

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

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THÙY LINH**

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRUNG TÂM  
TÂN ĐẠT – CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI**

**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 THÙY LINH**

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRUNG TÂM  
TÂN ĐẠT – CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS LÊ THANH HÀ

**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 Thùy Linh**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT</b> .....	iv
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU</b> .....	v
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
<b>1. Lý do chọn đề tài</b> .....	1
<b>2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài</b> .....	2
<b>3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu</b> .....	4
<b>4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu</b> .....	5
<b>5. Phương pháp nghiên cứu</b> .....	5
<b>6. Những đóng góp mới của luận văn</b> .....	6
<b>7. Kết cấu của luận văn</b> .....	6
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	8
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản</b> .....	8
1.1.1. Công việc và thực hiện công việc .....	8
1.1.2. Đánh giá .....	9
1.1.3. Đánh giá thực hiện công việc.....	9
<b>1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp</b> .....	10
1.2.1. Xây dựng và ban hành các văn bản quy định về đánh giá thực hiện công việc. ....	10
1.2.2. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc. ....	16
1.2.3. Kiểm soát các hoạt động đánh giá và điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc.....	20
<b>1.3. Các yêu cầu đối với đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp</b> .....	21
<b>1.4. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.</b> .....	23
1.4.1. Phân tích công việc.....	23

1.4.2. Quan điểm của lãnh đạo về đánh giá thực hiện công việc .....	24
1.4.3. Đặc thù công việc của người lao động trong doanh nghiệp .....	25
1.4.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc .....	26
<b>1.5. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.....</b>	<b>30</b>
1.5.1. Kinh nghiệm của Xí nghiệp Xe buýt Hà Nội .....	30
1.5.2. Kinh nghiệm của Xí nghiệp Xe buýt Cầu Bươu.....	32
1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Tân Đạt .....	33
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRUNG TÂM TÂN ĐẠT – CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Tổng quan về Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội .....</b>	<b>34</b>
2.1.1. Thông tin chung về đơn vị.....	34
2.1.2. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển .....	34
2.1.3. Sơ đồ tổ chức.....	36
2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.....	39
<b>2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.....</b>	<b>42</b>
2.2.1. Xây dựng và ban hành các văn bản quy định về đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt.....	42
2.2.2. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt. .	56
2.2.3. Kiểm soát các hoạt động đánh giá và điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt. ....	64
<b>2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.....</b>	<b>65</b>

2.3.1. Phân tích công việc tại Trung tâm Tân Đạt.....	65
2.3.2. Quan điểm của lãnh đạo Trung tâm về đánh giá thực hiện công việc.....	67
2.3.3. Đặc thù công việc của người lao động trong Trung tâm.....	68
2.3.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm .....	69
<b>2.4. Đánh giá chung về đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.....</b>	<b>78</b>
2.4.1. Đánh giá mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm .....	78
2.4.2. Ưu điểm .....	79
2.4.3. Hạn chế và nguyên nhân.....	81
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN .</b>	<b>85</b>
<b>CÔNG VIỆC TẠI TRUNG TÂM TÂN ĐẠT – CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI .....</b>	<b>85</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội trong thời gian tới.....</b>	<b>85</b>
3.1.1. Định hướng phát triển của Trung tâm .....	85
3.1.2. Quan điểm đổi mới trong đánh giá thực hiện công việc .....	86
3.1.3. Cơ hội và thách thức mới đối với đánh giá thực hiện công việc.....	87
<b>3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.....</b>	<b>88</b>
3.2.1. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc .....	88
3.2.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc .....	89
3.2.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp. ....	100
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>102</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>103</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNLX	Công nhân lái xe
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
KTGS	Kiểm tra giám sát
NVPV	Nhân viên phục vụ
QTNL	Quản trị nhân lực
TCT	Tổng công ty
THCV	Thực hiện công việc

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU**

	<b>TRANG</b>
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức Trung tâm Tân Đạt.....	36
Bảng 2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực của Trung tâm từ năm 2016 đến 2018 ....	39
Bảng 2.2. Đánh giá của CBCNV về mục tiêu của ĐGTHCV .....	43
Bảng 2.3. Cơ cấu điểm gốc của tiêu chí đánh giá đối với khối lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ .....	46
Bảng 2.4. Điểm trừ tiêu chí “Ngày công làm việc” .....	46
Bảng 2.5. Quy định xếp loại của lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ.....	48
Bảng 2.6. Cơ cấu điểm gốc của tiêu chí đánh giá đối với khối lao động trực tiếp .....	52
Bảng 2.7. Quy định xếp loại của lao động trực tiếp .....	52
Bảng 2.8. Đánh giá của CBCNV về các tiêu chí ĐGTHCV.....	53
Bảng 2.9. Đánh giá của CBCNV về chu kỳ đánh giá.....	56
Bảng 2.10. Đánh giá của CBCNV về lựa chọn người đánh giá.....	57
Bảng 2.11. Đánh giá của CBCNV về sự cần thiết của phỏng vấn đánh giá...	63
Bảng 2.12. Đánh giá của CBCNV về hiệu quả của việc sử dụng kết quả ĐGTHCV .....	69



## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Đánh giá thực hiện công việc được coi là một trong những hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và được thực hiện trong tất cả các tổ chức, không chỉ phục vụ nhiều mục tiêu quản trị nhân lực mà còn trực tiếp cải thiện hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Nếu đánh giá được thực hiện một cách hệ thống, rõ ràng, chính xác sẽ là cơ sở quan trọng để nhà quản lý ra các quyết định đúng đắn về nhân lực, tạo động lực lao động cho cá nhân và tập thể, hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Quá trình hội nhập quốc tế diễn ra mạnh mẽ ở nước ta hiện nay đặt ra những thách thức mới đòi hỏi các doanh nghiệp có những nghiên cứu để cải thiện các công cụ quản lý của mình theo hướng hội nhập, trong đó công cụ ĐGTHCV cũng cần thay đổi theo chiều hướng hội nhập chung. Chính sự thay đổi này sẽ giúp cho các doanh nghiệp có vị thế cao hơn trên thị trường quốc tế.

Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách công cộng bằng xe buýt, vận tải liên tỉnh. Trong những năm qua, nhân tố con người đã được hết sức chú ý trong quá trình quản lý và trong mọi hoạt động của Trung tâm trong đó hoạt động đánh giá thực hiện công việc đã được nghiên cứu và áp dụng trong doanh nghiệp, giúp Trung tâm duy trì và phát triển đội ngũ lao động đồng thời là cơ sở để lãnh đạo Trung tâm điều chỉnh chính sách quản trị nhân lực. Tuy nhiên, do những yếu tố chủ quan và khách quan như: Năng lực của người đánh giá; nhận thức, trình độ của người lao động; việc ứng dụng kết quả đánh giá vào công tác quản trị nhân lực tại Trung tâm chưa cao dẫn đến hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt vẫn chưa thực sự phát huy được vai trò và lợi ích của nó đối với người lao động và doanh nghiệp, chưa tạo được động lực để cán bộ, công nhân viên làm việc tốt hơn.

Vì vậy, việc nghiên cứu, đánh giá đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đạt là rất cần thiết. Xuất phát từ thực tế này, tác giả đã chọn đề tài: **“Đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội”** làm đề tài luận văn thạc sỹ.

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

### **2.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước.**

Ở Việt Nam có nhiều công trình nghiên cứu khác nhau về ĐGTHCV. Có thể chia các nghiên cứu này thành hai nhóm chính, gồm nhóm các nghiên cứu về lý luận ĐGTHCV và nhóm nghiên cứu ứng dụng về ĐGTHCV.

Với các nghiên cứu về lý luận ĐGTHCV, chủ yếu nghiên cứu về các mô hình, các phương pháp ĐGTHCV như phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, phương pháp so sánh, xếp hạng,...

Có nhiều công trình nghiên cứu của các tác giả khác nhau về vấn đề này, trong đó tiêu biểu là một số nghiên cứu sau:

+ Sách *Quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp*, Nguyễn Hữu Thân (2008), NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

Tác giả đã phân tích mục đích, sự cần thiết của ĐGTHCV đó là: cải thiện hiệu quả làm việc và phản hồi thông tin, lập các kế hoạch về nhân lực, phát triển tài nguyên nhân sự, các chế độ về lương bổng, đãi ngộ,...qua đó khuyến khích, tạo động lực cho người lao động, tăng cường mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp. Trong nghiên cứu tác giả cũng đã chi tiết hóa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa để ĐGTHCV của người lao động.

+ *Nhận diện hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực của tổ chức*, Trịnh Việt Tiến (2018), Tạp chí Công Thương.

Bài viết đưa ra những vấn đề còn tồn đọng trong quản lý nhân lực và ĐGTHCV, để từ đó đưa ra các giải pháp nhằm giúp các nhà quản lý hoàn thiện hoạt động ĐGTHCV trong công tác quản lý nhân lực của mình.

Với các nghiên cứu ứng dụng, các tác giả của các công trình nghiên cứu loại này tập trung chủ yếu vào việc nghiên cứu, đánh giá các phương pháp ĐGTHCV hiện đang áp dụng tại cơ quan, doanh nghiệp, từ đó chỉ ra các tồn tại, nguyên nhân và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện ĐGTHCV trong doanh nghiệp, tiêu biểu như:

+ Đề tài: *“Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu”*, luận án Tiến sỹ của tác giả Hoàng Minh Quang (2012).

Trong nghiên cứu này, tác giả đã chỉ ra được những tồn tại trong phương pháp đánh giá, lựa chọn đối tượng đánh giá, các phương pháp đánh giá chưa tạo được mối liên kết vì vậy gây trở ngại trong việc đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của người lao động.

+ Đề tài: *“Hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội”* của tác giả Lê Quân (2008) đã phân tích đánh giá thực trạng năng lực cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội, các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của cán bộ quản lý. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.

## **2.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu ngoài nước.**

Theo xu hướng nghiên cứu ngoài nước, có nhiều công trình nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp:

+ Cuốn *“Job Evaluation – Traditional Approaches and Emerging Technology”*, Fred L. Eargle (2013) đã đề cập đến phương pháp tiếp cận truyền thống và cách tiếp cận mới trong đánh giá thực hiện công việc. Tác giả đã hệ thống các tiêu chí đánh giá, cách trả lương dựa theo năng lực và phân tích hệ thống đánh giá thực hiện công việc theo phương pháp truyền thống, từ đó đưa ra những quan điểm mới về đánh giá thực hiện công việc theo phương pháp hiện đại.

+ Cuốn “*Job evaluation*”, Bryan Livy (2018) đã minh họa kỹ lưỡng về các nguyên tắc ĐGTHCV, yêu cầu đối với ĐGTHCV, đưa ra các phương pháp đánh giá và mức độ phù hợp thực tế của các phương pháp đối với doanh nghiệp. Cuốn sách này được nhiều chuyên gia nhân sự thực hành trong công việc và được các sinh viên nghiên cứu về quản lý nguồn nhân lực quan tâm.

+ Cuốn “*The Job Evaluation Handbook*”, Michael Armstrong & Angela Baron (2002) tập trung phân tích nội dung sử dụng kết quả ĐGTHCV trong việc trả thù lao lao động và bố trí, sử dụng nhân viên. Theo tác giả, mỗi người sẽ quyết định mức thù lao mà họ được trả tương xứng với sức lao động mà người lao động đã bỏ ra để hoàn thành công việc. ĐGTHCV là công cụ để đo lường mức độ đóng góp của người lao động cho tổ chức và là căn cứ quan trọng trong việc xác định tiền lương, tiền công cũng như bố trí, sử dụng nhân viên làm những công việc phù hợp với kiến thức, kỹ năng của mình.

Nhìn chung, đã có rất nhiều các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài ĐGTHCV tại các tổ chức, doanh nghiệp và đưa ra những nhận xét hữu ích cùng những giải pháp giúp hoàn thiện ĐGTHCV. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có một công trình khoa học nào nghiên cứu vấn đề ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.

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

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Vận dụng lý luận vào đánh giá thực trạng hoạt động ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty Vận tải Hà Nội, rút ra những hạn chế, nguyên nhân và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty Vận tải Hà Nội.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

- Phân tích, làm rõ thực trạng ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty Vận tải Hà Nội, từ đó đưa ra những tồn tại, nguyên nhân.

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty Vận tải Hà Nội trong thời gian tới.

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

##### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

##### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về không gian: Nghiên cứu tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty Vận tải Hà Nội.

- Về thời gian: Các số liệu thứ cấp được sử dụng trong luận văn là số liệu giai đoạn 2016-2018 và giải pháp đến năm 2025.

- Về nội dung: Tác giả tập trung nghiên cứu các nội dung của ĐGTHCV và các nhân tố chủ yếu tác động đến ĐGTHCV về lý luận cũng như thực tiễn tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty Vận tải Hà Nội.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### **5.1. Phương pháp thống kê phân tích**

Tác giả thu thập các số liệu thứ cấp giai đoạn 2016-2018 tại Trung tâm, đồng thời tiến hành điều tra xã hội học để thu thập số liệu sơ cấp. Dựa trên số liệu đó tác giả tổng hợp, phân tích, so sánh để rút ra nhận định, kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu của đề tài.

##### **5.2. Phương pháp điều tra xã hội học**

Với phương pháp này, tác giả thực hiện điều tra qua bảng hỏi và phỏng vấn sâu.

- Với điều tra qua bảng hỏi, tác giả thiết kế phiếu điều tra về nội dung đánh giá thực hiện công việc. Đối tượng điều tra gồm lao động trực tiếp của

Trung tâm là công nhân lái xe, nhân viên phục vụ và lao động gián tiếp là nhân viên văn phòng làm việc tại các phòng chuyên môn thuộc Trung tâm. Số lượng người điều tra là 100 người (sử dụng 100 phiếu). Việc phân bổ phiếu điều tra như sau:

- Lao động trực tiếp: 60 phiếu

- Lao động gián tiếp: 40 phiếu

Tác giả sử dụng phần mềm excel để nhập phiếu và xử lý số liệu.

- Với phòng vấn sâu, để phục vụ vấn đề nghiên cứu tác giả phỏng vấn đại diện lãnh đạo công ty, trưởng phòng nhân sự và các chuyên gia khác.

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

### **6.1. Về lý luận.**

Luận văn hệ thống hóa một số cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp, làm rõ hơn khái niệm, đưa ra các nhân tố ảnh hưởng, hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.

### **6.2. Về thực tiễn.**

Luận văn nghiên cứu kinh nghiệm tại một số doanh nghiệp tương đồng trong nước, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm áp dụng tại trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.

Thông qua thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp, luận văn đánh giá tổng thể về thực trạng ĐGTVCV tại trung tâm Tân Đạt, chỉ ra các tồn tại, nguyên nhân trong ĐGTVCV, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đạt.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, nội dung của luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đát – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đát – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.

# 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. Công việc và thực hiện công việc

*“Công việc là tổng hợp các nhiệm vụ, các trách nhiệm hay chức năng mà một người hay một nhóm người lao động phải đảm nhận trong tổ chức. Công việc chỉ rõ những chức năng nhiệm vụ của tổ chức mà một người hay một nhóm người lao động phải thực hiện. Đồng thời, công việc là cơ sở để phân chia các chức năng, quyền hạn và trách nhiệm cho từng người, từng nhóm người trong cùng một tổ chức” [2, tr.144].*

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

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

*“Thực hiện công việc là quá trình người lao động sử dụng kiến thức, kỹ năng và công sức của mình để hoàn thành một nhiệm vụ, công việc nào đó đóng góp vào tổ chức” [2, tr.235].*

Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp sức mình vào thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Việc thực hiện công việc phải dựa trên kết quả của quá trình phân tích công việc, đó là ba tài liệu: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Những tài liệu này sẽ giúp cho người lao động định hình được công việc họ cần phải làm và các yêu cầu thực hiện công việc, nhờ đó người lao động sẽ hiểu rõ công việc của mình, nắm vững nhiệm



vụ, quyền hạn của bản thân trong công việc, thấy rõ vị trí của bản thân trong tổ chức, hiểu được kỳ vọng của tổ chức đối với mình; Bản thân người lao động cũng có được những tiêu chuẩn và mục đích rõ ràng để hướng đến, đóng góp công sức vào thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức.

### **1.1.2. Đánh giá**

*“Theo quan niệm của triết học, đánh giá là xác định giá trị của sự vật, hiện tượng xã hội, hoạt động hành vi của con người tương xứng với những mục tiêu, nguyên tắc, kết quả mong đợi hay chuẩn mực nhất định, từ đó bộc lộ một thái độ. Nó có tính động cơ, phương tiện và mục đích hành động” [9, tr.8].*

Do vậy, đánh giá là quá trình so sánh, đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn đã định sẵn để rút ra mức độ phù hợp của các bộ phận, các mối liên kết bên trong sự vật với những chuẩn mực, quy định của nó.

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

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực Trường Đại học Lao động xã hội, *“Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và 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” [2, tr.211].*

Còn theo giáo trình Quản trị nhân lực trường Đại học Kinh tế quốc dân, *“Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động” [1, tr.134].*

Có nhiều quan điểm khác nhau về ĐGTHCV. Qua nghiên cứu, tác giả đồng ý với khái niệm ĐGTHCV được nêu trong giáo trình Quản trị nhân lực

Trường Đại học Lao động xã hội. Theo đó, “*DGTHCV 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*” [2, tr.211].

Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện theo một quy trình đánh giá khoa học, có mục tiêu rõ ràng, kế hoạch được xây dựng chi tiết, chặt chẽ theo một trình tự đồng bộ và hoàn chỉnh; việc đánh giá được thực hiện trên cơ sở đo lường kết quả công việc thực hiện như thế nào so với hàng loạt các tiêu chí khác nhau. Đánh giá thực hiện công việc được tiến hành một cách công khai và kết quả đánh giá sẽ được phản hồi lại cho người lao động.

Kết quả của đánh giá thực hiện công việc có vai trò quan trọng đối với các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức. Việc đánh giá thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Để chuỗi hoạt động này đạt hiệu quả thì cần thiết phải xây dựng hệ thống đánh giá thật chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình tổ chức, với mục tiêu phát triển và đối tượng người lao động của tổ chức, có như vậy mới đảm bảo cho việc sử dụng kết quả của đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động quản trị nhân lực khác.

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

### **1.2.1. Xây dựng và ban hành các văn bản quy định về đánh giá thực hiện công việc.**

#### **1.2.1.1. Xác định mục tiêu đánh giá**

Để đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả cần xác định đúng mục tiêu phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau. Thông thường có hai nhóm đối tượng đánh giá cơ bản là tập thể lao động (đơn vị, nhóm, tổ) và cá nhân

lao động. Do đặc thù công việc khác nhau, vì vậy mục tiêu của ĐGTHCV hướng tới mỗi nhóm đối tượng này cũng không giống nhau, cụ thể như sau:

+ Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc đối với tập thể lao động:

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc là quá trình nhìn nhận lại quá trình thực hiện công việc của tập thể lao động, giúp cho tập thể lao động biết được mức độ hoàn thành công việc của họ qua quá trình lao động. Trong tập thể lao động, đánh giá thực hiện công việc nhằm các mục tiêu sau:

Mục tiêu kinh tế: kết quả của ĐGTHCV là cơ sở quan trọng để tổ chức trả lương, trả thưởng cho người lao động căn cứ vào việc so sánh các chỉ tiêu đã đề ra vào sự hoàn thành công việc của người lao động đạt ở mức nào.

Mục tiêu hành chính: Kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để nhà quản lý đánh giá được mức độ thành công của hệ thống các chính sách quản trị nhân lực; và là cơ sở quan trọng để nhà quản lý ra các quyết định đúng đắn về nhân lực hoặc điều chỉnh chính sách quản trị nhân lực.

Mục tiêu đào tạo và phát triển: Kết quả đánh giá thực hiện công việc phản ánh kiến thức và kỹ năng của người lao động, dựa trên yêu cầu thực tế và mục tiêu của tổ chức mà tổ chức có các chính sách điều chỉnh và hoàn thiện nhân sự cho phù hợp.

+ Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc đối với cá nhân người lao động:

Việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của cá nhân người lao động có thể quy vào hai mục tiêu cơ bản:

Một là, đánh giá tình hình THCV nhằm cải tiến sự THCV của người lao động. Mục tiêu này sẽ đạt được thông qua các hoạt động:

Cung cấp thông tin cho người lao động biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác, từ đó kích thích sự phấn đấu của họ nhằm đạt được kết quả đánh giá cao hơn trong tương lai.

Giúp người lao động phát hiện sai sót, từ đó có biện pháp khắc phục và nâng cao khả năng thực hiện công việc. Qua đó, nâng cao ý thức trách nhiệm và tạo điều kiện cho người lao động tự khẳng định mình.

Hai là, đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm thực hiện mục tiêu giúp cho những nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn.

Thông qua quá trình đánh giá, nhà quản lý có thể thu thập thông tin làm cơ sở để hoạch định nhân lực. Các thông tin thu thập được trong quá trình đánh giá cũng sẽ là cơ sở quan trọng cho việc đào tạo và phát triển nhân viên; thuyên chuyển và đề bạt cán bộ; cải tiến cơ cấu tổ chức; trả lương và thưởng; nâng lương và nâng ngạch; kỷ luật lao động. Quá trình này cũng giúp cho nhà quản lý phát hiện những tài năng làm cơ sở để xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo phát triển các nhân viên có tài năng này trở thành những cán bộ chủ chốt trong tương lai,...

#### *1.2.1.2. Xây dựng tiêu chí đánh giá*

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

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

Tiêu chí đánh giá phải cụ thể và có thể so sánh được, kết quả so sánh phải có tính ổn định và thống nhất cao; phải đo lường được, mục tiêu công việc phải sát với nội dung công việc, mục tiêu tổ chức; phải phản ánh một cách hợp lý các mức độ yêu cầu trong việc thực hiện công việc; phải hợp lý,

công khai rộng rãi trong toàn bộ nhân viên và đảm bảo sự nhất trí cao giữa nhân viên và nhà quản lí để thể hiện sự công bằng, dân chủ và minh bạch; phải có sự quy định rõ ràng thời gian để áp dụng và thời gian hoàn thành các tiêu chí này. Thông thường, tiêu chí đánh giá được chia thành hai loại: Định tính và định lượng

Tiêu chí định tính: các tiêu chí mang tính định tính thường được đánh giá dưới dạng: Rất tốt, Tốt, Khá, Trung bình, Kém... với các đặc điểm nhận dạng cụ thể của các mức độ đánh giá. Đôi khi, các tiêu chí định tính còn được thể hiện dưới dạng đánh giá điểm, song không có tiêu thức cụ thể để đánh giá khi nào đạt điểm cao, khi nào đạt điểm thấp hơn, trong trường hợp nào thì điểm của người này cao hơn điểm của người kia. Khi sử dụng các tiêu chí định tính, các yếu tố tình cảm hoặc thành kiến, định kiến thường có những ảnh hưởng nhất định đến kết quả đánh giá.

Tiêu chí định lượng: các tiêu chí mang tính định lượng có thể được thể hiện ở các mức điểm đánh giá cho từng mức độ thực hiện công việc, hoặc đôi khi được thể hiện ở dạng: rất tốt, tốt, khá, trung bình, kém. Nhưng có các đặc điểm nhận dạng rất cụ thể làm căn cứ xác định các mức đánh giá được đề cập trong tiêu chí. Với tiêu chí mang tính định lượng, việc đánh giá sẽ đạt được tính nhất quán cao, kết quả đánh giá sẽ chịu ảnh hưởng rất ít bởi ý chí chủ quan của người đánh giá.

Vì vậy, khi thiết kế các tiêu chí đánh giá, vấn đề quan trọng là phải lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá. Đôi khi cần định lượng hóa chỉ tiêu định tính. Khi xây dựng các tiêu chí đánh giá nhất thiết phải dựa trên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bởi một trong những mục tiêu trọng yếu của đánh giá là xem xét xem người lao động có đạt được tiêu chuẩn đề ra khi thực hiện công việc hay không. Mặt khác một trong những yêu cầu cơ bản của đánh giá là để người lao động biết được cần phải làm gì và phải làm tốt như thế nào. Do đó,

cần thiết phải cụ thể hóa các tiêu chí đánh giá, nêu rõ các tiêu thức và các mức độ đánh giá một cách rõ ràng và dễ hiểu.

#### *1.2.1.3. Xác định quy trình đánh giá*

Xác định quy trình đánh giá là trình tự các bước triển khai đánh giá có tổ chức để hoàn thành ĐGTHCV tại đơn vị. Quy trình đánh giá gồm các bước sau:

##### ***Bước 1: Chuẩn bị đánh giá***

Lên kế hoạch cụ thể về thời gian địa điểm và không gian phù hợp để đánh giá.

Xem xét lại phạm vi trách nhiệm, nhiệm vụ của từng nhân viên.

Xem xét lại hồ sơ đánh giá của các kỳ đánh giá trước.

Xem xét lại quá trình đánh giá công việc chung.

Chuẩn bị các biểu mẫu đánh giá.

##### ***Bước 2: Tiến hành đánh giá***

Thu thập các thông tin đánh giá bao gồm:

Quan sát nhân viên thực hiện công việc

Kiểm tra lại các mẫu công việc đã hoàn thành

Xem lại sổ giao việc

Nói chuyện trực tiếp với nhân viên

Xem lại các biên bản ghi lỗi của nhân viên.

Tiến hành đánh giá theo các tiêu chí đã cho trên phiếu đánh giá.

##### ***Bước 3: Tổng hợp kết quả đánh giá***

Người đánh giá dựa vào kết quả đánh giá trên phiếu đánh giá, ghi chép và tổng hợp lại kết quả đánh giá của nhân viên trong bộ phận thuộc quyền quản lý.

#### *1.2.1.4. Xác định chu kỳ đánh giá*

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

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

Việc xác định chu kỳ đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng đến tính chính xác và động lực hoàn thành công việc của người lao động. Nếu chu kỳ đánh giá thực hiện công việc quá dài sẽ khiến quá trình thu thập thông tin thiếu đi tính chính xác, người lao động dễ xao nhãng công việc gây giảm năng suất lao động. Ngoài ra, chu kỳ quá dài cũng khiến cho người đánh giá dễ mắc phải lỗi ảnh hưởng bởi sự kiện gần nhất, làm sai lệch kết quả đánh giá. Tương tự, nếu chu kỳ đánh giá quá ngắn sẽ khiến việc thu thập thông tin không đầy đủ, khiến việc đánh giá trở nên không chính xác, không phản ánh được hết quá trình làm việc của người lao động. Chu kỳ quá ngắn cũng khiến tổ chức lãng phí nguồn lực, bỏ thêm nhân lực và thời gian vào việc tổng hợp và thu thập thông tin trong khi hiệu quả không đáng kể, dễ tạo tâm lý căng thẳng cho nhân viên.

Trên thực tế, việc xác định chu kỳ đánh giá thường được thực hiện bởi bộ phận quản trị nhân lực trên cơ sở sự đóng góp của các phòng, ban, bộ phận

trong tổ chức. Lãnh đạo của tổ chức sẽ là người quyết định cuối cùng về chu kỳ đánh giá. Chu kỳ đánh giá thường có thể là một tháng, ba tháng, sáu tháng hoặc một năm,... chủ yếu tùy thuộc vào mục đích đánh giá.

### ***1.2.2. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc.***

#### ***1.2.2.1. Lựa chọn và huấn luyện người đánh giá***

+ Lựa chọn người đánh giá:

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

Tuy nhiên, để đánh giá được thực hiện toàn diện và khách quan cũng cần xem xét bổ sung những người đánh giá khác. Những người này có thể là:

Những đồng nghiệp (ngang chức) trực tiếp phối kết hợp trong công việc với người được đánh giá

Các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ

Cấp dưới của người được đánh giá

Bản thân người được đánh giá.

Những ý kiến của những đối tượng này chỉ đóng vai trò tham khảo trong quá trình đánh giá. Nó cho phép bổ sung những khiếm khuyết trong khi đánh giá thực hiện công việc. Ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp bao giờ cũng là ý kiến mang tính quyết định trong việc xác định kết quả đánh giá.

+ Huấn luyện người đánh giá:



Sau khi chọn người đánh giá ta cần tiến hành đào tạo người đánh giá để đảm bảo hiệu quả của công tác đánh giá. Đây là việc làm cần thiết để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Căn cứ theo phương pháp đã lựa chọn, nhà quản lý phụ trách công tác đánh giá hoặc chuyên gia đánh giá được tổ chức mời sẽ huấn luyện các kiến thức, kỹ năng đánh giá cho những người tham gia đánh giá. Những người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá. Người đánh giá phải thực hiện hoạt động phân tích so sánh kết quả thực hiện công việc thực tế của người lao động với tiêu chuẩn mẫu được thiết kế phù hợp với phương pháp đánh giá, căn cứ mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn mẫu để cho điểm và xếp hạng hoặc có những nhận xét về ưu, nhược điểm của người lao động. Người đánh giá mà không nắm rõ quy trình đánh giá hay các tiêu chí, tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá thì sẽ không thể đưa ra được một kết quả đánh giá chính xác. Vì vậy các nội dung cần đào tạo người đánh giá gồm nội dung về kiến thức, kỹ năng, giúp họ hiểu rõ về hệ thống đánh giá, cách đánh giá, mục tiêu của đánh giá từ đó họ có thể hiểu rõ từng bước trong công tác đánh giá sẽ giúp cho kết quả đánh giá được chính xác và đạt yêu cầu.

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

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

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

Xu hướng bình quân: Khi xây dựng tiêu chuẩn và đo lường cho hệ thống đánh giá không rõ ràng sẽ khiến cho kết quả đánh giá mang tính cào bằng, bình quân, khiến người đánh giá có quan điểm sai lầm về mức trung bình, tránh rủi ro, ngại xếp hạng cho ai đó là xuất sắc hoặc kém hơn.

Lỗi thái cực: Đó là sự quá dễ dãi hoặc khắt khe trong đánh giá. Lỗi này thường xảy ra do sự không nhất quán khi đánh giá hoặc không rõ ràng trong các tiêu chuẩn đánh giá.

Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất: Người đánh giá có xu hướng bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất hoặc chỉ nhớ các sự việc đặc biệt gây ấn tượng mà không quan tâm đến các hành động trong quá trình dài.

#### *1.2.2.2. Tiến hành đánh giá thực hiện công việc*

Căn cứ vào chu kỳ đánh giá, đến thời điểm đánh giá, các bộ phận sẽ tiến hành đánh giá theo mẫu đánh giá đã được quy định. Những mẫu đánh giá này có thể được thiết kế dưới dạng phiếu đánh giá hoặc dưới dạng bản tường thuật mẫu, thang điểm đánh giá hành vi,...

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

Để kết quả đánh giá phản ánh chính xác mức độ hoàn thành công việc của người lao động, người đánh giá phải thường xuyên quan sát, theo dõi quá trình thực hiện công việc của người lao động, ghi nhận lại quá trình thực hiện

công việc và những kết quả mà người lao động đã đạt được. Bên cạnh những yếu tố liên quan đến đặc thù công việc, người đánh giá cần quan sát những yếu tố khác liên quan đến tinh thần, thái độ, ý thức, trách nhiệm với công việc. Người đánh giá cần phải trung thực với những gì mình nhìn nhận thấy nhằm đảm bảo việc đánh giá là chính xác và công bằng với tất cả mọi người.

Trong quá trình tiến hành ĐGTHCV, bộ phận quản trị nhân lực của tổ chức thường làm đầu mỗi tiến hành đánh giá, ban hành các văn bản quy định về đánh giá, yêu cầu đánh giá, các bước tiến hành đánh giá, thông báo về thời điểm tiến hành đánh giá, thời hạn đánh giá, tổng hợp kết quả đánh giá trong toàn đơn vị. Bộ phận quản trị nhân lực đóng vai trò trợ giúp cũng như kiểm tra, giám sát quá trình ĐGTHCV của các phòng, ban, bộ phận trong tổ chức. Trưởng các phòng, ban, bộ phận sẽ phát biểu mẫu đánh giá, hướng dẫn nhân viên trong phòng tự đánh giá và tiến hành đánh giá nhân viên theo các tiêu chí đã cho trên phiếu đánh giá, tổng hợp kết quả đánh giá gửi bộ phận quản trị nhân lực.

### *1.2.2.3. Phỏng vấn đánh giá.*

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

Trong cuộc phỏng vấn này, người lãnh đạo trực tiếp sẽ cung cấp thông tin về tình hình công việc đã qua của nhân viên trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự liên quan tới chính họ, chẳng hạn vấn đề lương bổng, thăng tiến, đề bạt, chuyển chuyển, bổ nhiệm,...trong mối tương quan với kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Người lãnh đạo trực tiếp cũng cùng với nhân viên trao đổi với nhau về những ưu, nhược điểm và cùng vạch ra các

biện pháp nhằm hoàn thiện hơn kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong tương lai. Đồng thời tìm ra những điểm chưa thống nhất trong đánh giá để cùng người lao động vạch ra những phương hướng, cách thức đánh giá hiệu quả hơn trong thời gian tới. Hai bên cũng cùng nhau bàn bạc và phát hiện các khả năng, tiềm năng của nhân viên cần được khai thác trong tương lai, những hướng khai thác có hiệu quả các tiềm năng này.

Đồng thời, nhân viên cũng có những trao đổi về những cản trở đối với quá trình thực hiện công việc của chính họ và đề xuất với lãnh đạo về những hỗ trợ cần thiết từ phía tổ chức trong việc cải thiện điều kiện làm việc, mức lương bổng, hoặc tăng cường đào tạo và phát triển,... Cuộc thảo luận cũng có thể đề ra những chỉ tiêu mới cho nhân viên và có chương trình hành động cụ thể để người lao động đạt được các chỉ tiêu mới này.

Phòng vấn đánh giá là khâu cuối cùng nhưng có vai trò vô cùng quan trọng đối với hiệu quả công tác đánh giá. Để thực hiện thành công, người lãnh đạo trực tiếp cần chuẩn bị rất kỹ cho cuộc nói chuyện với nhân viên. Trong khâu chuẩn bị, người lãnh đạo trực tiếp cần:

- Xem xét kết quả đánh giá của những lần đánh giá trước đó để ghi nhận sự nỗ lực trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.
- Xác định những hành vi nổi trội của nhân viên và những nhược điểm lớn của họ mà đánh giá cần nhấn mạnh trong quá trình trao đổi.
- Dự kiến trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận với từng đối tượng tùy thuộc vào cá tính, năng lực, phẩm chất của đối tượng được đánh giá.

Người đánh giá có thể sử dụng linh hoạt các cách tiếp cận khác nhau và linh hoạt trong tiếp cận với các tình huống cụ thể để thực hiện một quá trình trao đổi hiệu quả.

### ***1.2.3. Kiểm soát các hoạt động đánh giá và điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc.***

Kiểm soát là quá trình đo lường kết quả thực hiện, so sánh với các tiêu chuẩn, phát hiện sai lệch và nguyên nhân, tiến hành các điều chỉnh nhằm làm cho kết quả cuối cùng phù hợp với mục tiêu đã được xác định.

Kiểm soát các hoạt động đánh giá là quá trình xem xét lại tình hình triển khai ĐGTHCV đã được thực hiện như thế nào, những thành tựu đã đạt được khi áp dụng hệ thống đánh giá và những sai sót, hạn chế trong quá trình thực hiện đánh giá từ đó tìm ra nguyên nhân và điều chỉnh các quy định về đánh giá nhằm nâng cao hiệu quả ĐGTHCV.

Thông thường, bộ phận quản trị nhân lực của tổ chức chịu trách nhiệm kiểm soát hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng, ban, bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá để đề ra các biện pháp khắc phục thiếu sót trong đánh giá hoặc điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc cho phù hợp với đặc điểm hoạt động của tổ chức, đơn vị mình.

Việc kiểm soát các hoạt động đánh giá có thể được thực hiện thông qua báo cáo, khảo sát lấy ý kiến của người lao động và người quản lý về hệ thống đánh giá hoặc cử người tham dự quá trình đánh giá của các phòng, ban, bộ phận trong tổ chức để phát hiện các vướng mắc trong quá trình đánh giá, phát hiện quy trình đánh giá tồn tại những điểm gì chưa hợp lý và đưa ra các biện pháp để điều chỉnh kịp thời. Các biện pháp điều chỉnh quy định về ĐGTHCV có thể là cải thiện quy trình đánh giá hoặc thay đổi đối tượng tham gia đánh giá để đảm bảo ĐGTHCV đạt hiệu quả cao hơn.

Thông qua việc kiểm soát các hoạt động ĐGTHCV, nhà quản lý sẽ kiểm tra được kết quả đánh giá có sai lệch với thực tiễn hay không, có đảm bảo tính công bằng hay không, từ đó sẽ tránh được các lỗi thường gặp khi đánh giá và nâng cao hiệu quả ĐGTHCV trong tổ chức, kích thích được sự cố gắng của người lao động trong thực hiện công việc.

### **1.3. Các yêu cầu đối với đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp**

Để có một hệ thống đánh giá tốt, khi xây dựng hệ thống đánh giá cần tuân thủ các yêu cầu sau:

Một là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức và phù hợp với mục tiêu của quản lý, phục vụ quản lý.

Điều này đòi hỏi khi thiết kế hệ thống đánh giá phải bám sát vào mục tiêu, sứ mạng chiến lược của tổ chức, đưa ra các tiêu chuẩn đánh giá cho từng chức danh. Cụ thể hơn, hệ thống đánh giá này phải phù hợp với mục tiêu quản lý, là công cụ của quản lý. Các tiêu chí đánh giá phải liên quan trực tiếp đến các yếu tố chủ yếu của công việc đã được xác định thông qua phân tích công việc.

Hai là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo phân biệt được mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân khác nhau.

Có nghĩa là, hệ thống đánh giá phải cho phép xác định ai thực hiện công việc tốt, ai chưa tốt, tránh tình trạng khi đánh giá không phân biệt được ai hơn, ai kém. Đây là một vấn đề có tính nhạy cảm khá cao do cái tôi của người lao động khá lớn. Điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được lượng hóa khá chi tiết, với những dấu hiệu phục vụ đánh giá rõ ràng, ai cũng thừa nhận.

Ba là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo độ tin cậy, thể hiện sự nhất quán trong đánh giá.

Tính tin cậy của hệ thống đánh giá được thể hiện ở chỗ hệ thống đánh giá phải được thiết kế sao cho tránh được sự chi phối của tình cảm, định kiến của đánh giá đến kết quả đánh giá. Có nghĩa là, với các đánh giá khác nhau, kết quả đánh giá về cơ bản sẽ như nhau. Trong trường hợp ngược lại, hệ thống đánh giá có thể làm mất lòng tin của người lao động, có thể gây nên sự căng thẳng trong đánh giá, nhất là sự căng thẳng của đồng nghiệp và người quản lý đối với người lao động đó.

Bốn là, hệ thống đánh giá phải được chấp nhận và ủng hộ của người lao động.

Một hệ thống đánh giá sẽ có hiệu quả khi nó nhận được sự ủng hộ của đa số người lao động. Khi có sự ủng hộ này, người lao động sẽ có sự cố gắng phấn đấu trong trạng thái tâm lý thoải mái nhằm đạt được các tiêu chuẩn đánh giá, qua đó hiệu quả công việc sẽ cao hơn. Ngoài ra, sự ủng hộ của người lao động có thể sẽ tạo ra được bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong tập thể lao động một trong những nhân tố quan trọng nhằm đạt được năng suất và chất lượng lao động cao.

Để có sự ủng hộ này, khi xây dựng hệ thống đánh giá cần có sự tham gia của người lao động cũng như những đại diện của họ (công đoàn).

Năm là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo tính thực tiễn.

Có nghĩa là, hệ thống đánh giá phải không được tách rời khỏi thực tế thực hiện công việc, không nên đưa ra các tiêu chuẩn quá cao hoặc quá rắc rối, làm cho người lao động và nhà quản lý khó hiểu khi nghiên cứu các tiêu chí. Các phương tiện đánh giá cũng nên đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng đối với người lao động và nhà quản lý.

#### **1.4. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.**

##### ***1.4.1. Phân tích công việc.***

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống nhằm xác định rõ các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức. Sản phẩm cuối cùng của phân tích công việc là ba tài liệu: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc là một tài liệu liệt kê những thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc trong tổ chức. Xuất phát từ bản mô tả công việc, bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực sẽ xây dựng các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể của từng chức danh công việc mà người lao động đảm nhiệm.

Bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc là bản trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là văn bản quy định các chỉ tiêu hay tiêu chí về số lượng, chất lượng và thời hạn của việc hoàn thành các nhiệm vụ đã được quy định trong bản mô tả công việc. Trên cơ sở các tiêu chí, các thước đo tiêu chuẩn đã lượng hóa người ta đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả hay không, phụ thuộc vào việc các tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng có phù hợp với thực tế hoàn thành công việc của người lao động hay không. Do vậy, phân tích công việc cần phải được thực hiện một cách cụ thể, hoàn chỉnh và chính xác để đảm bảo sản phẩm cuối cùng là 3 bản tài liệu, thực sự là những công cụ quan trọng và hữu ích để sử dụng cho hoạt động giá thực hiện công việc, cũng như các hoạt động khác của quản trị nhân lực trong tổ chức đạt được hiệu quả tối ưu.

#### ***1.4.2. Quan điểm của lãnh đạo về đánh giá thực hiện công việc***

Quan điểm của nhà lãnh đạo doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc là ý kiến chỉ đạo, chi phối có ảnh hưởng toàn diện và sâu sắc đến việc thiết kế và tổ chức triển khai đánh giá việc thực hiện công việc đối với toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp sẽ là người quyết định phân bổ các nguồn lực cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc, cũng là người ra những quyết định nhân lực quan trọng dựa vào kết quả



của công tác đánh giá thực hiện công việc. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần hiểu biết rõ về các nội dung của đánh giá thực hiện công việc cũng như sự quyết tâm thực hiện nghiêm túc hoạt động này từ bước thiết kế đánh giá thực hiện công việc đến bước tổ chức triển khai đánh giá và bước sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức, qua đó sẽ tạo được sự định hướng, đồng lòng của người lao động với đánh giá thực hiện công việc, tạo dựng môi trường làm việc tốt, xây dựng văn hóa đánh giá, thi đua lành mạnh, nghiêm túc; điều này sẽ giúp cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách có hiệu quả hơn.

#### ***1.4.3. Đặc thù công việc của người lao động trong doanh nghiệp***

Mỗi công ty tham gia vào một ngành nghề, đặc thù ngành nghề trong nền kinh tế là khác nhau, tính chất lĩnh vực hoạt động khác nhau cũng sẽ ảnh hưởng phần nào đến định hướng mục tiêu đánh giá thực hiện công việc.

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

Đối với những ngành sản xuất vật chất: kết quả thực hiện công việc có thể lượng hóa được, nên xây dựng cách thức đánh giá là tương đối dễ dàng, các chỉ tiêu có thể áp dụng cho nhiều đơn vị, bộ phận. Tuy nhiên, đối với những công việc có tính chất tự động hóa cao, chủ yếu sử dụng các dây chuyền công nghệ thì kết quả thực hiện công việc của người lao động lại phụ

thuộc lớn vào hệ thống thiết bị, nên bất cứ những trục trặc nào từ máy móc, thiết bị có thể ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Đối với những ngành sản xuất phi vật chất: kết quả thực hiện công việc không phải là sản phẩm hữu hình, khó có thể lượng hóa được. Vì thế, cách đánh giá cũng phức tạp hơn rất nhiều, phải đi sâu vào các đặc trưng riêng biệt, nên không thể áp dụng chung cho các bộ phận khác nhau.

#### ***1.4.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc***

Kết quả ĐGTHCV là cơ sở để nhà quản lý đánh giá được mức độ thành công của hệ thống các chính sách quản trị nhân lực của tổ chức. Qua quá trình ĐGTHCV, nhà quản lý các cấp sẽ đánh giá được năng lực chung của nhân viên và mức độ đáp ứng của họ đối với yêu cầu của công việc. Từ đó, nhà quản lý các cấp đánh giá được hiệu quả của chính sách tuyển dụng, sử dụng, phát triển nguồn nhân lực. Đó là cơ sở quan trọng để nhà quản lý đưa ra các quyết định hợp lý về quản trị nhân sự.

##### ***1.4.4.1. Sử dụng trong việc hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực.***

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

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

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

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng rất nhiều vào các hoạt động quản trị nhân lực như: khen thưởng, kỷ luật, tuyển dụng,...

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

#### *1.4.4.2. Sử dụng trong việc trả thù lao lao động.*

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

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

#### *1.4.4.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.*

Kết quả ĐGTHCV chính là một trong những điều kiện cần để một cá nhân được công ty cử đi học tập nâng cao trình độ hoặc đào tạo lại do không hoàn thành nhiệm vụ.

Trong quá trình ĐGTHCV, khi phát hiện ra nguyên nhân người lao động không hoàn thành công việc được giao hoặc hoàn thành với chất lượng thấp là do sự yếu kém về trình độ và tay nghề, tổ chức cần tiến hành đào tạo, đào tạo lại cho họ.

Với một số cá nhân bộc lộ sự xuất sắc trong công việc và tổ chức quyết định đưa họ vào diện quy hoạch để bổ nhiệm, sẽ đào tạo để họ có thể đảm đương được công việc dự kiến đề bạt.

#### *1.4.4.4. Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên*

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

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

#### *1.4.4.5. Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến*

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

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

#### *1.4.4.6. Sử dụng trong việc tạo động lực tinh thần cho nhân viên*

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

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

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

Trong các lần phỏng vấn đánh giá, nhân viên có thể trao đổi với người lãnh đạo về những trở ngại mà họ mắc phải trong công việc, có thể có những phàn nàn về môi trường và điều kiện làm việc. Người lãnh đạo trực tiếp có thể thảo luận với họ về những tồn tại trong vấn đề môi trường và điều kiện làm việc để từ đó tìm ra những biện pháp khắc phục có tính khả thi. Tương tự như vậy, người lãnh đạo trực tiếp cũng cần bàn với người lao động về những hỗ trợ cần thiết từ phía doanh nghiệp đối với họ để hoạt động của họ đạt kết quả cao hơn. Căn cứ trên những trao đổi này người lãnh đạo trực tiếp có thể trình lên cấp trên có thẩm quyền để những cải thiện về môi trường và điều kiện làm việc cho nhân viên hoặc có những hỗ trợ khác đối với công việc của họ.

### **1.5. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội**

Để góp phần vào việc hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội, tác giả xin đưa ra một số kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại các xí nghiệp hoạt động trong cùng ngành nghề như Xí nghiệp Xe buýt Hà Nội và Xí nghiệp Xe buýt Cầu Bươu.

#### ***1.5.1. Kinh nghiệm của Xí nghiệp Xe buýt Hà Nội***

Xí nghiệp xe buýt Hà Nội là một đơn vị trực thuộc Tổng công ty vận tải Hà Nội, Xí nghiệp xe buýt Hà Nội là một trong những đơn vị luôn cố gắng để đạt được nhiều thành tích trong lĩnh vực hoạt động vận tải hành khách công cộng. Hiện tại, toàn xí nghiệp có 162 xe đang hoạt động trên tổng số 11 tuyến đang vận hành.

*Mục đích đánh giá của xí nghiệp:*

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

*Chu kỳ đánh giá:*

Xí nghiệp tiến hành đánh giá hàng tháng và gọi là xếp loại thi đua hàng tháng. Với chu kỳ này, ta thấy chu kỳ đánh giá khá hợp lý đối với quá trình làm việc của người lao động vì đây là dạng lao động đặc thù, kết quả của họ có thể định lượng được nên trong khoảng thời gian như vậy sẽ xác định được kết quả làm việc của người lao động để làm cơ sở tính lương, thưởng hàng tháng,...

*Người đánh giá:*

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

*Thông tin phản hồi:*

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

Xí nghiệp cũng thực hiện tốt khâu lắng nghe, tiếp thu và giải quyết phàn nàn của người lao động. Mỗi tuyến sẽ có một tổ trưởng giám sát đồng thời là tổ trưởng công đoàn để tiếp thu và lắng nghe những phản hồi của người lao động. Xí nghiệp cũng yêu cầu mỗi tuyến có zalo chung để trao đổi thông tin, ghi nhận thắc mắc của người lao động đồng thời để người lao động có thể so sánh kết quả ĐGTHCV của mình với các kỳ đánh giá trước. Việc giải quyết thắc mắc, phàn nàn của người lao động được diễn ra nhanh chóng,

thuận tiện. Công tác phản hồi thông tin này luôn được áp dụng tại mỗi kỳ đánh giá để tăng sự trao đổi giữa người lao động và người quản lý trong đơn vị.

### ***1.5.2. Kinh nghiệm của Xí nghiệp Xe buýt Cầu Bươu***

Xí nghiệp Xe buýt Cầu Bươu là một đơn vị trực thuộc Tổng công ty vận tải Hà Nội, Xí nghiệp xe buýt Cầu Bươu là một trong những đơn vị luôn cố gắng để đạt nhiều thành tích trong lĩnh vực hoạt động vận tải hành khách công cộng.

#### *Mục đích đánh giá của xí nghiệp:*

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

#### *Chu kỳ đánh giá:*

Xí nghiệp tiến hành đánh giá hàng tháng và gọi là xếp loại thi đua hàng tháng.

#### *Người đánh giá:*

Đối với lao động trực tiếp: trưởng các phòng ban có lao động trực tiếp theo dõi quá trình thực hiện công việc hàng ngày, đánh giá kết quả thực hiện công việc vào cuối tháng và gửi kết quả đánh giá cho phòng Nhân sự để tổng hợp.

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

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



*Thông tin phản hồi:*

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

**1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Tân Đạt**

Sau khi phân tích chung về tình hình ĐGTHCV của một số doanh nghiệp có mô hình tương đương, có thể tổng hợp một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng cho Trung tâm Tân Đạt như sau:

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

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

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

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRUNG TÂM TÂN ĐẠT – CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI

#### **2.1. Tổng quan về Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội**

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

Tên giao dịch: Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội

Trụ sở chính: Số 5 phố Lê Thánh Tông, phường Phan Chu Trinh, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Địa chỉ trung tâm: Đường Phan Trọng Tuệ, xã Tam Hiệp, huyện Thanh Trì, Hà Nội.

Điện thoại: 024.37938696

Fax: 043.7549291

Email: [tandat@transerco.com.vn](mailto:tandat@transerco.com.vn)

Website: [www.transerco.vn](http://www.transerco.vn)

Loại hình doanh nghiệp: Doanh nghiệp Nhà nước

Người đại diện theo pháp luật: Giám đốc Nguyễn Thái Sơn

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

Ban đầu, Trung tâm được thành lập dưới tên gọi: Trung tâm vận tải hành khách và du lịch trực thuộc Tổng công ty vận tải Hà Nội vào năm 2004. Căn cứ theo Quyết định số 467/QĐ-TCT ngày 10/03/2005 đã đưa ra quyết định: Đổi tên Trung tâm vận tải hành khách và du lịch thành Trung tâm Tân Đạt.

Là một đơn vị trực thuộc Tổng công ty vận tải Hà Nội, Trung tâm Tân Đạt là một trong những đơn vị luôn có nhiều thành tích trong các lĩnh vực hoạt động vận tải phục vụ hành khách. Trong những năm vừa qua, Trung tâm đã có những đóng góp rất lớn vào sự phát triển của ngành Giao thông vận tải nói chung và các thành tích của Tổng công ty nói riêng.

Thời gian đầu thành lập, Trung tâm tiến hành khai thác trên một số tuyến như: Hà Nội – Vinh; Hà Nội – Buôn Ma Thuột; Hà Nội – Hải Phòng; Hà Nội – TP Hồ Chí Minh. Căn cứ vào năng lực của Trung tâm và nhu cầu đi lại của người dân trên từng luồng tuyến, Trung tâm đã tạm ngừng hoạt động trên 4 tuyến trên (dừng hoạt động ngày 15/8/2010) và tiến hành mở thêm một số tuyến mới như:

+ Các tuyến buýt kế cận:

Tuyến 202: Gia Lâm – Hải Dương;

Tuyến 209: BX Giáp Bát – BX Hưng Yên

+ Các tuyến buýt nội đô:

Tuyến 52A: Công viên Thống Nhất – Lê Chi (Gia Lâm)

Tuyến 52B: Công viên Thống Nhất – Đặng Xá

Tuyến 33: BX Yên Nghĩa – Xuân Đình

Tuyến 62: BX Yên Nghĩa – BX Thường Tín

Tuyến 101A: BX Giáp Bát – Vân Đình

Tuyến 101B: BX Giáp Bát – Đại Cờng (Ứng Hòa)

Tuyến 104: Mỹ Đình – Bắc Linh Đàm

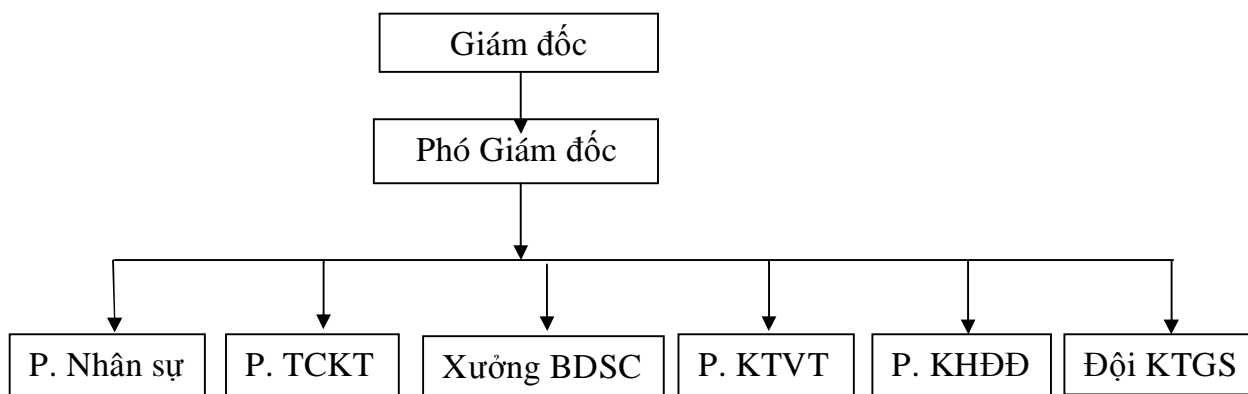
Tuyến 113: Đại Thắng (Phú Xuyên) - Bến đò Vườn Chuối (Phú Xuyên)

Tuyến 12: Công viên Nghĩa Đô – Đại Áng

Ngoài ra, hiện nay Trung tâm còn tổ chức khai thác vận chuyển theo hợp đồng cố định trong thành phố như: đưa đón cán bộ công nhân viên, học sinh và cho thuê xe du lịch,...

### 2.1.3. Sơ đồ tổ chức

Sơ đồ tổ chức của Trung tâm Tân Đạt bao gồm 6 bộ phận chính. Cụ thể như hình dưới đây:



**Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức Trung tâm Tân Đạt**

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

#### 2.1.3.1. Chức năng, nhiệm vụ của Ban Giám đốc

Ban Giám đốc bao gồm Giám đốc và một phó Giám đốc. Trong đó, Giám đốc là người trực tiếp quản lý, phụ trách điều hành chung toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Phó Giám đốc làm nhiệm vụ trợ giúp cho Giám đốc trong điều hành chung. Phó Giám đốc tham gia đề xuất với Giám đốc những chủ trương, biện pháp để tăng cường công tác quản lý sản xuất kinh doanh nhằm đạt được hiệu quả kinh tế cao nhất.

#### 2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

\* Phòng Nhân sự:

Phòng Nhân sự bao gồm: Trưởng phòng Nhân sự, phó phòng Nhân sự phụ trách tiền lương – chế độ, nhân viên tuyển dụng – xử lý vi phạm, nhân viên tổng hợp nhân sự, nhân viên quản trị hành chính – văn thư, lái xe con văn phòng

Chức năng, nhiệm vụ của phòng Nhân sự: Phụ trách mọi công việc liên quan đến công tác khen thưởng, kỷ luật, định mức lao động; quản trị nhân sự,

bổ trí cán bộ, điều hòa lao động giữa các phòng ban, bộ phận trong Trung tâm; giải quyết các công việc liên quan đến tiền lương, chế độ cho cán bộ công nhân viên; tuyển dụng lao động, tinh giản biên chế, đào tạo lao động; thực hiện công tác BHXH, BHYT, BHTN; giải quyết các công việc hành chính lễ tân như: công tác văn thư lưu trữ, cấp phát đồng phục và thu hồi đồng phục cũ, tổ chức tiếp đón khách,...

*\* Phòng Tài chính – kế toán:*

Phòng Tài chính – kế toán gồm: Trưởng phòng, kế toán thanh toán, thủ quỹ kiêm quản lý vé lệnh, kế toán kho.

Chức năng, nhiệm vụ của phòng Tài chính – kế toán: Là nơi thực hiện những công việc về nghiệp vụ chuyên môn tài chính kế toán theo đúng quy định của Nhà nước về chuẩn mực kế toán, nguyên tắc kế toán:

Theo dõi, phản ánh sự biến động của vốn kinh doanh của Trung tâm dưới mọi hình thức và cố vấn cho ban lãnh đạo về những vấn đề liên quan

Tham mưu cho giám đốc về công tác tài chính kế toán; quản lý, sử dụng vốn; thu thập và xử lý thông tin có liên quan đến nghiệp vụ kinh tế tài chính phát sinh trong Trung tâm; đảm bảo nguồn vốn cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm; tham mưu cho ban giám đốc về chế độ khen thưởng – kỉ luật, nâng bậc lương đối với cán bộ nhân viên trong Trung tâm,...

*\* Xưởng Bảo dưỡng sửa chữa:*

Xưởng Bảo dưỡng sửa chữa gồm: Xưởng trưởng, xưởng phó, nhân viên tổng hợp, nhân viên vệ sinh công nghiệp, đốc công, thợ bảo dưỡng sửa chữa.

Chức năng, nhiệm vụ của Xưởng Bảo dưỡng sửa chữa: Phối hợp với phòng Kế hoạch Điều độ tổ chức xây dựng kế hoạch sửa chữa điều dưỡng thường xuyên, sửa chữa đột xuất, bảo dưỡng sửa chữa theo kỳ; Đề xuất các biện pháp để quản lý tốt chất lượng, tiến độ sửa chữa xe, bảo đảm thường xuyên số xe tốt theo kế hoạch; Hướng dẫn lái, phụ xe bảo quản chăm sóc xe,

sửa chữa theo quy định; Quản lý tốt trang thiết bị máy móc, nhà xưởng, tổ chức sản xuất khoa học, vệ sinh lao động, an toàn lao động trong Gara.

*\* Phòng Kỹ thuật vật tư:*

Phòng Kỹ thuật vật tư gồm: Trưởng phòng, nhân viên an toàn sự cố, nhân viên giao nhận phương tiện, thủ kho, nhân viên quản lý phương tiện vật tư.

Chức năng, nhiệm vụ của Phòng Kỹ thuật vật tư: Quản lý toàn bộ phương tiện của Trung tâm; giải quyết tai nạn cho các phương tiện và bảo dưỡng sửa chữa định kỳ; lập kế hoạch nhu cầu vật tư phụ tùng, mua sắm vật tư; quản lý theo dõi tiêu hao nhiên liệu dầu mỡ trong công tác bảo dưỡng sửa chữa; theo dõi cấp phát nhiên liệu tại địa điểm quy định,...

*\* Phòng Kế hoạch – Điều độ:*

Phòng Kế hoạch – Điều độ gồm: Trưởng phòng, tổ trưởng tổ điều độ, nhân viên điều độ, nhân viên cấp phát và nghiệm thu vé, nhân viên thu ngân, công nhân lái xe, nhân viên phục vụ trên xe buýt.

Chức năng, nhiệm vụ của phòng Kế hoạch – Điều độ: Tổ chức thực hiện điều hành phương tiện, nhân lực các yêu cầu liên quan đảm bảo hoạt động trên tuyến theo kế hoạch; chịu trách nhiệm về việc hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch về lượt xe vận chuyển, theo dõi kế hoạch, chỉ tiêu đặt ra; thực hiện lập biểu đồ chạy xe, phân công lao động; giải quyết các vi phạm của nhân viên lái xe và bán vé, các công việc phát sinh trong ca làm việc,...

*\* Đội Kiểm tra giám sát:*

Đội Kiểm tra giám sát gồm: Đội trưởng Đội Kiểm tra giám sát, nhân viên tổng hợp, tổ trưởng tổ kiểm tra trên tuyến, tổ trưởng tổ điều hành đầu bến, nhân viên điều hành đầu bến, nhân viên chốt, nhân viên Kiểm tra giám sát.

Chức năng, nhiệm vụ của Đội Kiểm tra giám sát: Tiến hành kiểm tra giám sát chất lượng dịch vụ, giám sát việc chấp hành nội quy, quy chế, xử lý vi phạm của công nhân lái xe, nhân viên phục vụ,...

#### **2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực của Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội**

Trong suốt quá trình phát triển đến nay, số lượng lao động của Trung tâm không ngừng tăng lên theo thời gian. Tính đến thời điểm ngày 31/12/2018, toàn Trung tâm có 454 lao động, trong đó Công nhân lái xe và nhân viên bán vé trên xe là 412 người, chiếm 90,7% tổng số lao động toàn xí nghiệp (bảng 2.1).

**Bảng 2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực của Trung tâm từ năm 2016 đến 2018**

*Đơn vị tính: Người*

STT	Chỉ tiêu	2016		2017		2018	
		Số lượng người	Tỷ lệ (%)	Số lượng người	Tỷ lệ (%)	Số lượng người	Tỷ lệ (%)
I	Tổng số lao động	371	100	423	100	454	100
II	Theo chuyên môn						
1	Lao động gián tiếp	32	8,6	39	9,2	42	9,3
2	Lao động trực tiếp	339	91,4	384	90,8	412	90,7
III	Theo trình độ						
1	Đại học và trên đại học	28	7,5	32	7,6	37	8,1
2	Cao đẳng và trung cấp	44	11,9	46	10,9	49	10,8
3	Đào tạo nghề	156	42,0	177	41,8	191	42,1
4	Lao động phổ thông	143	38,5	168	39,7	177	39,0
IV	Theo độ tuổi						

1	Dưới 25 tuổi	158	42,6	181	42,8	196	43,2
2	Từ 25 đến 50 tuổi	172	46,4	199	47,1	223	49,1
3	Trên 50 tuổi	41	11,0	43	10,1	35	7,7
V	Theo giới tính						
1	Nam	359	96,8	411	97,2	438	96,5
2	Nữ	12	3,2	12	2,8	16	3,5

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Theo bảng số liệu trên, nhìn chung số lượng lao động của Trung tâm được phân bổ theo tỷ lệ khác nhau giữa các chỉ tiêu. Số lượng lao động trực tiếp liên tục tăng qua các năm và chiếm tỷ lệ lớn do đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm là vận tải hành khách công cộng nên đòi hỏi số lượng lái phụ xe và thợ bảo dưỡng sửa chữa là rất lớn, cán bộ bên quản lý điều hành không cần phải quá nhiều. Những năm gần đây, Trung tâm đang thực hiện chính sách nhân sự giảm lao động khối gián tiếp, tăng lao động khối trực tiếp, điều này giúp giảm gánh nặng chi phí mà vẫn giữ được năng suất lao động.

\* Xét về cơ cấu lao động theo trình độ:

Qua số liệu thống kê tại bảng 2.1, có thể thấy do nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh nên số lượng lao động có trình độ phổ thông, dạy nghề có xu hướng tăng qua các năm từ năm 2016-2018. Phần lớn lao động trực tiếp có trình độ là lái xe hạng D, hạng E (đối với công nhân lái xe) và tốt nghiệp trung học phổ thông trở lên (đối với nhân viên phục vụ trên xe buýt) nên số lượng lao động có trình độ đào tạo nghề và lao động phổ thông chiếm tỷ lệ lớn (năm 2016 là 80,5%, năm 2017 là 81,5% và năm 2018 là 81,1%). Lao động có trình độ đại học và trên đại học chiếm tỷ lệ nhỏ (năm 2016 là 7,5%, năm 2017 là 7,6% và năm 2018 là 8,1%) chủ yếu là lao động cấp quản lý và lao động tại các phòng chuyên môn của Trung tâm, đòi hỏi kiến thức và kỹ



năng cao. Nhìn chung, cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn của người lao động trong Trung tâm là tương đối hợp lý, phù hợp với đặc điểm kinh doanh của đơn vị.

\* Xét về cơ cấu lao động theo độ tuổi:

Cho đến nay ta thấy cơ cấu lao động của Trung tâm đang rất trẻ, biểu hiện ở chỗ những người ở độ tuổi dưới 25 tuổi luôn chiếm từ 42,6% đến 43,2% tổng số lao động, những người ở độ tuổi từ 25 đến 50 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất và có xu hướng tăng dần (từ 46,4% đến 49,1%), những người ở độ tuổi trên 50 tuổi chỉ chiếm khoảng 7,7% tổng số lao động nhưng có xu hướng giảm dần. Lực lượng lao động ở độ tuổi trên 50 tuổi là lao động lành nghề có kinh nghiệm lâu năm nhưng mức độ nhạy bén trong xử lý công việc của những lao động trong độ tuổi này đã giảm dần. Số lao động từ 25 đến 50 tuổi là những người năng động, sáng tạo, dồi dào sức khỏe, tràn đầy nhiệt huyết với công việc, có xu hướng gắn bó lâu dài với Trung tâm. Số lao động trong độ tuổi này chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số lao động. Số lao động dưới 25 tuổi chiếm tỷ lệ cao, nhạy bén trong công việc nhưng chưa vững vàng và chín chắn, tư tưởng nhảy việc còn cao, do vậy Trung tâm cần phải quan tâm và phát triển một cách hợp lý.

\* Xét về cơ cấu lao động theo giới tính:

Hiện nay số lao động nữ toàn Trung tâm là 16 người, chiếm 3,5% và đa phần làm việc trong khối văn phòng, chỉ có 2 lao động nữ là nhân viên phục vụ trên xe buýt. Lao động nam là 438 người, chiếm 96,5% do đặc điểm ngành nghề sản xuất kinh doanh của Trung tâm là ngành vận tải, phù hợp với đại đa số người lao động là nam giới. Đây cũng là một trong những đặc điểm khiến lực lượng lao động của Trung tâm ít có sự biến động về giới. Về số lượng lao động thì hiện nay vẫn chưa đáp ứng được so với yêu cầu thực tế đặt ra, song

về cơ cấu lại khá ổn định đảm bảo cho Trung tâm thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của mình.

Theo bảng số liệu trên, số lượng cán bộ công nhân viên năm 2018 đều đã tăng so với năm 2016, mức tăng này chủ yếu xuất phát từ việc mở rộng quy mô hoạt động của Trung tâm. Như vậy có thể thấy, Trung tâm đang có những bước đổi mới trong chính sách quản trị nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và từng bước định hình cơ cấu lao động theo mô hình sản xuất lý tưởng.

## **2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.**

### **2.2.1. Xây dựng và ban hành các văn bản quy định về đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt.**

#### *2.2.1.1. Xác định mục tiêu đánh giá*

Nhận thức được tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc, hiện nay tại Trung tâm Tân Đạt đã triển khai hoạt động đánh giá thực hiện công việc đối với toàn bộ nhân viên trong công ty với các mục tiêu như sau:

\* Đối với Trung tâm:

Mục tiêu kinh tế: là mục tiêu chủ yếu và quan trọng nhất làm căn cứ để trả tiền lương, tiền thưởng cuối năm cho người lao động. Theo quan điểm của lãnh đạo Trung tâm, nguồn thu nhập của người lao động trong Trung tâm là từ tiền lương và tiền thưởng của họ, nên khi gắn kết quả thực hiện công việc với lợi ích tài chính sẽ là cách tốt nhất để tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả. Mục tiêu này của Trung tâm nhằm thực hiện đúng nguyên tắc trả lương theo hiệu quả công việc được giao.

Mục tiêu hành chính: việc triển khai đánh giá thực hiện công việc nhằm giám sát tình hình thực hiện công việc của công nhân viên, kịp thời điều chỉnh, xử lý những sai phạm trong quá trình thực hiện công việc, giúp người lao động làm việc có hiệu quả hơn, quy củ hơn, đi vào trật tự kỉ cương nề nếp làm việc của Trung tâm, đảm bảo cho mọi hoạt động của Trung tâm được

thực hiện liên tục và thông suốt. Thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc làm căn cứ để bố trí, sắp xếp lao động phù hợp đảm bảo nguyên tắc phân công đúng người, đúng việc.

Mục tiêu đào tạo phát triển: dựa vào kết quả của đánh giá thực hiện công việc, lấy thông tin để xây dựng kế hoạch đào tạo và chương trình đào tạo cho người lao động.

Ngoài ra, việc đánh giá còn là để bình xét thi đua khen thưởng vào cuối năm.

\* Đối với người lao động:

Việc đánh giá và đưa hệ số đánh giá thực hiện công việc vào trả lương cho người lao động góp phần nâng cao hơn ý thức trách nhiệm của người lao động trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, góp phần phát triển cá nhân người lao động, đồng thời giúp người lao động phát hiện ra sai sót trong quá trình thực hiện công việc để có biện pháp khắc phục nhằm tăng năng suất lao động và tăng chất lượng dịch vụ.

Qua khảo sát mẫu điều tra đánh giá của người lao động về mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.2. Đánh giá của CBCNV về mục tiêu của ĐGTHCV**

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Làm cơ sở để trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động	68	41,2
Làm cơ sở để xét tăng lương, khen thưởng cuối năm	43	26,1
Làm cơ sở để xét thăng chức, chuyển chuyên công tác, đào tạo, sa thải nhân viên	13	7,9
Cải thiện tình hình thực hiện công việc của người lao động	9	5,5
Cả 4 phương án trên	32	19,4

(Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019)

Dựa vào bảng 2.2 ta thấy: có 67,3 % ý kiến cho rằng mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là làm cơ sở để trả tiền lương, tiền thưởng và xét tăng lương, khen thưởng cuối năm cho người lao động. Ý kiến này chiếm đa số vì tiền lương, thưởng gắn liền với lợi ích của người lao động. Tiền lương, tiền thưởng được trả tương xứng với hiệu quả thực hiện công việc là điều mà người lao động nào cũng mong muốn. Tiền lương chính là yếu tố đầu tiên tác động trực tiếp đến họ bởi vậy mà đa số ý kiến đều cho rằng đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để trả lương, trả thưởng cho người lao động. Có thể thấy, mục tiêu làm căn cứ trả lương, thưởng là quan trọng nhất đối với mỗi người lao động.

Có 19,4% ý kiến mẫu điều tra cho thấy họ nhận thức toàn diện và hiểu rõ mục tiêu của hoạt động đánh giá thực công việc đang được triển khai tại Trung tâm. Điều này cho thấy người lao động quan tâm đến công tác ĐGTHCV với mục tiêu là tiền lương, tiền thưởng hơn là các mục tiêu về hành chính hay mục tiêu về đào tạo, cải thiện tình hình thực hiện công việc. Qua đó có thể thấy rằng công tác truyền thông tại Trung tâm chưa tốt, mục đích của ĐGTHCV chỉ được người lao động biết đến đó là mục tiêu về kinh tế. Họ không biết rằng ĐGTHCV cũng góp phần quan trọng trong các chính sách đào tạo, tuyển dụng,...Như vậy, để người lao động hiểu sâu sắc hơn về tầm quan trọng của hoạt động này thì Trung tâm cần chú trọng hơn nữa công tác truyền thông cho người lao động trong đơn vị.

#### *2.2.1.2. Xây dựng tiêu chí đánh giá*

Hiện tại, Trung tâm Tân Đạt đang tiến hành đánh giá thực hiện công việc đối với toàn bộ công nhân viên trong toàn Trung tâm, trong đó phân ra làm hai đối tượng được đánh giá là khối lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ và khối lao động trực tiếp. Do vậy, các tiêu chí được sử dụng để đánh giá hai đối tượng cũng rất khác nhau. Cụ thể như sau:

**\* Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với khối lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ:**

Do đặc thù công việc văn phòng, việc đánh giá tình hình thực hiện công việc cũng như chất lượng làm việc của các nhân viên khối lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ khó có thể dựa vào một tiêu chí định lượng cụ thể. Tuy nhiên vẫn có những tiêu chí nhất định để đánh giá chất lượng làm việc của từng nhân viên và của cả khối văn phòng. Nội dung các tiêu chí để đánh giá chất lượng công việc của nhân viên văn phòng được xây dựng dựa trên chức năng, nhiệm vụ của từng nhân viên và của cả khối văn phòng.

Việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCNV khối lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ trên cơ sở ba tiêu chí:

- (1) : Tiêu chí ngày công làm việc.
- (2) : Tiêu chí chấp hành nội quy, quy định.
- (3) : Tiêu chí công tác chuyên môn và chấp hành quy định quản lý.

Đối với mỗi nhóm tiêu chí, cán bộ nhân viên sẽ được tạm ứng một số điểm nhất định (điểm gốc), nhân viên đạt kết quả tốt sẽ không bị phạt điểm (điểm trừ) hoặc được tính điểm thưởng (điểm cộng), đạt kết quả không tốt sẽ bị tính điểm phạt (điểm trừ) ở tiêu chí đó.

Nội dung và điểm cộng, điểm trừ của từng nhóm tiêu chí được xây dựng trên cơ sở điều kiện làm việc đặc thù và bản mô tả công việc của từng vị trí chức danh làm việc tại Trung tâm.

Việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên căn cứ vào tổng điểm còn lại trong tháng (tổng điểm gốc + tổng điểm thưởng – tổng điểm trừ).

Cơ cấu điểm gốc được quy định theo bảng 2.3 như sau:

**Bảng 2.3. Cơ cấu điểm gốc của tiêu chí đánh giá đối với khối lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ**

<b>TT</b>	<b>Tiêu chí đánh giá</b>	<b>Điểm gốc</b>
1	Ngày công làm việc	20
2	Chấp hành nội quy, quy định	20
3	Công tác chuyên môn và chấp hành quy định quản lý	60
	<b>Tổng điểm gốc</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Đối với mỗi nhóm tiêu chí, khi CBCNV vi phạm nội quy, quy định liên quan đến nhóm tiêu chí đó sẽ bị trừ đi một lượng điểm nhất định.

Điểm trừ tiêu chí đánh giá được quy định như sau:

+) **Điểm trừ tiêu chí “Ngày công làm việc”:**

**Bảng 2.4. Điểm trừ tiêu chí “Ngày công làm việc”**

<b>TT</b>	<b>Ngày công nhỏ hơn ngày công quy định</b>	<b>Điểm trừ</b>
I	Có lý do	
1	$\leq 2$ ngày	0
2	3 ngày	05
3	Từ $> 3$ ngày đến $\leq 7$ ngày	10
4	Từ $> 7$ ngày đến $\leq 10$ ngày	15
5	$> 10$ ngày	20
II	Không lý do	
	Tự ý nghỉ mỗi ngày	20

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

+) **Điểm trừ tiêu chí “Chấp hành nội quy, quy định”:**

Nhân viên vi phạm nội quy, quy định liên quan đến kỷ luật thời gian, nội quy quy định,... sẽ bị tính điểm trừ theo mức độ lỗi vi phạm.

**+) Điểm trừ tiêu chí “Công tác chuyên môn và chấp hành quy định quản lý”:**

**\* Nội dung:**

- Các chỉ tiêu kế hoạch được gắn với từng cá nhân hoặc nhóm những CBCNV có cùng tính chất công việc

- Các nội dung trong bản mô tả công việc đối với từng vị trí chức danh do Giám đốc đơn vị quy định

- Đảm bảo tiến độ, chất lượng công việc do Giám đốc đơn vị hoặc người quản lý trực tiếp yêu cầu

- Chấp hành đúng và đầy đủ các quy định về công tác quản lý và điều hành của Tổng công ty, đơn vị liên quan đến công việc được phân công.

- Các công việc được quy định trong hệ thống các quy trình ISO của TCT ban hành liên quan đến việc thực hiện nhiệm vụ được giao của cá nhân.

- Có tinh thần, thái độ làm việc nghiêm túc, cộng tác đội ngũ, xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

- Thực hiện tốt các quy định về quản lý và sử dụng lao động, tiền, tài sản, trang thiết bị của Trung tâm

- Những công tác nghiệp vụ khác do Giám đốc đơn vị quy định

**\* Nguyên tắc tính điểm trừ:**

Từng vị trí công việc chuyên môn việc trừ điểm được gắn với mức độ hoàn thành chỉ tiêu kế hoạch được giao trong tháng trên nguyên tắc lượng hóa được, gồm:

Nhóm Kỹ thuật và Gara gắn điểm trừ với chỉ tiêu số lần xe hỏng đột xuất trên tuyến, số lượt xe bỏ do lỗi kỹ thuật,...

Nhóm KTGS gắn điểm trừ với lỗi vi phạm không phải do lực lượng KTGS Đơn vị phát hiện nhưng Đơn vị lại bị trừ điểm, số biên bản lập được,...

Các chức danh nhân viên khác cũng gắn tương tự với các chỉ tiêu hoặc công việc có thể lượng hóa được.

Các chức danh cán bộ quản lý gắn với kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch phòng/đơn vị mình phụ trách.

Nhìn chung, các tiêu chí thuộc nội dung đánh giá đạt được sự thống nhất cho các chức danh tương tự nhau. Trong quá trình xây dựng các tiêu chí, Trung tâm đã cố gắng xem xét đến những yếu tố tương tự giữa các chức danh giữa các phòng ban cho nên những nội dung đánh giá hiện tại của Trung tâm đã nhận được sự ủng hộ của đa số nhân viên trong đơn vị.

Ngoài các chỉ tiêu đánh giá, CBCNV có nhiều nỗ lực hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao hoặc có sáng kiến cải tiến công việc đem lại hiệu quả, lợi ích cho Trung tâm được tính điểm thưởng (tối đa +20 điểm/lần). Điểm thưởng do trưởng phòng ban đề xuất; Giám đốc quyết định.

Sau khi đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCNV, căn cứ vào tổng điểm còn lại trong tháng, người lao động sẽ được đánh giá xếp loại theo bảng 2.5 như sau:

**Bảng 2.5. Quy định xếp loại của lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ**

TT	Điểm	Xếp loại	Tỷ lệ hưởng
1	Trên 120 điểm	A <sup>+++</sup>	120% loại A
2	Từ 111 đến 120 điểm	A <sup>++</sup>	110% loại A
3	Từ 106 đến 110 điểm	A <sup>+</sup>	105% loại A
4	Từ 91 điểm đến 105 điểm	A	100% loại A
5	Từ 76 điểm đến 90 điểm	B	85% loại A
6	Từ 61 điểm đến 75 điểm	C	70% loại A
7	Từ 60 điểm trở xuống	D	50% loại A

(Nguồn: Phòng Nhân sự)



Bên cạnh việc áp dụng các tiêu chí đánh giá chung đối với cán bộ nhân viên khối lao động gián tiếp, Trung tâm còn quy định các tiêu chí đánh giá xếp loại đối với trưởng/phó phòng và Ban giám đốc, cụ thể như sau:

*Đánh giá xếp loại đối với trưởng/phó phòng và tương đương:*

Trưởng/phó phòng và tương đương đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo các nội dung:

+ Tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân: đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ chuyên môn theo phân công (theo các tiêu chí chung).

+ Xếp loại nhân viên trong phòng hoặc mảng công tác được phân công.

<b>TT</b>	<b>Xếp loại trưởng phòng và tương đương</b>	<b>Tiêu chí</b>
1	Loại A <sup>+</sup> đến A <sup>+++</sup>	Đạt tất cả các tiêu chí sau: - Xếp loại hoàn thành cá nhân mức A <sup>+</sup> đến A <sup>+++</sup> - Xếp loại nhân viên từ mức B trở xuống <30%, không có nhân viên xếp loại từ C trở xuống; không có nhân viên phạm lỗi nghiêm trọng gây ảnh hưởng đến uy tín của Trung tâm và TCT
2	Loại A	Đạt tất cả các tiêu chí sau: - Xếp loại hoàn thành cá nhân từ mức A trở lên - Xếp loại nhân viên từ mức B trở xuống <=40%, không có nhân viên phạm lỗi nghiêm trọng gây ảnh hưởng đến uy tín của Trung tâm và TCT
3	Loại B, C, D	Theo khung điểm đánh giá chung

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

*Đánh giá xếp loại đối với Ban Giám đốc:*

Tổng giám đốc, Tổng điều hành Khối đánh giá Giám đốc theo quy định của Tổng công ty.

Phó Giám đốc được đánh giá trên cơ sở mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các Trưởng phòng theo mảng công tác được phân công và các nhiệm vụ được giao khác theo các tiêu chí sau:

<b>TT</b>	<b>Xếp loại Phó Giám đốc</b>	<b>Tiêu chí</b>
1	Loại A	Đạt tất cả các tiêu chí sau: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Điểm đánh giá cá nhân đạt từ 91 điểm trở lên</li> <li>- Hoàn thành các nhiệm vụ được giao khác</li> <li>- Không có trưởng phòng thuộc phạm vi quản lý xếp loại B từ 2 tháng liên tiếp trở lên hoặc trong tháng xếp loại C</li> </ul>
2	Loại B, C, D	Theo khung điểm đánh giá chung

*(Nguồn: Phòng Nhân sự)*

Có thể thấy Trung tâm đã quan tâm đến việc áp dụng các tiêu chí đánh giá vào chức danh công việc, mỗi nhóm chức danh khác nhau sẽ có tiêu chí đánh giá thực hiện công việc khác nhau. Do đó, các tiêu chí đánh giá được đồng bộ theo ngành dọc và có sự phân biệt giữa các cấp. Các chức danh trong cùng một ngành dọc có hệ thống tiêu chí đánh giá gần như giống nhau, cấp càng cao thì số lượng tiêu chí đánh giá càng nhiều hoặc thay thế bởi các tiêu chí đánh giá khác.

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

Đối với các chức danh cùng cấp bậc, hệ thống ĐGTHCV cũng có những điểm giống nhau nhưng không nhiều. Mỗi một phòng ban khác nhau có những bộ tiêu chí khác nhau, phù hợp với yêu cầu theo đặc thù từng ngành.

Ví dụ trong cùng cấp nhân viên, bộ tiêu chí đánh giá nhân viên phòng Nhân sự sẽ khác so với bộ tiêu chí đánh giá đối với nhân viên phòng Tài chính Kế toán và các phòng ban khác. Qua đó ta thấy hệ thống các tiêu chí rõ ràng như vậy sẽ phù hợp với đặc thù của từng công việc, tránh được tình trạng chung chung, không cụ thể khi tiến hành đánh giá.

**\* Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với khối lao động trực tiếp:**

Khối lao động trực tiếp bao gồm công nhân lái xe (CNLX) và nhân viên phục vụ (NVPV) trên xe buýt.

Việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CNLX, NVPV trên xe buýt trên cơ sở 2 tiêu chí: Sản lượng vé lượt và Chất lượng phục vụ.

Tiêu chí sản lượng vé lượt: Là sản lượng vé lượt bình quân/lượt so với bình quân sản lượng vé lượt thực hiện của toàn tuyến

Tiêu chí chất lượng phục vụ: Căn cứ trên các nội dung quy định đối với CNLX, NVPV:

- Quy định trang phục, tác phong
- Quy định tinh thần, thái độ làm việc
- Quy định vận hành
- Quy định đảm bảo an toàn giao thông, an ninh trật tự trên xe
- Quy định bảo quản sử dụng phương tiện, trang thiết bị
- Công tác quản lý doanh thu, lệnh vận chuyển

Đối với mỗi nhóm tiêu chí, CNLX, NVPV sẽ được tạm ứng một số điểm nhất định (điểm gốc). CNLX, NVPV không hoàn thành ở tiêu chí nào sẽ bị trừ điểm ở tiêu chí đó.

Việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CNLX, NVPV trên xe buýt căn cứ vào tổng điểm còn lại trong tháng (tổng điểm gốc – tổng điểm trừ).

Cơ cấu điểm gốc được quy định theo bảng 2.6 như sau:

**Bảng 2.6. Cơ cấu điểm gốc của tiêu chí đánh giá đối với khối lao động trực tiếp**

<b>TT</b>	<b>Tiêu chí đánh giá</b>	<b>Điểm gốc</b>
1	Sản lượng vé lượt	30
2	Chất lượng phục vụ	70
	<b>Tổng điểm gốc</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Đối với mỗi nhóm tiêu chí, khi CNLX, NVPV không thực hiện đúng các quy định đối với CNLX, NVPV trên xe buýt sẽ bị trừ đi một lượng điểm nhất định. Bảng quy định điểm trừ trong tiêu chí đánh giá được quy định tại Phụ lục số 3.

Sau khi đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CNLX, NVPV căn cứ vào tổng điểm còn lại trong tháng, người lao động sẽ được đánh giá xếp loại theo bảng 2.7 như sau:

**Bảng 2.7. Quy định xếp loại của lao động trực tiếp**

<b>TT</b>	<b>Điểm</b>	<b>Xếp loại</b>	<b>Tỷ lệ hưởng</b>
1	Từ 86 điểm trở lên	A	100%
2	Từ 71 điểm đến 85 điểm	B	85% loại A
3	Từ 51 điểm đến 70 điểm	C	70% loại A
4	Từ 50 điểm trở xuống	D	50% loại A

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Nhìn chung, các tiêu chí đã được lượng hóa với các mức điểm rõ ràng, rất thuận tiện cho việc đánh giá của người được giao trách nhiệm đánh giá tình hình thực hiện công việc của CNLX, NVPV.

Dựa trên các tiêu chí mà Trung tâm đang thực hiện, tác giả đã sử dụng bảng hỏi để xem xét tính phù hợp của các tiêu chí đánh giá và thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.8. Đánh giá của CBCNV về các tiêu chí ĐGTHCV**

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất hợp lý	12	12
Hợp lý	59	59
Một vài tiêu chí chưa hợp lý, cần xem xét hoàn thiện	29	29
Không hợp lý	0	0
Tổng	100	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019)

Với số liệu thu thập được từ bảng hỏi ta thấy có 12 phiếu tương đương 12% người lao động cho rằng các tiêu chí đánh giá hiện nay Trung tâm đang áp dụng là rất hợp lý; 59 phiếu (59%) ý kiến đánh giá các tiêu chí là hợp lý và 29 phiếu (29%) ý kiến cho rằng một vài tiêu chí đánh giá vẫn chưa hợp lý và cần hoàn thiện hơn. Sở dĩ có tới 29% số người được hỏi cho rằng các tiêu chí đánh giá vẫn chưa hợp lý cần hoàn thiện, tác giả cho rằng nguyên nhân là do quy định điểm trừ đối với một vài tiêu chí còn chưa hợp lý, chưa phù hợp với điều kiện thực tiễn, trừ điểm quá nặng hoặc quá nhẹ. Ngoài ra, các tiêu chí đánh giá kết quả THCV của một số chức danh chuyên môn khối lao động gián tiếp được xây dựng còn mang tính chất chung chung, chưa cụ thể, rõ ràng, khó định lượng được chính xác. Có 71% số ý kiến cho rằng các tiêu chí ĐGTHCV đã hợp lý và rất hợp lý cho thấy đa phần người lao động đã hài lòng với các tiêu chí ĐGTHCV của Trung tâm, từ đó tạo động lực để người lao động phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

### 2.2.1.3. Xác định quy trình đánh giá

**\* Chuẩn bị đánh giá:**

Trước khi tiến hành đánh giá 01 tuần, phòng Nhân sự có trách nhiệm thông báo đến các bộ phận liên quan để chuẩn bị triển khai đánh giá. Các bộ phận sau khi nhận được thông báo đánh giá, trưởng các phòng ban kiểm tra lại hồ sơ, tài liệu của bộ phận mình và sắp xếp công việc để tiến hành đánh giá đúng kế hoạch. Trước khi đánh giá nhân viên các trưởng phòng cần phải làm những việc sau: Xem xét lại mục tiêu của Trung tâm, mục tiêu của phòng tháng này; Xem xét lại những ghi chép về thực hiện công việc của nhân viên; Xem xét các trách nhiệm, mục tiêu và yêu cầu đã giao trong kỳ đánh giá; Xem xét kết quả thực hiện kế hoạch cải thiện khả năng THCV nếu có.

**\* Tiến hành đánh giá:**

+ Đối với khối lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ:

Bước 1: Trưởng phòng đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên trong phòng và trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá; tổng hợp Bảng đánh giá xếp loại nhân viên gửi phòng Nhân sự

Bước 2: Phòng Nhân sự tổng hợp kết quả

Bước 3: Ban Giám đốc phê duyệt kết quả đánh giá xếp loại hàng tháng của nhân viên các phòng ban.

Bước 4: Thông báo kết quả đánh giá cho người lao động.

+ Đối với khối lao động trực tiếp:

Bước 1: Trưởng phòng Kế hoạch Điều độ đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CNLX, NVPV; tổng hợp Bảng đánh giá xếp loại nhân viên gửi phòng Nhân sự.

Bước 2: Đội Kiểm tra giám sát tổng hợp các lỗi vi phạm, điểm trừ của từng CNLX, NVPV theo tuyến trong tháng; gửi phòng Nhân sự.

Bước 3: Phòng Nhân sự tổng hợp kết quả

Bước 4: Ban Giám đốc phê duyệt kết quả đánh giá xếp loại hàng tháng của CNLX, NVPV

Bước 5: Thông báo kết quả đánh giá cho người lao động.

**\* Tổng hợp kết quả đánh giá:**

Kết thúc các hoạt động đánh giá tại các phòng ban, phòng Nhân sự thực hiện các công việc sau:

Tổng hợp kết quả đánh giá của các phòng ban

Lập báo cáo về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Gửi báo cáo cho Ban Giám đốc, để Giám đốc Trung tâm phê duyệt kết quả.

**2.2.1.4. Xác định chu kỳ đánh giá**

Hiện tại Trung tâm đang triển khai hai chu kỳ đánh giá với mục đích khác nhau, cụ thể:

**\* Chu kỳ đánh giá tháng:**

Chu kỳ ĐGTHCV của Trung tâm thông thường là 01 lần/tháng. Hàng tháng, cùng với thời gian nộp bản chấm công, trưởng các phòng ban đánh giá về tình hình THCV của người lao động trong tháng rồi gửi về phòng Nhân sự để tổng hợp. Kết quả đánh giá căn cứ vào khối lượng, mức độ hoàn thành công việc phải đảm nhận cộng với ý thức chấp hành kỷ luật lao động của người lao động.

Tiền lương hàng tháng của người lao động chịu ảnh hưởng của kết quả ĐGTHCV nên chu kỳ đánh giá 01 lần/tháng là phù hợp với chế độ trả lương hàng tháng của Trung tâm. Đối tượng được đánh giá ở đây là toàn thể CBCNV. Có thể thấy, chu kỳ đánh giá như vậy là hợp lý, bởi nếu chu kỳ dài hơn sẽ làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên hoặc nếu chu kỳ đánh giá ngắn hơn sẽ làm cho nhân viên cảm thấy không thoải mái và có thể gây ức chế, đồng thời chu kỳ đánh giá ngắn sẽ gây tốn kém chi phí cho đơn vị.

**\* Chu kỳ đánh giá năm:**

Chu kỳ đánh giá năm được thực hiện vào tháng 12 hàng năm. Dựa vào kết quả đánh giá của 12 tháng trong năm, phòng Nhân sự có trách nhiệm tổng hợp kết quả đánh giá để lấy thông tin sử dụng cho các hoạt động nhân sự khác như: xét thưởng, bình xét thi đua, khen thưởng, các danh hiệu,...

Qua khảo sát ý kiến của người lao động về chu kỳ đánh giá, tác giả thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.9. Đánh giá của CBCNV về chu kỳ đánh giá**

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Rất hợp lý	26	26
Hợp lý	68	68
Không hợp lý	6	6
Rất không hợp lý	0	0
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019)

Dựa vào bảng trên ta thấy đa số người lao động đều nhận xét chu kỳ đánh giá của Trung tâm là rất hợp lý và hợp lý (94%), 6% ý kiến cho rằng chu kỳ đánh giá là không hợp lý; không có ý kiến nào nhận xét chu kỳ đánh giá rất không hợp lý.

### **2.2.2. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt.**

#### **2.2.2.1. Lựa chọn và huấn luyện người đánh giá.**

\* Lựa chọn người đánh giá:

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



Giám đốc/Phó giám đốc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cấp trưởng/phó của đơn vị mình trực tiếp phụ trách và duyệt bảng đánh giá chất lượng nhân viên đơn vị mình phụ trách trên cơ sở đề xuất của trưởng phòng.

Trưởng phòng đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên trong phòng.

Việc lựa chọn người đánh giá là người quản lý trực tiếp sẽ khiến kết quả đánh giá là chính xác và đáng tin cậy nhất, giúp Trung tâm giảm được chi phí và thời gian cho quá trình đánh giá khá nhiều. Nhưng với việc đánh giá chỉ bao gồm người quản lý trực tiếp ở các cấp, các bộ phận mà người lao động không được tự đánh giá đã phần nào làm hạn chế kết quả đánh giá, điều đó được thể hiện thông qua kết quả điều tra ở bảng 2.10 như sau:

**Bảng 2.10. Đánh giá của CBCNV về lựa chọn người đánh giá**

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Phòng Nhân sự	16	9,7
Lãnh đạo trực tiếp các phòng ban	65	39,4
Đồng nghiệp	11	6,7
Người lao động tự đánh giá	48	29,1
Cả 4 phương án trên	25	15,2

(Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019)

Qua bảng trên ta thấy số ý kiến cho rằng để người lao động tự đánh giá kết quả THCV chiếm tỷ lệ khá cao (29,1%) chứng tỏ ngoài việc lựa chọn người đánh giá là lãnh đạo trực tiếp các phòng ban thì người lao động vẫn muốn được tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mình. Hiện nay, kết quả đánh giá chỉ phụ thuộc vào người lãnh đạo trực tiếp do vậy còn mang tính chủ quan, đôi khi người đánh giá làm việc theo cảm quan của mình dẫn đến tình trạng bất bình đẳng giữa những người lao động. Sau đó kết quả đánh giá được đưa lên trình ban giám đốc, ban giám đốc không phải người trực tiếp

làm việc với người lao động nên kết quả đánh giá hầu hết phụ thuộc vào lãnh đạo cấp dưới do vậy kết quả sẽ không thể chính xác và khách quan.

\* Huấn luyện người đánh giá:

Về công tác huấn luyện người đánh giá, hiện nay công tác đào tạo người đánh giá tại Trung tâm chưa được thực hiện. Các cán bộ quản lý trực tiếp nhận thông báo, mẫu đánh giá từ phòng Nhân sự rồi tiến hành ĐGTHCV cho người lao động. Phòng Nhân sự cũng là người hướng dẫn trực tiếp các cán bộ quản lý thực hiện đánh giá.

Về nội dung, phòng Nhân sự hướng dẫn các cán bộ quản lý các điểm chính sau:

- Phổ biến chính sách mới hoặc những điểm mới trong hệ thống đánh giá hàng năm như: tiêu chí đánh giá, mục tiêu đánh giá, phương pháp đánh giá, các tiêu chí xếp loại A, B, C, D sau khi có kết quả đánh giá,...

- Phổ biến chính sách mới hoặc những điểm mới trong quy trình đánh giá: các bước thực hiện, thời gian tiến hành đánh giá, thời gian trao đổi với người lao động, tổng hợp thông tin,...

- Cách thức điền phiếu đánh giá, gửi phiếu đánh giá về phòng Nhân sự để tổng hợp và các điểm cần lưu ý khi thực hiện đánh giá.

- Hướng dẫn người đánh giá trả lời câu hỏi, thắc mắc thường gặp của người lao động.

Các nội dung hướng dẫn lãnh đạo trực tiếp các phòng ban tại Trung tâm khá chi tiết và tỉ mỉ, trong đó tập trung vào việc hướng dẫn cho các cán bộ quản lý hiểu rõ về quy trình và hệ thống đánh giá, trình tự các bước thực hiện. Tuy nhiên, nội dung hướng dẫn không đi vào các lỗi thường xảy ra trong quá trình đánh giá và cách thức để tránh các lỗi này cũng như không đào tạo các kỹ năng mềm cho các cán bộ quản lý để thực hiện đánh giá và xử lý tình huống xảy ra trong phòng vấn đánh giá. Với việc lựa chọn người đánh giá là quản lý trực

tiếp, Trung tâm sẽ tiết kiệm được thời gian đào tạo nhưng không khắc phục được triệt để các lỗi xảy ra do người đánh giá trong quá trình đánh giá.

Về hình thức, lãnh đạo trực tiếp các phòng ban được phổ biến bằng văn bản hoặc gặp trực tiếp phòng Nhân sự để giải đáp thắc mắc trong quá trình triển khai ĐGTHCV. Trung tâm chưa tổ chức các lớp đào tạo dưới hình thức đào tạo chính quy, các cán bộ quản lý không được đào tạo theo hình thức tập trung do vậy việc đào tạo người đánh giá chưa được tiến hành một cách công phu, bài bản. Điều này dẫn đến hệ quả là người ĐGTHCV sẽ hiểu theo cách hiểu của riêng mình. Cho dù cùng tiêu chuẩn đánh giá, cùng thang đo đánh giá nhưng cách nghĩ khác nhau, cái nhìn khác nhau về tầm quan trọng cũng dẫn đến những kết quả khác nhau. Nếu trưởng phòng hiểu rõ tầm quan trọng của ĐGTHCV thì kết quả ĐGTHCV sẽ đảm bảo tính chính xác, khách quan, ngược lại nếu trưởng phòng là người thiên vị hoặc định kiến với nhân viên thì kết quả ĐGTHCV sẽ không chính xác.

Như vậy, có thể thấy Trung tâm đã quan tâm và chú trọng tới vấn đề đào tạo trước khi đánh giá thực hiện công việc. Nội dung đào tạo căn bản đã đáp ứng được yêu cầu về tính công khai, minh bạch và những kiến thức cần thiết về hệ thống ĐGTHCV trong tổ chức. Tuy nhiên, công tác đào tạo cho người trực tiếp đánh giá chưa được tiến hành bài bản, do thời gian có hạn nên nội dung đào tạo chưa đi hết những nội dung cần đào tạo trong đó có việc đào tạo các kỹ năng mềm.

#### *2.2.2.2. Tiến hành đánh giá thực hiện công việc*

Vào ngày cuối cùng hàng tháng, các phòng ban trong Trung tâm sẽ tiến hành ĐGTHCV. Phòng Nhân sự chịu trách nhiệm làm đầu mối tiến hành đánh giá, giám sát, đôn đốc trưởng các phòng ban nộp kết quả đánh giá về phòng Nhân sự đúng thời hạn và tổng hợp kết quả đánh giá gửi Ban Giám đốc phê duyệt. Đồng thời, phòng Nhân sự cũng có nhiệm vụ phối hợp, trợ giúp trưởng

các phòng ban trong quá trình tiến hành đánh giá, giải đáp các vướng mắc trong quá trình thực hiện. Trưởng các phòng ban trực tiếp đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên trong phòng theo quy trình đánh giá đã được quy định, gửi kết quả về phòng Nhân sự để tổng hợp. Trình tự tiến hành DGTHCV được thực hiện cụ thể như sau:

**Bước 1: Trưởng phòng trực tiếp đánh giá:**

Trưởng phòng chịu trách nhiệm thực hiện báo cáo đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong phòng. Trưởng phòng sau khi đánh giá CBNV dưới quyền theo biểu mẫu thì tổng hợp và gửi phòng Nhân sự để tổng hợp. Bên cạnh đó người trưởng phòng cũng trao đổi với người lao động về kết quả đánh giá của họ. Cung cấp thêm thông tin thiết thực về công việc và nguyên nhân, kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người nhân viên đó đạt được, phân tích những nội dung, kế hoạch hành động chưa đạt so với yêu cầu

**Bước 2: Phòng Nhân sự rà soát và kiểm tra:**

Phòng Nhân sự tiếp nhận báo cáo kết quả đánh giá, biên bản đánh giá từ các phòng chuyên môn bằng bản cứng và bản mềm. Tập hợp kết quả đánh giá theo danh sách, kiểm tra, đánh giá lại sự đánh giá của các phòng chuyên môn. Phòng Nhân sự yêu cầu giải trình cách cho điểm mà Phòng Nhân sự cho rằng chưa hợp lý, điều chỉnh nếu có đánh giá khác, về cơ bản thì phòng Nhân sự chỉ có thể tập trung vào 2 nội dung là ngày công làm việc và ý thức chấp hành kỷ luật. Vì đây là hai yếu tố rõ ràng và cụ thể, có thể làm rõ và nhìn nhận kết quả trên con số, công khai minh bạch. Phòng Nhân sự sẽ là người duyệt kết quả đánh giá cuối cùng và tổng kết thu thập thông tin để làm tổng kết đánh giá kết quả thực hiện công việc của Trung tâm để đưa vào sử dụng trong các hoạt động khác.

**Bước 3: Ban Giám đốc xét duyệt:**

Sau khi có kết quả đánh giá của cán bộ nhân viên dưới quyền do phòng Nhân sự chuyển lên thì Phó Giám đốc Trung tâm chịu trách nhiệm duyệt, kiểm tra và nhận xét báo cáo kết quả thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên và có thể trao đổi thẳng với các trưởng phòng nếu kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa hợp lý đồng thời chuyển cho Giám đốc trung tâm phê duyệt kết quả cuối cùng.

Bước 4: Thông báo kết quả đánh giá cho người lao động.

Sau khi có kết quả đánh giá, Trung tâm yêu cầu các cán bộ quản lý thông báo ngay cho nhân viên về kết quả này. Thông thường các phòng ban, tổ tuyến sẽ có một buổi họp để thông báo về kết quả ĐGTHCV cho người lao động được biết. Thông qua cuộc họp người lao động và quản lý trực tiếp cùng nhìn nhận lại quá trình hoàn thành công việc cũng như các thắc mắc của người lao động. Tuy nhiên thực tế cho thấy hầu hết các cuộc họp chỉ phản ánh thông tin một chiều từ lao động quản lý đến người lao động. Đối với phòng Kế hoạch Điều độ, do phần lớn người lao động đều làm việc ngoài tuyến, số lượng công nhân lái phụ xe rất đông nên người lao động chủ yếu xem xếp loại ĐGTHCV của mình có ảnh hưởng đến thù lao hay không chứ không có thời gian để trao đổi những vướng mắc trong quá trình thực hiện công việc.

Theo quy định của Trung tâm, người lao động sẽ được thông báo về kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc như sau:

- Hoàn thành công việc: Khi đạt điểm xếp loại A trở lên.
- Không hoàn thành công việc: Khi đạt điểm xếp loại ở các mức B, C, D.

Nếu người lao động thường xuyên không hoàn thành công việc sẽ bị xem xét đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động, cụ thể như sau:

- Có 3 tháng liên tiếp không hoàn thành công việc từ mức B.

- Trong vòng 3 tháng có 1 tháng không hoàn thành công việc từ mức B và 1 tháng không hoàn thành công việc từ mức C.

- Trong vòng 6 tháng có 2 tháng không hoàn thành công việc từ mức B và 1 tháng không hoàn thành công việc từ mức C.

- Trong vòng 6 tháng có 1 tháng không hoàn thành công việc ở mức D và 1 tháng không hoàn thành công việc từ mức C.

### 2.2.2.3. *Phòng vấn đánh giá*

Theo quy trình ĐGTHCV tại Trung tâm, sau khi tiến hành ĐGTHCV, các trưởng phòng sẽ phỏng vấn đánh giá nhân viên cấp dưới của mình để trao đổi thêm về kết quả ĐGTHCV.

Đối với những nhân viên đạt kết quả đánh giá cao, người quản lý sẽ thảo luận với nhân viên về kế hoạch nghề nghiệp để nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên, tạo cho họ có đủ khả năng để thực hiện những công việc và yêu cầu cao hơn. Đối với những nhân viên thường xuyên có kết quả đánh giá thấp hoặc không thỏa mãn về kết quả đánh giá, người quản lý trực tiếp sẽ tiến hành phỏng vấn đánh giá nhân viên đó để tìm ra nguyên nhân, từ đó giúp họ điều chỉnh, sửa chữa những sai sót trong quá trình THCV hoặc có các biện pháp để điều chỉnh các quy định về ĐGTHCV sao cho phù hợp với người lao động.

Căn cứ vào điều này, có thể nói Trung tâm rất quan tâm đến ý kiến trao đổi và sự tương tác giữa các cấp quản lý và nhân viên, qua đó làm tăng tính chính xác của kết quả ĐGTHCV. Tuy nhiên, nội dung trao đổi trong buổi phỏng vấn đánh giá vẫn còn hạn chế, chưa tạo được động lực lao động rõ rệt cũng như tăng sự kết nối giữa nhân viên và cán bộ quản lý. Trên thực tế, công tác phỏng vấn đánh giá được thực hiện thông qua một buổi họp công khai kết quả đánh giá của từng người lao động. Do buổi họp mang tính công khai trước toàn thể người lao động nên đôi khi có những thông tin cá nhân ảnh hưởng đến kết quả THCV của người lao động không được trao đổi cụ thể giữa

người lao động và người quản lý trực tiếp, do đó thông tin phản hồi đến người lao động để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc đôi khi chưa đạt được như mong muốn. Nhược điểm này cũng tạo cho người lao động tâm lý ngại ngùng không muốn tham gia vào việc ĐGTHCV của cá nhân do thông tin thu được từ việc đánh giá không được bảo mật. Qua khảo sát về sự cần thiết của phỏng vấn đánh giá, tác giả thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.11. Đánh giá của CBCNV về sự cần thiết của phỏng vấn đánh giá**

Tiêu chí	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất cần thiết	4	4
Cần thiết	35	35
Không cần thiết	61	61
Rất không cần thiết	0	0
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019)

Qua bảng trên, ta thấy có nhiều ý kiến khác nhau về sự cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá, có 4% cho rằng phỏng vấn đánh giá là hoạt động rất cần thiết, 35% nhận xét là cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá và còn có nhiều ý kiến (61%) cho rằng phỏng vấn đánh giá là không cần thiết. Nguyên nhân do công tác phỏng vấn đánh giá tại Trung tâm thực chất là cuộc họp nội bộ để trao đổi thông tin thông thường, việc phỏng vấn đánh giá còn mang tính chất một chiều, nhân viên còn thụ động trong quá trình trao đổi, lắng nghe nhiều và chia sẻ ít. Do đó, mục tiêu tạo động lực thông qua đánh giá sẽ không mang lại nhiều hiệu quả. Ngoài ra, do đặc thù nghề nghiệp, hầu hết lao động trực tiếp không làm việc tại trụ sở Trung tâm nên các nhà quản lý chưa thu xếp thời gian để phỏng vấn kỹ càng tất cả nhân viên trong bộ phận, chủ yếu chỉ tập trung trao đổi về vấn đề thù lao lao động nên người

quản lý và nhân viên không tập trung vào các vấn đề khác khi phỏng vấn đánh giá. Bên cạnh đó, người lao động thấy rằng vấn đề trao đổi không phải chỉ đến kỳ đánh giá mới được thực hiện mà được thực hiện ngay trong quá trình thực hiện công việc hàng ngày nên phần lớn ý kiến cho rằng phỏng vấn đánh giá là không cần thiết.

Như vậy, vẫn còn nhiều người lao động chưa hiểu được tầm quan trọng của hoạt động phỏng vấn đánh giá, đây là hoạt động trao đổi hai chiều giữa người đánh giá và người được đánh giá về kết quả đánh giá, có sự trao đổi thảo luận thì mới giải quyết được các vấn đề phát sinh trong đánh giá, giúp người lao động thay đổi tích cực để phát triển. Các nhà quản lý cần điều chỉnh lại công tác phỏng vấn đánh giá, nâng cao việc phản hồi của nhân viên để đạt được mục tiêu đánh giá đã đề ra.

### ***2.2.3. Kiểm soát các hoạt động đánh giá và điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt.***

Tại Trung tâm, phòng Nhân sự chịu trách nhiệm kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng, ban trong đơn vị. Sau khi tiếp nhận báo cáo kết quả đánh giá từ các phòng chuyên môn, cán bộ phụ trách đánh giá của phòng Nhân sự sẽ kiểm tra, đánh giá lại sự đánh giá của các phòng chuyên môn. Nếu kết quả đánh giá chưa phù hợp so với thực tế, phòng Nhân sự sẽ yêu cầu trưởng phòng chuyên môn giải trình hoặc phối hợp để điều chỉnh sao cho kết quả đánh giá đảm bảo chính xác và công bằng. Hoạt động kiểm soát này sẽ giúp việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động đảm bảo tính khách quan, tránh được các lỗi thường gặp khi tiến hành đánh giá như: lỗi thiên vị, lỗi thành kiến, lỗi thái cực của người đánh giá, khiến cho người lao động tin tưởng vào kết quả đánh giá, từ đó sẽ kích thích sự phấn đấu của họ nhằm đạt được kết quả đánh giá cao hơn trong tương lai.



Tuy nhiên, hiện tại việc kiểm soát các hoạt động đánh giá mới chỉ được thực hiện trong quá trình tiến hành đánh giá. Sau mỗi chu kỳ đánh giá, phòng Nhân sự chưa xem xét lại tình hình triển khai ĐGTHCV đã hợp lý hay chưa, có tồn tại hạn chế và sai sót cần khắc phục hay không, chưa có một cuộc khảo sát chính thức để lấy ý kiến của người lao động và người quản lý về hệ thống đánh giá mà chỉ trao đổi bằng văn bản lấy ý kiến của trưởng các phòng ban về hệ thống ĐGTHCV. Do vậy, phòng Nhân sự sẽ khó phát hiện ra trong khi tổ chức thực hiện đánh giá khâu nào có sai sót cần phải cải thiện.

Việc điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc có sự tham gia của người lao động và người quản lý. Tại Hội nghị đại biểu người lao động, CBCNV được nêu ý kiến và đề xuất sửa đổi những điểm chưa phù hợp trong hệ thống đánh giá, từ đó phòng Nhân sự sẽ trao đổi và thống nhất với các phòng ban nghiệp vụ để điều chỉnh các quy định về ĐGTHCV. Có thể thấy việc điều chỉnh các quy định về ĐGTHCV vẫn chưa được phòng Nhân sự chủ động nghiên cứu triển khai thực hiện mà chỉ khi có đề xuất của người lao động thì các phòng ban mới phối hợp trao đổi để sửa đổi quy định đánh giá sao cho phù hợp với tình hình thực tế. Như vậy, việc kiểm soát các hoạt động đánh giá tại Trung tâm mới chỉ được thực hiện một cách sơ sài. Nguyên nhân do nhân viên phòng Nhân sự quá ít so với định biên, một người phải kiêm nhiệm nhiều vị trí nên không đủ thời gian để thực hiện hết các hoạt động đánh giá, trình độ chuyên môn còn hạn chế vì vậy chưa thực sự nắm được hết cách thức đánh giá một cách chính xác.

### **2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.**

#### ***2.3.1. Phân tích công việc tại Trung tâm Tân Đạt***

Các văn bản kết quả của phân tích công việc là điều kiện cần đảm bảo cho việc xây dựng các tiêu chí trong ĐGTHCV để đánh giá đúng tiêu chuẩn của từng vị trí công việc và người thực hiện công việc ở vị trí đó.

Hiện nay Trung tâm chưa có bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí. Các nhiệm vụ thực hiện công việc được giao tại các buổi họp đầu kỳ, giao nhiệm vụ cho các phòng ban, đơn vị. Trong đó, các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc được liệt kê ra, chưa cụ thể các điều kiện thực hiện công việc. Người lao động thực hiện các nhiệm vụ theo mục tiêu đơn vị đã đề ra. Do đó, Trung tâm cần tiến hành thiết kế bản mô tả công việc để người lao động chủ động hơn trong công việc của mình.

Hiện tại, Trung tâm Tân Đạt chưa có bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Vì vậy, khi xây dựng nội dung ĐGTHCV doanh nghiệp chưa căn cứ vào bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc mà căn cứ vào bản giao chỉ tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các quy trình thực hiện công việc. Thực tế, sau khi người lao động được tuyển dụng vào Trung tâm, nhân viên này sẽ tham gia vào quá trình đào tạo để được phổ biến về nội quy, quy định, các yêu cầu công việc cũng như quy trình thực hiện công việc chứ chưa có bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Mặc dù các nội dung đánh giá cơ bản là phù hợp nhưng việc không xây dựng bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và không căn cứ vào đó để xác định các tiêu chí đánh giá cụ thể trong bản ĐGTHCV cho từng chức danh công việc sẽ làm công tác QTNL trong đơn vị trở nên không thống nhất, không chuyên nghiệp, tiêu chuẩn ĐGTHCV không căn cứ vào bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc của người lao động khiến cho sự đánh giá bị tách biệt, không phản ánh được những nội dung đặc trưng của vị trí công việc cần đánh giá.

Như vậy, công tác phân tích công việc vẫn chưa phát huy được vai trò trong hoạt động ĐGTHCV tại Trung tâm. Trong thời gian tới, Trung tâm cần hoàn thiện công tác phân tích công việc để ĐGTHCV được thực hiện hiệu quả.

### ***2.3.2. Quan điểm của lãnh đạo Trung tâm về đánh giá thực hiện công việc***

Nhận thức được tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc, hiện nay tại Trung tâm Tân Đạt, Ban Giám đốc đã chỉ thị yêu cầu Phòng Nhân sự xây dựng hệ thống đánh giá và tiến hành triển khai đánh giá thực hiện công việc áp dụng đối với toàn bộ nhân viên trong Trung tâm. Yêu cầu của Ban Giám đốc đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc như sau:

- Phải xác định được chính xác mức độ hoàn thành công việc của mỗi nhân viên.
- Quá trình đánh giá phải làm rõ được mặt mạnh, yếu của từng nhân viên.
- Đảm bảo tính khách quan, tính toàn diện, tính công khai.
- Kết quả thực hiện công việc là tiêu chuẩn chủ yếu trong hoạt động đánh giá.

Với những yêu cầu trên, hoạt động đánh giá thực hiện công việc sẽ được thực hiện nghiêm túc, khách quan và toàn diện, đánh giá đúng tình hình thực hiện công việc của mỗi nhân viên, lấy kết quả làm thông tin để hoạch định các chính sách quản trị nhân lực trong Trung tâm. Gần đây, Ban giám đốc đã chỉ đạo phòng Nhân sự và các phòng chức năng liên quan tiến hành triển khai lấy ý kiến, thu thập thông tin xây dựng tiêu chuẩn đánh giá riêng đối với mỗi phòng ban; đây là tín hiệu cho thấy Ban Giám đốc ngày càng quan tâm hơn đến hoạt động đánh giá thực hiện công việc, các tiêu chuẩn đánh giá ngày càng được hoàn thiện và phù hợp hơn với tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong Trung tâm, đáp ứng được yêu cầu phát triển của Trung tâm trong môi trường kinh doanh ngày càng có nhiều biến động.

### **2.3.3. Đặc thù công việc của người lao động trong Trung tâm**

Trung tâm Tân Đạt hoạt động trong lĩnh vực vận tải, trong đó đội ngũ công nhân lái xe và nhân viên phục vụ chiếm đa số. Chính đặc thù nghề nghiệp đã tạo ra những khác biệt căn bản giữa người lao động của Trung tâm với các lao động khác, cụ thể như sau:

Thứ nhất, đặc trưng của ngành vận tải hành khách công cộng là phục vụ nhu cầu đi lại của người dân bằng phương tiện giao thông công cộng nên yêu cầu đặt ra đầu tiên đối với công nhân lái phụ xe phải là sự đúng giờ, thực hiện đầy đủ, đúng lộ trình tuyến đã quy định. Ngoài ra, hành khách sử dụng dịch vụ xe buýt bao gồm rất nhiều đối tượng từ người già, trẻ nhỏ, học sinh, sinh viên nên đòi hỏi CNLX, NVPV phải có tác phong nhanh nhẹn, chuyên nghiệp, có đạo đức, kỷ luật cao, chấp hành tốt các quy định vận hành.

Thứ hai, lao động chính của Trung tâm là CNLX và NVPV nên không yêu cầu trình độ cao, hầu hết trình độ của những lao động này là đào tạo nghề (đối với CNLX) hoặc tốt nghiệp THPT (đối với NVPV).

Thứ ba, người lao động trong Trung tâm được quy định thời gian làm việc cụ thể, đối với lao động gián tiếp làm việc trong giờ hành chính còn lao động trực tiếp làm việc theo ca (ca sáng và ca chiều) nên các công việc có thể định lượng cũng như xác định tiêu chí đánh giá rõ ràng.

Thứ tư, sản phẩm mà người lao động làm ra là sản lượng vé lượt, số lượt đi và về trong một ca làm việc, đây là sản phẩm cụ thể có thể đo lường được, phản ánh đúng được chất lượng làm việc của người lao động, do vậy việc xác định chu kỳ đánh giá cũng như xây dựng các tiêu chí đánh giá có thể lượng hóa và minh bạch.

Do những đặc thù công việc của người lao động nói trên, ta thấy rằng việc xây dựng hệ thống ĐGTHCV cho người lao động sẽ vừa dựa trên nền

tăng ĐGTHCV nói chung, vừa phải có những điều chỉnh thích hợp với đặc thù nghề nghiệp.

#### **2.3.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm**

Đánh giá thực hiện công việc rất quan trọng đối với các hoạt động quản trị nhân lực, kết quả đánh giá thực hiện công việc là nguồn thông tin quan trọng để thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực trong Trung tâm.

Qua khảo sát ý kiến của người lao động về hiệu quả của việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc, tác giả đã thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.12. Đánh giá của CBCNV về hiệu quả của việc sử dụng kết quả ĐGTHCV**

<b>Tiêu chí</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Sử dụng hiệu quả	42	42
Sử dụng tương đối hiệu quả	53	53
Sử dụng không hiệu quả	5	5
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Khảo sát của tác giả, 2019)

Kết quả dữ liệu ở bảng 2.12 cho thấy việc sử dụng kết quả ĐGTHCV đối với các hoạt động quản trị nhân lực của Trung tâm chưa thực sự hiệu quả. Có 42 phiếu tương đương với 42% ý kiến đánh giá Trung tâm sử dụng kết quả của đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả, 53 ý kiến (53%) cho rằng sử dụng kết quả ĐGTHCV tương đối hiệu quả và 5% ý kiến đánh giá là Trung tâm sử dụng kết quả ĐGTHCV không hiệu quả trong thực tế quản lý lao động tại Trung tâm.

Thực tế của việc sử dụng kết quả ĐGTHCV trong quản trị nhân lực tại Trung tâm như sau:

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

Thông qua phỏng vấn đánh giá, ban lãnh đạo Trung tâm sẽ biết được những khó khăn, vướng mắc của nhân viên trong quá trình làm việc và những bất cập trong chính sách QTNL hiện đang áp dụng tại tổ chức. Những ý kiến này do người được đánh giá cung cấp sẽ được người đánh giá tiếp nhận có chọn lọc để thông báo cho phòng Nhân sự hoặc tham mưu cho Ban giám đốc phục vụ mục đích hoàn thiện các chính sách QTNL của tổ chức.

Nhìn chung, kết quả ĐGTHCV đã được đưa vào sử dụng trong các hoạt động QTNL tại Trung tâm như: trả lương, thưởng, bố trí lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cải thiện môi trường và điều kiện lao động,...do vậy đã tạo được sự khuyến khích thực hiện công việc của CBCNV.

#### 2.3.4.2. Sử dụng trong việc trả thù lao lao động

Sử dụng kết quả ĐGTHCV trong trả thù lao lao động là mục tiêu chính của hoạt động ĐGTHCV tại Trung tâm Tân Đát. Cách thức sử dụng kết quả đánh giá trong trả lương, trả thưởng cho nhân viên như sau:

##### **+) Về tiền lương:**

**Đối với lao động trực tiếp:** Tiền lương được trả theo hình thức kết hợp giữa tiền lương theo thời gian và tiền lương theo sản phẩm.

Tiền lương của CNLX và NVPV bao gồm hai phần: tiền lương cơ bản và tiền lương khoán chất lượng phục vụ.

Công thức tính:

$$TL_{LX(BV)} = TL_{CB} + TL_{KCLPV} \times \text{Tỷ lệ hưởng}$$

Trong đó:

$TL_{LX(BV)}$ : Tiền lương của CNLX hoặc NVPV

$TL_{CB}$ : Tiền lương cơ bản

$TL_{KCLPV}$ : Tiền lương khoán chất lượng phục vụ.

Tỷ lệ hưởng: được xác định dựa trên kết quả ĐGTHCV theo bảng 2.7

***Đối với lao động gián tiếp:***

Công thức tính:

$$TL_{GTi} = TL_{MIN DN} \times (H_{Cbi} + H_{PCi}) \times \text{Tỷ lệ hưởng}$$

Trong đó:

$TL_{GTi}$ : Tiền lương của lao động gián tiếp i

$TL_{MIN DN}$ : Tiền lương tối thiểu của doanh nghiệp

$H_{Cbi}$ : Hệ số lương cơ bản của lao động gián tiếp i

$H_{PCi}$ : Hệ số phụ cấp của lao động gián tiếp i.

Tỷ lệ hưởng: được xác định dựa trên kết quả ĐGTHCV theo bảng 2.5

Hàng tháng các trường phòng sẽ tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên trong phòng và gửi tổng hợp kết quả đánh giá về phòng Nhân sự làm cơ sở xếp loại A,B,C,D đối với từng CBCNV. Có thể thấy, ĐGTHCV vừa là thủ tục hành chính trong công tác lao động tiền lương, vừa là cơ sở xét duyệt để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân, qua đó thể hiện rõ mong muốn khuyến khích động lực lao động của nhân viên trong đơn vị.

Nếu có vấn đề gì thắc mắc về tiền lương nhân viên có quyền thắc mắc trực tiếp với tổ trưởng tuyển và không ký vào bảng lương. Tổ trưởng từng tuyển sẽ làm việc với phòng Nhân sự và nếu sau khi tổ trưởng về giải thích mà người nhân viên đó vẫn chưa cảm thấy thỏa đáng thì có thể trực tiếp lên hỏi rõ cán bộ phụ trách về tiền lương. Công tác này được thực hiện nghiêm túc nên tạo sự công khai về hệ thống trả lương cho người lao động.

Ngoài ra, kết quả ĐGTHCV còn được sử dụng trong quá trình xét duyệt nâng bậc lương của CBCNV. Những cá nhân thường xuyên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao sẽ được đăng ký xét duyệt. Thời gian được xét nâng lương là: 3 năm xét nâng bậc 1 lần đối với cán bộ nhân viên chuyên môn trình độ từ Cao đẳng trở lên; 2 năm đối với công nhân lái phụ xe và thợ bảo dưỡng

sửa chữa. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của kết quả ĐGTHCV đối với việc xét duyệt nâng bậc lương của CBCNV là chưa cao vì đây chỉ là điều kiện cần, còn nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quá trình xét nâng bậc lương của CBCNV trong doanh nghiệp.

**+) Về tiền thưởng:**

Đối với người lao động, tiền thưởng có ý nghĩa to lớn không chỉ về vật chất mà còn về tinh thần. Khi người lao động được thưởng có nghĩa là thành tích của họ được tuyên dương. Họ sẽ phấn khởi, hăng say và nhiệt tình với công việc hơn, từ đó nâng cao hiệu quả của các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức, trong đó có đánh giá thực hiện công việc. Hiện nay Trung tâm đang áp dụng hình thức trả thưởng như sau:

Vào cuối năm, Trung tâm sẽ thực hiện tổng hợp kết quả đánh giá của 12 tháng trong năm để tính thưởng cuối năm, người lao động sẽ được hưởng tháng lương thứ 13 theo quy định của Tổng công ty, cụ thể như sau:

$$TT = ĐG_{tt} \times \sum N_i \times \text{Tỷ lệ hưởng}$$

Trong đó:

TT: Tiền thưởng tháng lương thứ 13

ĐG<sub>tt</sub>: Đơn giá tiền thưởng

N<sub>i</sub>: Số ngày công trong tháng i (i từ 1 đến 12)

Cách xác định tỷ lệ hưởng:

Đối với tháng xếp loại A: Tỷ lệ hưởng là 100%

Đối với tháng xếp loại B: Tỷ lệ hưởng là 85%

Đối với tháng xếp loại C: Tỷ lệ hưởng là 70%

Đối với tháng xếp loại D: Tỷ lệ hưởng là 50%

Mức thưởng được quy định giúp người lao động nhận thức được nếu họ làm việc có hiệu quả hơn thì sẽ có mức thưởng cao hơn. Tiền thưởng sẽ góp



phần nâng cao thu nhập cho người lao động, đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình họ. Họ sẽ yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

#### *2.3.4.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Kết quả ĐGTHCV và công tác phỏng vấn đánh giá chỉ ra cho người lao động những ưu nhược điểm của họ và dựa vào đó, Trung tâm lên kế hoạch đào tạo nhằm khắc phục những nhược điểm và phát huy những ưu điểm để người lao động nâng cao năng suất lao động.

Nhu cầu đào tạo mỗi năm được xác định dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh, các mục tiêu của Trung tâm, hoặc dựa trên nhu cầu đào tạo lao động hàng năm của Trung tâm. Để xác định nhu cầu đào tạo, các phòng ban tiến hành phân tích, đánh giá tình hình THCV và thành tích của mỗi cá nhân đạt được trong năm qua của bộ phận mình do các trưởng phòng trực tiếp tiến hành. Qua đó xác định nên nhu cầu nhân lực hiện có đã đáp ứng được yêu cầu công việc hay chưa, từ đó mỗi bộ phận sẽ xác định nhu cầu đào tạo và gửi lên cấp trên. Phòng Nhân sự sau khi tập hợp nhu cầu đào tạo của tất cả các bộ phận, căn cứ vào hồ sơ nhân sự để xem xét, xác định ai cần và nên đào tạo. Sau đó, phòng Nhân sự sẽ tổng hợp hồ sơ, đề nghị Ban Giám đốc phê duyệt về số lượng, nội dung, phương pháp, thời gian và kinh phí đào tạo. Kế hoạch đào tạo sau khi được phê chuẩn sẽ gửi lại cho các bộ phận để mỗi bộ phận có kế hoạch điều chỉnh công việc sao cho phù hợp trong thời gian người lao động vắng mặt. Tùy vào từng năm và nhu cầu mà Trung tâm có những kế hoạch đào tạo khác nhau.

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo, phòng Nhân sự sẽ lập kế hoạch chi tiết như: thời gian đào tạo, danh sách học viên, thiết bị giảng dạy, đội ngũ giáo viên, hình thức đào tạo... Hiện tại Trung tâm có 2 hình thức đào tạo là: đào tạo dành cho nhân viên mới và đào tạo nâng cao cho các cán bộ nhân viên để đáp ứng yêu cầu công việc.

Công nhân lái phụ xe ngoài việc được đào tạo trên lớp còn được đào tạo bằng hình thức chỉ dẫn kèm cặp ngay tại trên xe buýt, những nhân viên có kinh nghiệm chịu trách nhiệm kèm cặp chỉ dẫn công việc cho những nhân viên mới vào nghề.

Nhân viên khối văn phòng được đào tạo theo cách bổ sung những kiến thức, kỹ năng còn thiếu. Nội dung và chương trình đào tạo do phòng Nhân sự Trung tâm lên kế hoạch đào tạo.

Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo là cơ sở để xác định hiệu quả của chương trình đào tạo, căn cứ vào đó để có phương pháp sửa đổi, hoàn thiện công tác đào tạo. Đào tạo để người lao động có đầy đủ chuyên môn và kỹ năng hoàn thành tốt công việc mà nhờ đó kết quả ĐGTHCV cũng ngày được nâng cao. Trung tâm căn cứ vào ý kiến đánh giá của học viên về chương trình, giảng viên, cách thức đào tạo; căn cứ đánh giá của giảng viên về sự tiến bộ của học viên và quan trọng nhất là căn cứ vào năng suất lao động, hiệu quả công việc tăng bao nhiêu so với trước đào tạo.

#### *2.3.4.4. Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên*

Công tác bố trí và sử dụng nhân viên trong Trung tâm do phòng Nhân sự phụ trách phối hợp với trưởng các phòng ban khác cùng thực hiện. Xuất phát từ nhu cầu công việc của từng phòng ban mà công nhân viên được bố trí vào trên cơ sở phân tích, xem xét, đánh giá năng lực trình độ của nhân viên đó với nhiệm vụ và yêu cầu công việc.

Những nhân viên thường xuyên xếp hạng thành tích loại A sẽ được xem xét bố trí thêm công việc, hoặc sắp xếp làm các công việc có mức độ phức tạp hơn, trách nhiệm cao hơn. Những nhân viên khối văn phòng thường xuyên xếp loại A sẽ là đối tượng được quy hoạch làm cán bộ nguồn của Trung tâm; Công nhân lái phụ xe thường xuyên xếp hạng thành tích loại A sẽ được phân công hướng dẫn, kèm cặp, chỉ bảo những nhân viên mới vào nghề.

Những nhân viên thường xuyên có mức xếp hạng loại B, loại C được định hướng lại nghề nghiệp, hỗ trợ để có thể cải thiện thành tích công việc tốt hơn.

Những nhân viên thường xuyên có mức xếp hạng loại D bị xem xét để chấm dứt hợp đồng lao động.

Việc áp dụng chính sách bố trí và sử dụng nhân viên như vậy sẽ tạo ra động lực lao động dựa trên sức ép xếp loại và tăng sự cạnh tranh giữa các cá nhân trong doanh nghiệp, khiến nhân viên luôn cố gắng hoàn thành tốt công việc và tránh mức xếp hạng xấu. Tuy nhiên, việc quá chú trọng vào kết quả ĐGTHCV sẽ làm xuất hiện hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh trong tổ chức, tâm lý làm việc của người lao động không ổn định vì nếu đạt kết quả làm việc chưa tốt họ không những không có kế hoạch được nhà quản lý phát triển cá nhân và nâng cao năng suất lao động mà có nguy cơ bị điều chuyển hoặc chấm dứt hợp đồng lao động. Tâm lý bất ổn này sẽ khiến văn hóa Trung tâm bị ảnh hưởng, công tác tạo động lực mất đi tính hiệu quả.

#### *2.3.4.5. Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến.*

Công tác đề bạt, thăng tiến được Ban giám đốc cũng như người lao động trong Trung tâm hết sức quan tâm bởi đây chính là động lực thúc đẩy họ nỗ lực phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Ban lãnh đạo Trung tâm căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc để đánh giá năng lực của người lao động trong quá trình làm việc tại Trung tâm và trên cơ sở yêu cầu của công việc rồi từ đó vạch ra các hướng phát triển nghề nghiệp cho họ. Trung tâm thường xuyên theo dõi, giám sát quá trình thực hiện công việc của người lao động để phát hiện ra những người thực sự có năng lực. Chính vì vậy, người lao động khi được đề bạt vào vị trí công việc mới đều có khả năng, kiến thức và phẩm chất cần có để thực hiện công việc. Thông thường trưởng các phòng ban có quyền đề xuất việc thăng tiến cùng với sự tư vấn, hỗ trợ của phòng Nhân sự.

Về mặt lý thuyết, việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc như vậy là hợp lý, tận dụng nguồn lực, khuyến khích nhân viên nâng cao năng suất lao động và phát triển sự nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế, do số lượng người lao động của Trung tâm không nhiều và ít có sự biến động về nhân lực nên ít khi có sự thay đổi về vị trí công tác trong doanh nghiệp, do vậy việc sử dụng kết quả ĐGTHCV trong việc đề bạt và thăng tiến chưa được thực hiện hiệu quả và không tạo ra sự cạnh tranh trong doanh nghiệp.

#### *2.3.4.6. Sử dụng trong việc tạo động lực tinh thần cho nhân viên.*

Kết quả ĐGTHCV của người lao động được lưu trữ vào hồ sơ nhân viên để cuối năm làm căn cứ xét duyệt danh hiệu lao động giỏi và danh hiệu chiến sĩ thi đua. Tiêu chuẩn để bình xét thi đua tại Trung tâm như sau:

- Người lao động phải có 10 tháng đạt từ loại B trở lên và không có tháng nào xếp loại C, D
- Không vi phạm nội quy, quy định của Trung tâm ở mức độ phê bình trở lên dưới mọi hình thức
- Không được nghỉ quá 7 ngày đối với các lao động không thuộc diện được nghỉ thêm bảo hiểm xã hội
- Có ít nhất một thành tích được Tổng công ty khen thưởng hoặc được thưởng hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Tham gia tốt các phong trào thi đua: thi đua lao động, phong trào tiết kiệm, thực hiện vệ sinh an toàn lao động nơi làm việc.

Những nhân viên đạt danh hiệu thi đua sẽ được tôn vinh trước tập thể lao động, được trao bằng khen và tiền thưởng vào dịp tổ chức lễ liên hoan cuối năm của Tổng Công ty. Chính sách này tạo ra động lực tinh thần rất lớn cho nhân viên có thành tích cao đồng thời khuyến khích những nhân viên khác phấn đấu đạt thành tích cao hơn.

Các ngày nghỉ lễ, Tết, Trung tâm đều có chế độ thưởng cho tất cả cán bộ công nhân viên với mức tiền thưởng dựa trên số ngày công làm việc, tạo ra sự công bằng, bình đẳng. Ngoài ra, Trung tâm còn thể hiện sự quan tâm tới lực lượng lao động nữ, vào các ngày 8/3, 20/10, Trung tâm tổ chức lễ meeting kỷ niệm, tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghệ và tặng thưởng để khích lệ lao động nữ. Bên cạnh đó, Trung tâm còn thể hiện sự quan tâm đối với con em cán bộ công nhân viên có thành tích học tập xuất sắc thông qua những phần thưởng dịp Quốc tế thiếu nhi 1/6 và được tham gia tham quan, du lịch do Trung tâm tổ chức hàng năm. Hàng năm, người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn bằng các chuyến du lịch tại các khu nghỉ dưỡng trong nước, được đóng bảo hiểm xã hội theo quy định của pháp luật lao động đồng thời được mua bảo hiểm y tế và khám sức khỏe định kỳ 01 lần/năm. Tất cả các hoạt động này nhằm mục đích tạo sự an tâm, tin tưởng cho người lao động trong quá trình làm việc, từ đó họ sẽ cố gắng thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, đóng góp cho sự phát triển của tổ chức.

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

Những năm gần đây, Ban lãnh đạo Trung tâm ngày càng chú trọng cải thiện môi trường làm việc tốt hơn cho người lao động. Chủ trương của Trung tâm là tạo nên một bầu không khí làm việc thân thiện giữa những người lao động với nhau, giữa cán bộ quản lý với nhân viên của mình. Các biện pháp mà Trung tâm đã áp dụng để xây dựng môi trường và điều kiện làm việc:

Trung tâm tiến hành mọi biện pháp hợp lý nhằm đảm bảo môi trường làm việc an toàn và lành mạnh cho người lao động. Cụ thể, Trung tâm trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ lao động đối với thợ bảo dưỡng sửa chữa như: quần áo, mũ, giày, khẩu trang, găng tay. Những trang thiết bị này về cơ bản đã giúp thợ bảo dưỡng sửa chữa tránh khỏi những tác nhân độc hại, nguy hiểm. Các dụng cụ phụ trợ cho việc sửa chữa, bảo dưỡng xe buýt được cất giữ trong một

kho chuyên dụng do phòng Kỹ thuật vật tư phụ trách. Đối với lao động khối hành chính văn phòng, nhân viên được trang bị các loại máy móc, thiết bị phục vụ cho công việc như máy in, máy tính, máy fax, máy photocopy, điều hòa. Hàng ngày đều có nhân viên phục vụ, dọn vệ sinh.

Trung tâm khuyến khích người lao động có quyền được góp ý những vấn đề xảy ra tại nơi làm việc bằng cách bỏ thư vào hòm thư đóng góp ý kiến hay nói trực tiếp với người quản lý mình, nhờ đó có thể giải quyết nghiêm túc và có hiệu quả các kiến nghị của người lao động.

Bên cạnh đó, các phong trào đoàn thể, tổ chức đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Trung tâm khá mạnh, đã và đang đóng vai trò sâu rộng trong đời sống của công nhân viên, cụ thể như: phong trào phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, phong trào thi đua tiết kiệm,...Sau mỗi phong trào Trung tâm tổ chức tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm, khen thưởng kịp thời cho các đơn vị đạt thành tích trong phong trào. Ngoài các phong trào thi đua trong công việc, Trung tâm còn tổ chức các phong trào thể thao, văn hóa giữa các phòng ban, cá nhân như: Giải bóng đá nam giữa các phòng ban, tổ tuyển. Trung tâm cũng thường xuyên tổ chức các chuyến tham quan cho người lao động.

Tất cả các hoạt động trên nhằm cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động có thể hoàn thành công việc sao cho có hiệu quả nhất. Căn cứ vào đề xuất của người lao động trong bản ĐGTHCV mà Trung tâm xem xét cải thiện các điều kiện làm việc cho người lao động một cách thuận lợi nhất.

## **2.4. Đánh giá chung về đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.**

### ***2.4.1. Đánh giá mức độ đáp ứng các yêu cầu đối với đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm***

Nhìn chung, hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt đã đáp ứng được một số các yêu cầu của một hệ thống đánh giá.

Một là, hệ thống đánh giá đã đảm bảo hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của đơn vị và phù hợp với mục tiêu quản lý, phục vụ cho mục đích quản lý của ban lãnh đạo Trung tâm.

Hai là, hệ thống đánh giá đã đảm bảo phân biệt được mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân khác nhau trong đơn vị.

Ba là, hệ thống đánh giá đảm bảo được tính phù hợp: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc có sự liên quan giữa công việc và mục tiêu của tổ chức

Bốn là, hệ thống đánh giá được người lao động trong Trung tâm chấp nhận.

Năm là, hệ thống đánh giá đảm bảo tính thực tiễn: Hệ thống đánh giá có thể được áp dụng vào thực tiễn mà không gây cản trở cho người đánh giá cũng như người được đánh giá.

## **2.4.2. Ưu điểm**

### **2.4.2.1. Về mục tiêu.**

Trung tâm triển khai hoạt động ĐGTHCV với các mục tiêu rõ ràng, cụ thể; Kết quả của hoạt động ĐGTHCV đã thực hiện đúng các mục tiêu mà Trung tâm đã đề ra đó là:

Thứ nhất, rà soát tình hình THCV của toàn bộ nhân viên trong Trung tâm, đảm bảo mọi hoạt động của Trung tâm được thực hiện thông suốt.

Thứ hai, làm rõ mức độ hoàn thành công việc, kết quả, hiệu quả thực hiện công việc của mỗi người lao động trong Trung tâm.

Thứ ba, kết quả của ĐGTHCV được sử dụng làm cơ sở để xem xét các quyết định về công tác quản trị nhân lực trong nội bộ Trung tâm.

### **2.4.2.2. Về tiêu chí đánh giá.**

Hệ thống tiêu chí đánh giá được Trung tâm xây dựng một cách bài bản, đa dạng, chính xác. Các tiêu chí được xây dựng căn cứ trên quy trình thực

hiện công việc và mục tiêu của đơn vị nên xác thực với mục tiêu công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, các tiêu chí định lượng được xây dựng cụ thể, rõ ràng, giúp nhân viên hiểu rõ về tiêu chuẩn. Các tiêu chí định tính được xây dựng theo phương pháp thảo luận dân chủ nhằm tăng tính tự giác thực hiện mục tiêu của nhân viên.

#### *2.4.2.3. Về chu kỳ đánh giá.*

Chu kỳ đánh giá định kỳ hàng tháng và tổng hợp cả năm sẽ giúp cán bộ quản lý và ban lãnh đạo nắm bắt kịp thời tình hình thực hiện công việc của cá nhân và tập thể lao động, từ đó có những điều chỉnh hợp lý để đảm bảo thực hiện được những mục tiêu chung. Bên cạnh đó, người lao động cũng có cơ sở để nhìn nhận kết quả làm việc của bản thân, tìm ra mặt yếu và hạn chế để tự hoàn thiện và nâng cao hiệu quả làm việc.

#### *2.4.2.4. Về lựa chọn và huấn luyện người đánh giá.*

Việc lựa chọn người đánh giá cũng được Trung tâm quan tâm chú trọng. Hầu hết nhân viên tại Trung tâm đều cho rằng việc lựa chọn người đánh giá là người quản lý trực tiếp là phù hợp. Công tác đào tạo người đánh giá chưa được thực hiện thường xuyên nhưng phòng Nhân sự sẵn sàng giải đáp nếu người đánh giá có thắc mắc trong quá trình tiến hành ĐGTHCV, thường xuyên phổ biến giúp họ nắm bắt được những thông tin mới, những chính sách mới trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

#### *2.4.2.5. Về công tác phỏng vấn đánh giá.*

Công tác phỏng vấn đánh giá cũng đã được quan tâm và thực hiện thường xuyên bằng việc tổ chức những cuộc họp trong phạm vi đơn vị để thông báo tới từng CBCNV kết quả ĐGTHCV của họ. Những thông tin này là những thông tin quý báu nhằm nâng cao tính chính xác của kết quả thực hiện công việc và hệ thống đánh giá. Công tác phỏng vấn đánh giá được chú ý và trở thành một phần không thể thiếu trong quy trình đánh giá.



#### *2.4.2.6. Về sử dụng các kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động quản trị nhân lực.*

Kết quả đánh giá thực hiện công việc đã được đưa vào sử dụng trong các hoạt động QTNL, liên quan đến công tác trả lương, thưởng, bố trí lao động, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động tại Trung tâm do vậy tạo được sự khuyến khích thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên.

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

##### *2.4.3.1. Những hạn chế còn tồn tại.*

Về tiêu chí đánh giá: Quy định điểm trừ đối với một vài tiêu chí còn chưa hợp lý, chưa phù hợp với điều kiện thực tiễn. Các tiêu chí đánh giá của một số chức danh chuyên môn khối gián tiếp còn chung chung và chưa lượng hóa hết. Ngoài ra, việc áp dụng phương pháp thảo luận dân chủ vào việc xây dựng các tiêu chí đánh giá còn chưa mang lại hiệu quả như mong đợi, chủ yếu vẫn là các cấp quản lý xây dựng tiêu chí khiến nhân viên có cảm giác ép buộc, không chủ động khi thực hiện.

Về đối tượng đánh giá: Người lao động không được tham gia vào quá trình đánh giá, điều này dễ gây ra tình trạng người lao động không thỏa mãn với kết quả đánh giá. Người đánh giá là các trưởng phòng, là người trực tiếp quản lý giám sát công việc của người lao động đảm bảo có đầy đủ thông tin để đánh giá nhưng do họ cũng xuất thân là những người lao động được thăng tiến lên, nhưng họ chưa được đào tạo qua về đánh giá nên sẽ xảy ra các lỗi trong quá trình đánh giá.

Về công tác đào tạo người đánh giá: Công tác đào tạo người đánh giá chưa được thực hiện, việc đào tạo mới đơn thuần dừng lại ở việc cung cấp thông tin cho người đánh giá, chưa giúp họ nâng cao năng lực đánh giá và kỹ năng tránh mắc lỗi khi đánh giá. Trên thực tế, lỗi do người đánh giá mắc phải

trong quá trình đánh giá rất khó để có thể đo lường được và cũng không thể khắc phục hoàn toàn. Nếu như các cấp quản lý không được cung cấp thông tin về những lỗi có thể mắc phải và đào tạo những cách thức tránh những lỗi này thì chủ quan người đánh giá luôn suy nghĩ mình làm đúng và gây ảnh hưởng tới tính chính xác của kết quả.

Về công tác phỏng vấn đánh giá: Công tác phỏng vấn đánh giá chưa được thực hiện hiệu quả. Phỏng vấn đánh giá không chỉ với mục đích thông báo kết quả ĐGTHCV tới người lao động mà thông qua đó đưa ra được kế hoạch khắc phục những hạn chế, phát huy điểm mạnh của người lao động. Tuy nhiên, hiện nay công tác phỏng vấn đánh giá chỉ với mục đích chủ yếu là thông báo kết quả từ phía cán bộ quản lý trực tiếp đến người lao động.

Về sử dụng các kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động quản trị nhân lực: Kết quả ĐGTHCV chưa được ứng dụng tối đa trong các nghiệp vụ QTNL, không có quy định cụ thể về đề xuất thăng chức trên cơ sở kết quả ĐGTHCV của từng cá nhân.

#### *2.4.3.2. Nguyên nhân của những hạn chế.*

Nguyên nhân hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm Tân Đạt gặp phải những hạn chế trên là do:

\* Nguyên nhân từ phía ban lãnh đạo Trung tâm:

Ban lãnh đạo Trung tâm đã có sự quan tâm đến hoạt động ĐGTHCV tuy nhiên sự quan tâm chưa được sâu sắc. Việc đánh giá đôi khi mang tính hình thức nên chưa phát huy được tầm quan trọng của công tác đánh giá. Các kết quả đánh giá cũng chưa được ứng dụng triệt để vào thực tiễn quản lý, đây là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những điểm còn thiếu sót trong ĐGTHCV tại Trung tâm. Cho đến nay Trung tâm chưa từng tổ chức các buổi đào tạo người đánh giá vì theo quan điểm của Ban lãnh đạo công tác đào tạo này mất nhiều thời gian, tốn kém chi phí và chưa có người chuyên huấn luyện cho đội ngũ

ĐGTHCV, do vậy người chịu trách nhiệm đánh giá chưa từng được huấn luyện các kiến thức, kỹ năng để đánh giá. Đồng thời, nếu không hiểu rõ mục tiêu, hiểu rõ cách đánh giá và được rèn luyện các kỹ năng thực hành đánh giá thì họ rất dễ gặp khó khăn trong quá trình đánh giá và thường xuyên mắc phải các lỗi đánh giá.

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

\* Nguyên nhân từ phía bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực:

Phòng Nhân sự có vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch đánh giá và tổ chức triển khai đánh giá. Hiện nay, phòng Nhân sự Trung tâm chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng các tiêu chí đánh giá, lựa chọn phương pháp, xác định người đánh giá, tổ chức triển khai đánh giá, và tổng hợp kết quả ĐGTHCV của tất cả các phòng ban; Tuy nhiên, trong quá trình tổ chức thực hiện phòng Nhân sự không tham gia vào quá trình đánh giá mà chỉ kiểm tra, rà soát và tổng hợp các kết quả đánh giá từ thông tin mà các phòng ban gửi về. Do vậy, bộ phận chuyên trách nhân sự không giám sát được quá trình thực hiện, khó phát hiện ra trong khi tổ chức thực hiện đánh giá khâu nào có sai sót cần phải cải thiện. Chính vì vậy, kết quả đánh giá đôi khi chưa thực sự phản ánh đúng tình hình THCV của người lao động

Ngoài ra, các kỹ năng về tin học, ngoại ngữ, các thiết bị công nghệ thông tin hiện có hạn chế nên việc ứng dụng kỹ thuật trong ĐGTHCV cũng chưa được triển khai thực hiện, khiến cho hoạt động ĐGTHCV còn mất nhiều thời gian đánh giá, tổng hợp.

\* Nguyên nhân từ phía lãnh đạo trực tiếp các phòng ban:

Các cán bộ quản lý cũng chính là người ĐGTHCV nhưng chưa có nhiều kỹ năng để hạn chế các lỗi chủ quan khi đánh giá, gây ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Các yếu tố về tiêu chuẩn đánh giá cũng như người đánh giá là các yếu tố quan trọng trong hệ thống đánh giá. Do đó, có thể nói năng lực của các cấp cán bộ quản lý về hệ thống đánh giá còn yếu là nguyên nhân chính khiến hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn nhiều hạn chế.

\* Nguyên nhân từ phía bản thân người lao động:

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

### **CHƯƠNG 3**

## **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRUNG TÂM TÂN ĐẠT – CHI NHÁNH TỔNG CÔNG TY VẬN TẢI HÀ NỘI**

### **3.1. Định hướng phát triển của Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội trong thời gian tới.**

#### ***3.1.1. Định hướng phát triển của Trung tâm***

Trong những năm gần đây, ngành vận tải hành khách công cộng liên tục phát triển và có nhiều đổi mới theo chiều hướng phù hợp với yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế. Trong giai đoạn tới, Trung tâm sẽ tiếp tục thực hiện các chiến lược phát triển mở rộng, tăng quy mô nhằm cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường. Việc tăng quy mô chủ yếu thể hiện trong việc mở rộng thêm những tuyến buýt mới, đặc biệt là mở rộng các tuyến buýt đến khu vực ngoại thành nhằm phục vụ nhu cầu đi lại của người dân. Đối với các tuyến buýt đang hoạt động, Trung tâm tập trung vào vấn đề nâng cấp phương tiện, phát triển nguồn nhân lực nhằm cung cấp dịch vụ tốt nhất để phục vụ hành khách. Phương hướng này vừa đảm bảo sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, vừa đảm bảo sự phát triển ổn định lâu dài của đơn vị.

Mục tiêu đến năm 2025 của Trung tâm là xây dựng và phát triển doanh nghiệp bền vững với đội ngũ CBCNV có tính chuyên nghiệp cao, có trình độ khoa học kỹ thuật, quản lý tiên tiến, có sức cạnh tranh lớn. Tổ chức sản xuất kinh doanh có hiệu quả, lấy hiệu quả kinh tế làm trọng tâm và là thước đo chủ yếu cho sự phát triển bền vững của Trung tâm.

Theo đó, Trung tâm sẽ tiếp tục triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh với mục tiêu trở thành doanh nghiệp cung cấp dịch vụ vận tải hành khách công cộng hàng đầu tại Hà Nội; Chủ động nghiên cứu thị trường, sản

phẩm, dịch vụ và đề xuất Tổng công ty phê duyệt phương án đầu tư sản xuất kinh doanh tại đơn vị; triển khai thực hiện có hiệu quả kế hoạch sản xuất kinh doanh trung và dài hạn, kế hoạch hàng năm theo định hướng chiến lược của Tổng công ty; Nâng cao uy tín hơn nữa, phấn đấu trở thành đối tác tin cậy nhất của các doanh nghiệp trong lĩnh vực vận tải.

### ***3.1.2. Quan điểm đổi mới trong đánh giá thực hiện công việc***

Trong giai đoạn tới, do sự cạnh tranh trong lĩnh vực vận tải hành khách công cộng tăng cao, quan điểm đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm Tân Đạt cũng chịu áp lực to lớn với vấn đề cần thay đổi và cải thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động. Quan điểm đánh giá thực hiện công việc trong giai đoạn này nhằm hướng tới mục tiêu đổi mới để thích nghi với sự thay đổi ngày càng nhanh chóng của thị trường. Trong quan điểm này, đổi mới không có nghĩa là thay thế toàn bộ những gì đã xây dựng mà căn cứ trên những nền tảng đã được xây dựng đó, phân tích nó để thấy những điểm bất cập, chưa hợp lý với tình hình hiện tại để có những chính sách mới hoàn thiện hơn. Việc thay đổi các chính sách sẽ được áp dụng trên tất cả các nội dung của đánh giá thực hiện công việc từ xây dựng và ban hành các văn bản quy định về đánh giá thực hiện công việc; tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc; kiểm soát các hoạt động đánh giá và điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc.

Nhận thức được tầm quan trọng của ĐGTHCV nên hiện nay ban lãnh đạo Trung tâm đã cho xây dựng và thực hiện hệ thống đánh giá cho toàn bộ hệ thống. Công tác này được xây dựng và sửa đổi nhiều lần nhằm đưa đến sự hoàn thiện và phù hợp hơn với tình hình thực hiện công việc của nhân viên hiện tại và yêu cầu của Trung tâm.

### ***3.1.3. Cơ hội và thách thức mới đối với đánh giá thực hiện công việc***

#### ***3.1.3.1. Cơ hội mới đối với đánh giá thực hiện công việc***

Thứ nhất, xác định vận tải hành khách công cộng là giải pháp hữu hiệu để hạn chế ùn tắc và tai nạn giao thông, ô nhiễm môi trường, thúc đẩy kinh tế - xã hội phát triển, thời gian qua, thành phố Hà Nội đã có nhiều chủ trương, chính sách ưu tiên phát triển các phương thức vận tải hành khách công cộng. Trong đó, xe buýt nhờ tính linh hoạt, chi phí đầu tư hợp lý, hiệu quả kinh tế - xã hội cao, được lựa chọn là loại hình vận tải hành khách công cộng chủ lực, tập trung đầu tư phát triển. Do vậy, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này nói chung và Trung tâm Tân Đạt nói riêng rất được quan tâm đầu tư, tạo điều kiện thuận lợi để phát triển trên tất cả các hoạt động, trong đó có đánh giá thực hiện công việc.

Thứ hai, sự quan tâm của lãnh đạo TCT đối với hoạt động ĐGTHCV ngày càng cao. Hoạt động ĐGTHCV được ban lãnh đạo TCT chỉ đạo nhanh chóng hoàn thành và thông qua, áp dụng. Việc ứng dụng tin học vào ĐGTHCV cũng được ban lãnh đạo rất quan tâm. Đây chính là một tiền đề, thuận lợi rất quan trọng để thực thi các giải pháp hoàn thiện ĐGTHCV tại đơn vị.

#### ***3.1.3.2. Thách thức mới đối với đánh giá thực hiện công việc***

Thứ nhất, quá trình hội nhập quốc tế diễn ra mạnh mẽ ở nước ta hiện nay kéo theo sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp cùng hoạt động trong lĩnh vực vận tải hành khách công cộng, từ đó đặt ra những thách thức mới đòi hỏi Trung tâm phải có những nghiên cứu để cải thiện hiệu quả công tác đánh giá thực hiện công việc theo hướng hội nhập nhằm tăng năng suất lao động, thích ứng với sự biến đổi của thị trường. Chính sự thay đổi này sẽ giúp cho doanh nghiệp phát triển sản xuất, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên, góp phần đưa Trung tâm lên vị thế cao hơn trên thị trường quốc tế.

Thứ hai, là một doanh nghiệp nhà nước, công tác đánh giá thực hiện công việc của đơn vị vẫn mang tính ý, thích ứng chậm với những thay đổi của đánh giá thực hiện công việc trong thời kì cạnh tranh và hội nhập.

### **3.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội.**

#### ***3.2.1. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc***

Để ĐGTHCV có hiệu quả, Trung tâm cần hoàn thiện các mục tiêu, định hướng hoạt động đánh giá thực hiện công việc theo xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại, nhằm phát triển nguồn nhân lực phù hợp với tình hình mới. Bởi nếu việc đánh giá thực hiện công việc không chính xác sẽ dẫn đến hậu quả: đánh giá không đúng hiệu quả làm việc cũng như năng lực của nhân viên, đãi ngộ không đúng đối tượng và không thỏa đáng, đào tạo không đúng đối tượng, bố trí công việc không hợp lý, không thể cải thiện thành tích của nhân viên cũng như không có định hướng sự phát triển nghề nghiệp cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm Tân Đạt trong thời gian tới cần hoàn thiện thêm các nội dung sau:

Thứ nhất, triển khai đánh giá thực hiện công việc cần làm rõ mức độ hoàn thành công việc, kết quả, hiệu quả thực hiện công việc, ưu điểm - khuyết điểm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao, năng lực cá nhân, mức độ phù hợp về trình độ chuyên môn, đạo đức nghề nghiệp, ý thức trách nhiệm của người lao động đối với công việc.

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

Thứ ba, sử dụng kết quả ĐGTHCV một cách hiệu quả hơn. Kết quả đánh giá là cơ sở để xem xét thực hiện các nội dung trong công tác quản trị nhân lực như: trả thù lao lao động, bố trí và sử dụng nhân viên, phát triển



nghề nghiệp, tạo động lực lao động, tạo ra văn hóa doanh nghiệp riêng biệt để giúp Trung tâm có một đội ngũ lao động nhiệt huyết hơn.

Thứ tư, thông qua ĐGTHCV để xây dựng ý thức, văn hóa lao động cho từng nhân viên, tạo nền tảng cho việc phát triển văn hóa doanh nghiệp.

### **3.2.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc**

#### *3.2.2.1. Nhóm giải pháp về xây dựng và điều chỉnh các văn bản quy định về đánh giá thực hiện công việc*

##### **Thứ nhất, hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.**

Hiện nay hệ thống các tiêu chí đánh giá của Trung tâm Tân Đạt còn tồn tại một số nhược điểm: Một vài tiêu chí đánh giá còn chung chung và chưa lượng hóa hết, việc áp dụng phương pháp thảo luận dân chủ chưa được áp dụng hiệu quả và quy định điểu trừ đối với một vài tiêu chí còn chưa hợp lý. Những nhược điểm này gây ra tâm lý không muốn cố gắng nâng cao năng lực làm việc để đạt được kết quả đánh giá cao của người lao động đồng thời khiến người lao động bất bình, không có động lực để thực hiện mục tiêu vì các tiêu chí chủ yếu do cán bộ quản lý áp đặt. Do vậy, khi xây dựng các tiêu chí đánh giá, các nhà quản lý phải căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu của Trung tâm để xây dựng, đảm bảo tiêu chí đánh giá phải đo lường được mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đồng thời nâng cao tính hiệu quả của phương pháp thảo luận dân chủ trong việc xây dựng các tiêu chí đánh giá nhằm tạo sự đồng thuận trong toàn đơn vị.

Để nâng cao hiệu quả của phương pháp thảo luận dân chủ trong quá trình xây dựng các tiêu chí, cán bộ quản lý cần động viên và thu hút các nhân viên dưới quyền vào việc xây dựng tiêu chí và phổ biến cách viết các tiêu chí đó cho họ, nhấn mạnh đến sự quan tâm của Trung tâm tới quyền lợi của nhân viên và khuyến khích họ cùng tham gia vào việc quyết định tới những vấn đề liên quan trực tiếp tới họ. Cán bộ quản lý cần thảo luận với từng nhân viên về các tiêu chí dự thảo để đi đến thống nhất về tiêu chí cuối cùng. Trong quá trình này, cả hai bên có thể

phân tích những nhược điểm và thiếu sót trong bản dự thảo và đưa ra hướng điều chỉnh. Sau khi thống nhất các điều chỉnh này, hai bên sẽ ra quyết định cuối cùng về các tiêu chí đánh giá.

**Thứ hai, hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc.**

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

Do vậy, để hoạt động ĐGTHCV đạt hiệu quả cao hơn nữa thì phòng Nhân sự có thể đề xuất với Ban Giám đốc Trung tâm xem xét việc để người lao động tham gia vào quá trình đánh giá. Đây là nguồn lực cung cấp thông tin chính xác và tin cậy nhất cho công tác ĐGTHCV đồng thời là tài liệu để cán bộ quản lý nhân sự có thêm thông tin trong việc tiến hành phân tích công việc. Hơn nữa, người đánh giá bao gồm cả người lao động sẽ thu hút người lao động tham gia vào quá trình đánh giá và đây cũng là cơ hội để họ có thể tự kiểm điểm lại quá trình thực hiện công việc công việc đã làm, từ đó có thể đánh giá những mặt được cũng như chưa được trong quá trình thực hiện công việc của cá nhân để tự đề ra các biện pháp cải thiện kết quả thực hiện công việc của mình.

Quy trình đánh giá có thể được thực hiện như sau:

Bước 1: Nhân viên tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc của bản thân.

Bước 2: Trưởng phòng đánh giá và tổng hợp quá trình hoàn thành công việc của nhân viên thuộc quyền quản lý

Bước 3: Phòng Nhân sự thẩm định, tổng hợp kết quả và trình lên Ban Giám đốc phê duyệt.

Bước 4: Ban Giám đốc phê duyệt kết quả đánh giá xếp loại hàng tháng của nhân viên các phòng ban.

Bước 5: Thông báo kết quả đánh giá cho người lao động.

Các phòng ban và toàn thể người lao động cần phối hợp với phòng Nhân sự để có kết quả ĐGTHCV một cách chính xác. Phòng Nhân sự cần tạo mọi điều kiện để người lao động hiểu hơn về công tác ĐGTHCV và đây là quyền lợi của họ để họ sẵn sàng hợp tác cùng các trưởng phòng để công tác này mang lại hiệu quả cao nhất.

**Thứ ba, thường xuyên kiểm tra, chỉnh sửa và cập nhật hệ thống đánh giá.**

Định kỳ hàng năm, cùng với quá trình xây dựng kế hoạch kinh doanh của Trung tâm, phòng Nhân sự phối hợp cùng với các phòng ban rà soát và đưa ra một định biên lao động và định mức sản xuất cụ thể trong năm sản xuất của Trung tâm.

Căn cứ trên định biên lao động đó, phòng Nhân sự cùng với các phòng ban khác cũng đồng thời phải rà soát lại các chức danh, xây dựng các bản mô tả công việc cho các chức danh mới, sửa đổi, bổ sung bản mô tả công việc cho các chức danh cũ. Căn cứ trên định mức sản xuất mới và những bản mô tả công việc đã sửa đổi, phòng Nhân sự cũng sửa đổi, bổ sung các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc trong quy trình ĐGTHCV của Trung tâm. Các tiêu chí đánh giá được thay đổi và cập nhật thường xuyên nhưng phải được người có thẩm quyền phê duyệt và phải được phổ biến cho toàn thể CBCNV của đơn vị trước khi áp dụng.

Phòng Nhân sự phải có kế hoạch kiểm tra thường xuyên hoặc đột xuất theo sự chỉ đạo của Ban Giám đốc về về tình hình thực hiện ĐGTHCV ở các phòng ban để đảm bảo rằng việc đánh giá được theo đúng kế hoạch. Việc kiểm tra tính đều đặn của đánh giá sẽ khiến cho việc đánh giá được chính xác, những thành tích và khuyết điểm của người lao động sẽ được ghi nhận, qua đó tạo động lực làm việc cho người lao động.

### 3.2.2.2. Nhóm giải pháp về tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc

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

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

Cán bộ quản lý cần biết được hiệu quả thực hiện của nhân viên, nắm được những hạn chế về kỹ năng, kiến thức cũng như nguyên nhân tại sao để đưa ra hướng khắc phục. Nhân viên cũng nên phản ánh quan điểm của mình về cách thức quản lý, điều hành của cấp trên, để đạt các nguyện vọng. Có như vậy mới tạo nên sự gắn kết cùng tiến bộ từ hai phía. Bởi vậy, việc lựa chọn người đánh giá tốt nhất là nên lắng nghe ý kiến của người lao động.

Để giúp người đánh giá trong Trung tâm có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và cách đánh giá nhằm có được sự nhất quán trong kết quả đánh giá thì việc đào tạo là cần thiết. Ngoài việc áp dụng phương pháp cung cấp các văn bản, biểu mẫu đánh giá tới từng trưởng phòng thì Trung tâm vẫn nên tổ chức các lớp học đào tạo tập huấn cho cán bộ đánh giá hoặc có thể cử những cán bộ chuyên trách của Trung tâm đi học các khóa đào tạo về QTNL chuyên sâu. Đây là một hoạt động thiết thực giúp cho ĐGTHCV đi vào chiều sâu, tác động tới những thay đổi tích cực của người lao động hơn khi cán bộ đánh giá nắm được hệ thống, cách đo lường cũng như có được kỹ năng phỏng vấn đánh giá một cách hiệu quả nhất.

#### **Thứ hai, hoàn thiện công tác phỏng vấn đánh giá.**

Phỏng vấn đánh giá là khâu cuối cùng nhưng rất quan trọng đối với hiệu quả của công tác đánh giá. Để thành công, người lãnh đạo trực tiếp cần phải chuẩn bị kỹ càng cho cuộc nói chuyện. Bước chuẩn bị bao gồm:

xem xét lại kết quả của những lần đánh giá trước đó; xác định những hành vi đặc biệt cần nhấn mạnh trong quá trình đánh giá; dự tính trình tự tiến hành và cách tiếp cận đối với từng đối tượng.

Đặc biệt, khi thực hiện cuộc phỏng vấn đánh giá, người lãnh đạo nên tuân theo những hướng dẫn sau đây:

Nhấn mạnh những mặt tích cực của thực hiện công việc, giải thích để họ tham gia với thái độ thoải mái và tự nguyện. Giải thích để người lao động biết đánh giá là nhằm hoàn thiện quá trình thực hiện công việc của họ chứ không nhằm kỷ luật. Điều này sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

Thực hiện phỏng vấn ở nơi ít bị làm phiền nhất như trong phòng riêng. Như vậy người phỏng vấn và người được phỏng vấn đều cảm thấy thoải mái và dễ bộc bạch hơn.

Các ý kiến phê bình phải cụ thể, không nói chung chung, mập mờ. Bản thân các ý kiến phê bình cũng thường được đón nhận với thái độ không thoải mái nên nếu phê bình thì phải nói cụ thể, chỉ ra cho người lao động biết, hành vi thực hiện công việc nào là không đúng, thái độ nào là sai,...Chính sự cụ thể này sẽ giúp người lao động nhận thấy những hạn chế của mình và có phương hướng khắc phục cụ thể để tránh thái độ tự ti.

Giữ bình tĩnh và không tranh cãi với đối tượng. Nếu có sự bất đồng ý kiến xảy ra thì hai bên cần bàn bạc để đi đến thống nhất. Mất bình tĩnh và tranh cãi không những không giải quyết được vấn đề mà còn làm vấn đề nghiêm trọng hơn.

Chỉ ra những hành động cụ thể mà nhân viên cần phải thực hiện để hoàn thành công việc. Đây là sự hỗ trợ cần thiết của người quản lý nhằm giúp nhân viên đạt được kế hoạch và Trung tâm đạt được chỉ tiêu đã đề ra.

Nhấn mạnh rằng người đánh giá sẵn sàng giúp đỡ để người lao động hoàn thành công việc tốt hơn. Sự giúp đỡ có thể từ việc đôn đốc, sự truyền tải thông tin, giấy tờ,...

Kết thúc phỏng vấn bằng sự nhấn mạnh các mặt tích cực trong quá trình thực hiện công việc của người lao động. Đây là điều cần thiết vì nhằm giúp người nhân viên tự tin và thoải mái tiếp tục cố gắng.

Sau cuộc phỏng vấn đánh giá này người quản lý bộ phận tập hợp lại kết quả của cuộc phỏng vấn và có kiến nghị đề xuất về quá trình thực hiện công việc của nhân viên như các vấn đề về đào tạo, bố trí nhân sự, kỷ luật lao động,...

*3.2.2.3. Nhóm giải pháp về kiểm soát các hoạt động đánh giá và điều chỉnh các quy định về đánh giá thực hiện công việc*

**Thứ nhất, thường xuyên kiểm tra, đánh giá hiệu quả của hoạt động đánh giá thực hiện công việc.**

Trung tâm cần thường xuyên theo dõi, đánh giá định kỳ hiệu quả của các hoạt động quản trị nhân lực khác có liên quan để kiểm tra tính hiệu quả của hệ thống đánh giá. Hiệu quả của đánh giá thực hiện có thể được đo lường thông qua việc đánh giá hiệu quả của các hoạt động quản trị nhân lực như: Phân tích công việc, lập kế hoạch lao động, tuyển dụng, đào tạo, trả thù lao lao động, tạo động lực lao động,...

Sau một chu kỳ đánh giá, phòng Nhân sự nên thực hiện khảo sát, lấy ý kiến của người lao động và người quản lý về hệ thống đánh giá đã được áp dụng. Kết quả đánh giá có thể cho thấy được những tồn tại của công tác đánh giá, từ đó có thể đưa ra các biện pháp để điều chỉnh cho hợp lý. Để việc khảo sát, lấy ý kiến được thực hiện hiệu quả và bảo đảm tính khách quan, có thể tiến hành điều tra khảo sát bằng bảng hỏi nhằm thu thập các thông tin về mức xếp hạng kết quả thực hiện công việc, mức độ hài lòng của người lao động về môi trường làm việc, thu nhập, đồng nghiệp, lãnh đạo, các chính sách của

Trung tâm. Đồng thời nên tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng, lắng nghe những chia sẻ, kiến nghị của người lao động để điều chỉnh cho phù hợp.

### **Thứ hai, tăng cường hệ thống thông tin phản hồi.**

Trung tâm cần tăng cường hơn nữa các kênh phản hồi thông tin cho nhân viên, không chỉ bằng phương pháp phỏng vấn đánh giá mà còn bằng nhiều hình thức khác như: hòm thư góp ý, hòm thư điện tử, thư tay,... để người lao động có thể đưa ra những góp ý của mình đối với hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm. Đồng thời, cần bổ sung cách thức phản hồi thông tin bằng văn bản đến từng người lao động. Trong văn bản gửi đến người lao động, nhà quản lý phải nêu rõ kết quả tình hình thực hiện công việc của người lao động trong kỳ đánh giá, chỉ rõ ưu điểm, nhược điểm, những mặt đạt được và những điểm hạn chế cần khắc phục về trình độ, kỹ năng. Từ đó người lao động có định hướng sửa đổi, hoàn thiện bản thân và định hướng phát triển nghề nghiệp trong thời gian tới.

#### *3.2.2.4. Nhóm giải pháp khác*

### **Thứ nhất, hoàn thiện công tác phân tích công việc.**

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng trong hệ thống QTNL của mỗi tổ chức. Phân tích công việc giúp nhà quản lý xác định được những kỳ vọng của mình đối với người lao động, cũng như giúp người lao động hiểu được những kỳ vọng đó và xác định ra những mục tiêu và trách nhiệm trong việc. Việc hoàn thiện công tác phân tích công việc không chỉ giúp công tác đánh giá thực hiện công việc trở nên dễ dàng, có sự ủng hộ của người lao động hơn mà còn khiến cho hệ thống đánh giá chính xác hơn.

ĐGTHCV phải được tiến hành trên nền tảng phân tích công việc. Phân tích công việc với ba nội dung là bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở sát thực nhất để xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá trong công tác ĐGTHCV với

người lao động. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng một cách rõ ràng, hợp lý sẽ giúp cho việc đánh giá được dễ dàng và chính xác hơn.

Thực tế hiện nay công tác phân tích công việc tại Trung tâm Tân Đạt được tiến hành một cách sơ sài. Vì vậy để hoàn thiện công tác ĐGTHCV thì cần phải hoàn thiện phân tích công việc. Do đó, ban lãnh đạo Trung tâm cần xác định các nội dung cần thực hiện để hoàn thiện công tác phân tích công việc như sau:

Bước 1: Phòng Nhân sự xác định công việc cần phân tích và mục đích của việc phân tích, từ đó xác định phương pháp thu thập thông tin và chọn đối tượng tham gia. Chuẩn bị nội dung và các phương tiện thu thập thông tin, tiến hành thu thập thông tin theo các phương pháp đã định. Các phòng ban phối hợp với phòng Nhân sự để cung cấp thông tin về các chức danh cần phân tích công việc.

Bước 2: Xử lý sơ bộ thông tin thu thập được, xác minh lại tính chính xác của các thông tin.

Bước 3: Xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bước 4: Ban lãnh đạo thông báo cho tất cả người lao động của Trung tâm về việc tiến hành phân tích công việc, khuyến khích nhân viên trong việc cung cấp thông tin một cách đầy đủ và chính xác.

Để thực hiện hiệu quả giải pháp thì cần có sự phối hợp của các phòng ban và toàn thể người lao động trong việc cung cấp các thông tin cho phòng Nhân sự về các chức danh công việc, đồng thời phòng Nhân sự cũng cần nắm chắc yêu cầu đối với mỗi loại văn bản phân tích công việc.

**Thứ hai, nâng cao hiệu quả sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc.**



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

Hiện nay việc ứng dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm Tân Đạt chưa được thực hiện linh hoạt. Các nhà quản lý có thể mở rộng tính ứng dụng của kết quả đánh giá thực hiện công việc vào các công tác sau:

+) Cải tiến chính sách lương, thưởng:

Để giữ chân nhân viên, giúp họ phát huy hết khả năng và sự sáng tạo của mình trong thời gian làm việc, Trung tâm cần xây dựng chính sách khen thưởng hợp lý, thực tiễn và khoa học. Điều quan trọng là phải khen thưởng đúng người, đúng việc, tương ứng với kết quả đánh giá trong các kỳ đánh giá.

Đối với những nhân viên thường xuyên hoàn thành công việc: Ngoài việc xem xét đưa những nhân viên này vào danh sách dự trù để cất nhắc lên vị trí cao hơn, Trung tâm cần có chính sách khen thưởng kịp thời và tương xứng, có thể bằng tiền hoặc hiện vật. Ngoài ra, có thể thưởng cho họ những chuyến du lịch ngắn ngày hoặc cho nghỉ 3 ngày nhưng vẫn tính lương. Bên cạnh đó, cần quan tâm bồi dưỡng khuyến khích họ nỗ lực vươn đến thành tích cao hơn.

Đối với những nhân viên thường xuyên không hoàn thành công việc: Người quản lý cần tìm hiểu nguyên nhân, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của

nhân viên để tìm hướng khắc phục, giúp họ cải thiện thành tích, nâng cao chất lượng làm việc.

Để thực hiện khen thưởng hợp lý và hiệu quả, Trung tâm nên không chế số lượng nhân viên được khen thưởng, vì nếu ai cũng được thưởng thì phần thưởng sẽ mất đi giá trị của nó. Vì vậy phải đảm bảo thưởng đúng, thưởng đủ và chỉ thưởng cho người xứng đáng.

Ngoài ra, Trung tâm cũng nên bổ sung thêm chính sách khen thưởng cho những lao động có sáng kiến, cống hiến cho đơn vị như: Tất cả người lao động có các ý tưởng, sáng kiến cải tiến mới được Trung tâm công nhận và ứng dụng đem lại hiệu quả trong công tác quản lý, sản xuất kinh doanh thì sẽ được xem xét khen thưởng. Mức thưởng sẽ căn cứ và hiệu quả, lợi ích của sáng kiến mang lại. Giám đốc Trung tâm sẽ quyết định mức thưởng trong từng trường hợp cụ thể.

Bên cạnh đó, Trung tâm có thể phát động các đợt thi đua trong toàn đơn vị như tổ chức các phong trào thi đua phục vụ tốt, lái xe an toàn, chiến dịch nâng cao chất lượng phục vụ,... nhằm nâng cao chất lượng, tuyên truyền, đào tạo đội ngũ lao động. Các phong trào, chiến dịch thi đua này không chỉ mang ý nghĩa thi đua mà còn giáo dục, nâng cao ý thức trách nhiệm đội ngũ lao động trong Trung tâm.

+) Hoàn thiện công tác đề bạt và thăng tiến:

Đối với những nhân viên thường xuyên hoàn thành công việc: Đây là những nhân viên luôn nỗ lực hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao, làm tròn trách nhiệm và công việc được phân công. Ngoài ra, họ còn có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, ý thức tổ chức kỷ luật tốt, kỹ năng chuyên môn, tay nghề tốt. Trung tâm cần có chính sách đào tạo, bồi dưỡng nâng cao cho những đối tượng này. Khi tiến hành đề bạt thăng chức cho nhân viên thì Trung tâm nên xem xét dựa vào dựa vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên đó trong khoảng thời gian từ 2-3 năm để thể hiện sự ổn định trong quá trình thực hiện công việc.

Đối với những nhân viên thường xuyên không hoàn thành công việc: Đây là những nhân viên vì nhiều lý do khác nhau mà chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ và công việc được giao. Bên cạnh đó, họ chưa chấp hành tốt nội quy, quy chế của đơn vị, kỹ năng làm việc chưa thành thạo. Người quản lý cần tìm hiểu nguyên nhân nhằm đưa ra biện pháp khắc phục. Nếu nhân viên đó vẫn tiếp tục không hoàn thành công việc cần nghiêm khắc phê bình, xem xét lại tính phù hợp với công việc. Nếu tình trạng tiếp diễn có thể chuyển hoặc sa thải.

### **Thứ ba, nâng cao nhận thức cho người lao động về đánh giá thực hiện công việc.**

Việc nâng cao nhận thức thông qua hình thức tuyên truyền, giải thích cho người lao động về đánh giá thực hiện công việc là rất quan trọng bởi vì để hoạt động đánh giá được thực hiện thành công chỉ khi nào người lao động hiểu rõ về công tác ĐGTHCV thì họ mới có tinh thần hợp tác tốt, từ đó giúp nhà quản trị hoạch định các chính sách như tuyển mộ, tuyển chọn cũng như trả lương cho người lao động được chính xác hơn. Hơn nữa, thông qua việc tuyên truyền phổ biến đó, nhà quản lý có thể thu thập được những ý kiến đóng góp của người lao động về các tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá,... đã phù hợp chưa để có những điều chỉnh sao cho hợp lý.

Hiện nay, phần lớn người lao động chỉ thấy được ĐGTHCV là cơ sở để tăng lương, thưởng và bình xét thi đua, khen thưởng chứ chưa hiểu hết được rằng ĐGTHCV là cơ hội để thăng tiến hay giúp cải thiện tình hình thực hiện công việc. Do vậy cần có các buổi họp trực tiếp của Ban Giám đốc, trưởng các phòng ban với người lao động trực tiếp của họ nhằm trao đổi, tuyên truyền, phổ biến cho người lao động về tầm quan trọng của ĐGTHCV. Việc hiểu đúng tầm quan trọng của ĐGTHCV giúp người lao động làm việc chăm chỉ, hiểu công việc của mình, do vậy sẽ đạt năng suất và kết quả cao.

### **Thứ tư, tăng cường số lượng, chất lượng cán bộ quản trị nhân lực.**

Hiện tại, cán bộ phụ trách về nhân sự tại Trung tâm chưa được đào tạo về quản trị nhân lực bài bản. Vì vậy, nếu chỉ dựa vào hướng dẫn đào tạo đánh giá của cán bộ nhân sự thì công tác ĐGTHCV sẽ không phát huy được hết hiệu quả, đồng thời khả năng quản lý, sử dụng kết quả sau đánh giá trong công tác nhân sự sẽ bị hạn chế do kiến thức chuyên môn nhân sự chưa cao. Thực tế chỉ có hai nhân viên phụ trách các công việc liên quan đến nhân sự, điều này dẫn đến sự quá tải trong công việc và các nghiệp vụ nhân sự chỉ được hoàn thành ở mức trung bình. Trung tâm nên tiến hành tuyển dụng thêm để đảm bảo tiến độ và hiệu quả công việc. Việc tuyển dụng nhân viên phụ trách nhân sự nên đề ra tiêu chuẩn về chuyên môn nhân sự, và phải có kinh nghiệm thực tế ít nhất 2-3 năm trong các mảng nhân sự phụ trách.

Bên cạnh đó, việc thực hiện công việc của nhân viên nhân sự chỉ dừng lại ở mức lặp đi lặp lại và theo đúng sự chỉ đạo của cấp trên nên mang nhiều hình thức dập khuôn, chưa chủ động, sáng tạo trong công việc. Trung tâm có thể tiến hành đào tạo bằng cách cử cán bộ nhân sự đi học tập lớp quản trị nhân lực thực hành nhằm nâng cao năng lực, nhận thức về công tác quản trị nhân lực nói chung và ĐGTHCV nói riêng, sự tiếp thu chỉ đạo của cấp trên cũng được nhanh chóng, chủ động và hiệu quả hơn.

### **3.2.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp.**

Đối với phòng Nhân sự, trách nhiệm của phòng Nhân sự là tư vấn cho ban lãnh đạo Trung tâm lợi ích và tầm quan trọng của hoạt động ĐGTHCV để cải tiến thực hiện công việc của người lao động, làm cho lãnh đạo Trung tâm nhìn nhận đúng về tầm quan trọng của việc trao đổi với người lao động về kết quả đánh giá, những lợi ích khi đánh giá đúng theo mục tiêu cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động. Do vậy, các cán bộ chuyên trách cần có thái độ, tinh thần học hỏi không ngừng để nâng cao kiến thức về QTNL nói chung và

ĐGTHCV nói riêng, chủ động tìm hiểu và nghiên cứu xây dựng hệ thống ĐGTHCV tại Trung tâm, góp phần nâng cao chất lượng kết quả THCV.

Đối với ban lãnh đạo Trung tâm, cần phải có nhận thức đúng đắn hơn nữa về ĐGTHCV, không nên xem nhẹ, coi thường hoạt động này vì đây có thể nói là hoạt động quyết định sự thành công hay thất bại của các hoạt động khác. Trung tâm cần đưa nhiệm vụ ĐGTHCV nhân viên cấp dưới vào mô tả công việc của các trưởng phòng và coi đây là một nhiệm vụ chính, từ đó đưa ra tiêu chí để đánh giá trưởng phòng trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ ĐGTHCV của các nhân viên cấp dưới.

Bên cạnh vai trò của phòng Nhân sự và ban lãnh đạo Trung tâm, để hoạt động ĐGTHCV được thực hiện tốt cần có sự tham gia và ủng hộ của tất cả người lao động trong đơn vị. Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả ĐGTHCV. Việc đánh giá có sự tham gia của nhiều bên sẽ làm tăng mức độ chính xác của kết quả này, sự tham gia đánh giá của bản thân cá nhân người lao động sẽ làm tăng độ chính xác của kết quả đánh giá bởi không ai hiểu rõ tình hình THCV bằng chính bản thân họ và chương trình đánh giá chưa tạo được sự tin tưởng và ủng hộ của tất cả mọi người. Để làm được điều này, bộ máy triển khai ĐGTHCV cần đưa ra nhiều biện pháp khác nhau để người lao động có quan điểm đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của ĐGTHCV đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức và cá nhân người lao động.

Tóm lại, để ĐGTHCV đạt hiệu quả cao không chỉ cần sự nỗ lực của một bộ phận/ phòng ban mà là sự phối hợp của toàn Trung tâm. Để công tác này đạt hiệu quả ngày càng cao hơn cần quan tâm và thực hiện đồng bộ nhiều biện pháp mới có thể mang lại kết quả cao nhất.

## KẾT LUẬN

Trong điều kiện kinh tế thị trường như hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp đều hoạt động trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, vì vậy việc hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc là một yêu cầu cấp bách và thiết yếu đối với các doanh nghiệp nói chung và Trung tâm Tân Đạt nói riêng. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc một cách khoa học không những đảm bảo nâng cao vai trò, chức năng chủ đạo trong sản xuất kinh doanh mà còn là nhân tố cơ bản quyết định cho sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Qua quá trình tìm hiểu và nghiên cứu thực tế tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh TCT vận tải Hà Nội đã giúp em hiểu rõ hơn vai trò đặc biệt quan trọng của hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức. Sau khi phân tích về tình hình thực hiện đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt, có thể thấy hoạt động đánh giá thực hiện công việc đã thể hiện sự coi trọng và đạt được những thành công nhất định trong quá trình sản xuất kinh doanh, nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế cần được sửa đổi và khắc phục. Nhìn chung, hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm Tân Đạt đã ngày càng động viên, khích lệ người lao động phấn đấu thực hiện tốt những nhiệm vụ được giao.

Bài viết đã phân tích thực trạng hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh TCT vận tải Hà Nội và đưa ra đánh giá chung về ĐGTHCV, từ đó kiến nghị một số giải pháp nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Trung tâm.

Với công trình nghiên cứu “Đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh Tổng công ty vận tải Hà Nội”, tác giả kỳ vọng những phân tích và kết luận được đưa ra có thể gợi mở cho Ban lãnh đạo và cán bộ quản lý có thêm phương tiện nâng cao hiệu quả QTNL trong doanh nghiệp.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. PGS. TS Lê Thanh Hà (2013), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập I*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
3. Phòng Nhân sự (2016), *Quyết định về việc Ban hành quy định đánh giá mức độ hoàn thành công việc của lao động quản lý, gián tiếp, phụ trợ*.
4. Phòng Nhân sự (2017), *Quyết định về việc sửa đổi quy định về đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CNLX và NVPV trên xe buýt*.
5. Hoàng Minh Quang (2012), *Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu*, Hà Nội.
6. Lê Quân (2008), *Hoàn thiện đánh giá cán bộ quản lý của các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội*, Hà Nội.
7. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân lực trong các doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Trịnh Việt Tiên (2018), *Nhận diện hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực của tổ chức*, Tạp chí Công Thương.
9. Vũ Thị Thúy (2016), *Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH MTV Cơ khí 25 – Bộ Quốc phòng*, Hà Nội.

### Tiếng Anh

10. Bryan Livy (2018), *Job evaluation*
11. Fred L. Eargle (2013), *Job Evaluation – Traditional Approaches and Emerging Technology*.
12. Michael Armstrong & Angela Baron (2002), *The Job Evaluation Handbook*.

## **PHỤ LỤC**

### **PHỤ LỤC SỐ 1**

#### **PHIẾU ĐIỀU TRA VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRUNG TÂM TÂN ĐẠT – CHI NHÁNH TCT VẬN TẢI HÀ NỘI**

*Kính chào quý Anh/Chị!*

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Tân Đạt – Chi nhánh TCT vận tải Hà Nội, xin Anh/Chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân Anh/Chị cung cấp sẽ được giữ bí mật. Kết quả của phiếu khảo sát chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

*Xin chân thành cảm ơn!*

#### **I. THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. Họ và tên:
2. Bộ phận:..
3. Chức danh:
4. Ngày vào Trung tâm:
5. Ngày bắt đầu vị trí hiện tại:

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

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



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

Có  Không

*Nếu không, xin vui lòng đưa ra lý do:*

- Quản lý không tiến hành trao đổi trong bộ phận
- Công việc quá bận rộn nên không thể tham gia
- Không muốn tham gia
- Các tiêu chí có sẵn từ trước, không phải xây dựng mới.
- Ý kiến khác. Cụ thể:

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

- Có
- Không
- Có hiểu nhưng không rõ lắm

Cụ thể:

Câu 3: Tiêu chuẩn thực hiện công việc của Anh/Chị:

- Dễ dàng đạt được
- Nếu tập trung làm sẽ đạt được
- Cần cố gắng rất nhiều mới có thể đạt được
- Khó có thể đạt được

Câu 4: Theo Anh/Chị, các tiêu chí ĐGTHCV của Trung tâm đã hợp lý chưa?

Rất hợp lý

Hợp lý

Một vài tiêu chuẩn chưa hợp lý, cần xem xét hoàn thiện

Không hợp lý

Câu 5: Anh/Chị có nhận xét như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc hiện nay Trung tâm đang áp dụng?

Rất hiệu quả

Hiệu quả

Có phần hiệu quả nhưng cần phải hoàn thiện hơn nữa

Không hiệu quả

Câu 6: Theo Anh/Chị, Trung tâm có nên kết hợp nhiều phương pháp DGTHCV khác nhau hay không?

Có

Không

Câu 7: Kết quả hoàn thành công việc của Anh/Chị được thu thập bằng cách nào?

Thông qua nhật ký công việc

Thông qua ghi chép lại những sự việc quan trọng

Thông qua giám sát và báo cáo của trưởng các phòng ban

Cả 4 phương án trên

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

c Có c Không

Câu 9: Kết quả đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa như thế nào đến Anh/Chị? (Có thể lựa chọn nhiều phương án)

c Giúp nhận ra những khuyết điểm trong công việc và có biện pháp khắc phục

- c Mở rộng mối quan hệ với quản lý thông qua việc trao đổi
- c Tác động đến tiền lương và thưởng
- c Thể hiện được năng lực của bản thân
- c Ý kiến khác. Cụ thể:

Câu 10: Theo Anh/Chị, tần suất đánh giá thực hiện công việc 1 tháng/lần như hiện tại đã hợp lý chưa?

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

Câu 11: Theo Anh/Chị, chu kỳ đánh giá bao lâu là hợp lý?

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

Câu 12: Theo Anh/Chị, lựa chọn đối tượng để đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là ai?

- Phòng Nhân sự
- Lãnh đạo trực tiếp các phòng ban
- Đồng nghiệp
- Người lao động tự đánh giá
- Cả 4 phương án trên

Câu 13: Anh/Chị có mong muốn được tham gia vào quá trình đánh giá không?

Có

Không

Câu 14: Theo Anh/Chị, có cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá hay không?

Rất cần thiết

Cần thiết

Không cần thiết

Rất không cần thiết

Câu 15: Theo Anh/Chị, kết quả đánh giá thực hiện công việc có phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của Anh/Chị không?

Rất chính xác

Chính xác

Không chính xác

Rất không chính xác

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

Các tiêu chí đánh giá

Phương pháp đánh giá

Người đánh giá

Chu kỳ đánh giá

Câu 17: Theo Anh/Chị, mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm là gì?

- Làm cơ sở để trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động
- Làm cơ sở để xét tăng lương, khen thưởng cuối năm
- Làm cơ sở để xét thăng chức, chuyển chuyên công tác, đào tạo, sa thải nhân viên
- Cải thiện tình hình thực hiện công việc của người lao động
- Cả 4 phương án trên

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

- Có
- Không. Nguyên nhân vì:.....

Câu 19: Nhận xét của Anh/Chị về việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong thực tế quản lý lao động tại Trung tâm?

- Sử dụng hiệu quả
- Sử dụng tương đối hiệu quả
- Sử dụng không hiệu quả

Câu 20: Theo Anh/Chị, thông tin phản hồi được thực hiện theo cách nào là hiệu quả nhất?

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

## PHỤ LỤC SỐ 2

### TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Số phiếu phát ra: 100 phiếu.

Số phiếu thu về: 100 phiếu.

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

Phương án trả lời	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Có	28	28
Không	72	72
Tổng	100	100

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

Phương án trả lời	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Có	29	29
Không	13	13
Có hiểu nhưng không rõ lắm	58	58
Tổng	100	100

Câu 3: Tiêu chuẩn thực hiện công việc của Anh/Chị:

Phương án trả lời	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dễ dàng đạt được	36	36
Nếu tập trung làm sẽ đạt được	51	51
Cần cố gắng rất nhiều mới có thể đạt được	11	11
Khó có thể đạt được	2	2
Tổng	100	100

Câu 4: Theo Anh/Chị, các tiêu chí ĐGTHCV của Trung tâm đã hợp lý chưa?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Rất hợp lý	12	12
Hợp lý	59	59
Một vài tiêu chuẩn chưa hợp lý, cần xem xét hoàn thiện	29	29
Không hợp lý	0	0
Tổng	100	100

Câu 5: Anh/Chị có nhận xét như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc hiện nay Trung tâm đang áp dụng?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Rất hiệu quả	8	8
Hiệu quả	37	37
Có phần hiệu quả nhưng cần phải hoàn thiện hơn nữa	49	49
Không hiệu quả	6	6
Tổng	100	100

Câu 6: Theo Anh/Chị, Trung tâm có nên kết hợp nhiều phương pháp ĐGTHCV khác nhau hay không?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Có	36	36
Không	64	64
Tổng	100	100

Câu 7: Kết quả hoàn thành công việc của Anh/Chị được thu thập bằng cách nào?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Thông qua nhật ký công việc	0	0
Thông qua ghi chép lại những sự việc quan trọng	8	8
Thông qua giám sát và báo cáo của trưởng các phòng ban	92	92
Cả 4 phương án trên	0	0
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

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

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Có	42	42
Không	58	58
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Câu 9: Kết quả đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa như thế nào đến Anh/Chị? (Có thể lựa chọn nhiều phương án)

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Giúp nhận ra những khuyết điểm trong công việc và có biện pháp khắc phục	55	35,3
Mở rộng mối quan hệ với quản lý thông qua việc trao đổi	10	6,4
Tác động đến tiền lương và thưởng	82	52,6
Thể hiện được năng lực của bản thân	9	5,7
Ý kiến khác	0	0
<b>Tổng</b>	<b>156</b>	<b>100</b>



Câu 10: Theo Anh/Chị, tần suất đánh giá thực hiện công việc 1 tháng/lần như hiện tại đã hợp lý chưa?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Rất hợp lý	26	26
Hợp lý	68	68
Không hợp lý	6	6
Rất không hợp lý	0	0
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Câu 11: Theo Anh/Chị, chu kỳ đánh giá bao lâu là hợp lý?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Hàng tháng	65	65
Hàng quý	19	19
6 tháng	4	4
1 năm	12	12
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Câu 12: Theo Anh/Chị, lựa chọn đối tượng để đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là ai?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Phòng Nhân sự	16	9,7
Lãnh đạo trực tiếp các phòng ban	65	39,4
Đồng nghiệp	11	6,7
Người lao động tự đánh giá	48	29,1
Cả 4 phương án trên	25	15,2
<b>Tổng</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

Câu 13: Anh/Chị có mong muốn được tham gia vào quá trình đánh giá không?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Có	67	67
Không	33	33
Tổng	100	100

Câu 14: Theo Anh/Chị, có cần thiết phải thực hiện phỏng vấn đánh giá hay không?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Rất cần thiết	4	4
Cần thiết	35	35
Không cần thiết	61	61
Rất không cần thiết	0	0
Tổng	100	100

Câu 15: Theo Anh/Chị, kết quả đánh giá thực hiện công việc có phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của Anh/Chị không?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Rất chính xác	21	21
Chính xác	67	67
Không chính xác	12	12
Rất không chính xác	0	0
Tổng	100	100

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

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Các tiêu chí đánh giá	36	36
Phương pháp đánh giá	22	22
Người đánh giá	38	38
Chu kỳ đánh giá	4	4
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Câu 17: Theo Anh/Chị, mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm là gì?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Làm cơ sở để trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động	68	41,2
Làm cơ sở để xét tăng lương, khen thưởng cuối năm	43	26,1
Làm cơ sở để xét thăng chức, thuyên chuyển công tác, đào tạo, sa thải nhân viên	13	7,9
Cải thiện tình hình thực hiện công việc của người lao động	9	5,5
Cả 4 phương án trên	32	19,4
<b>Tổng</b>	<b>165</b>	<b>100</b>

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

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Có	88	88
Không	12	12
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Câu 19: Nhận xét của Anh/Chị về việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong thực tế quản lý lao động tại Trung tâm?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Sử dụng hiệu quả	42	42
Sử dụng tương đối hiệu quả	53	53
Sử dụng không hiệu quả	5	5
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Câu 20: Theo Anh/Chị, thông tin phản hồi được thực hiện theo cách nào là hiệu quả nhất?

<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Đưa ra trong buổi họp	7	7
Cuộc gặp mặt giữa người lãnh đạo và người lao động	10	10
Thông qua văn bản	61	61
Không cần phản hồi	22	22
<b>Tổng</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## PHỤ LỤC SỐ 3

### BẢNG QUY ĐỊNH ĐIỂM TRỪ TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ ĐỐI VỚI KHỐI LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP

#### I. Bảng quy định điểm trừ “Tiêu chí sản lượng hành khách”

##### a. Đối với công nhân lái xe.

TT	Kết quả sản lượng	Điểm trừ	Ghi chú
1	Trên 95% bình quân thực hiện toàn tuyến	0	
2	Từ 85%-95% bình quân thực hiện toàn tuyến	10	
3	Dưới 85% bình quân thực hiện toàn tuyến	20	

##### b. Đối với nhân viên bán vé

TT	Kết quả sản lượng	Điểm trừ	Ghi chú
1	Trên 95% BQ thực hiện toàn tuyến	0	
2	Từ trên 90%-95% BQ thực hiện toàn tuyến	10	
3	Từ 85%-90% BQ thực hiện toàn tuyến	20	
4	Dưới 85% BQ thực hiện toàn tuyến	30	

#### II. Bảng quy định điểm trừ “Tiêu chí chất lượng phục vụ”

TT	Nội dung	Đối tượng	Điểm trừ/lần
<b>I</b>	<b>TRỪ ĐIỂM Ở MỨC: 50 ĐIỂM</b>		
1.1	Trực tiếp hoặc lôi kéo người khác hành hung, đánh nhau, chửi, đùoi khách hàng. Sàm sỡ, quấy rối hoặc các hành vi khác xúc	CNLX,	50

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Điểm trừ/lần</b>
	phạm nghiêm trọng đến khách hàng.	NVPV	
1.2	Có hành vi thiếu văn hóa, đe dọa, hành hung, chống đối, không hợp tác với lực lượng thi hành công vụ.	CNLX, NVPV	50
1.3	Xô sát, đánh nhau với người đi đường, người dân, đồng nghiệp trong khi đang thực hiện nhiệm vụ trên tuyến	CNLX, NVPV	50
1.4	Vận chuyển hàng hóa trong danh mục hàng hóa cấm lưu thông theo quy định của Pháp luật.	CNLX, NVPV	50
1.5	Vi phạm luật GTDB bị các lực lượng chức năng lập biên bản hoặc phương tiện thông tin đại chúng đưa tin: Không chấp hành tín đèn hiệu giao thông; đi vào đường cấm; lạng lách; vi phạm lấn làn (đi sai phần đường quy định), vi phạm biển chỉ dẫn giao thông cấm vượt và cấm rẽ.  Gây tai nạn nghiêm trọng (trừ trường hợp khách quan có kết luận của cơ quan chức năng)	CNLX	50
1.6	Sử dụng (có mùi) bia rượu và các chất kích thích thuộc danh mục cấm trong khi làm việc	CNLX NVPV	50
1.7	Sử dụng điện thoại hoặc thiết bị điện tử để chơi game, nhắn tin, chat, sử dụng dụng internet...khi đang điều khiển phương tiện.	CNLX	50
1.8	Thu tiền không xé vé; bán vé cao hơn mức giá quy định; bán vé quay vòng, bán vé đã sử dụng; bán vé không phải do đơn vị cấp phát; bán vé không có trong lệnh vận chuyển được giao.	NVPV	50
<b>II</b>	<b>TRỪ ĐIỂM Ở MỨC: 30 ĐIỂM</b>		
2.1	Có thái độ, lời nói thiếu văn hóa với khách hàng, đồng nghiệp và các lực lượng chức năng như: Quát mắng, đe dọa, văng tục chửi bậy, xưng hô không đúng mực khách hàng.	CNLX, NVPV	30

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Điểm trừ/lần</b>
2.2	Không tự giác trả lại tài sản của khách bỏ quên, làm rơi trên xe buýt.	CNLX, NVPV	30
2.3	Không thực hiện hết hoặc chạy cắt lộ trình tuyến, chạy sai lộ trình tuyến.	CNLX	30
2.4	Tự ý giao cho người không có nhiệm vụ thực hiện bán vé, thu tiền (kể cả khi NVPV đang có mặt trên xe).	NVPV	30
2.5	Tự ý bỏ nhiệm vụ khi đang phục vụ trên tuyến, nhận ca muộn dẫn đến bỏ lượt.	CNLX, NVPV	30
2.6	Điều khiển xe chạy quá tốc độ quy định qua hệ thống GPS phát hiện trên <b>5 lần/1000 km</b> (theo quy định của Bộ GTVT).	CNLX	30
2.7	Tự ý ngắt, điều chỉnh các thiết bị quản lý gắn trên xe dẫn đến làm mất hoặc sai lệch các thông tin do các thiết bị này cung cấp (hộp đen, camera, âm thanh điểm dừng, thiết bị thẻ vé điện tử..).	CNLX, NVPV	30
2.8	Thực hiện nhiệm vụ không mang giấy phép lái xe	CNLX	30
<b>III</b>	<b>TRỪ ĐIỂM Ở MỨC: 15 ĐIỂM</b>		
3.1	Đề hành khách bị kẹp cửa khi lên xuống xe, không dừng hẳn xe để khách lên xuống xe bị ngã.	CNLX	15
3.2	Cố tình báo cáo sai sự thật về tình trạng phương tiện hoặc điều kiện giao thông để không đón/trả khách, không tiếp tục thực hiện lộ trình, chuyển lượt, không chuyển khách sang xe sau	CNLX, NVPV	15
3.3	Thực hiện nhiệm vụ không mang đủ giấy tờ xe và các giấy tờ khác theo quy định (trừ giấy phép lái xe).	CNLX	15
3.4	Không dừng đỗ tại điểm dừng, dừng đỗ không đúng điểm dừng quy định, không mở cửa cho khách lên xuống. Mở cửa lên xuống khi xe đang chạy.	CNLX	15

TT	Nội dung	Đối tượng	Điểm trừ/lần
3.5	Sử dụng bút có khả năng tẩy xóa, mất màu dưới tác động của nhiệt, hóa chất để ghi chép và chốt seri vé trên LVC nhằm gian lận doanh thu.	NVPV	15
3.6	Không trả lại đủ tiền thừa, thu tiền cước hành lý của khách.	NVPV	15
3.7	Không bán vé cho khách khi xe đã đi qua hai (02) điểm dừng quy định trở lên khi số lượng khách trên xe $\leq 50\%$ sức chứa của phương tiện theo quy định.	NVPV	15
3.8	Không đến nhận ca, nhận ca muộn, nhận ca không đúng địa điểm quy định (đối với CNLX và NVPV); không thực hiện bàn giao giữa hai ca, phương tiện khi hết ca làm việc (đối với CNLX)	CNLX NVPV	15
3.9	Sử dụng điện thoại di động để liên lạc mà không có tai nghe khi lái xe	CNLX	15
<b>IV</b>	<b>TRỪ ĐIỂM Ở MỨC: 05-10 ĐIỂM</b>		
4.1	Không nghiệm thu lệnh, không thanh toán tiền bán vé theo thời gian quy định; chốt không, chốt lùi.	NVPV	10
4.2	Không dừng hẳn, dừng xe không đủ thời gian để khách lên hoặc xuống xe an toàn; dừng đỗ cách điểm dừng, điểm đón trả khách quá một thân xe theo chiều dọc hoặc dừng đỗ xe cách lề đường hè phố không đúng quy định.	CNLX	10
4.3	Không báo kịp thời cho đơn vị để sửa chữa các bộ phận hư hỏng hoặc không đưa xe, theo xe vào BDSC theo lệnh của Đơn vị.	CNLX	10
4.4	Khi có phát sinh xe buýt không thể tiếp tục lộ trình mà không chuyển khách sang xe sau, không hướng dẫn để khách phải mua thêm vé hoặc NVPV xe sau cố tình thu thêm tiền của khách	NVPV	10



<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Điểm trừ/lần</b>
	chuyển từ xe trước.		
4.5	Mất lệnh vận chuyển, lệnh điều động; không mang theo lệnh vận chuyển, lệnh điều động khi đang thực hiện nhiệm vụ.	CNLX NVPV	10
4.6	Tự ý không thực hiện chốt hoặc nhờ người khác chốt chuyển lượt; tẩy xóa dấu chốt.	NVPV	10
4.7	Làm mất vé, cuống vé, không nộp lại cuống vé theo quy định	NVPV	10
4.8	Xuất bến sai giờ, về bến sớm trước thời gian quy định. Không chấp hành hướng dẫn, yêu cầu của các bộ phận điều hành, giám sát tại các đầu bến.	CNLX	10
4.9	Không đến trực theo lịch phân công, tự ý bỏ vị trí khi đang trực dự phòng.	CNLX NVPV	10
4.10	Bán vé sai chiều; bán vé không theo serie tuần tự; bán chưa hết tập vé cũ đã bán tập vé mới. Không kiểm tra kỹ thẻ vé tháng để khách sử dụng vé tháng không hợp lệ.	NVPV	10
4.11	Không bán vé cho khách khi xe đã đi qua hai (02) điểm dừng khi số lượng khách trên xe >50%, hoặc khi xe đã đi qua một (01) điểm dừng khi số lượng khách trên xe =<50% sức chứa của phương tiện; không xé huỷ vé, trao vé cho từng khách.	NVPV	10
4.12	Nhận chở hàng hóa công kênh trên xe	CNLX NVPV	10
4.13	Tẩy xóa seri vé hàng chục, hàng đơn vị.	NVPV	05
4.14	Vi phạm quy định về nghiệp vụ chốt.	NVPV	05
4.15	Đề biển tuyến, đèn led sai chiều tuyến khi xe chạy trên tuyến; không đề biển lật, bật đèn led hiển thị trạng thái khi xe chạy trên tuyến không đón trả khách (huy động, về gara)	CNLX	05

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Điểm trừ/lần</b>
4.16	Vi phạm các quy định về sử dụng GPS, hệ thống thiết bị âm thanh thông báo điểm dừng, đèn led; không báo cáo kịp thời để sửa chữa thiết bị hư hỏng	CNLX	05
4.17	Vi phạm quy định về sử dụng thẻ (phù hiệu), đồng phục. Hút thuốc trên xe buýt.	CNLX NVPV	05
4.18	Không nhường ghế, không giúp đỡ khách hàng. Không vệ sinh trong xe sau mỗi lượt.	NVPV	05
4.19	Đề các vật dụng sai quy định	CNLX NVPV	05
4.20	Vi phạm các lỗi khác (tối thiểu trừ 05 điểm)	CNLX NVPV	05
<b>V</b>	<b>TRỪ ĐIỂM TƯƠNG ƯNG</b>		
5.1	Biết vi phạm của người cùng ca mà không báo cáo kịp thời sẽ bị trừ điểm tương ứng như người vi phạm.	CNLX NVBV	

*Ngoài những nội dung được cụ thể hóa theo bảng trừ điểm trên. Khi CNLX, NVPV không thực hiện tốt các quy định tại mục II quy định này thì tùy theo mức độ Giám đốc Đơn vị quyết định mức điểm trừ phù hợp.*

---