

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	2
CHƯƠNG I	3
1.1 Khái niệm đánh giá thực hiện CV	3
1.2 Quy trình đánh giá thực hiện công việc	3
1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc	4
1.2.2. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc	4
1.2.3. Triển khai đánh giá thực hiện công việc	5
1.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	5
CHƯƠNG II	6
2.1 Giới thiệu về công ty May 10	6
2.1.1 Giới thiệu chung	6
2.1.2 Cơ cấu tổ chức	8
2.2 Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty May10	12
2.2.1. Mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10	12
2.2.2. Quy trình đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10	13
2.2.2.1. Xác định mục tiêu và chu kì đánh giá thực hiện công việc	13
2.2.2.2. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc	13
2.2.2.3. Triển khai đánh giá thực hiện công việc	20
2.2.2.4. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	25
CHƯƠNG 3	29
3.1 Nhận xét	29
3.2 Kiến nghị	32
KẾT LUẬN	33
TÀI LIỆU THAM KHẢO	34

LỜI MỞ ĐẦU

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức dù nó được thực hiện chính thức hay không chính thức. Khi tổ chức tiến hành công tác ĐGTHCV tức là tổ chức xem xét người lao động thực hiện công việc của mình như thế nào: tốt hay không tốt, để từ đó có những quyết định đúng đắn về việc tăng lương, thưởng cho người lao động, đào tạo người lao động, kỷ luật người lao động,... Điều này đã ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích của họ.

Công ty May 10 tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc cho toàn bộ người lao động trong công ty. Để hiểu rõ vấn đề này, nhóm chúng em quyết định chọn đề tài: **“Quy trình đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10.”**

Nội dung đề tài được chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quy trình đánh giá thực hiện công việc.

Chương 2: Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10.

Chương 3: Một số nhận xét về công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10.

Chuyên đề này được hoàn thành dưới sự hướng dẫn của Cô Nguyễn Thị Tú Quyên. Em xin chân thành cảm ơn cô đã giúp nhóm chúng em áp dụng những kiến thức để áp dụng và hoàn thành chuyên đề này.

Hà Nội - ngày 19 tháng 4 năm 2015

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1.1 Khái niệm đánh giá thực hiện CV

Đánh giá thực hiện công việc là quá trình thu nhận và xử lý thông tin về quá trình và kết quả thực hiện công việc của nhân lực trong doanh nghiệp để đưa ra những nhận định chính xác về năng lực thực hiện công việc và mức độ hoàn thành công việc của nhân lực đối với một tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định.

Việc đánh giá thực hiện công việc có bản chất là sự so sánh giữa những đóng góp của từng cá nhân đối với tổ chức với tiêu chuẩn tham chiếu phù hợp đối với chức danh mà người này đảm nhận.

Trong đó:

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc là những đánh giá nhằm xác định yếu tố tiềm năng của nhân lực so với các yêu cầu vị trí công việc nhất định nào đó. Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình ASK để xem xét năng lực của nhân lực so với yêu cầu của vị trí công việc. Kết quả đánh giá được sử dụng chủ yếu trong công tác phát triển cán bộ.

- Đánh giá mức độ hoàn thành công việc là những đánh giá nhằm xác định mức độ hoàn thành công việc của nhân lực so với những tiêu chuẩn đã đề ra của tổ chức. Kết quả đánh giá hoàn thành công việc được sử dụng chủ yếu trong đãi ngộ, đào tạo và phát triển nhân lực.

Về thực chất, đánh giá năng lực thực hiện công việc và đánh giá mức độ hoàn thành công việc không thể tách rời bởi vì năng lực hoàn thành công việc được thể hiện thông qua khả năng hoàn thành các công việc mà họ đảm nhận. Tuy nhiên, đánh giá năng lực thực hiện công việc chú trọng tới khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn công việc đề ra, đánh giá mức độ hoàn thành công việc là đánh giá mức độ hoàn thành các nhiệm vụ đã đề ra.

1.2 Quy trình đánh giá thực hiện công việc

Hình 1: Quy trình đánh giá thực hiện công việc

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc

Mục tiêu đánh giá: Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc là xác định rõ đánh giá nhằm đo lường cái gì?

Đánh giá thực hiện công việc có thể được thực hiện nhằm đo lường:

- Kết quả thực hiện công việc
- Hành vi của người lao động trong khi thực hiện công việc
- Kỹ năng của người thực hiện công việc
- Phẩm chất của người thực hiện công việc

Mục tiêu đánh giá sẽ quyết định đến tính hình thức và tính hiệu quả của hệ thống

Kết quả được sử dụng:

- Đề tổ chức công việc tốt hơn

- Đề kiểm tra năng suất lao động
- Đề thiết lập hệ thống lương, thưởng
- Đề xác định nhu cầu đào tạo

1.2.2. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

Việc xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc nếu doanh nghiệp lần đầu thực hiện hoặc làm mới hệ thống thì được thực hiện qua quá trình thiết kế đánh giá thực hiện công việc. Việc thiết kế đánh giá thực hiện công việc liên quan đến các nội dung chính như:

- Xác định mục tiêu và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc
- Xác định tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc
- Lựa chọn phương pháp đánh giá thực hiện công việc
- Xác định đối tượng đánh giá thực hiện công việc
- Xác định cách thức tiến hành đánh giá thực hiện công việc

Nếu doanh nghiệp đã có hệ thống đánh giá được hiểu đó là quá trình xây dựng kế hoạch cho một lần (một chu kỳ) đánh giá.

1.2.3. Triển khai đánh giá thực hiện công việc

Triển khai đánh giá thực hiện công việc là quá trình doanh nghiệp tổ chức thực hiện đánh giá công việc trong thực tế.

Nội dung của triển khai đánh giá thực hiện công việc bao gồm:

- Truyền thông đánh giá thực hiện công việc
- Đào tạo đánh giá thực hiện công việc
- Phòng vấn đánh giá thực hiện công việc

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

Kết quả đánh giá, tùy thuộc mục tiêu của đánh giá doanh nghiệp tiến hành sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc có thể được sử dụng trọng:

- Bố trí và sử dụng nhân lực: luân chuyển, sa thải,...
- Đào tạo và phát triển nhân lực: xác định nhu cầu đào tạo,...
- Đãi ngộ nhân lực: tăng lương, trả lương, trả thưởng,...
- Các hoạt động quản trị nhân lực khác...

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY MAY 10

2.1 Giới thiệu về công ty May 10

2.1.1 Giới thiệu chung

Công ty cổ phần May 10 là một doanh nghiệp sản xuất hàng may mặc thuộc Tập đoàn Dệt may Việt Nam (Vinatex). Cái tên May 10 đã trở lên rất quen thuộc với nhiều người tiêu dùng Việt Nam. Công ty cổ phần May 10 chuyển đổi (CPH) từ doanh nghiệp nhà nước theo quyết định số 105/2004/QĐ-BCN ngày 05 tháng 10 năm 2004 của Bộ trưởng Bộ Công Nghiệp.

Công ty có nhiều sản phẩm chất lượng cao được nhiều khách hàng ưa chuộng như áo sơ mi nam, veston, jacket, váy, ...với phương châm là “ *Mang lại sự thanh lịch và sang trọng cho khách hàng*”. Là một doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực may mặc,

công ty cổ phần May 10 đã trải qua một quá trình hình thành lâu dài để có thể phát triển bền vững như ngày hôm nay, để những sản phẩm của công ty không chỉ được tiêu thụ rộng rãi trong nước mà còn hướng ra thị trường nước ngoài đem lại nhiều lợi nhuận cho công ty.

Tên giao dịch quốc tế là: **Garment 10 Joint Stock Company**

Tên viết tắt là: **Garco 10 JSC**

Trụ sở chính: **Sài Đồng – Long Biên – Hà Nội**

Điện thoại: 84.4827.6923 Fax: 84.4827.6925

Email: **ctymay10@garco10.com.vn**

Website: **http://www.garco10.com.vn**

Lĩnh vực hoạt động:

- Sản xuất kinh doanh các loại quần áo thời trang và nguyên phụ liệu ngành may.
- Kinh doanh các mặt hàng thủ công mỹ nghệ, công nghiệp thực phẩm và công nghiệp tiêu dùng khác.
- Kinh doanh văn phòng, bất động sản, nhà ở cho công nhân.
- Đào tạo nghề.
- Xuất nhập khẩu trực tiếp.

Định hướng phát triển:

- Tiếp tục kiện toàn tổ chức hoạt động của công ty theo hướng đa dạng hóa hoạt động kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển trong tình hình mới.
- Giữ vững danh hiệu Doanh nghiệp dệt may tiêu biểu nhất của ngành dệt may Việt Nam. Xây dựng May 10 trở thành trung tâm thời trang của Việt Nam.

- Đa dạng hóa sản phẩm, chuyên môn hóa sản xuất, đa dạng hóa ngành hàng, phát triển dịch vụ, kinh doanh tổng hợp. Tư vấn, thiết kế và trình diễn thời trang.
- Nâng cao năng lực quản lý toàn diện, đầu tư các nguồn lực, trú trọng vào việc phát triển yếu tố con người, yếu tố then chốt để thực hiện thành công các nhiệm vụ trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.
- Tiếp tục thực hiện triệt để hệ thống tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000, ISO 14000 và SA 8000
- Xây dựng và phát triển thương hiệu của công ty, nhãn hiệu hàng hóa, mở rộng kênh phân phối trong nước và quốc tế.
- Xây dựng nền tài chính lành mạnh.
- Bằng nhiều biện pháp tạo điều kiện và có chính sách tốt nhất chăm lo đời sống và giữ người lao động

Thành tựu đạt được:

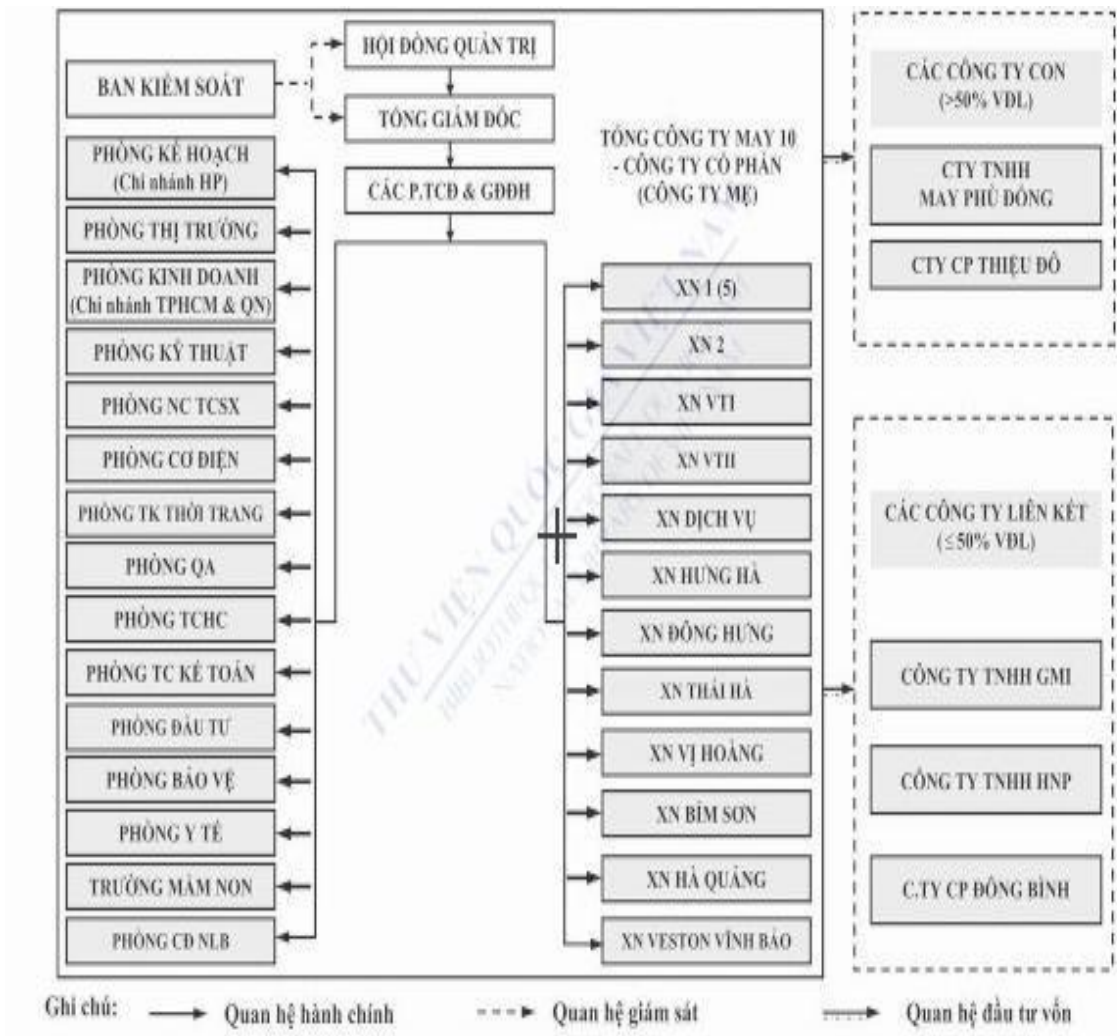
- Là đơn vị duy nhất trong ngành Dệt – May Việt Nam được nhận giải thưởng chất lượng Quốc tế Châu Á – Thái Bình Dương do Tổ chức chất lượng Châu Á – Thái Bình Dương (APQO) trao tặng năm 2003
- Giải thưởng Sao vàng đất Việt 2006-2007
- Nhãn hiệu cạnh tranh nổi tiếng quốc gia 2006
- Top 10 thương hiệu mạnh toàn quốc 2006
- Top 5 ngành hàng của thương hiệu Hàng Việt Nam chất lượng cao.

2.1.2 Cơ cấu tổ chức**❖ Sơ đồ ban lãnh đạo công ty May 10**



Hình 2: sơ đồ ban lãnh đạo công ty May 10

❖ Sơ đồ tổ chức công ty May 10



Hình 3: Sơ đồ tổ chức công ty May 10

Phòng chức năng tham gia giúp việc

1. Phòng kế hoạch	5 Trung Tâm Kinh Doanh Thương Mại	9. Phòng Thị Trường
2. Phòng Kỹ Thuật	6. Phòng Thiết Kế Thời Trang	10. Phòng QA
3. Phòng Cơ Điện	7. Phòng Nghiên Cứu Tổ Chức Sản Xuất	11. Phòng Tài Chính Kế Toán

4. Phòng Đầu Tư	8. Phòng Tổ Chức Hành Chính	12. Phòng Bảo Vệ
-----------------	-----------------------------	------------------

- *Xí Nghiệp Thành Viên*

1. Xí Nghiệp May 2	5. Xí nghiệp May 5	9. Xí Nghiệp May Veston1
2. Xí Nghiệp Veston 2	6. Xí Nghiệp May Hưng Hà	10. Xí Nghiệp May Đông Hưng
3. Xí Nghiệp May Thái Hà	7. Xí Nghiệp May Vi Hoàng	11. Xí Nghiệp May Bim Sơn
4. Xí Nghiệp May Hà Quảng	8. Chi Nhánh SX Công Nghệ Cao Veston H.Hà	

- *Liên Doanh-Kiên Kết*

1. Công Ty TNHH Thiệu Đô	4. Công Ty Cổ Phần May Đông Bình	7. Công Ty TNHH Thiên Nam
2. Công Ty TNHH 888	5. CN TĐ DMVN-XNSX Veston Hải Phòng	8. Công Ty TNHH Vận Tải G.M.I
3. Công Ty TNHH HNP	6. Công Ty TNHH May Phù Đổng	

- *Hệ Thống Siêu Thị*

1. Siêu Thị M10 mart May 10	3. Siêu Thị M10 Mart Bim Sơn	5. Siêu Thị M10 Mart 888
2. Siêu Thị M10 Mart Hung Hà	4. Siêu Thị M10 Mart Thái Hà	

• *Khởi Trường*

1. Trường Cao Đẳng Nghề Long Biên	2. Trường Mầm Non May 10
-----------------------------------	--------------------------

• *Khách Sạn*

Khách Sạn Garco Dragon

❖ *Chức năng*

Hội đồng quản trị: Hội đồng quản trị làm nhiệm vụ đề ra các chiến lược phát triển chính của công ty, đề ra các quy định áp dụng làm việc trong công ty. Các kỳ họp của hội đồng quản trị thường diễn ra theo lịch đã quy định, nhưng đôi khi có những cuộc họp đột xuất vì những lý do đặc biệt

Giám đốc công ty: Giám đốc công ty là người làm công tác tổ chức và quản lý cán bộ, giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh và quản lý kinh tế của công ty

Phó giám đốc điều hành nội chính: Có chức năng tham mưu, trợ lý cho giám đốc và chịu trách nhiệm trước giám đốc và công ty về việc sắp xếp công việc trong công ty.

Phó giám đốc điều hành sản xuất: Có nhiệm vụ giúp việc cho giám đốc và chịu trách nhiệm trước giám đốc về vấn đề lập kế hoạch và báo cáo tình hình hoạt động của công ty

Phó giám đốc kỹ thuật: Cũng như hai phó giám đốc trên, phó giám đốc kỹ thuật cũng có nhiệm vụ tham mưu cho giám đốc và chịu trách nhiệm trước giám đốc về việc nghiên cứu các loại máy móc trang thiết bị phục vụ cho sản xuất kinh doanh.

Phòng kế toán tài chính: Nhiệm vụ của phòng này là tổ chức công tác kế toán tài chính, tiến hành giải quyết các vấn đề tài chính của công ty và thu nhập của nhân viên, giải quyết các quan hệ nợ có với khách hàng. Đặc biệt là ban hành các quy chế tài chính, đề xuất các biện pháp để đảm bảo công ty hoạt động có hiệu quả cao nhất và một nhiệm vụ quan trọng nữa là lập các báo cáo tài chính cung cấp số liệu cho ban quản trị để quản lý công ty

Phòng tổ chức lao động hành chính: Chức năng chính của phòng này là làm tham mưu cho giám đốc điều hành về tổ chức quản lý và giải quyết các công việc, các chế độ chính sách với người lao động cũng như gia đình chính sách. Thực hiện quản lý hồ sơ của người lao động, quản lý các văn bản liên quan đến người lao động và chịu trách nhiệm trước chủ ký, việc đóng dấu của mình. Ngoài ra phòng này còn có chức năng xây dựng các kế hoạch thi tuyển dụng, nâng bậc lương cho công nhân viên và một số công việc như tổ chức khám sức khỏe và điều trị bệnh cho người lao động trong công ty....

Phòng kế hoạch kinh doanh xuất nhập khẩu: Phòng này kết hợp với phòng quản lý đơn đặt hàng để tìm ra giá cả hợp lý cho các mặt hàng để đàm phán với đối tác. Đồng thời tổ chức công tác, quản lý công tác xuất nhập khẩu

Phòng kỹ thuật: Phòng kỹ thuật có chức năng nghiên cứu và hướng dẫn thực hiện các quy trình công nghệ trong từng phân xưởng. Tiến hành tìm hiểu nghiên cứu và áp dụng các khoa học công nghệ tiên tiến nhằm nâng cao năng suất hoạt động sản xuất trong các phân xưởng.

Phòng quản lý đơn đặt hàng: Nhiệm vụ chính của phòng là xây dựng các chỉ tiêu sản xuất theo tháng, quý hoặc năm tùy theo quy định của công ty. Đồng thời xây dựng các kế hoạch cụ thể trong từng thời điểm để công ty thực hiện

2.2 Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại công ty May10

2.2.1. Mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10

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

2.2.2. Quy trình đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10

2.2.2.1. Xác định mục tiêu và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

- Xác định và xây dựng những nội dung công việc cụ thể mà từng nhân viên phải thực hiện để đạt được mục tiêu chung của tổ chức nơi nhân viên làm việc.
- So sánh kết quả thành tích công việc của mỗi cá nhân để làm mức chuẩn, đánh giá thành tích công việc.

- Xác định nhu cầu đào tạo cho nhân viên.

2.2.2.2. Xây dựng kế hoạch đánh giá thực hiện công việc

a. Xác định chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

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

Đối với nhân viên văn phòng và cán bộ, chu kỳ đánh giá là 6 tháng/ lần.

b. Xác định tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá thực hiện công việc

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

Căn cứ phân loại lao động: dựa vào 4 tiêu chuẩn

- Tiêu chuẩn năng suất lao động và khối lượng công việc.
- Tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và chất lượng công việc.
- Tiêu chuẩn thực hiện ngày công sản xuất, công tác.
- Tiêu chuẩn chấp hành nội quy, chế độ chính sách.

Phương pháp tính điểm cho từng tiêu chuẩn

● Tiêu chuẩn năng suất lao động và khối lượng công việc : 20 điểm

- Hoàn thành khối lượng công việc và đạt mức kế hoạch được giao (100%) được cộng 20 điểm.
- Vượt kế hoạch từ 1-5% cộng thêm 1 điểm thưởng.
- Vượt kế hoạch từ 6% trở lên: cộng thêm 2 điểm thưởng.

- (Điểm cộng thêm tối đa là 8 điểm)

Tiêu chuẩn này được áp dụng đối với công nhân sản xuất vì công việc ổn định, hơn nữa việc tính toán hoàn thành bao nhiêu phần trăm kế hoạch được dễ dàng. Bên cạnh đó, ta thấy rằng công ty vẫn chưa đưa ra mức bị trừ đối với người không hoàn thành kế hoạch.

- **Tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và chất lượng công việc: 20 điểm**

Công ty xác định điểm trừ cho các trường hợp vi phạm về chất lượng sản phẩm.

Đối với công nhân sản xuất trực tiếp:

- Mỗi lần sản phẩm vi phạm các yêu cầu kỹ thuật bị ghi sổ nhật ký chất lượng và trừ 5 điểm.
- Sẽ không có điểm nếu khách hàng khiếu nại.

Đối với nhân viên kinh tế kỹ thuật và công nhân phục vụ:

- Một lần lãnh đạo đơn vị nhắc nhở: trừ 2 điểm.
- Một lần sai hỏng nhỏ phải làm lại: trừ 5 điểm.
- Một lần tiến độ công việc chậm theo quy định: trừ 5 điểm.
- Một lần sai hỏng lớn phải làm lại: trừ 15 điểm.
- Một lần sai hỏng gây hậu quả nghiêm trọng sẽ không được điểm nào.

- **Tiêu chuẩn thực hiện ngày công sản xuất, công tác: 15 điểm**

Vì công ty sản xuất theo dây chuyền nên khi người lao động nghỉ việc sẽ gây gián đoạn sản xuất nếu không bố trí kịp thời người thay thế. Do đó, việc tính điểm theo tiêu chuẩn này là hơi khắt khe.

Nếu người lao động trong tháng đi làm đủ ngày công theo chế độ thì được 15 điểm. Ngoài ra, nếu làm thêm 1 công (8 giờ) thì được cộng thêm 1 điểm (tối đa được cộng 17 điểm).

Điểm trừ đối với các trường hợp:

Về nghỉ ốm, thai sản:

Nữ công nhân có con nhỏ dưới 6 tháng tuổi hoặc có thai, nếu trong tháng phải nghỉ ốm, nghỉ trông con ốm hoặc nghỉ thai sản:

- Nghỉ 4 ngày, mỗi ngày trừ 0,5 điểm.
- Nghỉ từ 5-9 ngày, mỗi ngày trừ 1 điểm.

Nữ công nhân có con nhỏ dưới 6 tháng tuổi, nếu trong tháng phải nghỉ ốm:

- Nghỉ 3 ngày, mỗi ngày trừ 0,5 điểm.
- Nghỉ từ 3-5 ngày, mỗi ngày trừ 1 điểm.
- Nghỉ từ 6 ngày trở lên, mỗi ngày trừ 2 điểm.

Đối với nam công nhân:

- Nghỉ ốm 2 ngày đầu, mỗi ngày trừ 0,5 điểm.
- Nghỉ ốm từ 3-5 ngày, mỗi ngày trừ 1 điểm.
- Nghỉ ốm từ 6 ngày trở đi, mỗi ngày trừ 2 điểm.

Về nghỉ phép:

- Nghỉ 2 ngày đầu, mỗi ngày trừ 0,5 điểm.
- Nghỉ từ 3-9 ngày, mỗi ngày trừ 1 điểm.
- Nghỉ từ 10 ngày trở lên, mỗi ngày trừ 2 điểm.

Nghỉ không hưởng lương:

- Nghỉ 4 ngày, mỗi ngày trừ 1 điểm.
- Nghỉ từ 5-14 ngày, mỗi ngày trừ 2 điểm.
- Nghỉ từ 15 ngày trở lên thì không xếp loại.

Nghỉ không lý do:

- Nghỉ từ 1-3 ngày, mỗi ngày trừ 5 điểm.
- Nghỉ trên 3 ngày trong tháng thì không xếp loại.
- **Tiêu chuẩn chấp hành nội quy, chế độ chính sách:** 15 điểm
 - Bị nhắc nhở 1 lần, trừ 2 điểm.
 - Bị nhắc nhở 2 lần, trừ 5 điểm.
 - Bị nhắc nhở 3 lần, trừ 10 điểm.
 - Bị nhắc nhở 4 lần trở lên, trừ 15 điểm.
 - Nếu vi phạm bị truy cứu trách nhiệm thì không xếp loại, ngoài ra còn bị xử lý theo quy định của pháp luật.

Nhận xét: Công ty May 10 đã đề cập đến rất nhiều đến việc trừ điểm của người lao động, còn điểm cộng của người lao động thì lại ít nhắc đến.

❖ **Biểu điểm phân loại lao động:** Tiêu chí phân loại dựa trên bảng điểm sau:

Bảng 1: Bảng tiêu chí phân loại lao động

Tổng điểm (4 tiêu chuẩn)	60-70	50-59	40-49	30-39	<29
Xếp loại	A	B	C	D	Không xếp loại
Điểm xếp loại	4	3	2	1	0

(Nguồn: Quy chế phân loại công ty May 10)

Bảng 2: Bảng tổng hợp kết quả phân loại lao động một số phòng ban công ty May

10

Đơn vị	Tháng	Xếp loại					% A
		A	B	C	D	Không xếp loại	
Phòng TC-HC (14ng)	T2	14					100%
	T3	14	1				100%
	T4	13					92,83%
Văn phòng (24 ng)	T2	24					100%
	T3	24					100%
	T4	24					100%
Phòng KH (53 ng)	T2	53					100%
	T3	48	4		1		90,57%
	T4	50	1		2		94,34%

(Nguồn: Ban tổ chức hành chính công ty May 10)

Bảng 3: Bảng tổng hợp kết quả phân loại lao động bộ phận công nhân sản xuất xí nghiệp may 2- công ty May 10

Đơn vị	Tháng	Xếp loại	Tỷ lệ %
--------	-------	----------	---------

		A	B	C	D	Không g xếp loại	A	B	C	D	Không xếp loại
XN	T2	237	122	30	57	10	51,97	26,75	6,58	12,5	2,2
May 2	T3	283	70	68	18	17	62,06	15,35	14,91	3,95	3,73
(456ng)	T4	300	53	63	32	8	65,79	11,62	13,82	7,02	1,75

(Nguồn: Ban tổ chức hành chính công ty May 10)

❖ **Cán bộ nhân viên tự đánh giá**

A- CBNV tự đánh giá về quá trình làm việc trong thời gian qua của mình và cho ý kiến, đề xuất.

P. Tóm tắt về các chức năng, nhiệm vụ công việc chính của bạn trong thời gian vừa qua?

.....
.....

2. Bạn nhận thấy kết quả thực hiện công việc thời gian qua của mình như thế nào: tốt, đạt yêu cầu hay kém? Giải thích lý do vì sao?

.....
.....

3. Điều gì bạn thích và không thích khi làm việc tại công ty trong thời gian vừa qua? Bạn có ý kiến gì đóng góp cho sự phát triển của công ty trong thời gian tới (Quy trình bán hàng, giao hàng, thu mua hàng hóa, thủ tục hành chính, nội quy, phúc lợi, tiền lương...) không?

4. Bạn có thể làm gì để nâng cao chất lượng thực hiện công việc trong vị trí hiện tại?

P. Mục tiêu và kế hoạch trong năm tới của bạn là gì?

B- CBNV tự cho điểm theo khả năng và năng lực làm việc của mình theo những tiêu chí sau đây: *Thang điểm đánh giá (1 và 2 điểm = Kém, 3 điểm = Trung bình, 4 điểm = Khá, 5 điểm = Tốt)*

Bảng 4: Bảng biểu mẫu CBNV tự đánh giá

1. Kiến thức về công việc	_____ điểm	2. Sự sáng tạo	_____ điểm
3. Kiến thức chuyên môn	_____ điểm	4. Khả năng giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định	_____ điểm
5. Kỹ năng quản lý thời gian	_____ điểm	6. Kỹ năng làm việc theo nhóm và mở rộng công việc	_____ điểm

7. Lập kế hoạch công việc và làm báo cáo công việc với cấp trên	_____ điểm	8. Mức độ hoàn thành công việc được giao	_____ điểm
9. Khả năng chịu được áp lực công việc	_____ điểm	10. Khả năng làm việc độc lập và sự linh hoạt trong công việc	_____ điểm
11. Kỹ năng giao tiếp	_____ điểm	12. Mối quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng và đối tác	_____ điểm
13. Chất lượng, số lượng công việc hoàn thành	_____ điểm	14. Tinh thần học hỏi và cầu tiến	_____ điểm
15. Tính kỷ luật của bản thân trong công việc	_____ điểm	16. Tuân thủ nội quy, quy định của công ty	_____ điểm

Tổng điểm:

Phương pháp đánh giá, xếp loại nhân viên dựa vào số điểm tự đánh giá như sau:

- Tổng điểm từ: 70 –80: Tốt
- Tổng điểm từ: 60 – 70: Khá
- Tổng điểm từ: 50 – 60: Trung bình
- Tổng điểm từ: 30 – 50: Yếu

c. Xác định đối tượng đánh giá thực hiện công việc

Đối tượng được đánh giá	Đối tượng đánh giá
Công nhân sản xuất	Các tổ trưởng sản xuất theo dõi quá trình thực hiện công việc hàng ngày
Khối quản lý phục vụ	Trưởng hoặc phó phòng ban đó
Cán bộ lãnh đạo cấp công ty	Cán bộ cấp trên nhận xét dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

2.2.2.3. Triển khai đánh giá thực hiện công việc**a. Truyền thông đánh giá thực hiện công việc**

Công tác truyền thông giúp người đánh giá hiểu rõ được vị trí của họ trong mắt nhà quản lý và của cả doanh nghiệp. Với May 10, doanh nghiệp luôn có những cách trao đổi thông tin nội bộ hợp lý.

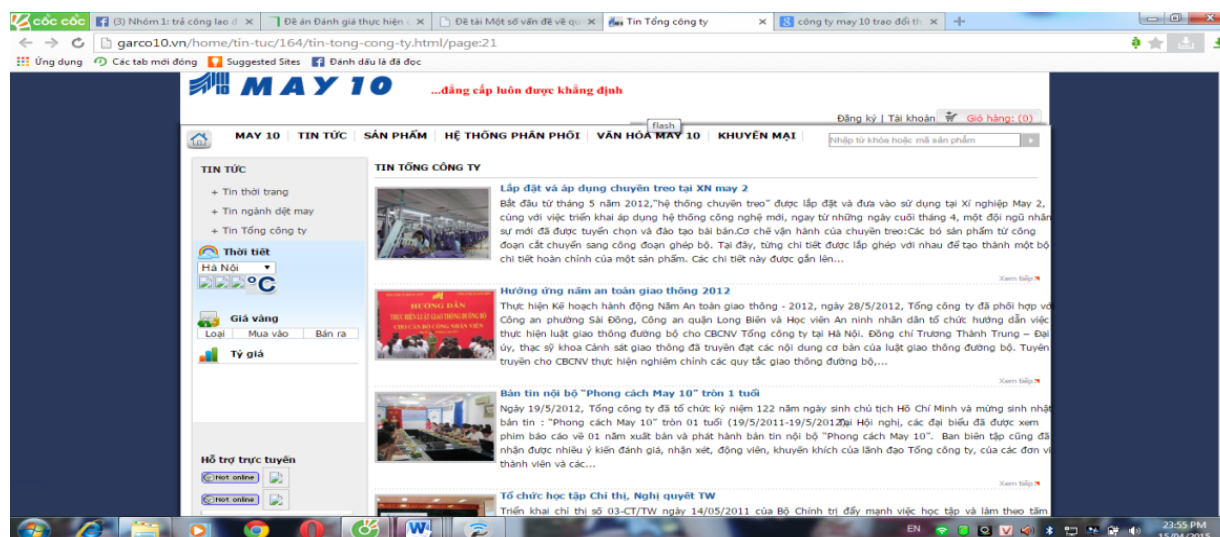
Bước ngoặt quan trọng phải kể đến là mốc thời gian ngày 19/5/2011, Tổng công ty May 10 đã ra mắt bản tin nội bộ “*Phong cách May 10*” bởi công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác truyền thông nội bộ, chính nó sẽ tạo dựng phát triển mối quan hệ gắn bó và bền chặt giữa các thành viên trong nội bộ doanh nghiệp. Truyền thông nội bộ hướng đến việc xây dựng mối quan hệ tốt giữa các phòng ban, các công ty con trong doanh nghiệp, là mối quan hệ giữa các cấp lãnh đạo quản lý với công nhân viên để toàn doanh nghiệp đều có chung một hướng nhìn, một ý chí phát triển bền vững. Vào đúng ngày sinh nhật Bác, tổng công ty đã chính thức thành lập Phòng thông tin và truyền thông và ra mắt bản tin nội bộ số đầu tiên. Bản tin nội bộ định kỳ mỗi tháng 1 số vào ngày 15

hàng tháng nhằm biên soạn và cập nhật thông tin hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị thành viên, xí nghiệp, phòng ban phân xưởng.

Bước tiến mới nhằm minh bạch hóa thông tin trong toàn bộ hệ thống, thông qua đây, phần nào củng cố nét đẹp May10, động viên tinh thần hăng hái thi đua sản xuất của người lao động. Qua đó phổ biến tới người lao động chu kì đánh giá, quá trình đánh giá và kết quả đánh giá thực hiện công việc, các thông tin khen thưởng luôn được công khai. Các tấm gương sáng về các nhân hay tập thể trong quá trình cải tiến kỹ thuật, nâng ao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí sản xuất....sau khi được đánh giá sẽ được nêu gương.

May 10 luôn xác định đây là một công cụ gắn kết các công việc và mục tiêu cá nhân nhằm hướng tới mục tiêu chung của cả doanh nghiệp. Thông điệp cần được gửi rõ ràng, công khai đến từng nhân viên về quyền lợi và nghĩa vụ khi triển khai chương trình đánh giá. Vậy nên mọi hoạt động đầu tư vào forum rất được chú trọng, thông tin được xuất bản đều đặn, không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng cả về nội dung và hình thức.

Ví dụ:



b. Đào tạo đánh giá thực hiện công việc

Lãnh đạo và chuyên viên đánh giá tại May 10 luôn được đào tạo triển khai kỹ năng đánh giá rất nghiêm túc

Đối tượng mà doanh nghiệp hướng tới đào tạo :

- Cán bộ chuyên trách về các mảng tại công ty: Đây là đội ngũ được cho là nòng cốt với đầy đủ kỹ năng, kiến thức, phẩm chất về đánh giá công việc. Họ là những người được đào tạo chuyên sâu.
- Nhân sự chuyên sâu: nhằm hạn chế các sai lệch và xung đột trong quá trình triển khai

Mục đích:

- Nhằm đảm bảo tính công bằng, hợp lý hợp tình, chính xác. T
- Từ đó, đảm bảo động viên được phong trào thi đua hoàn thành công tác cũng như giải quyết các chế độ lương thưởng hợp lý.

c. Phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc

Phỏng vấn đánh giá thành tích tại May 10 được triển khai theo 3 giai đoạn: Chuẩn bị phỏng vấn, tiến hành phỏng vấn và sau khi phỏng vấn.

- **Chuẩn bị phỏng vấn:**

Đầu tiên, cán bộ đánh giá sẽ chuẩn bị các tình huống, lập kế hoạch phỏng vấn, nghiên cứu bản mô tả công việc của nhân viên với các tiêu chuẩn mẫu, xem xét lại hồ sơ nhân viên về các nhận xét, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên lần nhất.

Sau đó, cán bộ đánh giá sẽ thông báo cho nhân viên biết trước ít nhất 1 tuần về thời gian phỏng vấn, địa điểm diễn ra phỏng vấn và họ thu thập các thắc mắc phản nản của nhân viên.

- **Tiến hành phỏng vấn:**

Các nhân viên May 10 được đón tiếp trong một bầu không khí thân thiện, cởi mở, họ được khuyến khích nói nhiều trong phỏng vấn. Các cán bộ đánh giá im lặng lắng nghe họ nói 1 cách chăm chú, không ngắt lời họ và cố gắng hiểu được suy nghĩ thật của nhân viên.

Bảng 5: Bảng hướng dẫn chuẩn bị phỏng vấn dành cho người được đánh giá ”

1. Công việc:

- Nhiệm vụ chính hiện nay của anh(chị) là gì?
- Theo anh(chị) , công việc nào đòi hỏi phải có nỗ lực nhiều nhất?
- Anh(chị) thích thú với công việc nào nhất? Tại sao?
- Trong quá trình làm việc, anh(chị) có gặp những khó khăn nào? Anh(chị) có thể kể lại 1 khó khăn nhớ nhất và cách vượt qua của anh(chị) không ?

2. Mục tiêu:

- Mục tiêu mà anh(chị) đã đặt ra là gì?
- Có điểm nào Anh chị cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đạt được không?
- Theo anh(chị), thành công chủ yếu đạt được do đâu? Điều gì ở bản thân mà a chị thấy chưa thực sự tốt?
- Anh(chị) kiến nghị điều gì tới công ty ?

3. Tương lai:

- Bản thân anh chị cảm thấy công việc hiện tại có phù hợp với năng lực của bản thân không?
- Anh, chị có thể làm tốt những công việc nào?
- Lộ trình công danh của anh chị ra sao?

Lưu ý đối với người phỏng vấn:

- Cần xác định rõ mục tiêu của buổi phỏng vấn
- Xây dựng danh mục các câu hỏi hướng dẫn phỏng vấn.

● **Sau phỏng vấn:**

- Người đánh giá thông báo kết quả đánh giá
- Hoàn thiện hồ sơ và chuyển cho phòng nhân sự giải quyết.

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

Kết quả của quá trình đánh giá thực hiện công việc sẽ được công ty sử dụng làm căn cứ cho các hoạt động sau:

● **Phân tích công việc:**

Công ty sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc để xem xét lại các tiêu chuẩn đánh giá và từ đó dò xét lại quá trình phân tích công việc đã đúng và hợp lý chưa từ đó có những điều chỉnh sao cho phù hợp.

Ví dụ: Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc của trưởng phòng nhân sự công ty may 10

Bảng 6: Bản mô tả công việc

Công ty cổ phần May 10	Phòng ban	P. HCNS
Chức danh công việc	Trưởng phòng nhân sự	
Mã số công việc	0701	

Tóm tắt công việc

- Quản lý trực tiếp các nhân viên trong văn phòng
- Trực tiếp tác nghiệp trên các lĩnh vực lao động, tiền lương, sử dụng, đào tạo, xử lý kỹ thuật nhân viên.
- Tư vấn cho các nhân viên trong đơn vị về các chế độ chính sách, tiền lương, bảo hiểm...
- Tham mưu cho các đơn vị khác về các chính sách có liên quan đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- Thực hiện các nhiệm vụ giám đốc phân công.

Bảng 7 : Bảng tiêu chuẩn công việc

Công ty cổ phần May 10			Phòng ban	P.HCNS
Chức danh			Trưởng phòng nhân sự	
STT	Tiêu thức	Mức độ	Tiêu chuẩn	
		Cần thiết	• Tốt nghiệp đại học chuyên ngành quản trị kinh doanh • Cần kiến thức chuyên sâu về quản trị nhân sự	
		Mong muốn	• Bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ chuyên môn về các nguyên tắc quản trị kinh doanh, nhân sự	

1			• Có kiến thức về các công việc văn phòng, quản lý, sắp xếp và lưu trữ hồ sơ • Có hiểu biết về tiêu chuẩn theo ISO
	Ngoại ngữ	Mong muốn	• Có bằng B ngoại ngữ trở lên và có khả năng giao tiếp bằng tiếng anh
	Vi tính	Cần thiết	• Thông thạo tin học văn phòng • Có khả năng thu thập, trao đổi thông tin trên internet
2	Kinh nghiệm	Cần thiết	• Có kinh nghiệm từ 2 năm trở lên tại vị trí tương đương • Có khả năng giải quyết tốt các mâu thuẫn xảy ra trong công ty

• **Bố trí và sử dụng nhân lực:**

Kết quả đánh giá phản ánh trình độ năng lực, thái độ làm việc của từng nhân viên, qua đó công ty sẽ định hướng vị trí nghề nghiệp cho họ trong việc bố trí và sử dụng, những nhân viên tốt thì có thể được bố trí sang các vị trí cao hơn, những nhân viên kết quả chưa tốt sẽ bị luân chuyển sang các vị trí khác hoặc bị sa thải.

• **Đào tạo và phát triển nhân lực:**

Kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ ra những nhân viên tiềm năng và những nhân viên yếu kém, những người tiềm năng thì công ty có thể tạo điều kiện cho họ đi học

thêm nâng cao kiến thức, tay nghề..., còn đối với những nhân viên năng lực kém thì công ty cũng tổ chức đào tạo họ để đáp ứng được yêu cầu công việc. Ngoài ra công ty còn có trường đào tạo công nhân kỹ thuật may và thời trang ở ngay tại May 10.

- **Đãi ngộ nhân lực và trả công:**

Công ty căn cứ vào kết quả hoàn thành công việc của người lao động để trả lương, khen thưởng, xét chọn công nhân giỏi, cán bộ quản lý, lao động xuất sắc..... và các hình thức khuyến khích lao động khác. Nhờ vậy sẽ tạo ra sự công bằng trong trả công, khuyến khích nhân viên, góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động và họ sẽ gắn bó lâu dài với công ty hơn giúp công ty ổn định và phát triển bền vững.

Khi tính thưởng học á nhân người lao động, công ty tiến hành phân loại căn cứ vào 4 mức tiêu chuẩn:

Loại	Mức thưởng
A	100%
B	80%
C	60%
D	20%

- **Các khoản phụ cấp:**

- Phụ cấp độc hại: Bằng 3% lương cấp bậc công việc.
- Phụ cấp nóng: áp dụng từ tháng 4 đến tháng 9 hàng năm tính trên cơ sở lương cấp bậc bản thân, lương sản phẩm và lương theo cấp bậc công việc của người trực tiếp có mặt làm việc.

- Phụ cấp điều động: Mỗi dây chuyền may được 10% số la động trong tổ ra làm điều động, thợ điều động được hưởng phụ cấp 20% đơn giá may.
- Phụ cấp ca ba: Giờ ca 3 được tính từ 22h hôm trước đến 6h sáng hôm sau. Mỗi h làm việc thực tế được hưởng thêm 30 % tính trên cơ sở lương cấp bậc hoặc lương chức vụ....

● **Tuyển dụng nhân lực:**

Kết quả đánh giá phản ánh chất lượng nguồn nhân lực qua đó phản ánh được chất lượng tuyển dụng từ đó công ty xem xét lại các tiêu chuẩn tuyển dụng đã phù hợp chưa để có sự điều chỉnh kịp thời.

Đối với tuyển dụng trong nội bộ phòng tổ chức hành chính viết thông báo đến các đơn vị trong công ty.

Đối với tuyển dụng bên ngoài phòng tổ chức lao động hành chính viết báo cáo trình lên giám đốc và sau đó đăng tin lên các phương tiện thông tin đại chúng hoặc gửi thông báo tuyển dụng tới các cơ sở đào tạo nghề chuyên nghiệp.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ NHẬN XÉT VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY MAY 10

3.1 Nhận xét

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng trên thực tế, nó luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Nó có thể được thực hiện một cách chính thức cũng có thể thực hiện một cách không chính thức thông qua hoạt động đánh giá hàng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên.

❖ Thành tựu

Sau khi xem xét tình hình đánh giá thực hiện công việc tại công ty May 10, nhìn chung công tác đánh giá thực hiện công việc ở công ty khá đầy đủ. Công ty đã xác định mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc trước khi tiến hành đánh giá, điều này sẽ giúp cho công ty lên kế hoạch cho công tác đánh giá được tốt hơn. Cụ thể:

- Cách thức và quy trình đánh giá là khá chi tiết và đầy đủ: có phương pháp đánh giá (chủ yếu là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa), đối tượng đánh giá(cán bộ công nhân viên), người đánh giá(thành lập ra hội đồng đánh giá), chu kỳ đánh giá(theo tháng, theo năm), thông tin phản hồi.
- Khi đánh giá thực hiện công việc thì việc xác định phương pháp đánh giá, đối tượng đánh giá, người đánh giá, chu kỳ đánh giá công ty đều thực hiện tốt giai đoạn này. Đây là điểm đáng khuyến khích đối với công ty vì điều này không chỉ giúp công ty hoàn thành tốt công tác đánh giá của mình mà còn giúp người lao động biết rõ về tình hình thực hiện công việc của họ, nhận thấy được sự công bằng của sự đánh giá.

- Công ty tìm được điểm mạnh, điểm yếu của người lao động, tạo được động lực làm việc cho họ do việc đánh giá thực hiện công việc diễn ra rất công bằng, có hiệu quả.
- Công ty đã đưa ra được các chính sách nhân lực: đãi ngộ, đào tạo, bố trí sử dụng, tuyển dụng... phù hợp với tình hình hiện tại của công ty qua quá trình đánh giá thực hiện công việc.

❖ **Hạn chế**

- Việc đưa ra thông tin về kết quả đánh giá sau đó lắng nghe, tiếp thu, giải quyết những phàn nàn của người lao động công ty vẫn chưa thực hiện được. Mặc dù công ty đã xây dựng quy trình tương đối đầy đủ nhưng việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá còn khá chung chung.
- Các tiêu chuẩn chủ yếu tập trung chủ yếu vào nội quy, quy định về giờ giấc, về việc tham gia các phong trào...mà chưa thể hiện rõ, cụ thể, chi tiết về kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Hơn nữa, việc tính điểm cho các chỉ tiêu rất ít nhắc đến điểm cộng mà thường nhắc đến điểm trừ. Điều này sẽ làm cho người lao động cảm thấy bị ức chế, không thoải mái khi làm việc.
- Bên cạnh đó các tiêu chí đưa ra để so sánh phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá, nó sẽ dẫn đến tình trạng người đánh giá mắc phải sai lầm khi đánh giá như: thiên vị, thành kiến, thái cực...và làm cho việc đánh giá không được chính xác, công bằng.

❖ **Nguyên nhân hạn chế**

- ***Đối với chính sách của công ty:***

Khó giải quyết mâu thuẫn trong đánh giá: công ty luôn muốn đánh giá chính xác và công bằng về kết quả thực hiện công việc của người lao động để xây dựng chính sách nhân sự(trả lương theo thành tích, biên chế nhân sự...). nhưng nó lại mâu thuẫn với mục tiêu giúp công nhân viên làm việc tốt hơn, phát hiện nhu cầu đào tạo...Hay mâu thuẫn

giữa việc người lao động luôn mong muốn được tổ chức biết đến, ghi nhận những thành tích của họ, hệ thống đánh giá chính xác và công bằng với việc người lao động chưa chắc hẳn đã được quyền bàn bạc về những khó khăn, chia sẻ ý tưởng, được cấp trên hay tổ chức biết đến thông qua hệ thống đánh giá.

Công ty khó xây dựng một hệ thống đánh giá phù hợp với tất cả mọi người vì mỗi người có tính cách và trình độ khác nhau. Khó khăn trong việc lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, tiến hành các hoạt động đào tạo, kiểm soát các hoạt động ở các phòng ban, bộ phận; tổng hợp các kết quả đánh giá và đề cao các biện pháp khắc phục các sai lỗi.

Lãnh đạo công ty chưa hiểu hết được vai trò và ý nghĩa của đánh giá thực hiện công việc đối với các hoạt động quản lý nguồn nhân lực cũng như sự phát triển của công ty.

- ***Đối với người đánh giá:***

Người đánh giá dễ mắc phải sai lầm khi đánh giá: khi họ thích ai đó hơn thì họ sẽ mắc vào lỗi thiên vị; mắc phải lỗi xu hướng trung bình khi họ ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác nên thường đánh giá mọi người ngang nhau; người đánh giá tỏ ra quá nghiêm khắc hoặc quá dễ dãi, lúc đó họ lại mắc phải lỗi thái cực; ảnh hưởng của tập quán văn hoá làm cho người đánh giá dễ dẫn đến định kiến; hoặc khi không ưa thích một tầng lớp nào đó hay một nhóm người lao động nào đó thì người đánh giá sẽ có thành kiến đối với họ. Mặt khác do người đánh giá chưa được đào tạo tốt, đánh giá không đúng năng lực của người được đánh giá, họ đánh giá chủ quan theo cảm tính...

- ***Đối với người được đánh giá:***

Người được đánh giá chưa có nhận thức đúng đắn về tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc, họ vẫn có cảm giác lo sợ khi bị đánh giá mà quên mất rằng mục đích của đánh giá thực hiện công việc là nhằm cải tiến sự thực hiện công việc của chính mình. Người được đánh giá chưa có những ý kiến hay đề xuất cụ thể với người lãnh đạo trực tiếp để hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty.

3.2 Kiến nghị

- Công ty nên sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá, đặc biệt là sự kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa với phương pháp quản lý bằng mục tiêu.
- Nên xây dựng các tiêu chuẩn thể hiện rõ, chi tiết, cụ thể về thành tích thực hiện công việc của người lao động như: hoàn thành hoặc hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao, có những ý kiến sáng tạo, cải tiến trong quá trình làm việc; tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu...chứ không nên quá tập trung đề cập đến quy tắc, nội quy trình công ty.
- Công ty nên đề cập điểm cộng và điểm trừ là như nhau, không nên quá lệch về bên nào. Vì như thế sẽ giúp người lao động có thể tích cực làm việc mà vẫn không vi phạm những tiêu chuẩn có gắn điểm trừ.

KẾT LUẬN

Đánh giá thực hiện công việc không phải là một hoạt động quản trị riêng biệt mà nó có quan hệ với hoạt động quản trị nhân lực khác trong tổ chức. Thực tế, tại các doanh nghiệp Việt Nam đã nhận thấy được tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc và đang tiến hành xây dựng cho mình 1 hệ thống đánh giá chính thức. Đối với công ty May 10, hệ thống đánh giá của công ty đã giúp cho công ty hoàn thiện sự thực hiện công việc của mình, giúp cho người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo, bố trí và sử dụng, thù lao, thăng tiến, kỷ luật...Tuy nhiên, bên cạnh đó công ty May 10 vẫn tồn tại nhiều hạn chế trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Vì vậy, công ty cần có những biện pháp để khắc phục và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc của công ty mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bài giảng Đánh giá thực hiện công việc – trường Đại Học Thương mại
2. <http://www.garco10.com.vn>
3. <http://doc.edu.vn/tai-lieu>