

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

VÕ THỊ THU NGÂN

**XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ
THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

**Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

Phản biện 1: **PGS. TS. BÙI QUANG BÌNH**

Phản biện 2: **PGS.TS. ĐỖ VĂN VIỆN**

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 9 năm 2011.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng

Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Đối với mỗi người lao động, khi quyết định làm việc tại một doanh nghiệp nào, họ không những quan tâm đến các điều kiện vật chất như lương, thưởng cũng như những cơ hội thăng tiến mà họ còn quan tâm đến việc xem xét những đóng góp của mình có được đánh giá một cách thỏa đáng hay không. Đặc biệt là trong môi trường kinh doanh và đầy thách thức như hiện nay, các doanh nghiệp muốn tồn tại thì không có con đường nào bằng con đường quản trị tài nguyên nhân sự có hiệu quả, nhân sự là tài nguyên quý giá nhất nên cần phải đặc biệt quan tâm đến vấn đề đánh giá thành tích.

Vì vậy mà việc đánh giá thành tích của nhân viên trong doanh nghiệp là rất cần thiết. Đánh giá thành tích cũng giúp cá nhân người lao động hoàn thiện hơn nữa những kỹ năng và tác phong làm việc, giúp tổ chức cơ hữu hoá lực lượng lao động, tổ chức lại bộ máy quản lý cũng như nhân công mang lại hiệu quả cao nhất cho công ty. Bên cạnh đó, còn giúp công ty phân loại được nhân viên, giữ chân được những nhân viên tốt và loại bỏ những nhân viên tồi, điều mà luôn làm các nhà quản trị nguồn nhân lực hiện nay quan tâm nhất.

Nhận thức được tầm quan trọng của quá trình đánh giá thành tích trong doanh nghiệp, tôi đã quyết định chọn đề tài :

"XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG" làm luận văn thạc sỹ cho mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về quản trị đánh giá thành tích trong doanh nghiệp
- Nghiên cứu tình hình đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng
- Đề ra các căn cứ để xây dựng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đề tài tập trung nghiên cứu những vấn đề liên quan đến việc xây dựng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên (**đối với lao động gián tiếp**) tại công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng.

- Nguồn số liệu phục vụ cho việc tính toán, phân tích được thu thập tại công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng qua báo cáo của các năm 2006, 2007, 2008, 2009 và thông qua phiếu điều tra từ thực tế.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu, tổng hợp tài liệu, thống kê, so sánh, phân tích, khảo sát...

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn đề tài

Nêu lên thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng từ đó xây dựng một hệ thống đánh giá thành tích nhân viên hợp lý và hiệu quả hơn.

6. Bố cục và kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận nội dung đề tài gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng

Chương 3: Xây dựng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LIÊN QUAN

1.1.1. Khái niệm đánh giá thành tích nhân viên

Là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Thông tin phản hồi từ đánh giá thành tích sẽ giúp cho nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn mà tổ chức đề ra.

1.1.2. Vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên

1.1.2.1. Tạo tính chủ động cho nhân viên

1.1.2.2. Nhằm nâng cao hiệu quả công việc

1.1.2.3. Tạo sự công bằng trong đơn vị

1.1.3. Các tiêu chuẩn cho hệ thống đánh giá thành tích tốt

1.1.3.1. Tính hiệu lực

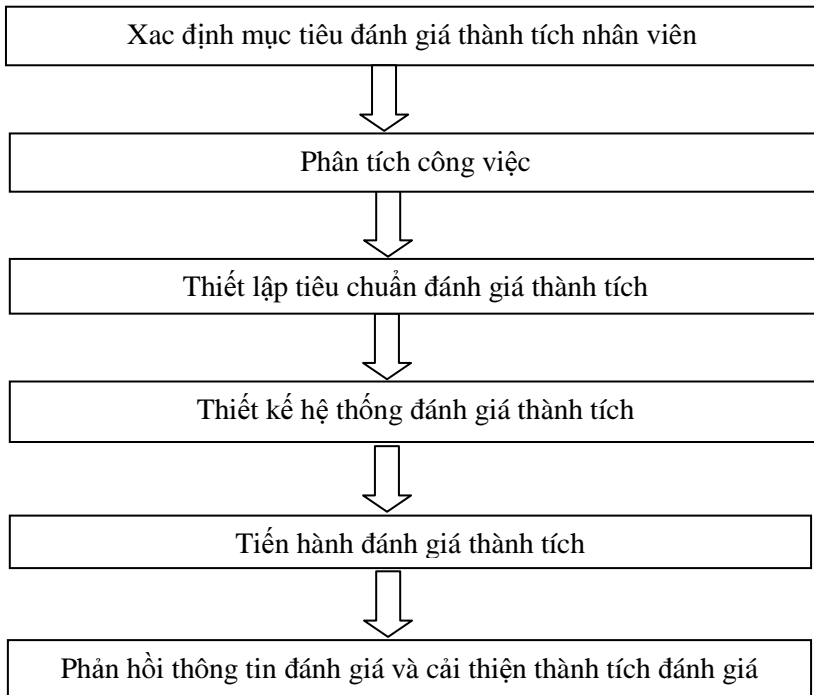
1.1.3.2. Độ tin cậy

1.1.3.3. Loại bỏ các lỗi

1.1.3.4. Tính thực tế

1.2. TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

Quy trình đánh giá và quản lý thành tích nhân viên trong doanh nghiệp bao gồm các giai đoạn sau:



1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc
- Kích thích, động viên nhân viên làm việc tốt hơn
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới
- Phát triển sự hiểu biết của nhân viên về công ty...

1.2.2. Phân tích công việc: nhằm mục tiêu xác định các thông tin về những công việc cụ thể mà nhân viên phải thực hiện để hoàn thành mục tiêu của Công ty thông qua các phương pháp phân tích sau: phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát tại nơi làm việc

1.2.3. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

- Tiêu chuẩn được xây dựng phải dễ hiểu
- Tiêu chuẩn nên mang tính thách thức và thực tế cho nhân viên.
- Khung thời gian phải cụ thể, mục tiêu phải dễ thấy và đo lường được.

1.2.4. Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.2.4.1. Thời gian đánh giá thành tích nhân viên

Người tiến hành đánh giá phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. khi nào việc đánh giá hoàn tất?

1.2.4.2. Nội dung đánh giá thành tích nhân viên bao gồm:

- Đánh giá dựa trên đặc điểm
- Đánh giá dựa trên hành vi
- Đánh giá dựa trên kết quả

1.2.5. Tiến hành đánh giá thành tích nhân viên trong

1.2.5.1. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên bao gồm:

- Tự đánh giá
- Cấp trên trực tiếp đánh giá
- Cấp dưới đánh giá
- Đồng nghiệp đánh giá
- Đánh giá hội đồng
- Khách hàng đánh giá
- Đánh giá 360⁰

1.2.5.2. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên bao gồm:

- Phương pháp xếp hạng
- Phương pháp so sánh cặp
- Phương pháp đánh giá theo phân phối trọng số
- Thang điểm đánh giá
- Liệt kê kiểm tra
- Kỹ thuật sự kiện điển hình

- Thang điểm đánh giá hành vi
- Thang quan sát hành vi
- Quản trị bằng mục tiêu
- Phương pháp định lượng

1.2.6. PHẢN HỒI THÔNG TIN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TỚI NHÂN VIÊN

1.2.6.1. Phản hồi thông tin bằng văn bản

- Ưu điểm:**
- Tốn ít thời gian của người được đánh giá.
 - Đỡ gây trở ngại hay gián đoạn trong công việc.
 - Đỡ gây xóc và tranh cãi trước Hội đồng.
- Nhược điểm:**
- Người được đánh giá không được trực tiếp gặp gỡ người đánh giá nhân viên để trình bày những thắc mắc, cụ thể hơn.
 - Khi người chuyển giao văn bản không tận tay người được đánh giá thì sẽ dễ gây ra tình trạng thất lạc.
 - Người đánh giá cần phải ghi chép và in ấn nhiều.

1.2.6.2. Phản hồi thông tin trực tiếp

- Ưu điểm:**
- Hai bên đều gặp gỡ được nhau trực tiếp và trao đổi cụ thể về công việc đánh giá và kết quả.
 - Ít tốn kém thời gian, mọi vấn đề được trả lời trực tiếp.
- Nhược điểm:**
- Mất nhiều thời gian
 - Phải tốn kém cho chi phí cuộc họp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ quyền hạn và cơ cấu tổ chức

2.1.2.1. Chức năng của Công ty

2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty

2.1.2.3. Quyền hạn của Công ty

2.1.2.4. Cơ cấu tổ chức

2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG

2.2.1. Tình hình sử dụng các nguồn lực của công ty

2.2.1.1. Tình hình sử dụng nguồn nhân lực

a. Lao động gián tiếp: là những cán bộ văn phòng, trực tiếp điều hành và chỉ đạo công tác sản xuất tại nhà máy. Họ đảm nhiệm những phần việc quan trọng như: thiết kế sản phẩm, thực hiện các chính sách marketing, chính sách truyền thông cổ động, chính sách ưu đãi... Tính đến năm 2009 công ty có khoảng 20 lao động gián tiếp, chiếm gần 15% số lao động trong công ty.

b. Lao động trực tiếp: là lực lượng lao động sản xuất tại nhà máy, trực tiếp tạo ra sản phẩm cho công ty. Lao động trực tiếp luôn chiếm một tỷ lệ khá cao trong công ty qua các năm. Số lao động trực tiếp năm 2009 của công ty là 185 người, chiếm tỷ lệ hơn 85%.

2.2.1.2. Tình hình sử dụng mặt bằng kinh doanh, máy móc thiết bị tại công ty

2.2.1.3. Tình hình tài chính của công ty

2.2.2. Đặc điểm thị trường, sản phẩm, nguồn nguyên liệu

2.3. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TẠI CÔNG TY

2.3.1. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

2.3.1.1. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích đối với nhân viên lao động gián tiếp tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

➤ Chuyên cần:

- Không vắng buổi nào: được xếp loại tốt
- Vắng từ 1 đến 2 ngày (có lý do chính đáng): xếp loại khá
- Vắng từ 1 đến 3 ngày (không có lý do chính đáng): xếp loại trung bình và bị phạt cảnh cáo, viết kiểm điểm ngay sau đó
- Vắng trên 3 ngày (không có lý do chính đáng): xếp loại yếu hoặc kém và bị kỷ luật tùy theo mức độ nặng nhẹ

➤ Chấp hành đúng các nội quy của công ty:

- Luôn gương mẫu chấp hành đúng các nội quy của công ty: xếp loại tốt
- Vi phạm nội quy công ty từ 1 đến 2 lần ở mức độ nhẹ, không ảnh hưởng đến công việc mà vẫn đảm bảo công việc được diễn ra tốt đẹp: xếp loại khá
- Vi phạm từ 1 đến 3 lần: xếp loại trung bình và tùy theo vào mức độ nặng nhẹ mà bị nhắc nhở, viết kiểm điểm hay bị phạt cảnh cáo
- Vi phạm từ 3 lần trở lên: xếp loại yếu hoặc kém và với mức độ nghiêm trọng thì bị kỷ luật, viết bản kiểm điểm, giảm trừ lương hoặc sa thải.

➤ Chấp hành giờ giấc lao động:

- Không vi phạm lần nào: được xếp loại tốt

- Vi phạm từ 1 đến 3 lần: xếp loại trung bình và tùy theo vào mức độ nặng nhẹ mà bị nhắc nhở, viết kiểm điểm hay bị phạt cảnh cáo
- Vi phạm từ 3 lần trở lên: xếp loại yếu hoặc kém và tùy vào mức độ nặng nhẹ hay nghiêm trọng mà bị kỷ luật, viết bản kiểm điểm, giảm trừ lương hoặc sa thải.

➤ Thời gian thực hiện công việc:

- Luôn hoàn thành công việc trước hoặc đúng với thời gian yêu cầu: xếp loại tốt
- Có một số việc hoàn thành trễ thời gian yêu cầu từ 3 đến 5 ngày: xếp loại trung bình và bị nhắc nhở hoặc cảnh cáo những lần trễ hạn
- Thường xuyên hoàn thành công việc trễ so với thời gian yêu cầu hoặc trễ quá nhiều ngày: bị xếp loại yếu kém và bị xử phạt tùy theo mức độ nặng nhẹ cho hợp lý.

➤ Kết quả hoàn thành nhiệm vụ:

- Luôn hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao với chất lượng cao: xếp loại tốt
- Trong các nhiệm vụ được giao có một vài lần nhiệm vụ chưa hoàn thành: xếp loại trung bình
- Thường xuyên không hoàn thành các nhiệm vụ được giao: xếp loại yếu hoặc kém, có thể bị trừ lương hoặc cho thôi việc tùy theo vào mức độ nặng nhẹ

2.3.1.2. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích đối với nhân viên lao động trực tiếp tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

Công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng áp dụng phương pháp đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên lao động trực tiếp theo 3 mức độ: A, B, C. Hệ số mức độ hoàn thành công việc của nhân viên lao động trực tiếp được quy định như sau:

Loại A: 1,0; Loại B: 0,8; Loại C: 0,6

Điểm cho mức độ hoàn thành công việc như sau:

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm loại	Điểm loại	Điểm loại
		A	B	C
1	Chấp hành các nội quy, quy định và kỷ luật lao động của công ty	10	08	06
2	Thời gian làm việc (giờ làm việc, nghỉ ngơi, giờ ra về và giờ tăng ca)	10	08	06
3	Khối lượng công việc hoàn thành	10	08	06
4	Tiến độ hoàn thành công việc	10	08	06
5	Chất lượng thực hiện công việc	10	08	06
Tổng		50	40	30

- Nhân viên được xếp loại A phải đạt các tiêu chuẩn sau:

- + Luôn hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ, công việc được giao
- + Đảm bảo đầy đủ 100% ngày làm việc trong tháng và đảm bảo hoàn thành công việc trước hoặc đúng tiến độ với chất lượng tốt.
- + Không vi phạm nội quy, quy định của công ty, luôn chấp hành tốt các kỷ luật lao động

- Nhân viên được xếp loại B phải đạt các tiêu chuẩn sau:

- + Hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao nhưng chưa thật hoàn hảo
- + Có nghỉ dưới 2 ngày làm việc trong tháng (trừ những ngày nghỉ theo quy định)
- + Vi phạm nội quy, quy định của công ty 1 hoặc 2 lần trong tháng ở mức độ nhẹ, bị nhắc nhở hoặc viết kiểm điểm

- Nhân viên xếp loại C phải đạt các tiêu chuẩn sau:

+ Chưa hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao nhưng không gây hậu quả nghiêm trọng

+ Có nghỉ không quá 3 ngày làm việc trong tháng (trừ những ngày nghỉ theo quy định)

+ Vi phạm nội quy, quy định của công ty 2 hoặc 3 lần ở mức độ bị cảnh cáo hoặc viết kiểm điểm hoặc bị trừ lương.

2.3.2. Thời gian và đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

2.3.2.1. Thời gian đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

Việc đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng thường được thực hiện mỗi năm 1 lần và thường là vào dịp cuối năm.

2.3.2.2. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

Tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng, việc đánh giá thành tích nhân viên được thực hiện bởi cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích công tác của cấp dưới.

Cụ thể:

+ Đối với nhân viên các phòng ban và phó phòng thì do các trưởng phòng đánh giá.

+ Đối với các trưởng phòng do giám đốc đánh giá.

+ Đối với giám đốc và phó giám đốc do chính Hội đồng quản trị đánh giá.

2.3.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

Công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng chủ yếu sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá dựa vào đặc điểm và dựa vào hành vi để đánh giá thành tích nhân viên.

Đánh giá dựa trên đặc điểm: là quá trình đánh giá được sử dụng để đánh giá tính cách hoặc các đặc điểm cá nhân của nhân viên, còn trong phương pháp

thang điểm đánh giá hành vi được sử dụng dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá đối với nhân viên trực tiếp và nhân viên gián tiếp ở trên, Hội đồng đánh giá căn cứ vào thông tin thành tích thực tế của nhân viên để tiến hành đánh giá và xem xét nhân viên rơi vào mức nào trong thang đánh giá.

Công ty sử dụng thang điểm 5 và chia ra thành 5 mức độ tương ứng để đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp:

+ **Mức độ 1:** Nhân viên được đánh giá loại xuất sắc có thang điểm từ 4,6 – 5,0 điểm

+ **Mức độ 2:** Nhân viên được đánh giá loại tốt có thang điểm từ 4,0 – 4,5 điểm

+ **Mức độ 3:** Nhân viên được đánh giá loại khá có thang điểm từ 3,0 – 3,9 điểm

+ **Mức độ 4:** Nhân viên được đánh giá loại trung bình có thang điểm từ 2,0 – 3,0 điểm

+ **Mức độ 5:** Nhân viên được đánh giá loại yếu có thang điểm từ 1,0 – 2,0 điểm

2.3.4. Phản hồi thông tin đánh giá thành tích tới nhân viên công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

Tại công ty, vào mỗi dịp cuối năm Hội đồng đánh giá thành tích nhân viên thường tổ chức một cuộc họp toàn thể nhân viên để báo cáo kết quả đánh giá thành tích nhân viên vừa qua cho toàn Công ty biết dựa trên các báo cáo hàng tháng của lãnh đạo các phòng ban, chỉ ra những cá nhân hay tập thể có thành tích tốt và tuyên dương họ và khuyến khích họ phát huy khả năng. Bên cạnh đó cũng chỉ ra những đối tượng chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao và hai bên cùng tìm hiểu nguyên nhân từ đâu dẫn đến như vậy ? Để tìm ra giải pháp khắc phục có hiệu quả nhất.

2.3.5. Nhận xét chung về quá trình đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

- Công ty hiện nay chưa xây dựng được một hệ thống đánh giá thành tích thật thỏa đáng và việc đánh giá công việc của nhân viên vẫn còn một cách chung chung, ít được chú trọng.

- Việc đánh giá còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của người đánh giá, đánh giá chủ yếu dựa trên cảm tính chứ không có hệ thống đánh giá rõ ràng.

- Quá trình đánh giá thành tích nhân viên ở trên chỉ nằm trong chính sách của công ty chứ ít được áp dụng vào thực tế đánh giá thành tích.

- Việc đánh giá chỉ được thực hiện vào cuối năm vì vậy có một số hiện tượng đánh giá bù, đánh giá qua loa cho có lệ nên việc đánh giá đôi khi không được chính xác gây ra sự bất công bằng trong kết quả đánh giá.

- Các nhân viên trong từng bộ phận thường được đánh giá như nhau, không có sự đánh giá rõ ràng giữa các cá nhân. Những nhân viên có biểu hiện tốt trong tháng đó thì vẫn không được thưởng ngay nên kìm hãm sự nỗ lực, cố gắng của nhân viên, không tạo được động lực thúc đẩy nhân viên làm việc.

- Công ty chỉ sử dụng duy nhất một đối tượng đánh giá đó là cấp trên đánh giá chứ không hề có việc đồng nghiệp đánh giá hay tự đánh giá,... giá đôi khi không được chính xác và công bằng.

- Kết quả đánh giá được sử dụng để phân phối lương là chủ yếu, công ty chưa xây dựng các chính sách khen thưởng, xử phạt một cách rõ ràng kèm theo, chưa lập ra các chương trình đào tạo và phát triển sau đánh giá. Trên thực tế, công ty vẫn chưa hề có một quỹ khen thưởng thực sự để khuyến khích tinh thần phấn đấu của nhân viên.

CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG

3.1. SỰ CẦN THIẾT PHẢI ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN VÀ PHẠM VI ĐỀ TÀI

3.2. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TẠI CÔNG TY

3.2.1. Chiến lược và mục tiêu của Công ty

3.2.2. Phân tích công việc tại công ty

3.2.2.1. Mô tả công việc của Giám đốc Công ty

3.2.2.2. Mô tả công việc của Phó Giám đốc Công ty

3.2.2.3. Mô tả công việc của Kế toán trưởng Công ty

3.2.2.4. Mô tả công việc của trưởng phòng kinh doanh

3.2.2.5. Mô tả công việc của trưởng phòng Tổ chức – Hành chính

3.2.2.6. Mô tả công việc của trưởng phòng kỹ thuật

3.2.2.7. Mô tả công việc của nhân viên phòng Kế toán

3.2.2.8. Mô tả công việc nhân viên phòng kinh doanh

3.2.2.9. Mô tả công việc của nhân viên phòng kỹ thuật

3.2.2.10. Mô tả công việc của nhân viên Tổ chức – Hành chính

3.3. XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA

3.3.1. Mục tiêu xây dựng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

3.3.2. Lựa chọn loại đánh giá và cách thức đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

- Loại đánh giá tại công ty: tại công ty chủ yếu sử dụng loại đánh giá tuyệt đối tức là cách thức đánh giá thành tích của nhân viên chủ yếu dựa trên tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Cách thức đánh giá tại công ty: Việc đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng phụ thuộc nhiều vào ý kiến đánh giá chủ quan của con người. Đánh giá chủ quan được sử dụng để đánh giá hành vi hoặc đặc điểm cá nhân cũng như kết quả. Vấn đề chính của đánh giá thành tích chủ quan là người đánh giá phải quan sát và đánh giá hành vi liên quan đến công việc.

3.3.3. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

Việc đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng vẫn còn nhiều hạn chế như đã trình bày ở trên, đối với mỗi đối tượng được đánh giá có thể phải sử dụng những tiêu chuẩn khác nhau để đánh giá do tính chất công việc của mỗi người là khác nhau. Chính vì vậy để khắc phục những hạn chế trên, trước hết tôi xin đưa ra hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho từng công việc tại công ty (*có kèm theo phiếu đánh giá ở phần phụ lục*) như sau:

Mỗi tiêu chuẩn đối với từng công việc luôn bao gồm **5 mức độ tương ứng như: xuất sắc, tốt, khá, trung bình, yếu**. Có thể tóm tắt các mức độ này như sau:

- **Xuất sắc:** luôn chấp hành tốt các quy định và luôn hoàn thành trước thời hạn các nhiệm vụ đề ra
- **Tốt:** luôn chấp hành tốt các quy định và hoàn thành đúng thời hạn các nhiệm vụ đề ra
- **Khá:** luôn chấp hành tốt các quy định và chưa hoàn thành tốt lắm các nhiệm vụ đề ra
- **Trung bình:** có vi phạm các quy định và công việc đề ra nhiều lần không hoàn thành

- **Kém:** luôn vi phạm các quy định đề ra và thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ

Và mỗi tiêu chuẩn có thể do nhiều đối tượng khác nhau để đánh giá

♦ **Thứ nhất là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với cả cấp quản lý và toàn bộ nhân viên công ty**

1. *Chấp hành kỷ luật, nội quy làm việc*

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

2. *Trách nhiệm đối với công việc*

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

3. *Tiến độ hoàn thành công việc*

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

4. *Tinh thần hợp tác với các thành viên khác trong công ty*

Đối tượng đánh giá: tự đánh giá và đồng nghiệp đánh giá.

5. *Sự am hiểu về chuyên môn*

Đối tượng đánh giá: cấp trên trực tiếp và tự đánh giá

6. *Khả năng chịu áp lực công việc*

Đối tượng đánh giá: tự đánh giá

7. *Khối lượng công việc hoàn thành*

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

8. *Chất lượng thực hiện công việc*

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

9. *Sự trung thực*

Đối tượng đánh giá: tự đánh giá

Riêng tiêu chuẩn 3, 7 và 8 không áp dụng cho ban giám đốc C. ty

♦ Thứ hai là, xây dựng tiêu chuẩn chung cho ban giám đốc

1. Khả năng triển khai các mục tiêu, kế hoạch từ hội đồng quản trị tới nhân viên cấp dưới

Đối tượng đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

2. Điều hành, quản lý hoạt động của công ty

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

3. Quản lý nhân viên trong công ty

Đối tượng đánh giá: cấp dưới đánh giá

4. Quan hệ với các đối tác, các cơ quan chức năng

Đối tượng đánh giá: tự đánh giá

5. Khả năng ra quyết định

Đối tượng đánh giá: tự đánh giá và cấp trên đánh giá

♦ Thứ ba là, xây dựng tiêu chuẩn riêng cho giám đốc công ty

1. Lập kế hoạch hoạt động cho công ty

Đối tượng đánh giá: tự đánh giá và cấp trên đánh giá

2. Khả năng phân bổ và sử dụng nguồn vốn hiệu quả

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

♦ Thứ tư là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với phó giám đốc công ty

1. Khả năng chỉ đạo công tác sản xuất, kiểm tra sản phẩm

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và cấp dưới đánh giá

♦ Thứ năm là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với các trưởng, phó phòng công ty

1. Điều hành, quản lý hoạt động chung của phòng

Đối tượng đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

2. Lập kế hoạch cho hoạt động của phòng

Đối tượng đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

3. Quản lý nhân viên trong phòng

Đối tượng đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

♦ Thứ sáu là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với trưởng, phó phòng kinh doanh công ty

1. Khả năng giao tiếp, quan hệ với khách hàng

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

2. Khả năng hoạch định nhu cầu vật liệu

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

♦ Thứ bảy là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với trưởng, phó phòng kỹ thuật công ty

1. Khả năng quản lý chất lượng sản phẩm

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và cấp dưới đánh giá

2. Khả năng quản lý kiểm tra, sửa chữa, bảo trì máy móc sản xuất

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và cấp dưới đánh giá

♦ Thứ tám là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với trưởng, phó phòng tổ chức hành chính công ty

1. Khả năng quản lý việc thực hiện các thủ tục hành chính

Đối tượng đánh giá: cấp trên và cấp dưới đánh giá

♦ Thứ chín là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với kế toán trưởng công ty

1. Lập kế hoạch tài chính cho Công ty

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

2. Sự cẩn thận trong công tác kế toán

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

3. Sự trung thực

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

4. Quản lý, giám sát các hoạt động ghi chép nghiệp vụ kế toán của nhân viên cấp dưới

Đối tượng đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

♦ Thứ mười là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với nhân viên công ty

1. Sáng kiến trong công việc

Đối tượng đánh giá: cấp trên và đồng nghiệp đánh giá

2. Khả năng lập và hoàn thành các kế hoạch làm việc cá nhân:

Đối tượng đánh giá: cấp trên và đồng nghiệp đánh giá

♦ Mười một là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kinh doanh công ty

1. Thái độ đối với khách hàng

Đối tượng đánh giá: đồng nghiệp và cấp trên đánh giá

2. Khả năng giao tiếp

Đối tượng đánh giá: đồng nghiệp đánh giá và tự đánh giá

3. Sự am hiểu về sản phẩm, hàng hóa của công ty

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

4. Doanh thu hàng bán được trong kỳ

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

◆ Mười hai là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kế toán công ty

1. Sự cẩn thận trong công tác kế toán

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

2. Khả năng lập các bảng dự toán

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

3. Khả năng phân tích tài chính

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá

◆ Mười ba là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kỹ thuật công ty

1. Kiểm soát chất lượng sản phẩm sau khi hoàn thành

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

2. Khả năng thiết kế mẫu mã sản phẩm:

Đối tượng đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

◆ Mười bốn là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên hành chính - tổ chức

1. Khả năng quản lý, sắp xếp các hồ sơ, dữ liệu

Đối tượng đánh giá: cấp trên và đồng nghiệp đánh giá

2. Sự thành thạo trong việc thao tác các thủ tục hành chính

Đối tượng đánh giá: tự đánh giá

3.3.4. Xây dựng thời gian, đối tượng và phương pháp đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

3.3.4.1. Xây dựng thời gian và đối tượng đánh giá thành tích

a. Xây dựng thời gian đánh giá thành tích nhân viên: Để đánh giá thành tích nhân viên 1 chính chính xác và mang tính thiết thực cao, doanh nghiệp nên tổ chức tiến hành đánh giá vào cuối mỗi quý trong năm.

b. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

Công ty sử dụng nhiều đối tượng đánh giá khác nhau tùy vào tính chất của mỗi công việc sao cho hợp lý, có thể là cấp trên trực tiếp đánh giá, tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá...

3.3.4.2. Xây dựng phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Bên cạnh phương pháp đánh giá thang điểm hành vi, công ty còn sử dụng phương pháp đánh giá định. Điểm đánh giá cuối cùng được tính bằng công thức:

$$G_{t/b} = \frac{\sum_1^n (G_i * K_i)}{K_i}$$

Trong đó: G_i : Điểm số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo tiêu chuẩn i.

K_i : Điểm số chỉ tầm quan trọng của tiêu chuẩn thành tích i

Đối với trường hợp tự đánh giá và cấp trên đánh giá:

$$G_i = \frac{i_{1i} + G_{2i} * 3}{4}$$

Đối với trường hợp có tự đánh giá và đồng nghiệp đánh giá:

$$G_i = \frac{i_i + G_{3i} * 3}{4}$$

Đối với trường hợp cấp trên và đồng nghiệp đánh giá :

$$G_i = \frac{G_{2i} + G_{3i}}{2}$$

Đối với trường hợp cấp trên và cấp dưới đánh giá:

$$G_i = \frac{2i + G_{4i}}{2}$$

Đối với trường hợp tự đánh giá và cấp dưới đánh giá:

$$G_i = \frac{i + G_{4i} * 3}{4}$$

Trong đó: G_{1i} , G_{2i} , G_{3i} , G_{4i} : Điểm số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo từng tiêu chuẩn i lần lượt do *chính nhân viên tự đánh giá*, do *cấp trên đánh giá*, do *đồng nghiệp đánh giá* và do *cấp dưới đánh giá*. Việc nhân 3 đối với G_{2i} , G_{3i} và G_{4i} nhằm giảm bớt mức độ ảnh hưởng của các điểm số do nhân viên tự đánh giá tới điểm trung bình.

❖ Tổng hợp điểm đánh giá (thang điểm 5):

Yếu: từ 1 – 2,0 điểm

Trung bình: 2,0 – 3,0 điểm

Khá: 3,0 – 3,9

Tốt: 4,0 – 4,5 điểm

Xuất sắc: từ 4,6 điểm trở lên

3.4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG

3.4.1. Tránh các lỗi thường hay xảy ra trong quá trình đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

- Lỗi bao dung
- Lỗi khắt khe
- Lỗi vàng hào quang

3.4.2. Xây dựng các chính sách nhằm hoàn thiện công tác sử dụng kết quả sau đánh giá tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

a. Chính sách khen thưởng: Đây là một nhân tố khá quan trọng trong việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Khi nhân viên được khen thưởng thì họ sẽ ngày càng nỗ lực hơn nữa để được đánh giá tốt hơn và nhận những phần thưởng cao hơn.

b. Chính sách xử phạt: Bên cạnh việc khen thưởng cũng cần răn đe, xử phạt những nhân viên có nhiều vi phạm đạt thành tích yếu kém nhưng không phải với bất kỳ nhân viên nào không hoàn thành tốt công việc đều bị xử phạt.

3.4.3. Chương trình đào tạo và phát triển sau đánh giá tại công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng

KẾT LUẬN

Công ty Cổ Phần nhựa Đà Nẵng là một công ty chuyên về sản xuất kinh doanh các sản phẩm nhựa lớn nhất miền Trung. Để củng cố và tăng cường vị thế của mình thì công ty cần phải đầu tư chú trọng đến công tác đánh giá thành tích của nhân viên. Chính vì vậy mà trong đề tài này, tôi xin được xây dựng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên để công ty nghiên cứu áp dụng lâu dài vào thực tiễn. Trong suốt quá trình thực tập, tôi đã nhận ra một điều rằng nguồn nhân lực chính là lợi thế cạnh tranh bền vững nhất của mọi doanh nghiệp. Qua thời gian, mọi việc sẽ có sự chuyển biến rất nhiều trong công tác quản lý nói chung và quản trị nguồn nhân lực nói riêng cũng như về quá trình đánh giá thành tích. Trên đây là một số giải pháp mang tính đóng góp và xây dựng nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích tại công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.