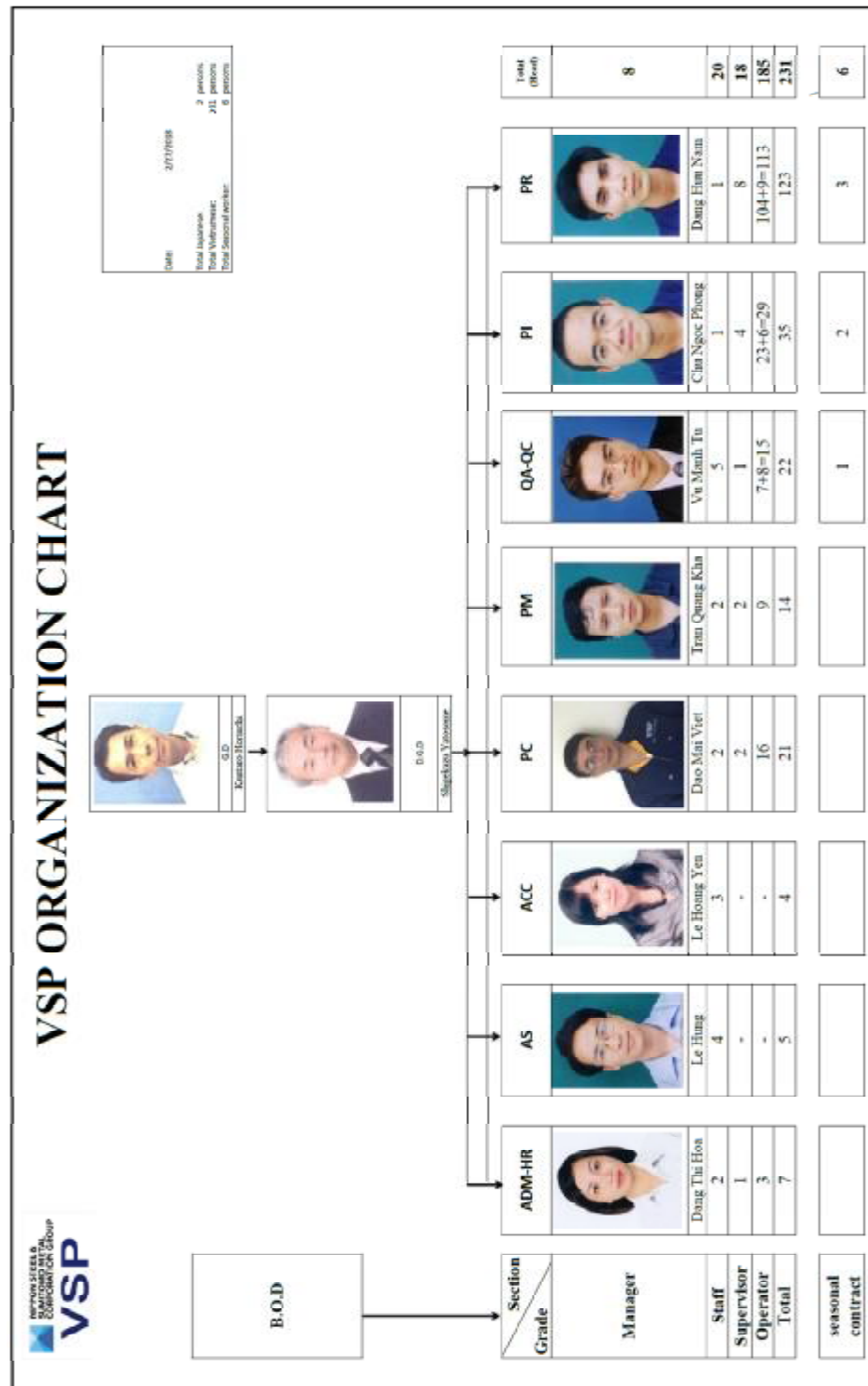
GROUP AND GRADE JUDGMENT LIST YEAR 2018
QUYẾT ĐỊNH THĂNG CẤP NĂM 2018

Dept/Sec:	PC
Issuing date:	15-Dec-18
Effective date:	1-Jan-19

Proposed by	Checked by	Reviewed by
<i>Trương Quốc Thắng</i>	<i>Dang Thi Hoa</i>	<i>Shigekazu Yasutome</i>
Trương Quốc Thắng PC Manager	Dang Thi Hoa HRA Manager	Shigekazu Yasutome Deputy General Director
		Kentaro Horinuchi General Director

No.	ID.No.	Full name	Date of employment	Last promotion date	Current Group & Grade	Group & Grade Promoted/ downgraded	Year of experience at current Grade	Requirement of New Grade	Note
1	306	Nguyễn Văn Thắng	Nov-11	x	O4/Junior Operator	SV3/ Group Leader	8 years	Handling Supervisor-class job adequately and can lead a small team without failure	

3.1. SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY VSP



3.2. QUY TRÌNH QUẢN LÝ NHÂN SỰ - VSP

	PROCEDURE		Code: P-AD-PM-6.2.2-03	
			Issued date: 11/06/2003	
	PERSONNEL MANAGEMENT		Revision, No.: 15	
		Page: 1/7		

Distribution:

No	Section	No of copy	No	Section	No of copy
1	General Director	01	7	Environment team	01
2	Deputy General Director	01	8	Re-cutting (PR)	01
3	Sales	01	9	Piping (PI)	01
4	Accounting	01	10	Maintenance (PM)	01
5	Administration	01	11	PC	
6	QA- QC				

Document history:

No	Date of Revision	Revision item	Page	Content of revision
16	11/06/2016	Change leave application form		Add categories: normal and urgent
15	18/12/2015	Change leave application form		Change old form for each time of taking
14	21/8/2014	Change timesheet record form		
13	15/03/2013	Change company's logo	03	Change company's logo
12	10/02/2012	Divide Sales & Planning Section into Sales Section and Production Control Section		Add Production Section into Organization chart

Prepared by	Reviewed by	Verified by	Approved by
Date: 11/06/2016	Date: 11/06/2016	Date: 11/06/2016	Date: 11/06/2016
Position:	Position: ADM Manager	Position: QMR	Position: G. Director

This document is VSP's properties. Any copy or re-change without VSP's permission is illegal

	PROCEDURE	Code: P-AD-PM-6.2.2-03
	PERSONNEL MANAGEMENT	Issued date: 11/06/2003
		Revision. No.: 15
		Page: 3/7

1 PURPOSE:

This Personnel policy & procedure is to acquaint Managers with personnel policies, practices and procedures governing the employment in Vietnam Steel Products, Ltd. (VSP)

2 SCOPE:

This Personnel policy & procedure is applied to all personnel performing activities affecting product quality of company.

3 REFERENCE DOCUMENTS:

- ISO 9001:2000;
- TCVN ISO 9001:2000;
- Labor Code of Vietnam
- Company Regulation
- Quality manual
- VSP organization function description

4. CHANGE COMPANY'S LOGO



Old logo

replaced with new logo



5 CONTENT:

Human Resources Policies

VSP wants to attract, retain and develop talent to further its business needs through the combined tools of compensation, job challenge, attraction and enhancement.

The primary responsibility for sound human resource management rests with section managers, and not with the human resource section. This latter section is however responsible for developing a corporate framework conducive to sound personnel practices.

VSP views as priority the cultivation of a company culture of service to the customer. Customer focus through time base management and total quality management will be stressed in all aspects of work within VSP across all job functions.

Employees are valuable assets to the organization. For this reason, each employee must be carefully justified and deployed. Staff should not be under-employed and

This document is VSP's properties. Any copy or re-change without VSP's permission is illegal

3.3. MẪU ĐÁNH GIÁ CÔNG NHÂN CHÍNH, PHỤ HÀNG NĂM

 VSP	VIET NAM STEEL PRODUCTS.,LTD	PRIVATE & CONFIDENTIAL																					
PERFORMANCE REVIEW (A) for workers who operate m/c ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG LÀM VIỆC CHO CÔNG NHÂN VẬN HÀNH MÁY																							
Employee Name: _____ Tên nhân viên Department: _____ Bộ phận Joined Date: _____ Ngày vào làm việc	Employee No: _____ Số nhân viên Position: _____ Chức vụ Review period: From _____ to _____ Thời gian đánh giá Từ _____ Đến _____																						
APPAISAL FOR: ☐ Probation ☐ Annual ☐ Promotion ☐ Others: Đánh giá cho Thử việc Hàng năm Tăng bậc Các loại khác																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">APPAISAL SCALE :</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Tài</td> <td style="text-align: center;">Trung bình</td> <td style="text-align: center;">Khá</td> <td style="text-align: center;">Tốt</td> <td style="text-align: center;">Xuất sắc</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Poor</td> <td style="text-align: center;">Reasonable</td> <td style="text-align: center;">Good</td> <td style="text-align: center;">Good</td> <td style="text-align: center;">Outstanding</td> </tr> </table>			APPAISAL SCALE :					Tài	Trung bình	Khá	Tốt	Xuất sắc	1	2	3	4	5	Poor	Reasonable	Good	Good	Outstanding	
APPAISAL SCALE :																							
Tài	Trung bình	Khá	Tốt	Xuất sắc																			
1	2	3	4	5																			
Poor	Reasonable	Good	Good	Outstanding																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">RANKING SCALE</td> </tr> <tr> <td colspan="3">54 (points) up wards: A+</td> </tr> <tr> <td>48-53 (points): A</td> <td>42-47 (points): B</td> <td>36-41 (points): C</td> </tr> <tr> <td>30-35 (points): D</td> <td>24-29 (points): E</td> <td>Under 24 (points): F</td> </tr> </table>			RANKING SCALE			54 (points) up wards: A+			48-53 (points): A	42-47 (points): B	36-41 (points): C	30-35 (points): D	24-29 (points): E	Under 24 (points): F									
RANKING SCALE																							
54 (points) up wards: A+																							
48-53 (points): A	42-47 (points): B	36-41 (points): C																					
30-35 (points): D	24-29 (points): E	Under 24 (points): F																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 5%;">NO</th> <th style="width: 75%;">PERFORMANCE FACTORS</th> <th style="width: 20%;">SCORE</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>Attendance/ Punctuality Đi làm đều , đúng giờ</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Labor regulation implementation Tuân thủ nội qui , kỷ luật lao động</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Labor safety and 6S Tiêu chuẩn an toàn lao động và 6S</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Team work / Interpersonal skills Tinh thần tập thể</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Quality of work Chất lượng công việc</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Work result Kết quả công việc</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>			NO	PERFORMANCE FACTORS	SCORE	1	Attendance/ Punctuality Đi làm đều , đúng giờ	4	2	Labor regulation implementation Tuân thủ nội qui , kỷ luật lao động	4	3	Labor safety and 6S Tiêu chuẩn an toàn lao động và 6S	3	4	Team work / Interpersonal skills Tinh thần tập thể	4	5	Quality of work Chất lượng công việc	4	6	Work result Kết quả công việc	4
NO	PERFORMANCE FACTORS	SCORE																					
1	Attendance/ Punctuality Đi làm đều , đúng giờ	4																					
2	Labor regulation implementation Tuân thủ nội qui , kỷ luật lao động	4																					
3	Labor safety and 6S Tiêu chuẩn an toàn lao động và 6S	3																					
4	Team work / Interpersonal skills Tinh thần tập thể	4																					
5	Quality of work Chất lượng công việc	4																					
6	Work result Kết quả công việc	4																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 5%;">NO</th> <th style="width: 75%;">PERFORMANCE FACTORS</th> <th style="width: 20%;">SCORE</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">7</td> <td>Operating machines, equipment skills Kỹ năng vận hành máy móc , thiết bị</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">8</td> <td>Job knowledge & skills Kiến thức , kỹ năng nghề nghiệp</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">9</td> <td>Working attitude and Responsibility Thái độ làm việc và tinh thần tập thể</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">10</td> <td>Initiative / Motivation Sáng tạo / Năng động</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11</td> <td>Leadership Khả năng lãnh đạo</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">12</td> <td>Adaptability Khả năng thích nghi</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>			NO	PERFORMANCE FACTORS	SCORE	7	Operating machines, equipment skills Kỹ năng vận hành máy móc , thiết bị	4	8	Job knowledge & skills Kiến thức , kỹ năng nghề nghiệp	4	9	Working attitude and Responsibility Thái độ làm việc và tinh thần tập thể	2	10	Initiative / Motivation Sáng tạo / Năng động	2	11	Leadership Khả năng lãnh đạo	4	12	Adaptability Khả năng thích nghi	4
NO	PERFORMANCE FACTORS	SCORE																					
7	Operating machines, equipment skills Kỹ năng vận hành máy móc , thiết bị	4																					
8	Job knowledge & skills Kiến thức , kỹ năng nghề nghiệp	4																					
9	Working attitude and Responsibility Thái độ làm việc và tinh thần tập thể	2																					
10	Initiative / Motivation Sáng tạo / Năng động	2																					
11	Leadership Khả năng lãnh đạo	4																					
12	Adaptability Khả năng thích nghi	4																					
TOTAL SCORE: ...42 Grade:B ☐ Pass ☐ Not pass																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">COMMENTS</td> <td style="width: 70%;"> - Nhận xét Current strength - Mặt mạnh Current weakness - Mặt yếu Recommendation - Đề nghị </td> </tr> </table>			COMMENTS	- Nhận xét Current strength - Mặt mạnh Current weakness - Mặt yếu Recommendation - Đề nghị																			
COMMENTS	- Nhận xét Current strength - Mặt mạnh Current weakness - Mặt yếu Recommendation - Đề nghị																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"> Appraised by Department Head: Name: _____ Date: _____ Signature: _____ Approved by ADM manager Date: _____ Signature: _____ </td> <td style="width: 50%;"> Approved by Deputy General Director : Date: _____ Signature: _____ Approved by General Director : Date: _____ Signature: _____ </td> </tr> </table>			Appraised by Department Head: Name: _____ Date: _____ Signature: _____ Approved by ADM manager Date: _____ Signature: _____	Approved by Deputy General Director : Date: _____ Signature: _____ Approved by General Director : Date: _____ Signature: _____																			
Appraised by Department Head: Name: _____ Date: _____ Signature: _____ Approved by ADM manager Date: _____ Signature: _____	Approved by Deputy General Director : Date: _____ Signature: _____ Approved by General Director : Date: _____ Signature: _____																						

3.4. MẪU ĐÁNH GIÁ TRƯỞNG PHÒNG VÀ NHÂN VIÊN QUẢN LÝ

[illegible]

3.5. PHOM LẬP MỤC TIÊU VÀ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH

SELF PERFORMANCE REVIEW & EVALUATION SHEET					
(All information this sheet should be clear, visible and measurable)					
ID #	NAME	SECTION:			
SELF EVALUATION OF YOUR OWN PERFORMANCE IN 2018					
List 3 of your most important jobs/projects you devoted your time in 2018 with brief explanation of content. Review how much percentage of your total time devoted on each job.					
Your Job target set for 2018 (these targets was set at your evaluation last year)	% of time devoted per total working time	actual performance result compared with target (%)			
Target (1)					
Target (2)					
Target (3)					
Your overall performance and achievements					
Describe your major achievements realized/concluded during 2018 that contribute to Company's development (by clear numbers or figures attached and acknowledged/approved by Manager)					
(1)					
(2)					
(3)					
YOUR JOB TARGET IN 2019					
List 3 most important target jobs/projects you intend to devote your time and explain how to achieve success.					
Description of target job / project	How to achieve success / good result				
Target (1)					
Target (2)					
Target (3)					
QUESTION ABOUT YOUR CURRENT SATISFACTION LEVEL					
	Excellent	Good	Average	Poor	Bad
Career / job content satisfaction					
Human relation satisfaction					
Salary / Welfare satisfaction					
YOUR OPINION ABOUT YOUR CURRENT WORK ENVIRONMENT					
(1) Give your free, frank opinion / comments about your job / work environment :					
(2) For Company/section improvement, do you have any new idea/proposal/request:					

3.6. TRÍCH QUY ĐỊNH TRÁCH NHIỆM, QUYỀN HẠN BỘ PHẬN



FUNCTION, RESPONSIBILITY AND AUTHORITY REGULATION

Issued date: 25/02/2019
1st Edition

A. Purpose
This regulation indicates the functions, responsibility and authorities of each Section/Department and each position for the effective operation of the Company.

B. Definitions:

- (1) Position: is the task assigned according to the organization chart as the unit of business management.
- (2) Function: is the main job content assigned to the position
- (3) Responsibility: is the specific duty or obligation which the specific section/department has to implement to obtain assigned function.
- (4) Authority: is the range and limit that will be used for implementation of the responsibility.
- (5) Budget: The yearly plan of business activities which approved and revised by G.D in term of payment and receiving money.

C. Execution:

- (1) Each position shall have the responsibility(s) assigned and authority to carry out their assignment and the take on the responsibility toward the result and consequences arising during his/her task.
- (2) Section Manager is the one who has responsibility to allocates directly section's functions and responsibilities to all positions in his/her section. This job allocation should be reviewed by AD Manager and approved by G.D before coming into effect.
- (3) In case that the person keeping directly this position temporarily absents, the direct superior of this absent person shall undertake.
- (4) The position has the authority to approve is the one who has responsibility to report to the higher positions (if requested)
- (5) The function/responsibility/authority which relating to stock items should be referred to and accordant with the definition of stock items in Appendix 1 of this Regulation.

D. Revision:
General Director is the only one and no one else in the Company has the right to amend a part of or all of the content of this document. Any revision proposal from section/department should be approved by G.D through AD Manager.

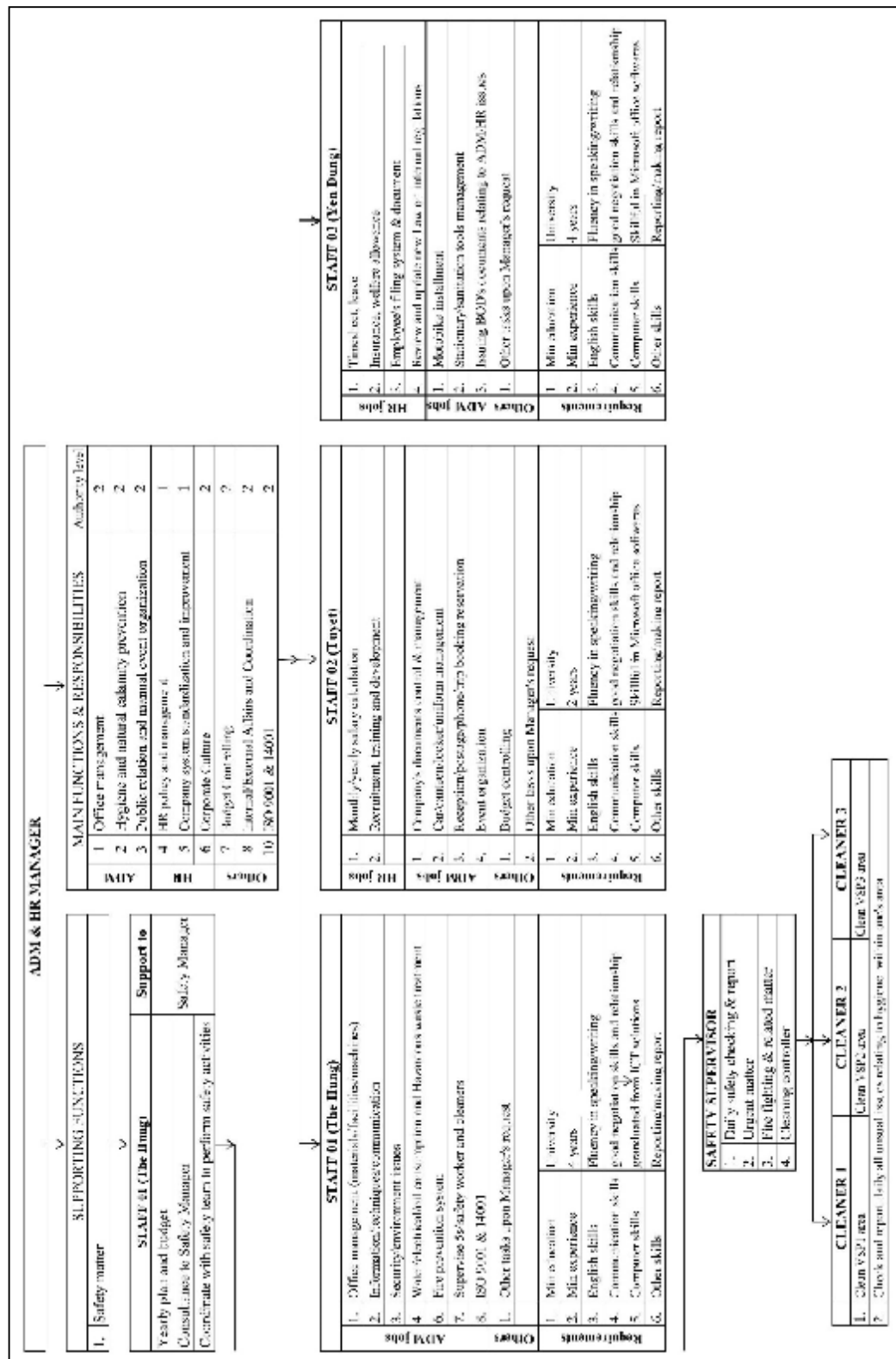
E. The relationship between budget and authority
The items neither included in Company's budget nor stipulated in this authority regulation shall not be applied or shall be approved by G.D through AD Manager separately.

F. Explanation of Abbreviation

Abbreviation	Explanation	Abbreviation	Explanation
AD	Human Resource and Administration	M.	Manager
AC	Accounting	Asst. M.	Assistant Manager
AS	Sales	Sect	Section/Department
PC	Production Control	CA	Chief Accountant
PR	Re-cutting	GD	General Director

3/40

3.7. TRÍCH MÔ TẢ CÔNG VIỆC VỊ TRÍ TRONG PHÒNG HCNS



Werkzeiteinsatz (Personen)

3.9. TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC MÀI SỬA ống DÀI

BẢNG TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC CHUNG GENERAL PROCEDURE			
TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC MÀI SỬA ống HEAD PIPE Intruction sheet for grinding head pipe			
Issued date:	21-Aug-15	Position	No. copy
Issued section:	QC	Head pipe grinding area	1
Rev. date:	27-Jun-17		
Rev. No:	02		
Copy date:			
Lưu trình thực hiện: / Working order			
Bước 1: Chuẩn bị: Preparation			
			
1.1 : Cắt đai, cẩu và hạ từ từ bó ống trên giá Cut belt, crane and lowered slowly pipe bundle on rack.	1.2: Cầu sẵn một bó ở giá chờ để khi không có cầu thì xếp các ống ở bó này lên giá để mài. Prepare 1 bundle on rack to grind in case crane is used.	1.3: Dải đều ống trên giá để chuẩn bị mài sửa (các đầu ống để bằng nhau) Spread pipe on rack: + 1 layer only + Pipe edge are in straight line	
Bước 2: Mài, thổi bụi và phun dầu Grind, blow dust and spray RP oil.			
			
2.1: Mài tất cả các vết trầy xước vượt quá tiêu chuẩn của mẫu giới hạn trên bề mặt ống. Grind all scratch (which out of limit samples) on pipe surface.	2.2: Xếp gọn ống rồi dùng vòi khí thổi sạch bụi trên bề mặt ống và trong lòng ống (nếu không sạch thì dùng rẻ lau sạch bụi và mặt sắt) Neatly arrange pipe then air hose is used to blow saw dust inside and outside surface of pipe (if remain, use clean wipe to remove.)	2.3: Phun dầu chống gỉ đều trên bề mặt ống Spray RP oil on all pipe outside surface	
Bước 3: Đóng gói: Packing			
			
3.1: Xếp các ống vào giá lục giác, số lượng ống theo bảng TCCV Place the tube into the hexagon rack. The pipe's quantity follow work instruction sheet	3.2: Phun dầu chống rỉ trong lòng ống ở cả 2 đầu (tất cả các ống trong bó) Spray RP oil inside of pipe and 2 pipe ends (All pipe in bundle)	3.3: Đóng đai theo quy định đóng hàng, lưu kho ống dài Packing follow Instruction for long pipe packing, storage.	

BẢNG TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC CHUNG GENERAL PROCEDURE																																				
TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC MÀI SỬA ỐNG HEAD PIPE Instruction sheet for grinding head pipe																																				
^A Chú ý: Note 1. Công nhân tại khu vực mài sửa phải sử dụng đầy đủ dụng cụ bảo hộ lao động gồm: găng tay, khẩu trang, kính và nút tai. / Fully equipped with labor protection. Máy mài phải có cover, sử dụng đá mài # 180 Grinding machine must have hand cover, use grinding wheel #180 2. Lau giá sau khi hoàn thành mỗi hồ ống. Clean rack after finish each bundle 3. Để bạt và đai sạch sẽ gọn gàng. Rũ và lau sạch bạt trước khi đóng bó. Vinyl sheet and belt is put neatly. Clean vinyl sheet before packing 4. Luôn sắp xếp các đầu ống bằng nhau (cách nhau tối đa 10 mm) / Arrange pipe's edge evenly / (Maximum distance is 10mm)	[*] Người được đào tạo: Trainee <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%; text-align: center;">STT No</th> <th style="width: 50%; text-align: center;">Họ và tên / name</th> <th style="width: 40%; text-align: center;">Ký tên/ sign</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">6</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">7</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">8</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">9</td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">10</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			STT No	Họ và tên / name	Ký tên/ sign	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10		
STT No	Họ và tên / name	Ký tên/ sign																																		
1																																				
2																																				
3																																				
4																																				
5																																				
6																																				
7																																				
8																																				
9																																				
10																																				
THÔNG TIN SỬA ĐỔI / REVISED INFORMATION																																				
Ngày sửa đổi Revised date	Lần sửa đổi Revised time	Nội dung sửa đổi Revised content																																		
27-Jun-17	02	Sử dụng form song ngữ / use bilingual form																																		
15-Dec-15	01	Thay đổi nội dung trong lưu trình thao tác/Change content on operation flow																																		
21-Aug-15	00	Lập mới / new issue																																		
Code: F-QC-PS-8.2.4-14-52-97-02																																				

3.10. TRÍCH QUY ĐỊNH KHEN THƯỞNG KỶ LUẬT



VIETNAM STEEL PRODUCTS, LTD. (VSP)
Noibai Industrial Zone, Quang Tien, Soc Son, Hanoi
Telephone: 04.35820537 Fax: 04.35820538

Số: 08-05/2015-VSP

QUY ĐỊNH VỀ KHEN THƯỞNG VÀ THẺ VÀNG/THẺ ĐỎ

(Bản sửa đổi lần 1)

A. ĐỐI TƯỢNG ÁP DỤNG

Áp dụng cho cấp nhân viên, công nhân và công nhân ngoài

B. CHẾ ĐỘ KHEN THƯỞNG

1. Mục đích

Ghi nhận những sáng kiến cải tiến mang lại lợi ích chung cho VSP và khuyến khích Cán bộ Công nhân viên (CBCNV) của VSP không ngừng nâng cao năng lực, sức sáng tạo xây dựng Công ty.

2. Định nghĩa và cơ chế khen thưởng

Thành tích được hiểu là những ý tưởng về sáng kiến và cải tiến được áp dụng thành công và được chứng minh/công nhận là mang lại lợi ích/ giá trị cho Công ty (tính cả lợi ích/giá trị có thể đo lường định lượng được và lợi ích/giá trị không thể đo lường định lượng được bằng tiền)

CBCNV khi có ý tưởng, sáng kiến phải bàn bạc, phối hợp với Nhóm của mình và Trưởng Phòng để áp dụng được thành công ý tưởng/sáng kiến đó và biên ý tưởng đó thành thành tích trước khi gửi báo cáo đề xuất khen thưởng đến Phòng Hành Chính – Nhân sự (HC-NS).

Hàng quý, Ban Lãnh đạo sẽ họp đánh giá lợi ích/giá trị từ những thành tích được đề xuất trong quý, sau khi thống nhất và được Tổng Giám đốc phê duyệt, Phòng HC-NS sẽ công bố những thành tích đạt giải thưởng tới toàn thể CBCNV.

Giải thưởng gồm những cấp độ như sau:

Cấp độ	Giá trị giải thưởng (VND/Nhóm)
1	300,000
2	500,000
3	1,000,000
4	2,000,000
5	3,000,000
6	5,000,000
7	10,000,000
8	15,000,000
9	20,000,000

Giá trị giải thưởng bằng tiền cho những thành tích đoạt giải sẽ được trao hàng quý. Vào ngày kỷ niệm thành lập công ty hàng năm, Tổng Giám đốc sẽ trao Bằng khen cho 5 (năm) Nhóm có thành tích xuất sắc nhất trong năm và trao Cúp VSP cho Nhóm có thành tích xuất sắc nhất trong năm.

3.11. QUY ĐỊNH THƯỞNG THÀNH TÍCH THÁNG SWING-ARM



VSP

VIETNAM STEEL PRODUCTS, LTD.
 Noibai Industrial Zone, Quang Tien, Soc Son, Hanoi, Vietnam
 Telephone: (+84-4)35820537 Fax: (+84)35820538

No.: VSP/2013/09-010 Hanoi, 28th September 2013

DECISION

SUBJECT: MONTHLY CAPACITY REWARD FOR SWING-ARM BEST TEAMS
V/v: Thưởng năng suất làm việc hàng tháng áp dụng cho các nhóm xuất sắc thuộc Swing-arm - Phòng Cắt ống (PR)

Article 1/ Điều 1
 03 best teams with highest capacity in Swing arm - PR section will get capacity reward if their output in the month fully meets the 03 targets as follows:
03 nhóm làm việc đạt năng suất cao nhất thuộc đội Swing-arm của phòng Cắt ống sẽ được nhận mức thưởng về năng suất làm việc trong tháng nếu đạt được đầy đủ 03 tiêu chí sau:

- No NG product to Customers./ Không có sản phẩm lỗi nào khi giao tới khách hàng.**
- Good attitude at work: no NG comment from Manager on Safety, quality, 5S and no complaint from other sections within the assessment period.**
Thời độ làm việc tốt: được Trưởng phòng đánh giá là không vi phạm các quy định, nội quy của công ty về An toàn, Chất lượng và 5S, đồng thời không có khiếu nại/ phản nàn từ các phòng ban khác trong suốt thời gian xét thưởng.
- Average capacity of the team (pcs/person/8h) on month period basic should be reached at least as followings:**
Năng suất làm việc trung bình tối thiểu của nhóm (sản phẩm/người/8giờ) trong tháng phải đạt được như sau:
 - Thang Long Metal Wares Joint Stock Company (TLM): 250 pcs/person/8h. (250 ống/người/8giờ)
 - Kyoei Manufacturing Vietnam Co., Ltd (KMV): 330 pcs/person/8h. (330 ống/người/8giờ)

Article 2/ Điều 2
 Reward amount for 03 best teams as following/ Mức thưởng cho 03 nhóm xuất sắc nhất như sau:

NO. STT	Best team with capacity ranking <i>Nhóm theo cấp bậc năng suất</i>	Reward amount (VND/person) <i>Mức thưởng (VND/người)</i>
1	Highest level/ <i>Năng suất cao nhất</i>	250,000
2	Second level/ <i>Năng suất cao thứ hai</i>	200,000
3	Third level/ <i>Năng suất cao thứ ba</i>	150,000

Article 3/ Điều 3
 The monthly evaluation results should be checked and evaluated by QC Manager before submitting to General Director.
Kết quả đánh giá hàng tháng sẽ được Trưởng phòng Quản lý chất lượng kiểm tra, đánh giá trước khi trình Tổng Giám đốc phê duyệt.
 This reward will be given together with salary of the next month.
Phần thưởng này sẽ được chuyển cùng với tiền lương vào tháng kế tiếp.

Article 4/ Điều 4
 This Decision becomes effective from September 2013 and will replace all other existing decisions relating to capacity award for Swing-arm.
Quyết định này có hiệu lực kể từ tháng 9/2013 và sẽ thay thế toàn bộ các quyết định đang có liên quan đến việc thưởng năng suất cho nhóm Swing-arm.
 HR-ADM Manager, Chief Accountant, PR Manager, QC Manager and all employees of Swing arm get liability to implement this Decision.
Trưởng phòng Hành chính - Nhân sự; Kế toán Trưởng; Trưởng phòng Cắt ống; Trưởng phòng Quản lý chất lượng và toàn bộ thành viên trong các nhóm làm việc của đội Swing arm - thuộc phòng Cắt ống chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.



VIETNAM STEEL PRODUCTS, LTD.
GENERAL DIRECTOR
TOYOMITSU AKAMUNE