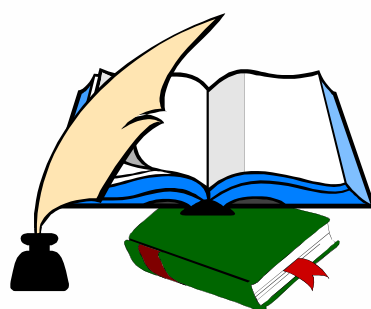


ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG
TẠI CÁC PHÒNG BAN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
DỆT MAY HUẾ**



NGUYỄN THỊ THU THỦY

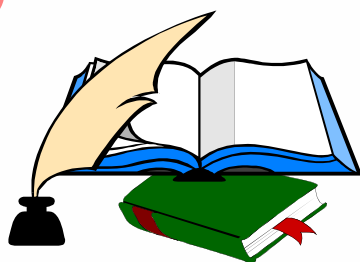
Huế, tháng 01 năm 2019

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG
TẠI CÁC PHÒNG BAN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐỆT MAY HUẾ



Sinh viên thực hiện:
Nguyễn Thị Thu Thủy
Lớp: K49A QTNL
Niên khóa: 2015 – 2019

Giáo viên hướng dẫn:
TS. Lê Thị Phương Thảo

Huế, tháng 01 năm 2019

Lời Cảm Ơn

Trên thực tế không có sự thành công nào không gắn liền với những sự hỗ trợ, giúp đỡ của người khác.

Lời đầu tiên, tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần Dệt May Huế chú Nguyễn Văn Phong (Tổng Giám đốc), anh Hồ Nam Phong (Trưởng phòng nhân sự); chú Trần Văn Nghi (Phó phòng nhân sự) đã tạo điều kiện cho tôi được thực tập, nghiên cứu tại Công ty, cung cấp số liệu, chỉnh sửa và đóng góp ý kiến để tôi có thể hoàn thành đề tài này.

Đồng thời, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới cô giáo hướng dẫn khóa luận tốt nghiệp của mình, Tiến sĩ Lê Thị Phương Thảo, người đã nhiệt tình hướng dẫn chỉ bảo và đưa ra những góp ý quý báu để tôi hoàn thành tốt bài khóa luận một cách trọn vẹn nhất. Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn tới các thầy, cô giáo đang công tác tại Khoa Quản trị Kinh doanh- Đại học Kinh tế- Đại học Huế đã cùng với tri thức, tâm huyết của mình truyền đạt vốn kiến thức cần thiết, bổ ích cho tôi trong suốt 4 năm học học tập tại trường, tạo cơ hội cho tôi được thực hiện Khóa luận tốt nghiệp – điều này đặc biệt có ý nghĩa quan trọng trong quãng đời sinh viên của tôi.

Tôi cũng xin cảm ơn các chú, các dì, các anh, các chị đang công tác tại Phòng Nhân sự, Công ty Cổ phần Dệt May Huế đã dìu dắt, hướng dẫn tôi trong quá trình thực tập tại Công ty để tôi có thể tiếp cận với công việc, từ đó có cái nhìn thực tế công việc và định hướng nghề nghiệp trong tương lai. Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn tới anh Lê Phạm Ngọc Hoàng Nguyên – Phó Phòng Nhân sự tại Công ty đã trực tiếp giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập số liệu, các tài liệu liên quan, dành thời gian trả lời các câu hỏi, truyền đạt kinh nghiệm, hướng dẫn để giúp tôi hoàn thành khóa luận.

Mặc dù đã có nhiều nỗ lực để hoàn thành tốt khóa luận này với tất cả mọi kiến thức và năng lực của bản thân nhưng vì kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên bài không tránh khỏi những khiếm khuyết. Vì vậy, tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp, phản hồi quý báu của Hội đồng xét tốt nghiệp Khoa Quản trị kinh doanh- Trường Đại học Kinh tế- Đại học Huế để bài khóa luận tiếp tục hoàn thiện.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Huế ngày 02/01/2018

Tác giả

Nguyễn Thị Thu Thủy

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	v
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU.....	vi
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ	vii
DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ	viii
PHẦN I: ĐẶT VẤN ĐỀ	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu.....	2
2.1. Mục tiêu nghiên cứu	2
2.2. Câu hỏi nghiên cứu.....	2
3. Đối tượng nghiên cứu	3
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	3
3.2. Phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu	3
4.1. Quy trình nghiên cứu.....	3
4.2. Chọn thang đo.....	4
4.3. Thiết kế bảng hỏi.....	4
4.4. Phương pháp thu thập số liệu	13
4.5. Phương pháp xử lý và phân tích số liệu	14
4.6. Kết cấu đề tài	15
PHẦN II: NỘI DUNG NGHIÊN CỨU.....	16
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ NĂNG LỰC VÀ ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CỦA NHÂN VIÊN.....	16
1. Cơ sở lý thuyết về đánh giá năng lực nhân viên.....	16
1.1. Tổng quan nguồn nhân lực	16
1.2. Tổng quan về năng lực	17
1.3. Tổng quan đánh giá năng lực	20

1.4. Mô hình đánh giá năng lực theo ASK.....	29
1.5. Tổng quan nghiên cứu trong nước và quốc tế.....	35
1.6. Lựa chọn tiêu chí đánh giá và quy trình đánh giá năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	41
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI CÁC PHÒNG BAN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HUẾ.....	45
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ Phần Dệt May Huế.....	45
2.1.1. Giới thiệu.....	45
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	45
2.1.3. Tình hình công nghệ.....	46
2.1.4. Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.....	47
2.1.5. Cơ cấu lao động của Công ty.....	53
2.1.6. Tình hình sản xuất kinh doanh.....	56
2.2. Thực trạng về công tác đánh giá năng lực nhân viên tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế... ..	62
2.2.1. Quan điểm của lãnh đạo trong công tác đánh giá năng lực nhân viên.....	62
2.2.2. Thực trạng về công tác đánh giá năng lực nhân viên tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	63
2.3. Đánh giá năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế theo mô hình ASK dựa trên khung năng lực mà tác giả đề xuất.....	64
2.3.1. Thống kê mô tả về phía nhân viên văn phòng.....	64
2.3.2. Đánh giá chung về năng lực của nhân viên tại các phòng ban của Công ty theo mô hình ASK.....	68
2.3.3. Đánh giá năng lực từng nhân viên văn phòng cụ thể tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	73
trung bình.....	78
2.3.4. Nhận xét chung về năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	79
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI CÁC PHÒNG BAN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MAY HUẾ.....	81

3.1. Định hướng phát triển nhân lực của Công ty Cổ phần Dệt May Huế	81
3.2. Các nhóm giải pháp nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên văn phòng tại Công ty ...	81
3.2.1. Giải pháp về Kiến thức	81
3.2.2. Nhóm giải pháp về kỹ năng	84
3.2.3. Nhóm giải pháp về Thái độ	93
3.3. Giải pháp nhằm áp dụng hiệu quả phương pháp đánh giá năng lực nhân viên theo mô hình ASK tại Công ty	97
PHẦN III: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	99
1. Kết luận.....	99
2. Kiến nghị	100
2.1. Kiến nghị với nhà nước.	100
2.2. Kiến nghị với người lao động.....	101
2.3. Đối với doanh nghiệp	101
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	102
PHỤ LỤC	105

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CBQL:	Cán bộ quản lý
KNL:	Khung năng lực
TNDN:	Thu nhập doanh nghiệp
PĐHM:	Phòng Điều hành máy
PNS:	Phòng Nhân sự
TCKT:	Phòng Tài chính Kế toán
PKD:	Phòng Kinh doanh
QLCL:	Phòng Quản lý chất lượng
KTĐT:	Phòng Kỹ thuật đầu tư
KHXNKM:	Phòng Kế hoạch Xuất nhập khẩu máy
ATLĐ:	An toàn lao động
PCCC:	Phòng cháy chữa cháy

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1: Tổng hợp ý kiến đánh giá trọng số của các chuyên gia về việc đánh giá năng lực nhân viên văn phòng từng phòng ban tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.	8
Bảng 2: Tổng hợp trọng số về các tiêu chí về kiến thức, kỹ năng, thái độ/ tổ chất của nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	9
Bảng 3: Phân tổ điểm đánh giá năng lực nhân viên tại Công ty Cổ Phần Dệt May Huế	11
Bảng 4: Tính toán số bảng hỏi trong quá trình đánh giá	14
Bảng 1.1: Các định nghĩa về năng lực.....	19
Bảng 1.2. Tổng hợp tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên văn phòng từng phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	41
Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Công ty Cổ phần Dệt May Huế năm 2015 - 2017	53
Bảng 2.2 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Dệt – May Huế (2015-2017).....	56
Bảng 2.3: Tài sản của Công ty Cổ phần Dệt May Huế (2014 – 2016)	58
Bảng 2.4: Nguồn vốn của Công ty Cổ phần Dệt May Huế (2014- 2016).....	59
Bảng 2.5: Nhân viên có kiến thức, kỹ năng, thái độ tốt	75
Bảng 2.6: Nhân viên có kiến thức tốt, kỹ năng và thái độ khá.....	76
Bảng 2.7: Nhân viên có kiến thức, kỹ năng và thái độ khá.....	77
Bảng 2.8: Nhân viên có kiến thức, kỹ năng khá tốt nhưng kỹ năng làm việc trung bình ..	78
Bảng 2.9: Nhân viên kiến thức trung bình, kỹ năng và thái độ khá	78
Bảng 2.10: Nhân viên có kiến thức, kỹ năng tốt nhưng thái độ trung bình	79
Bảng 2.11: Nội dung chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp hiệu quả.....	85
Bảng 2.12: Nội dung chương trình đào tạo kỹ năng giải quyết vấn đề.....	87
Bảng 2.13: Nội dung chương trình đào tạo kỹ năng làm việc nhóm.....	90

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ giới tính nhân viên được khảo sát	64
Biểu đồ 2.2: Biểu đồ thể hiện tuổi lao động của nhân viên.....	65
Biểu đồ 2.3: Biểu đồ về thâm niên công tác.....	66
Biểu đồ 2.4: Biểu đồ về chức vụ	67
Biểu đồ 2.5: Biểu đồ về nhân viên tại các phòng ban	68
Biểu đồ 2.6: Biểu đồ về kiến thức	69
Biểu đồ 2.7: Biểu đồ về kỹ năng	70
Biểu đồ 2.8: Biểu đồ về thái độ	71
Biểu đồ 2.9. Kết quả xếp loại của nhân viên văn phòng tại các phòng ban.....	73

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Hình 1: Khung nghiên cứu về nội dung tiến hành điều tra khảo sát	5
Hình 1.1: Phương pháp đánh giá theo phân tích định lượng	27
Hình 1.2: Mô hình năng lực ASK	29
Hình 1.3: Quy trình đánh giá năng lực nhân viên tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.....	44
Sơ đồ 2.1 : Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Dệt May	48

PHẦN I: ĐẶT VẤN ĐỀ

1. Tính cấp thiết của đề tài

Đánh giá năng lực nhân viên là một trong những nội dung quan trọng trong chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì, phát triển đội ngũ nhân sự của một tổ chức, một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có đầy đủ cơ sở vật chất, vốn đầu tư dồi dào nhưng lại thiếu một đội ngũ nhân sự tài giỏi và chuyên nghiệp thì khó có thể phát triển bền vững, hiệu quả và thành công vượt bậc. Đây là công việc hết sức nhạy cảm vì kết quả đánh giá có ảnh hưởng trong việc xem xét quyền lợi của đội ngũ nhân viên trong công ty như tăng lương, xét thưởng, cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Việc nhân viên hoàn thành tốt các mục tiêu công việc hiện tại không đủ để đảm bảo rằng trong tương lai nhân viên đó vẫn tiếp tục hoàn thành tốt các mục tiêu công việc được giao hoặc có những thành tích vượt bậc. Do vậy, cần đánh giá đúng năng lực nhân viên thì việc tổ chức, sắp xếp, chọn đúng người, đúng việc sẽ giúp hoàn thành tốt mục tiêu phòng ban và góp phần hiện thực hóa mục tiêu của tổ chức đã đề ra.

Để đánh giá năng lực nhân viên hiệu quả thì cần dựa trên mô hình đánh giá năng lực khoa học nhằm đảm bảo cho quá trình đánh giá có cơ sở, đạt được kết quả thỏa mãn mong muốn từ nhà quản trị đặt ra. Hiện nay, có nhiều mô hình đánh giá năng lực được sử dụng phổ biến như COID, OECD, ASK, K.A.S.H,... Tác giả lựa chọn mô hình ASK trong đánh giá năng lực nhân viên văn phòng bởi vì tính dễ áp dụng, tính phổ biến của mô hình. Những yếu tố trong mô hình phù hợp với các yếu tố mà công ty sử dụng đánh giá năng lực nhân viên, hiện nay mô hình đang được áp dụng bởi một số công ty lớn như Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN); Tổng công ty Viglacera; Công ty Cổ phần Kết cấu kim loại và lắp máy Dầu khí (PVC MS); Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt (LienvietPost Bank); Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu Việt Nam (EximBank)....

Công ty Cổ phần Dệt May Huế là thành viên của Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Công ty chuyên sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu các sản phẩm sợi, vải dệt kim, hàng may mặc, nguyên phụ liệu, thiết bị ngành dệt may...trong và ngoài nước. Với phương châm, tăng cường phát triển nguồn năng lực hiện tại cả về số lượng và chất

lượng, công ty không ngừng nâng cao hoạt động quản trị nguồn nhân lực để đáp ứng với nhu cầu thị trường. Mặc dù vậy, vấn đề đánh giá năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban còn đơn giản, chưa có các tiêu chí đánh giá rõ ràng, làm cho việc nhận định những mặt tốt và hạn chế về năng lực nhân viên còn chưa đầy đủ, những giải pháp đưa ra chỉ mang tính tạm thời. Đánh giá nhân viên văn phòng một cách đúng đắn sẽ giúp công ty có những điều chỉnh, bổ sung trong công tác khen thưởng, đào tạo và phát triển nhân viên, nâng cao vai trò, trách nhiệm của nhân viên trong công việc, thúc đẩy nhân viên có động lực làm việc, trau dồi bản thân nhiều hơn, đáp ứng tốt công việc hiện phụ trách.

Nhận thức được tầm quan trọng của của công tác này và tình hình đánh giá năng lực nhân viên thực tế tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế, tác giả chọn đề tài **“Đánh giá năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế”** làm đề tài khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

2.1.1. Mục tiêu chung

Đề tài thông qua việc đánh giá về năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ Phần Dệt May Huế từ đó, đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban một cách hiệu quả nhất.

2.1.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực và năng lực, công tác đánh giá năng lực nhân viên trong quản trị nguồn nhân lực.

Đánh giá chung về năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế dựa trên mô hình ASK.

Đề xuất các giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ Phần Dệt May Huế trong thời gian tới.

2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Với mục tiêu nghiên cứu như trên đề tài sẽ trả lời các câu hỏi nghiên cứu như sau:

Đánh giá năng lực là gì? Các mô hình đánh giá năng lực đang sử dụng hiện nay?

Dựa vào mô hình ASK, năng lực của nhân viên văn phòng từng phòng ban được xếp loại như thế nào? Khoảng cách đánh giá giữa nhân viên văn phòng và cán bộ quản lý tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế?

Những giải pháp nào cần để nâng cao năng lực nhân viên tại các phòng ban của Công ty và các kiến nghị liên quan đến nâng cao năng lực nhân viên.

3. Đối tượng nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

3.1.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài tập trung vào năng lực nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

3.1.2. Đối tượng điều tra

Tác giả sẽ điều tra trên ba nhóm nghiên cứu gồm: Nhân viên, Trưởng và Phó phòng từng phòng ban.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Tại các phòng của Công ty Cổ phần Dệt May Huế bao gồm 7 phòng (Kế hoạch Xuất Nhập Khẩu May; Điều hành May; Kinh doanh; Kỹ thuật đầu tư; Nhân sự; Quản lý chất lượng; Tài Chính Kế toán).

Phạm vi thời gian:

Số liệu thứ cấp: từ năm 2008 đến năm 2018.

Số liệu sơ cấp: Dữ liệu định tính từ tháng 01/11/2018 đến 15/11/2018.

Dữ liệu định lượng từ 06/11/2018 đến 27/11/2018 (điều tra bảng hỏi).

Giải pháp áp dụng cho đầu năm 2019 và kế hoạch triển khai phân tích đánh giá năng lực theo mô hình ASK cho Công ty từ đầu năm 2025 trở đi.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Quy trình nghiên cứu

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu

Đây là bước đầu tiên và quan trọng trong quá trình nghiên cứu. Ở bước này, tác giả đã xác định được vấn đề nghiên cứu, mục tiêu và phạm vi nghiên cứu.

Bước 2: Xây dựng cơ sở lý thuyết

Sau khi đã xác định rõ vấn đề nghiên cứu, tác giả tiếp tục triển khai bước tiếp theo là tóm tắt tất cả những lý thuyết và nghiên cứu trước đây có liên quan.

Bước 3: Thiết kế nghiên cứu

Công việc cụ thể là:

- Xác định loại thông tin và nguồn cung cấp
- Đối tượng điều tra, chọn thang đo và thiết kế bảng hỏi
- Xác định phương pháp phân tích số liệu

Bước 4: Thu thập và phân tích số liệu

Sau khi thiết kế bảng hỏi, tác giả tiến hành đi khảo sát trực tiếp đối tượng điều tra. Và số liệu sau khi thu thập về được nhập và xử lý bằng phần mềm Excel.

Bước 5: Kết luận và đưa ra những giải pháp, kiến nghị.

Sau khi dữ liệu đã thu thập và phân tích kết quả thì bước cuối cùng là viết báo cáo, trình bày kết quả, đưa ra những giải pháp và kiến nghị.

4.2. Chọn thang đo

Trong đề tài nghiên cứu này, tác giả sử dụng thang đo danh nghĩa và thang đo likert

Thang đo danh nghĩa được sử dụng để đo các biến như giới tính, tuổi, thâm niên, phòng ban, chức vụ... Thang đo này chỉ dùng để phân loại các đáp án trả lời giữa các nhóm phỏng vấn.

Thang đo Likert 5 mức độ :

Mức độ 1: Thiếu hiểu biết

Mức độ 2: Hiểu đầy đủ và ứng dụng thực tế còn hạn chế.

Mức độ 3: Vận dụng

Mức độ 4: Thuần thục

Mức độ 5: Vận dụng sáng tạo – Thay đổi

4.3. Thiết kế bảng hỏi

Để thực hiện việc điều tra khảo sát nhằm thu thập dữ liệu sơ cấp cho đề tài nghiên cứu, tác giả đã thực hiện theo quy trình sau:

Bước 1: Xem xét đặc thù công việc và những văn bản mô tả công việc

Bước 2: Phỏng vấn chức danh đại diện

Bước 3: Thiết kế bảng câu hỏi điều tra dựa vào kết quả phỏng vấn và phân tích công việc.

Bước 4: Sử dụng thông tin tư vấn từ những mẫu điều tra và các chuyên gia để đánh giá và thu thập ý kiến trong việc thiết kế bảng hỏi điều tra;

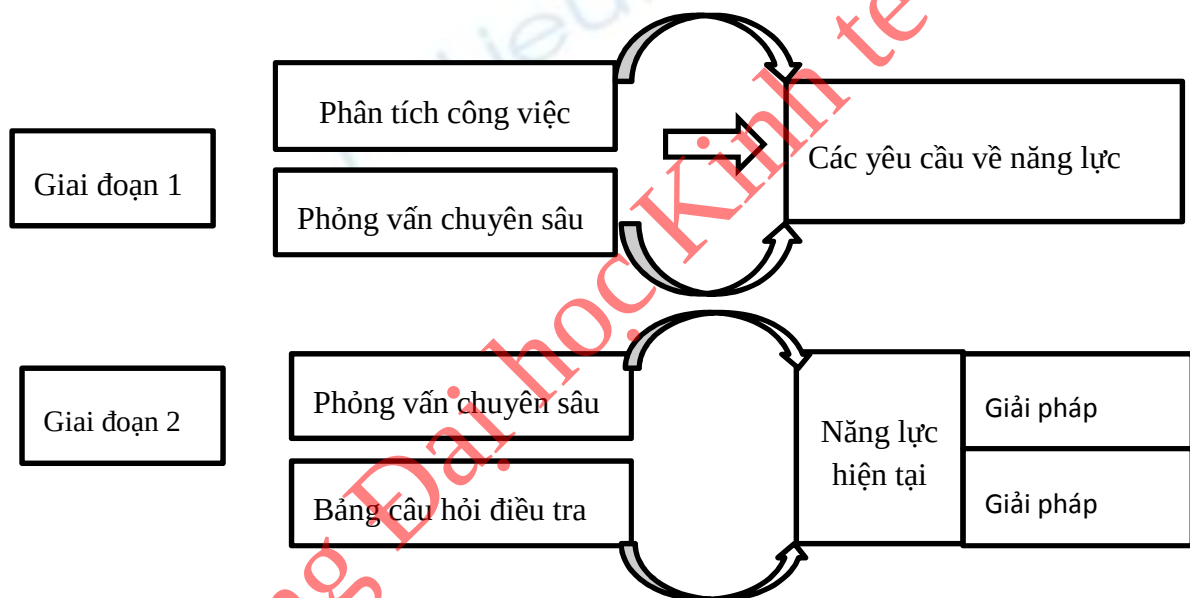
Bước 5: Phát bảng hỏi điều tra cho đối tượng điều tra lựa chọn

Bước 6: Phân tích kết quả điều tra.

Nội dung tiến hành điều tra khảo sát

Tác giả xây dựng khung nghiên cứu về nội dung tiến hành điều tra

Hình 1: Khung nghiên cứu về nội dung tiến hành điều tra khảo sát



(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

4.3.1. Nghiên cứu sơ bộ

Trong giai đoạn này, tác giả tiến hành nghiên cứu tại bàn nhằm tìm hiểu, phân tích, đánh giá các nghiên cứu trước đó, tài liệu có liên quan đến đề tài để hình thành mô hình nghiên cứu, tìm ra cơ sở lý thuyết cho đề tài nghiên cứu. Ngoài ra tác giả chủ yếu phân tích Bảng mô tả công việc của từng chức danh và Quy chế tổ chức các phòng ban tại Công ty để tìm ra những nhân tố chung giữa các phòng ban đem bổ sung vào bảng đánh giá nhân viên.

Tác giả nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn sâu nhiều đối tượng khác nhau:

Đối tượng thứ nhất: Phòng vấn 5 giảng viên liên quan đến lĩnh vực quản trị nhân sự nhằm tìm hiểu về các vấn đề liên quan đến năng lực như:

Câu 1: Theo thầy/cô, mô hình đánh giá năng lực nhân viên văn phòng nào đang được áp dụng phổ biến nhất ạ?

Câu 2: Theo thầy/cô, với các yếu tố trong mô hình thì yếu tố nào là quan trọng nhất, và cụ thể con số theo phần trăm của từng yếu tố?

Câu 3: Với mô hình thầy/cô đã đề xuất thì đánh giá nào có thể sử dụng kết hợp với mô hình đó?

Đối tượng thứ hai: Phòng vấn 7 người ở 7 chức vụ khác nhau ở các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt may Huế.

Tác giả lựa chọn các cấp quản lý (Giám đốc điều hành, Trưởng, Phó phòng Nhân sự, Trưởng phòng KHXNK, Trưởng phòng Kinh doanh, Trưởng phòng Tài chính Kế toán) vì họ là người thường xuyên đánh giá năng lực nhân viên tại các phòng ban của Công ty (1 năm/2 lần) nên họ thấu hiểu các công việc của các phòng ban khác. Cuộc phỏng vấn được tiến hành tại phòng họp của Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Câu hỏi được hỏi như sau:

Câu 1: Theo ông, trong 3 yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ thì tiêu chí nào là quan trọng nhất và cụ thể con số phần trăm của từng tiêu chí?

Câu 2: Ngoài những tiêu chí mà tôi đã đề xuất, theo ông những tiêu chí nào cần bổ sung thêm?

Ví dụ: Kiến thức gồm những kiến thức gì?

Kỹ năng nào cần cho việc đánh giá nhân viên?

Thái độ làm việc phải như thế nào khi làm việc?

Đối tượng thứ 3: Trưởng phòng của các phòng ban (Tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt- May Huế bao gồm 7 phòng (Kế hoạch Xuất Nhập Khẩu May; Điều hành May; Kinh doanh; Kỹ thuật đầu tư; Nhân sự; Quản lý chất lượng; Tài Chính Kế toán).

Câu 1: Theo tìm hiểu tài liệu tại công ty, em đã tổng hợp được những tiêu chí cụ thể của 3 tiêu chí chung về kiến thức, kỹ năng, thái độ cho nhân viên văn phòng tại các phòng ban trong công ty. Ngoài những tiêu chí trên thì anh/chị còn có tiêu chí nào cần bổ sung không?

Câu 2: Theo ông /bà, các tiêu chí của 3 yếu tố kiến thức, kỹ năng, thái độ thì mức độ quan trọng và con số phần trăm của từng tiêu chí như thế nào?

Câu 3: Hiện nay, công tác quản lý cũng như đánh giá nhân viên tại phòng ban mà ông/bà như thế nào?

Tác giả tổng hợp các ý kiến từ 3 đối tượng trên, phác thảo và tạo thành một bản đánh giá chung.

Sau đó, tác giả đã thiết kế bảng hỏi và tiến hành điều tra thử với 7 người nhân viên để điều chỉnh nội dung, ngôn ngữ phù hợp với thực tiễn nghiên cứu, nhằm hoàn thiện bảng hỏi. Cụ thể các tiêu chí sau:

4.3.1.1. Xác định từng yếu tố

Tác giả dựa trên tài liệu Quy chế tổ chức và Bản mô tả công việc cho các phòng ban tại Công ty để đề xuất các tiêu chí cụ thể thuộc mô hình ASK và mô tả từng mức độ đánh giá. Sau đó tác giả tham khảo ý kiến của Trưởng, Phó phòng (ban) nhằm điều chỉnh, bổ sung thêm các tiêu chí phù hợp với yêu cầu công việc thực tế mà nhân viên văn phòng cần có.

4.3.1.2. Xác định trọng số từng yếu tố

Nhằm đánh giá tầm quan trọng (trọng số) của mỗi nhóm yêu cầu (kiến thức; kỹ năng; thái độ) đối với việc đánh giá năng lực nhân viên từng phòng ban đã có khá nhiều quan điểm, nghiên cứu trước đó như:

Theo nghiên cứu năng lực trường phái Mỹ: Năng lực con người giống như tảng băng trôi bao gồm 2 phần: phần nổi; phần chìm.

Phần nổi chiếm 10%-20%: Kiến thức, kỹ năng

Phần chìm chiếm 80%- 90%: Thái độ và hành vi.

Theo UNESCO ba thành tố hợp thành năng lực của con người là: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ. Hai yếu tố sau thuộc về kỹ năng sống, có vai trò quyết định trong việc hình thành nhân cách, bản lĩnh, tính chuyên nghiệp. Trong đó

Kiến thức (4%); Kỹ năng (26%); Thái độ (70%).

Theo thực tiễn tại công ty, Giám đốc Điều hành Nội chính Công ty đánh giá hiện nay về nhân viên đánh giá:

Kiến thức (16%); Kỹ năng 24%; Thái độ 60%.

Theo thực tiễn tại công ty, Trưởng phòng nhân sự Công ty đánh giá hiện nay về nhân viên:

Kiến thức (16%); Kỹ năng 24%; Thái độ 60%.

Cuối cùng, tác giả sử dụng phương pháp bình quân ý kiến của các chuyên gia gồm 3 đối tượng trước đó gồm: giảng viên, trưởng phòng và giám đốc điều hành nhằm để xác định trọng số cho từng yếu tố áp dụng cho quá trình nghiên cứu sau này.

Bảng 1: Tổng hợp ý kiến đánh giá trọng số của các chuyên gia về việc đánh giá năng lực nhân viên văn phòng từng phòng ban tại Công ty Cổ phần Dệt May Huế.

Ý kiến	Kiến thức	Kỹ năng	Thái độ
Giáo viên 1	10%	20%	70%
Giáo viên 2	10%	20%	70%
Giáo viên 3	15%	25%	60%
Giáo viên 4	20%	30%	50%
Giáo viên 5	20%	20%	60%
Phó phòng 1	10%	24%	66%
Phó phòng 2	4%	10%	86%
Giám đốc điều hành Nội chính	16%	24%	60%
Trưởng phòng 1	10%	24%	66%
Trưởng phòng 2	3%	10%	87%
Trưởng phòng 3	3%	15%	82%
Trưởng phòng 4	3%	17%	80%
Trung bình	10%	20%	70%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Trọng số cụ thể về từng yếu tố kiến thức, kỹ năng và thái độ bao gồm 3 tiêu chí về kiến thức, 8 tiêu chí về kỹ năng, 6 tiêu chí về thái độ. Các tiêu chí này gắn chặt với công việc thực tế của nhân viên tại các phòng ban và được quy định trong Quy chế tổ chức của công ty vì vậy để cái nhìn khách quan tác giả sử dụng ý kiến của Trưởng phòng từng phòng ban (1), Trưởng phòng nhân sự (2), Giám đốc điều hành Nội chính (3). Chi tiết về kết quả cho trọng số của từng cán bộ quản lý ở Phụ lục 03.

Bảng 2: Tổng hợp trọng số về các tiêu chí về kiến thức, kỹ năng, thái độ/ tổ chất của nhân viên văn phòng tại các phòng ban của Công ty Cổ phần Dệt May Huế

STT	Tiêu chí	Phòng KHXNK May	Phòng Kinh doanh	Phòng Kỹ thuật Đầu tư	Phòng Nhân sự	Phòng QLCL	Phòng TCKT	Phòng ĐHM
A	KIẾN THỨC (10%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
1	Kiến thức chung về kinh tế, chính trị, pháp luật, văn hóa- xã hội.	28	28	20	30	26	27	15
2	Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ	39	33	45	35	35	41	54
3	Kiến thức về công ty (ngành nghề, chiến lược, văn hóa công ty, chính sách nhân sự, văn hóa, quy chế, quy định,...của công ty).	33	39	35	35	39	32	31
B	KỸ NĂNG (20%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	Kỹ năng giao tiếp	10	16	4	17	11	4	12
5	Kỹ năng ngoại ngữ	16	13	13	7	15	4	5
6	Kỹ năng xây dựng và phát triển các mối quan hệ	12	13	11	15	9	9	16
7	Kỹ năng tin học về sử dụng phần mềm MS	8	10	9	7	9	13	7

STT	Tiêu chí	Phòng KHXXNK May	Phòng Kinh doanh	Phòng Kỹ thuật Đầu tư	Phòng Nhân sự	Phòng QLCL	Phòng TCKT	Phòng ĐHM
	Office và các phần mềm hỗ trợ công việc							
8	Kỹ năng giải quyết vấn đề	10	13	17	11	15	19	19
9	Kỹ năng tổ chức và quản lý thời gian	14	13	19	13	17	19	16
10	Kỹ năng làm việc độc lập	14	10	15	17	11	19	9
11	Kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả	16	11	13	13	13	13	16
C	THÁI ĐỘ/TỔ CHẤT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
12	Sáng tạo và liên tục cải tiến	16	13	12	11	16	6	17
13	Tinh thần làm việc cao dưới áp lực	19	17	18	18	18	28	14
14	Hòa đồng với mọi người	9	13	15	20	14	13	20
15	Trung thực trong công việc và với cấp trên	23	21	29	22	23	31	29
16	Thích nghi với sự thay đổi	14	19	12	13	16	6	9
17	Ý chí cầu tiến	19	17	15	15	14	16	11