

QTNNL

## LUẬN VĂN

Hoàn thiện công tác Đánh giá thực hiện công việc tại  
Công ty TNHH VKX



## LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện chuyên đề này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ nhiệt tình của PGS.TS Vũ Thị Mai và các cô chú và anh chị phòng Hành Chính – Nhân Sự Công Ty TNHH VKX. Tuy nhiên, do hạn chế về mặt thời gian và kiến thức nên chuyên đề này của em không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, bổ sung của các thầy cô giáo để chuyên đề được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

*Hà Nội, ngày 28 tháng 4 năm 2009*

**Sinh viên thực hiện**

**Vương Thị Bích Hạnh**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Họ và tên: Vương Thị Bích Hạnh

Mã sinh viên: CQ470936

Lớp: Quản trị Nhân lực 47

Khoa: Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực

Trường: Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội

Tôi xin cam đoan chuyên đề với tên đề tài “ Hoàn thiện công tác Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX” của tôi không hề được sao chép của ai. Nếu sai tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm.

**Sinh viên**

**Vương Thị Bích Hạnh**

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Khái niệm và vai trò đánh giá thực hiện công việc.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Khái niệm .....	4
1.1.2 Vai trò .....	5
<b>1.2 Những yếu tố ảnh hưởng đến việc đánh giá thực hiện công việc trong một cơ quan, tổ chức. ....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Trình độ chuyên môn của cán bộ phòng nhân sự: .....	8
1.2.2 Trình độ của người đánh giá: .....	9
1.2.3 Nhận thức và thái độ của cán bộ quản lý và nhân viên đối với công tác đánh giá : .....	9
1.2.4. Việc ứng dụng các kết quả đánh giá vào các quyết định nhân sự của công ty: .....	9
<b>1.3. Các yêu cầu và các lỗi cần tránh đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc. ....</b>	<b>10</b>
1.3.1 Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc ..	10
1.3.2 Các lỗi cần tránh trong đánh giá thực hiện công việc .....	10
<b>1.4 Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc .....</b>	<b>12</b>
1.4.1 Các yếu tố cơ bản của một hệ thống đánh giá thực hiện công việc .....	12
1.4.2 Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc: .....	14
1.4.3 Tổ chức thực hiện một chương trình đánh giá thực hiện công việc. ....	18
<b>1.5 Sự cần thiết của đánh giá thực hiện công việc .....</b>	<b>22</b>
1.5.1 Tầm quan trọng của ĐGTHCV với công tác quản lý .....	22
1.5.2 Mối quan hệ giữa ĐGTHCV với các hoạt động QTNL khác .....	23
<b>CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH VKX .....</b>	<b>26</b>

<b>2.1. Giới thiệu tổng quan về công ty TNHH VKX.....</b>	<b>26</b>
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty TNHH VKX.....	26
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy – Chức năng từng bộ phận. ....	30
2.1.3 Báo cáo kết quả tình hình sản xuất kinh doanh qua các năm: .....	36
2.1.4 Đặc điểm cơ cấu lao động công ty VKX.....	39
2.1.5 Công tác phân tích công việc tại Công ty TNHHVKX.....	47
<b>2.2. Phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc.....</b>	<b>49</b>
2.2.1. Quan điểm về đánh giá thực hiện công việc của công ty .....	49
2.2.2 Phân tích các yếu tố trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc	51
2.2.3 Thực trạng quản lý và sử dụng kết quả ĐGTHCV tại Công ty TNHH VKX .....	76
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH VKX.....</b>	<b>80</b>
<b>3.1 Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới.....</b>	<b>80</b>
3.1.1. Sản phẩm công nghiệp.....	80
3.1.2. Dịch vụ kỹ thuật .....	81
3.1.3. Nghiên cứu và phát triển (R&D).....	81
<b>3.2. Quan điểm mới về nhân sự nhằm thực hiện chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian tới.....</b>	<b>82</b>
<b>3.3. Một số kiến nghị hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX.....</b>	<b>83</b>
3.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc:.....	84
3.3.2 Xác định lại chu kỳ đánh giá.....	87
3.3.3 Lựa chọn người đánh giá .....	87
3.3.4 Đào tạo người đánh giá.....	88
3.3.5. Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc: .....	89
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>91</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO: .....</b>	<b>92</b>

## **DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

THCV	:	Thực hiện công việc
ĐGTHCV	:	Đánh giá thực hiện công việc
QTNL	:	Quản trị nhân lực
BGD	:	Ban Giám Đốc
NLĐ	:	NLĐ
HCNS	:	Hành chính nhân sự

## DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty VKX.....	31
Bảng 2.4: Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2006-2008	41
Bảng 2.5: Khái quát số lao động qua các năm.....	42
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo giới tính (năm 2006-2008).....	43
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ (năm 2006-2008).....	44
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi (2006-2008).....	46
Bảng 2.9 : Hệ thống đánh giá thực hiện công việc .....	52
Bảng 2.10 : Tỷ trọng đánh giá thực thi công việc/năng lực .....	52
Bảng 2.11: Các bước đánh giá .....	57
Bảng 2.12 : Định mức xếp loại NLD .....	59
Bảng 2.13: Mẫu phiếu giao nhiệm vụ cá nhân theo tuần.....	60
Bảng 2.14: Thang điểm cho các mức đánh giá.....	62
Bảng 2.16: Một số điểm không chế hạ bậc đánh giá .....	64
Bảng 2.17: Kết quả đánh giá sau khi điều chỉnh theo tỷ lệ khống chế (3/2009) .....	65
Bảng 2.18: Tóm tắt đánh giá cá nhân.....	66
Bảng 2.20: Phiếu đánh giá năng lực cho cấp quản lý – tổ trưởng bảo vệ .....	69
Bảng 2.21: Phiếu đánh giá năng lực cho cấp không quản lý- nhân viên HCNS .....	70
Bảng 2.22 : Công thức tính kết quả điểm đánh giá cuối cùng .....	72
Bảng 2.23: Phê duyệt kết quả đánh giá .....	73
Biểu đồ 1:Cơ cấu lao động theo tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp .....	42
Biểu đồ 2: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	43
Biểu đồ 3: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo trình độ.....	45
Biểu đồ 4: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo độ tuổi .....	46

## **LỜI MỞ ĐẦU**

### ***1. Tính cấp thiết của đề tài***

Tại sao hiện nay xuất hiện ngày càng nhiều xu hướng nhân viên “nhảy việc”, đặc biệt là nhân viên trẻ. Vì nhân viên lúc nào cũng tìm chỗ lương cao hơn? vì nhân viên trẻ thích bay nhảy? vì nhân viên thiếu tinh thần trách nhiệm hay đơn giản là họ thiếu năng lực? Đó cũng có thể là những lý do, nhưng theo 1 cuộc điều tra gần đây nhất, nguyên nhân phổ biến khiến các nhân viên nghỉ việc là do họ không được đánh giá đúng năng lực, không tìm thấy cơ hội để phát triển nghề nghiệp ... Cách tốt nhất để giúp nhân viên hiệu quả hơn chính là giúp họ phát huy năng lực và khắc phục các điểm yếu. Vậy làm sao để có được điều ấy? làm sao có thể đánh giá 1 cách chính xác nhất năng lực và thấy được cơ hội phát triển của từng nhân viên ? Xin trả lời ngay là đánh giá thực hiện công việc là một công cụ hữu ích sẽ giúp bạn thực hiện được điều ấy. Vậy đánh giá công việc là gì?

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn luôn được thực hiện trong tất cả các tổ chức, không chỉ phục vụ nhiều mục tiêu quản lý nhân sự mà còn trực tiếp cải thiện sự thực hiện công việc của NLD. Nó là chiếc cầu nối giữa nhà quản lý và NLD, vừa gắn bó mật thiết với lợi ích cá nhân NLD, vừa là cơ sở để nhà quản lý đưa ra các chính sách lương, thưởng, đào tạo phát triển, sự thăng tiến...cho nhân viên của mình. Nếu được thực hiện một cách công bằng, minh bạch sẽ giúp tổ chức vừa đạt kết quả sản xuất kinh doanh cao, vừa có được đội ngũ lao động nhiệt tình, tận tâm hết lòng với công việc, trung thành và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, nó có thể dẫn đến mâu thuẫn trong nội bộ tổ chức, giữa lãnh đạo với NLD, giữa những NLD với nhau, gây tâm lý chán nản,



không làm việc hoặc làm việc một cách chông chéo, và kết thúc là sự ra đi của những nhân viên giỏi.

Sau một thời gian thực tập tại Công ty TNHH VKX với mục đích: nghiên cứu tìm hiểu một cách đầy đủ giữa lý luận và thực tiễn về đánh giá thực hiện công việc và nghiên cứu tìm hiểu về vai trò của đánh giá thực hiện công việc trong quản trị nhân lực của Công ty, nghiên cứu tìm hiểu tác động của đánh giá thực hiện công việc đến NLD, nghiên cứu tìm hiểu quy trình đánh giá thực hiện công việc của công ty đã hợp lý chưa, Công ty TNHH VKX hiện nay đang áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc nào, ... Vì những lý do trên mà em đã chọn chuyên đề thực tập tốt nghiệp “**Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX**” để có cái nhìn tổng quát hơn về công tác đánh giá thực hiện công việc của công ty và đưa ra một số biện pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại đây.

## ***2. Đối tượng nghiên cứu***

Những vấn đề liên quan đến đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX

## ***3. Phạm vi nghiên cứu***

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX

## ***4. Mục đích nghiên cứu:***

- Làm rõ sự cần thiết, ý nghĩa của đánh giá thực hiện công việc trong các doanh nghiệp

- Phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX để thấy rõ được những điểm mạnh, điểm yếu của công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty.

- Đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

- Sử dụng các phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp và so sánh.  
- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi để thu thập thông tin, tư liệu từ các phòng ban của Công ty TNHH VKX. Để thực hiện phương pháp này đã điều tra bằng bảng hỏi các cán bộ, nhân viên ở phòng Hành chính- nhân sự, phòng Kế toán, phòng Kế hoạch, xưởng sản xuất,...

**6. Kết cấu chuyên đề:** Ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, mục lục đề án được kết cấu thành 3 chương với nội dung cụ thể sau:

**Chương 1: Lý luận chung về công tác đánh giá thực hiện công việc trong Doanh nghiệp.** (Chương này nêu ra cơ sở của đánh giá thực hiện công việc giúp người đọc có một kiến thức chung về đánh giá thực hiện công việc)

**Chương 2: Phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX.** (Giới thiệu chung về công ty TNHH VKX và nghiên cứu sâu về công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty)

**Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX.** (Nội dung chương này đưa ra một vài hướng hoàn thiện cho công tác đánh giá tại công ty TNHH VKX)

## **CHƯƠNG 1:**

# **LÝ LUẬN CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1 Khái niệm và vai trò đánh giá thực hiện công việc**

#### **1.1.1 Khái niệm**

Thực tế “Đánh giá thực hiện công việc” được gọi theo nhiều tên, có nơi gọi là “Đánh giá công tác”, có nơi gọi là “Bình bầu thi đua”, có nơi gọi là “Bình xét lao động tiên tiến”, có nơi gọi là “Xếp loại lao động”... Mặc dù có nhiều cách gọi khác nhau về đánh giá thực hiện công việc như trên nhưng thực chất mọi người đều hiểu: Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLD trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng theo định kỳ và có sự thảo luận về sự đánh giá đó với NLD<sup>1</sup>

Đánh giá có hệ thống được hiểu là sự đánh giá một cách toàn diện liên quan đến nhiều mặt, nhiều khía cạnh của tình hình thực hiện công việc, rồi mới xem xét đến kết quả của quá trình thực hiện công việc. Như vậy nó không chỉ đơn giản dừng lại ở việc đánh giá tình hình thực hiện công việc trên khía cạnh khối lượng công việc hoàn thành so với chỉ tiêu được giao, chất lượng công việc mà có các khía cạnh khác như năng lực chuyên môn, thái độ làm việc cũng như phẩm chất cá nhân của NLD. Những yếu tố này thật sự hiệu quả đối với công tác đánh giá, giúp cho nhà quản lý có một cái nhìn tương đối sâu và rộng về hiệu quả làm việc của nhân viên. Đánh giá có tính hệ thống còn thường được thể hiện qua các phương pháp: đánh giá bằng phương pháp khoa học và đánh giá có tính chu kỳ. Đánh giá bằng phương

---

<sup>1</sup> Th.S Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị Nhân lực, Nxb LĐ-XH, 2006, trang 142

pháp khoa học thì phù hợp với tính chất công việc của Doanh nghiệp và phản ánh các nhiệm vụ trong công việc cần phải thực thi như. Đánh giá có tính chu kỳ được xác định sẵn như hàng tháng, sáu tháng hay cuối năm...

Về tính chính thức của hoạt động đánh giá, nó được thể hiện ở việc ban hành các văn bản công khai và được phê chuẩn, trong đó quy định cụ thể hoạt động đánh giá như chỉ rõ mục tiêu của việc đánh giá, các tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá, chu kỳ đánh giá hay cách thức đánh giá, chấm điểm, biểu mẫu, khen thưởng hay kỷ luật và các quy định kèm theo. Ngoài ra, hoạt động đánh giá không phải do ý chủ quan của người quản lý mà còn có sự thảo luận, thống nhất với NLD một cách công khai, rõ ràng.

Tất cả các cấp bậc quản lý cũng như các nhân viên đều cho rằng ĐGTHCV là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng, đa dạng và cần thiết phải được thực hiện trong tất cả các tổ chức, doanh nghiệp

### 1.1.2 Vai trò

#### 1.1.2.1 Mục đích:

ĐGTHCV là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. ĐGTHCV có thể thực hiện một cách chính thức hoặc không chính thức tùy thuộc vào mục đích của đánh giá. Chung quy lại ĐGTHCV có các mục đích sau:

*Thứ nhất*, đối với người quản lý cấp cao, trưởng bộ phận, bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn trong tương lai. Các vấn đề về lương, thưởng là những hoạt động thường xuyên của tổ chức, ngoài ra các vấn đề về đề bạt thăng chức, xuống cấp hay thuyên chuyển, giãn thợ, thôi việc cũng được các nhà quản lý đưa ra dựa trên sự thực hiện công việc của NLD. Thông tin phản hồi trong đánh giá giúp nhà quản lý có cái nhìn toàn diện hơn về những suy nghĩ và mong đợi của NLD. Qua việc trao đổi trực tiếp với NLD, người quản lý sẽ có sự thấu hiểu, đồng

cảm với NLD để có thể đưa ra những quyết định nhân sự phù hợp với tâm tư, nguyện vọng của NLD.

- Đánh giá hiệu quả làm việc của NLD trong quá khứ và nâng cao hiệu quả làm việc trong tương lai.

- Đánh giá xem NLD có xứng đáng được thưởng hoặc tăng lương hay không.

- Xem xét lại những công việc đã thực hiện nhằm xác định tồn tại, điểm yếu cần khắc phục, xác định khả năng tiềm ẩn chưa sử dụng đến của NLD, từ đó xây dựng những chương trình đào tạo phát triển, tập huấn phù hợp.

- Đặt mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động nhằm giúp nhân viên định hướng nghề nghiệp.

- Xác định các năng lực tiềm tàng của NLD và khả năng được thăng tiến trong tương lai.

- Đề tăng động lực cho NLD

- Xác định những khâu yếu kém, những tồn tại cần phải cải thiện hoặc thay đổi.

- Xác định, đánh giá năng lực nhân sự hiện nay và nhu cầu cần thêm phục vụ công tác lập kế hoạch cho doanh nghiệp.

- Nhận được sự phản hồi của NLD về phương thức quản lý và chính sách của doanh nghiệp. Cải thiện sự trao đổi thông tin trong công việc giữa các cấp khác nhau.

*Thứ hai*, đối với NLD đánh giá thực hiện công việc giúp NLD thừa nhận thành tích của mình có đúng hay không? Ngoài ra, NLD hiểu và tự cải tiến khả năng làm việc của mình cũng như thay đổi để phù hợp với mong muốn của tổ chức. NLD sẽ nhận được sự giúp đỡ từ tổ chức và người quản lý để có những điều chỉnh, thay đổi phù hợp với vị trí công việc của họ và mục tiêu của tổ chức. Sự thấu hiểu giữa người quản lý và NLD sẽ tạo điều kiện tốt cho

công việc của cả hai bên. Các nhà quản lý sẽ có những quyết định kịp thời và chính xác hơn, NLĐ do vậy cũng có những điều chỉnh thay đổi kịp thời về cách thức làm việc cũng như hành vi, thái độ mà từ đó nâng cao năng suất lao động, hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

#### 1.1.2.2 Ý nghĩa của đánh giá thực hiện công việc:

- Đánh giá sự hiệu quả của hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức:

So sánh các kết quả ĐGTHCV sau các chu kỳ đánh giá của tổ chức, ta sẽ rút ra được hiệu quả của các quyết định nhân sự trong tổ chức đó. Nếu lãnh đạo công ty có những chính sách phù hợp thì ở chu kỳ đánh giá sau sẽ thu được những kết quả đánh giá khả quan hơn do NLĐ nỗ lực hơn trong công việc cũng như do họ được sắp xếp, bố trí vào vị trí phù hợp hơn với năng lực của mình và được khen thưởng, kỷ luật một cách công bằng.

- Làm căn cứ cho các hoạt động nhân sự khác trong tổ chức:

Sau khi tiến hành ĐGTHCV, cán bộ chuyên trách nguồn nhân lực của tổ chức sẽ tập hợp được những kết quả đánh giá về quá trình làm việc, hoạt động của NLĐ, những mặt đạt được và những điểm yếu của họ. Đó chính là những căn cứ để giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn, giúp bộ phận quản lý nguồn nhân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được những thắng lợi của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng, thăng tiến, đào tạo...kiểm điểm mức độ đúng đắn của các hoạt động đó, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp.

- Khuyến khích, tạo động lực cho NLĐ:

Nếu ĐGTHCV được tiến hành một cách đúng đắn, khoa học và công bằng sẽ tạo động lực cho NLĐ cải tiến đạo đức và hành vi làm việc của mình theo hướng tích cực. Ngược lại, nếu một tổ chức không thực hiện quá trình ĐGTHCV hoặc tiến hành đánh giá một cách hời hợt dựa trên sự đánh giá chủ

quan của người đánh giá thì NLĐ có thể sẽ được hưởng các đãi ngộ như nhau hoặc chỉ căn cứ theo thâm niên, chức vụ hoặc theo ý muốn chủ quan của người đánh giá bất kể kết quả THCV của họ như thế nào. Như vậy sẽ làm sai lệch kết quả THCV của NLĐ, làm giảm động lực làm việc của họ, tạo ra tâm lý ỷ lại, không nỗ lực phấn đấu trong công việc. Vấn đề đặt ra với mọi tổ chức là xây dựng và quản lý hệ thống đánh giá có tác dụng hoàn thiện sự THCV của NLĐ và tạo động lực cho họ làm việc tích cực.

- Là cơ sở tăng cường sự trao đổi thông tin giữa NLĐ và người quản lý cấp trên:

Khi tiến hành ĐGTHCV, người đánh giá thường là cấp trên trực tiếp của NLĐ. Việc thực hiện đánh giá sẽ giúp những người quản lý này hiểu rõ hơn về nhân viên của mình. NLĐ cũng sẽ có cơ hội để tiếp xúc với lãnh đạo thông qua quá trình phản hồi kết quả đánh giá. Đồng thời việc sử dụng hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với NLĐ có ảnh hưởng rất lớn trong việc xây dựng và phát triển đạo đức, bầu không khí tâm lý - xã hội trong các tập thể lao động.

## **1.2 Những yếu tố ảnh hưởng đến việc đánh giá thực hiện công việc trong một cơ quan, tổ chức.**

### **1.2.1 Trình độ chuyên môn của cán bộ phòng nhân sự:**

Trách nhiệm chính trong việc thực hiện các hoạt động đánh giá là người lãnh đạo trực tiếp hoặc người được giao trách nhiệm thực hiện phỏng vấn đánh giá, tuy nhiên cán bộ chuyên trách nguồn nhân lực là nhân tố có ảnh hưởng quyết định. Bởi phòng nhân sự là nơi tham mưu cho ban lãnh đạo lập ra các tiêu chuẩn đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, xây dựng bảng biểu, lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá, kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các bộ phận trong tổ chức, tổng

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

### **1.2.2 Trình độ của người đánh giá:**

Người đánh giá có kinh nghiệm và trình độ cao trong công tác đánh giá thì giảm bớt khả năng mắc phải các lỗi trong đánh giá, vì thế kết quả đánh giá cũng trở nên chính xác hơn.

### **1.2.3 Nhận thức và thái độ của cán bộ quản lý và nhân viên đối với công tác đánh giá :**

Nếu như tại các cơ quan, doanh nghiệp vấn đề ĐGTHCV thực sự được coi trọng, thu hút được sự quan tâm chú ý của cán bộ lãnh đạo và nhân viên thì các kết quả đánh giá thực hiện công việc thường rõ ràng, chi tiết, mang tính phân loại cao, do đó nó cũng dễ dàng phát huy tác dụng giúp các hoạt động quản lý nhân sự khác được thực hiện một cách có hiệu quả.

### **1.2.4. Việc ứng dụng các kết quả đánh giá vào các quyết định nhân sự của công ty:**

Quá trình ĐGTHCV chỉ thực sự có ý nghĩa khi những kết quả đánh giá thu được, được sử dụng vào các chế độ lương, thưởng, đãi ngộ hay kỷ luật mà công ty dành cho NLD và làm nền tảng cho các hoạt động nhân sự khác như: chiến lược tuyển dụng, đào tạo và phát triển, điều chỉnh các bản phân tích công việc cho phù hợp...tại công ty đó. Nếu việc sử dụng các kết quả đánh giá không được coi trọng, không được áp dụng vào các chế độ, chính sách cho NLD thì quá trình ĐGTHCV trong công ty đó sẽ chỉ diễn ra một cách hình thức và chiếu lệ.



### **1.3. Các yêu cầu và các lỗi cần tránh đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc.**

#### **1.3.1 Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc**

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống ĐGTHCV phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Tính phù hợp: Các tiêu thức được xây dựng trong hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý của tổ chức, phục vụ được mục tiêu quản lý. Bên cạnh đó, phải có sự liên hệ mật thiết giữa các yếu tố chủ yếu của công việc đã được xác định thông qua phân tích công việc với các chỉ tiêu đánh giá được thiết kế trong phiếu đánh giá.

- Tính nhạy cảm: Trong hệ thống đánh giá đòi hỏi có các công cụ đo lường để có khả năng phân biệt được những người hoàn thành tốt công việc và những người không hoàn thành tốt công việc.

- Tính tin cậy: Thể hiện ở sự nhất quán của đánh giá. Hệ thống đánh giá phải đảm bảo kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá khác nhau về một NLD duy nhất phải thống nhất với nhau về cơ bản.

- Tính được chấp nhận: Các hệ thống đánh giá trong các cơ quan, doanh nghiệp phải được NLD chấp nhận và ủng hộ.

- Tính thực tiễn: Ngoài các tính trên, các phương tiện đánh giá cũng cần phải được thực hiện một cách đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng đối với NLD và người quản lý để có thể được sử dụng rộng rãi trên thực tế.

#### **1.3.2 Các lỗi cần tránh trong đánh giá thực hiện công việc**

Khi đã xây dựng được một hệ thống đánh giá đáp ứng được tất cả các yêu cầu trên nhưng có thể khi tiến hành đánh giá thì lại không hiệu quả, không thực hiện các mục tiêu đề ra do khi đánh giá chúng ta đã mắc phải các lỗi chủ quan. Vì vậy, khi tiến hành đánh giá thực hiện công việc chúng ta cần tránh các lỗi này:

\* Lỗi thiên vị: người đánh giá sẽ mắc lỗi này khi họ yêu mến, ưa thích một NLD nào đó hơn những người khác. Để hạn chế lỗi này đòi hỏi người đánh giá phải xem xét mọi khía cạnh liên quan đến kết quả THCV của NLD, cần tránh để bị cảm giác đó chi phối khi đánh giá.

\* Lỗi thiên kiến: ý kiến đánh giá của người đánh giá có xu hướng chỉ dựa vào một đặc điểm nào đó của NLD và làm cơ sở đánh giá cho các điểm khác.

*Lỗi thiên kiến xảy ra thường do các nguyên nhân sau:*

- Sự phù hợp về tính cách, sở thích.
- Ấn tượng về bên ngoài
- Ấn tượng năng lực
- Sự đối nghịch giữa người lãnh đạo và nhân viên.

*Để tránh lỗi thiên kiến người đánh giá cần:*

- Quan tâm đến sự khác nhau giữa các tiêu chí đánh giá
- Xem xét các khía cạnh có liên quan đến hiệu quả làm việc.

\* Lỗi xu hướng trung bình: những người đánh giá ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác nên thường có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức trung bình.

Nguyên nhân chủ yếu là:

- Tiêu chí thực hiện công việc không rõ ràng, mang tính chung chung.
- Do quan điểm của người quản lý nếu công việc của nhân viên không có gì nổi trội thì tất cả đều là trung bình.

\* Lỗi thái cực: lỗi này dễ xảy ra khi người đánh giá tỏ ra quá nghiêm khắc hoặc quá dễ dãi trong đánh giá.

Nguyên nhân chủ yếu là:

- Do người đánh giá hay so sánh các tiêu chí đánh giá với bản thân mình
- Do đánh giá cá nhân NLD thông qua tập thể.

- Người đánh giá yêu cầu quá cao đối với nhân viên của mình.

\* Lỗi định kiến do tập quán văn hoá: ý kiến của người đánh giá rất dễ bị sai lệch do ảnh hưởng của tập quán văn hoá bản thân. Muốn khắc phục được lỗi này thì đòi hỏi người đánh giá phải có sự hiểu biết nhiều hơn về tập quán văn hoá của các vùng khác nhau.

\* Lỗi thành kiến: Người đánh giá có xu hướng đánh giá theo cảm tính chủ quan của mình nếu không ưa thích một tầng lớp hay một nhóm người nào đó. Đây là lỗi rất dễ mắc phải. Vì thế, để khắc phục người đánh giá cần thu thập nhiều thông tin hơn, sử dụng các tiêu chí đánh giá khác nhau để đánh giá một cách khách quan.

\* Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất: khi đánh giá, người đánh giá có thể bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất của NLD. Để hạn chế lỗi này, người đánh giá cần lập riêng hồ sơ cho từng nhân viên để ghi lại những hành vi điển hình của từng NLD, cả những hành vi tốt và chưa tốt.

## **1.4 Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc**

### **1.4.1 Các yếu tố cơ bản của một hệ thống đánh giá thực hiện công việc**

DGTHCV cần được xây dựng theo một hệ thống nhất định để có thể đảm bảo được việc thực hiện các mục tiêu quản lý đề ra. Thông thường hệ thống đánh giá gồm ba yếu tố cơ bản sau:

#### **1.4.1.1 Các tiêu chuẩn thực hiện công việc**

Là yếu tố quan trọng, yếu tố cơ sở để xem hệ thống có hoạt động không, là mốc tiêu chuẩn tiến hành so sánh mức độ hoàn thành của NLD, tiêu chuẩn càng rõ ràng càng tốt. Tiêu chuẩn thực hiện công việc được xây dựng khi tổ chức tiến hành phân tích công việc nên tiêu chuẩn phải phản ánh được khía cạnh, nhiệm vụ NLD phải làm trong công việc thực hiện. Tiêu chuẩn gồm hai mặt định lượng và định tính để đánh giá nhiều mặt của quá trình thực hiện

công việc, tiêu chuẩn rõ ràng, dễ hiểu, dễ giải thích. Ở đây, chúng ta sử dụng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

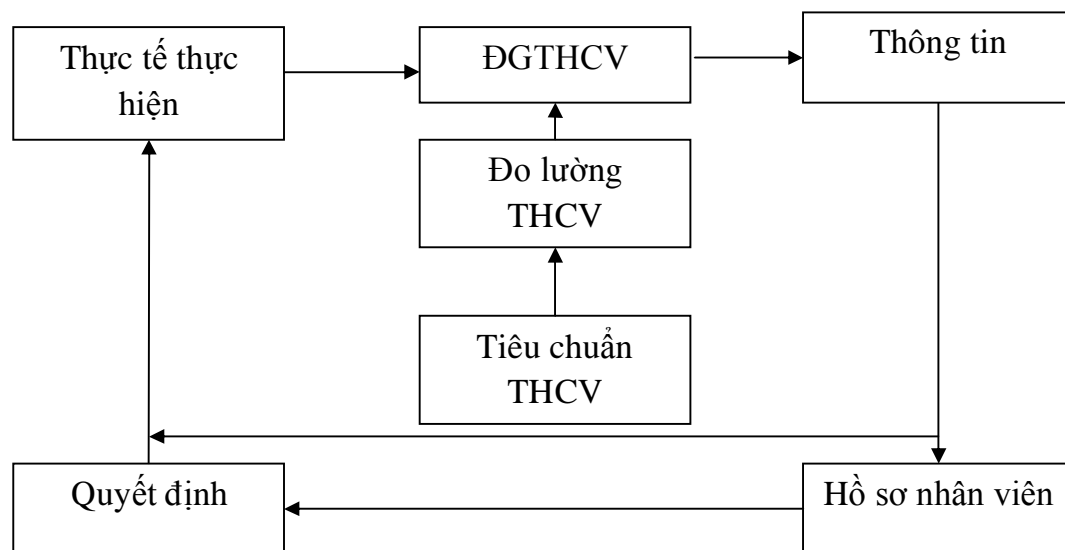
#### *1.4.1.2 Đo lường sự thực hiện công việc với các tiêu thức trong tiêu chuẩn*

Đây là yếu tố trung tâm của hệ thống đánh giá. Để đo lường phải lựa chọn phương pháp khoa học phù hợp với tính chất công việc trong tổ chức và đối với khía cạnh hệ thống đo lường. Đo lường phải xác định các văn bản đánh giá cho từng phương pháp, phải xuất phát từ bản mô tả công việc. Khi sử dụng đo lường thực hiện công việc phải đưa ra các kết luận về mức độ hoàn thành công việc của NLD theo mức độ “tốt”, “khá”, “trung bình”, hay “yếu”, “kém” việc thực hiện công việc của NLD. Trong toàn bộ tổ chức, cần xây dựng được một công cụ đo lường chuẩn và có sự nhất quán sao cho các nhà quản lý đều sử dụng những tiêu chí đánh giá đó một cách có hiệu quả và có thể so sánh giữa các tiêu chí, hay giữa những NLD trong các phòng ban khác nhau. Muốn đánh giá thực hiện công việc chính xác thì ngoài việc xây dựng các tiêu thức đánh giá phù hợp còn phải dựa vào việc thiết kế các phiếu đánh giá cho từng phương pháp đánh giá được lựa chọn, tùy thuộc vào mục đích đánh giá và bản chất công việc của NLD. Thực hiện phân tích công việc chính là hướng dẫn chủ yếu cho sự lựa chọn và thiết kế đó.

#### *1.4.1.3 Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá:*

Thông tin phản hồi cho NLD: thông qua cuộc phỏng vấn đánh giá mang tính chất chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và NLD vào cuối chu kỳ đánh giá. Qua đó, người quản lý đưa ra những nhận xét cho nhân viên, chỉ ra phương hướng cho NLD có thể cải tiến hiệu quả làm việc trong tương lai. Mặt khác, nó giúp cho NLD có cơ hội bộc lộ quan điểm về các khía cạnh trong công việc, trong đánh giá với người quản lý của tổ chức.

Sau khi tiến hành phản hồi, báo lại thông tin phản hồi cho bộ phận nhân sự, để bộ phận nhân sự tổng hợp lại kết quả đánh giá và trình ban giám đốc duyệt



Hình 1.1: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của ĐGTHCV<sup>2</sup>

#### 1.4.2 Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc:

Để đánh giá thực hiện công việc một cách có hiệu quả và chính xác doanh nghiệp cần xây dựng và lựa chọn cho mình một phương pháp đánh giá phù hợp. Tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh cũng như mục tiêu của tổ chức tổ chức có thể sử dụng một cách kết hợp và có lựa chọn những phương pháp sau đây:

##### 1.4.2.1 Phương pháp đánh giá thang đo đồ họa:

Đây là phương pháp truyền thống và được sử dụng phổ biến nhất. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về THCV của đối tượng đánh giá trên ý kiến chủ quan của mình theo thang đo từ thấp tới cao.

<sup>2</sup> ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (chủ biên), Giáo trình quản trị nhân lực, Nxb ĐH KTQD Hà Nội, năm 2007.

Các tiêu thức đánh giá bao gồm các chỉ tiêu liên quan trực tiếp đến công việc và các chỉ tiêu không liên quan trực tiếp đến công việc.

Phương pháp này thích hợp áp dụng đánh giá cho những công việc mang tính chất chung, phù hợp với nhiều loại công việc, có thể dùng cho nhiều nhóm lao động. Nhưng nếu là công việc mang tính chất riêng biệt thì các chỉ tiêu của phương pháp này sẽ không thể hiện rõ được điều đó. Ngoài ra, các thang đo đồ họa cũng dễ bị ảnh hưởng nhiều bởi lỗi do chủ quan như lỗi thiên vị, thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình...

#### *1.4.2.2 Phương pháp danh mục kiểm tra:*

Trong phương pháp này cần thiết kể một danh mục các câu mô tả về các hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của NLD.

Phương pháp này dễ thực hiện, phù hợp với những công việc có chỉ tiêu rõ ràng do kết quả đánh giá được biểu hiện cụ thể bằng điểm. Tuy nhiên, phương pháp đánh giá này cũng chỉ phù hợp cho các công việc có tính chất chung chung, không phản ánh đặc thù riêng của từng loại công việc. Thường áp dụng cho các ngành dịch vụ như: hàng không, khách sạn, các vị trí lễ tân...

#### *1.4.2.3 Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng:*

Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải ghi lại theo cách mô tả những hành vi có hiệu quả và những hành vi không có hiệu quả trong thực hiện công việc của NLD theo từng yếu tố của công việc.

Phương pháp này thuận lợi cho việc phản hồi thông tin cho NLD trong THCV và ra quyết định. Ngoài ra, hạn chế các lỗi do chủ quan. Thường được sử dụng nhiều trong ngành luật, kế toán...

NLD có thể cảm thấy không thoải mái khi biết người quản lý ghi lại những hành vi yếu kém của mình.

#### 1.4.2.4. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi:

Đây là phương pháp kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Phương pháp này được mô tả chính xác hơn bởi các hành vi cụ thể.

Phương pháp này phù hợp cho các công việc có đặc trưng riêng biệt, người đánh giá có thể quan sát trực tiếp được chứ không phải đánh giá qua các nhận thức chủ quan. Nhưng dùng phương pháp này thì tốn thời gian và chi phí.

#### 1.4.2.5 Các phương pháp so sánh:

Đây là nhóm các phương pháp có cùng bản chất là đánh giá thực hiện công việc của từng NLD dựa trên so sánh sự thực hiện công việc của từng người với những bạn cùng làm việc trong bộ phận. Sự so sánh này thường dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình làm việc của từng NLD.

Phương pháp này đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, rất có tác dụng ra các quyết định như lương, thưởng, thăng tiến đối với NLD. Tuy nhiên, phương pháp này dễ dẫn đến phạm các lỗi như thiên vị, thành kiến...Việc cung cấp thông tin phản hồi với NLD cũng bị hạn chế, không có tác dụng khuyến khích sự hợp tác và đoàn kết trong tập thể lao động.

Phương pháp so sánh có các loại sau:

- Phương pháp xếp hạng
- Phương pháp phân phối bắt buộc
- Phương pháp cho điểm
- Phương pháp so sánh cặp

#### 1.4.2.6 Phương pháp bản tường thuật:

Đây là phương pháp trong đó người đánh giá sẽ viết một văn bản về tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Về điểm mạnh, điểm yếu, các tiềm

năng của họ cũng như gợi ý về các biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc của nhân viên.

#### 1.4.2.7 Phương pháp “Quản lý bằng mục tiêu”:

Trong phương pháp này, người lãnh đạo bộ phận cùng với NLD xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của NLD và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Phương pháp này nhấn mạnh vào các kết quả mà NLD cần đạt được chứ không phải vào các hoạt động THCV và do đó nó có tác dụng nâng cao sự chịu trách nhiệm bản thân NLD đối với công việc.

*Nhược điểm của quản trị theo mục tiêu:*

- Khi lãnh đạo đề ra các mục tiêu không phù hợp, quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian.

- Quản trị theo mục tiêu thường quá chú trọng vào các mục tiêu đo lường được do đó có thể làm giảm chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.

- Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành.

*Để thực hiện được phương pháp này, người lãnh đạo và nhân viên phải thống nhất với nhau về:*

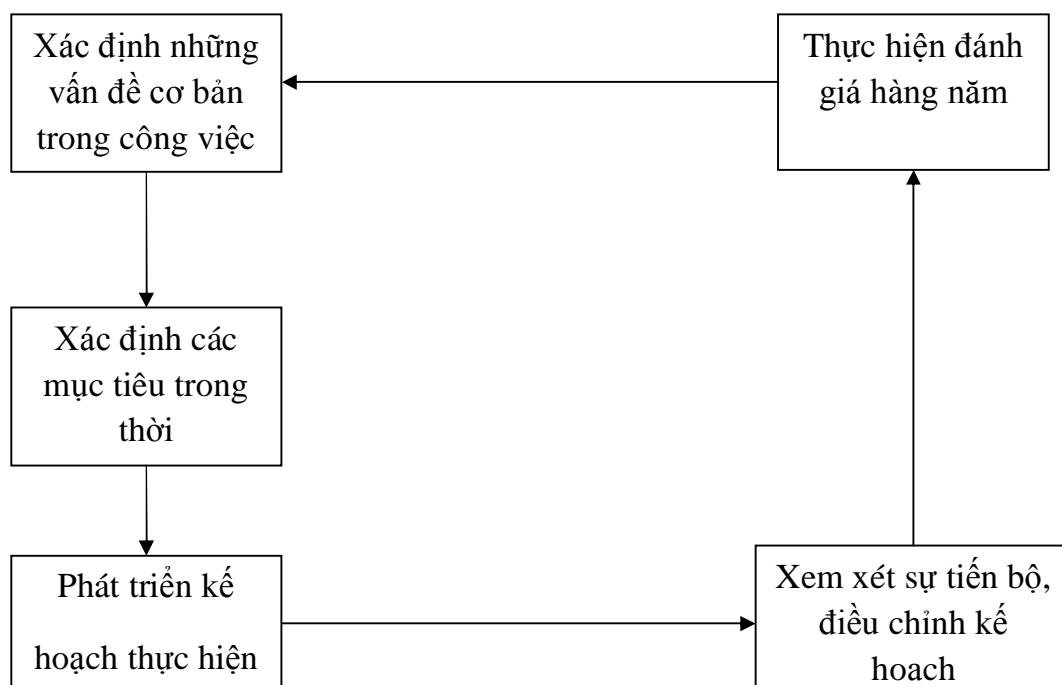
- Các yếu tố chính trong công việc của nhân viên

- Các mục tiêu cụ thể cần đạt được cho từng yếu tố của công việc trong chu kỳ đánh giá đã định trước.

- Xây dựng một kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu đó.

- Cuối kỳ, người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên.





Hình 1.2: Quá trình quản trị theo mục tiêu<sup>3</sup>.

### 1.4.3 Tổ chức thực hiện một chương trình đánh giá thực hiện công việc.

#### 1.4.3.1 Xác định mục đích của ĐGTHCV:

Nhà quản lý cần xác định mục đích của công tác ĐGTHCV của công ty mình, bởi mục đích đánh giá là cơ sở để cho doanh nghiệp xác định việc lựa chọn phương pháp và chu kỳ đánh giá. Mục đích đánh giá được sử dụng để đo lường sự thực hiện công việc của NLD, ra những quyết định về tiền lương, tiền thưởng hay ra các quyết định nhân sự khác như đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, tuyển dụng, bố trí, sắp xếp lao động...

#### 1.4.3.2 Xác định và xây dựng các tiêu chí đánh giá

Để đánh giá thực hiện công việc trước tiên chúng ta phải xác định các tiêu chí được dùng để đánh giá. Bao gồm:

<sup>3</sup> TS. Trần Kim Dung, Giáo trình quản trị nhân sự.

- Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu cho từng nhân viên khác nhau. Mỗi công việc khác nhau, nội dung đánh giá sẽ khác nhau.

- Thiết lập các tiêu chí đánh giá chung cho tất cả các nhân viên. Bao gồm:

- + Thực hiện nội quy
- + Tinh thần hợp tác, hỗ trợ
- + Tinh thần, thái độ làm việc
- + Tính sáng tạo
- + Khả năng phát triển

Trên thực tế, việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc không phải là dễ dàng. Có hai cách để xây dựng các tiêu chuẩn:

- Chỉ đạo tập trung: người lãnh đạo bộ phận viết các tiêu chuẩn và phổ biến cho NLD để thực hiện. Cách này có ưu điểm là đơn giản, không tốn nhiều thời gian nhưng có nhược điểm là các tiêu chuẩn được xây dựng mang nặng tính chủ quan của người lãnh đạo bộ phận, không thu thập được ý kiến đóng góp của NLD.

- Thảo luận dân chủ: NLD và người lãnh đạo bộ phận cùng bàn bạc để đưa ra quyết định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Có thể tiến hành theo ba bước như sau:

Bước 1: Người lãnh đạo động viên và thu hút các nhân viên dưới quyền vào việc xây dựng tiêu chuẩn và phổ biến cách viết các tiêu chuẩn đó cho họ.

Bước 2: Mỗi nhân viên dự thảo tiêu chuẩn cho công việc của mình và nộp bản dự thảo cho người lãnh đạo.

Bước 3: Người lãnh đạo thảo luận với từng nhân viên về các tiêu chuẩn dự thảo để đi đến thống nhất về các tiêu chuẩn cuối cùng.

Các làm này phức tạp hơn nhưng thu hút được NLD vào việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc và do đó có ý nghĩa quan trọng đối với sự ủng hộ và tự nguyện thực hiện các tiêu chuẩn đó.

#### 1.4.3.3. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá:

Chúng ta đã biết có rất nhiều phương pháp ĐGTHCV thực hiện công việc khác nhau, mỗi phương pháp có những ưu điểm và nhược điểm nhất định. Tùy thuộc vào mục đích của đánh giá và mục tiêu của quản lý mà tổ chức có thể lựa chọn phương pháp và thiết kế nội dung của phương pháp đánh giá cho phù hợp.

#### 1.4.3.4. Lựa chọn người đánh giá:

Thông thường, người lãnh đạo trực tiếp là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, một số cán bộ, nhân viên, cá nhân khác cũng thường được lựa chọn làm người đánh giá với nhiều phương án kết hợp khác nhau như bạn cùng làm việc, người dưới quyền của người được đánh giá, bản thân NLD hoặc cũng có thể là những khách hàng, bạn hàng của NLD. Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp thường là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác để tham khảo.

#### 1.4.3.5. Xác định chu kỳ đánh giá:

Chu kỳ đánh giá thường được các tổ chức quy định là 6 tháng hoặc 1 năm hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc. Lý thuyết và thực tế quản lý cho thấy không nên quy định chu kỳ dài hơn 1 năm và cũng không nên quá ngắn. Nếu chu kỳ quá dài sẽ không bắt kịp sự thay đổi của công nghệ cũng như sự phát triển của nền kinh tế còn nếu quá ngắn có thể sẽ gây ra sự biến đổi quá lớn trong thực hiện công việc của NLD có ảnh hưởng không tốt tới quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

#### 1.4.3.6 Đào tạo người đánh giá:

Đây là khâu rất quan trọng để đảm bảo hiệu quả của đánh giá vì người đánh giá là người đưa ra quyết định cuối cùng về sự thực hiện công việc của NLD nó có ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả đánh giá. Vì vậy, người đánh giá cần được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá và mục đích của đánh giá; hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá. Có thể sử dụng hai hình thức để đào tạo người đánh giá:

+ Cung cấp các văn bản hướng dẫn: cách này có ưu điểm là nhanh chóng cung cấp các thông tin về hệ thống đánh giá cho người đánh giá và ít tốn kém nhưng cũng có nhược điểm là kiến thức trang bị không đầy đủ có thể dẫn tới sai lầm khi đánh giá.

+ Tổ chức các lớp đào tạo: cách này khắc phục được những nhược điểm của cách trên nhưng thường mất thời gian và tốn kém.

#### 1.4.3.7 Phỏng vấn đánh giá:

Đây là một cuộc nói chuyện 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; cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự; các tiềm năng trong tương lai của họ và các biện pháp để hoàn thiện sự thực hiện công việc đó.

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

#### 1.4.3.8 Hoàn tất hồ sơ đánh giá:

Sau khi đã tiến hành các bước trên chúng ta cần hoàn tất hồ sơ đánh giá, bao gồm những việc sau:

- Khen ngợi lại các thành tích của NLĐ. Hỏi xem điều gì làm cho họ đạt được thành tích như vậy, qua đó tiếp tục tạo điều kiện để nhân viên có thể hoàn thành tốt hơn nữa công việc của họ.

- Trường hợp NLĐ thừa nhận các điểm yếu, hỏi họ xem nguyên nhân là gì, qua đó giúp họ khắc phục những điểm yếu đó.

## 1.5 Sự cần thiết của đánh giá thực hiện công việc

### 1.5.1 Tầm quan trọng của ĐGTHCV với công tác quản lý

Một hệ thống ĐGTHCV hiệu quả là chiến lược quan trọng giúp cho nhà quản lý hiểu hơn về NLĐ. Thông qua kết quả đánh giá, nhà quản lý không những nắm được kết quả, hiệu quả THCV của NLĐ mà còn phần nào hiểu được ý thức thái độ của họ trong khi làm việc, những tác động chủ quan, khách quan đến quá trình làm việc của NLĐ. Hơn nữa, thông qua thông tin phản hồi với NLĐ, nhà quản lý sẽ dễ dàng hơn trong việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá và mức độ phù hợp với công việc cho từng NLĐ, nhanh chóng giải quyết những khó khăn, vướng mắc trong công việc và đưa ra định hướng kịp thời. Bằng cách thể hiện sự quan tâm đúng mức nhưng không chỉ đạo quá sát sao, để NLĐ được tự do phát huy khả năng, cán bộ quản lý sẽ tạo được sự niềm tin nơi đội ngũ nhân viên. Và chính sự tin tưởng này của nhân viên đối với công ty nói chung và cán bộ quản lý nói riêng là yếu tố quan trọng giúp giữ chân, thu hút người tài, phát triển doanh nghiệp.

Hệ thống ĐGTHCV không chỉ có ý nghĩa như một cần thiết tất yếu trong doanh nghiệp, đòi hỏi NLĐ phải thực hiện vì lợi ích thiết thực của nó mà còn là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự khác trong doanh nghiệp như: hoạt động phân tích công việc, tuyển dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, bố trí và sắp xếp lao động, quan hệ lao động...

### **1.5.2 Môi quan hệ giữa ĐGTHCV với các hoạt động QTNL khác**

ĐGTHCV nằm trong chuỗi các hoạt động quản lý nhân sự hiệu quả của nhà quản lý. Các hoạt động này giúp doanh nghiệp thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực.

#### *1.5.2.1 Với phân tích công việc:*

Nhà quản trị muốn ĐGTHCV hiệu quả thì phải dựa trên cơ sở của phân tích công việc mà cụ thể ở đây là các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, bản tiêu chuẩn công việc. Ngược lại thông qua ĐGTHCV, người lãnh đạo sẽ có những điều chỉnh hợp lý để phân tích công việc cho NLD đạt được hiệu quả cao nhất.

#### *1.5.2.2 Với tuyển mộ, tuyển chọn:*

Kết quả ĐGTHCV của doanh nghiệp là một trong những cơ sở giúp nhà quản lý xem xét, so sánh giữa khả năng THCV của NLD với khối lượng công việc cần phải hoàn thành, từ đó đưa ra quyết định có nên tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn hay không? Ngược lại, những ứng viên có trình độ cao được tuyển chọn sẽ có khả năng THCV tốt hơn. Điều này có tác động rất lớn tới kết quả ĐGTHCV và làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. ĐGTHCV giúp cho doanh nghiệp thấy được những hạn chế trong việc thực hiện công việc của NLD, từ đó định hướng được chất lượng của nguồn lao động cần tuyển. Nhờ đó, tuyển mộ tuyển chọn được NLD có trình độ chuyên môn phù hợp với công việc và thực hiện công việc có hiệu quả hơn.

#### *1.5.2.3 Với bố trí và sắp xếp lao động*

ĐGTHCV sẽ cho biết việc bố trí và sắp xếp lao động của doanh nghiệp đã thực sự hợp lý hay chưa. Qua đó sẽ giúp cho các nhà quản lý hoàn thiện công tác bố trí, sắp xếp lao động của công ty mình.

Vậy làm thế nào để biết phải bố trí NLD vào vị trí công việc nào để họ phát huy được hết khả năng của mình cho doanh nghiệp hay vị trí công việc này đã phù hợp với họ hay chưa? họ có đảm nhiệm được nhiệm vụ đó hay không?... kết quả ĐGTHCV sẽ trả lời cho những câu hỏi đó dựa trên các tiêu chí trong bảng đánh giá, cân đối giữa yêu cầu của công việc và năng lực, nguyện vọng của NLD. Dựa vào đó nhà quản lý sẽ đưa ra được các quyết định nên thăng chuyển, đề bạt hay giáng chức sao cho hợp lý nhất. Tuy nhiên, nếu kết quả ĐGTHCV luôn ở mức yếu kém liên tục trong một thời gian dài, không thể đào tạo thêm được nữa thì thôi việc là biện pháp cuối cùng.

#### *1.5.2.4 Với hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:*

Kết quả ĐGTHCV tác động trực tiếp đến chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: lựa chọn đối tượng đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo: đào tạo lại, đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn để bố trí, sắp xếp vào vị trí phù hợp hay đơn giản là để nâng cao trình độ, năng lực làm việc cho NLD...

ĐGTHCV đóng vai trò trọng tâm trong công tác đào tạo và phát triển vì nó giúp xác định chính xác những điểm yếu và hạn chế của NLD, từ đó xác định được nhu cầu cần bồi dưỡng kiến thức, xây dựng chương trình đào tạo có hiệu quả, thực sự đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Hơn nữa, ĐGTHCV còn giúp đánh giá được năng lực tiềm ẩn cũng như khả năng thăng tiến trong tương lai của NLD.

Tuy nhiên, không phải cứ đào tạo là giúp cho NLD nâng cao hiệu quả công việc, cũng như không phải cứ thiếu kỹ năng, trình độ chuyên môn thấp là nguyên nhân cho việc không hoàn thành nhiệm vụ của NLD. Đôi khi nguyên nhân thực sự của vấn đề lại nằm ở khối lượng công việc được giao

quá nhiều, mục tiêu đặt ra quá cao. ĐGTHCV chính là chìa khoá giúp cho nhà quản lý nhận thấy được điều này.

#### 1.5.2.5 Với 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 NLĐ 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 NLĐ. Nhưng liệu những công sức, sự đóng góp mà NLĐ bỏ ra có được trả công tương xứng hay không? Thông qua ĐGTHCV, mức độ đóng góp của NLĐ 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 NLĐ làm việc chăm chỉ hơn, tăng động lực và sự gắn bó của họ đối với doanh nghiệp. ĐGTHCV là cơ sở để tổ chức xây dựng chế độ trả lương, thưởng, phúc lợi... cũng là cơ sở để ra các quyết định về tiền lương như tăng, giảm lương...

#### 1.5.2.6 Với quan hệ lao động:

Kết quả ĐGTHCV là căn cứ để giải quyết bất bình, kỷ luật lao động một cách chính xác, thực hiện tốt nội quy lao động của tổ chức.



## **CHƯƠNG 2:**

### **PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH VKX**

#### **2.1. Giới thiệu tổng quan về công ty TNHH VKX**

##### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển công ty TNHH VKX**

- *Tên và địa chỉ của công ty*

Tên pháp định: Công ty TNHH VKX

Tên quốc tế: **Vietnam Korea Exchange Co, LTD.**

Trụ sở chính: 139 đường Ngọc Hồi, Hoàng Liệt, Hoàng Mai, Hà Nội

Điện Thoại: 84-4-38611370

Fax:84-4-386-11231

Website: [www.vkx.com.vn](http://www.vkx.com.vn)

- *Quá trình hình thành:* Công ty VKX được thành lập theo giấy phép số 893/GP cấp ngày 21 tháng 6 năm 1994 của Ủy ban Nhà Nước về Hợp tác và Đầu tư và các giấy phép điều chỉnh: số 893/GPĐC1 cấp ngày 16/07/1996; số 893/GPĐC2 cấp ngày 18/09/2002, số 893/GPĐC3 cấp ngày 07/05/2004; số 893/GPĐC4 cấp ngày 893/GPĐC5 cấp ngày 22/02/2006; số 893/GPĐC6 cấp ngày 30/06/2006 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư; Giấy chứng nhận đầu tư số: 011022000147 do UBND Thành phố Hà nội cấp ngày 4/7/2008.

##### 2.1.1.1 Các nhà đầu tư:

❖ Tập Đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam (VNPT)      góp 50% vốn.

❖ LG-Nortel Co., Ltd. Hàn Quốc      góp 40% vốn.

❖ LG international Corp. (LGI) Hàn Quốc      góp 10% vốn.

Tổng số vốn đầu tư đăng ký của doanh nghiệp 10.000.000 USD.

### 2.1.1.2 Lĩnh vực hoạt động :

- Sản xuất, lắp ráp phần cứng và phần mềm của các hệ thống tổng đài điện tử kỹ thuật số dung lượng từ 10.000 số trở lên và các hệ thống tổng đài điện tử thông tin di động kỹ thuật số công nghệ CDMA có khả năng cung cấp Multimedia, sử dụng trong mạng thông minh (IN) và mạng số đa dịch vụ băng rộng (B-ISDN).

- Sản xuất, lắp ráp các loại điện thoại di động và cố định, các loại hệ thống và thiết bị đa phương tiện, thiết bị đo lường – điều khiển tự động ...

- Sản xuất, lắp ráp phần cứng và phần mềm các hệ thống tổng đài, và các thiết bị mạng thế hệ mới; nghiên cứu, phát triển, sản xuất và kinh doanh các phần mềm máy tính, các giải pháp mạng và hệ thống, các dịch vụ công nghệ thông tin khác có liên quan.

### 2.1.1.3 Quá trình phát triển của công ty:

- Năm 1994, Công ty VKX được thành lập theo Giấy phép của Ủy ban Nhà nước về Hợp tác và Đầu tư với số vốn đầu tư là 4.000.000 USD.

- Từ năm 1995, với tổng đài STAREX-VK đầu tiên nối mạng tại Bắc Ninh, VKX đã trưởng thành trong nội địa và thế giới ( với tổng giá trị 4.000.000 Đô-la Mỹ, xuất khẩu tới thị trường Châu Âu), cung cấp được gần 400.000 số thuê bao.

- Công ty VKX đã xuất sang Hàn Quốc phần mềm cải tiến tính năng hoạt động của hệ thống tổng đài STAREX-VK trị giá 200.000 Đô-la Mỹ.

- Công ty đã nghiên cứu, hoàn thiện đưa vào sản xuất tổng đài vệ tinh kiểu mới RSE của hệ thống tổng đài STAREX-VK phù hợp với mạng viễn thông Việt Nam

- Đến nay, Công ty VKX đã đưa vào hoạt động trên hệ thống viễn thông của Việt Nam 13 hệ thống tổng đài lớn ( với tổng dung lượng gần 2 triệu lines).

- Tháng 7/1996 tăng vốn lên 7.000.000 USD. Tháng 9/2002 tăng vốn lên 10.000.000 USD và kéo dài thời hạn liên doanh từ 10 năm lên 20 năm.
- Năm 1999: Triển khai giao diện V5.2 và thiết bị truy nhập STARDLC-750 cho tổng đài VK của mạng VNPT.
- Tháng 6/1999: Nhận chứng chỉ ISO 9001 và nhận bằng khen của Chính phủ, khánh thành tòa nhà chính của công ty.
- Năm 2000: Triển khai thiết bị WLL công nghệ CDMA cho mạng VNPT.
- Tháng 6 năm 2004: Đón nhận Huân chương lao động hạng 3 của Nhà nước; Khai trương dây chuyền SMT.
- Năm 2005: Thí nghiệm thành công thiết bị truy nhập MSAN TAM CS1000 tại Việt Nam.
- Tháng 3/2006 xuất khẩu lô hàng SLT đầu tiên sang Philippine.
- Năm 2007: Triển khai thí nghiệm thành công thiết bị NGN tại Việt Nam.
- Tháng 4/2008: Khai trương Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển với quy mô trên 300 nhân sự; chuyên viên nghiên cứu, phát triển và kinh doanh các phần mềm cho các hệ thống tổng đài và thiết bị mạng thế hệ mới; các phần mềm máy tính, các giải pháp mạng và hệ thống, các dịch vụ công nghệ thông tin khác có liên quan.
- Tháng 7 năm 2008 đổi tên thành công ty TNHH VKX

#### 2.1.1.4 Nhiệm vụ sản xuất và kinh doanh của công ty

##### ❖ **Kinh doanh**

- Tổng đài nội bộ PABX (từ năm 2005)
- Điện thoại cố định DECT có tính năng nhắn tin (năm 2007)
- Tổng đài dung lượng nhỏ ARIASOHO (48 số max.)
- Tổng đài dung lượng vừa ipLDK100/300/600

- Năng lực cung cấp
  - Sản phẩm nhập khẩu trực tiếp từ Thái lan
  - Công nghệ sản xuất LG-Nortel
- ❖ **Sản xuất**
  - Lắp ráp:
    - Dây chuyền TMT (từ năm 1994)
    - Dây chuyền SMT (từ năm 2002)
    - Dây chuyền SLT 1 (từ năm 2005)
    - Dây chuyền SLT 2 & Auto-insert machine (từ năm 2007)
  - Năng lực sản xuất:
    - Hệ thống truy nhập TAM: **500,000** thuê bao/năm
    - Hệ thống tổng đài di động CDMA 2000-1x: **400** BSC-BTS/năm
    - Máy điện thoại cố định: **1 triệu** máy/năm (xuất khẩu chiếm **90%**)
  - Đo kiểm chất lượng & Sửa chữa:
    - Dây chuyền Kiểm tra Nguyên liệu đầu vào (ICT)
    - Dây chuyền Kiểm tra Chức năng Module (FBT)
    - Dây chuyền Kiểm tra Hệ thống (STP)
- ❖ **Dịch vụ kĩ thuật**

*(cho các hệ thống tổng đài cố định và di động và các hệ thống thông tin)*

  - Khảo sát
  - Lắp đặt
  - Bảo trì - Bảo dưỡng
  - Sửa chữa (chiếm tỷ lệ **80%**)
- ❖ **Nghiên cứu và phát triển (R&D)**
  - Nghiên cứu & Phát triển phần cứng và phần mềm tổng đài
  - Các dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng viễn thông

- Các hệ thống phần mềm quản lý (Công thông tin giáo dục, Thông tin trực tuyến...)

#### 2.1.1.5 Thị trường khách hàng-sản phẩm của công ty VKX

##### ❖ **Thị trường trong nước**

- VNPT (tổng đài cố định): ~ **2.000.000** thuê bao
- Sfone (CDMA 2000-1x): **500.000** thuê bao
- Máy điện thoại cố định: **300.000** máy
- Máy điện thoại DECT SMS: **8.000** máy
- Tổng đài nội bộ PABX: > **300** hệ thống cho các doanh nghiệp

nhỏ, các dự án khu chung cư, tòa nhà cho thuê, ngân hàng, khách sạn,...

##### ❖ **Thị trường xuất khẩu**

- Philippines: **200.000** máy điện thoại cố định
- Hàn quốc: **350.000** máy

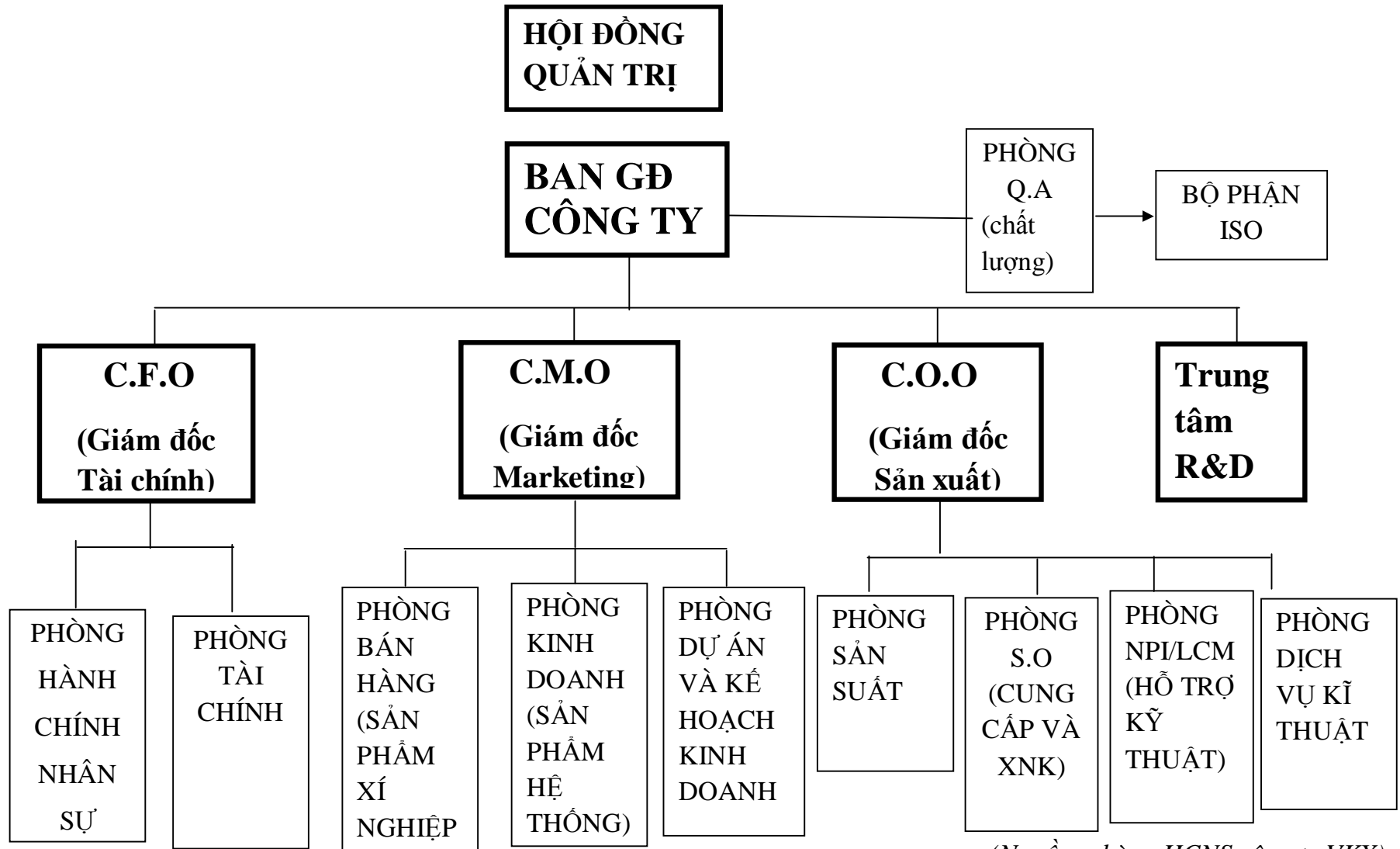
##### ❖ **Thị trường tương lai:**

- Châu Âu : Nga, Italy, Rumani, Hy Lạp
- Châu Mỹ: Cuba, Braxin
- Châu Á: Pakistan, Indonesia, Malaysia

#### **2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy – Chức năng từng bộ phận.**

##### 2.1.2.1 Sơ đồ tổ chức bộ máy:(Bảng 2.1)

**Bảng 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty VKX**



(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)

### 2.1.2.2 Chức năng và nhiệm vụ các bộ phận và phòng:

#### **Đại hội đồng cổ đông:**

Bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất của Công ty, được tổ chức hoạt động theo quy định của Pháp luật và Điều lệ Công ty.

#### **Hội đồng quản trị:**

Là cơ quan quản lý của Công ty có toàn quyền nhân danh Công ty quyết định các vấn đề quan trọng liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty. Hội đồng quản trị của Công ty TNHH VKX gồm những thành viên ở Tập Đoàn Bru Chính Viễn Thông Việt Nam (VNPT) và LG-Nortel Co., Ltd. Hàn Quốc. Hội đồng quản trị có quyền và nghĩa vụ giám sát Giám đốc điều hành, Phó giám đốc và những người quản lý khác trong Công ty. Quyền và nghĩa vụ của HĐQT do Pháp luật và điều lệ Công ty, các quy chế nội bộ của công ty và nghị quyết Đại hội đồng cổ đông quyết định.

#### **Ban kiểm soát:**

Là cơ quan do Đại hội đồng cổ đông bầu ra, có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong hoạt động quản lý của Hội đồng quản trị, hoạt động điều hành kinh doanh của Giám đốc; trong ghi chép sổ kế toán và báo cáo tài chính. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng quản trị và Giám đốc.

#### **Ban giám đốc công ty:**

Ban giám đốc công ty VKX gồm Giám đốc và Phó giám đốc đại diện cho hai bên đối tác liên doanh. Ban giám đốc có quyền hạn cao nhất trong mọi vấn đề liên quan tới việc quản lý các hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty VKX.

Nhiệm vụ của Ban giám đốc là:

- Thiết lập và duy trì Hệ thống quản lý chất lượng của công ty theo đúng tiêu chuẩn ISO 9001 và mục tiêu sản xuất kinh doanh của công ty.

- Tổ chức các buổi xem xét của lãnh đạo để rà soát sự thích hợp liên tục và hiệu quả của hệ thống chất lượng.

- Đề ra chính sách và mục tiêu chất lượng phù hợp với định hướng của Hội đồng quản trị.

***Đại diện lãnh đạo về chất lượng:***

- Xây dựng và thành lập HĐQTCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

- Vận hành có hiệu quả, duy trì và thường xuyên xem xét để hoàn thiện hệ thống chất lượng này. Lập kế hoạch và tổ chức các buổi đánh giá nội bộ, chỉ định người chịu trách nhiệm kiểm tra việc thực hiện và hiệu quả của các hành động khắc phục.

- Thu thập và tổng kết báo cáo về hồ sơ khiếu nại của khách hàng. Lập báo cáo tổng kết trình bày trong các buổi xem xét của lãnh đạo.

- Đại diện cho ban Giám đốc công ty trong làm việc và giao dịch với các tổ chức chứng nhận trong nước và quốc tế.

***CFO ( Chief Financial Officer)-Giám đốc Tài Chính***

- Quản lý phòng Hành chính Nhân sự và phòng Tài chính

- Là cầu nối giữa LGN và VKX trong công tác tài chính, kinh doanh.

- Phối hợp với CMO và COO trong việc thực hiện các định hướng chiến lược.

***CMO ( Chief Marketing Officer)-Giám đốc Marketing***

- Quản lý phòng Dự án & kế hoạch kinh doanh, phòng Bán hàng enterprise (sản phẩm xí nghiệp) và phòng Bán hàng carrier (sản phẩm hệ thống).

- Quản lý bán hàng, marketing, kế hoạch kinh doanh và các dự án mới.

- Phối hợp với CMO và COO trong việc thực hiện các định hướng chiến lược.

***COO (Chief Operating Officer)-Giám đốc Sản Xuất***



- Quản lý phòng Sản xuất, phòng dịch vụ kỹ thuật, phòng SO, NPI/LCM.

- Là cầu nối giữa LGN và VKX trong các công việc dịch vụ kỹ thuật và sản xuất.

- Phối hợp với CMO và CFO trong việc thực hiện các định hướng chiến lược.

***Trách nhiệm và quyền hạn của các cấp trưởng phòng:***

***❖ Trưởng phòng hành chính nhân sự chịu trách nhiệm:***

- Quản lý nghiên cứu đề xuất cung cấp nguồn nhân lực.

- Quản lý kế hoạch, tổ chức và theo dõi chương trình đào tạo.

- Phối hợp với trưởng các bộ phận quản lý việc đánh giá khả năng nhân viên.

- Tham gia trong các buổi xem xét của lãnh đạo và chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong phòng hành chính nhân sự.

- Quản lý vận hành mạng thông tin và trang web của công ty.

***❖ Trưởng phòng Enterprise Sales chịu trách nhiệm:***

- Quản lý các hoạt động về xét duyệt hợp đồng bán hàng.

- Lựa chọn các đối tác và nhà phân phối

- Xử lý các khiếu nại của khách hàng về phần kinh doanh.

- Phát triển các mục tiêu, chiến lược bán hàng. Quản lý các hoạt động quảng cáo, tổ chức hội nghị khách hàng, thu thập thông tin, ...

- Phối hợp với phòng kế toán quản lý A/R

- Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong phòng Bán hàng.

***❖ Trưởng phòng Bán hàng Hệ thống (Carrier Sales) chịu trách nhiệm:***

- Quản lý các hoạt động về xét duyệt hợp đồng bán hàng.

- Tuyển chọn các đối tác và nhà phân phối.

- Xử lý các khiếu nại của khách hàng về phần kinh doanh.
- Phát triển các mục tiêu, chiến lược bán hàng, Quản lý các hoạt động quảng cáo, tổ chức hội nghị khách hàng, thu thập thông tin, ...
- Phối hợp với phòng kế toán quản lý A/R
- Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong phòng Bán hàng.
- ❖ *Trưởng Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển chịu trách nhiệm:*
  - Quản lý các hoạt động nghiên cứu, phát triển, ứng dụng phần cứng và phần mềm cho các sản phẩm, thiết bị viễn thông.
  - Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển.
- ❖ *Trưởng phòng Sản xuất chịu trách nhiệm:*
  - Lập kế hoạch sản xuất và tổ chức sản xuất.
  - Phân công, điều động nguồn nhân lực phục vụ cho các hoạt động sản xuất, sửa chữa đáp ứng yêu cầu của khách hàng.
  - Quản lý kho sản phẩm, vật tư, phối hợp với SO lập yêu cầu, hợp đồng mua vật tư, dụng cụ cho sản xuất.
  - Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong Phòng sản xuất.
- ❖ *Trưởng phòng S.O:*
  - Lựa chọn nhà cung cấp.
  - Quản lý các hoạt động về xem xét kế hoạch, hợp đồng mua vật tư, dụng cụ cho sản xuất.
  - Quản lý hoạt động xuất, nhập khẩu.
  - Đảm bảo nguồn vật tư cho sản xuất, dịch vụ.
  - Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong phòng SO

❖ *Trưởng phòng Dịch vụ kỹ thuật:*

▪ Phân công điều động nguồn nhân lực phục vụ các công việc khảo sát, lập bản vẽ. Thi công lắp đặt phần cứng, cài đặt phần mềm, hòa mạng theo hợp đồng với khách hàng.

▪ Quản lý việc soạn thảo nội dung đào tạo và hướng dẫn cho khách hàng.

▪ Quản lý việc bảo dưỡng, các vật tư dự phòng cho tổng đài đang khai thác trên mạng.

▪ Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong phòng Dịch vụ kỹ thuật.

❖ *Trưởng phòng QA chịu trách nhiệm:*

▪ Phân công, điều động nguồn nhân lực phục vụ các hoạt động kiểm soát chất lượng sản phẩm từ khi nhập vật tư cho đến khi sản phẩm hoàn chỉnh.

▪ Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong phòng QA.

❖ *Trưởng phòng NPL/LCM chịu trách nhiệm:*

▪ Kiểm soát công việc hỗ trợ sản xuất, cải tiến sản phẩm, sản phẩm mới, tiêu chuẩn sản phẩm, vật tư cho sản xuất.

▪ Tham gia các buổi xem xét lãnh đạo, chịu trách nhiệm áp dụng hệ thống chất lượng trong phòng NPI/LCM.

### **2.1.3 Báo cáo kết quả tình hình sản xuất kinh doanh qua các năm:**

Bảng 2.2: Tóm tắt về tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
Doanh thu thuần (USD)	5 331 796,81	7 873 553,42	18 710 869,97	11 616 427,63	12 090 750,00
Tổng chi phí (USD)	4 929 440,22	7 087 180,61	17 227 363,90	10 700 351,63	11 236 375,00
Lợi nhuận trước thuế (USD)	402 356,59	786 372,81	1 483 506,07	916 076,00	854 375,00
Lợi nhuận sau thuế (USD)	362 120,97	707 389,97	1 322 606,92	825 940,10	768 937,5
Tổng số lao động (người)	86	93	139	178	302
NSLĐ (Trđ/người)	61 997,64	84 661,86	134 610,58	65 260,83	40 035,6

(Nguồn: phòng kế toán công ty VKX)

Sau 14 năm đi vào hoạt động, Công ty TNHH VKX đã đạt được những to lớn cả về doanh thu và lợi nhuận.

Từ bảng số liệu 2.2 cho thấy doanh thu thuần của công ty tăng liên tục trong các năm từ 5 331 796,81 USD năm 2004 lên 7 873 553,42 USD năm 2005. Doanh thu đạt cao nhất năm 2006 với 18 710 869,97 USD là do năm 1996 công ty có dự án cung cấp tổng đài cho các tỉnh trị giá 13 triệu USD.

Lợi nhuận sau thuế của công ty cũng tăng dần theo các năm và đến năm 2006 đạt lợi nhuận cao nhất là 1 322 606,92 USD. Năm 2008 lợi nhuận sau thuế chỉ đạt 768 937,5 USD thấp hơn năm 2007 là 57 002,6 USD là do năm 2008 công ty định hoàn thành dự án trị giá 2 triệu USD nhưng chưa thực hiện được phải chuyển sang năm 2009.

Tuy mới thành lập năm 2008, doanh thu của sản xuất phần mềm là 1,7 triệu USD chiếm tỷ trọng là 13% doanh thu cả năm

Doanh thu của công ty tăng nhưng nếu so sánh về doanh thu tính theo đầu người thì doanh thu bị giảm do một số nguyên nhân chủ yếu sau:

- Thị trường về sản phẩm có sự thay đổi theo xu hướng các sản phẩm có lợi nhuận cao giảm dần. Doanh thu đối với sản phẩm phần cứng giảm.
- Nhân sự của công ty tăng nhiều trong năm 2008 do việc thành lập Trung tâm nghiên cứu phát triển (90 người).

Bên cạnh đó do những khó khăn về chi phí đầu vào tăng cao (lạm phát, khủng hoảng kinh tế và tài chính tại các thị trường trọng điểm). Nguyên vật liệu sản xuất của VKX chủ yếu là nhập khẩu, do vậy bị ảnh hưởng về chi phí tăng giá nguyên vật liệu cũng như giá vận chuyển. Giá nguyên vật liệu tăng lên trong khi đó giá thành sản phẩm chỉ được phép giữ nguyên hoặc giảm.

Sản phẩm điện tử có nhiều linh kiện khác nhau được nhập từ các nhà cung cấp khác nhau, chính vì vậy việc đồng bộ giữa các khâu nhập nguyên vật liệu là rất quan trọng, nó ảnh hưởng tới toàn bộ quá trình sản xuất nhất là

trong điều kiện ngành sản xuất các linh kiện điện tử của nước ta hầu như chưa có.

#### **2.1.4 Đặc điểm cơ cấu lao động công ty VKX**

**Bảng 2.3: Báo cáo chi tiết tình hình nhân sự cụ thể công ty VKX đầu năm 2009***(Đơn vị: Người)*

<b>Nội dung</b>	<b>Mgt</b>	<b>HCNS</b>	<b>Tài chính</b>	<b>ENT Sales</b>	<b>CAR Sales</b>	<b>Proj/Biz.</b>	<b>Service Eng.</b>	<b>Pro.</b>	<b>SO</b>	<b>NPI/LCM</b>	<b>QA</b>	<b>R&amp;D</b>	<b>Tổng</b>
Giám đốc	1												1
Phó GD	1												1
CFO	1												1
COO	1												1
CMO	1												1
Trưởng p. R&D	1												1
Trợ lý giám đốc	1												1
General Manager		1	1		1	1	1	1		1			7
Deputy G. Manager												1	1
Manager		1	1	2		4	4	1	1		1	3	18
Thư ký		1		1	2		4	3		2		4	17
Nhân viên/kỹ sư		4	6	4	4	2	18	4	9	2	3	82	138
Kỹ thuật viên							2	7			2		11
Công nhân		13					4	79			7		103
<b>Tổng CNV</b>	7	20	8	7	7	7	33	95	10	5	13	90	302

*(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)*

Qua bảng số liệu 2.3 ta thấy tổng số lao động tại thời điểm hiện tại của công ty là 302 người trong đó thì chiếm tỉ lệ cao nhất là nhân viên, kỹ sư (138 người), tiếp đến là lao động công nhân (với 108 người) và dự tính sẽ còn tiếp tục tăng trong năm nay trước nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Năm 2009 là năm mà công ty LG-Nortel sẽ bắt đầu chuyển giao công nghệ nên cần tuyển số lượng lớn kỹ sư tin học, điện tử viễn thông cho trung tâm nghiên cứu và phát triển để nhanh chóng nắm bắt công nghệ.

Trong 302 lao động của công ty năm 2008 thì lao động trực tiếp sản xuất (gồm nhân viên, kỹ sư và công nhân) chiếm 252 người, tương đương với tỉ lệ 83.44%. Còn lao động quản lý gián tiếp chiếm 50 người tương đương 16.56%. So với các năm trước thì tỉ lệ lao động trực tiếp trên lao động gián tiếp ngày càng tăng, sự phụ thuộc của lao động gián tiếp vào lao động trực tiếp ngày càng giảm. Điều đó cho thấy đây thực sự là sự chuyển biến cơ cấu lao động theo hướng tích cực nhằm giảm chi phí phải trả cho đội ngũ lao động quản lý, tăng chi phí cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

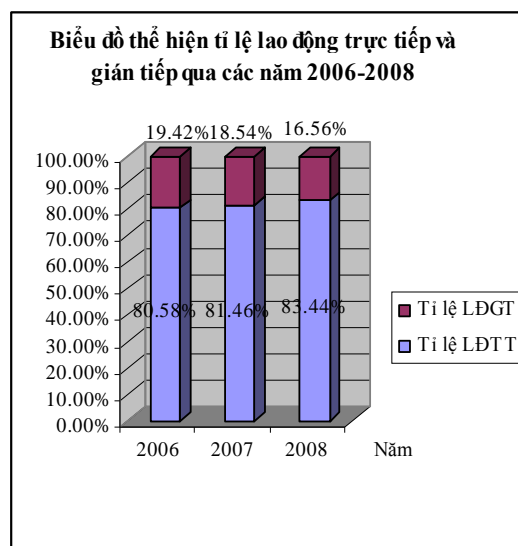
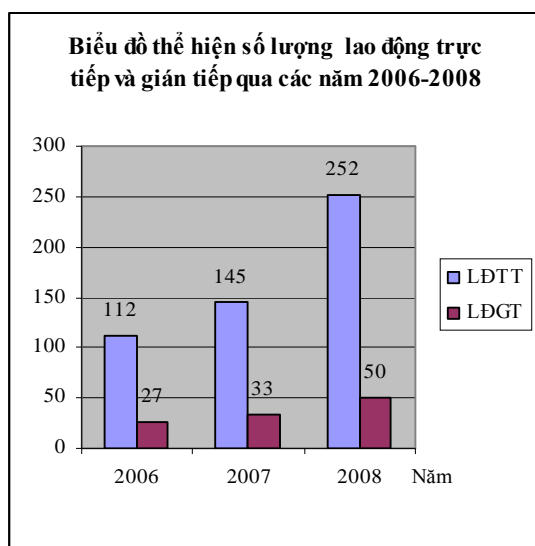
**Bảng 2.4: Tỉ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2006-2008**

(Đơn vị: Người)

Năm	2006		2007		2008	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
<b>LĐTT</b>	112	80.58	145	81.46	252	83.44
<b>LĐGT</b>	27	19.42	33	18.54	50	16.56
<b>Tổng</b>	139	100	178	100	302	100

(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)





**Biểu đồ 1: Cơ cấu lao động theo tỉ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp**

Tuy đã có chuyển biến tích cực trong việc tăng tỉ lệ lao động trực tiếp nhưng tỉ lệ lao động gián tiếp còn chiếm tỉ lệ khá cao, điều này ít nhiều sẽ gây cản trở cho sự phát triển của công ty, trong những năm tới cần có kế hoạch hạ thấp tỉ lệ này. Sau đây chúng ta sẽ xem xét cụ thể lao động của công ty qua vài năm trở lại đây.

**Bảng 2.5: Khái quát số lao động qua các năm**

(Đơn vị: Người)

Năm	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Số lao động	76	73	78	85	86	93	139	178	302

(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)

Ta thấy số lượng lao động của công ty đã liên tục tăng qua thời gian từ 76 người năm 2000 lên 139 người năm 2006 và đến 2008 đã là 302 người. Qua đó ta cũng thấy được sự phát triển mạnh mẽ của công ty cả về mặt quy mô và chất lượng. Đặc biệt là trong 3 năm gần đây từ năm 2006 trở lại đây tốc độ tăng lao động ở mức cao, trung bình ở mức 45-60%. Theo kế hoạch

của VKX thì năm 2009 sẽ tuyển dụng thêm 102 người chủ yếu là kỹ sư công nghệ thông tin và điện tử viễn thông cho trung tâm R&D. Và trong tương lai số lượng, chất lượng lao động sẽ ngày càng mở rộng phù hợp quy mô sản xuất kinh doanh và ngành thuộc lĩnh vực công nghệ cao.

**Theo cơ cấu lao động ta có thể phân tích các điểm sau:**

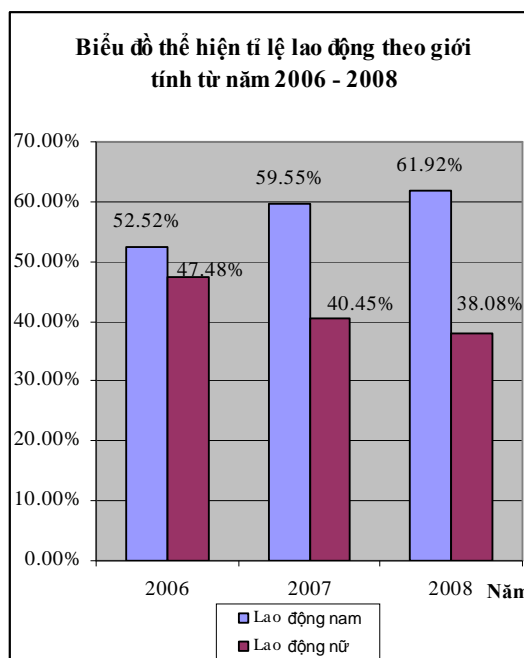
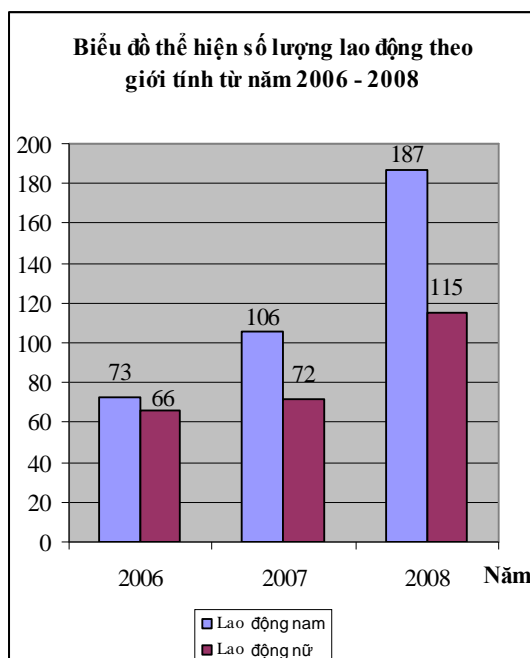
2.1.4.1 Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo giới tính (năm 2006-2008)**

(Đơn vị: Người)

Năm	2006		2007		2008	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Lao động nam	73	52.52	106	59.55	187	61.92
Lao động nữ	66	47.48	72	40.45	115	39.08
Tổng lao động	139	100	178	100	302	100

(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)



**Biểu đồ 2: Cơ cấu lao động theo giới tính**

Qua bảng 2.6 và biểu đồ 2 ta thấy qua các năm thì số lao động nam đều nhiều hơn lao động nữ và có xu hướng tăng nhanh. Đặc biệt, năm 2008 số lao động nam là 187 người chiếm 61.92% trong khi số lao động nữ chỉ là 115 người chiếm 39.08%. Điều này là hoàn toàn dễ giải thích vì đặc thù của ngành sản xuất này là khá vất vả, như công nhân có thể phải tăng ca, thêm giờ công việc cần sức mạnh cơ bắp, còn các kỹ sư phải nghiên cứu sản xuất phần mềm, lao động trí óc khá mệt mỏi và đặc biệt do yêu cầu công việc luôn phải đi công tác ở các tỉnh cách khá xa Hà Nội về mặt địa lý ( các dịch vụ bảo hành, bảo dưỡng vận hành...) là phù hợp hơn với nam giới. Còn nữ giới thì chủ yếu làm công việc nhẹ nhàng như nhân viên văn phòng hay lao công, tạp vụ.

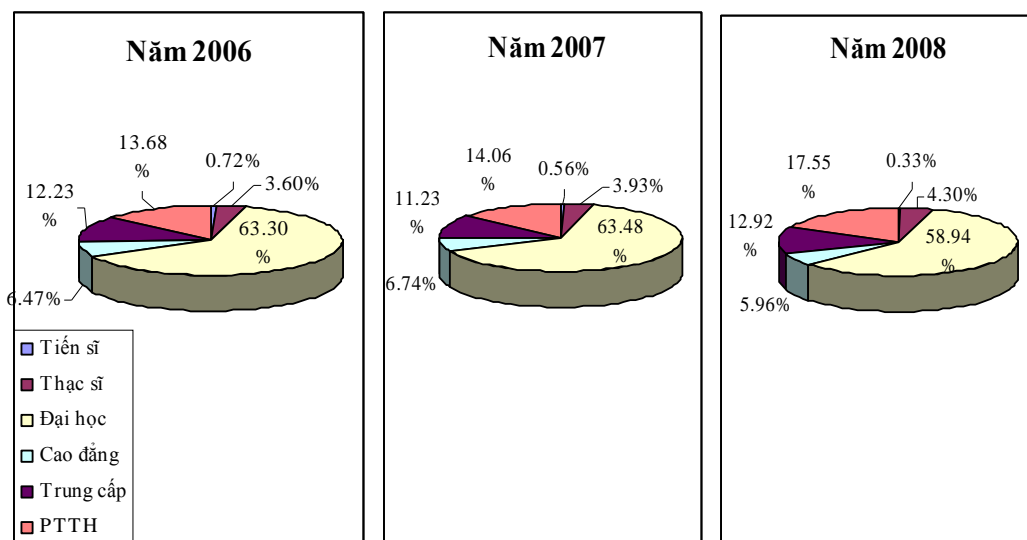
#### 2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo trình độ

**Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ (năm 2006-2008)**

(Đơn vị: Người)

Năm	2006		2007		2008	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Tiến sĩ	1	0.72	1	0.56	1	0.33
Thạc sĩ	5	3.6	7	3.93	13	4.3
Đại học	88	63.3	113	63.48	178	58.94
Cao Đẳng	9	6.47	12	6.74	18	5.96
Trung Cấp	17	12.23	20	11.23	39	12.92
PTTH	19	13.68	25	14.06	53	17.55
Tổng	139	100	178	100	302	100

(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)



**Biểu đồ 3: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo trình độ**

Qua bảng 2.7 và biểu đồ 3 ta thấy rằng không chỉ tăng về mặt số lượng mà chất lượng nguồn nhân lực của công ty cũng tăng cao. Trình độ học vấn có sự tăng cao đáng kể, năm 2008 trình độ đại học và trên đại học chiếm 192 người ( trong đó có 1 tiến sĩ, 13 thạc sĩ) chiếm 63.6% , trình độ trung cấp và cao đẳng là 57 người chiếm 18.9%, còn lại là trình độ PTTH 53 người, bộ phận này chủ yếu ở vị trí công nhân. Điều đó cũng cho thấy công ty rất chú trọng đến việc nâng cao chất lượng, đội ngũ cán bộ, nhân viên để phục vụ tốt cho chiến lược phát triển và kinh doanh của công ty. Ngoài ra, do tính chất công việc là sản xuất phần mềm, tổng đài viễn thông ... công nghệ cao và đặc biệt có khóa đào tạo cho nhân viên tại công ty mẹ- Hàn Quốc nên tỷ lệ kỹ sư, cử nhân, thạc sỹ cao là điều rất cần thiết.

2.1.4.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

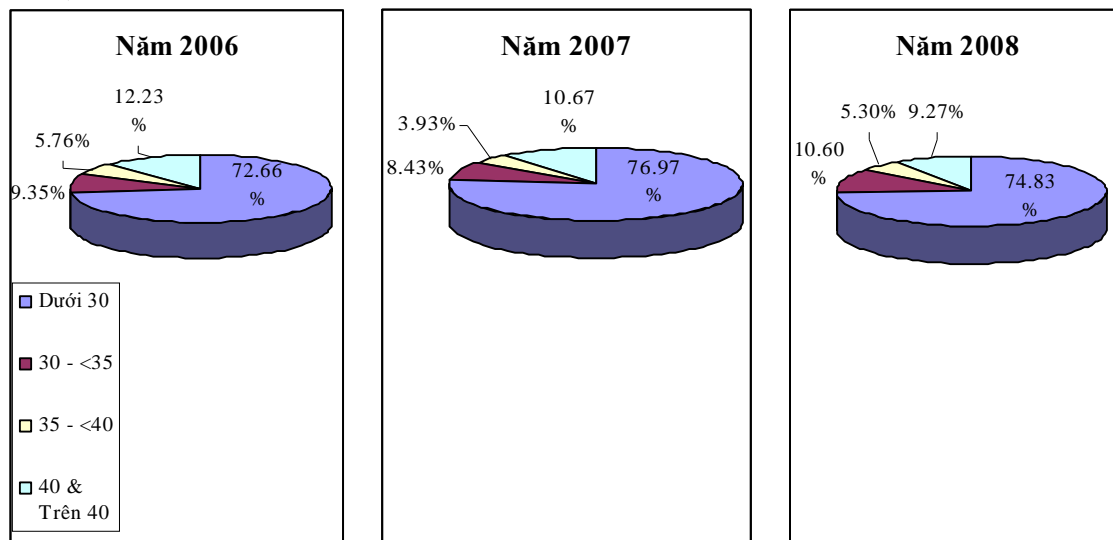
**Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi (2006-2008)**

(Đơn vị: Người)

Năm	2006		2007		2008	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Dưới 30	101	72.66	137	76.97	226	74.83
30 - <35	13	9.35	15	8.43	32	10.6
35 - <40	8	5.76	7	3.93	16	5.3
40 & Trên 40	17	12.23	19	10.67	28	9.27
Tổng	139	100	178	100	302	100

(Nguồn: phòng HCNS công ty

VKX)



**Biểu đồ 4: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động theo độ tuổi**

Bên cạnh các tiêu chí trên nguồn nhân lực của công ty còn được chia theo từng nhóm tuổi. Do lĩnh vực hoạt động sản xuất là ngành công nghệ cao và đang trong quá trình mở rộng quy mô nên đội ngũ nhân lực của công ty tương đối trẻ chủ yếu tập trung ở độ tuổi dưới 30 và có xu hướng tăng nhanh.

Năm 2008 độ tuổi dưới 30 là 226 người chiếm tỷ lệ 74,83%. Lực lượng lao động trẻ năng động nhiệt tình và có sức khỏe tốt, có khả năng tiếp thu tốt khoa học công nghệ mới đó là điều kiện thuận lợi để làm việc theo ca và nghiên cứu phát triển sản phẩm và rất phù hợp với công việc của công ty chuyên sản xuất các thiết bị công nghệ cao, tuy nhiên công nhân viên thuộc độ tuổi này thường yếu về mặt kinh nghiệm, đôi khi nôn nóng, công ty cần có kế hoạch đào tạo họ để sử dụng có hiệu quả cao nhất. Số lao động ở độ tuổi trên 40, chủ yếu là các cán bộ quản lý đây là đội ngũ giàu kinh nghiệm quản lý và sản xuất, mà những kinh nghiệm đó là rất cần thiết cho sự phát triển của công ty.

### 2.1.5 Công tác phân tích công việc tại Công ty TNHHVKX

Hiện tại công ty TNHHVKX đã xây dựng một hệ thống các văn bản phân tích công việc cho hầu hết các vị trí công việc nhưng còn sơ sài. Dưới đây là ví dụ về bản mô tả công việc cho vị trí trưởng nhóm nhân sự - phòng hành chính nhân sự :

<b>BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b> (JOB DESCRIPTION SHEET)	
<b>Tên phòng/ bộ phận</b> (Department)	Phòng hành chính – nhân sự
<b>Tên cá nhân</b> (Name)	Nguyễn Chí Nhân
<b>Chức vụ</b> (Title)	Trưởng nhóm (A. Manger)
<b>Tên người chỉ huy trực tiếp</b> (Manager's name)	Đào Bá Mừng
<b>Tên bộ phận dưới quyền</b>	Nhân sự

(Section under)	(Human Resource)
<p><b>Trách nhiệm</b>  <b>(ghi chi tiết công việc phải làm tương ứng với chức vụ)</b>            (Responsibility- the detail of your work relatively with your title)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Theo dõi quy trình ISO</li> <li>- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm</li> <li>- Theo dõi chấp hành nội quy công ty, xử lý kỷ luật lao động</li> <li>- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ</li> <li>- Báo cáo tình hình nhân sự, cập nhật sơ đồ tổ chức</li> <li>- Lập kế hoạch tuyển dụng, chuẩn bị quyết định tuyển dụng</li> <li>- Tổ chức giáo dục định hướng cho nhân viên mới</li> <li>- Lập và quản lý các chương trình đào tạo</li> <li>- Theo dõi hợp đồng lao động, soạn thảo hợp đồng lao động và thỏa thuận đào tạo nước ngoài</li> <li>- Xây dựng các chế độ chính sách nhân sự</li> </ul>

(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)

Có thể thấy bản mô tả công việc của NLD ở các vị trí vẫn chưa đầy đủ, còn sơ sài mới chỉ quy định trách nhiệm của NLD mà chưa có quyền hạn của NLD. Ngoài ra, còn thiếu một số các yếu tố khác như chưa quy định về điều kiện và môi trường làm việc hay các mối quan hệ trong công việc... Hơn nữa,

ở Công ty mới chỉ có bản mô tả công việc mà chưa có bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Điều này gây khó khăn không ít trong việc đánh giá sự thực hiện công việc của NLD.

## **2.2. Phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc**

### **2.2.1. Quan điểm về đánh giá thực hiện công việc của công ty**

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quan trọng và tồn tại trong tổ chức, bất kỳ tổ chức nào cũng cần đến đánh giá thực hiện công việc. Công ty TNHH VKX cũng không phải là ngoại lệ.

Đặc biệt đối với công ty TNHH VKX, đánh giá nội bộ nhằm mục đích đánh giá sự phù hợp của hệ thống, quá trình làm việc của toàn nhân viên công ty theo tiêu chuẩn, mục tiêu của công ty đã đề ra theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

- Là cơ sở để hoàn thiện tổ chức.
- Trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc để ta có chính sách thưởng phạt công bằng đúng đắn với từng cá nhân trong công ty nhằm kịp thời khen thưởng những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc được giao (thưởng, tăng lương, thăng chức...) và kịp thời răn đe kỉ luật với các cá nhân vi phạm.
- Đánh giá sự thực hiện công việc, năng lực làm việc của nhân viên, qua đó có những biện pháp nhằm cải tiến sự thực hiện công việc của NLD.
- Đánh giá để xác định nhu cầu về tuyển dụng, xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nhân lực...

Quan điểm của các cấp lãnh đạo trong công ty về cách thức quản lý nguồn nhân lực sao cho hiệu quả nhất chính là sự quản lý gắn liền với mặt tài chính. Khi mà thực tế hiện nay nguồn thu nhập chính và lớn nhất của NLD công ty là tiền lương, tiền thưởng thì cách thức quản lý này mang lại hiệu quả



rất lớn trong việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc ở mức tốt nhất mặc dù bản thân phương pháp vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Chính vì thế, mục đích lớn nhất của công tác ĐGTHCV tại công ty là căn cứ cho việc tính thưởng hàng tháng cho cá nhân và phòng, thưởng năm cũng như điều chỉnh mức lương tăng hoặc giảm theo kết quả đánh giá công việc 6 tháng và đánh giá năm của từng NLD.

Bên cạnh đó, bố trí và sắp xếp lao động cho hợp lý dựa trên kết quả đánh giá 6 tháng, đánh giá năm cũng là một mục đích khá quan trọng của công tác ĐGTHCV. Nó giúp cho công ty đảm bảo tốt nguyên tắc sử dụng “đúng người đúng việc”.

Mục đích cuối cùng của công tác ĐGTHCV đối với NLD tại công ty VKX đó là nhằm đào tạo và đào tạo lại cho NLD. Đây là một mục đích rất thiết thực và phổ biến đối với doanh nghiệp, nó giúp NLD và doanh nghiệp tránh được sự tụt hậu về kiến thức và kỹ năng.

Tuy công ty đã có nhận thức như trên và có ý thức xây dựng hệ thống đánh giá nhưng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX còn nhiều bất cập, còn gặp nhiều khó khăn. Giữa các cấp đánh giá, kỹ năng đánh giá là không như nhau, đánh giá giữa các phòng và các CxO có sự chênh lệch khá lớn. Hơn nữa, không có sự nhất quán trong đánh giá giữa các CxO với nhau. Chính vì sự chênh lệch trên, mà chưa có được sự chính xác trong quá trình đánh giá thực hiện công việc. Trong cùng một phòng, thì có thể so sánh được mức độ làm việc giữa những NLD với nhau, còn giữa các phòng khác nhau thì điều này chưa thể thực hiện được. Như vậy công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty VKX vẫn chưa tạo được hiệu quả và mục đích lớn nhất của nó đó là hoàn thiện quá trình thực hiện công việc của NLD, thúc đẩy NLD làm việc hiệu quả hơn và gắn bó với công ty.

## 2.2.2 Phân tích các yếu tố trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc

### 2.2.2.1 Đối tượng đánh giá

Đối tượng đánh giá của hệ thống ĐGTHCV là toàn bộ CBCNV công tác tại công ty. Đó là một khối lượng đối tượng đánh giá khá lớn (302 người tính đến ngày 31/12/2008) với những đặc thù công việc rất riêng. Vì vậy, NLĐ trong công ty được phân ra làm 3 đối tượng đánh giá chính bao gồm đối tượng là các trưởng phòng, nhân viên nói chung ( kỹ thuật viên, nhân viên, kỹ sư, thư ký tổ trưởng, trưởng nhóm) và công nhân, lái xe, bảo vệ, vệ sinh.

Hệ thống này không áp dụng cho những thành viên sau:

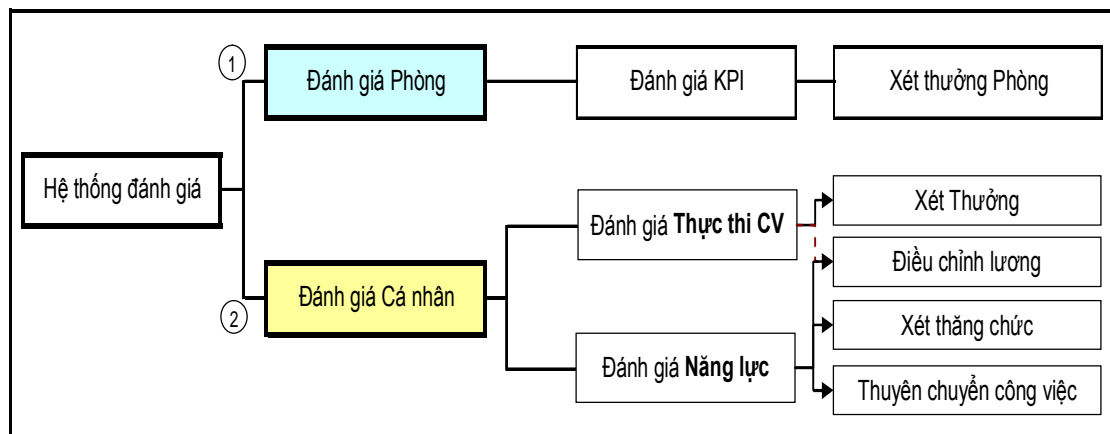
1. Trợ lý Giám đốc, CxO, Phó giám đốc, Giám đốc điều hành.
2. Thành viên mới có thời gian công tác tại VKX dưới 3 tháng.
3. Thành viên có quyết định chấm dứt HĐLĐ hoặc nghỉ việc trong thời gian đánh giá.
4. Các thành viên có thời gian tạm hoãn hợp đồng hay nghỉ dài (trừ nghỉ thai sản) trên 3 tháng trong kỳ đánh giá.

Trong trường hợp có sự chuyển công tác sang phòng làm việc khác:

Thời gian công tác	Phòng chịu trách nhiệm đánh giá	Phòng hỗ trợ đánh giá
< 3 tháng ở phòng cũ	Phòng mới	Phòng cũ
≥ 3 tháng ở phòng cũ	Phòng cũ	Phòng mới

Công ty TNHH VKX đang thực hiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc được tiến hành theo hai cấp độ đó là : đánh giá phòng và đánh giá cá nhân. Trong đó, đánh giá cá nhân được tiến hành theo hai phần đánh giá thực thi công việc và đánh giá năng lực.

**Bảng 2.9 : Hệ thống đánh giá thực hiện công việc**



(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)

Riêng đánh giá phòng được đánh giá trên mục tiêu KPI được lập từ đầu năm và có hướng dẫn thông báo riêng cho các trưởng phòng. Đánh giá cá nhân: tỉ trọng đánh giá cho thực thi công việc/ năng lực khác nhau giữa cấp quản lý và không quản lý và theo qui định như sau :

**Bảng 2.10 : Tỷ trọng đánh giá thực thi công việc/năng lực**

Cấp	Đánh giá thực thi công việc	Đánh giá năng lực
Cấp quản lý	60%	40%
Không quản lý	80%	20%

(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)

Trong đó:

Kết quả định kỳ (cấp quản lý) = đánh giá thực thi công việc x 60% + đánh giá năng lực x 40%

Kết quả định kỳ (cấp không quản lý) = đánh giá thực thi công việc x 80% + đánh giá năng lực x 20%

### 2.2.2.2 Thực trạng tiêu thức đánh giá thực hiện công việc của công ty

Hiện nay, các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại công ty VKX được xây dựng riêng biệt cho đánh giá thực thi công việc và đánh giá năng lực.

#### **\* Đối với đánh giá thực thi công việc:**

Kết quả đánh giá hàng tháng được dựa trên các tiêu chuẩn, tiêu chí sau:

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

Kết quả đánh giá thực thi công việc định kỳ được đánh giá dựa trên kế hoạch công việc được giao

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

#### **\* Đánh giá năng lực:**

A. **Với cấp quản lý:** (Trưởng phòng, trưởng nhóm, tổ trưởng... với vai trò quản lý) gồm các chỉ tiêu đánh giá sau:

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

hiện công việc...

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

- Kỹ năng quản lý và lãnh đạo.

**B. Với cấp không quản lý:** (Kỹ sư, nhân viên,...không có vai trò quản lý):

- Kỹ năng lập kế hoạch và triển khai công việc
- Kỹ năng giải quyết các vấn đề và ra quyết định.
- Khả năng thuyết trình, báo cáo.
- Tinh thần làm việc tập thể và kỹ năng trong giao tiếp với đồng nghiệp, với cấp trên...

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

(Lưu ý: không áp dụng đánh giá năng lực cho cấp công nhân, lái xe, bảo vệ.)

**C. Đối với công nhân, lái xe, vệ sinh và bảo vệ thì đánh giá theo các tiêu chí sau:**

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

Qua sự phân loại trên ta thấy công ty VKX đã xây dựng các tiêu chí đánh giá tương đối phù hợp với từng hình thức đánh giá và nó phản ánh được các mặt chính của quá trình THCV của NLD. Tuy nhiên, khi xây dựng tiêu

chuẩn cụ thể cho từng vị trí chức danh công việc thì tiêu chí ĐGTHCV ở trên là chưa rõ ràng. Tiêu thức đánh giá của công ty mang định tính mà chưa có định lượng nên khó đánh giá. Vẫn chưa có những tiêu chí như NLD phải hoàn thành nhiệm vụ mà người phụ trách giao và hoàn thành nhiệm vụ theo chức danh công việc của mình... Điều này cũng dễ thấy vì công ty chưa có bản phân tích công việc hoàn chỉnh nên khó có thể đưa ra tiêu chuẩn rõ ràng cho từng vị trí. Tuy trong bản ISO của Công ty cũng quy định rõ nhiệm vụ cho từng đối tượng, tuy nhiên chỉ quy định khối lượng công việc chứ chưa quy định đến chất lượng công việc. Các trưởng phòng, trưởng nhóm, tổ trưởng nắm được nhiệm vụ chung sau đó phân công công việc cho NLD trong phòng, nhóm theo từng tháng, tuy nhiên sự phân công này không thông qua một văn bản nào. Như vậy công ty không có quy định rõ ràng, cụ thể công việc cho từng vị trí. Điều này làm NLD chỉ biết mình phải làm những công việc theo chức danh công việc quy định và quản lý trực tiếp giao phó chứ phải làm tốt đến đâu thì không đề cập tới. Nếu NLD làm chưa tốt thì người quản lý cũng chỉ yêu cầu thực hiện lại, nếu vẫn không được thì yêu cầu người khác làm và cũng không ghi chép lại cụ thể. Điều này cũng làm cho ĐGTHCV khó khăn hơn. Với công nhân, công ty cũng đã xây dựng định mức cho họ nhưng thực tế, NLD không chỉ làm những công việc như trong định mức quy định mà thường phải vượt định mức. Sở dĩ như vậy vì công ty chưa phân tích lại công việc, chưa điều chỉnh lại bản định mức mới cho phù hợp với tình hình hiện tại mà vẫn sử dụng bản định mức cũ, dù bản định mức ấy dựa trên tình hình phân tích công việc từ những năm trước không còn phù hợp với thực tế hiện nay nữa.

Như vậy ta thấy nhiệm vụ theo chức danh công việc hay nhiệm vụ mà người lãnh đạo trực tiếp giao đều không quy định thành văn bản cụ thể, không quy định rõ thời gian thực hiện, chất lượng thực hiện... Vì thế NLD không có động lực để cố gắng hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất. Khi NLD không

có sự cố gắng thì họ sẽ không thể phát huy hết các khả năng của bản thân mình. Còn người lãnh đạo trực tiếp sẽ rất dễ nảy sinh tâm lý ngại phê bình, mà không có văn bản nào ghi chép lại nên khi ĐGTHCV người lãnh đạo thường chỉ dùng trí nhớ để đánh giá, thường đánh giá một cách chung chung. Điều này dẫn đến việc đánh giá còn mang tính chủ quan. Và đây cũng là một nguyên nhân khiến có sự đánh giá chênh lệch nhau khá lớn giữa các phòng và các CxO, hay giữa các CxO với nhau.

#### 2.2.2.3 Chu kỳ đánh giá

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

Đối với cấp trưởng phòng và các cấp cao hơn thì không phải thực hiện chu kỳ đánh giá nào. Riêng cấp trưởng phòng, thì kết quả đánh giá thực thi công việc và năng lực dựa vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của phòng (theo KPI).

Đối với tổ trưởng, trưởng nhóm, quản lý, thư ký, nhân viên, kỹ thuật viên, kỹ sư thì áp dụng đánh giá hàng tháng, đánh giá giữa năm và cuối năm (vào tháng 1 và tháng 7). Riêng tổ trưởng, trưởng nhóm và cấp quản lý sẽ không được nhận tiền thưởng hàng tháng do kết quả đánh giá hàng tháng.

Đối với công nhân, lái xe, bảo vệ, vệ sinh thì chỉ áp dụng đánh giá thực thi công việc hàng tháng. Kết quả đánh giá thực thi công việc cuối năm bằng trung bình kết quả đánh giá hàng tháng.

#### 2.2.2.4 Người đánh giá

Theo quy định, đánh giá sẽ bao gồm 3 vòng, cá nhân NLD được tự đánh giá mình sau đó cán bộ quản lý cấp trên sẽ đánh giá các nhân viên cấp dưới

theo đúng cấp quản lý của mình (bảng 2.11). Đối với công nhân, lái xe, bảo vệ và vệ sinh: không áp dụng vòng tự đánh giá. Điểm tự đánh giá chỉ để tham khảo cho người đánh giá. Riêng đánh giá giữa năm (6 tháng), điểm tự đánh giá được tính vào cùng điểm đánh giá của cấp trên. Riêng đối với phòng QA, BGĐ sẽ thực hiện đánh giá vòng 2 (không phải COO).

Cuối cùng là các phòng gửi kết quả đánh giá lên cho phòng HCNS, phòng HCNS báo cáo cho BGĐ để xin phê duyệt cuối cùng.

**Bảng 2.11: Các bước đánh giá**

[Tuthienbao.com](http://Tuthienbao.com)

Cấp	Các Vòng Đánh giá		
	Vòng 1	Vòng 2	Vòng cuối
<b>Quản lý</b> 1. Trưởng nhóm, tổ trưởng	Tự đánh giá	Trưởng phòng đánh giá và ký duyệt	CxO đánh giá và ký duyệt > Phòng HC NS báo cáo cho BGĐ để xin phê duyệt cuối cùng
2. Trưởng phòng	Tự đánh giá	CxO hoặc BGĐ (QA) đánh giá & ký duyệt	BGĐ đánh giá và ký duyệt
<b>Không quản lý</b> 1. MA, AM, Kỹ sư, nhân viên, kỹ thuật viên	Tự đánh giá	Giám sát trực tiếp đánh giá > Trưởng phòng kiểm tra và ký duyệt	CxO kiểm tra và ký duyệt > Phòng HC NS báo cáo cho BGĐ để xin phê duyệt cuối cùng
2. Công nhân, lái xe, bảo vệ, vệ sinh	Không áp dụng		

(Nguồn: phòng HCNS công ty VKX)

- Hệ thống đánh giá theo tháng chỉ có sự tham gia đánh giá của trưởng phòng hay trưởng nhóm/ bộ phận quản lý trực tiếp, nghĩa là đánh giá của cấp trên đối với cấp dưới.

- Đối với hệ thống ĐGTHCV giữa năm, và cuối năm người đánh giá bao gồm bản thân NLĐ, quản lý trực tiếp, trưởng phòng, và CxO. Đây là điểm khác biệt so với hệ thống đánh giá tháng (Riêng công nhân, lái xe, vệ sinh,



bảo vệ không áp dụng vòng tự đánh giá). Sự tham gia đánh giá của cá nhân NLD vừa góp phần làm tăng tính chính xác của kết quả đánh giá, vừa làm tăng ý thức trách nhiệm của NLD đối với công việc của mình. Đó là vì thực tế không ai khác hiểu rõ tình hình THCV của mình bằng chính bản thân.

#### 2.2.2.5. Phương pháp đánh giá

Hệ thống ĐGTHCV đang được sử dụng tại Công ty TNHH VKX được xây dựng dựa trên sự kết hợp của bốn phương pháp: phương pháp cho điểm các tiêu chí theo thang điểm trừ (được áp dụng với hệ thống ĐGTHCV theo tháng); phương pháp thang đo đánh giá đồ họa, là phương pháp đánh giá căn cứ trên ý kiến chủ quan của người đánh giá về sự THCV của NLD theo một thang đo từ thấp đến cao và phương pháp quản lý bằng mục tiêu, là phương pháp mà mỗi thành viên xây dựng kế hoạch công việc cá nhân cho 6 tháng và 1 năm, sau đó người đánh giá sử dụng mục tiêu đó để đánh giá cá nhân (áp dụng với hệ thống ĐGTHCV vào giữa năm và cuối năm cho cả đánh giá thực thi công việc và đánh giá năng lực); phương pháp phân phối bắt buộc (áp dụng với hệ thống đánh giá vào cuối năm)

Đặc biệt với phương pháp phân phối bắt buộc, NLD sẽ được xếp loại S, A, B, C, D để xác định mức hoàn thành công việc cá nhân dựa trên tổng điểm đánh giá của kỳ đánh giá (tháng, 6 tháng và cuối năm) theo một tỷ lệ phân phối nhất định (bảng 2.12). Tỷ lệ % số người cho từng loại đánh giá có thể được BGD điều chỉnh vào cuối hàng năm dựa trên kết quả kinh doanh. Cụ thể tỷ lệ cho loại đánh giá của năm 2008 được quyết định như sau:

**Bảng 2.12 : Định mức xếp loại NLD**

Xếp loại	Mức độ	Điểm	Tỷ lệ khống chế
Loại S	Xuất sắc	5	Tỷ lệ = 5% tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại A	Tốt	4 – 4,5	Tỷ lệ = 15% tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại B	Trung bình	3 – 3,5	Tỷ lệ = 60% tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại C	Dưới trung bình	2 – 2,5	Tỷ lệ = 15% tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại D	Kém	1 -1,5	Tỷ lệ = 5% tổng số người được đánh giá từng cấp

( Nguồn: Phòng HCNS công ty VKX)

Có thể nhận thấy phương pháp phân phối bắt buộc này có tác dụng lớn trong việc hạn chế lỗi xu hướng trung bình trong đánh giá. Thêm nữa, nó khiến NLD phải làm việc hết mình mới có thể đạt được bậc xếp loại mong muốn vì mỗi một bậc xếp loại được ấn định một tỷ lệ phần trăm nhất định trong tổng số người được đánh giá.

Thực tế, với việc sử dụng cả bốn phương pháp trên trong hệ thống ĐGTHCV đã góp phần hạn chế được đáng kể nhược điểm của nhau, vừa dễ hiểu, vừa dễ thực hiện đánh giá.

*\* Phương pháp đánh giá tháng*

Với hệ thống ĐGTHCV theo tháng, công ty áp dụng hai phương pháp đánh giá, đó là phương pháp đánh giá các tiêu chí theo thang điểm trừ và phương pháp phân phối bắt buộc. Nội dung đánh giá tháng của công ty bao gồm 6 tiêu chí:

- An toàn lao động

- Hoàn thành công việc

Với mỗi một NLD trong công ty, khối lượng công việc được cụ thể hóa thành nhiệm vụ thường xuyên và nhiệm vụ bất thường. Trong đó, nhiệm vụ thường xuyên là nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc áp dụng cho từng vị trí cụ thể của NLD. Còn nhiệm vụ bất thường là những nhiệm vụ mới, phát sinh thêm trong quá trình làm việc. Về nhiệm vụ bất thường, những nhân viên phòng bán hàng và nhân viên kỹ thuật là những người phải thực thi nhiều nhất do tính chất công việc đòi hỏi, đặc biệt là mỗi khi có sự cố về các trạm, đường truyền như bị nghẽn, hỏng, hoặc yêu cầu của khách hàng. Chính vì vậy, ngoài những nhiệm vụ công việc trong bản mô tả công việc còn có thêm một căn cứ đánh giá tiêu chí khối lượng công việc dựa trên phiếu giao nhiệm vụ cá nhân theo tuần.

**Bảng 2.13: Mẫu phiếu giao nhiệm vụ cá nhân theo tuần**

Tuần....tháng....,từ ngày..../..../ 200.. đến ..../..../ 200..

STT	Nội dung CV cụ thể (CV theo kế hoạch và đột xuất)	Thời gian thực hiện		Nhân viên tự đánh giá kết quả thực hiện	Cán bộ quản lý nhận xét, đánh giá
		Bắt đầu	Hoàn thành		
1					
2					
...					

• Kiến nghị đề xuất của cá nhân: .....

.....

• Nhận xét chung của cán bộ quản lý: .....

.....

**NGƯỜI THỰC HIỆN**

**CÁN BỘ QUẢN LÝ**

(Nguồn: Công ty TNHH VKX )

Với tiêu chí này, bắt buộc nhà quản lý phải phân chia khối lượng công việc thành từng mảng nhỏ và giao cho NLD thực hiện trong một khoảng thời gian giới hạn nhất định. Tuy nhiên không phải vị trí công việc nào cũng có thể phân rõ ràng ra như vậy, đặc biệt là với những nhân viên nghiệp vụ như nhân viên phòng hành chính, văn thư hay kế toán...Sẽ thực sự khó khăn để tính được tỷ lệ khối lượng công việc hoàn thành cho những nhân viên trên.

- Tinh thần tiết kiệm
- Tính chuyên cần
- Tinh thần làm việc nhóm
- Chấp hành quy định của công ty

Những nội quy, quy chế Công ty đặt ra rất đơn giản và dễ thực hiện nhưng lại giúp đảm bảo được trật tự kỷ cương cũng như những nét văn hóa đặc trưng của công ty như: thời gian làm việc, yêu cầu khi sử dụng thiết bị của công ty, đeo thẻ nhân viên, đảm bảo sử dụng tiết kiệm tài sản của công ty....Việc đo lường tiêu chí này hiện được công ty thực hiện khá sát sao khi yêu cầu quét thẻ khi vào, ra công ty và nội dung công việc cần đi hàng ngày của NLD đều có sự ghi chép cụ thể của tổ bảo vệ, kết quả tổng hợp quân số đầu giờ hành chính mỗi phòng ban do phòng HCNS đảm nhận, những đợt kiểm tra đột xuất sự chấp hành của NLD tại nơi làm việc.

Dựa vào 6 tiêu chí để đánh giá thực hiện công việc cho nhân viên trong tháng công ty đã xây dựng thang điểm riêng ứng với từng mức đánh giá như sau:

**Bảng 2.14: Thang điểm cho các mức đánh giá**

Loại	S	A	B	C	D
	Xuất sắc	Tốt	Trung bình	Dưới trung bình	Kém
Điểm	>4.5 - 5 (Trên 4.5)	4 - 4.5 (Từ 4 đến 4.5)	3- <4 (Từ 3 đến dưới 4)	2- <3 (Từ 2 đến dưới 3)	<2 Dưới 2

(Nguồn: Phòng HCNS công ty VKX)

Với việc áp dụng hai phương pháp thang điểm trừ và phương pháp phân phối bắt buộc vào hệ thống đánh giá tháng, chỉ có một mẫu phiếu đánh giá tháng duy nhất (bảng 2.15) được áp dụng chung cho hai đối tượng đánh giá của công ty (quản lý, thư ký, kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên và công nhân, bảo vệ, vệ sinh, lái xe). Mẫu phiếu này rất thiết thực trong công tác đánh giá vì nó có thể chỉ ra cụ thể nguyên nhân cũng như lý do tại sao NLD được đánh giá xếp loại như vậy, đồng thời giúp ghi lại những thông tin chính xác góp phần tạo thuận lợi cho phản hồi thông tin đánh giá với NLD.

**Bảng 2.15: Kết quả đánh giá xếp loại hàng tháng**

Đơn vị: Công ty TNHH VKX

Tháng đánh giá: 12

Phòng: Sản xuất

STT	Họ và tên	Mã số	Các chỉ tiêu và điểm đánh giá						Kết quả đánh giá		Ghi chú(Lý do bị đánh giá loại C,D)
			1.An toàn lao động	2. Hoàn thành công việc	Tinh thần tiết kiệm	4.Tính chuyên cần	5.Tinh thần làm việc nhóm	6.Chấp hành nội quy công ty	Điểm TB	Xếp loại	
1	Nguyễn Thúy Quỳnh	VKX 980981	5	5	5	4.5	5	5	4.9	S	
2	Lê Thị Hoàn	VKX 051491	4.5	3	3	3	4.5	4	3.6	B	
3	Lê Thu Nga	VKX 084411	4	3	3	2	3	3	3	C	Lười, ý thức kém
4	Nguyễn Vũ Hoàng	VKX 051522	3	2	2	1	2	1	2	D	Nghỉ không lý do, ý thức kém

VKX ngày 22 tháng 12 năm 2008

**TRƯỞNG PHÒNG XÁC NHẬN**

(Ký, ghi rõ họ tên)

( Nguồn: Phòng HCNS công ty VKX)

Sau khi công việc đánh giá hoàn tất, kết quả đánh giá của các phòng sẽ được tổng hợp lại và điều chỉnh cho phù hợp với tỷ lệ không chế đã định (bảng 2.16 - bảng 2.17). Việc điều chỉnh này đảm bảo quá trình xếp loại trong công ty không xảy ra tình trạng xếp hạng luân phiên giữa nhân viên trong cùng một phòng hay giữa các phòng mà căn cứ trên thực tế làm việc của NLD trong công ty. Tuy điều chỉnh theo tỷ lệ không chế nhưng không phải nhất thiết tuân thủ theo đúng tỷ lệ đã định, nó chỉ mang tính tương đối và có thể thay đổi dựa trên kết quả THCVC chung của toàn công ty. Nếu như hiệu quả công việc chung của kỳ đánh giá tốt thì tỷ lệ xếp loại S có thể vượt trên 5%, ngược lại cũng có thể chỉ đạt dưới 5%.

**Bảng 2.16: Một số điểm không chế hạ bậc đánh giá**

S (>4.5 – 5)	A (4 – 4.5)	B (3 - <4)	C (2 - <3)	D (<2)	Final Score (Max score)
			3	→	D (1.5)
			2	→	C (2.5)
			1	→	B (3.5)

( Nguồn : Phòng HCNS công ty VKX)

**Bảng 2.17: Kết quả đánh giá sau khi điều chỉnh theo tỷ lệ không chế (3/2009)**

Xếp loại	Tỷ lệ không chế quy định	Sau khi điều chỉnh	
		Số người	Tỷ lệ
S	$\leq 5\%$ quân số công ty	15	5%
A	15% quân số công ty	60	20%
B	60% quân số công ty	196	65%
C	15% quân số công ty	21	7%
D	$\geq 5\%$ quân số công ty	10	3%
Tổng	100%	302	100%

(Nguồn : Phòng HCNS công ty VKX)

*\* Phương pháp đánh giá giữa năm (6 tháng)*

Hệ thống ĐGTHCV theo giữa năm của công ty áp dụng ba phương pháp: phương pháp đánh giá theo thang điểm trừ, phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp quản lý bằng mục tiêu.

Nội dung đánh giá giữa năm bao gồm kết quả đánh giá hàng tháng và đánh giá công việc định kỳ. Kết quả đánh giá này dựa trên các tiêu chuẩn, tiêu chí đã được xây dựng và bản kế hoạch cá nhân của từng NLĐ.

Có 2 hình thức đánh giá là đánh giá phòng và đánh giá cá nhân, với mỗi hình thức đánh giá có các phương pháp đánh giá khác nhau.

*A. Đánh giá phòng*

- Mục đích: Đánh giá phòng hay còn gọi là đánh giá nội bộ nhằm đánh giá sự phù hợp của hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và là cơ sở cho hoạt động cải tiến hệ thống chất lượng.

- Nội dung: Đánh giá phòng được đánh giá trên mục tiêu KPI được lập từ đầu năm và có hướng dẫn thông báo riêng cho các trưởng phòng.

- Sơ đồ dòng chảy quy trình (Phụ lục 1)



- Kết quả đánh giá phòng ( KPI) chính là kết quả đánh giá thực hiện công việc của trưởng phòng.

Đối với Trưởng phòng:

$\text{Kết quả ĐG Thực thi công việc định kỳ} = \text{Kết quả đánh giá KPI}$
--

Điểm đánh giá thực thi công việc của trưởng phòng có thể bị trừ nếu phòng không thực hiện đúng quy trình ISO và bị ban ISO nhắc nhở đến lần thứ 2. Điểm trừ này cũng không vượt quá 0.5 điểm.

*B. Đánh giá cá nhân*

Về đánh giá cá nhân bao gồm đánh giá thực thi công việc và đánh giá năng lực.

**Bảng 2.18: Tóm tắt đánh giá cá nhân**

Loại đánh giá	Kỳ đánh giá	Cấp quản lý			Cấp không quản lý					
		Trưởng Phòng	Trưởng Nhóm	Tổ trưởng	Manager	A.Manager	Kỹ sư/ Nhân viên	Kỹ thuật viên	Thành viên	
Thực thi Công Việc	Giữa năm (Tháng 7)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	Cuối năm (Tháng 1)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Năng lực	Giữa năm (Tháng 7)	○	○	○	X	X	X	X	X	X
	Cuối năm (Tháng 1)	○	○	○	○	○	○	○	○	X

(Nguồn: Phòng HCNS công ty VKX)

*Thứ nhất, về đánh giá thực thi công việc*

- Đối tượng đánh giá bao gồm cả cấp quản lý ( trưởng phòng, trưởng nhóm, tổ trưởng) và cấp không quản lý ( thư ký, kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên, bảo vệ, lái xe, vệ sinh, công nhân).

- Kết quả đánh giá thực thi công việc định kỳ được đánh giá dựa trên kế hoạch công việc được giao, chính là dựa trên bản kế hoạch công việc cá nhân lập cho 6 tháng đầu năm.

Ví dụ : về mẫu form kế hoạch đánh giá cá nhân (Phụ lục 2),

: kế hoạch công việc cá nhân – KHCV của trưởng nhóm nhân sự Nguyễn Chí Nhân – phòng HCNS – Công ty VKX (Phụ lục 3)

- Căn cứ vào các tiêu chuẩn, tiêu chí như an toàn và vệ sinh, thực thi công việc, tính tiết kiệm, tính chuyên cần, tinh thần làm việc nhóm, tuân thủ nội quy công ty để đánh giá thực thi công việc của NLĐ. Tuy nhiên, ở tiêu chí thực thi công việc và tinh thần làm việc nhóm có sự phân chia rõ rệt cho từng đối tượng đánh giá: cán bộ quản lý, nhân viên nói chung và công nhân, vệ sinh, bảo vệ, lái xe. Theo đó, mỗi một đối tượng đánh giá sẽ có một biểu mẫu đánh giá quý khác nhau, phù hợp với từng vị trí công việc để làm căn cứ đánh giá.

Việc đo lường tiêu chí này được quy định rất cụ thể rõ ràng cho từng đối tượng theo một thang đo từ thấp đến cao:

Ví dụ mẫu form:

*Đối với trưởng nhóm, tổ trưởng, nhân viên, kỹ sư:*

Đánh giá thực thi công việc định kỳ -trưởng nhóm nhân sự (Phụ lục 4)

Đánh giá thực thi công việc định kỳ - tổ trưởng (Phụ lục 5)

Đánh giá thực thi công việc định kỳ- kỹ sư (Phụ lục 6)

Đánh giá thực thi công việc định kỳ - nhân viên nhóm nhân sự (Phụ lục 7)

Đánh giá thực thi công việc định kỳ - bảo vệ, lái xe, tạp vụ (Phụ lục 8)

Đánh giá thực thi công việc định kỳ - công nhân (Phụ lục 9)

Đánh giá thực thi công việc định kỳ - nhân viên phòng HCNS (Bảng 2.19)

**Bảng 2.19: Phiếu đánh giá thực thi công việc định kỳ - nhân viên HCNS**

Nhìn vào biểu mẫu đánh giá giữa năm của công ty có thể thấy cán bộ đánh giá sẽ rất dễ dàng trong việc xác định, cho điểm cũng như chỉ rõ NLD đã thực hiện được ở mức độ nào của tiêu chí này. Hơn nữa, sự phân chia đối tượng đánh giá thành 3 đối tượng riêng là khá hợp lý.

Cách thức đánh giá thực thi công việc cho từng cấp:

Đối với quản lý, thư ký, trưởng nhóm, tổ trưởng, kỹ sư, nhân viên, kỹ thuật viên:

Kết quả ĐG Thực thi công việc	=	Kết quả ĐG hàng tháng x 30%	+	Đánh giá công việc định kỳ (6 tháng)x 70%
----------------------------------	---	--------------------------------	---	--

Đối với công nhân, vệ sinh, lái xe và bảo vệ:

Kết quả ĐG Thực Thi Công Việc định kỳ	=	Điểm trung bình kết quả đánh giá hàng tháng
---------------------------------------	---	--

*Thứ hai, về đánh giá năng lực*

- Đối tượng đánh giá cũng bao gồm cấp quản lý và cấp không quản lý như đánh giá thực thi công việc. Tuy nhiên, thành viên ở cấp không quản lý như lái xe, bảo vệ, vệ sinh, công nhân không tham gia vào đánh giá năng lực.

- Tiêu chuẩn, tiêu thức đánh giá tùy thuộc vào cấp quản lý và cấp không quản lý mà phân chia thành từng loại khác nhau.

Đối với cấp quản lý, tiêu chuẩn để đánh giá năng lực gồm kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức, giải quyết vấn đề và ra quyết định, kỹ năng thuyết trình và báo cáo, kiến thức công việc, sáng tạo và đổi mới, kỹ năng quản lý và lãnh đạo. Theo đó, mỗi đối tượng quản lý sẽ có một biểu mẫu đánh giá khác nhau tùy thuộc vào chức danh công việc của từng người

Ví dụ về mẫu form:

*Đối với cấp quản lý:*

Đánh giá năng lực cho cấp quản lý (phụ lục 10)

Đánh giá năng lực cho cấp quản lý – trưởng nhóm nhân sự (Phụ lục 11)

Đánh giá năng lực cho cấp quản lý – tổ trưởng bảo vệ (ĐGNL-1) phòng HCNS (Bảng 2.20)

**Bảng 2.20: Phiếu đánh giá năng lực cho cấp quản lý – tổ trưởng bảo vệ**

Đối với cấp không quản lý, tiêu chuẩn để đánh giá năng lực gồm kỹ năng lập kế hoạch và triển khai công việc, giải quyết vấn đề và ra quyết định, kỹ năng thuyết trình báo cáo, tinh thần làm việc tập thể và kỹ năng giao tiếp, kiến thức công việc, sáng tạo đổi mới.

Ví dụ về mẫu form:

*Đối với cấp không quản lý:*

Đánh giá năng lực cho cấp không quản lý (phụ lục 12)

Đánh giá năng lực cho cấp không quản lý – nhân viên nhóm nhân sự (ĐGNL-2) (Phụ lục 13)

Đánh giá năng lực cho cấp không quản lý – Kỹ sư (ĐGNL-2) (Phụ lục 14),

Đánh giá năng lực cho cấp không quản lý – nhân viên HCNS (Bảng 2.21)

**Bảng 2.21: Phiếu đánh giá năng lực cho cấp không quản lý-  
nhân viên HCNS**

*\* Phương pháp đánh giá năm*

Hệ thống đánh giá năm của công ty thực chất là sự tổng kết lại kết quả đánh giá của 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm và tính điểm thưởng cho xu hướng tiến bộ theo thời gian của nhân viên. Chính vì vậy, phương pháp đánh giá áp dụng cho hệ thống ĐGTHCV theo năm của công ty vẫn sử dụng phương pháp theo thang điểm trừ, thang đo đánh giá đồ họa, phương pháp quản lý theo mục tiêu và còn sử dụng thêm phương pháp phân phối bắt buộc dùng để điều chỉnh lại tỷ lệ xếp loại CBCNV cho phù hợp kết quả sản xuất kinh doanh.

Vẫn áp dụng phương pháp đánh giá phòng và đánh giá cá nhân tương tự như đánh giá thực hiện công việc giữa năm. Đánh giá cuối năm vẫn áp dụng đánh giá thực thi công việc và đánh giá năng lực NLD đối với đánh giá cá nhân và đánh giá KPI như là đánh giá giữa năm.

Hướng dẫn đánh giá cá nhân (Phụ lục 15)

Hướng dẫn đánh giá công nhân (Phụ lục 16)

*A. Kết quả đánh giá cuối năm*

**Bảng 2.22 : Công thức tính kết quả điểm đánh giá cuối cùng**

Cấp	Kỳ đánh giá	ĐGTTCV	ĐGNL	Kết quả
<b>Cấp quản lý</b>	<b>Tỉ trọng</b>	60%	40%	60% + 40%
	<b>Giữa năm (40%)</b>	P1 (M)	C1 (M)	A1 (M)= P1 (M) x 60% + C1 (M) x 40%
	<b>Cuối năm (60%)</b>	P2 (M)	C2 (M)	A2 (M)= P2 (M) x 60% + C2 (M) x 40%
	<b>Cả năm</b>	A (M)= A1 (M) x 40% + A2 (M) x 60%		
<b>Không quản lý</b>	<b>Tỉ trọng</b>	80%	20%	80% + 20%
	<b>Giữa năm (40%)</b>	P1 (N-M)		A1(N-M) = P1 (N-M)
	<b>Cuối năm (60%)</b>	P2 (N-M)	C2 (N-M)	A2(N-M) = P2 (N-M) x 80% + C2 (N-M) x 20%
	<b>Cả năm</b>	A(N-M) = {P1 (N-M) x 40% + P2 (N-M) x 60% } X 80% + C2 (N-M) x 20%		

(Nguồn: Phòng kế toán công ty VKX)

Với M: Cấp quản lý

N-M: Cấp không quản lý

**Kết quả đánh giá cả năm = kết quả đánh giá giữa năm x 40% + kết quả đánh giá cuối năm x 60%**

Kết quả định kỳ (cấp quản lý) = đánh giá thực thi công việc x 60% + đánh giá năng lực x 40%

Kết quả định kỳ (cấp không quản lý) = đánh giá thực thi công việc x 80% + đánh giá năng lực x 20%

Xếp loại đánh giá cuối cùng:

- Loại đánh giá được chia thành 5 loại: S, A, B, C, D. Cụ thể như sau:

S	A	B	C	D
Xuất sắc	Tốt	Trung bình	Dưới trung bình	Kém

**Ghi chú:**

- Kết quả đánh giá cuối cùng được thể hiện bằng loại đánh giá S, A, B, C, D (không phải là điểm đánh giá).

- Tỷ lệ của mỗi loại đánh giá (S, A, B, C, D) được áp dụng cho toàn công ty và sẽ được điều chỉnh hàng năm dựa trên kết quả kinh doanh của công ty và được BGD quyết định vào cuối năm.

- Điểm đánh giá sẽ quyết định đến loại đánh giá.

- Loại đánh giá cuối cùng (S, A, B, C, D) sẽ được tính theo từng nhóm chức danh và được chia theo 4 nhóm, như sau:

**Bảng 2.23: Phê duyệt kết quả đánh giá**

Nhóm	Phê duyệt lần 1	Phê duyệt lần cuối
1. Trưởng phòng		Tất cả CxO & BGD
2. Trưởng nhóm/tổ trưởng	Trưởng phòng và CxO phụ trách	BGD
3. MA/AM/Kỹ sư/Nhân viên/Kỹ thuật viên		
4. Công nhân/ Lái xe/ Bảo vệ/ Vệ sinh	Trưởng phòng	CxO phụ trách

(Nguồn: Phòng HCNS công ty VKX)

**Diễn giải thêm:**

\* Đối với Trưởng phòng: Sau khi nhận kết quả đánh giá từ các phòng, phòng HC-NS sẽ làm danh sách tóm tắt (danh sách được sắp xếp theo thứ tự



từ điểm cao đến thấp) và tổ chức họp với CxO và BGD để xem xét quyết định kết quả đánh giá cuối cùng theo loại S, A, B, C, D.

\* Đối với trưởng nhóm/ tổ trưởng; MA/AM (không quản lý)/kỹ sư/nhân viên/kỹ thuật viên:

> Phê duyệt lần 1: Trên cơ sở điểm đánh giá, trưởng phòng và CxO quyết định loại đánh giá cho các thành viên trong phòng (theo tỉ lệ được BGD đưa ra). Trong trường hợp số thành viên trong một nhóm đánh giá nhỏ hơn 5 người, trưởng phòng và CxO quyết định loại đánh giá cho từng thành viên trước.

> Phê duyệt lần cuối: sau khi nhận được danh sách tóm tắt được sắp xếp theo thứ tự đánh giá, BGD sẽ xem xét và quyết định kết quả đánh giá cuối cùng theo loại S, A, B, C, D.

\* Công nhân, lái xe/ bảo vệ/ vệ sinh:

> Phê duyệt lần 1: Trưởng phòng quyết định loại đánh giá theo tỉ lệ được BGD đưa ra cho toàn công ty.

> Phê duyệt lần cuối: CxO sẽ xem xét và quyết định kết quả đánh giá cuối cùng theo loại S, A, B, C, D.

+ Sau khi có kết quả xếp loại đánh giá (theo tỉ lệ S, A, B, C, D được BGD định ra cho toàn công ty trước khi tiến hành đánh giá), CxO và BGD có quyền điều chỉnh tỉ lệ loại đánh giá theo phòng dựa trên kết quả KPI mà phòng đó đạt được.

+ Đối với nhân viên mới có thời gian công tác tại VKX dưới 11 tháng, loại đánh giá tối đa là A.

+ Tỉ lệ % số người cho từng loại đánh giá có thể được BGD điều chỉnh vào cuối hàng năm dựa trên kết quả kinh doanh. Cụ thể tỉ lệ cho loại đánh giá của năm 2008 được quyết định như sau:

<b>S</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Xuất sắc</b>	<b>Tốt</b>	<b>Trung bình</b>	<b>Dưới trung bình</b>	<b>Kém</b>
<b>5%</b>	<b>15%</b>	<b>60%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>

#### 2.2.2.6 Thông tin phản hồi với NLD

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

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

## 2.2.3 Thực trạng quản lý và sử dụng kết quả ĐGTHCV tại Công ty TNHH VKX

### 2.2.3.1 Sử dụng kết quả đánh giá tháng

Trước hết, kết quả đánh giá tháng được sử dụng để thưởng tiền tháng cho nhân viên công ty. Với nguyên tắc thưởng tiền theo kết quả đánh giá thực hiện công việc tháng của NLD gắn với loại nào. Mục đích lớn nhất mà công ty muốn đạt được là phát huy vai trò đòn bẩy kinh tế, nhằm kích thích NLD đóng góp vào hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như thu hút được những lao động có trình độ chuyên môn cao và nhiều kinh nghiệm làm việc. Đây là một mục đích thể hiện tầm nhìn và sự coi trọng của các nhà quản lý đối với nguồn nhân lực chất lượng cao nói chung và NLD trong công ty nói riêng. Trước hết, ta sẽ tìm hiểu về cách thức sử dụng kết quả đánh giá trong việc thưởng cho NLD.

\* Tiền thưởng phòng hàng tháng cho một cá nhân tối đa bằng 10% lương cơ bản của cá nhân đó. Không áp dụng tiền thưởng hàng tháng cho cấp quản lý như tổ trưởng, trưởng nhóm, trưởng phòng, và cấp cao hơn.

\* Tiền thưởng hàng tháng được thanh toán hàng tháng và dựa trên kết quả đánh giá cá nhân hàng tháng.

\* Kết quả đánh giá được chia làm 5 loại:

Loại	S	A	B	C – D
Tỷ lệ thưởng	10% lương cơ bản	5% lương cơ bản	3% lương cơ bản	Không áp dụng

\* Ngoại trừ trường hợp vi phạm bị không chế hạ bậc được đề cập ở bảng 2.16, điểm đánh giá cuối cùng của các loại còn lại được tính bằng trung bình cộng.

Bên cạnh đó, kết quả đánh giá tháng còn được sử dụng để nhắc nhở, phê bình những mặt yếu và hạn chế của NLD cũng như động viên, khuyến khích những thành tích mà NLD đã đạt được trong kỳ đánh giá. Mục đích của việc sử dụng này là nhằm đưa ra những hỗ trợ kịp thời nhất giúp cho nhân viên trong Công ty tiên bộ hơn.

#### 2.2.3.2 Sử dụng kết quả đánh giá giữa năm

Kết quả đánh giá giữa năm trên thực tế được Công ty sử dụng có tác dụng hỗ trợ rất lớn cho các quyết định nhân sự và kích thích tinh thần làm việc của NLD trong công ty. Cụ thể, kết quả đánh giá giữa năm được sử dụng như sau:

##### *\* Nâng mức lương chức danh*

Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc giữa năm (6 tháng) tính 40% cho quyết định tăng mức lương cho NLD vào cuối năm. Cách tính như vậy để NLD thấy bản thân mình phải cố gắng trong suốt cả năm làm việc chứ không chỉ vào thời điểm cuối năm.

##### *\* Bố trí và sử dụng NLD*

Sử dụng NLD sao cho đảm bảo nguyên tắc “đúng người đúng việc” luôn là một mục tiêu quan trọng để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất. Trong thực tế hoạt động, việc bố trí và sử dụng NLD dựa trên kết quả ĐGTHCV của công ty được tiến hành khá tốt và cụ thể.

Đối với kết quả đánh giá giữa năm, đây là căn cứ để xét giao nhiệm vụ mới, thăng chức, tăng mức lương, tăng phụ cấp kinh nghiệm nếu NLD có thành tích công tác tốt. Ngược lại, NLD sẽ bị chuyển công việc khác có mức lương thấp hơn hoặc miễn giảm chức vụ nếu bị xếp loại C trong 2 chu kỳ liên tiếp và sẽ sa thải nếu bị xếp loại D trong 2 kỳ liên tiếp.

##### *\* Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Căn cứ vào kết quả đánh giá giữa năm và mục tiêu cũng như định hướng phát triển của công ty trong tương lai, người đánh giá từng bộ phận sẽ tiến hành xem xét những kỹ năng, kiến thức NLD cần bổ sung phục vụ cho công việc mới, phát hiện những điểm còn yếu và yêu cầu cho đào tạo thêm, đào tạo lại.

Các yêu cầu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của từng bộ phận được tổng hợp lại theo một biểu mẫu chung để chuyển lên phòng HCNS công ty xem xét, tổ chức lớp đào tạo, huấn luyện.

### 2.2.3.3 Sử dụng kết quả đánh giá năm

#### *\* Nâng mức lương chức danh*

Đối với QTNL nói chung, nâng mức lương chức danh theo kết quả ĐGTHCV là một trong những cách sử dụng kết quả đánh giá rất hiệu quả, có tác dụng rõ rệt trong việc tạo động lực cho NLD, giúp họ gắn bó hơn với doanh nghiệp sau thời gian dài làm việc.

Theo quy định, công ty sẽ tiến hành xét nâng mức lương chức danh 1 lần trong năm vào tháng cuối tháng 12. Riêng với kết quả đánh giá năm, nếu xếp loại S cả năm NLD sẽ được xét chuyển sang mức lương cao hơn và xét điều chỉnh hệ số mức lương chức danh sớm một năm, nếu xếp loại A cả năm NLD sẽ được xét chuyển sang mức lương cao hơn và xét điều chỉnh hệ số mức lương chức danh sớm 6 tháng. Ngoài ra, kết quả đánh giá cả năm đạt loại S và có thành tích tốt thì NLD có thể được tăng phụ cấp kinh nghiệm.

Tuy nhiên, nếu NLD không đạt được kết quả đánh giá tốt hoặc kém sẽ bị kéo dài thời gian giữ mức lương hoặc cao hơn có thể bị giảm trừ mức lương

#### *\* Xét danh hiệu thi đua, chuyên sĩ thi đua*

Chỉ tiến hành bình bầu, xét danh hiệu thi đua đối với NLD xếp loại S cả năm.

#### *\* Bố trí sử dụng NLD*

Đối với kết quả đánh giá năm, NLD sẽ được xét chuyển công tác khác có mức lương thấp hơn nếu xếp loại C và chấm dứt hợp đồng lao động nếu xếp loại D. Mặt khác, nếu kết quả đánh giá năm của NLD đạt loại tốt sẽ được thăng chức, điều chuyển hoặc giao công việc mới cho phù hợp với khả năng.

*\* Đào tạo cải tiến và đào tạo nâng cao*

Với NLD đạt loại S, A cả năm sẽ được ưu tiên xét đào tạo thêm nâng cao trình độ (xét đào tạo tại công ty mẹ LG-Nortel Hàn Quốc hay các lớp đào tạo chuyên môn mở tại công ty), giúp NLD nâng cao vị thế trong tương lai. Đặc biệt là với những NLD có tiềm năng thực sự thì việc đào tạo nâng cao trình độ còn mang ý nghĩa phát triển và gìn giữ nhân tài cho công ty. Còn nếu xếp loại C, D cả năm, lao động đó buộc phải tham gia các lớp đào tạo lại, huấn luyện để cải tiến trình độ, kỹ năng của mình.

### **CHƯƠNG 3:**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH VKX.**

### **3.1 Phương hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới.**

Hoạt động sản xuất của công ty VKX được phân thành 03 mảng lớn và đã tạo ra được những dấu ấn cũng như thành tựu ban đầu trong những năm qua, chính vì vậy mục tiêu của công ty là giữ vững và phát huy những thành tựu và những ưu thế hiện tại đồng thời từng bước chuyển đổi sang công nghệ mới một cách nhanh chóng.

#### **3.1.1. Sản phẩm công nghiệp**

- Theo kịp những thay đổi công nghệ sản xuất tiên tiến. Vì chỉ có như vậy mới có cơ hội tham gia vào sản xuất cung cấp những sản phẩm tiên tiến, mở rộng thị trường.

- Xây dựng hệ thống quản lý phù hợp nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm thỏa mãn nhu cầu khách hàng, giảm thiểu lãng phí nhằm hạ giá thành sản phẩm, nâng cao tính cạnh tranh.

- Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề có khả năng làm chủ được công nghệ cũng như các thiết bị, máy móc tiên tiến, giảm thiểu việc phụ thuộc vào đối tác, nâng cao tính chủ động trong công việc.

- Đối với sản phẩm tổng đài dung lượng lớn: công ty đầu tư chuyển đổi sang hệ thống dựa trên IP, sản xuất softswitch và định hướng phát triển sản phẩm theo xu hướng FMC (hội tụ cố định và di động).

- Đối với sản phẩm là hệ thống tổng đài dung lượng nhỏ: hiện nay sản phẩm của công ty đã hoàn toàn chuyển sang công nghệ IP, trong tương lai chúng tôi sẽ xây dựng các giải pháp tích hợp dịch vụ để hỗ trợ cho các khách hàng là doanh nghiệp.

- Sản phẩm đầu cuối thuê bao: Đầu tư dây chuyền sản xuất sản phẩm thiết bị thuần IP để có thể cung cấp được các dịch vụ đa phương tiện, đáp ứng được nhu cầu của các thị trường xuất khẩu tiên tiến.

### **3.1.2. Dịch vụ kỹ thuật**

- Với yêu cầu phát triển mạng 3G, các nhà khai thác sẽ phát triển mạng với nhiều loại thiết bị và triển khai cung cấp nhiều dịch vụ với thời gian ngắn để chiếm lĩnh thị trường, do vậy công ty TNHH VKX sẽ phát triển nguồn nhân lực cũng như trang bị các thiết bị hỗ trợ lắp đặt, thiết bị kiểm tra đo kiểm phát hiện và xử lý lỗi đáp ứng được yêu cầu của các nhà khai thác. Bên cạnh đó phát triển và triển khai các dịch vụ giá trị gia tăng cho mạng lưới

### **3.1.3. Nghiên cứu và phát triển (R&D)**

- Tiếp thu chuyển giao và phát triển phần mềm trong lĩnh vực công nghệ Viễn thông mới như: Thiết bị, giải pháp trên nền tảng IP (IP Video phone, IP DECT, W-PON,...), Công nghệ di động 3G (CDMA, W-CDMA, WiMax, LTE).

- Được sự hỗ trợ và cùng làm việc trực tiếp với các chuyên gia phần mềm của LG-Nortel; Kiểm tra trực tiếp kết quả trên các hệ thống thực (Tại VKX, hoặc tại Anyang Hàn Quốc).

- Quy trình phát triển và môi trường phát triển chặt chẽ, tiên tiến; Được trang bị môi trường phát triển đầy đủ, hiện đại.

- Không phải tìm kiếm thị trường trong khoảng thời gian 5 năm đầu; sản phẩm xuất khẩu cho thị trường nước ngoài.



- Có kênh đào tạo nguồn nhân lực tốt từ LG-Nortel, tiến tới mở rộng và phát triển cho thị trường trong nước trong lĩnh vực Viễn thông.
- Triển khai các dự án đối với những đối tác truyền thống.
- Sản xuất các phần mềm nhúng và các ứng dụng cho thiết bị đầu cuối cũng như cho các ứng dụng trong mạng NGN.
- Nghiên cứu và phát triển các sản phẩm phần mềm phục vụ thị trường trong nước bám sát mục tiêu và chiến lược phát triển và định hướng của Bộ Truyền Thông và Thông Tin về công nghệ thông tin.
- Thực hiện các chương trình đào tạo cán bộ nghiên cứu, theo phương thức trao đổi cán bộ để nâng cao trình độ chuyên môn ngang với mặt bằng lao động của các nước tiên tiến trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

### **3.2. Quan điểm mới về nhân sự nhằm thực hiện chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian tới.**

Để thực hiện được những mục tiêu dài hạn nhằm giữ vững và đẩy mạnh những thành tựu đã đạt được, giảm thiểu những khó khăn của công ty thì việc sử dụng các chính sách nhân sự: tuyển dụng, đào tạo, lương, thưởng, quản lý, sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả là thực sự cần thiết để phát huy được nguồn lực bên trong nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Đầu tiên là chiến lược đào tạo phát triển và thu hút nhân tài. Do lĩnh vực đặc thù của ngành điện tử viễn thông là công nghệ thay đổi nhanh, dịch vụ viễn thông luôn được đưa ra để chiếm lĩnh thị trường do vậy đòi hỏi công ty phải có chiến lược đầu tư và thay đổi công nghệ, nhân tài lại càng là yếu tố quan trọng hơn hết để đạt tới thành công. Quy trình phát triển phần mềm trong lĩnh vực viễn thông hoàn toàn mới, các kỹ sư trẻ chưa tiếp thu đầy đủ trong thời gian ngắn và chưa có kiến thức trong lĩnh vực viễn thông thế hệ mới (các lập trình viên chủ yếu được đào tạo về IT). Mặc dù có những khó khăn như trên, nhưng công ty VKX đã có chiến lược đào tạo khá tốt đó là: gửi

các nhân viên mới sang đào tạo trao đổi tại LG-Nortel (Hàn Quốc) để nâng cao trình độ chuyên môn ngang bằng với các nước tiên tiến hoặc mở các lớp đào tạo chuyên môn cho nhân viên mới tại công ty. Tuy nhiên, trước khi tiến hành đào tạo cần có sự đánh giá phân loại trình độ, kỹ năng cần thiết của từng nhân viên.

Thứ hai là cần phải xây dựng được những chính sách tăng mức lương, thưởng, phúc lợi và các chương trình hỗ trợ kịp thời nhằm tạo động lực, kích thích tinh thần làm việc của nhân viên, tăng sự gắn bó của NLD với tổ chức. Hơn nữa, nguồn nhân lực cho phát triển phần mềm của công ty hay biến động do tiền lương họ nhận được thấp hơn so với mặt bằng công ty khác ( VD: khi họ mới được nhận vào VKX được gửi đi đào tạo tại Hàn Quốc nhưng khi về nước mức lương nhận được không cao hơn, mặt khác những nhân viên mới tuyển vào công ty có kinh nghiệm bên ngoài lại được trả mức lương khá cao). Vì vậy, việc xây dựng các chính sách trên là vô cùng cần thiết và cấp bách. Nền tảng của việc áp dụng các chính sách này là kết quả ĐGTHCV.

Tóm lại, một trong những điểm then chốt để các chính sách nhân sự thành công và đạt được mục tiêu đề ra của công ty là hoàn thiện công tác ĐGTHCV, làm cho nó phù hợp với tình hình kinh doanh, văn hóa của công ty và đi sâu được vào thực tế làm việc.

### **3.3. Một số kiến nghị hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX.**

Khi tiến hành xem xét thực trạng ĐGTHCV tại công ty TNHH VKX, em đã dùng phương pháp thu thập thông tin thông qua bảng hỏi ( Phụ lục 17) để lấy ý kiến của cán bộ quản lý và NLD nhằm tìm hiểu sâu hơn về thực trạng ĐGTHCV và mong muốn của họ, để đưa ra những kiến nghị sát với thực tế nhất.

### 3.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc:

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 yêu cầu công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn công việc là cơ sở sát thực nhất để xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá trong công tác ĐGTHCV với NLĐ. 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 công ty TNHH VKX được tiến hành một cách sơ sài, ở mỗi vị trí chức danh mới chỉ có bản mô tả công việc. Vì vậy việc đầu tiên để hoàn thiện công tác ĐGTHCV là chúng ta phải hoàn thiện các bản phân tích công việc.

Để tiến hành phân tích công việc một cách đầy đủ và chi tiết công ty có thể sử dụng một trong hai cách sau:

- Thuê những chuyên gia quản trị nhân sự thực hiện công tác phân tích công việc.
- Chọn cán bộ chuyên trách nguồn nhân lực, am hiểu về công việc, được đào tạo đúng chuyên ngành quản trị nhân lực trong công ty thực hiện nhiệm vụ này.

Cho dù lựa chọn theo cách nào thì khi tiến hành phân tích công việc công ty vẫn phải thực hiện theo đúng quy trình và đảm bảo đáp ứng được yêu cầu cho ĐGTHCV.

Ví dụ: đối với vị trí Trưởng nhóm nhân sự - Phòng HCNS chúng ta cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc như sau:

**BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC:**

**A/ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC**

**Vị trí:** Trưởng nhóm nhân sự      **Mã vị trí:** NS 01

**Phòng:** phòng hành chính – nhân sự      **Địa điểm làm việc:** Công ty TNHH  
VKX (Vietnam Korea Exchange)

**Chức danh cán bộ phụ trách:** Trưởng phòng hành chính – nhân sự

**1. Trách nhiệm**

- Theo dõi quy trình ISO
- Cập nhật các chế độ, chính sách về lao động và việc làm
- Theo dõi chấp hành nội quy công ty, xử lý kỷ luật lao động
- Cập nhật hồ sơ, lý lịch trích ngang của nhân viên, quản lý hồ sơ
- Báo cáo tình hình nhân sự, cập nhật sơ đồ tổ chức
- Lập kế hoạch tuyển dụng, chuẩn bị quyết định tuyển dụng
- Tổ chức giáo dục định hướng cho nhân viên mới
- Lập và quản lý các chương trình đào tạo
- Theo dõi hợp đồng lao động, soạn thảo hợp đồng lao động và thỏa thuận đào tạo nước ngoài.
- Xây dựng các chế độ chính sách nhân sự.

**2. Quyền hạn**

- Được đề nghị học tập để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.
- Được nêu ý kiến, đề xuất để cải tiến sự thực hiện công việc.
- Được thông tin một cách nhanh chóng, chính xác, kịp thời các vấn đề có liên quan đến hoạt động của Công ty

### **3. Điều kiện và môi trường làm việc**

- Thời gian làm việc: 8h/ ngày
- Các công cụ được cung cấp: Máy vi tính, điện thoại, máy in, bàn, ghế, tủ đựng tài liệu, văn phòng phẩm.
- Môi trường làm việc: Có điều hòa nhiệt độ, không độc hại, không có tiếng ồn, bụi.

### **4. Mối quan hệ trong công việc:**

- Quan hệ hỗ trợ với đồng nghiệp trong cùng nhóm, phòng.
- Quan hệ với lãnh đạo cấp trên.
- Quan hệ với các phòng ban khác trong công ty.

### **B/ BẢN YÊU CẦU CỦA CV ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN:**

- Tốt nghiệp các trường đại học chuyên ngành luật, quản trị nhân lực, kinh tế lao động.
- Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm, hiểu và nắm vững các quy định của Nhà nước về tiền lương, phúc lợi, BHXH...
- Thành thạo vi tính văn phòng, tiếng Anh khá.

### **C/ BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC:**

- Hoàn thành tốt tất cả các công việc mà Giám đốc, CFO và trưởng phòng về cả thời gian và chất lượng.
- Lập báo cáo tiền lương, bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế đúng ngày theo quy định của công ty và chuyển cho phòng kế toán.

- Cập nhật kịp thời các mức lương mới cho người lao động
- Giải quyết các thắc mắc và thủ tục bảo hiểm xã hội, các chính sách của nhà nước một cách thoả đáng, không để xảy ra tình trạng người lao động không được giải quyết các chế độ hưu trí, tai nạn...

### 3.3.2 Xác định lại chu kỳ đánh giá

Công ty TNHH VKX lựa chọn chu kỳ đánh giá hàng tháng, giữa năm và cuối năm cho NLD, như vậy là quá nhiều và có yếu tố không hợp lý. Chu kỳ đánh giá không nên quá ngắn, hầu hết công việc cần một thời gian nhất định để hoàn thành, nếu làm vậy sẽ tạo áp lực cho cả người đánh giá và đối tượng được đánh giá, vừa không bao quát được tình hình thực hiện công việc của NLD. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá dài, như vậy nó sẽ làm mất đi tính thời sự của ĐGTHCV. Vì vậy công ty nên chọn chu kỳ đánh giá 6 tháng với cán bộ quản lý, nhân viên và kỹ sư còn công nhân, bảo vệ, lái xe, tạp vụ thì chu kỳ đánh giá hàng tháng là phù hợp nhất.

### 3.3.3 Lựa chọn người đánh giá

Người đánh giá có vai trò rất quan trọng và có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả ĐGTHCV. Công ty chỉ cần lựa chọn bản thân người được đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá là phù hợp. Nhưng nếu công ty vẫn để cá nhân tự đánh giá, người quản lý trực tiếp và lãnh đạo cấp trên nữa đánh giá thì nên quy định người quản lý trực tiếp là người quyết định kết quả đánh giá cuối cùng.

Riêng với cán bộ quản lý nên có thêm sự đánh giá của cá nhân NLD thuộc thẩm quyền quản lý.. Sự đánh giá này có tác dụng vô cùng lớn trong việc cải tạo mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới trong công ty.

### 3.3.4 Đào tạo người đánh giá

Việc kết quả đánh giá tại công ty VKX có sự chênh lệch với nhau khá lớn giữa các phòng và các CxO hay giữa các CxO với nhau nguyên nhân chủ yếu là do người đánh giá chưa có kỹ năng đánh giá cần thiết để có thể làm tốt công tác này. Để giúp người đánh giá trong công ty có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và kỹ năng đánh giá nhằm có sự nhất quán trong kết quả thì việc đào tạo là rất cần thiết. Ngoài việc áp dụng phương pháp gửi các văn bản hướng dẫn đánh giá tới từng phòng ban, công ty nên tổ chức các lớp học tập huấn, đào tạo cho người đánh giá. Đây là một hoạt động rất thiết thực giúp hoàn thiện công tác ĐGTHCV trong doanh nghiệp, tác động tới hiệu quả làm việc của NLD khi người đánh giá nắm được cách thức đánh giá và có được những kỹ năng phỏng vấn đánh giá.

Hiện tại, công ty không sử dụng đến các bước phỏng vấn đánh giá, các buổi họp tổng kết, chỉ đơn giản là tổng kết công việc, đọc kết quả đánh giá, nhận xét về ưu nhược điểm của NLD, cuối cùng là đưa ra các mục tiêu công việc mới cho kỳ tới, giao cho NLD. Vì vậy trong nội dung đào tạo về phỏng vấn đánh giá cho người đánh giá cần phải chú ý các bước sau:

#### *Bước 1: Chuẩn bị*

Trong công tác chuẩn bị này, người đánh giá cần phải có đầy đủ các thông tin liên quan đến kết quả THCV của NLD. Không phải lúc nào nguyên nhân của việc không hoàn thành công việc cũng xuất phát từ phía NLD mà đôi khi lại do khối lượng công việc được giao quá nhiều, vượt khả năng của họ hoặc do những ảnh hưởng ngoại quan bên ngoài như thiên tai...làm cho tiến độ thực hiện công việc bị chậm.

Đồng thời, người đánh giá cũng cần phải thông báo trước cho NLD về buổi phỏng vấn đánh giá để họ có sự chuẩn bị trước. Thời gian thông báo tốt nhất là một tuần trước buổi phỏng vấn đánh giá. Người đánh giá cũng cần

phải xác định rõ những mục tiêu mà mình muốn đạt được thông qua cuộc phỏng vấn này. Căn cứ trên kết quả ĐGTHCV thu thập được để đưa ra những biện pháp và hướng khắc phục cho NLD, đề ra các mục tiêu tiếp theo.

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

Điều cần quan tâm khi tiến hành phỏng vấn là tránh tạo cảm giác như bị hỏi cung cho NLD vì nó có ảnh hưởng rất lớn tới không khí trò chuyện. Cần phải thông báo sơ qua về mục đích, thời gian kéo dài (30-45 phút) và nội dung của cuộc phỏng vấn cho NLD để hai bên thống nhất quan điểm trước khi bắt đầu phỏng vấn đánh giá.

Trong quá trình phỏng vấn đánh giá, cán bộ đánh giá cần lưu ý khuyến khích nhân viên của mình phát biểu ý kiến, lắng nghe, đặt câu hỏi và cả hai cùng tham gia xây dựng giải pháp cho vấn đề của NLD và cơ hội trong tương lai. Kỹ năng lắng nghe và đặt câu hỏi đối với cán bộ đánh giá ở đây thực sự rất quan trọng.

#### *Bước 3: kết thúc cuộc phỏng vấn*

Kết thúc cuộc phỏng vấn đánh giá là thời điểm kiểm tra xem xét lại các ghi chép, tóm tắt lại những nội dung chính đã được thảo luận với NLD, đồng viên NLD tiếp tục cố gắng phát huy những thành tích đã đạt được. Cần thể hiện được sự tin tưởng của người đánh giá và công ty vào NLD.

### **3.3.5. Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc:**

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



quản lý nên tiến hành phản hồi kết quả đánh giá cho nhân viên của mình như sau:

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

## **KẾT LUẬN**

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản trị nguồn nhân lực nằm trong một chuỗi những hoạt động quản lý của doanh nghiệp, nó có mối liên hệ mật thiết với các hoạt động quản lý nguồn nhân lực khác. Thực tế hiện nay khi nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập với kinh tế thế giới, sự cạnh tranh trên thị trường lại càng khốc liệt hơn bao giờ hết. Nó đòi hỏi Doanh nghiệp phải quan tâm và xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức và mang tính khả thi cao, gắn chặt với mục tiêu của doanh nghiệp. Hệ thống đánh giá này giúp cho NLD hoàn thiện quá trình thực hiện công việc, giúp cho nhà quản lý có thể đưa ra quyết định nhân sự đúng đắn như thù lao, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, bố trí, sắp xếp lao động, khen thưởng, kỷ luật...

Sau khi nghiên cứu, tìm hiểu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX , được sự giúp đỡ của PGS.TS Vũ Thị Mai và các cô chú và anh chị phòng Hành Chính Nhân Sự công ty em đã đưa ra được một số kiến nghị nhằm hoàn thiện cho hệ thống đánh giá này. Em mong muốn rằng những kiến nghị này sẽ góp phần nhỏ vào sự thành công của hệ thống đánh giá trong tương lai cho công ty. Do thời gian nghiên cứu có hạn và đang trong quá trình học hỏi nâng cao kiến thức bản thân nên trong chuyên đề này có gì thiếu sót, em rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô cùng các cô chú, anh chị trong Công ty TNHH VKX.

### **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. ThS. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb Đh Kinh tế quốc dân Hà Nội, năm 2007.
2. Nguyễn Hữu Thân, Giáo trình Quản trị nhân sự, Nxb Lao động – Xã hội
3. Trần Kim Dung, Giáo trình Quản trị nhân sự
4. Báo cáo kết quả kinh doanh giai đoạn 2005-2008 của phòng tài chính Công ty TNHH VKX.
5. Quy trình đánh giá của Công ty TNHH VKX.
6. Trang web của Công ty TNHH VKX: [www.vkx.com.vn](http://www.vkx.com.vn)
7. Tài liệu bài giảng môn học quản trị nhân lực của TS Vũ Thị Uyên.



51 – 60

**Trình độ:**

Trên đại học

Đại học

Cao đẳng

Trung cấp, PTTH

### **B. Nội Dung**

**Câu 1:** Theo anh/chị mục đích công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX là gì ? (có thể chọn nhiều phương án)

- Làm cơ sở để xét tăng lương, thưởng.
- Làm cơ sở để xét danh hiệu thi đua, thăng chức.
- Làm cơ sở xét nhu cầu về tuyển dụng, đào tạo...
- Cải tiến sự thực hiện công việc của NLĐ.
- Cả bốn phương án trên.

**Câu 2:** Theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc hiện nay của Công ty VKX có hợp lý không?

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

**Câu 3:** Theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc nên do ai đề ra

- Lãnh đạo.

NLD.

NLD và lãnh đạo cùng bàn bạc thống nhất.

Anh/ chị có mong muốn được tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đó không?

Có

Không

**Câu 4:** Theo anh/chị các tiêu chuẩn thực hiện công việc của Công ty đã xây dựng một cách rõ ràng như thế nào?

Rất rõ ràng.

Rõ ràng.

Không rõ ràng.

Hoàn toàn không rõ ràng.

**Câu 5:** Theo anh /chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc như thế nào là hợp lý? (có thể chọn nhiều phương án).

Hàng tháng

Hàng quý

6 tháng

1 năm

**Câu 6:** Anh/chị có nhận xét như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty hiện nay?

Tốt.

Có thể sử dụng nhưng cần khắc phục một số hạn chế.

Không tốt.

**Câu 7:** Theo anh/chị Công ty có nên kết hợp nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau hay không?

Có

Không

**Câu 8:** Anh/chị có mong muốn được đào tạo để hiểu và thực hiện việc đánh giá cho tốt hơn không?

Có

Không

**Câu 9:** Theo anh/ chị người đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là?

Lãnh đạo trực tiếp.

Đồng nghiệp.

Người dưới quyền.

Bản thân.

**Câu 10:** Theo anh/chị kết quả đánh giá thực hiện công việc có phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của NLD?

Rất chính xác.

Chính xác.

Không chính xác.

Rất không chính xác.

**Câu 11:** Anh/chị có hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi và phỏng vấn đánh giá của Công ty hiện nay không?

Rất hài lòng.

Hài lòng.

Không hài lòng.

- Rất không hài lòng.

**Câu 12:** Theo anh/chị cách phản hồi thông tin nào sau đây là tốt nhất?

- Phổ biến thông qua cuộc họp.
- Gặp riêng từng cá nhân.
- Thông qua văn bản.
- Không cần phản hồi.

**Câu 13:** Theo anh/chị các kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng như thế nào trong thực tế quản lý lao động?

- Rất tốt.
- Tốt.
- Không sử dụng.
- Hoàn toàn không sử dụng.

**Câu 14:** Kết quả đánh giá thực hiện công việc được anh/chị sử dụng vào tình hình thực hiện công việc của bản thân mình như thế nào?

- Hiệu quả rất cao.
- Hiệu quả cao.
- Hiệu quả kém.
- Hoàn toàn không ứng dụng.

*Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác của anh chị!*



### **Kết quả điều tra**

*Số phiếu phát ra:* 70 phiếu

*Số phiếu thu về:* 65 phiếu

*Đối tượng điều tra:* Cán bộ, công nhân viên công ty TNHH VKX.

*Nơi điều tra:* Công ty TNHH VKX.

#### **A. Phần thông tin cá nhân.**

- Chức vụ công tác:

<b>STT</b>	<b>Chức vụ công tác</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Trưởng, phó phòng, Trưởng nhóm, Tổ trưởng</b>	<b>10</b>	<b>15,38</b>
<b>2</b>	<b>Nhân viên, kỹ sư</b>	<b>48</b>	<b>73,84</b>
<b>3</b>	<b>Lái xe, bảo vệ, tạp vụ</b>	<b>7</b>	<b>10,78</b>
<b>4</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

- Giới tính:

<b>STT</b>	<b>Giới tính</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Nam</b>	<b>38</b>	<b>58.46</b>
<b>2</b>	<b>Nữ</b>	<b>27</b>	<b>41.54</b>
<b>3</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

- Độ tuổi:

<b>STT</b>	<b>Độ tuổi</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>&gt;30</b>	<b>35</b>	<b>53.85</b>

## *Chuyên đề tốt nghiệp*

---

<b>2</b>	<b>31 - 40</b>	<b>20</b>	<b>30.77</b>
<b>3</b>	<b>41 - 50</b>	<b>6</b>	<b>9.23</b>
<b>4</b>	<b>51 - 60</b>	<b>4</b>	<b>6.15</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

▪ **Trình độ:**

<b>STT</b>	<b>Trình độ</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Trên Đại học</b>	<b>1</b>	<b>1.54</b>
<b>2</b>	<b>Đại học</b>	<b>45</b>	<b>69.23</b>
<b>3</b>	<b>Cao Đẳng</b>	<b>15</b>	<b>23.08</b>
<b>4</b>	<b>Trung cấp, PTTH</b>	<b>4</b>	<b>6.15</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

### **B.Nội Dung**

**Câu 1:** Theo anh/chị mục đích công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH VKX là gì ? (có thể chọn nhiều phương án)

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Làm cơ sở để tăng lương, thưởng</b>	<b>45</b>	<b>69.23</b>
<b>2</b>	<b>Làm cơ sở để xét danh hiệu thi đua, thăng chức</b>	<b>5</b>	<b>7.69</b>
<b>3</b>	<b>Làm cơ sở để xét nhu cầu về tuyển dụng, đào tạo</b>	<b>3</b>	<b>4.62</b>
<b>4</b>	<b>Cải tiến sự thực hiện công việc của NLD</b>	<b>12</b>	<b>18.46</b>
<b>5</b>	<b>Cả bốn phương án trên</b>		<b>0</b>
<b>6</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 2:** Theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc hiện nay của Công ty VKX có hợp lý không?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Rất hợp lý</b>	<b>15</b>	<b>23.08</b>
<b>2</b>	<b>Hợp lý</b>	<b>37</b>	<b>56.92</b>
<b>3</b>	<b>Không hợp lý</b>	<b>12</b>	<b>18.46</b>
<b>4</b>	<b>Rất không hợp lý</b>	<b>1</b>	<b>1.54</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 3:** A. Theo anh/chị các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc nên do ai đề ra?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Lãnh đạo</b>	<b>7</b>	<b>10.77</b>
<b>2</b>	<b>NLĐ</b>	<b>8</b>	<b>12.31</b>
<b>3</b>	<b>NLĐ và lãnh đạo cùng bàn bạc</b>	<b>50</b>	<b>76.92</b>
<b>4</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

Anh/ chị có mong muốn được tham gia vào việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc đó không?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Có</b>	<b>47</b>	<b>72.31</b>
<b>2</b>	<b>Không</b>	<b>18</b>	<b>27.69</b>
<b>3</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 4:** Theo anh/chị các tiêu chuẩn thực hiện công việc của Công ty đã xây dựng một cách rõ ràng như thế nào?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Rất rõ ràng</b>	<b>7</b>	<b>10.77</b>
<b>2</b>	<b>Rõ ràng</b>	<b>39</b>	<b>60.00</b>
<b>3</b>	<b>Không rõ ràng</b>	<b>8</b>	<b>12.31</b>
<b>4</b>	<b>Hoàn toàn không rõ ràng</b>	<b>1</b>	<b>1.54</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 5:** Theo anh /chị chu kỳ đánh giá thực hiện công việc như thế nào là hợp lý? (có thể chọn nhiều phương án).

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Hàng tháng</b>	<b>5</b>	<b>7.69</b>
<b>2</b>	<b>Hàng quý</b>	<b>14</b>	<b>21.54</b>
<b>3</b>	<b>6 tháng</b>	<b>37</b>	<b>56.92</b>
<b>4</b>	<b>1 năm</b>	<b>9</b>	<b>13.85</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 6:** Anh/chị có nhận xét như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc của Công ty hiện nay?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Tốt</b>	<b>13</b>	<b>20</b>

<b>2</b>	<b>Có thể sử dụng nhưng cần khắc phục một số hạn chế</b>	<b>43</b>	<b>66.15</b>
<b>3</b>	<b>Không tốt</b>	<b>9</b>	<b>13.85</b>
<b>4</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 7:** Theo anh/chị Công ty có nên kết hợp nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau hay không?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Có</b>	<b>51</b>	<b>78.46</b>
<b>2</b>	<b>Không</b>	<b>14</b>	<b>21.54</b>
<b>3</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 8:** Anh/chị có mong muốn được đào tạo để hiểu và thực hiện việc đánh giá cho tốt hơn không?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Có</b>	<b>57</b>	<b>87.69</b>
<b>2</b>	<b>Không</b>	<b>8</b>	<b>12.31</b>
<b>3</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 9:** Theo anh/ chị người đánh giá thực hiện công việc hợp lý nhất là?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Lãnh đạo trực tiếp</b>	<b>43</b>	<b>66.15</b>

## *Chuyên đề tốt nghiệp*

---

<b>2</b>	<b>Đồng nghiệp</b>	<b>4</b>	<b>6.15</b>
<b>3</b>	<b>Người dưới quyền</b>	<b>3</b>	<b>4.62</b>
<b>4</b>	<b>Bản thân</b>	<b>15</b>	<b>23.08</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 10:** Theo anh/chị kết quả đánh giá thực hiện công việc có phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc của NLD?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Rất chính xác</b>	<b>4</b>	<b>6.15</b>
<b>2</b>	<b>Chính xác</b>	<b>39</b>	<b>60.00</b>
<b>3</b>	<b>Không chính xác</b>	<b>18</b>	<b>27.69</b>
<b>4</b>	<b>Rất không chính xác</b>	<b>4</b>	<b>6.15</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 11:** Anh/chị có hài lòng về hệ thống thông tin phản hồi và phỏng vấn đánh giá của Công ty hiện nay không?

<b>STT</b>	<b>Phương án trả lời</b>	<b>Số người</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>Rất hài lòng</b>	<b>6</b>	<b>9.23</b>
<b>2</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>12</b>	<b>18.46</b>
<b>3</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>43</b>	<b>66.15</b>
<b>4</b>	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>4</b>	<b>6.15</b>
<b>5</b>	<b>Tổng</b>	<b>65</b>	<b>100</b>

**Câu 12:** Theo anh/chị cách phản hồi thông tin nào sau đây là tốt nhất?

STT	Phương án trả lời	Số người	%
1	Phổ biến thông qua cuộc họp	47	72.31
2	Gặp riêng từng cá nhân	13	20.00
3	Thông qua văn bản	4	6.15
4	Không cần phản hồi	1	1.54
5	Tổng	65	100

**Câu 13:** Theo anh/chị các kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng như thế nào trong thực tế quản lý lao động?

STT	Phương án trả lời	Số người	%
1	Rất tốt	6	9.23
2	Tốt	27	41.54
3	Không sử dụng	25	38.46
4	Hoàn toàn không sử dụng	7	10.77
5	Tổng	65	100

**Câu 14:** Kết quả đánh giá thực hiện công việc được anh/chị sử dụng vào tình hình thực hiện công việc của bản thân mình như thế nào?

STT	Phương án trả lời	Số người	%
1	Hiệu quả rất cao	7	10.77
2	Hiệu quả cao	18	27.69
3	Hiệu quả kém	11	16.92
4	Hoàn toàn không ứng dụng	29	44.62
5	Tổng	65	100