

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

HUỲNH VĂN ĐẶNG

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ
THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY
CỔ PHẦN VINATEX 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: **TS. ĐÀO HỮU HÒA**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: GS.TS. Nguyễn Hoàng Việt

Luận văn sẽ 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 15 tháng 01 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. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Nhân viên của công ty này bỏ việc để qua công ty khác làm việc, vì ở đó có môi trường làm việc tốt hơn, được đối xử tốt hơn và nhất là có được tiền lương cao và cơ hội thăng chức. Ngược lại những người không rời bỏ công ty thì làm việc cầm chừng, thụ động, năng suất lao động thấp. Trước những thách thức như vậy đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần phải đầu tư thích đáng vào việc quản lý nguồn nhân lực, nhằm giữ được những nhân viên có kỹ năng tay nghề cao, có kiến thức và chủ động sáng tạo trong công việc, đồng thời giảm thiểu đến mức thấp nhất những chi phí do nhân viên bỏ việc và làm việc kém hiệu quả gây ra. Như vậy quản lý con người đóng vai trò quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây thì việc đánh giá thành tích công tác của nhân viên càng trở nên cấp thiết. Thực tế cho thấy, trong công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại công ty còn nhiều điều bất cập cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân để tìm ra hướng đi phù hợp và để công ty ngày càng phát triển hơn. Được sự đồng ý của giảng viên hướng dẫn TS. Đào Hữu Hòa và của đơn vị thực tập nên tôi chọn đề tài “**Hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng**” với hy vọng góp phần nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu này tập trung vào 3 mục tiêu chính

- Hoàn thiện cơ sở lý luận về hệ thống đánh giá thành tích nhân viên trong các công ty dệt may Việt Nam.

- Làm rõ thực trạng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Vinatex Đà Nẵng; chỉ ra các mặt tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của nó trong công tác này tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

- Xây dựng hệ thống qui trình, thủ tục và chính sách trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng đảm bảo việc đánh giá thành tích nhân viên toàn diện, khách quan và hợp lý.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài:

- Nghiên cứu tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng
- Thông tin, dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2008 đến 2010.

4. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

Cách tiếp cận nghiên cứu: Đề tài sử dụng phương pháp tiếp cận “duy vật biện chứng”; “duy vật lịch sử” và tiếp cận hệ thống.

Phương pháp nghiên cứu: Sử dụng các phương pháp thống kê, phương pháp điều tra xã hội học; phương pháp chuyên gia, phương pháp mô hình hóa, phương pháp ma trận.

5. Những đóng góp của đề tài

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong các công ty dệt may Việt Nam.

- Đánh giá đúng thực trạng; phân tích những mặt được và tồn tại trong hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

- Xây dựng hệ thống qui trình, thủ tục và chính sách trong đánh giá thành tích nhân viên và đề xuất giải pháp phù hợp với hoàn cảnh tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng.

6. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận nội dung của luận văn gồm có 3 chương:

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

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

Chương 3: Hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng

Chương 1

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

1.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Khái niệm nhân viên và đánh giá thành tích nhân viên

a. Nhân viên:

Người cụ thể đảm nhận một chức vụ hay vị trí công tác nào đó trong tổ chức của một doanh nghiệp. [10]

b. Đánh giá thành tích nhân viên

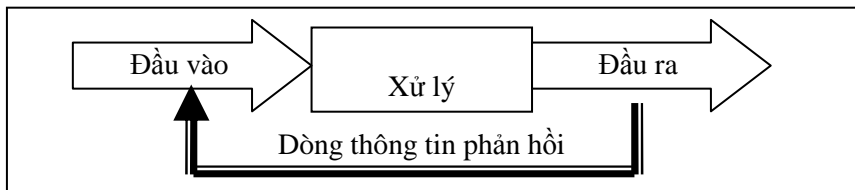
“Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn”. [11, tr.161]

1.1.2. Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.1.2.1. Khái niệm hệ thống

Hệ thống là một tập hợp có tổ chức gồm nhiều phần tử có các mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau và cùng hoạt động hướng tới một mục tiêu chung.

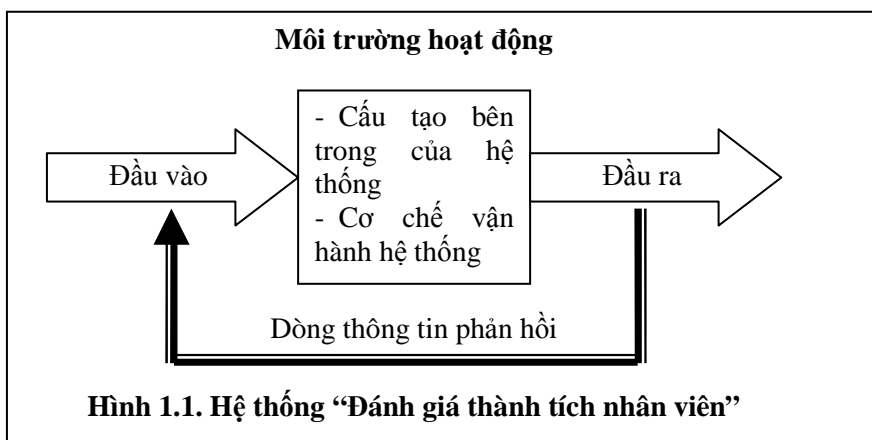
Hệ thống chấp thuận các đầu vào, biến đổi có tổ chức để tạo kết quả đầu ra nhất định.



1.1.2.2. *Quan điểm tiếp cận hệ thống trong nghiên cứu*

1.1.2.3. *Khái niệm hệ thống đánh giá thành tích nhân viên*

Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên là hệ thống đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức.



1.1.2.4. *Đặc điểm của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên:*

Động, phức tạp, bị điều khiển, tự điều chỉnh...

1.1.3. Các lỗi thường gặp trong đánh giá:

Lỗi bao dung; lỗi nghiêm khắc; lỗi xu hướng trung tâm; lỗi vàng hào quang.

1.2. NỘI DUNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Môi trường hoạt động đánh giá thành tích

1.2.1.1. *Các yếu tố môi trường bên ngoài:* Tập hợp tất cả các yếu tố, phân hệ bên ngoài có ảnh hưởng tác động đến hoạt động đánh

giá thành tích. Môi trường bên ngoài thường bao gồm: *Chính trị; Pháp luật; Văn hóa – xã hội ; Kinh tế*

1.2.1.2. Các yếu tố môi trường bên trong: Tập hợp tất cả các bộ phận, quá trình tồn tại trong doanh nghiệp nhưng không thuộc hệ thống đánh giá thành tích, nhưng có ảnh hưởng tác động đến hệ thống này. Môi trường này thường bao gồm: *Thái độ người lãnh đạo; Văn hóa doanh nghiệp; Công đoàn và các đoàn thể; Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp...*

1.2.2. Đầu vào của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.2.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

a. Mục tiêu hành chính: *Làm cơ sở xác định lương, thưởng và các quyết định nhân sự nội bộ khác; Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực...*

b. Mục tiêu phát triển nhân viên: *Củng cố và duy trì thành tích của nhân viên; Cải thiện thành tích; Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp; Xác định nhu cầu đào tạo...*

1.2.2.2. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên:

- *Các tố chất, đặc điểm*
- *Các hành vi*
- *Kết quả thực hiện công việc*
- *Năng lực*

1.2.2.3. Đối tượng đánh giá thành tích: Người lao động trong doanh nghiệp

1.2.2.4. Phương pháp đánh giá sự hoàn thành công tác: Tương đối; tuyệt đối.

1.2.2.5. Thời điểm và thời hạn đánh giá thành tích: Thường kỳ; đột xuất

1.2.2.6. Thông tin về kết quả thực hiện công việc của nhân viên

1.2.2.7. Các đầu vào vật chất phục vụ cho việc đánh giá

1.2.3. Cấu trúc hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.2.3.1. Cấu tạo hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

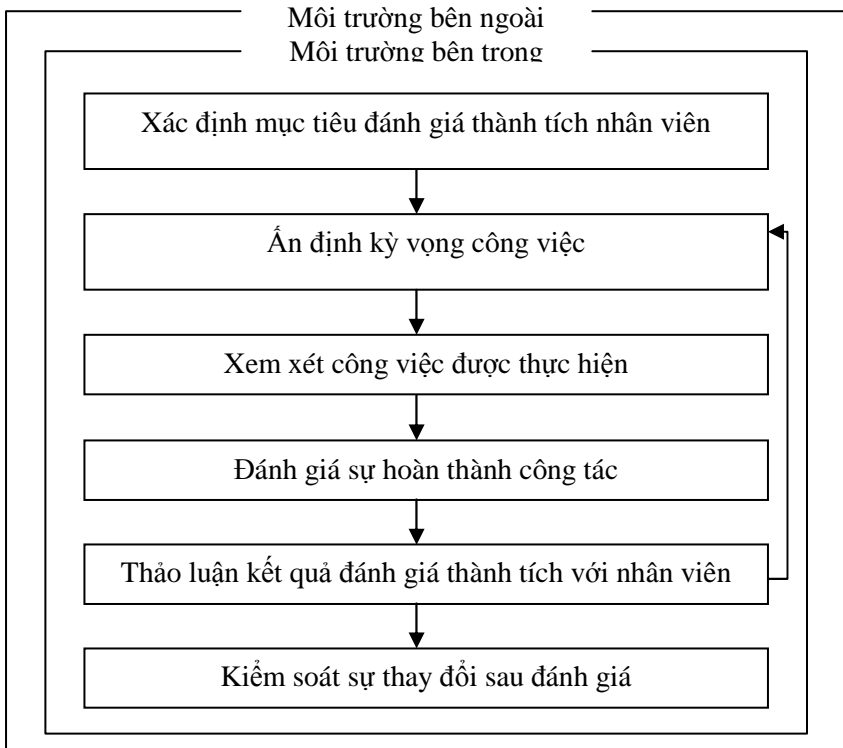
a. Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá: Ban Giám Đốc, đại diện các phòng ban, các bộ phận, công đoàn, đoàn thanh niên, khách hàng, nhân viên... có thể mời thêm một số chuyên gia có kinh nghiệm trong việc đánh giá thành tích nhân viên.

b. Cách thức tổ chức hoạt động đánh giá

1.2.3.2. Cơ chế vận hành của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

a. Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

Các doanh nghiệp thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá theo tiến trình sau đây:



b. Quy trình tổ chức đánh giá

Việc đánh giá cũng có một quy trình nhất định giống như các quá trình khác trong doanh nghiệp và thông thường bao gồm các bước.

c. Thủ tục đánh giá thành tích nhân viên

e. Chủ thể tham gia đánh giá

1.2.4. ĐÀU RA CỦA HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.4.1. Thông tin về kết quả đánh giá thành tích

Kết quả đánh giá cuối cùng sau khi được tổng hợp sẽ được gửi tới các bộ phận chức năng liên quan cần sử dụng thông tin; phản hồi cho nhân viên...

1.2.4.2. Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích

Bao gồm:

- Bản đề nghị thành tích hàng tháng
- Biên bản mô tả những thông tin về những điểm mạnh và điểm yếu trong thực hiện công việc
- Biên bản tổng hợp, xếp loại kết quả đánh giá của hội đồng đánh giá (biểu mẫu đánh giá, bản kết quả thành tích,...)

1.3. MỐI QUAN HỆ GIỮA HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN VỚI CÁC HỆ THỐNG KHÁC TRONG DOANH NGHIỆP

1.3.1. Quan hệ với hệ thống lương bổng đãi ngộ

1.3.2. Quan hệ với hệ thống tuyển dụng nhân viên

1.3.3. Quan hệ với hệ thống đào tạo và phát triển

1.3.4. Quan hệ với hệ thống bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

1.3.5. Quan hệ với hệ thống khen thưởng, kỷ luật

Chương 2

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty

2.1.4. Đặc điểm nguồn lực của công ty

2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty qua các năm

2.2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY

2.2.1. Thực trạng về môi trường hoạt động của hệ thống đánh giá thành tích

2.2.1.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài Công ty

- Hệ thống pháp luật

- Các chính sách đối mới của Đảng và Nhà nước

2.2.1.2. Các yếu tố môi trường bên trong Công ty

- Văn hóa công ty ảnh hưởng đến chính sách đánh giá thành tích, đến quan điểm của nhà quản trị và của nhân viên trong công ty về đánh giá thành tích nhân viên.

- Vai trò của các đoàn thể đối với vấn đề thành tích nhân viên đối với một doanh nghiệp như Công ty Vinatex Đà Nẵng có ảnh hưởng rất đáng kể.

2.2.2. Thực trạng đảm bảo đầu vào của hệ thống đánh giá

2.2.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

Hiện nay, công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Vinatex Đà Nẵng được xác định gồm hai mục tiêu chính:

- Đánh giá thành tích làm cơ sở để trả lương nhân viên

- Đánh giá thành tích để ra các quyết định khen thưởng

2.2.2.2. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

a. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích đối với nhân viên lao động gián tiếp tại công ty cổ phần Vinatex 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 2 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, có thể bị giảm trừ lương hoặc sa thải.

➤ 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 2 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 ít việc hoàn thành trễ so với thời hạn yêu cầu từ 1 đến 2 ngày: xếp loại khá nhưng vẫn bị nhắc nhở

- 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

- Hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao nhưng có việc chưa thực sự đạt yêu cầu: xếp loại khá

- Trong các nhiệm vụ được giao có 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

b. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích đối với nhân viên lao động trực tiếp tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng

Công ty Cổ phần Vinatex 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 A | Điểm loại B | Điểm loại 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 giấc bắt đầu làm việc, nghỉ ngơi trong giờ và giờ giấc ra về và giờ giấc 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 (trừ những ngày nghỉ theo quy định) 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
- + Số lượng sản phẩm làm ra rất cao, thường xuyên vượt mức tiêu chuẩn đề ra.

- 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

+ 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

+ Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn hoặc xấp xỉ với mức tiêu chuẩn đề ra.

- 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

+ 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.

+ Số lượng sản phẩm không đạt mức tiêu chuẩn đề ra, không có khả năng tăng năng suất.

2.2.2.3. Đối tượng đánh giá thành tích

Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Vinatex Đà Nẵng được chia làm hai nhóm: nhân viên lao động trực tiếp và nhân viên lao động gián tiếp. Chưa phân chia đối tượng đánh giá theo các chức danh công việc trên cơ sở công việc và vị trí công tác đảm nhận.

2.2.2.4. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Đối với mục tiêu đánh giá thành tích để trả lương, khen thưởng tại công ty, phương pháp sử dụng là cá nhân tự đánh giá và đồng nghiệp bỏ phiếu để đánh giá. Sau đó cấp trên trực tiếp đánh giá và xếp loại.

2.2.2.5. Thời điểm và thời hạn đánh giá thành tích

2.2.3. Thực trạng về cấu trúc hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

2.2.3.1. Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá

Các bộ phận tham gia đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Vinatex Đà Nẵng là các cán bộ quản lý, cán bộ quản trị trực tiếp tại công ty như giám đốc, trưởng phòng, ban, phân xưởng, chi nhánh, đội. Người đánh giá này chưa được phổ biến cũng như hướng dẫn về hệ thống đánh giá của công ty.

2.2.3.2. Chủ thể tham gia đánh giá thành tích

Tại công ty cổ phần Vinatex Đà Nẵng, việc đánh giá 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.

2.2.3.3. Quy trình tổ chức đánh giá

Quy trình đánh giá không đầy đủ dẫn đến đánh giá thành tích không phát huy được điểm mạnh, khắc phục tồn tại nhằm phát triển nhân viên cũng như hữu ích đối với những mục tiêu đánh giá khác.

2.2.4. Thực trạng đầu ra của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

2.2.4.1. Thực trạng thông tin đầu ra về kết quả đánh giá

Thông tin đầu ra chỉ đơn thuần là kết quả thành tích của từng cá nhân, kết quả này chưa thực sự được công ty sử dụng có hiệu quả.

Thông tin về kết quả của việc đánh giá thành tích chưa được dùng để xây dựng các chương trình đào tạo hay phát triển nhân viên cho phù hợp với nhu cầu thực tế.

2.2.4.2. Thực trạng hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích

Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích chưa đầy đủ, chỉ biết được thông tin về kết quả thành tích thông qua bản đề nghị thành tích, còn lại những thông tin khác không được ghi chép.

2.2.4.3. Thực trạng thông tin phản hồi về đánh giá thành tích

Kết quả đánh giá thành tích nhân viên hàng tháng rất ít hoặc không được phản hồi và thảo luận với nhân viên.

2.3. NHỮNG THÀNH CÔNG, HẠN CHẾ VÀ NGUYÊN NHÂN KÌM HẪM SỰ PHÁT HUY TÁC DỤNG CỦA HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

2.3.1. Những thành công

- Xây dựng được hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên làm cơ sở cho nhân viên và các phòng ban có thể chủ động trong việc thi đua hoàn thành nhiệm vụ, dễ dàng trong việc theo dõi, giám sát, trong đánh giá và tự đánh giá.

- Việc đánh giá đi từ sự tự giác nhân viên, đến tập thể đồng nghiệp đánh giá và Trưởng đơn vị giám sát đánh giá.

- Nhờ vào các thông tin, dữ liệu có được thông qua việc đánh giá mà lãnh đạo công ty biết được những mặt tiêu cực, cũng như mặt tích cực của các nhân viên từ đó họ sẽ hoạch định các chính sách nhân sự dễ dàng hơn và chính xác hơn.

- Kết quả đánh giá thành tích công tác của nhân viên là cơ sở để lãnh đạo công ty xem xét động viên, khen thưởng hay kỷ luật, là căn cứ tính toán trả lương cho nhân viên một cách công bằng và khách quan.

2.3.2. Những hạn chế

- Mặc dù có đánh giá thành tích nhân viên, nhưng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên của công ty còn rời rạc chưa thực sự là một hệ thống đánh giá thành tích nhân viên đúng mực.

- Mục tiêu đánh giá chỉ chú trọng đến lương thưởng, nhưng kết quả đánh giá bình quân chủ nghĩa, hình thức. Công tác đánh giá không đáp ứng được các yêu cầu hỗ trợ lẫn nhau của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

- Công ty sử dụng phương pháp nhân viên tự đánh giá thành tích của mình để bình xét lao động giỏi, thường hay nêu về các mặt tốt của mình và nêu một cách chung chung, chưa nêu rõ những gì mình chưa tốt, hay né tránh trong việc tự đánh giá không tốt về mình. Do đó, chưa tìm ra được nguyên nhân của những nhân viên không hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Kết quả đánh giá chỉ áp dụng để phân phối lương là chủ yếu, chưa xây dựng các chính sách khen thưởng, xử phạt kèm theo, chưa lập ra các chương trình đào tạo và phát triển sau khi đánh giá.

- Đánh giá thành tích nhân viên trực tiếp theo các mức độ A, B, C chưa thực sự đánh giá đúng hiệu suất công việc của từng người.

2.3.3. Nguyên nhân của các hạn chế

- Nguyên nhân khách quan từ thực tế, đánh giá thành tích công tác của nhân viên là một việc khó khăn và phức tạp đối với bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào.

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa được các cấp quản trị chú trọng, chưa được nhận thức đầy đủ về vai trò đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực của công ty.

- Xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại; cũng như đặc trưng hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức sản xuất quy mô lớn khá phức tạp; văn hóa công ty chú trọng đến thành tích tập thể và tổ chức công đoàn quan tâm đến thâm niên, kinh nghiệm của người lao động hơn là thành tích, ít nhiều ảnh hưởng đến công tác xây dựng và áp dụng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên.

Chương 3

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINATEX ĐÀ NẴNG

3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY VINATEX ĐÀ NẴNG

3.1.1. Xu hướng thay đổi của môi trường

Thứ nhất, do sự phát triển của nền kinh tế tri thức,

Thứ hai, do sự bùng nổ của công nghệ thông tin,

3.1.2. Chiến lược và mục tiêu của công ty Vinatex Đà Nẵng từ 2011 – 2015

3.1.3. Yêu cầu về nguồn nhân lực của công ty Vinatex Đà Nẵng thời gian đến

3.1.4. Quan điểm và phương hướng đánh giá thành tích nhân viên

3.2. HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY VINATEX ĐÀ NẴNG

3.2.1. Hoàn thiện môi trường hoạt động đánh giá thành tích

Doanh nghiệp khó có thể thay đổi được môi trường bên ngoài mà chỉ có thể làm cho thích hợp với nó trong mọi hoạt động quản trị. Vì vậy doanh nghiệp chỉ có thể hoàn thiện các yếu tố của môi trường bên trong hệ thống đánh giá thành tích.

Hoàn thiện các yếu tố của môi trường bên trong:

- Thay đổi thái độ người lãnh đạo

Để việc đánh giá thành tích nhân viên hiệu quả, yếu tố đầu tiên và mang tính quyết định, đó chính là nhận thức đúng đắn về việc đánh giá thành tích nhân viên từ phía lãnh đạo.

- Văn hóa doanh nghiệp

Đánh giá thành tích nhân viên nên kết hợp cân đối giữa trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm tập thể, giữa thành tích cá nhân và thành tích tập thể. Không nên quá chú trọng thành tích cá nhân hơn hay thành tích tập thể hơn.

- Vai trò của các đoàn thể

Đánh giá thành tích nhân viên để căn cứ trả lương và thưởng không chỉ dựa vào thâm niên nghề nghiệp mà cần phải dựa vào đóng góp của cá nhân. Không nên quá chú trọng vào thâm niên nghề nghiệp mà quên đi thành tích cá nhân.

3.2.2. Hoàn thiện đầu vào của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

3.2.2.1. Hoàn thiện mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích ngoài mục tiêu chỉ để phục vụ cho việc trả lương, khen thưởng, thì công ty cần phải chú trọng đề cập đến mục tiêu phục vụ đào tạo và phát triển nhân viên, cải thiện thành tích nhân viên.

3.2.2.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Phạm vi hoàn thiện

Đề tài chỉ hoàn thiện hệ thống các tiêu chuẩn và cách thức đánh giá thành tích đối với **đối tượng lao động gián tiếp** của công ty Vinatex Đà Nẵng.

*** Hệ thống tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên tại công ty**

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:

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

I. Chấp hành kỷ luật, nội quy làm việc

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

2. Tiến độ hoàn thành công việc

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

3. Sự am hiểu về chuyên môn:

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá và cấp trên trực tiếp đánh giá

4. Khối lượng công việc hoàn thành:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

5. Chất lượng thực hiện công việc:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

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

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

Chủ thể đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

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

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

3. Quản lý nhân viên trong công ty:

Chủ thể đánh giá: cấp dưới đánh giá

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

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá

5. Khả năng ra quyết định:

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá và cấp trên đánh giá

❖ Thứ ba là, xây dựng tiêu chuẩn riêng cho giám đốc

1. Lập kế hoạch hoạt động cho công ty:

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá và cấp trên đánh giá

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

Chủ thể 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:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và cấp dưới đánh giá

2. Khả năng giao tiếp với đối tác:

Chủ thể 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

Chủ thể đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

2. Lập kế hoạch cho hoạt động của phòng:

Chủ thể đánh giá: cấp dưới đánh giá và tự đánh giá

3. Quản lý nhân viên trong phòng:

Chủ thể 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 của công ty**

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

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

2. Khả năng hoạch định nhu cầu vật liệu:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

❖ **Thứ bảy là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với trưởng, phó phòng kỹ thuật công nghệ của công ty**

1. Khả năng quản lý chất lượng sản phẩm:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và cấp dưới đánh giá

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

Chủ thể 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 của công ty**

1. Khả năng quản lý việc lưu trữ và sắp xếp dữ liệu:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và cấp dưới đánh giá

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

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và cấp dưới đánh giá

❖ **Thứ chín, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với kế toán trưởng công ty**

1. Lập kế hoạch tài chính cho Công ty:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

2. Sự cẩn thận trong công tác kế toán:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

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

Chủ thể 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:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và đồng nghiệp đánh giá

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

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và đồng nghiệp đánh giá

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

1. Thái độ đối với khách hàng:

Chủ thể đánh giá: đồng nghiệp đánh giá và cấp trên đánh giá

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

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

3. Doanh thu hàng bán được trong kỳ:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

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

1. Sự cẩn thận trong công tác kế toán:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

2. Khả năng lập các bảng dự toán:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

3. Khả năng phân tích tài chính:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

❖ **Mười ba là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kỹ thuật công nghệ của công ty**

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

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

2. Khả năng thiết kế mẫu mã sản phẩm:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

❖ **Mười bốn là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên tổ chức hành chính của công ty**

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

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và đồng nghiệp đánh giá

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

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá

3.2.2.3. Hoàn thiện chu kỳ đánh giá thành tích

Theo kết quả điều tra phỏng vấn CBCNV tại Công ty số phiếu đề nghị định kỳ đánh giá thành tích nên thực hiện theo quy.

3.2.3. Hoàn thiện cấu trúc hệ thống đánh giá thành tích

3.2.3.1. Hoàn thiện cấu tạo hệ thống đánh giá thành tích

a. Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá

Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại công ty phải là ban giám đốc, trưởng phòng, ban, đại diện công đoàn, đoàn thanh niên, khách hàng, nhân viên... và mời thêm một số chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực đánh giá thành tích.

b. Cách thức đánh giá thành tích nhân viên

Cách thức đánh giá gồm hai nội dung chính: xác định được quy trình đánh giá thành tích và xác định được người thực hiện đánh giá một cách hiệu quả.

3.2.3.2. Hoàn thiện cơ chế vận hành hệ thống đánh giá thành tích

a. Quy trình đánh giá có thể tiến hành như sau:

Bước 1; Bước 2; Bước 3; Bước 4; Bước 5

b. Chủ thể đánh giá thành tích

Theo kết quả điều tra nhiều đối tượng được CBCNV Công ty lựa chọn để đánh giá thành tích. Trong đó trách nhiệm đánh giá được lựa chọn chủ yếu là cấp trên trực tiếp đánh giá. Tuy nhiên, để hỗ trợ cho cấp trên trong việc thu thập thông tin đánh giá Công ty cần sử dụng các đối tượng thực hiện đánh giá khác nhau.

3.2.4. Hoàn thiện đầu ra của hệ thống đánh giá thành tích

3.2.4.1. Thông tin về kết quả đánh giá thành tích

Thông tin đầu ra về kết quả đánh giá thành tích nhân viên không chỉ đơn thuần là kết quả thành tích của từng cá nhân mà phải được ghi chép đầy đủ vào bản tổng hợp đánh giá thành tích bao gồm các thông tin về: kết quả thành tích, điểm mạnh, điểm yếu trong thực

hiện công việc cũng như nêu rõ thành tích tương lai đã được thỏa thuận trong kỳ trước.

3.2.4.2. Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích

Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích phải đầy đủ các loại biên bản, biểu mẫu: bản đề nghị thành tích của bộ phận, bản tổng hợp đánh giá thành tích, biểu mẫu đánh giá, phiếu đánh giá. Qua đánh giá thực tế cho thấy hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích tại công ty chưa đầy đủ, còn thiếu nhiều biên bản, mẫu phiếu. Ở đây chúng ta hoàn thiện thêm một số mẫu phiếu đánh giá như sau: *(kèm theo ở phần phụ lục)*

3.2.4.3. Hoàn thiện hệ thống thông tin phản hồi

- Xây dựng hệ thống phản hồi từ bên ngoài:

+ Từ các cấp trên gián tiếp

+ Từ cấp trên trực tiếp

+ Từ đồng nghiệp

3.2.4.4. Tránh các lỗi thường hay xảy ra trong quá trình đánh giá và đề nghị một số biện pháp khắc phục

3.3. HOÀN THIỆN CÁC CHÍNH SÁCH

3.3.1. Chính sách trả lương, khen thưởng

3.3.2. Chính sách xử phạt

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

3.4. CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ KHÁC

KẾT LUẬN

Đề tài **“Hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vinatex Đà Nẵng”** đã phân tích những mặt tích cực của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của công ty, đồng thời chỉ ra những hạn chế của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên. Trên cơ sở đó hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên, tạo điều kiện cho công ty đánh giá đúng người, đúng việc, đồng thời xây dựng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng, xử phạt, đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển hợp lý, tạo động lực cho nhân viên tham gia tích cực vào việc tạo ra giá trị cho công ty.

Để hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên đạt kết quả tốt còn phụ thuộc rất nhiều vào việc áp dụng và kiểm tra, điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế của công ty.

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp giúp tác giả hoàn thiện hơn trong công tác nghiên cứu của mình.

Tác giả xin chân thành cảm ơn quý thầy cô của Đại học Đà Nẵng và Đại học Kinh tế Đà Nẵng, các đồng nghiệp và lãnh đạo Công ty Vinatex Đà Nẵng đã giúp đỡ trong quá trình nghiên cứu học tập, đặc biệt là thầy: Tiến sĩ Đào Hữu Hòa đã tận tình chỉ dẫn cho tác giả trong suốt thời gian nghiên cứu hoàn thành luận văn này.