

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

**LÊ ĐỨC TRÍ**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐĂNG HẢI – 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 2012**

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

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS VÕ XUÂN TIẾN**

**Phản biện 1: .....**

**Phản biện 2: .....**

**Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đà Nẵng vào ngày.....tháng.....năm 2012**

**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. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, con người đã trở thành yếu tố vô cùng quan trọng, quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Bởi vậy, các doanh nghiệp luôn tìm cách để phát huy hơn nữa vai trò nguồn nhân lực hiện có. Một trong những biện pháp mà doanh nghiệp cần thực hiện, đó là phải đánh giá đúng thành tích nhân viên.

Việc đánh giá thành tích nhân viên có nhiều tác dụng, nhiều mục tiêu, nhiều phương pháp khác nhau và đều mang lại những hiệu quả khác nhau.

Nhận thức được vấn đề đó, Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng đã có những cố gắng để hoàn thiện công tác này và đã đạt những thành công đáng kể. Tuy nhiên, công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng vẫn còn nhiều bất cập, mang tính hình thức, cảm tính và chưa chuyên sâu. Điều này ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như khen thưởng, trả lương, đào tạo, ... và không tạo động lực để nhân viên làm việc tốt hơn.

Xuất phát từ thực tế trên, tác giả đã chọn đề tài: **“Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải – Đà Nẵng”** làm định hướng nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hoá các lý luận cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên.
- Phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải – Đà Nẵng.
- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng thời gian tới.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

**a. Đối tượng nghiên cứu** của đề tài này là vấn đề đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải Đà Nẵng.

#### **b. Phạm vi nghiên cứu**

- Nội dung: Đề tài nghiên cứu những vấn đề cơ bản của việc đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải Đà Nẵng.
- Không gian: Nội dung trên được nghiên cứu tại Công ty cổ phần Đăng Hải Đà Nẵng.
- Thời gian: Các giải pháp đề xuất trong đề tài có ý nghĩa trong những năm tới.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu trên, đề tài sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, PP phân tích chuẩn tắc,
- Phương pháp điều tra, khảo sát, chuyên gia,
- Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp, khái quát hóa,
- Các phương pháp khác...

### 5. Bố cục của luận:

Ngoài phần mở đầu, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài được chia làm 3 chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng thời gian qua

Chương 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng thời gian đến.

## CHƯƠNG 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. KHÁI QUÁT VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

### 1.1.1. Một số 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.

Đánh giá thành tích nhân viên hay đánh giá sự hoàn thành công tác hay còn được gọi là đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức xét duyệt và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

### 1.1.2. Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên trong các doanh nghiệp

- Giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.
- Giúp phát hiện sự thiếu hụt về chất và lượng nguồn nhân lực.
- Nhân viên biết được các nhận xét, đánh giá của lãnh đạo về việc thực hiện công việc, về năng lực của mình.
- Tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới trong thực hiện công việc để đạt mục tiêu đề ra.

### 1.1.3. Nguyên tắc khi đánh giá thành tích nhân viên:

- Tính nhất quán,                                - Nguyên tắc đạo đức,
- Nguyên tắc chính xác,                       - Nguyên tắc tiêu biểu,
- Loại bỏ lỗi đánh giá.

## 1.2. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

### 1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

- Xác định mục tiêu đánh giá là: phải phục vụ cho nhiều mục tiêu. Nói cách khác việc đánh giá thành tích có thể phục vụ cho nhiều mục tiêu khác nhau của công tác quản trị nguồn nhân lực như: giúp

cho nhân viên làm việc tốt hơn, giúp cho công tác hoạch định tài nguyên nguồn nhân lực, tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển tài nguyên nguồn nhân lực, hoạch định và phát triển nghề nghiệp, lương bổng, đãi ngộ, tương quan nhân sự nội bộ, đánh giá tiềm năng của nhân viên ...

### 1.2.2. Lựa chọn tiêu chí đánh giá

- Tiêu chí đánh giá là các chỉ tiêu cụ thể giúp chúng ta nhân diện được các yêu cầu mà mục tiêu đã xác định.

- Nếu không xác định tiêu chí hay xác định tiêu chí không chính xác sẽ dẫn đến việc đánh giá không chính xác, tức là mục tiêu đánh giá sẽ không thực hiện được.

- Các loại tiêu chí đánh giá: Các tố chất, đặc điểm; Các hành vi; Kết quả thực hiện công việc; Năng lực.

- Thông thường các doanh nghiệp sử dụng hai phương pháp sau để xây dựng các tiêu chí:

+ Chỉ đạo tập trung: trong cách này, người lãnh đạo sẽ đưa ra các tiêu chí và phổ biến cho người lao động để thực hiện.

+ Thảo luận dân chủ: trong cách này, người lao động và cấp lãnh đạo cùng bàn bạc để đưa ra quyết định về các tiêu chí. Cách này tuy phức tạp nhưng thu hút được người lao động vào việc xây dựng các tiêu chí đánh giá.

- Khi xây dựng tiêu chí đánh giá cần đáp ứng một số yêu cầu sau: Cụ thể; Có thể đo lường được; Có thể đạt được; Hợp lý; Có hạn định về thời gian.

### 1.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

a. *Đánh giá khách quan* là đánh giá thành tích dưới góc độ các con số

b. *Đánh giá chủ quan*

- Phương pháp thang điểm đánh giá

Đây là phương pháp đánh giá nhân viên trên mỗi tiêu thức thành tích thông qua việc sử dụng thang điểm liên tục.

- Phương pháp xếp hạng

Người đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố.

- Phương pháp kỹ thuật sự kiện điển hình

Người đánh giá phải ghi chép và lưu trữ các thông tin về nhân viên, ghi chép những sự kiện về hành vi hoặc thành tích là hiệu quả hoặc không hiệu quả.

- Phương pháp thang quan sát hành vi

Là phương pháp tổng hợp các yếu tố của phương pháp mức thang điểm và phương pháp ghi chép các sự kiện điển hình.

#### ***c. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu***

Phương pháp này ngày nay khá phổ biến đối với đánh giá thành tích của các nhà quản trị hoặc các chuyên viên. Để đảm bảo thành công, các nhân viên đều tham gia vào việc đề ra các mục tiêu cùng cấp trên, cùng thống nhất phương cách đạt được mục tiêu đó. Tiêu chuẩn để đánh giá đó là kết quả đạt được so với mục tiêu đã đề ra. Trong đó, các mục tiêu phải là sự hoàn thành công việc chứ không phải là các đặc tính cá nhân.

MBO là một chu trình khép kín từ thiết lập mục tiêu của cá nhân, cách đạt được mục tiêu cho đến việc cấp trên và nhân viên thảo luận đánh giá sự hoàn thành mục tiêu, cụ thể gồm các bước sau:

1. Nhân viên thảo luận bảng mục tiêu công việc với cấp trên của mình và họ đồng ý về nội dung công việc, các nhiệm vụ chính cần làm và trách nhiệm báo cáo về các việc đó.

2. Nhân viên đề ra các mục tiêu thành tích cho mỗi trách nhiệm trong thời gian tới.

3. Nhân viên gặp cấp trên để thảo luận chương trình mục tiêu hay kế hoạch hành động của cá nhân đó.

4. Nhân viên và cấp trên đề ra các chỉ tiêu đánh giá tiến độ và đề ra cách để đo lường tiến độ đó.

5. Nhân viên và cấp trên thảo luận cuối giai đoạn đánh giá về các kết quả, nỗ lực của nhân viên có đạt các mục tiêu đề ra hay không.

#### ***d. Phương pháp phân tích định lượng***

Xác định các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc: Trước hết là đạo cần chỉ cho nhân viên biết là họ có những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc. Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu khác nhau. Nếu bị điểm kém đối với bất cứ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên cũng có thể bị chuyển hoặc cho nghỉ việc. Do đó số lượng các yêu cầu không nên nhiều cũng không nên ít quá.

##### **1.2.4. Thời điểm đánh giá thành tích**

Khi tiến hành đánh giá thành tích một yêu cầu đặt ra đó là phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. Khi nào thì đánh giá hoàn tất. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp chỉ đánh giá năng lực và thành tích vào dịp cuối năm, làm cơ sở xét thưởng và tăng lương. Theo các chuyên gia, doanh nghiệp có thể tổ chức đánh giá thành tích nhân viên chính thức theo định kỳ và phi chính thức trong trường hợp cần thiết.

##### **1.2.5. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên**

Trong hầu hết các Công ty, bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá thành tích nhân viên. Tuy nhiên, cấp quản trị trực tuyến phải tham gia trực tiếp vào chương trình này. Tuy nhiên các đối tượng sau đây thường tham gia và công tác đánh giá: Tự đánh giá; Cấp trên trực tiếp đánh giá; Cấp dưới đánh giá; Đồng nghiệp đánh giá; Khách hàng đánh giá; Đánh giá 360 độ.

### **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

#### **1.3.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài**

- Luật lao động của Nhà nước với những quy định bảo vệ quyền lợi người lao động, đặc biệt là lao động nữ. Phương pháp đánh giá thành tích sử dụng phải đảm bảo công bằng và không vi phạm quyền lợi, nhân phẩm người lao động như qui định tại Bộ luật lao động ... Một số nội qui, qui chế về lao động phải được đăng ký với các cơ quan quản lý nhà nước như Sở Lao động Thương binh - Xã hội địa phương.

- Văn hoá - xã hội ảnh hưởng đến đánh giá thành tích ở xu hướng nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong thời kỳ hội nhập quốc tế. Việc thay đổi thái độ làm việc và nghỉ ngơi, xu hướng đánh giá thành tích nhằm mục tiêu phát triển nhân viên hơn là thưởng phạt.

#### **1.3.2 Các yếu tố môi trường bên trong**

Môi trường bên trong chủ yếu như sứ mạng, mục tiêu của Công ty, chính sách và chiến lược của Công ty và văn hoá của Công ty ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực.

- *Văn hoá doanh nghiệp*: được các chuyên gia đánh giá là yếu tố môi trường bên trong có ảnh hưởng nhất đến quản trị nguồn nhân lực.

- *Công đoàn và các đoàn thể*: cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến tiến trình đánh giá này. Công đoàn thường gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác ... nhất là các doanh nghiệp nhà nước.

- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp*: cũng ảnh hưởng đến hệ thống đánh giá thành tích. Trong một công ty lớn có nhiều tầng nấc, nhiều cấp quản trị thì việc đánh giá thành tích và ứng dụng chúng càng khó sâu sát và dễ bị nhiễu.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐĂNG HẢI – ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐĂNG HẢI – ĐÀ NẴNG**

##### **2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức của Công ty cổ phần Đăng Hải Đà Nẵng**

*a. Quá trình phát triển của Công ty*

*b. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty*

*c. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty liên quan đến công tác đánh giá thành tích nhân viên*

##### **2.1.2. Đặc điểm nguồn lực của Công ty**

*a. Nguồn nhân lực của Công ty*

Để đảm bảo thực hiện thắng lợi các mục tiêu, kế hoạch cũng như sự phát triển bền vững của Công ty thì số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của Công ty đóng vai trò quyết định. Nó ảnh hưởng trực tiếp đến cung cách phục vụ, chất lượng công trình cho khách hàng, ảnh hưởng đến hình ảnh của Công ty cũng như Ngành xây dựng trong suy nghĩ của khách hàng và xã hội.

*b. Nguồn lực cơ sở vật chất*

Công ty CP Đăng Hải Đà Nẵng đến nay đã có nguồn cơ sở vật chất lớn mạnh, phong phú, ngang tầm với yêu cầu, nhiệm vụ. Tổng giá trị tài sản cố định tính đến nay gần 250 tỷ đồng, với nguồn cơ sở vật chất lớn mạnh, bên cạnh việc đảm bảo cho Công ty thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, còn là điều kiện thuận lợi để người lao động yên tâm công tác, gắn bó với Công ty.

##### **2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty thời gian qua**

Trong thời gian qua, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty qua mỗi năm đều có sự tăng lên rõ rệt. Nếu doanh thu

năm 2008 của Công ty chỉ đạt 12 tỷ đồng thì năm 2009 đã đạt 53 tỷ đồng và năm 2010 đã đạt 123 tỷ đồng. Qua số liệu đó chứng tỏ kết quả hoạt động của Công ty đã có tốc độ tăng quá nhanh.

**2.2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐĂNG HẢI – ĐÀ NẴNG**

**2.2.1. Thực trạng việc xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty**

**a. Xác định mục tiêu để trả lương**

Trong doanh nghiệp, tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho người lao động duy trì và nâng cao mức sống cho bản thân và gia đình họ. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội. Mỗi khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, không tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất với người lao động.

Công ty cổ phần Đăng Hải là một doanh nghiệp tư nhân, tuy nhiên chế độ lương của Công ty vẫn áp dụng đúng theo Nghị định 205/2004/NĐ-CP của Chính phủ.

Lương trả cho người lao động được xác định dựa trên hệ số mức độ phức tạp của công việc, gồm 5 yếu tố.

- Trình độ người lao động.
- Mức độ phức tạp, yêu cầu của công việc.
- Trách nhiệm, tầm quan trọng của người lao động.
- Điều kiện lao động (môi trường lao động).
- Thâm niên công tác.

Chế độ thưởng hàng năm của nhân viên hiện nay được thực hiện như sau: Vào cuối năm, sau khi có báo cáo kết quả hoạt động

kinh doanh của Công ty trong cả năm, Lãnh đạo công ty sẽ quyết định trích từ lợi nhuận kinh doanh để làm quỹ thưởng cho nhân viên. Cách tính thưởng cho mỗi nhân viên được tính như sau:

$$\text{Tiền thưởng cho nhân viên} = \frac{\text{Tổng quỹ thưởng} * \text{ngày làm việc} * \text{hệ số thưởng} * \text{hệ số thành tích}}{\text{Ngày làm việc trong năm} * \text{hệ số lương} * \text{hệ số thành tích}}$$

STT	Vị trí	Hệ số thưởng	Ghi chú
1.	Ban giám đốc	2.5	
2.	Cấp trưởng phòng	1.5	
3.	Cấp phó Phòng	1.25	
4.	Giám sát các dự án	2.0	
5.	Phó giám sát dự án	1.75	
6.	Nhân viên	1.00	

Nguồn: Phòng Nhân sự - hành chính

Khi được xét tuyển đầu vào, dựa vào chức vụ và bộ phận công tác người lao động sẽ được xác định một hệ số lương nhất định.

- Công ty chia kết quả hoàn thành thành 3 loại: Hoàn thành xuất sắc công việc, hoàn thành công việc và chưa hoàn thành công việc.

- Ứng với mỗi mức thành tích, Công ty xác định một hệ số thành tích tương ứng. Mức xác định hệ số thành tích mang tính chất cảm tính mà chưa xuất phát từ một căn cứ, nguyên tắc cụ thể nào.

Quan hệ giữa mức hoàn thành công việc và hệ số thành tích được biểu hiện qua bảng 2.2.2 sau:

STT	Mức thành tích	Hệ số thành tích	Ghi chú
1.	Hoàn thành xuất sắc	1.2	
2.	Hoàn thành công việc	0.8	
3.	Chưa hoàn thành công việc	0	

Nguồn: Phòng Nhân sự - hành chính

Việc đánh giá thành tích nhân viên để xác định hệ số thành tích chủ yếu diễn ra tại Phòng nhân sự, nơi trực tiếp theo dõi bảng chấm công của người lao động được gọi về từ các công trình. Các chỉ tiêu về ngày làm việc, khối lượng công việc hoàn thành, chất lượng công việc hoàn thành... sẽ là những tiêu chí để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

Hình thức khen thưởng này đã đem lại tác động mạnh mẽ đối với đội ngũ người lao động trong Công ty. Công ty sẽ ghi nhận những nhân viên hoàn thành công việc và hoàn thành xuất sắc công việc bằng những chế độ thưởng. Còn đối với những nhân viên không hoàn thành công việc của mình thì tùy mức độ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của Công ty mà Lãnh đạo công ty sẽ có những hình thức, biện pháp phù hợp nhất nhằm thúc đẩy, phát huy hiệu quả làm việc trong toàn Công ty.

#### **b. Xác định mục tiêu để tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực**

Đánh giá thành tích nhân viên giúp cho Lãnh đạo công ty đưa ra các quyết định đúng đắn về nhân sự sau thời gian thử việc đối với những lao động được tuyển chọn. Bên cạnh đó, Phòng nhân sự cũng có thể dựa trên kết quả của đánh giá thực hiện công việc để xây dựng sơ đồ luân chuyển lao động trong Công ty một cách khoa học. Tuy nhiên việc đánh giá thành tích để phục vụ cho mục tiêu này vẫn rất hời hợt, chưa thật sự được Công ty quan tâm đến trong nội dung đánh giá thành tích nhân viên của mình.

Việc ký kết hợp đồng chính thức cho những nhân viên qua thời gian thử việc hiện nay của Công ty chủ yếu dựa vào sự đánh giá có hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong thời gian thử việc hay không. Việc đánh giá này chủ yếu là từ các Trưởng phòng, tuy nhiên việc đánh giá này chỉ mang tính hình thức vì nếu trong thời gian thử

việc nhân viên không có phạm lỗi gì nghiêm trọng thì đều được xét ký hợp đồng. Do việc đánh giá thiếu chính xác như vậy đã dẫn đến một số trường hợp sau khi ký hợp đồng chính thức thì mới nhận thấy nhân viên đó không đủ năng lực để thực hiện công việc hay nhân viên đó phải xin thôi việc vì tự nhận thấy không thể đảm đương được công việc được giao.

#### **2.2.2. Thực trạng về các tiêu chí ĐGTT nhân viên tại Công ty**

Hệ thống các tiêu chí trong hoạt động đánh giá thành tích nhân viên có vai trò và ý nghĩa rất quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả của hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại công ty. Việc xây dựng hệ thống các tiêu chí trong đánh giá thành tích nhân viên phải dựa trên cơ sở mục đích của hoạt động đánh giá thành tích nhân viên và tình hình thực tế tại doanh nghiệp.

Để đánh giá được thực trạng hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải – Đà Nẵng trong những năm qua, những điểm đạt được và những điểm còn tồn tại, tổng hợp được những suy nghĩ, ý kiến, đánh giá của nhân viên về hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại công ty để làm cơ sở đề xuất các giải pháp để phát huy những điểm đạt được và hạn chế những điểm còn tồn tại. Tác giả đã sử dụng bảng câu hỏi để điều tra về vai trò, ý nghĩa, tác dụng cũng như những điểm đã đạt được và không đạt được trong hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty.

#### **a. Hệ thống các tiêu chí trong công tác ĐGTTNV**

Để tiến trình tác giả đã tiến hành điều tra ngẫu nhiên với 250 nhân viên và đem lại 200 kết quả như sau:

- Qua kết quả tổng hợp ở trên ta có thể thấy được hệ thống các tiêu chí đánh giá trong hoạt động ĐGTTNV hiện nay tại Công ty không được nhân viên đánh giá cao. Việc thiết kế hệ thống các tiêu

chỉ đánh giá quá chi tiết, quá sơ sài, không phản ánh đúng công việc hoặc các tiêu chí đòi hỏi quá cao thể hiện người tổ chức việc đánh giá TTNV của công ty chưa hiểu rõ tình hình Công ty, không có sự quan tâm và đầu tư đúng mức.

***b. Tính công bằng trong hoạt động đánh giá thành tích nhân viên***

Nhìn vào bảng tổng kết có thể thấy được những người được đánh giá chưa hài lòng trong công tác ĐGTTNV tại Công ty.

***c. Tính minh bạch trong hoạt động đánh giá thành tích nhân viên***

Việc tính minh bạch được đánh giá không hài lòng với tỷ lệ đánh giá cao hơn 50% cho thấy hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty hiện nay đang tồn tại những bất cập. Việc tổng hợp kết quả đánh giá cũng như sử dụng những kết quả sau khi đánh giá không được rõ ràng gây ra những thông tin xấu trong nội bộ nhân viên, làm cho những người được đánh giá nghi ngờ về tính minh bạch trong hoạt động ĐGTTNV tại Công ty hiện nay.

***d. Tính bao quát trong hoạt động đánh giá thành tích nhân viên***

Việc được đánh giá là không hài lòng với tỷ lệ lên tới trên 61% cho thấy đây là kết quả tất yếu của việc hoạt động ĐGTTNV tại Công ty được đánh giá là thiếu tính minh bạch và công bằng.

***e. Tính thực tế trong hoạt động đánh giá thành tích nhân viên***

Tính thực tế là một trong những nhân tố quan trọng làm nên thành công của một cuộc đánh giá thành tích nhân viên. Nó biểu hiện chính xác thực trạng tại công ty để từ đó lãnh đạo công ty mới có những biện pháp, chiến lược điều chỉnh phù hợp.

**2.2.3. Thực trạng phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

Công ty sử dụng phương pháp thang đo để mô tả các mức độ thành tích hàng tháng nhân viên thông qua hệ số thành tích phục vụ cho việc trả lương kinh doanh.

Tuy nhiên, ngoài các tiêu chí trong thang không được xác định cụ thể, thì những nguyên nhân sau đây dẫn tới việc Công ty đã không sử dụng và phát huy được ưu điểm của phương pháp đánh giá này.

+ Do chưa xây dựng được tiêu chuẩn đánh giá đối với từng nhân viên, mức độ của mỗi cấp độ thành tích trên thang chưa được định nghĩa rõ ràng nên không thực hiện chấm điểm trên thang để qui định tương ứng với mức điểm nào là đạt thành tích xuất sắc, hoàn thành và không hoàn thành nhiệm vụ.

+ Công ty chưa thiết kế biểu mẫu đánh giá để hỗ trợ người đánh giá khi sử dụng phương pháp thang điểm, cũng như phục vụ việc thiết lập và lưu giữ hồ sơ đánh giá.

Do vậy, dẫn tới các trưởng phòng, ban, bộ phận phải dựa vào việc giải quyết các sự vụ hàng ngày và ý chí chủ quan để quyết định hệ số thành tích cho nhân viên.

Đối với mục tiêu đánh giá thành tích để khen thưởng tại Công ty, phương pháp sử dụng là cá nhân tự đánh giá và đồng nghiệp bỏ phiếu để đánh giá. Trong khi đó, tiêu chí đánh giá không cụ thể, không có biểu mẫu đánh giá và không được thông báo cho nhân viên cũng như người thực hiện đánh giá. Vì vậy tiêu chuẩn đánh giá nên thường có xu hướng “dĩ hòa vi quý” như đã phân tích ở phần mục tiêu đánh giá

**2.2.4. Thực trạng về đối tượng đánh giá**

Công ty chưa tổ chức tập huấn cũng chưa có văn bản cụ thể hướng dẫn, biểu mẫu đánh giá, nên người lãnh đạo trực tiếp nhìn chung chỉ đánh giá qua loa, dĩ hòa vi quý. Ngoài ra, người đánh giá cuối năm là các đồng nghiệp. Những đối tượng đánh giá khác như khách hàng, cấp dưới chưa được áp dụng tại Công ty trong khi đối tượng này là một nguồn thông tin khá hữu ích cho đánh giá thành tích đối với nhiều nhóm công việc.



### **2.2.5. Thực trạng về thời gian đánh giá**

Hiện nay công ty sử dụng hình thức đánh giá theo định kỳ, vào cuối mỗi năm. Việc đánh giá thường được tiến hành vào tháng cuối cùng của mỗi năm và kết quả của hoạt động đánh giá là cơ sở để lãnh đạo công ty quyết định các chế độ về thưởng hoặc cân nhắc việc thăng chức, bổ nhiệm những vị trí mới cho nhân viên vào năm sau cũng như các hình thức kỷ luật đối với nhân viên không hoàn thành tốt nhiệm vụ trong năm.

### **2.2.6. Thực trạng về kinh phí đánh giá**

Thực tế những năm qua, đáng tiếc là công ty công ty chưa dành một khoản kinh phí nào cho việc đánh giá thành tích. Việc đánh giá thành tích, xét thi đua, khen thưởng chỉ được coi là một việc có tính phong trào. Do vậy, công tác đánh giá tại công ty ít nhiều đã hạn chế tính hiệu quả.

## **2.3. NGUYÊN NHÂN CỦA CÁC HẠN CHẾ TRONG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY**

- Do lãnh đạo công ty, những người thực hiện hoạt động đánh giá và nhân viên trong công ty chưa nhận thức được tầm quan trọng cũng như vai trò, ý nghĩa của hoạt động đánh giá thành tích nhân viên trong công ty.

- Hiện nay, công ty chưa có kế hoạch đào tạo cũng như bồi dưỡng cán bộ làm công tác đánh giá thành tích nhân viên trong công ty. Cán bộ làm công tác đánh giá của công ty lại không thật sự am hiểu về tiến trình đánh giá thành tích nhân viên, các yêu cầu cũng như không nắm bắt được tình hình thực tế tại công ty nên dẫn tới việc không lựa chọn được phương pháp đánh giá phù hợp nhất với tình hình thực tế tại công ty.

## **CHƯƠNG 3**

### **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

#### **TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐĂNG HẢI – ĐÀ NẴNG**

### **3.1. CĂN CỨ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐĂNG HẢI ĐÀ NẴNG**

#### **3.1.1. Định hướng và mục tiêu chiến lược phát triển Công ty trong thời gian đến**

Để duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh của mình, công ty đã xây dựng các mục tiêu kinh doanh cụ thể như sau: Mở rộng quan hệ hợp tác, tăng cường năng lực cạnh tranh, tìm kiếm thị trường, giữ vững uy tín, củng cố thương hiệu và nâng cao vị thế.

#### **► Chính sách phát triển nguồn nhân lực của công ty thời gian đến**

Lãnh đạo công ty xác định rằng xây dựng được một nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ là lợi thế lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và là lợi thế mà các doanh nghiệp khác khó bắt chước nhất. Lãnh đạo công ty đã xây dựng chiến lược cụ thể để phát triển nguồn nhân lực trong thời gian đến bao gồm:

- Phát triển nguồn nhân lực trẻ thông qua kế hoạch tuyển chọn và đào tạo để từng bước kế thừa và tiếp thu những kinh nghiệm từ đội ngũ cán bộ công nhân viên giàu kinh nghiệm.

- Tận dụng nguồn lực tại địa phương và các vùng lân cận -

- Tạo điều kiện cho người lao động trong Công ty phát huy tinh thần làm chủ và gắn bó với Công ty.

- Thực hiện công bằng trong đánh giá khen thưởng.

- Sử dụng kết hợp cả động viên vật chất và phi vật chất.

#### **► Nâng cao năng lực quản trị, điều hành của đội ngũ cán bộ**

Xây dựng và làm tốt công tác quy hoạch, đào tạo bổ sung nguồn nhân lực. Tổ chức sắp xếp lại bộ máy nhân sự đảm bảo tăng

cường công tác điều hành đáp ứng yêu cầu công việc. Xây dựng đề án khuyến khích kỹ sư, nhà quản lý giỏi, công nhân có tay nghề cao và làm việc hiệu quả. Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý. Kết hợp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao năng lực quản lý doanh nghiệp với đào tạo trình độ chính trị và trình độ ngoại ngữ.

► **Tăng cường năng lực thực hiện công việc của đội ngũ tác nghiệp.**

Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về số lượng cán bộ kỹ thuật sản xuất, thi công công trình và cán bộ tư vấn đầu tư xây dựng của công ty. Xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, có kỷ luật cao.

- Chú trọng nâng cao trình độ và tay nghề của người lao động, đào tạo, tuyển dụng, bảo toàn đội ngũ cán bộ công nhân viên để đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Xây dựng tiêu chuẩn hóa cán bộ của từng phòng ban, xí nghiệp, nhà máy. Xây dựng và thực hiện các định mức, các tiêu chuẩn lao động có căn cứ khoa học.

**3.1.2. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp đánh giá thành tích nhân viên**

Việc hoàn thiện hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty là việc làm hết sức cần thiết. Nó giúp lãnh đạo Công ty phát hiện kịp thời những thiếu sót, những điểm bất hợp lý trong Công ty. Nắm rõ và kịp thời phát hiện thực trạng Công ty để từ đó tìm ra những biện pháp khắc phục nhanh chóng nhất, hiệu quả nhất. Thông qua đó giúp cho Công ty lựa chọn được những nhân viên có kiến thức, có năng lực để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển những nhân viên đó góp phần định hướng cho cơ cấu nhân lực của công ty trong thời gian dài.

Trong quá trình đánh giá thành tích để đảm bảo tính chính xác, người đánh giá cần chú ý đến một số nguyên tắc sau: Đánh giá nhân viên phải căn cứ ở các phương diện khác nhau để đảm bảo tính bao quát, Người đánh giá phải đánh giá nhân viên dựa trên các mục tiêu của phòng ban, chiến lược công ty, khi đánh giá thành tích không nên dựa vào những lần thực hiện công việc gần nhất của nhân viên để đánh giá mà cần phải dựa vào cả quá trình làm việc trong suốt thời gian diễn ra việc đánh giá.

Đánh giá thành tích nhân viên phải nhằm hướng nhân viên phục vụ mục tiêu phát triển của Công t, đánh giá thành tích nhân viên phải bảo đảm công bằng, đánh giá thành tích nhân viên nhằm khuyến khích tích cực và tăng cường sự đoàn kết trong công ty

**3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CỤ THỂ**

**3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu ĐGTT nhân viên**

Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng cần xây dựng mục tiêu, định hướng công tác đánh giá thành tích nhân viên theo xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại

Các mục tiêu cụ thể của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng được xác định như sau:

- Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên trong quá khứ và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên trong tương lai.
- ĐGTT để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo nhân viên.
- Làm cơ sở để trả lương và khen thưởng dựa trên thành tích của mỗi nhân viên.
- Đánh giá năng lực và khả năng để đề bạt, tuyển dụng.

Với những mục tiêu đánh giá thành tích đã xác định, tác giả đề xuất nội dung hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng sau đây:

➤ **Nhận định vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên**

Công ty cổ phần Đăng Hải – Đà Nẵng cần phải nâng cao hơn nữa nhận thức của nhân viên về công tác đánh giá thành tích nhân viên, cần phải làm cho nhân viên hiểu rõ về sự cần thiết phải thực hiện hiệu quả cũng như tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên. Nhân viên phải ý thức được vấn đề và nghiêm túc thực hiện công tác đánh giá thành tích nhân viên.

➤ **Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên**

Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng cần xây dựng mục tiêu, định hướng công tác đánh giá thành tích nhân viên theo xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại, nhằm phát triển nguồn nhân lực phù hợp với doanh nghiệp xây dựng lớn của thành phố Đà Nẵng và khu vực miền Trung, phù hợp với tình hình kinh doanh của công ty.

Các mục tiêu cụ thể của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng được xác định như sau: Làm cơ sở để trả lương và khen thưởng dựa trên thành tích của nhân viên, đánh giá năng lực và khả năng của nhân viên để đề bạt, tuyển dụng, đánh giá thành tích để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo nhân viên, đánh giá thành tích nhân viên để phục vụ việc đầu tư và cải thiện điều kiện làm việc của nhân viên.

➤ **Cải tiến công tác trả lương, khen thưởng**

Tác giả đề xuất thay đổi phương pháp trả lương của Công ty trên cơ sở thay hệ số lương theo Nghị định 205/CP đang áp dụng bằng hệ số lương căn cứ trên trình độ đào tạo, kinh nghiệm chuyên môn, kiến thức và kỹ năng cần có để thực hiện công việc; tính trách nhiệm và áp lực trong các công việc thực tế đảm nhận và thành tích nhân viên.

Ngoài ra, tác giả đề xuất Công ty nên có chế độ khen thưởng đột xuất nhằm động viên nhân viên có thành tích cao trong các phong trào thi đua cùng với chương trình hàng tháng như Công ty thực hiện khen thưởng đối với thành tích tập thể phòng, ban, bộ phận.

➤ **Cải tiến các chính sách đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển**

Tác giả đề xuất xây dựng mục tiêu, định hướng nghề nghiệp cho nhân viên, minh bạch các tiêu chuẩn cũng như cơ hội thăng tiến.

Công ty cần kết hợp những mục tiêu của nhân viên với lợi ích của Công ty, tạo sự gắn bó của nhân viên với Công ty, các cấp lãnh đạo cần góp sức với nhân viên trong việc xác định các mục tiêu, định hướng nghề nghiệp. Định kỳ sau khi có kết quả đánh giá thành tích của nhân viên, các cấp lãnh đạo cùng thảo luận với từng nhân viên về kế hoạch phát triển nghề nghiệp, cũng như hỗ trợ đào tạo của từng người như đã trình bày ở phần tiến trình đánh giá.

**3.2.2. Hoàn thiện xác định tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên**

Tiêu chí đánh giá được xem là mấu chốt của hệ thống đánh giá thành tích, thể hiện được những việc thuộc nhiệm vụ của nhân viên và sự kỳ vọng của cấp trên.

Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập căn cứ trên bảng mô tả công việc và mục tiêu đã thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên. Tiêu chí đánh giá được xem là mấu chốt của hệ thống đánh giá thành tích, thể hiện được những việc thuộc nhiệm vụ của nhân viên và sự kỳ vọng của cấp trên. Vì vậy, ngoài căn cứ vào mục tiêu đánh giá thì cách thức xây dựng thiết lập tiêu chí đánh giá thành tích rất quan trọng, dựa trên những căn cứ khoa học và thống nhất.

➤ **Trong quá trình thiết lập các tiêu chí đánh giá nhân viên phải đảm bảo những nguyên tắc sau:** Thực hiện phân tích công việc để

tiêu chuẩn hóa các chức danh công việc, xác định mục tiêu sản xuất kinh doanh cho nhân viên, xác định mục tiêu công việc ứng với chức năng nhiệm vụ của nhân viên, xác định các công việc cụ thể cần phải làm để hoàn thành mục tiêu, xác định các thông số liên quan đến công việc đang phân tích, xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích của nhóm, cá nhân.

► **Xác định các loại tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên bao gồm:** Các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc chuyên môn nghiệp vụ, các tiêu chí đánh giá về hành vi thái độ, kỷ luật lao động, các tiêu chí đánh giá về thái độ phục vụ, xây dựng các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc

### ***3.2.3. Xác định thời điểm định kỳ đánh giá thành tích nhân viên***

Theo kết quả điều tra nhân viên tại Công ty, tác giả đề xuất thời điểm đánh giá thành tích nhân viên tại công ty như sau:

- Thực hiện đánh giá thành tích định kỳ theo quý. Hằng tháng thực hiện đánh giá thành tích không chính thức nhằm phản hồi thông tin kịp thời để nhân viên có thể cải thiện thành tích.

- Tổng hợp kết quả thành tích cuối năm là kết quả của 4 quý có xem xét đến mức độ cải thiện thành tích.

### ***3.2.4. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá***

Để phát huy hiệu quả của công tác đánh giá thành tích trong Công ty, cần xác định rõ trách nhiệm từng bộ phận: Hội đồng đánh giá chỉ đạo công tác đánh giá về mặt qui chế chung, chính sách áp dụng kết quả đánh giá; phòng tổ chức lao động tại các đơn vị trực thuộc chịu trách nhiệm thiết kế các chương trình biểu mẫu đánh giá phù hợp và kiểm tra công tác đánh giá thành tích nhân viên của các bộ phận của đơn vị.

Theo kết quả điều tra đối tượng được nhân viên tại công ty lựa chọn để đánh giá thành tích là cấp trên trực tiếp.

Cấp quản trị trực tiếp là đối tượng trực tiếp thực hiện đánh giá thành tích nhân viên. Công ty cần có chính sách phân rõ quyền hạn, trách nhiệm cũng như qui định về đào tạo công tác đánh giá thành tích nhân viên cho đối tượng này, để tránh những lỗi đánh giá còn tồn tại như bình quân chủ nghĩa, theo cảm tình cá nhân.

### ***3.2.5. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích nhân viên***

Căn cứ vào mục tiêu của công tác đánh giá của Công ty và các loại tiêu chí đánh giá được đề xuất sử dụng, tác giả đề xuất cần sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp để có thể phát huy được hiệu quả của hệ thống đánh giá.

- Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả công việc.

- Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá thái độ, kỷ luật lao động.

- Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc

### ***3.2.6. Kinh phí cho đánh giá thành tích nhân viên***

Công tác đánh giá thành tích nhân viên từ trước đến nay đã được công ty thực hiện nhưng còn mơ hồ và chưa có căn cứ cũng như cơ sở vững chắc. Từ thực tế đó, để xây dựng được chương trình về công tác đánh giá thành tích nhân viên trong công ty, phù hợp với thực tế và quy mô công ty, phản ánh đúng hiệu quả làm việc của nhân viên trong công ty và làm căn cứ cho các quyết định của lãnh đạo công ty thì công ty cần phải tiến hành các yêu cầu sau.

- Lên kế hoạch và kinh phí cho việc đào tạo, huấn luyện cán bộ làm công tác đánh giá thành tích nhân viên trong công ty.

- Cấp kinh phí cho việc khảo sát, thiết kế, xây dựng tiến trình đánh giá thành tích nhân viên tại công ty.

- Cấp kinh phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty theo tiến trình đã được xây dựng

### ***3.2.7. Các giải pháp hỗ trợ hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên***

Trên cơ sở kết hợp các phương pháp đánh giá, tác giả đề xuất tổ chức công tác đánh giá, tiến trình đánh giá thành tích được thực hiện bao gồm các nội dung: xác định trách nhiệm của các bộ phận liên quan, đào tạo cán bộ thực hiện đánh giá, cải thiện văn hóa doanh nghiệp, xây dựng các chuẩn mực đạo đức, phân tiến trình thành các giai đoạn

## **KẾT LUẬN**

Đầu tư vào nguồn nhân lực là một đầu tư mang tính chiến lược và lâu dài, nó ảnh hưởng rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay.

Đánh giá thành tích nhân viên là một vấn đề mà các doanh nghiệp cần quan tâm trong bối cảnh nguồn nhân lực đã trở thành nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp.

Để đối mặt với những thay đổi trong tổ chức sản xuất kinh doanh của ngành xây dựng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về sản phẩm xây dựng, để đứng vững trước những thách thức khi gia nhập thị trường xây dựng cạnh tranh, các Công ty xây dựng trong đó có Công ty cổ phần Đăng Hải - Đà Nẵng phải coi trọng vấn đề nguồn nhân lực thông qua công tác đánh giá thành tích nhân viên để có cơ sở kết nối những hoạt động nguồn nhân lực với thành tích nhân viên nhằm tạo động lực và sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp, đào tạo và phát triển nhân viên phù hợp với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp trong thời kỳ mới.