

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

NGUYỄN XUÂN NINH

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI
CÔNG TY MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM**

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. Đoàn Gia Dũng

Phản biện 1: TS. Nguyễn Xuân Lãn

Phản biện 2: GS.TS. Nguyễn Kế Tuấn

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 10 tháng 10 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.

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Con người đóng vai trò quan trọng nhất trong tất cả các hoạt động của tổ chức. Quản trị con người được các nhà quản trị từ trước đến nay luôn đặt lên hàng đầu. Nó là chìa khóa của sự thành công cho các doanh nghiệp. Trong các hình thức để tạo ra năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, thì lợi thế thông qua con người được xem là yếu tố căn bản. Con người được xem là nguồn lực căn bản và có tính quyết định của mọi thời đại. Nguồn lực từ con người là yếu tố bền vững và khó thay đổi nhất trong mọi tổ chức.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Môi trường đô thị Kon Tum (sau đây gọi tắt là Công ty Môi trường đô thị Kon Tum) là một doanh nghiệp Nhà nước hoạt động trên địa bàn thành phố Kon Tum, tỉnh Kon Tum, với trên 300 lao động. Ngành nghề sản xuất, kinh doanh chính là: Dịch vụ vệ sinh môi trường, thu gom, vận chuyển rác thải trong thành phố, nạo vét thông thoáng mương, cống rãnh thoát nước, quản lý công viên cây xanh, điện chiếu sáng công lộ,...

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ công, số lượng công nhân tương đối đông (trên 300 người), trong đó bộ phận lao động trực tiếp chiếm trên 90%, nên chất lượng, kết quả cung cấp dịch vụ của công ty phụ thuộc rất nhiều và năng lực và thái độ làm việc của đội ngũ nhân viên. Đồng thời, đội ngũ nhân viên cũng có nhu cầu được đánh giá thành tích rất cao bởi vì trước hết, họ mong muốn được tự khẳng định mình, muốn được phát triển bản thân, đồng thời để có sự công bằng hơn trong việc đề bạt, bổ nhiệm và hưởng các chế độ đãi ngộ, thù lao của Công ty...

Tuy nhiên, thực chất công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum còn mang tính hình thức và cảm tính. Nguyên nhân cơ bản của tồn tại trên là do chưa xây dựng hệ

thông tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên, đặc biệt là đối với đội ngũ công nhân làm việc trực tiếp. Do chưa có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nên việc đánh giá thành tích nhân viên không thể chính xác, không hiệu quả, không đạt những mục đích như mong muốn của lãnh đạo Công ty. Từ việc đánh giá thành tích nhân viên không chính xác, đã ảnh hưởng hàng loạt vấn đề liên quan đến quản trị nguồn nhân lực như: phát triển nhân viên, khen thưởng, tăng lương, đào tạo, đề bạt... Chính từ việc đánh giá không chính xác dẫn đến khen thưởng, tăng lương không công bằng, đào tạo không đúng người; việc đề bạt không đạt mục đích phát triển nhân viên, không tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Do không có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nên khi đánh giá nhân viên, lãnh đạo thường có khuynh hướng bình quân chủ nghĩa để tránh những thắc mắc từ nhân viên, việc đánh giá thường mang tính “dĩ hoà vi quý”. Với cách đánh giá như trên, những nhân viên làm việc không hiệu quả, thiếu trách nhiệm thường tích cực ủng hộ, ngược lại, những nhân viên tích cực làm việc, có trách nhiệm với công việc thường có tâm lý bất mãn vì tất cả đều “như nhau” và chắc chắn sẽ giảm hiệu suất làm việc.

Bên cạnh đó, Công ty Môi trường đô thị Kon Tum đang đứng trước thực trạng với sự biến động thường xuyên của lực lượng lao động, do sự cạnh tranh thu hút nguồn nhân lực của các doanh nghiệp; việc xã hội hóa công tác vệ sinh môi trường với sự ra đời các doanh nghiệp tư nhân trong lĩnh vực này. Do đó, việc đánh giá đúng thực chất thành tích của đội ngũ cán bộ, nhân viên của Công ty nhằm tạo động lực làm việc, góp phần xây dựng một lực lượng lao động ổn định, có chất lượng tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum là vấn đề cấp thiết cần được nghiên cứu để sớm thực thi.

Chính vì các lý do trên mà tác giả đã chọn đề tài “***Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Môi trường Đô thị Kon Tum***” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ kinh tế của mình.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Làm rõ một số khái niệm về đánh giá thành tích nhân viên; tiêu chuẩn; nội dung; tiến trình; các qui tắc xây dựng hệ thống đánh giá và các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên.

Đánh giá đầy đủ thực trạng về tình hình công tác đánh giá thành tích nhân viên Công ty Môi trường đô thị Kon Tum.

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Công ty Môi trường đô thị Kon Tum trong thời gian tới.

3. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI NGHIÊN CỨU

Đối tượng, phạm vi nghiên cứu chủ yếu của đề tài là vấn đề đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum; đồng thời tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên như đặc điểm hệ thống sản xuất, các qui định hoạt động trong ngành, môi trường làm việc của nhân viên Môi trường đô thị. Đề tài đi sâu nghiên cứu các hoạt động công tác đánh giá thành tích nhân viên ở Công ty với nguồn dữ liệu được sử dụng trong nhiều năm. Trong đề tài còn phân tích các áp lực có liên quan trong thị trường lao động, các qui định về luật lao động, môi trường hoạt động của Công ty Môi trường đô thị Kon Tum.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đề tài tổng hợp các tài liệu nghiên cứu liên quan đến cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên.

Đề tài tài sử dụng phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp, phương pháp chuyên gia, khảo sát.

Nguồn dữ liệu trong đề tài dựa trên hai nguồn chủ yếu là nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp. Trong đó nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập dựa trên việc khảo sát lực lượng nhân viên hiện đang làm việc và thị trường lao động. Số liệu được so sánh, phân tích, tổng hợp bằng hai phần mềm tin học thông dụng trong công tác thống kê là EXCEL và SPSS.

5. DỰ KIẾN NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA ĐỀ TÀI

Trên cơ sở khái lược những vấn đề lý luận cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên và kết quả khảo sát thực trạng, chỉ ra những bất cập trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum; Với thời gian nghiên cứu có hạn, tác giả không tham vọng đưa ra một hệ thống các giải pháp hoàn chỉnh, toàn diện, mà chỉ đề xuất một vài giải pháp cơ bản, thiết thực, phù hợp, cần áp dụng trong thời điểm hiện tại của Công ty Môi trường đô thị Kon Tum, nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên, để làm cơ sở cho công tác phát triển nhân viên, khen thưởng, nâng lương, đề bạt, bố trí, đào tạo cán bộ, nhân viên.

6. BỐ CỤC ĐỀ TÀI

Ngoài phần mở đầu, nội dung nghiên cứu của đề tài sẽ được trình bày thành ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên.

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum.

Chương 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1. KHÁI NIỆM ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

Nhân tố then chốt liên quan đến thành công trong dài hạn của một tổ chức là khả năng đo lường mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Đánh giá thành tích là tiến trình nhằm đảm bảo rằng nhân viên đạt được các tiêu chuẩn hiện hành và cải thiện việc thực hiện công việc qua thời gian. Đây là một công việc phức tạp và rất khó khăn, hầu hết các công ty đều không tiến hành nó một cách hoàn hảo.

Qua tham khảo một số tài liệu của một số tác giả trong và ngoài nước, có thể định nghĩa: **Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó. Thông tin phản hồi từ đánh giá nhân viên sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn, mục tiêu mà tổ chức đề ra.** [1],[3],[6],[7]

1.2. TẦM QUAN TRỌNG CHIẾN LƯỢC CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH [7]

1.2.1. Sự nhất quán giữa chiến lược tổ chức và hành vi công việc

Đánh giá thành tích đóng một vai trò khác nữa trong tổ chức, nó bảo đảm chiến lược nhất quán với hành vi tổ chức. Sự thật hiển nhiên trong các tổ chức rằng nhân viên sẽ cam kết các hành vi mà họ cảm nhận là sẽ được thưởng.

1.2.2. Đánh giá thành tích với việc tạo ra sự nhất quán giữa các giá trị tổ chức và hành vi tổ chức

Đánh giá thành tích cũng là cách thức để củng cố các giá trị và văn hoá tổ chức. Mỗi tổ chức thường tập trung vào những giá trị nhất định nhằm tạo ra những khác biệt cần thiết, khi đó tổ chức cần có một cơ chế cần thiết để biết được liệu các nhà quản trị có chia sẻ các giá trị này hay không, và các giá trị này được truyền thông và thực thi trong toàn bộ tổ chức như thế nào.

1.2.3. Các chức năng của đánh giá thành tích

a. Đánh giá thành tích như là công cụ phát triển nhân viên

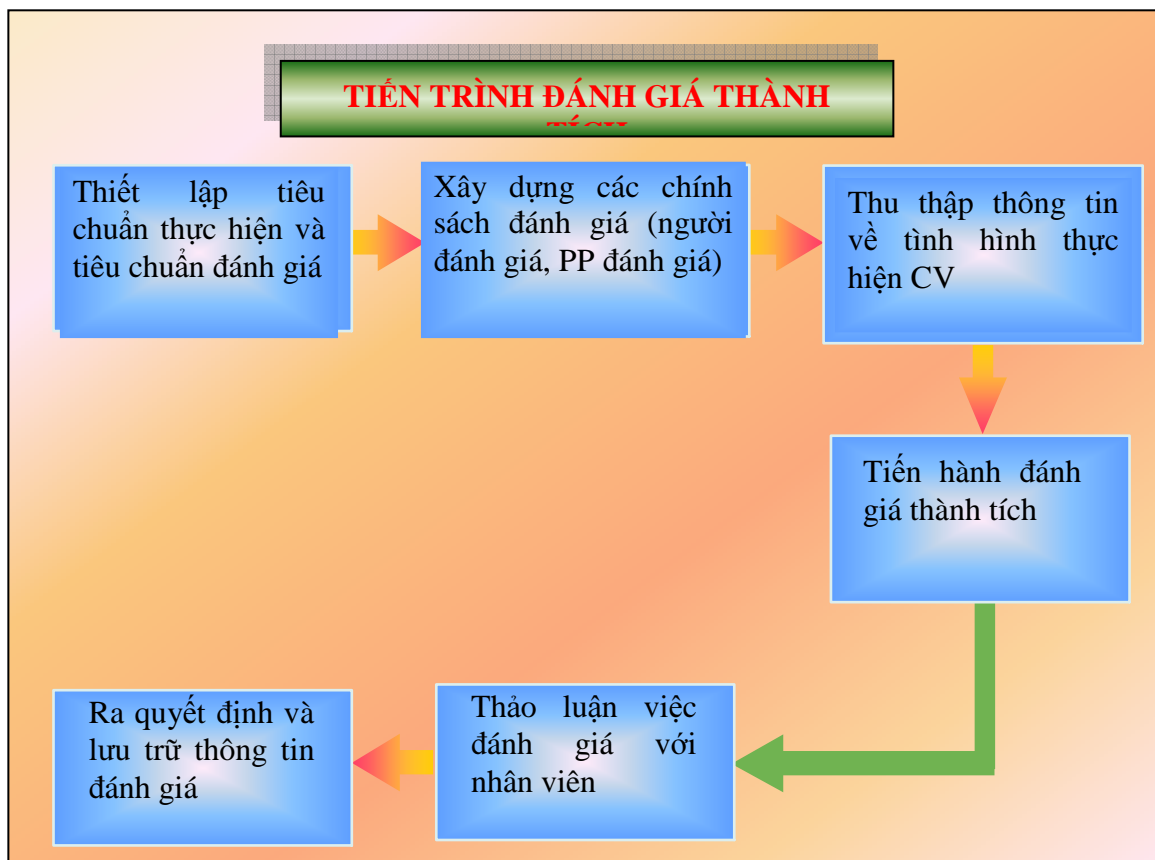
b. Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính

1.3. TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ [1]

1.3.1. Thiết lập tiêu chuẩn thực hiện và tiêu chuẩn đánh giá

1.3.1.1. Thiết lập tiêu chuẩn thực hiện (xem xét hoặc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc).

Người đánh giá sử dụng các phương pháp đánh giá để tiến hành đo lường sự thực hiện công việc của người lao động thông qua việc so sánh thực tế thực hiện công việc với các tiêu chuẩn.



Hình 1.1: Tiến trình đánh giá thành tích ^[1]

1.3.2. Xây dựng các chính sách đánh giá

1.3.2.1. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

- Cấp trên trực tiếp
- Cấp dưới
- Đồng nghiệp
- Đánh giá nhóm
- Tự đánh giá
- Khách hàng
- Đánh giá 360 độ
- Định kỳ đánh giá

1.3.2.2. Phương pháp đánh giá thành tích công việc

a. Các quy trình so sánh

- Phương pháp xếp hạng
- Phương pháp so sánh cặp
- Đánh giá theo phân phối trọng số

b. Tiêu chuẩn tuyệt đối:

- Thang điểm đánh giá
- Phương pháp mức thang điểm
- Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng

c. Phương pháp định lượng

- **Bước 1: Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc**

Trước hết nhà lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên biết là họ có những yêu cầu chủ yếu nào đối với việc thực hiện công việc. Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khỏe... Nếu bị điểm kém đối với bất cứ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên cũng có thể bị chuyển công tác khác hoặc cho nghỉ việc. Do đó, số lượng các yêu cầu chủ yếu này không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

- **Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện công việc**

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Mức độ kém là không thể chấp nhận được, xứng đáng cho nghỉ việc hoặc phải chuyển sang thực hiện công việc khác. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn thành đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt nào đó, và xứng đáng được điểm 9 hoặc 10. Ở mỗi mức độ, nên có các điểm minh họa cụ thể.

- **Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên**

Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua điểm trọng số của từng yêu cầu. Cần lưu ý là tầm quan trọng của mỗi yếu tố chủ yếu trong công việc của nhân viên sẽ không giống nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Có thể áp dụng các phương pháp sau đây để xác định tầm quan trọng của mỗi yêu cầu đối với kết quả thực hiện công việc.

□ **Bước 4: Đánh giá tổng hợp về mức độ hoàn thành hay năng lực thực hiện của nhân viên**

Một nhân viên có thể đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc (mức độ hoàn thành công tác) của nhân viên sẽ được căn cứ trên số điểm trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yếu cầu đó, theo công thức:

$$D_{T/b} = \frac{\sum_{i=1}^M k_i \times D_i}{\sum_{i=1}^M k_i}$$

Trong đó:

$D_{T/b}$: Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá mức độ hoàn thành công tác của nhân viên.

M: Số lượng các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên

k_i : Điểm số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu I

D_i : Điểm số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo yêu cầu i. D_i được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong bước 2.

Kết quả đánh giá cuối cùng về năng lực thực hiện công việc của một nhân viên dựa theo nguyên tắc sau:

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém và có thể bị đình chỉ công việc hoặc chuyển công tác.

- Khi nhân viên không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm $D_{T/B}$ nhân viên sẽ được đánh giá như sau:

Nếu $D_{T/B} > 8,5$: nhân viên được đánh giá là xuất sắc.

Nếu $7 \leq D_{T/B} < 8,5$: nhân viên được đánh giá là khá.

Nếu $5,5 \leq D_{T/B} < 7$: nhân viên được đánh giá là trung bình.

Nếu $D_{T/B} < 5,5$: nhân viên được đánh giá là yếu.

Trong ví dụ dưới đây, sử dụng phương pháp sắp xếp thứ tự và cho điểm các yêu cầu chủ yếu, có thể có kết quả về tầm quan trọng của từng yếu tố như trình bày trong bảng 1.6 về đánh giá công việc của thư ký giám đốc

Bảng 1.6: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của thư ký giám đốc ^[1]

Các yêu cầu chủ yếu	Tầm quan trọng	Điểm đạt được của người thư ký
1. Về C. môn nghiệp vụ:		
- Sử dụng thành thạo các T.bị văn phòng, biết cách soạn thảo văn bản và HĐ	5	8
- Giao tiếp tốt và tạo được niềm tin ở KH	10	6
- Thu thập và phân loại xử lý các tài liệu văn phòng.	6	7
- Biết tổ chức, sắp xếp công việc một cách khoa học	9	8
2. Về hành vi:		
- Trung thực và đáng tin cậy	8	10
- Tác phong nhanh nhẹn và chuyên nghiệp	9	9
- Lịch sự và mến khách	8	9
3. Đảm bảo ngày công	4	8
<u>Tổng số</u>	<u>60</u>	<u>487</u>

Điểm đánh giá cuối cùng: $(478/60)=8,12$

1.3.3. Đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích không nhất thiết phải được hình thành một cách tỉ mỉ nhưng có thể nhóm nhiều loại đánh giá thành tích lại với nhau. Cốt lõi là phải thường xuyên đánh giá và sử dụng thông tin phản hồi để cải thiện thành tích của nhân viên.

1.3.4. Phản hồi và huấn luyện

Để cải thiện thành tích, nhân viên cần được thông tin phản hồi về thành tích của họ, cùng với các chỉ dẫn trong việc đạt đến mức độ cao hơn trong công việc. Nếu không phản hồi thường xuyên và thích đáng, nhân viên sẽ không nhận biết được hành vi của họ có nhất quán với các mục tiêu liên quan hay không và những điều phải thực hiện để đạt mục tiêu.

Mục đích là đảm bảo nhân viên đạt được thành tích, hành vi của họ hướng đến việc hoàn thành công việc và thông tin phản hồi về thành tích được kết nối với chiến lược của tổ chức.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

2.1.1. Đặc điểm hình thành và phát triển

Công ty TNHH Một Thành viên Môi trường Đô thị Kon Tum là doanh nghiệp Nhà nước, được giao nhiệm vụ thực hiện các công việc trong lĩnh vực dịch vụ môi trường đô thị của thành phố Kon Tum thuộc tỉnh Kon Tum (Thành phố Kon Tum là trung tâm chính trị, kinh tế, văn hoá - xã hội của Tỉnh Kon Tum. Thành phố Kon Tum hiện có 10 phường, 11 xã, diện tích tự nhiên 432km², dân số 142.056 người, mật độ dân số 328 người/km²).

Trải qua nhiều năm hoạt động Công ty Môi trường đô thị Kon Tum đã không ngừng phát triển cả về qui mô và nguồn nhân lực. Đến năm 2010 tổng số lao động trong công ty là 369 người. Công ty Môi trường đô thị Kon Tum với nhiều năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ môi trường đô thị, công ty đã có một đội ngũ cán bộ công nhân yêu nghề và nhiều kinh nghiệm. Với các loại xe chuyên dùng và trang thiết bị đồng bộ, đáp ứng được nhiệm vụ công tác. Đến nay công ty đã

thi công nhiều công trình quan trọng trên địa bàn Thành phố Kon Tum, được các ban ngành chức năng và chủ đầu tư đánh giá cao về chất lượng, kỹ thuật đồng thời góp phần giữ gìn vẻ đẹp mỹ quan đô thị Thành phố Kon Tum. Công ty đặt uy tín lên hàng đầu trong mọi hoạt động, đảm bảo đúng tiến độ thi công. Đảm bảo cung cấp đúng chủng loại và chất lượng cao.

2.1.2. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh

Công ty Môi trường đô thị Kon Tum là một doanh nghiệp Nhà nước hoạt động công ích là chủ yếu. Với phạm vi hoạt động rộng lớn, doanh nghiệp được giao nhiệm vụ thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường, cảnh quan đô thị và các dịch vụ môi trường đô thị như: Quét dọn, thu gom và vận chuyển rác thải sinh hoạt cho các trung tâm thương mại, các đơn vị kinh tế, các cơ quan Nhà nước và các hộ dân cư; quản lý bãi rác, xử lý rác và chất thải theo hướng công nghiệp, hiện đại nhằm giảm thiểu ô nhiễm môi trường; quản lý các đường ống thoát nước công cộng, nạo vét bùn hồ ga, thông cống; duy tu, sửa chữa cầu đường bộ; xây dựng, quản lý và sửa chữa hệ thống đèn chiếu sáng công cộng; trồng và chăm sóc quản lý cây xanh, công viên; xây lắp dân dụng và hạ tầng kỹ thuật...

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Trải qua nhiều sự thay đổi đến nay bộ máy tổ chức quản lý của Công ty Môi trường đô thị Kon Tum, tuy chưa thật hoàn chỉnh nhưng Công ty đã chọn được mô hình tổ chức và quản lý khá phù hợp, tức là vừa phù hợp với quy luật phát triển kinh tế thị trường vừa phù hợp với các đặc điểm cụ thể, vừa phục vụ kết hợp với hiệu quả kinh tế xã hội.

2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum thời kỳ 2008 - 2010

Bảng 2.1: Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2008-2010

ĐVT: Triệu đồng

	Năm	Năm	Năm
--	-----	-----	-----

Chỉ tiêu	2008	2009	2010
1. Doanh thu	5.555,824	21.599,633	23.898,564
2. Lợi nhuận sau thuế	128,220	616,478	887,453
3. Thực hiện nghĩa vụ thuế	327,143	626,202	933,557
4. Chi lương cho công nhân	5.817,073	7.991,280	8.996,786
5. Chi khen thưởng, phúc lợi	534,200	662,610	773,672

2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Bảng 2.2: Cơ cấu nguồn nhân lực Công ty Môi trường đô thị Kon Tum 2008-2010

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
I. Tổng số lao động	306		336		369	
II. Theo giới tính						
1. Nam	80	26.14	95	28.27	111	30.08
2. Nữ	226	73.86	241	71.73	258	69.92
III. Theo độ tuổi						
1. Từ 18 đến 30	70	22.88	78	23.21	93	25.20
2. Từ 31 đến 40	96	31.37	102	30.36	114	30.89
3. Từ 41 đến 50	87	28.43	92	27.38	95	25.75
4. Trên 50 tuổi	53	17.32	64	19.05	67	18.16
IV. Theo chức năng						
1. Lao động gián tiếp	24		30		33	8.94
1.1. Cán bộ quản lý	4	16.67	5	16.67	6	18.18
1.2. Nhân viên nghiệp vụ	20	83.33	25	83.33	27	81.82
2. Lao động trực tiếp	282		306		336	91.06
2.1. Đội Xe cơ giới	9	3.19	13	4.25	15	4.46
2.2. Đội cây xanh	55	19.50	59	19.28	68	20.24
2.3. Tổ Quản lý nghĩa trang	2	0.71	3	0.98	3	0.89
2.4. Đội Duy tu	25	8.87	27	8.82	31	9.23
2.5. Đội chiếu sáng	18	6.38	22	7.19	25	7.44
2.6. Đội vệ sinh	173	61.35	182	59.48	194	57.74
V. Theo chuyên môn						

1. Sau đại học	0		0		0	
2. Đại học	10	3.27	10	2.98	11	2.98
3. Cao đẳng	0		0		4	1.08
4. Trung cấp	9	2.94	9	2.68	12	3.25
5. Công nhân kỹ thuật	29	9.48	37	11.01	37	10.03
6. Lao động phổ thông	258	84.31	280	83.33	305	82.66

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

2.2.1. Nhận thức về tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên

Việc đánh giá nhân viên tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum hiện nay rất đơn giản. Đến kỳ đánh giá thành tích (thường là cuối năm), lãnh đạo nhận xét, đánh giá nhân viên một cách chung chung, sau đó, tiến hành bỏ phiếu để bình chọn người đạt danh hiệu khen thưởng. Một điều nghịch lý là người nhân viên có thể bình chọn cho người mà họ không biết cụ thể công việc của người ấy làm là gì. Việc bình chọn mang tính chất cảm tính và không có cơ sở khoa học.

2.2.2. Mục tiêu công tác đánh giá thành tích

- Đánh giá thành tích làm cơ sở khen thưởng nhân viên.
- Đánh giá thành tích để xét nâng ngạch, bậc lương.

Mục tiêu hệ thống đánh giá thành tích nhân viên mà Công ty Môi trường đô thị Kon Tum đang áp dụng chủ yếu chỉ để phục vụ cho việc trả lương và khen thưởng. Tuy vậy, hệ thống đánh giá thành tích hiện phục vụ cho công tác này vẫn còn nhiều thiếu sót, tồn tại, chưa phát huy hết vai trò của công tác đánh giá thành tích. Bên cạnh đó, đối với các mục tiêu khác về cải thiện thành tích nhân viên, phục vụ đào tạo và phát triển nhân viên ... chưa được công ty đề cập đến. Công tác quy hoạch, đề bạt cán bộ được căn cứ vào trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, sự tin nhiệm chưa căn cứ vào năng lực, sở trường vì công ty chưa thực hiện đánh giá năng lực, sở trường của nhân viên.

2.2.3. Về việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

Công ty môi trường đô thị Kon Tum chưa có một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên rõ ràng và thống nhất. Chủ yếu đánh giá theo các hoạt động bề nổi, các hoạt động mang tính phong trào, đánh giá theo cách bình bầu, biểu quyết mà chưa đi đúng trọng tâm nội dung cần đánh giá là công việc chính mà anh ta/cô ta đảm nhiệm, thực hiện công việc thế nào là tốt, thế nào là chưa tốt?

2.2.4. Các chính sách đánh giá thành tích nhân viên

2.2.4.1. Thời điểm đánh giá

Với mục đích đánh giá thành tích làm cơ sở trả lương cho nhân viên, nên Công ty thực hiện đánh giá thành tích hàng tháng. Tuy nhiên, thực chất của kỳ đánh giá thành tích hàng tháng chỉ đơn thuần là theo dõi, chấm công để làm cơ sở tính lương cho nhân viên và để bình bầu, xếp loại A, B, C, D.

Thời điểm thứ hai mà công ty sử dụng để đánh giá thành tích nhân viên là vào cuối năm, thực ra mục tiêu đánh giá cũng chỉ nhằm vào thù lao và khen thưởng cho nhân viên.

Ngoài các kỳ đánh giá chính thức trên, trưởng các phòng, tổ, đội của công ty hầu như không có những đánh giá không thường xuyên để bổ sung cho kỳ đánh giá chính thức.

2.2.4.2. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Tại công ty môi trường đô thị Kon Tum, người thực hiện đánh giá thành tích là các cán bộ quản lý cấp cơ sở, cấp quản trị trực tiếp tại công ty như trưởng các phòng, tổ, đội.

2.2.4.3. Phương pháp đánh giá thành tích

Do không có các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể nên công ty cũng không thể xác định, phổ biến một phương pháp đánh giá nào thích hợp (tương đối hay tuyệt đối, thường xuyên hay không thường xuyên).

2.2.4.4. Nội dung đánh giá thành tích

Nội dung đánh giá thành tích nhân viên Công ty Môi trường đô thị

Kon Tum hiện nay chủ yếu là đánh giá thành tích dựa trên đặc điểm là chính; thỉnh thoảng có một vài điểm đánh giá dựa trên hành vi; còn đánh giá dựa trên kết quả công việc hầu như không có.

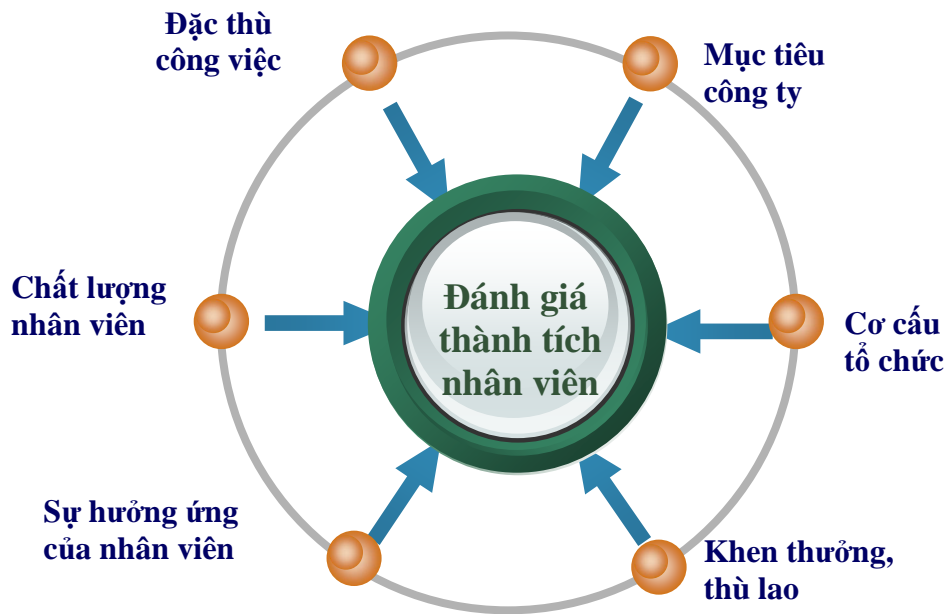
2.2.5. Phương pháp cung cấp thông tin phản hồi sau đánh giá

Mục đích đánh giá là nhằm cung cấp thông tin phản hồi để kích lệ nhân viên và bổ sung các thiếu sót cho họ. Nhưng khâu này cũng như các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Công ty Môi trường đô thị Kon Tum nói riêng đều rất ít quan tâm.

2.2.6. Kết quả khảo sát thái độ của nhân viên trong công ty Môi trường đô thị Kon Tum đối với công tác đánh giá thành tích.

Cuộc khảo sát được thực hiện với mẫu là $n = 150$ và dữ liệu thu thập về được xử lý với sự hỗ trợ của phần mềm phân tích dữ liệu thống kê SPSS, cuộc khảo sát tập trung chủ yếu vào những nội dung sau: Ý kiến của nhân viên về tầm quan trọng của đánh giá thành tích; Ý kiến của nhân viên về thời điểm cần đánh giá thành tích; Ý kiến của nhân viên về việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên; Ý kiến của nhân viên về phương pháp đánh giá thành tích nhân viên; Ý kiến của nhân viên về mục đích của việc đánh giá thành tích; Ý kiến của nhân viên về người thực hiện công tác đánh giá thành tích nhân viên.

2.2.7. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Môi trường đô thị Kon Tum.



Hình 2.6: Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác ĐGTT nhân viên công ty

2.2.8. Đánh giá chung

Qua phân tích hiện trạng công tác đánh giá nhân viên tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum, tác giả tóm lược một số vấn đề tồn tại chính như sau:

- Mục tiêu đánh giá chỉ chú trọng đến lương thưởng, nhưng kết quả đánh giá lại hình thức, bình quân chủ nghĩa, dẫn đến không tạo động lực cho nhân viên nâng cao hiệu quả công tác. Công tác đánh giá thành tích chưa đáp ứng được yêu cầu hỗ trợ lẫn nhau của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

- Hệ thống đánh giá còn nhiều tồn tại, chưa có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đúng nghĩa, phương pháp đánh giá còn thiếu hụt, hình thức, chưa phù hợp, chưa đủ điều kiện áp dụng; tiến trình đánh giá nghèo nàn và mang tính chủ quan của cấp quản trị trực tuyến.

- Chưa thực hiện phân tích công việc; Chưa xây dựng bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc; Chưa xây dựng tiêu chuẩn đánh giá; Chưa phân công công việc hợp lý; Chưa giám sát được quá trình thực hiện công việc của nhân viên; Chưa đào tạo lãnh đạo phương pháp đánh giá nhân viên.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC NGHIÊN CỨU, ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

Từ thực trạng của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Môi trường đô thị Kon Tum như đã phân tích ở Chương II với hai hạn chế lớn:

- Công tác đánh giá thành tích mang nặng tính hình thức; tiêu chuẩn đánh giá không gắn liền với nhiệm vụ công việc của người được đánh giá, không gắn liền với mục tiêu của tổ chức và việc sử dụng kết quả đánh giá thành tích cũng chưa hiệu quả.

- Nhận thức của các nhà quản trị của công ty, những người trực tiếp tham gia điều hành công tác đánh giá thành tích cũng như những nhân viên, công nhân trong công ty về công tác đánh giá thành tích cũng chưa thật sự đầy đủ. Điều này thật sự là một khó khăn lớn cho công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty nếu nó không được giải quyết tốt.

Từ thực trạng trên và những nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên, bản thân tôi cùng với sự tư vấn của một số chuyên gia về nguồn nhân lực đã quyết định đề xuất với ban lãnh đạo công ty Môi trường đô thị Kon Tum một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên cho công ty. Đó là: Dựa trên hệ thống đánh giá thành tích nhân viên đã có của công ty mà hoàn thiện một qui trình đánh giá và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên theo những lý thuyết hiện đại nhưng phù hợp với đặc điểm của công ty. Đồng thời đề xuất một chương trình tập huấn về đánh giá thành tích nhân viên với những nội dung cần thiết cho những người tham gia điều hành và thực hiện đánh giá thành tích tại công ty.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY MÔI TRƯỜNG ĐÔ THỊ KON TUM

3.2.1. Xây dựng mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Các mục tiêu cụ thể của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Môi trường Đô thị Kon Tum được xác định như sau:

- 100% nhân viên của công ty đều được đánh giá thành tích; 100% nhân viên được đánh giá thành tích đều được phản hồi ý kiến; 70% nhân viên có thành tích tốt, được khen thưởng là người lao động trực tiếp.

- Đánh giá xem các cá nhân có xứng đáng được thưởng thành tích hay không. Đây là mục tiêu đã được xác định của hệ thống đánh giá hiện tại nhằm mục đích tạo động lực cho người lao động phát huy hiệu quả làm việc, chấp hành kỷ luật lao động của công ty. Đây là mục tiêu mà công ty cần tiếp tục duy trì và phát huy hiệu quả một cách thiết thực hơn trong thời gian tới. Trả lương trên cơ sở thành tích không phụ thuộc vào thang, bảng lương sẽ là động lực thúc đẩy người lao động hoàn thành công tác với thành tích cao. Từ thành tích tốt, nhân viên được xét nâng lương và có những khen thưởng xứng đáng.

- Soát xét lại công việc đã thực hiện nhằm xác định những tồn tại, điểm yếu cần khắc phục, xác định những khả năng tiềm ẩn chưa sử dụng đến của các cá nhân, và xây dựng những chương trình đào tạo, tập huấn phù hợp, cần thiết; hay nói cách khác, đánh giá thành tích để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo nhân viên.

- Xác định những khả năng tiềm tàng của từng cá nhân, làm nền tảng để mỗi cá nhân có thể phát triển sự nghiệp của mình sau này; hay nói cách khác, đánh giá năng lực và khả năng của nhân viên để đề bạt, tuyển dụng.

3.2.2. Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích tại công ty Môi trường đô thị Kon Tum

Với đặc điểm nguồn nhân lực tại công ty Môi trường đô thị Kon Tum có đến trên 70% lực lượng lao động thuộc vào đội vệ sinh của công ty. Đây là lực lượng chiếm số lượng đông đảo nhất trong công ty và cũng là lực lượng chính tiến hành cung cấp dịch vụ mà công ty đang định hướng sẽ chú trọng phát triển sao cho chất lượng dịch vụ ngày càng tốt hơn, đó là dịch vụ đảm nhiệm công tác vệ sinh môi trường cho các khu đô thị của Kon Tum bao gồm quét dọn các con đường trong đô thị và thu gom, xử lý rác thải trong các khu đô thị. Kết hợp đặc điểm nhân lực của công ty và giới hạn về thời gian thực hiện đề tài nên trong đề tài này chỉ tập trung chú trọng xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thành tích đối với những người công nhân làm công tác vệ sinh trong Đội vệ sinh của công ty.

Căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với công việc của những người công nhân thuộc Đội công nhân vệ sinh từ công ty và tham khảo mô tả về thực tế thực hiện công việc từ những người công nhân này, cụ thể có thể xây dựng hệ thống đánh giá thành tích như sau:

** Hệ thống tiêu chí đánh giá hành vi nhân viên*

- Tính kỷ luật cao trong công việc.
- Xây dựng mối quan hệ tốt với đồng nghiệp và có tinh thần giúp đỡ các đồng nghiệp.

- Chấp hành các quy định của công ty.

** Hệ thống tiêu chí đánh giá về đặc điểm nhân viên*

- Cầu tiến.

- Có sức khỏe.

** Hệ thống tiêu chí đánh giá về kết quả công việc*

- Hoàn thành khối lượng công việc được giao

- Đảm bảo chất lượng công việc.

3.2.3. Xây dựng chính sách đánh giá thành tích tại công ty Môi trường đô thị Kon Tum

3.2.3.1. Nguyên tắc đánh giá

Đánh giá công việc, không đánh giá cá nhân.

3.2.3.2. Thời điểm đánh giá

Đánh giá cần được lãnh đạo thực hiện thường xuyên chính thức hoặc không chính thức trong suốt quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Nếu việc đánh giá được thực hiện thường xuyên sẽ giảm áp lực cho người lãnh đạo trong việc đánh giá nhân viên vào cuối năm.

3.2.3.3. Nội dung đánh giá

Nội dung đánh giá cần được căn cứ trên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đã được qui định. Tiêu chuẩn đánh giá luôn gắn liền với những mục tiêu chiến lược của Phòng, Tổ, Đội của Công ty Môi trường đô thị Kon Tum.

3.2.3.3. Đối tượng thực hiện đánh giá

- Cá nhân tự đánh giá
- Đồng nghiệp đánh giá
- Cấp trên đánh giá
- Cấp dưới đánh giá
- Khách hàng (người dân) đánh giá



3.2.3.4. Phương pháp đánh giá thành tích

Với đặc điểm của công ty là bộ phận đội vệ sinh là khá đông nhân viên và hầu như sử dụng chung một bộ tiêu chuẩn để đánh giá thành tích (vì họ cùng công tác ở đội vệ sinh và công việc mà họ thực hiện là giống nhau). Chính vì vậy, qua quá trình thảo luận với những người quản lý trực tiếp, ban lãnh đạo công ty, chúng tôi thống nhất lựa chọn phương pháp định lượng (phân phối theo trọng số) để đánh giá thành tích nhân viên trong công ty.

➤ *Các tiêu chuẩn sẽ được sử dụng cho đánh giá thành tích theo tháng:*

- Tính kỷ luật cao trong công việc.
- Hoàn thành khối lượng công việc được giao.
- Đảm bảo chất lượng công việc.
- Xây dựng mối quan hệ tốt với đồng nghiệp.
- Chấp hành các quy định của công ty.
- Đánh giá của người dân.

➤ *Cách xác định điểm thành tích theo từng tiêu chuẩn đánh giá:*

Điểm số đánh giá cho từng tiêu chuẩn trên đều được tính theo khung tính điểm sau:

- **Xuất sắc:** Từ 8,5 đến 10 điểm.
- **Khá:** Từ 7,0 đến dưới 8,5 điểm.
- **Trung bình:** Từ 5,5 đến dưới 7,0 điểm.
- **Yếu:** Từ 0 đến dưới 5,5 điểm.

➤ *Cách xác định điểm thành tích theo tháng cho từng cá nhân:*

Mỗi tiêu chuẩn đánh giá thành tích được nêu trên có điểm tối thiểu bằng 0 và điểm tối đa là 10. Như vậy, kết quả đánh giá của mỗi cá nhân trong tháng có điểm tối đa là 10 điểm. Cụ thể cách tính như sau:

$$D_{t/b} = \sum_{i=1}^n k_i \times D_i$$

Trong đó:

D_{tb} : là điểm đánh giá thành tích theo từng tháng của từng cá nhân được đánh giá.

k_i : là điểm đánh giá của cá nhân đó đối với tiêu chuẩn i .

D_i : Trọng số (tầm quan trọng) của tiêu chuẩn i được quy định trong hệ thống đánh giá. Trong đó D_i tính bằng đơn vị tính %.

Kết quả đánh giá cuối cùng về thành tích của các cá nhân được xác định theo nguyên tắc sau:

Nếu $D_{tb} > 8,5$: nhân viên được đánh giá là xuất sắc.

Nếu $7 \leq D_{tb} < 8,5$: nhân viên được đánh giá là khá.

Nếu $5,5 \leq D_{tb} < 7$: nhân viên được đánh giá là trung bình.

Nếu $D_{tb} < 5,5$: nhân viên được đánh giá là yếu.

3.2.4. Thu thập thông tin về thành tích công việc của người lao động để tiến hành đánh giá thành tích và quản lý thành tích

Các cán bộ quản lý của công ty theo dõi, ghi chép kết quả làm việc của nhân viên, các sự kiện đặc biệt, ý kiến của nhân viên cũng như ý kiến của những người liên quan và ý kiến của đại diện các hộ dân ở từng tuyến phố làm cơ sở đánh giá, đồng thời thông tin phản hồi để nhân viên điều chỉnh công việc.

3.2.5. Hoàn thiện công tác sử dụng kết quả sau khi đánh giá

3.2.5.1. Chính sách khen thưởng

3.2.5.2. Chính sách xử phạt

3.2.5.3. Chính sách đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển

- Đối với nhân viên được đánh giá là tốt.
- Đối với nhân viên được đánh giá là khá.
- Đối với nhân viên được đánh giá là trung bình.
- Đối với nhân viên được đánh giá là yếu.

3.2.6. Đào tạo phương pháp đánh giá nhân viên cho các cấp lãnh đạo của Công ty Môi trường đô thị Kon Tum

- Mời một số chuyên gia nguồn nhân lực, những chuyên gia về đánh giá thành tích về cập nhật cho những người quản lý của công ty về

những lý thuyết, những kinh nghiệm thực tế đánh giá thành tích tại một số tổ chức tiên tiến điển hình.

- Đối với người lao động được đánh giá thành tích, đây là những người lao động được đánh giá thành tích công việc, họ cần phải biết rõ về cách thức, quy trình mà công ty tiến hành đánh giá thành tích công việc của họ, đặc biệt họ cần phải biết và hiểu rõ, được giải thích rõ về các tiêu chuẩn đánh giá để thông qua đó họ biết cách điều chỉnh và tập trung nỗ lực của họ trong công việc cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

KẾT LUẬN

Đầu tư vào nguồn nhân lực là một đầu tư mang tính chiến lược và lâu dài, nó có ảnh hưởng rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hoá hiện nay. Với mong muốn được góp phần vào quá trình hiện đại hoá công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Môi trường đô thị Kon Tum, thông qua Luận văn của mình, tác giả muốn khái quát hoá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên, từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên mang tính khoa học, khách quan là cầu nối trong quá trình thực hiện các chức năng khác trong chuỗi hoạt động quản trị nguồn nhân lực như: chính sách đào tạo, tuyển dụng, khen thưởng, tạo sự gắn kết lâu dài giữa công ty với người lao động...

Đánh giá chính xác thành tích của nhân viên không phải là một việc đơn giản nhưng cũng không có nghĩa là không thể thực hiện nếu như lãnh đạo Công ty Môi trường đô thị Kon Tum quyết tâm thực hiện. Để hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc thành công, cũng như công tác quản trị nguồn nhân lực thực sự phát huy hết sức mạnh của nó, đòi hỏi phải có phải có một sự cam kết mạnh mẽ của các cấp quản lý cũng như một sự thay đổi lớn trong tư duy của các nhà lãnh đạo Công ty. Bên cạnh đó, 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, trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. 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, tổ, đội nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn đánh giá không bị khiếm khuyết, có tính bao quát cao và khi áp dụng trong thực tế được thuận lợi cho cả lãnh đạo và nhân viên. 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. Cần chấm dứt hình thức đánh giá theo kiểu “*bỏ phiếu*” cổ điển, không hiệu quả trước đây vì đây chỉ là cách để né tránh trách nhiệm đánh giá nhân viên của người 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 làm cho nhân viên cảm nhận sự công bằng trong đánh giá.