

Công tác đánh giá năng lực nhân viên tại công ty Vinamilk

Nhóm 3- CQ46/32.01 Học viện Tài chính

I- Lời mở đầu

Con người là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của 1 tổ chức. Chính vì vậy mọi nhà quản lí, điều hành đều đặt mỗi quan tâm về con người lên hàng đầu trong chiến lược xây dựng và phát triển tổ chức. Nếu so sánh giữa tất cả các kĩ năng quản lí thì có lẽ đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là kĩ năng quản lí khó khăn nhất. Tuy nhiên đây lại là công tác quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Người đứng đầu doanh nghiệp dù có xuất sắc tới đâu nhưng nếu không có những nhân viên giỏi sẽ khó mà thực hiện được các chiến lược để đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận sự đánh giá đó với người lao động

Đánh giá năng lực thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ cho mục tiêu quản lí nó tác động trực tiếp tới người lao động và doanh nghiệp. Nó là cơ sở để doanh nghiệp hoạch định, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự. Đánh giá năng lực thực hiện công việc còn là cơ sở để khen thưởng, động viên, đề bạt hoặc kỉ luật người lao động, giúp nhà quản trị trả lương 1 cách công bằng theo mức độ thành tích đóng góp cho doanh nghiệp của người lao động.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc là hoạt động quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực và luôn tồn tại trong tổ chức. Hầu hết các tổ chức doanh nghiệp đều xây dựng cho mình 1 hệ đánh giá chính thức, tình hình hoàn thành nhiệm vụ của từng người lao động được đánh giá theo những khoảng thời gian được quy định, sử

dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế 1 cách có chọn lọc tùy thuộc vào mục đích của việc đánh giá.

Ở đây chúng tôi tập trung vào việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên công ty cổ phần sữa Việt Nam Vinamilk

II. Giới thiệu về công ty cổ phần sữa Vinamilk

Vinamilk là doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam về sản xuất sữa và các sản phẩm từ sữa. Hiện nay, Vinamilk chiếm khoảng 39% thị phần toàn quốc. Hiện tại công ty có trên 220 NPP trên hệ thống phân phối sản phẩm Vinamilk và có trên 140.000 điểm bán hàng trên hệ thống toàn quốc. Bán hàng qua tất cả các hệ thống siêu thị trong toàn quốc. Vinamilk vừa trở thành đại diện đầu tiên của Việt Nam có mặt trong Top 200 doanh nghiệp châu Á xuất sắc có doanh thu dưới 1 tỷ USD năm 2010 của tạp chí chuyên xếp hạng Forbes

1. Lĩnh vực kinh doanh:

- ☐ Sản xuất và kinh doanh sữa hộp, sữa bột, bột dinh dưỡng và các sản phẩm từ sữa khác;
- ☐ Sản xuất và kinh doanh bánh, sữa đậu nành và nước giải khát;
- ☐ Kinh doanh thực phẩm công nghệ , thiết bị phụ tùng, vật tư , hoá chất và nguyên liệu;
- ☐ Kinh doanh các ngành nghề khác phù hợp với quy định của Pháp luật.
- ☐ Sản xuất và kinh doanh bao bì
- ☐ In trên bao bì
- ☐ Sản xuất, mua bán các sản phẩm nhựa (trừ tái chế phế thải nhựa)

2. Tầm nhìn và sứ mạng của công ty

- TÂM NHÌN: “Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người “
- SỨ MỆNH: “Vinamilk cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống con người và xã hội”
- GIÁ TRỊ CỐT LÕI
 - Chính trực: Liêm chính, trung thực trong ứng xử và trong tất cả các giao dịch.
 - Tôn trọng: Tôn trọng Khách hàng-Đồng nghiệp-Công ty- Đối tác.
 - Công bằng: Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác.
 - Tuân thủ: Tuân thủ Luật pháp, Bộ Quy Tắc Ứng Xử và các quy chế, chính sách, quy định của Công ty.
 - Đạo đức: Tôn trọng các tiêu chuẩn đã được thiết lập và hành động một cách đạo đức.
- TRIẾT LÝ KINH DOANH

Vinamilk mong muốn trở thành sản phẩm được yêu thích nhất ở mọi khu vực, lãnh thổ. Vì thế chúng tôi tâm niệm rằng chất lượng và sáng tạo là người bạn đồng hành của Vinamilk. Vinamilk xem khách hàng là trung tâm và cam kết đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.

Chính sách chất lượng: Chính sách chất lượng của Công ty Cổ Phần Sữa Việt Nam :

Luôn thỏa mãn và có trách nhiệm với khách hàng bằng cách đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ, đảm bảo chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm với giá cả cạnh tranh, tôn trọng đạo đức kinh doanh và tuân theo luật định.

3. Nhiệm vụ chức năng và định hướng phát triển:

- Nhiệm vụ chức năng:

✓ Sản xuất và phân phối các sản phẩm từ sữa.

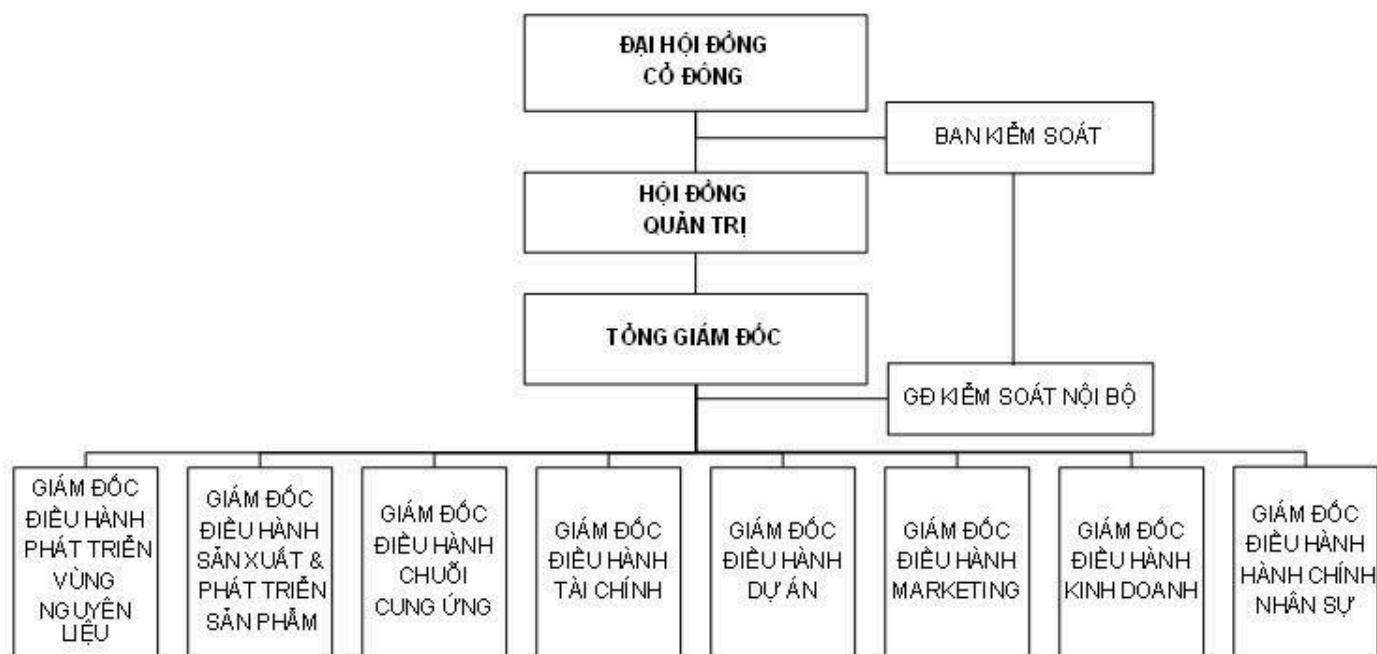
- Định hướng phát triển:

✓ Mục tiêu của Công ty là tối đa hóa giá trị của cổ đông và theo đuổi chiến lược phát triển kinh doanh dựa trên những yếu tố chủ lực sau:

- Mở rộng thị phần tại các thị trường hiện tại và thị trường mới.
- Phát triển toàn diện danh mục sản phẩm • Phát triển các dòng sản phẩm mới nhằm thỏa mãn nhiều thị hiếu tiêu dùng khác nhau.
- Xây dựng thương hiệu.
- Tiếp tục nâng cao quản lý hệ thống cung cấp.
- Phát triển nguồn nguyên liệu để đảm bảo nguồn cung sữa tươi ổn định và tin cậy.

4.cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC VÀ CƠ CẤU QUẢN LÝ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN SỮA VIỆT NAM (VINAMILK)



5. Đặc điểm nguồn nhân lực

a. Cơ cấu lao động

Tổng số lao động của Công ty tính đến thời điểm 31/05/2005 là 3.805 người. Cơ cấu lao động phân theo trình độ được thể hiện dưới bảng sau:

Phân theo trình độ	Số lượng	Tỷ lệ
- Cán bộ có trình độ đại học và trên đại học:	1.244	32,7 %
- Cán bộ có trình độ trung cấp:	489	12,9 %
- Lao động có tay nghề:	1.487	39,1 %
- Lao động phổ thông:	585	15,3 %

Tổng cộng:	3.805	100 %
-------------------	--------------	--------------

b. Chính sách đối với người lao động

Với chiến lược phát triển hiện nay, Vinamilk xác định yếu tố “con người” sẽ quyết định sự thành công hay thất bại của Công ty.

Chính sách đối với người lao động

- Đảm bảo công việc đầy đủ cho người lao động, thu nhập của người lao động ngày càng cải thiện. Ngoài thu nhập từ lương, người lao động còn có thêm thu nhập từ lợi nhuận được chia theo tỷ lệ sở hữu của họ trong Công ty nếu Công ty làm ăn có lãi.
- Thực hiện đầy đủ, quyền lợi và nghĩa vụ đối với người lao động theo đúng với quy định của pháp luật.
- Có chính sách khen thưởng kịp thời đối với cá nhân và tập thể có công lao đóng góp cho Công ty, có biện pháp kỷ luật đối với những cá nhân có hành động ảnh hưởng xấu đến quyền lợi và uy tín Công ty.
- Hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi để người lao động tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước nhằm nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.
- Đào tạo và sắp xếp nguồn nhân lực phù hợp với tình hình phát triển Công ty nhằm gia tăng cả về lượng và chất.

Chính sách đào tạo nguồn nhân lực

Công ty đặt mục tiêu đầu tư đào tạo nguồn nhân lực tri thức cao. Một số hoạt động đào tạo Công ty đã và đang thực hiện:

- Công ty đã và đang chuẩn bị cho nguồn nhân lực trình độ cao trong tương lai bằng cách gửi con em cán bộ, công nhân viên sang học ở các ngành công nghệ sữa và các sản phẩm từ sữa, tự động hóa quy trình công nghệ và sản xuất, máy móc thiết bị sản xuất thực phẩm, quản lý trong ngành sữa. Đến nay, Công ty đã hỗ trợ cho hơn 50 con em của cán bộ công nhân viên đi học theo diện này.
- Công ty tuyển sinh viên tốt nghiệp loại giỏi ở các trường đại học tại thành phố Hồ Chí Minh và đưa đi du học chuyên ngành ở nước ngoài.
- Những cán bộ công nhân viên có yêu cầu học tập cũng được Công ty hỗ trợ 50% học phí cho các khóa nâng cao trình độ và nghiệp vụ.

III. Thực trạng về việc đánh giá năng lực thực hiện công việc tại công ty Vinamilk

3.1 Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường các yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống tiêu chí để thể hiện các yêu cầu của công việc hoàn thành một công việc cả về số lượng và chất lượng.

Bài tập của nhóm tập trung nghiên cứu hoạt động đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên ở 1 số phòng ban chính của công ty

1. Bộ phận sản xuất

2. Phòng marketing

3. Phòng nhân sự

4. Phòng kinh doanh

5. Phòng tài chính kế toán

Xuất phát từ cơ cấu tổ chức của công ty, dựa trên đặc thù và sự phân công, mô tả cụ thể công việc của từng phòng ban, mà công ty đưa ra những tiêu chuẩn đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên các phòng ban khác nhau. Cụ thể khi đánh giá khả năng làm việc của nhân viên, công ty đã đưa ra các tiêu chuẩn như sau:

1. Bộ phận sản xuất:

- Khối lượng sản phẩm sản xuất ra theo giờ, theo ngày và theo tháng
- Chất lượng sản phẩm sản xuất ra đạt tiêu chuẩn
- Khả năng chịu áp lực công việc
- Nhiệt tình, năng động, sáng tạo, độc lập trong công việc
- Sự thành thạo quy trình sản xuất sữa

2. Phòng marketing:

**** Mô tả, phân công công việc***

- Hoạch định chiến lược xây dựng nhãn hiệu cho các sản phẩm và nhóm sản phẩm, xây dựng chiến lược giá cả, sản phẩm, phân phối, khuyến mãi ...;

- Xây dựng và thực hiện các hoạt động marketing hỗ trợ nhằm phát triển thương hiệu;
- Phân tích và xác định nhu cầu thị trường để cải tiến và phát triển sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của thị trường;
- Thực hiện thu thập thông tin, nghiên cứu, phân tích dữ liệu liên quan đến thị trường và các đối thủ cạnh tranh.

**** Tiêu chí đánh giá***

- Nhiệt tình, năng động, sáng tạo, độc lập
- Khả năng giao tiếp
- Khả năng phối hợp với đồng nghiệp

3. Phòng nhân sự:

**** Mô tả, phân công công việc***

- Điều hành và quản lý các hoạt động hành chính và nhân sự của toàn Công ty;
- Thiết lập và đề ra các kế hoạch và chiến lược để phát triển nguồn nhân lực;
- Tư vấn cho Ban Giám đốc điều hành các hoạt động hành chính nhân sự ;
- Làm việc chặt chẽ với bộ phận Hành chính và Nhân sự của các Chi nhánh, Nhà máy nhằm hỗ trợ họ về các vấn đề về hành chính nhân sự một cách tốt nhất;
- Xây dựng nội quy, chính sách về hành chính và nhân sự cho toàn Công ty;

- Tổ chức thực hiện và giám sát việc thực hiện các quy chế, chính sách về hành chính, nhân sự phù hợp với thực tế của Công ty và với chế độ hiện hành của Nhà nước;

- Tư vấn cho nhân viên trong Công ty về các vấn đề liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên trong Công ty.

**** Tiêu chí đánh giá***

- Có sáng kiến trong quản lí và xây dựng chiến lược phát triển cho công ty.

- Chủ động, năng động, độc lập trong công việc, quyết đoán

- Khả năng thích ứng với sự thay đổi

4. Phòng kinh doanh:

**** Mô tả, phân công công việc***

- Thiết lập mục tiêu kinh doanh, xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh, theo dõi và thực hiện các kế hoạch kinh doanh;

- Nghiên cứu, xây dựng và phát triển mạng lưới kênh phân phối, chính sách phân phối, chính sách giá cả;

- Đề xuất các biện pháp về chiến lược sản phẩm;

- Phối hợp với phòng Kế hoạch để đưa ra các số liệu, dự đoán về nhu cầu thị trường.

**** Quản Lý Bán Hàng***

- Chịu trách nhiệm triển khai và thực hiện các hoạt động kinh doanh theo thị trường khu vực được Công ty chỉ định.
- Giám sát và theo dõi tình hình mua hàng, sử dụng sản phẩm của khách hàng.
- Nghiên cứu và thực hiện các biện pháp bán hàng nhằm gia tăng doanh số và thị phần.
- Tổ chức thu thập các thông tin thị trường trong khu vực quản lý: đối thủ cạnh tranh, sản phẩm, giá cả, tình hình kinh doanh khu vực.
- Theo dõi, quản lý việc phân phối và sử dụng các vật dụng quảng cáo.
- Thực hiện các chương trình quảng cáo do công ty tổ chức.
- Giải quyết kịp thời các khiếu nại của khách hàng liên quan đến sản phẩm, dịch vụ của công ty.
- Thường xuyên theo dõi tình hình kinh doanh của khách hàng, tổ chức thăm hỏi và chăm sóc khách hàng, tạo mối quan hệ tốt với khách hàng.
- Đề xuất các chính sách chăm sóc và đãi ngộ khách hàng.
- Phối hợp và hỗ trợ với các quản lý, giám sát khác về tình hình kinh doanh khu vực, hoàn thành công việc được giao.
- Quản lý và giám sát các hoạt động của các nhân viên bán hàng trực thuộc.
- Lập kế hoạch làm việc, tạo động lực, mục tiêu cho nhân viên trực thuộc.
- Tham gia tuyển dụng, hướng dẫn, đào tạo và huấn luyện nhân viên kinh doanh.
- Triển khai tổ chức thực hiện kế hoạch, chiến lược kinh doanh của Công ty cho nhân viên dưới quyền, chịu trách nhiệm hoàn thành các chỉ tiêu về doanh số
- Thực hiện báo cáo doanh số, tình hình kinh doanh, thông tin thị trường hàng tuần, tháng, quý, năm.
- Cung ứng vận chuyển cho việc kinh doanh ngành hàng.

**** Tiêu chí đánh giá***

- Nhiệt tình, độc lập, nhanh nhẹn trong công việc
- Sự trung thực, công bằng trong công việc
- Sự am hiểu và chấp hành luật pháp, chính sách, quy định
- Có sáng kiến trong việc sắp xếp, bổ sung, đào tạo nguồn nhân lực cho công ty.

5. Phòng tài chính kế toán:

- Quản lý, điều hành toàn bộ các hoạt động tài chính kế toán;
 - Tư vấn cho Ban Giám đốc về tình hình tài chính và các chiến lược về tài chính;
- Lập báo cáo tài chính theo chuẩn mực kế toán và chế độ kế toán;
- Lập dự toán ngân sách, phân bổ và kiểm soát ngân sách cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty;
- Dự báo các số liệu tài chính, phân tích thông tin, số liệu tài chính kế toán;
- Quản lý vốn nhằm đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh và việc đầu tư của Công ty có hiệu quả.

*** Tiêu chí đánh giá**

- Nhiệt tình, khả năng tác nghiệp với các bộ phận khác
- Công khai, trung thực, đáng tin cậy
- Hoàn thành công việc hiệu quả

3.2 Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả tổ chức. Ngay trong nội bộ doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau như bộ phận nhân viên bán hàng, sản xuất, tiếp thị và bộ phận hành chính.. Vinamilk đã lựa chọn pp đánh giá bằng thang điểm dựa trên hành vi vì những ưu điểm về việc đánh giá khách quan, và dễ đánh giá hơn cả.

- Phương pháp đánh giá bằng thang điểm dựa trên hành vi

Là phương pháp kết hợp giữa phương pháp mức thang điểm và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Theo phương pháp này các mức độ hoàn thành công việc khác nhau được biểu diễn theo mức thang điểm và được mô tả dựa theo hành vi thực hiện công việc. Để cho điểm, người đánh giá phải xác định xem hành vi của đối tượng thuộc vào loại nào trong số các hành vi được mô tả.

Các yếu tố được lựa chọn để đánh giá hành vi gồm 2 loại

- Các đặc tính liên quan đến cv

Bảng đánh giá bằng phương pháp thang điểm dựa trên hành vi:

Đánh giá theo khối lượng công việc.

Hoàn thành công việc với hiệu quả cao. Giúp các phòng ban khác có đủ nhân lực hoàn thành tốt nhiệm vụ.	50
Hoàn thành công việc với chất lượng cao, tuy nhiên có một số ít lỗi nhỏ	40

Hoàn thành công việc ở mức chất lượng có thể chấp nhận được	30
Các công việc còn chồng chéo lên nhau, hiệu quả chưa cao	20
Thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ và ảnh hưởng đến các phòng ban khác	10

Đánh giá theo chất lượng hoàn thành công việc

Chất lượng công việc vượt mức tiêu chuẩn	50
Chất lượng đạt tiêu chuẩn	40
Chất lượng chưa đạt yêu cầu nhưng vẫn có thể chấp nhận được	30
Chất lượng công việc thấp	20

- Các đặc tính liên quan đến hành vi cá nhân

Đánh giá theo mức độ nhiệt tình, tinh thần hợp tác

Các thành viên trong phòng làm việc hăng say và thường xuyên giúp đỡ nhau	50
Hoàn thành đủ nhiệm vụ được giao.	40

Các thành viên hoạt động riêng lẻ ít có sự kết hợp giữa các cá nhân trong phòng ban	20
Làm tốt công việc được giao, đôi khi cần sự giám sát, nhắc nhở	20
Làm việc chống đối không có hiệu quả, thiếu tinh thần trách nhiệm	10

Đánh giá dựa trên những sáng kiến đóng góp

Có nhiều đóng góp có tính sáng tạo và ứng dụng cao	50
Có tinh thần sáng tạo nhưng chưa phát huy hiệu quả	40
Có đưa ra những sáng kiến nhưng không thường xuyên	30
Rất ít khi đưa các sáng kiến, chỉ biết làm việc theo 1 trình tự cứng nhắc	20

Đánh giá dựa trên những hành vi biểu hiện trong công việc, trong cách cư xử với đồng nghiệp

Nhiệt tình trong công việc, làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, tất cả vì lợi ích của công ty	50
---	----

Xư lý nhanh nhẹn các sự cố gặp phải	40
Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nhưng lại ít quan hệ với đồng nghiệp	30
Đôi khi có những biểu hiện không tốt làm ảnh hưởng đến lợi ích tập thể	20
Thiếu tinh thần trách nhiệm thiếu sự hòa đồng	10

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc theo từng phòng ban

a. **Phòng nhân sự**

Phòng nhân sự của VINAMILK được ban giám đốc đặc biệt quan tâm vì nó đóng vai trò đặc biệt quan trọng là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng trực tiếp đến việc hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp

Vai trò của phòng nhân sự là củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng nguồn lao động cho các phòng ban nhằm đảm bảo cho nguồn lực của công ty được quản lý và sử dụng có hiệu quả.

Để đánh giá năng lực thực hiện của phòng nhân sự ta có thể dựa trên các hoạt động chủ yếu như: công tác hoạch định nguồn nhân lực, phân tích và mô tả công việc, phỏng vấn tuyển dụng nhân sự, đào tạo huấn luyện nhân viên, công đoàn, quan hệ nhân sự, giải quyết khiếu nại tranh chấp, thực hiện các thủ tục cho nhân viên chuyển công tác nghỉ việc nghỉ hưu hay các cuộc điều tra về quan điểm của

nhân viên, điều tra mức độ thỏa mãn của nhân viên, xây dựng các chính sách đối với người lao động...và còn rất nhiều yếu tố khác.

Các yếu tố đánh giá: khối lượng, chất lượng công việc, tính tin cậy thái độ làm việc, những sáng kiến đóng góp, tinh thần hợp tác và tính thích nghi.

Ngoài ra còn có rất nhiều các tiêu chí đánh giá khác. Có thể tùy vào từng thời điểm và từng lĩnh vực mà sẽ có những tiêu chí đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động khác nhau.

b. Bộ phận sản xuất, nghiên cứu phát triển và kinh doanh: Năng lực nghiên cứu và phát triển theo định hướng thị trường

Vinamilk có một đội ngũ tiếp thị và bán hàng có kinh nghiệm về phân tích và xác định thị hiếu và xu hướng tiêu dùng, đồng thời hỗ trợ các nhân viên bán hàng trực tiếp, những người hiểu rõ thị hiếu người tiêu dùng thông qua việc tiếp cận thường xuyên với khách hàng tại nhiều điểm bán hàng. Chẳng hạn, sự am hiểu về thị hiếu của trẻ em từ 6 đến 12 tuổi đã giúp công ty đưa ra thành công chiến lược tiếp thị mang tên Vinamilk Milk Kid vào tháng 5 năm 2007.

Kết quả của chiến lược tiếp thị này là Vinamilk Milk Kid trở thành mặt hàng sữa bán chạy nhất trong khúc thị trường trẻ em từ 6 đến 12 tuổi vào tháng 12 năm 2007.

Ngoài ra, Vinamilk còn có khả năng nghiên cứu và phát triển sản phẩm trên quan điểm nâng cao chất lượng sản phẩm và mở rộng dòng sản phẩm cho người tiêu dùng. Vinamilk có đội ngũ nghiên cứu và phát triển gồm 10 kỹ sư và một nhân viên kỹ thuật. Các nhân sự làm công tác nghiên cứu phối hợp chặt chẽ với bộ phận tiếp

thị, bộ phận này liên tục cộng tác với các tổ chức nghiên cứu thị trường để xác định xu hướng và thị hiếu tiêu dùng.

Với nỗ lực nhằm đảm bảo rằng sản phẩm của Vinamilk sánh vai với với xu hướng tiêu thụ mới nhất, Vinamilk chủ động thực hiện nghiên cứu và hợp tác với các công ty nghiên cứu thị trường để tìm hiểu các xu hướng và hoạt động bán hàng, phản hồi của người tiêu dùng cũng như các phương tiện truyền thông có liên quan đến vấn đề thực phẩm và thức uống. Kinh nghiệm quản lý tốt được chứng minh bởi kết quả hoạt động kinh doanh bền vững.

c. Phòng Marketing:

Chức năng và nhiệm vụ:

- Nghiên cứu thị trường

Vinamilk là doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam về sản xuất sữa và các sản phẩm từ sữa. Hiện nay, Vinamilk chiếm khoảng 39% thị phần toàn quốc. Hiện tại công ty có trên 220 NPP trên hệ thống phân phối sản phẩm Vinamilk và có trên 140.000 điểm bán hàng trên hệ thống toàn quốc. Bán hàng qua tất cả các hệ thống Siêu thị trong toàn quốc.

Công ty đã huy động những nhân viên giỏi của mình đề ra những phương án, những chiến lược xúc tiến để đưa sản phẩm của mình tiến vào thị trường thế giới

- Tìm hiểu nhu cầu khách hàng:

Công ty Vinamilk có những nguồn nhân viên rất nhiều vào các nhà phân phối họ có thể nắm bắt được thị hiếu của khách hàng. Từ đó, công ty tạo ra những chiến lược thu hút khách hàng

- Xây dựng những chiến lược marketing:

Nếu mở rộng thị trường vào thu hút khách hàng công ty tạo ra những chương trình khuyến mãi hấp dẫn Ngoài ra công ty còn tạo ra những sản phẩm mới với các mẫu mã mới nhằm thu hút khách hàng, công ty này không ngừng nỗ lực ra những chương trình khuyến mại hấp dẫn. Ngoài ra công ty còn tạo ra những sản phẩm dựa vào mẫu mã sản phẩm để thu hút khách hàng.

- Phân tích bộ phận quảng cáo:

Công ty đã xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên viên về quảng cáo sản phẩm. Các nhân viên này rất tích cực nói ra những sáng kiến của mình tạo ra những mẫu quảng cáo tuyệt vời. Công ty nào biết nắm bắt những thị hiếu nhu cầu của khách hàng sẽ thành công. Vào những dịp lễ công ty đã đưa ra những chương trình để thu hút khách hàng như gần đây công ty đã đưa ra 1 chương trình đó là “ngày của mẹ“

Trong tình trạng thị trường khủng hoảng này, công ty đã đề ra một giải pháp cho người tiêu dùng là cam kết sẽ không tăng giá sữa. Đó cũng là một chiến lược rất hay để thu hút khách hàng.

Không ngừng lại ở những hoạt động đó, Vinamilk còn có các chương trình giúp đỡ cho xã hội như: 3000 ly sữa cho trẻ em nghèo rất được mọi người ủng hộ và bây giờ là 6 triệu ly sữa.

Tìm hiểu quy trình đánh giá năng lực nhân viên của phòng marketing

Tiêu chuẩn công việc:

*** Bằng cấp:**

- + Tốt nghiệp đại học (Ưu tiên chuyên ngành Kinh tế/ Marketing)
- + Có kiến thức về Marketing đặc biệt trong lĩnh vực sữa.
- + Ít nhất 2 năm công tác ở lĩnh vực Marketing (ưu tiên làm việc tại công ty đa quốc gia).
- + Có kiến thức xã hội phong phú

***Kỹ năng:**

- + Am hiểu các nguyên lý quảng cáo, xúc tiến thương mại, chiến lược, chiến thuật, kỹ năng bán hàng, quảng bá sản phẩm, chăm sóc khách hàng
- + Hiểu rõ về các sản phẩm dịch vụ của các sản phẩm Vinamilk cung cấp
Có khả năng làm việc bằng Tiếng Anh (Có khả năng biên tập và viết bài bằng tiếng Việt & tiếng Anh)
- + Có khả năng sáng tạo, tư duy tốt; Kỹ năng giao tiếp, truyền thông tốt;
- + Có kiến thức về Luật Kinh tế, các quy phạm pháp luật khác có liên quan...
- + Có khả năng truyền đạt, giao tiếp, thuyết phục, thuyết trình.
- + Kỹ năng làm việc độc lập, theo nhóm tốt. Có khả năng chịu đựng áp lực công việc.

+ phân tích hoạt động kinh doanh.

+ Có kiến thức về quản lý hành chính bao gồm các nguyên tắc và quy trình về lập kế hoạch, tổ chức điều hành, phối hợp, phân bổ nguồn lực.

+ Tạo được niềm tin nơi khách hàng.

***Đạo đức:**

+ Có đạo đức nghề nghiệp

***Thể chất:**

+ Sức khỏe tốt. Có khả năng chịu đựng áp lực công việc.

Bảng mẫu đánh giá năng lực công việc dành cho nhân viên phòng Marketing:

Mục tiêu công việc	Điểm đánh giá	
Mục tiêu công việc giao trong kỳ: Đưa sản phẩm mới: “sữa tươi nguyên chất 100%” ra thị trường.		
Trọng số đánh giá : 40%		
Mục tiêu 1: Truyền thông quảng bá sản phẩm.	€	50
	€	40
Kết quả và đánh giá kết quả hoàn thành mục tiêu:	€	30

	€ 20
	€ 10
Mục tiêu 2: Hỗ trợ và thúc đẩy bán hàng.	€ 50
Kết quả và đánh giá kết quả hoàn thành mục tiêu:	€ 40
	€ 30
	€ 20
	€ 10
Mục tiêu 3: Lấy ý kiến khách hàng về sản phẩm.	€ 50
Kết quả và đánh giá kết quả hoàn thành mục tiêu:	€ 40
	€ 30
	€ 20
	€ 10
Mục tiêu 4: Đưa ra ý tưởng phát triển sản phẩm.	€ 50
Kết quả và đánh giá kết quả hoàn thành mục tiêu:	€ 40
	€ 30
	€ 20
	€ 10
Tổng B	

Yêu cầu đối với người thực hiện:

Phần này xem xét các yêu cầu, mong muốn cụ thể của công việc với người thực hiện. Cần lựa chọn yêu cầu được coi là quan trọng (yêu cầu về mức độ đánh giá được mô tả cụ thể theo hướng dẫn...)	Điểm đánh giá
--	---------------

Trọng số đánh giá : 20%	
Yêu cầu chung	
Yêu cầu : TÍNH HỢP TÁC VÀ LÀM VIỆC THEO NHÓM Các tiêu chuẩn hoàn thành: Tinh thần đoàn kết tập thể cao. Tính cầu tiến trong công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc: Thành công của công việc, thành công của nhóm thực hiện công việc đó. Bầu nhiệm những người có tính hợp tác và làm việc cao. Đề cao sự sáng tạo trong công việc của nhóm.	€ 50 € 40 € 30 € 20 € 10
Yêu cầu : TUÂN THỦ CHÍNH SÁCH VÀ QUI ĐỊNH Các tiêu chuẩn hình thành: Các nội qui chính sách đề ra của công ty: Đúng giờ, đúng qui định.	

Tác phong đầy đủ nghiêm túc.	€ 50
Kết quả và đánh giá kết quả công việc:	€ 40
Thực hiện nghiêm chỉnh giờ giấc khi làm việc.	€ 30
Làm việc tốt, tinh thần cao, tuân thủ chính sách của ban lãnh đạo, cấp đề ra.	€ 20
	€ 10
Yêu cầu: PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG	
Các tiêu chuẩn hoàn thành:	
Đạt tiêu chuẩn về chất lượng và sản lượng đạt ra.	
Tạo niềm tin và niềm vui cho khách hàng. Xem “ khách hàng là thượng đế”	€ 50
Tận dụng hết mọi khả năng để lấy lòng khách hàng, tiêu thụ sản phẩm.	€ 40
	€ 30
	€ 20
Kết quả và đánh giá kết quả công việc:	€ 10
Dựa theo số lượng bán ra mà đánh giá kết quả, thành tích làm việc của nhân viên.	
Dựa theo khả năng từng nhân viên để đánh giá họ(từng trường hợp bán không được hàng)	

Yêu cầu cụ thể(sử dụng bán ...). Cần ít nhất 1 yêu cầu gắn với nội dung công việc cụ thể.	
Yêu cầu: TÍNH SÁNG TẠO Các tiêu chuẩn hoàn thành: Kế hoạch, phương pháp. Khả năng, tư duy. Biết chọn lấy thời cơ Kết quả và đánh giá kết quả công việc: Vận dụng cho doanh nghiệp, công ty những đề án, những kế hoạch mang tính khả thi. Xem xét đưa vào hoạt động. Khuyến khích khả năng tư duy mang tính tích cực. Tuyên dương, khen thưởng những nhân viên có thành tích tốt.	€ 50 € 40 € 30 € 20 € 10
Yêu cầu: TÍNH CHỦ ĐỘNG VÀ TRÁCH NHIỆM Các tiêu chuẩn hoàn thành: Tự giác, làm việc với cấp độ cao, luôn hoàn thành tốt công việc được giao.	

Quan hệ tốt với đồng nghiệp. Tạo không khí làm việc thoải mái tự nhiên.	€ 50
	€ 40
	€ 30
Kết quả và đánh giá kết quả công việc:	€ 20
Mức độ việc được hoàn thành.	€ 10
Mức độ thích nghi của nhân viên với công ty, văn phòng.	
Tổng C	

Bạn cho biết những khó khăn trở ngại trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quý vừa qua (nếu có):

Nhiều khách hàng không có sự nhiệt tình, tham gia chưa cao.

Thái độ hợp tác của các đại lý, siêu thị. Chi phí công việc còn hạn chế.

Để hoàn thành tốt nhiệm vụ trong quý kế tiếp. Bạn cần Trưởng đơn vị và Công ty tạo những điều kiện gì?

Chi thêm kinh phí.

Công ty nên liên hệ với các đại lý, siêu thị để công việc hoàn thành tốt hơn.

Sau đó tính tổng điểm đánh giá

Điểm đánh giá= Tổng(Trọng số * Tổng A,B,C/số nhiệm vụ)

= 40% * TổngA/Số nv + 40% * TổngB/số nv+ 20%* Tổng C/ số nvu

Xếp loại:

1. Hoàn thành xuất sắc – (45 – 50 điểm): Hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Đáp ứng vượt mức hầu hết các trách nhiệm, mục tiêu, và yêu cầu với người thực hiện của công việc, thể hiện được năng lực làm việc nổi trội
2. Hoàn thành tốt– (35 – 45 điểm): Hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đáp ứng đủ các trách nhiệm, mục tiêu, và yêu cầu với người thực hiện của công việc, đôi khi đáp ứng vượt yêu cầu. Phát huy tốt năng lực làm việc
3. Hoàn thành – (25 –35 điểm): Hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Đáp ứng được hầu hết các trách nhiệm, mục tiêu và yêu cầu với người thực hiện của công việc
4. Chưa hoàn thành, cần cố gắng – (15 – 25 điểm): Chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Chỉ thực hiện được một phần trách nhiệm, mục tiêu và yêu cầu với người thực hiện công việc cần phải cải thiện
5. Không hoàn thành – (10-15 điểm): Không đáp ứng được yêu cầu công việc, cần xem xét tính phù hợp với công việc

3.3 Huấn luyện những người làm công tác đánh giá

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng,

hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên cần được huấn luyện về kỹ năng này.

Vinamilk là một trong những công ty lớn và có đội ngũ lãnh đạo tốt. Công tác đánh giá năng lực nhân viên chủ yếu do những người lãnh đạo các phòng ban trong công ty đảm nhiệm. Vì vậy việc đánh giá có chịu ảnh hưởng của tình cảm con người. Để khắc phục nhược điểm này một trong những vấn đề mà Vinamilk chú ý là đào tạo lãnh đạo.

- Mở các lớp huấn luyện về nghệ thuật lãnh đạo, nghệ thuật sống. Đây là một trong những hoạt động nội bộ. Khóa huấn luyện tinh thần "Giá trị cuộc sống - Sức mạnh từ Tâm" hướng dẫn bởi chuyên gia quốc tế người Trung Quốc Thiền Ngọc Phân (Sufei) là một trong những khóa học mà anh Nguyễn Khinh Phong (giám đốc marketing) đã trải qua. Qua những khóa học này sẽ giúp nhà lãnh đạo hiểu rõ tâm lý người lao động giúp việc đánh giá chính xác hơn.

- Cung cấp đầy đủ các văn bản hướng dẫn trợ giúp cho việc đánh giá nhân viên của các nhà lãnh đạo. Giúp nhà quản trị nắm vững tiến trình đánh giá, hiểu được mục đích, phương pháp đánh giá.

- Việc đánh giá được thực hiện định kỳ, mỗi năm một lần và được thông báo trước .

Công ty đã ban hành quy định trách nhiệm cho những người làm công tác đánh giá

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC	Mã số :
	Số ban hành :
	Ngày hiệu lực :
	Tổng số trang : 01

Mục đích / nguyên tắc	Đánh giá KQCV là một quá trình liên tục, không phải chỉ được thực hiện tại một thời điểm nào đó trong năm. Đánh giá KQCV là trách nhiệm của các cấp quản lý với sự tham gia của mọi nhân viên trong công ty Mỗi quý một lần, Trưởng BP phối hợp với Tp. HCNS đánh giá KQCV của nhân viên trong bộ phận mình, GĐĐH đánh giá KQCV của Tp. HCNS/ Trưởng Bp. Kết quả đánh giá KQCV sẽ được thông báo đến từng nhân viên.
Phạm vi áp dụng	Tất cả nhân viên có hợp đồng lao động chính thức trong công ty.
Qui định trách nhiệm và thẩm quyền	Các Trưởng phòng/ bộ phận là người chịu trách nhiệm theo dõi, quan sát nhân viên của mình trong suốt quá trình đánh giá. Với các nhân viên từ cấp Trưởng phòng/ bộ phận trở lên, GĐĐH là người trực tiếp quan sát, đánh giá. Tp. HCNS có trách nhiệm cố vấn, đôn đốc tiến trình đánh giá trong toàn bộ Công ty, đồng thời có chức năng tổng hợp kết quả đánh giá trong toàn công ty theo mọi tiêu chí qui định trước. Mọi biên bản đánh giá KQCV phải có sự kiểm tra và chấp thuận của GĐĐH.
Qui trình/ thủ tục	Định kỳ mỗi quý, dựa theo bản mô tả công việc và biên bản thoả thuận mục tiêu công việc, Công ty sẽ tiến hành đánh giá KQCV chính thức .

	Bản đánh giá KQCV phải nêu rõ được mục tiêu công việc của quý tiếp theo; những lĩnh vực còn yếu, phương hướng cải tiến; nhu cầu và phát triển cho nhân viên. Biên bản đánh giá KQCV cá nhân sau khi đã có đầy đủ chữ ký xác nhận của bản thân nhân viên được đánh giá, Trưởng phòng/ bộ phận và GĐĐH và được gửi cho bộ phận Nhân sự để lưu trữ, lập bản báo cáo KQCV toàn công ty và làm cơ sở phân tích nhu cầu .
Tài liệu liên quan	Biên bản đánh giá KQCV cá nhân
Phê duyệt của GĐĐH :	ngày :

3.4 Thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá

Trước khi thực hiện đánh giá, cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

Phần 1: Xác định những vấn đề trước khi thảo luận

- ☐ Các trách nhiệm công việc chủ yếu đã được xác định rõ ràng chưa?
- ☐ Các trách nhiệm đó đã được làm rõ yêu cầu và sắp xếp theo trật tự chưa?
- ☐ Các vấn đề trong kỳ thực hiện đã được phát hiện ở kỳ đánh giá trước chưa?
- ☐ Xác định được các mục tiêu, yêu cầu về thực hiện công việc có thể đo lường chưa?
- ☐ Trong cuộc đánh giá trước bạn đã thảo luận về sự chênh lệch giữa khả năng thực hiện công việc với mục tiêu cùng nhân viên hay chưa?

☐ Liệu có trở ngại, nằm ngoài tầm kiểm soát của nhân viên, làm ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc (ví dụ như thời gian, đào tạo, thiết bị, động lực, khả năng thích ứng của nhân viên, quy trình/thủ tục...)?

Phần 2 (Thảo luận cùng nhân viên)

- ☐ Đánh giá/xem xét các trách nhiệm công việc theo thứ tự ưu tiên.
- ☐ Xem xét/đánh giá các tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể.
- ☐ Công nhận điểm mạnh và những đóng góp của nhân viên (phải nêu cụ thể).
- ☐ Lý giải sự chênh lệch giữa thực hiện công việc thực tế với các mục tiêu, yêu cầu.
- ☐ Kiểm tra sự nhận thức của nhân viên bằng cách cho họ tự trình bày về sự chênh lệch giữa thực hiện công việc ,mục tiêu, yêu cầu.
- ☐ Cùng suy nghĩ về các phương pháp nâng cao khả năng thực hiện công việc, sau đó lấy ý kiến nhân viên nhằm lập kế hoạch phát triển nhân viên, cải thiện kết quả thực hiện công việc trong mẫu đánh giá
- ☐ Lên lịch các cuộc họp tiếp theo (chi tiết, cụ thể, địa điểm và thời gian)
- ☐ Kết thúc buổi thảo luận trên tinh thần hợp tác, hỗ trợ
- ☐ Lưu giữ lại các tài liệu chuẩn bị cho buổi thảo luận tiếp. Ghi chép lại nội dung thảo luận: các vấn đề đã thảo luận, các điểm đã nhất trí hoặc không nhất trí, mục tiêu, yêu cầu và trách nhiệm.
- ☐ Có bất cứ vấn đề về quy tắc, pháp luật phát sinh, liên hệ với bộ phận nhân sự để được giải đáp.

3.5 Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Bước này nhà quản trị fai đo lường sự thực hiện các cv theo các tiêu chí đã được xác định. Và Công ty đã sd được bảng đo lường, so sánh mức điểm mà nhân viênv đạt đc. Từ đó có kết luận đánh giá khách quan nhất.

3.6 Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

Đây là một khâu khá quan trọng trong tiến hành đánh giá nhưng đa phần đều bị người lãnh đạo loại bỏ do họ chủ quan cho rằng tiêu chuẩn đánh giá đã chính xác, không còn là vấn đề gì phải bàn cãi. Lí do thứ hai khiến nhà lãnh đạo loại bỏ khâu này do họ là những người ngại đụng chạm, không có khả năng giao tiếp tốt, không muốn đối mặt với những dư luận xấu sau những kì đánh giá. Lí do thứ ba, người lãnh đạo không nắm bắt, không giám sát tốt việc thực hiện công việc của nhân viên nên họ cảm thấy không đủ thông tin để quyết định kết quả đánh giá nhân viên khi đối thoại trực diện. Dĩ nhiên, khi thảo luận về kết quả đánh giá, sẽ không tránh khỏi sự bất đồng ý kiến giữa ban lãnh đạo và nhân viên. Cần nhớ rằng chúng ta đang đánh giá hiệu quả công việc, không đánh giá cá nhân.

Những nhà lãnh đạo tốt thường nắm vững những cơ hội này để hiểu hơn về nhân viên dưới quyền. Việc thảo luận kết quả đánh giá với nhân viên sẽ giúp nhà lãnh đạo biết được nhân viên đang gặp những khó khăn gì trong thực hiện công việc, biết được việc phân công công việc của mình đã phù hợp hay chưa, thông qua đó, người lãnh đạo sẽ biết cần thực hiện những gì để tạo điều kiện cho nhân viên làm việc (ví dụ phân quyền nhiều hơn) tốt hơn, hiệu quả hơn. Để làm tốt khâu thảo luận này, chắc chắn người lãnh đạo có kinh nghiệm đánh giá sẽ tốn nhiều thời gian, do vậy, người lãnh đạo có kinh nghiệm đánh giá sẽ tiến hành những buổi đánh giá

không chính thức trong quá trình thực hiện công việc, vì vậy sẽ đỡ mất thời gian trong kỳ đánh giá chính thức.

Với chiến lược phát triển của ngành sữa hiện nay, Công ty Sữa Vinamilk đã xác định yếu tố “con người” sẽ quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Chương trình khảo sát sản phẩm chủ lực công nghiệp tại Công ty Sữa Vinamilk cho thấy, tổng giá trị sản phẩm hằng năm mà bình quân một lao động của Vinamilk làm ra khoảng 173 triệu đồng, tương đương với sức lao động của một kỹ sư phần mềm. Điều đó cho thấy năng lực của nhân viên trong công ty cổ phần sữa Vinamilk là rất cao. Để làm được việc này, công ty không chỉ đào tạo, tuyển dụng nguồn nhân lực mà họ còn đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên một cách thường xuyên và thảo luận với họ về kết quả đánh giá đó. Việc thảo luận với người lao động về kết quả đánh giá năng lực thực hiện công việc của họ không chỉ có ích cho công ty có được thông tin về nguồn lao động của mình để thực hiện các quyết định thù lao, vị trí làm việc, kỷ luật hay nhu cầu về đào tạo, phát triển nếu cần mà còn có tác động tới bản thân người lao động. Nếu cống hiến như thế nào sẽ được nhận về thành quả như thế. Điều này giúp họ có trách nhiệm và động lực làm việc hơn bởi khi thực hiện thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá trên nhà lãnh đạo đã tuân theo những yêu cầu sau:

1. Nhấn mạnh vào mặt tích cực của thực hiện công việc
2. Giải thích để người lao động biết đánh giá là để nhằm hoàn thiện quá trình thực hiện công việc chứ không phải nhằm kỉ luật.
3. Các ý kiến phê bình phải rõ ràng, không mập mờ, không nói chung chung.
4. Hướng các ý kiến phê bình vào công việc chứ không vào đặc trưng nhân cách.

5. Giữ bình tĩnh và không tranh cãi với đối tượng.

6. Chỉ ra những hành động nhằm hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

7. Nhấn mạnh rằng người đánh giá sẵn sàng giúp đỡ để người lao động hoàn thành công việc tốt hơn.

8. Cuối cùng, kết thúc phỏng vấn bằng sự nhấn mạnh các mặt tích cực trong thực hiện công việc của người lao động.

3.7 Đánh giá chung về công tác đánh giá

- **Ưu điểm:**

Vinamilk có những con người biết làm việc và cầu tiến. Trên thực tế, nhiều năm qua, họ làm bằng kinh nghiệm và tâm lòng nên đã đạt được những kết quả khả quan như vậy. Công ty đã xây dựng được một hệ thống các tiêu chuẩn phương pháp đánh giá khách quan năng lực thực hiện công việc của công nhân viên ở các phòng ban riêng, phù hợp với đặc thù, phân công công việc của từng phòng ban. Thông qua các tiêu chí đã được thảo luận, xây dựng cùng nhân viên, bằng phương pháp đánh giá thang điểm dựa trên hành vi, giúp các nhà quản lý của công ty đánh giá một cách khách quan và công bằng đối với năng lực thực sự của các nhân viên, Nhờ vậy mà Vinamilk đã duy trì được một đội ngũ nhân viên tài năng, sáng tạo...

- **Nhược điểm:**

Vinamilk vẫn còn các hạn chế trong các công tác đánh giá năng lực của nhân viên mình: như còn hạn chế trong việc lựa chọn các hình thức đánh giá. Điều này cũng đúng cho việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên. Không nên chỉ dùng một phương pháp đánh giá mà nên sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để tận dụng những ưu điểm và hạn chế được những nhược điểm của mỗi phương

pháp. Bên cạnh đó trong quá trình thực hiện đánh giá còn nhiều vấn đề xảy ra mà nhà quản trị chưa thể lường hết được vì vậy cũng ảnh hưởng tới kết quả đánh giá... Những điều trên tạo nên nhược điểm của việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên công ty Vinamilk và đặt ra vấn đề cần giải quyết đó là đưa ra giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực nhân viên cho công ty Vinamilk.

IV. Giải pháp để nâng cao hiệu quả công tác đánh giá năng lực nhân viên cho công ty Vinamilk

1. Giải pháp 1 : Xây dựng quan điểm đúng về việc đánh giá nhân viên

Để việc đánh giá nhân viên hiệu quả, yếu tố đầu tiên và mang tính quyết định, đó chính là nhận thức đúng đắn về việc đánh giá nhân viên từ phía lãnh đạo. Phải nhận thức được tầm quan trọng của việc đánh giá này từ đó mới có thể đưa hướng giải quyết nguồn nhân lực cho công ty. Trong quá trình đánh giá này phải đôn đốc giám sát các nhà quản trị đánh giá công tâm và chính xác. Có như thế mới có thể có nguồn nhân lực hùng hậu vững mạnh phục vụ công ty đem lại hiệu quả thiết thực được.

2. Giải pháp 2 : Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thích hợp

Như đã trình bày nêu trên, nguyên tắc thiết lập tiêu chuẩn đánh giá nhân viên phải đảm bảo những nguyên tắc cơ bản sau :

! Tiêu chuẩn đánh giá phải gắn liền với công việc phân công cho nhân viên và phải gắn liền với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

‡ Tiêu chuẩn đánh giá phải bao quát được mọi khía cạnh của quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

‡ Tiêu chuẩn đánh giá không nên bị đồng nhất hoặc bị làm sai lệch do những yếu tố khách quan.

‡ Tiêu chuẩn đánh giá phải đảm bảo độ tin cậy theo thời gian và đối với tất cả những người thực hiện đánh giá khác nhau.

‡ Tiêu chuẩn đánh giá phải mang tính khả thi cao, phù hợp thực tế.

3. Giải pháp 3 : Kết hợp nhiều phương pháp đánh giá nhân viên

Cho dù là phương pháp đánh giá ưu việt, vẫn luôn có những hạn chế nhất định trong những điều kiện nhất định. Vì vậy, để có thể nâng cao hiệu quả công tác đánh giá nhân viên, người lãnh đạo cần kết hợp nhiều phương pháp đánh giá, cụ thể : phương pháp MBO, phương pháp BOS, phương pháp viết bản nhận xét, phương pháp định lượng có như thế mới có thể kết hợp những ưu điểm và hạn chế những nhược điểm của chúng mới tạo được sự đánh giá tốt nhất.

4. Giải pháp 4 : Áp dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý thực hiện công việc của nhân viên

Với cơ sở dữ liệu ghi nhận những thành tích và khả năng chuyên môn của nhân viên, các chương trình phần mềm có thể đánh giá được nhân viên nào phù hợp nhất với công việc họ đang cần tuyển dụng cũng như chương trình đào tạo cần thiết cho các nhân viên đó. Chương trình mang tính khoa học, cho phép lãnh đạo không chỉ nhận ra những nhân viên có năng suất cao mà còn biết được lý do khiến nhân viên trở thành người làm việc xuất sắc. Bản thân nhân viên cũng có

thể sử dụng những dữ liệu này để đánh giá con đường sự nghiệp nào là phù hợp nhất đối với mình.

5. Giải pháp 5 : Đào tạo phương pháp đánh giá nhân viên cho các cấp lãnh đạo của công ty Vinamilk

Một yếu điểm của việc đánh thực hiện công việc của nhân viên tại vinamilk là lãnh đạo các cấp hoặc người giám sát không được tập huấn đầy đủ và việc phản hồi thông tin cho nhân viên không hiệu quả. Bởi vì lãnh đạo hoặc người giám sát đó hoàn toàn thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng để đánh giá nhân viên và không phát triển những kỹ năng quan sát và phản hồi thông tin cần thiết, những đánh giá của họ thường không định hướng cho nhân viên và vô nghĩa. Vì vậy, đào tạo phương pháp đánh giá cho người lãnh đạo sẽ giúp cải thiện tiến trình đánh giá và nâng cao hiệu quả đánh giá. Sau đây là một số nội dung tác giả đề xuất nên đào tạo cho các cấp lãnh đạo để nâng cao hiệu quả đánh giá nhân viên :

5.1. Kỹ năng giao tiếp và tiếp nhận phản hồi từ nhân viên

Đào tạo những kỹ năng chuyên môn nên tập trung ít nhất 3 lĩnh vực chính sau : (1) giao tiếp hiệu quả, (2) chẩn đoán những nguyên nhân gốc của các vấn đề về thực hiện công việc và (3) thiết lập mục tiêu và mục đích.

5.2. Cách thức tăng cường hiệu suất làm việc của nhân viên

Đây là một số nội dung tác giả đề xuất lãnh đạo cần thực hiện để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên:

- Xác định nguyên nhân nhân viên thực hiện công việc không hiệu quả

Thực hiện công việc là một chức năng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố nhưng có lẽ chủ yếu tập trung vào ba vấn đề liên quan chính yếu sau : năng lực, sự động viên và môi trường làm việc. Mỗi cá nhân nhân viên đều có những điểm mạnh và điểm yếu ảnh hưởng nhất định. Nhưng những nhân viên có tài mà ít động viên khuyến khích thường không có khả năng thành công. Ngoài ra những yếu tố trong môi trường công việc – kể cả môi trường bên ngoài như cá nhân, gia đình và cộng đồng – có thể ảnh hưởng tiêu cực hoặc tích cực đến thực hiện công việc của nhân viên. Nếu nhân viên thực hiện công việc không đạt tiêu chuẩn đặt ra, nguyên nhân có thể xuất phát từ vấn đề kỹ năng của nhân viên (trình độ, năng lực, sự thông thạo kỹ thuật); nếu nguyên nhân xuất phát từ vấn đề nỗ lực của bản thân (hãy xem lại sự động viên khuyến khích), và hoặc những vấn đề phát sinh từ điều kiện bên ngoài công việc (điều kiện phát triển kinh tế thấp, vấn đề thiếu hàng cung ứng, khu vực bán hàng có nhiều khó khăn

- Chẩn đoán việc hoàn thành công việc của nhân viên

Nhân viên sẽ hoàn thành công việc hay không nhà quản trị phải nắm rõ được. Có như thế thì nhà quản trị mới có thể có những biện pháp kịp thời để cứu nguy cho bản thân công ty cũng như người lao động đó. Nếu nhân viên có thể hoàn thành tốt công việc thì phải học hỏi trau dồi thêm cho họ tận dụng họ, nếu họ tỏ ra không hoàn thành công việc thì phải tìm hiểu rõ nguyên nhân sao lại thế và đưa ra giải pháp cho từng trường hợp khắc phục tình trạng đó, đem sự ổn định cho công ty.

5.3. Trình bày những lỗi nhà lãnh đạo cần tránh khi đánh giá nhân viên

Cho dù sử dụng phương pháp đánh giá nào, đa phần lãnh đạo đều mắc phải những lỗi trong đánh giá. Chính vì vậy, việc chỉ ra những lỗi thường mắc phải

trong việc đánh giá hoặc chỉ ra những tác hại của những lỗi đó sẽ giúp lãnh đạo các cấp của VINAMILK khắc phục, hoàn thiện hoạt động đánh giá nhân viên từ đó cải thiện mối quan hệ làm việc giữa lãnh đạo và nhân viên.

5.4. Cách điều hành một buổi Phỏng vấn đánh giá

Có thể tham khảo một số vấn đề sau đây nhằm tăng cường sự chấp nhận phản hồi từ nhân viên, tạo sự hài lòng sau buổi phỏng vấn đánh giá đồng thời giúp lãnh đạo có khả năng thuyết phục nhân viên khắc phục những khiếm khuyết, thất bại để tiến bộ hơn :

- Yêu cầu nhân viên tự đánh giá
- Khuyến khích nhân viên cùng tham gia vào buổi phỏng vấn đánh giá
- Bày tỏ sự đánh giá cao của lãnh đạo đối với nhân viên
- Tối thiểu hoá sự chỉ trích, phê bình
- Thay đổi hành vi xử lý, không thay đổi con người

Lãnh đạo nên tránh đề nghị thay đổi đặc điểm tính cách của nhân viên mà nên đề nghị những cách nào đó thích hợp để cải tiến công việc. Ví dụ, thay vì tập trung vào “tính cách không đáng tin cậy” của cá nhân, lãnh đạo nên tập trung vào sự việc cụ thể hơn như : nhân viên “đi làm trễ 7 lần trong tháng này”. Tóm lại, lãnh đạo cần xác định : thay đổi hành vi thực hiện công việc của nhân viên, không thay đổi tính cách nhân viên.

- Tập trung xử lý các vấn đề tồn tại: Thông thường, để giải quyết vấn đề đòi hỏi phải có sự phân tích những nguyên nhân nhưng tốt nhất là buổi phỏng vấn đánh giá nên hướng vào việc nghĩ ra giải pháp để giải quyết vấn đề.
- Luôn thể hiện tinh thần hỗ trợ nhân viên
- Thiết lập mục tiêu mới
- Giám sát công việc từng ngày

5.5. Tiến trình chuẩn bị thực hiện công việc đánh giá nhân viên

- Chuẩn bị : chuẩn bị tất cả những tài liệu, những ghi nhận về thực hiện công việc, thành tích, sự kiện, báo cáo, v...v... bất kỳ cái gì liên quan đến thực hiện công việc và thành tích. Nếu trong biểu mẫu đánh giá có phần tự đánh giá hoặc ý kiến phản hồi thì cần đảm bảo những phần này sẽ được chuyển cho nhân viên được đánh giá trước khi đánh giá chính thức và phải đảm bảo nhân viên được hướng dẫn cách thức hoàn tất phần tự đánh giá.
- Thông báo : thông báo cho nhân viên thời điểm và địa điểm thực hiện đánh giá; làm rõ mục đích và cách thức đánh giá – tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội thu thập dữ liệu, thông tin, kết quả thành tích và những vấn đề liên quan đến thực hiện công việc.
- Địa điểm : cần đảm bảo chỗ tổ chức họp để đánh giá đã được chuẩn bị sẵn và phù hợp – chỗ biệt lập và không bị quấy rầy – sự riêng tư đối với một điểm để tổ chức đánh giá là hết sức cần thiết.
- Cách bài trí : bài trí phòng và chỗ ngồi cũng là một yếu tố quan trọng cần chuẩn bị. Cách bài trí là một sự ảnh hưởng đến bầu không khí và trạng thái :

không khí và trạng thái phải được thoải mái và thân mật, giúp gỡ bỏ những rào cản. Lãnh đạo phải tạo một bầu không khí thật thoải mái, ngồi vuông góc với người đối diện.

- Mở đầu : hãy làm cho nhân viên được đánh giá cảm thấy thoải mái – bắt đầu bằng một câu nói có ý nghĩa tích cực, mỉm cười, nồng ấm và thân thiện. Hãy tạo khung cảnh – giải thích một cách đơn giản những gì sẽ xảy ra – khuyến khích sự trao đổi càng nhiều càng tốt từ phía nhân viên – hãy nói với nhân viên đây là cuộc họp của họ, không phải là của lãnh đạo. Xác định thời gian đặc biệt là thời gian kết thúc....

- Rà soát công việc và đo lường : rà soát lại tất cả những hoạt động, nhiệm vụ, mục tiêu và thành tích từng cái một, phân định từng việc rõ ràng – tránh đi lạc đề hoặc đi vào những quan điểm không cụ thể, mù mờ. Nếu có gì đó phát sinh không liên quan đến vấn đề đánh giá công việc, người lãnh đạo cần ghi nhận lại và nói với nhân viên là sẽ đề cập vấn đề này sau (nhưng phải đảm bảo là lãnh đạo sẽ đề cập lại. Người lãnh đạo cần tránh xét đoán nhân viên theo hình ảnh trong đầu hoặc theo cách nghĩ chủ quan – những thông tin đầy đủ, chính xác, rõ ràng là nền tảng tốt cho việc thảo luận, tránh những thành kiến và ý kiến cá nhân. Nếu lãnh đạo không có dữ liệu đáng tin cậy thì không thể đánh giá và cũng nên hoãn cuộc phỏng vấn đánh giá.

- Thống nhất kế hoạch hành động : một kế hoạch tổng quát cần được thống nhất với nhân viên và kế hoạch đó phải phù hợp với trách nhiệm, phù hợp với nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên, của Phòng, Ban và những ưu tiên của tổ chức có tính đến những điểm mạnh, yếu sau khi rà soát lại.

- Thống nhất những mục tiêu cụ thể : Mục tiêu dù là cái gì cũng phải mang lại lợi ích cá nhân và làm cho người thực hiện cảm thấy vui vẻ cam kết thực hiện. Khi giúp nhân viên phát triển, người lãnh đạo không nên chỉ giới hạn ở những mục tiêu liên quan đến công việc mặc dù đa phần các mục tiêu đặt ra đều như vậy.
- Thống nhất về những hỗ trợ cần thiết : đây là những hỗ trợ cần thiết cho nhân viên để đạt được mục tiêu có thể bao gồm đào tạo dưới nhiều hình thức (ngoại khoá, hội thảo, nội khoá, huấn luyện, truyền đạt kinh nghiệm, biệt phái, theo dõi, học từ xa, đọc tài liệu, xem video, dự họp, hội thảo, hướng dẫn, tài liệu hướng dẫn, hoặc bất kỳ cái gì có liên quan và hữu ích giúp nhân viên phát triển hướng tới những tiêu chuẩn và nhiệm vụ đã thống nhất).
- Gợi ý cho nhân viên trình bày những điểm hoặc có câu hỏi nào khác : đảm bảo lãnh đạo phải nắm bắt được những vấn đề mà nhân viên trình bày.
- Kết thúc với thái độ tích cực : lãnh đạo cần cảm ơn nhân viên về những đóng góp của họ trong buổi đánh giá và những nỗ lực của họ trong suốt năm qua và cam kết sẽ hỗ trợ họ dưới mọi hình thức.
- Ghi nhận những mục tiêu, nội dung công việc chính đã thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên : việc ghi nhận và xác nhận giữa lãnh đạo và nhân viên về những mục tiêu và nội dung công việc trong thời gian tới rất cần thiết. Đây là cơ sở phục vụ cho kỳ đánh giá tiếp theo, đồng thời cũng là cơ sở giúp cho Phòng TCCB-LĐ xem xét, đào tạo, tăng lương, đề bạt và thực hiện các chính sách liên quan.

KẾT LUẬN

Đánh giá chính xác hiệu quả công việc không phải là một việc đơn giản nhưng cũng không có nghĩa là không thể thực hiện nếu như lãnh đạo cấp cao và Phòng ban quyết tâm thực hiện. Để thiết lập được một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hoàn chỉnh, mang tính khả thi, cần có sự nghiên cứu đầy đủ, đúng hướng và tham khảo ý kiến của các chuyên gia, “quân sự” trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong và ngoài nước. Ngoài ra, trong quá trình thiết lập hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cho từng chức danh công việc, cần có sự phối hợp hỗ trợ từ các Phòng, Ban chức năng chuyên môn nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn đánh giá không bị khiếm khuyết, có tính bao quát cao và khi áp dụng trong thực tế, thuận lợi cho lãnh đạo các Phòng, Ban chức năng khi thực hiện và vì thế sẽ mang lại hiệu quả cao.

Việc đánh giá nhân viên phải đi vào thực chất, phải tạo sự tin cậy và động lực làm việc cho nhân viên; cần chấm dứt hình thức đánh giá chung chung, qua loa cho xong như hiện nay. Từ tiêu chuẩn đến phương pháp, đối tượng và thời gian thực hiện đánh giá cần được sự đồng thuận giữa nhân viên và lãnh đạo. Lãnh đạo - người giao việc, phân công công việc cho nhân viên - phải quản lý được nội dung và cách thức xử lý công việc của nhân viên để đưa ra các nhận định đánh giá hợp tình, hợp lý.

Tiêu chuẩn đánh giá cần được giải thích, hướng dẫn cho nhân viên vì nhân viên là một nhân tố trong tiến trình đánh giá. Lãnh đạo nên lôi cuốn nhân viên vào tiến trình đánh giá, như vậy, nhân viên sẽ dễ chấp nhận kết quả đánh giá hơn và sẽ tạo cho nhân viên cảm nhận sự công bằng trong đánh giá..