



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

BÙI LÂM SƠN

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP KON TUM

TÓT TÁT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60.34.01.02

Đà Nẵng - Năm 2019

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Lê Văn Huy

Phản biện 1. TS. NGUYỄN XUÂN LẤN

Phản biện 2: PGS.TS ĐỖ NGỌC MỸ

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 3 năm 2019

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

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động qua lại với nhau. Trong đó, con người đóng vai trò quan trọng nhất trong tất cả các hoạt động của tổ chức. Là yếu tố quyết định cho sự thành công của các tổ chức và là một trong các hình thức cơ bản để tạo ra năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên vấn đề đặt ra là: Làm sao để phát huy hiệu quả nguồn lực này? Một trong những câu trả lời quan trọng cần phải được giải đáp là đánh giá thành tích nhân viên của mình như thế nào để giúp cho họ trở thành nguồn lực cơ bản, điều ngày cực kỳ khó khăn, phức tạp.

Do vậy, để đánh giá đúng thực trạng của đội ngũ CBCNV của Công ty CPTMTH Kon Tum, đưa ra những giải pháp hữu hiệu, tạo đột phá trong công việc tác giả chọn chủ đề nghiên cứu: ***“Đánh giá thành tích nhân viên tại công ty CP Thương mại tổng hợp Kon Tum”*** làm đề tài nghiên cứu luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

+ Hệ thống lý luận và thực tiễn về đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp.

+ Đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum

+ Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu :

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu tập trung khảo sát và lấy mẫu các đối tượng liên quan trong việc đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum.

- Phạm vi thời gian: đề tài nghiên cứu dựa trên các dữ liệu và thông tin thu thập được về việc đánh giá thành tích nhân viên từ năm 2015 đến năm 2017 và chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty CPTMTH Kon Tum đến năm 2020.

Đối tượng nghiên cứu :

- Đề tài tập trung nghiên cứu, đánh giá thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum.

- Đối tượng khảo sát: đội ngũ nhân viên đang trực tiếp làm việc tại Công ty CPTMTH Kon Tum.

4. Phương pháp nghiên cứu : Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu trên, tác giả sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp giữa lý luận và thực tiễn.

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc;

- Phương pháp điều tra, khảo sát, chuyên gia;

- Phương pháp phân tích, so sánh, khái quát hóa;

5. Ý nghĩa của đề tài :

Luận văn phân tích rõ một số cơ sở lý luận và thực tiễn về đánh giá thành tích nhân viên trong công ty. Đánh giá đúng thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum 3 năm qua. Trên cơ sở đó đề xuất mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum đến năm 2020.

Kết quả của luận văn được dùng làm tài liệu tham khảo cho công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum và các doanh nghiệp khác có điều kiện tương tự.

6. Bố cục của đề tài

- Phần mở đầu.
- Chương 1: Những vấn đề lý luận về đánh giá thành tích nhân viên.
- Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum.
- Chương 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty CPTMTH Kon Tum.

CHƯƠNG 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Tầm quan trọng của quản trị Nguồn nhân lực

Trọng tâm của Quản trị nguồn nhân lực (HRM) là giải quyết mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động trong quá trình thực hiện mục tiêu kinh doanh của tổ chức và giúp thỏa mãn các nhu cầu của người lao động

1.1.2. Chức năng của Quản trị Nguồn nhân lực

Tất cả các hoạt động của HRM đều nhằm thực hiện 4 chức năng chính đó là: Thu hút – Phát triển – Khen thưởng, động viên – Duy trì nguồn nhân lực của tổ chức

1.1.3. Tầm quan trọng của Đánh giá thành tích trong quản trị nguồn nhân lực

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

b. Sự nhất quán giữa hành vi công việc và giá trị tổ chức

1.2. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

1.2.1 Mục tiêu của đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích được sử dụng cho nhiều mục tiêu khác nhau:

- *Mục tiêu phát triển nhân viên:*

- *Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính*

1.2.2 Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

Các tiêu chuẩn thành tích được xác định từ thông tin phân tích công việc. Dựa vào thông tin này, các cấp độ thành tích từ mức thấp đến mức cao được xây dựng.

1.2.3. Thời gian đánh giá

Người tiến hành đánh giá phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. Thời gian đánh giá tùy thuộc nhiều vào tình huống và định hướng quản trị của từng tổ chức.

1.2.4. Phương pháp đánh giá

- a. Phân loại thành tích*
- b. Phân loại đánh giá*
- c. Các phương pháp đánh giá*

1.2.5. Đối tượng đánh giá

- a. Tự đánh giá*
- b. Cấp trên trực tiếp*
- c. Cấp dưới*
- d. Đồng nghiệp*
- e. Khách hàng đánh giá*
- f. Đánh giá 360^o*

1.2.6 Sử dụng kết quả sau đánh giá

- a. Phản hồi thông tin sau khi đánh giá*
- b. Sử dụng kết quả đánh giá*
- c. Đào tạo người đánh giá*
- d. Yêu cầu đối với cấp lãnh đạo*

1.2.7 Loại bỏ các lỗi đánh giá

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.3.1. Văn hóa doanh nghiệp

1.3.2. Trình độ của người đánh giá

1.3.3. Nhận thức, thái độ của cán bộ quản lý và nhân viên đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Đánh giá thành tích nhân viên sẽ cho phép xem xét kết quả thực hiện của người lao động đồng thời lên kế hoạch cho những hoạt động trong tương lai. Đây là một hệ thống động với những yếu tố quan trọng như: khả năng phát triển cá nhân, thiết lập những tiêu chuẩn thực hiện và xây dựng hệ thống phản hồi hiệu quả. Đây là hệ thống giành cho tất cả các cấp quản lý chứ không đơn thuần là hệ thống quản lý của phòng nhân sự, đồng thời hệ thống này cũng là một công cụ quan trọng trong việc tạo ra động lực phát triển của nhân viên

Phòng nhân sự trong quá trình triển khai đánh giá phải đảm bảo rằng nhà quản lý các cấp hiểu rõ mục tiêu, chiến lược kinh doanh của công ty và thông qua việc hoàn thành các chỉ tiêu cá nhân sẽ góp phần đạt được mục tiêu chung đó

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN
VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI
TỔNG HỢP KON TUM

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI
TỔNG HỢP KON TUM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

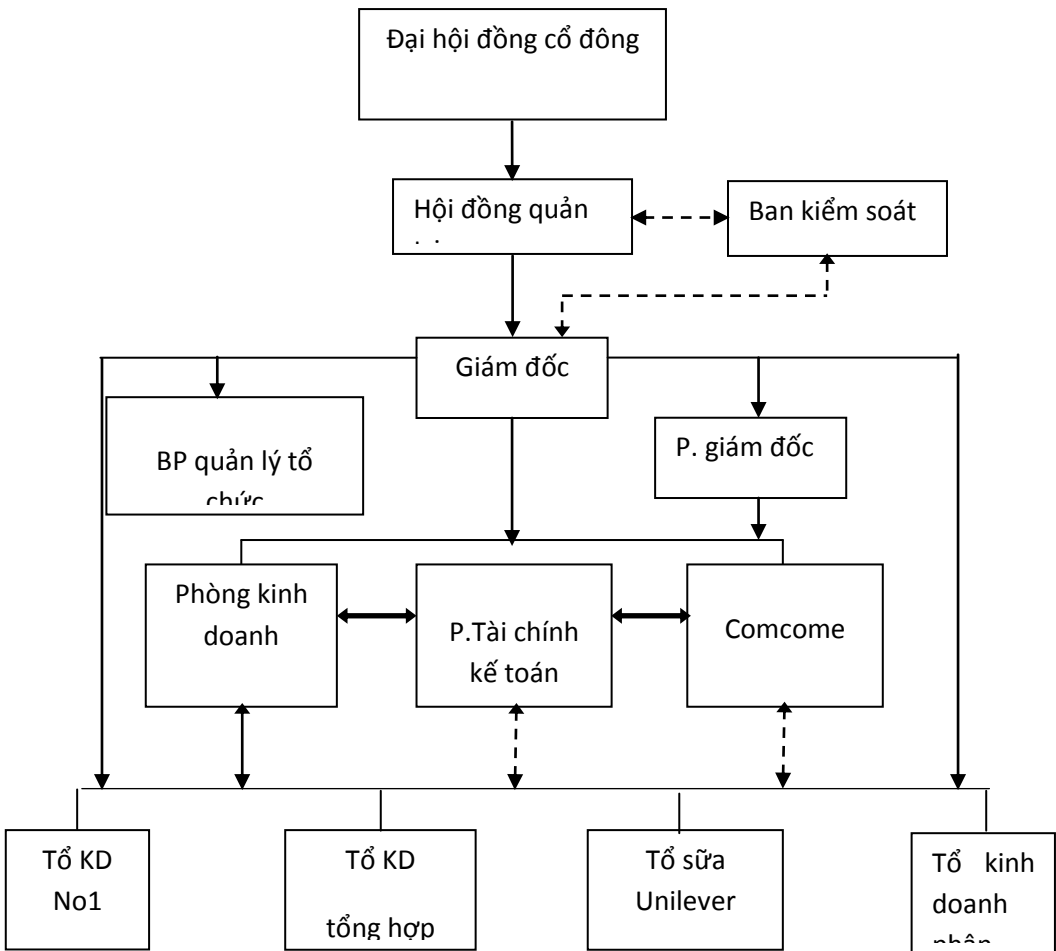
Công ty CPTMTH Kon Tum có tên giao dịch Kon Tum General Trading Joint - stock Company được thành lập trên cơ sở Cổ phần hóa doanh nghiệp Nhà nước (Công ty Thương mại Tổng hợp Kon Tum) theo Quyết định số 1482/QĐ-UBND ngày 22/12/2006 của Ủy ban Nhân dân Tỉnh Kon Tum.

Với truyền thống lâu đời là nhà phân phối chính thức và hàng đầu các sản phẩm như dầu ăn, bột ngọt, sữa, bia, rượu, nước giải khát, thuốc lá, phân bón, ... của các Công ty có uy tín như Công ty TNHH Unilever Quốc tế Việt Nam, Công ty CPHH Vedan Việt Nam, Tập đoàn Nước giải khát Number One, Công ty thuốc lá Sài Gòn, Công ty thuốc lá Khatoco, Công ty Dầu ăn Golden hope Nhà bè, Công ty CP Bột giặt Lix

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ, tầm nhìn, sứ mệnh của Công ty

Sứ mệnh cũng như mong ước của công ty là trở thành một phần quan trọng trong đời sống hàng ngày của quý khách hàng. Với mục tiêu phục vụ, đem đến sự tiện lợi và đáp ứng nhu cầu tiêu dùng của khách hàng, các cửa hàng được thiết kế và xây dựng với phong cách trẻ trung, hiện đại cùng với phương châm “Tiện lợi cho bạn” được đặt lên hàng đầu. Ngoài ra, các cửa hàng liên kết của công ty có mô hình Tập hóa mang đậm nét truyền thống trong văn hóa mua sắm và tiêu dùng của người Việt, nhằm phục vụ thói quen và sở thích đa dạng của quý khách hàng khi mua sắm.

2.1.3 Mô hình bộ máy quản lý tổ chức của Công ty



Chú thích:

————> : Quan hệ lãnh đạo.

← - - - - -> : Quan hệ chỉ đạo chuyên môn

————>< : Quan hệ tương hỗ chuyên môn

Hình 2.1. Mô hình bộ máy quản lý tổ chức của Công ty

*Nguồn: Số liệu từ Phòng Tổ chức Hành chính của Công ty
CPTMTH Kon Tum*

2.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực

a. Số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực

Bảng 2.1 Cơ cấu trình độ

Lực lượng lao động tại Công ty CPTMTH Kon Tum hiện nay có 142 người trong đó:

Nguồn: Số liệu từ Phòng Tổ chức Hành chính của Công ty

Năm	2013		2014		2015		2016		2017	
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
Thạc sỹ	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Đại học	7	7.10%	16	15.20%	18	13.70%	18	13.60%	19	13.60%
Cao đẳng	6	6.50%	13	12.10%	20	15.40%	18	13.40%	29	20.10%
Trung cấp	35	37.80%	34	31.80%	43	32.60%	55	41.00%	47	33.00%
Khác	45	48.60%	44	40.90%	50	38.30%	43	32.00%	47	33.30%
Tổng	92		107		131		135		142	

CPTMTH Kon Tum

Nhìn chung về trình độ lao động tại công ty, từ Đại học trở lên chỉ chiếm 13.6% năm 2017: trình độ dưới Đại học chiếm đến

86.3%. Đặc thù của Ngành trước đây chủ yếu tuyển dụng mới nhân viên, chỉ cần học Trung cấp, sơ cấp đã có thể đảm nhiệm được công việc.

Bảng 2.2 Cơ cấu theo độ tuổi

Năm	2013		2014		2015		2016		2017	
	Độ tuổi	Tỷ trọng	Tỷ trọng	Tỷ trọng	Tỷ trọng	Tỷ trọng	Tỷ trọng	Tỷ trọng	Tỷ trọng	Tỷ trọng
18-30	66	72.00%	83	78.00%	98	75.00%	100	74.00%	101	71.00%
31-40	15	16.00%	11	10.00%	20	15.00%	22	16.00%	23	16.00%
41-50	9	10.00%	9	8.00%	9	7.00%	9	7.00%	11	8.00%
>50	3	3.00%	4	4.00%	4	3.00%	4	3.00%	7	5.00%
Tổng	92		107		131		135		142	

Nguồn: Số liệu từ Phòng Tổ chức Hành chính của Công ty CPTMTH Kon Tum

Đối với độ tuổi của CNV tại công ty, lực lượng lao động trẻ dưới 30 rất lớn, chiếm 71%, Do đặc thù của công ty phần lớn là nhân viên bán hàng nên đa phần là trẻ tuổi. Từ năm 2013 đến năm 2017, CNV dưới 30 tuổi tăng dần theo quy mô công ty nhưng vẫn giữ tỷ lệ ổn định.

2.1.5. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty

Lĩnh vực kinh doanh chính: kinh doanh thương mại và dịch vụ

Đặc điểm sản phẩm, dịch vụ kinh doanh: bao gồm hàng hóa các loại như: Unilever, dầu Golden hope nhà bè, bột ngọt Vedan, bột giặt Lix, dòng sản phẩm nước ngọt Tân Hiệp Phát, bia Sài Gòn các loại, thuốc lá các loại, phân bón Lio Thái, phân đạm Phú Mỹ,

Đặc điểm hệ thống phân phối: Hệ thống phân phối gồm bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng thông qua chuỗi cửa hàng Comcome và kênh bán hàng lưu động cho các đại lý.

Chính sách bán hàng: Nhằm hướng tới phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn và chuyên nghiệp hơn, Công ty CPTMTH Kon Tum luôn hoàn thiện công tác bán hàng với các chính sách như:

- + Bán hàng đúng giá, đúng chất lượng, có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng

- + Đội ngũ bán hàng và vận chuyển luôn đảm bảo giao hàng đến khách hàng trong thời gian sớm nhất.

- + Cam kết đổi hàng nếu sản phẩm bị lỗi do sản xuất

- + Các chương trình khuyến mãi, hỗ trợ mua hàng, chiết khấu thanh toán luôn thông báo kịp thời đến khách hàng và thanh toán cho khách hàng đúng và đầy đủ.

2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

Qua Bảng 2.4, kết quả hoạt động kinh doanh của công ty tăng trưởng tốt, doanh thu bán hàng tăng qua từng năm. Năm 2017 doanh thu tăng 499.635 triệu đồng lên 575.213 triệu đồng, tức tăng 75.578 triệu đồng hay tăng 15,13%. Sự tăng doanh thu bán hàng này do công ty tăng giá vốn hàng bán. Lợi nhuận sau thuế của công ty tăng trưởng tốt hằng năm. Năm 2017 tăng so với 2016 là 788 triệu đồng hay tăng 39% so với năm 2016. Tuy nhiên mức tăng trưởng như vậy chưa đáp ứng kỳ vọng của chủ công ty, công ty mong muốn

đẩy mạnh hơn nữa hoạt động kinh doanh thông qua chất lượng làm việc của công nhân viên.

Bảng 2.3 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2013- 2017
ĐVT: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016	2017
1	Doanh thu bán hàng:	184,528	305,196	404,146	499,635	575,213
2	Giá vốn	178,289	292,912	391,837	483,407	554,685
3	Lãi gộp	6,239	12,284	12,309	16,228	20,528
4	DT tài chính	180	237	398	1,636	2,163
5	DT khác	799	1,488	2,395	2,205	6,978
6	Chi phí khác	100	138	314	135	4,384
7	Chi phí tài chính	999	2,551	1,875	5,834	6,930
8	CP bán hàng	2,700	5,281	6,694	7,609	11,199
9	CP Quản lý	2,094	3,260	3,651	3,850	4,255
10	LN trước thuế	1,325	2,779	2,568	2,641	2,901
11	Thuế TNDN	372	1,032	727	621	93
12	LN sau thuế	953	1,747	1,841	2,020	2,808

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CP THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP KON TUM

2.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích

Công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Công ty chủ yếu nhằm mục tiêu ban hành các quyết định hành chính, cụ thể là đánh giá thành tích làm cơ sở để trả lương, thưởng và đánh giá thành tích làm cơ sở để nâng ngạch, bậc lương. Chưa chú trọng đến mục tiêu phát triển nhân viên.

*** Đánh giá thành tích làm cơ sở để trả lương – thưởng**

Hàng tháng, Công ty thực hiện đánh giá thành tích nhân viên để xác định hệ số thành tích của từng nhân viên làm cơ sở cho việc trả lương, thưởng. Việc thực hiện lương chức danh (L_{cd}) và hệ số thành tích (K) là để tính mức độ đóng góp vào kết quả sản xuất kinh doanh của mỗi người lao động trong Công ty.

Công thức tính lương hàng tháng của Công ty: $L_{th} = L_{cd} \times K$

Trong đó: + L_{th} : là lương thực hiện hàng tháng của người lao động

+ L_{cd} : là lương chức danh của người lao động do Công ty quy định

+ K : Là hệ số thành tích

*** *Đánh giá thành tích làm cơ sở để nâng ngạch, bậc lương***

Dựa trên kết quả đánh giá, Công ty thực hiện chế độ nâng bậc lương cho nhân viên. Để được xét nâng bậc lương hàng năm người lao động cần phải đáp ứng các điều kiện của Công ty bao gồm: thường xuyên hoàn thành nhiệm vụ được giao về số lượng, doanh số bán hàng.

Thời gian xét lương: Là phải có thời gian giữ bậc lương có đủ 3 năm (36 tháng) trở lên đối với trình độ cao đẳng và đại học, 2 năm đối với trình độ trung cấp.

2.2.2. Về thực hiện phân tích công việc và xây dựng bản mô tả công việc

Công ty mới chỉ bước đầu xây dựng bản mô tả công việc, chưa thật sự quan tâm đúng mức đến công tác này nên hiệu quả chưa cao. Có các bản mô tả công việc khá chi tiết nhiệm vụ của nhân viên nhưng bên cạnh đó vẫn còn khá nhiều bản mô tả công việc mới chỉ dừng lại ở mức hình thức hóa bản chức năng, nhiệm vụ, của từng vị trí. Sau đây là kết quả điều tra ý kiến của nhân viên về tầm quan trọng của việc xây dựng bản mô tả công việc.

2.2.3. Tiêu chí đánh giá thành tích

Theo quy chế phân phối tiền lương của Công ty, thành tích nhân viên được chia thành ba mức: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, Hoàn thành nhiệm vụ và Chưa hoàn thành nhiệm vụ. Hệ số thành tích tương ứng với ba mức trên là 1,2; 1,0 và 0,7.

2.2.4. Phương pháp đánh giá thành tích

Để đánh giá thành tích nhân viên, các trưởng phòng, người quản lý trực tiếp thường sử dụng các phương pháp quan sát hành vi, phương pháp phê bình lưu giữ và phương pháp thang đo đồ họa để xem xét, xếp loại A, B, C và xác định hệ số thành tích mỗi tháng cho nhân viên. Ngoài ra, Công ty cũng đã sử dụng phương pháp báo cáo và biểu bình ý kiến để đánh giá thành tích cuối năm.

2.2.5. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

Tại Công ty, người thực hiện đánh giá thành tích bao gồm nhân viên tự đánh giá, cấp trên trực tiếp và giám đốc.

2.2.6. Thời điểm đánh giá thành tích

Với mục đích đánh giá thành tích để trả lương thưởng hàng tháng cho nhân viên là chủ yếu nên chu kỳ đánh giá của Công ty hiện nay quá ngắn, thực hiện theo hàng tháng. Đó là vào thời điểm cuối tháng.

2.2.7. Tiến trình đánh giá thành tích

Bước 1: Cuối tháng, nhân viên tự đánh giá theo mẫu báo cáo kết quả thực hiện công việc và tự xếp loại theo A, B, C dựa trên ba nội dung chủ yếu: mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chấp hành giờ giấc làm việc và chấp hành nội quy, quy định của Công ty. Bản tự đánh giá sẽ được chuyển đến cấp trên trực tiếp.

Bước 2: Cấp trên trực tiếp nhận xét và đánh giá, xếp loại theo các tiêu chí đã được thống nhất dựa vào việc theo dõi nhân viên, các

thông báo của phòng Tổ chức hành chính về việc vi phạm nội quy, quy định ngoài phạm vi quản lý của phòng ban và trên cơ sở tham khảo ý kiến tự đánh giá của nhân viên, đồng thời lấy ý kiến của các đồng nghiệp nếu thấy cần thiết. Ý kiến của cấp trên trực tiếp là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác là để tham khảo.

Bước 3: Nộp báo cáo về phòng Tổ chức hành chính. Phòng Tổ chức hành chính có nhiệm vụ tổng hợp những báo cáo đánh giá do các trưởng phòng khác thực hiện và báo cáo cho Ban giám đốc phê duyệt.

Bước 4: Ban giám đốc kiểm tra, phê duyệt kết quả dựa trên báo cáo của các trưởng phòng ban. Kết quả đánh giá sẽ được gửi về phòng Tổ chức hành chính.

Bước 5: Phòng Tổ chức hành chính tổng hợp kết quả và thông báo hệ số thành tích hàng tháng cho các đơn vị, phòng ban bằng văn bản.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY

2.3.1 Những ưu điểm đã đạt được

- Công ty đã quan tâm và tổ chức đánh giá định kỳ hàng tháng.
- Công ty áp dụng hình thức đánh giá đơn giản nên nhân viên dễ dàng nắm bắt và thực hiện mà không cần hướng dẫn cụ thể. Nó giúp Công ty tiết kiệm chi phí và thời gian dành cho công tác đánh giá.

- Cùng với đánh giá thành tích nhân viên, Công ty áp dụng hệ số thành tích trong tính lương và tính thưởng, do vậy đã khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Đánh giá có tác dụng duy trì nề nếp, kỷ luật, chấp hành đúng nội quy trong quá trình làm việc.

2.3.2 Những hạn chế còn tồn tại

- Mục tiêu đánh giá chủ yếu làm cơ sở để trả lương, thưởng định kỳ, chưa chú trọng đến mục tiêu phát triển nhân viên. Đánh giá còn mang tính bình quân cao, tập trung nhiều vào kết quả, chưa thể hiện được năng lực của nhân viên cũng như tạo động lực, kích thích nhân viên làm việc hiệu quả, sáng tạo.

- Công tác đánh giá còn mang tính hình thức, kết quả đánh giá chưa chính xác.

- Chưa có biểu mẫu thống nhất về đánh giá thành tích trong Công ty, đồng thời việc hướng dẫn cho nhân viên hiểu về mục đích và ý nghĩa của công tác đánh giá chưa được phổ biến và coi trọng. Đánh giá thành tích dựa trên việc xếp loại A, B, C chưa chính xác, công bằng, thường thì cấp quản lý được xếp loại A còn nhân viên thì được xếp loại B, C.

- Nhân viên chưa có tiếng nói trong đánh giá, Công ty chỉ đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của người lãnh đạo trực tiếp mà rất hiếm khi có các buổi trao đổi trực tiếp với nhân viên để giải quyết những khó khăn cũng như thắc mắc của nhân viên.

- Các tiêu chuẩn đánh giá còn chung chung, không nêu bật được tầm quan trọng của công việc và không khai thác được hết khả năng làm việc của nhân viên.

- Kết quả đánh giá hầu hết không được áp dụng vào các hoạt động quản trị nhân lực khác mà chỉ được đánh giá theo hình thức.

Công tác đánh giá thành tích nhân viên tuy được tiến hành đều đặn nhưng trên thực tế thì các cán bộ có trách nhiệm đánh giá chính thì làm việc sơ sài. Họ thực hiện công tác là chỉ để hoàn tất nhiệm vụ được giao và chỉ để có báo cáo xét duyệt.

Vì vậy, Công ty cần thực hiện tốt công tác đánh giá thành tích nhân viên để đánh giá được năng lực của nhân viên, để động viên, khuyến khích, tạo động lực làm việc, giúp nhân viên phát triển, phục vụ tốt cho việc đánh giá đào tạo nhân viên.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương trình bày tổng quan về công ty CPTMTH Kon Tum, về lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức, tình hình lao động, kết quả hoạt động kinh doanh một cách tổng quan. Bên cạnh đó là công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty. Các ưu điểm và hạn chế của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP KON TUM

3.1. CĂN CỨ ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP KON TUM

3.1.1. Mục Tiêu phát triển của công ty trong thời gian tới

với mục tiêu của đơn vị là giữ vững vị thế cạnh tranh trên địa bàn, ổn định kinh doanh với doanh thu năm sau luôn cao hơn năm trước, là đơn vị phân phối hàng tiêu dùng nằm trong tốp dẫn đầu của ngành thương mại trong tỉnh, để đạt được mục tiêu này nhằm đem lại hiệu quả kinh doanh với doanh thu đạt cao và hiệu quả trong các chính sách phát triển của đơn vị thì không thể thiếu được chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của đơn vị.

3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của công ty

Trong chuỗi phát triển nguồn nhân lực thì nhân tố then chốt nhất vẫn là việc đánh giá thành tích nhân viên, việc đánh giá thành tích nhân viên tốt cần có một hệ thống đánh giá phù hợp và vì thế việc phát triển nguồn nhân lực cần tiếp tục phát triển, để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển nguồn nhân lực đủ về số lượng, cao về trình độ và chất lượng đáp ứng nhu cầu thị trường.

Trên cơ sở đó đơn vị đã đề ra hai phương châm, đó là:

- Lấy phát triển nguồn nhân lực có trình độ và chất lượng cao làm khâu đột phá;
- Lấy việc làm chủ thị trường để mở rộng thị phần, xây dựng đơn vị phát triển ổn định.

Mục tiêu định hướng cơ bản về nguồn nhân lực trong “Chiến lược phát triển của Công ty” giai đoạn 2018 – 2020 Nguồn nhân lực đạt trình độ và chất lượng đáp ứng các yêu cầu quản lý, kinh doanh, và dịch vụ; ... vì thế Công ty CP thương mại tổng hợp Kon Tum cần có đội ngũ cán bộ đủ trình độ, năng lực thực hiện nhiệm vụ đưa đơn vị phát triển đi lên, chính vì vậy đơn vị cần thực hiện một số chính sách cụ thể như sau:

Làm tốt yếu tố đầu vào đó là chính sách tuyển dụng, đãi ngộ thu hút người tài, người có trình độ vào công tác trong đơn vị.

Xây dựng đội ngũ cán bộ có năng lực, có trách nhiệm cao và có tâm huyết yêu ngành, yêu nghề để đưa đơn vị ngày càng phát triển đi lên.

Có chính sách đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ của cơ quan nói chung và cán bộ có triển vọng nói riêng, để cơ quan có đủ đội ngũ cán bộ đáp ứng với yêu cầu nhiệm vụ mới trong dài hạn.

Đẩy mạnh các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ công chức, đặc biệt là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

3.1.3. Định hướng hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên của Công ty cổ Phần Thương Mại Tổng Hợp Kon Tum

Tiếp tục thực hiện đánh giá thành tích nhân viên hàng tháng, đánh giá khi xem xét đề bạt, thuyên chuyển, đánh giá khi khen thưởng, kỷ luật nhân viên, đánh giá để đào tạo và phát triển, hoạch định nguồn nhân lực cho Công ty.

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP KON TUM

3.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích tại Công ty

3.2.2. Thảo luận, đồng thuận về thành tích làm cơ sở triển khai công tác đánh giá thành tích nhân viên

3.2.3. Hoàn thiện việc xác định tiêu chí đánh giá

3.2.3.1. Tiêu chí đánh giá yêu cầu về trách nhiệm và kết quả thực hiện

3.2.3.2. Tiêu chí đánh giá về năng lực

3.2.4. Hoàn thiện việc xác định phương pháp đánh giá

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

Bước 2: Phân loại và chấm điểm các mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện công việc.

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

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

3.2.5. Hoàn thiện việc xác định đối tượng đánh giá

3.2.6. Hoàn thiện việc xác định thời điểm đánh giá

3.2.7. Hoàn thiện tiến trình thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

3.2.7.1. Hoàn thành biểu mẫu đánh giá thành tích nhân viên

3.2.7.2. Hoàn thiện việc thu thập thông tin

3.2.7.3. Phòng vấn đánh giá

3.2.7.4. Phản hồi thông tin

3.2.7.5. Ứng dụng kết quả đánh giá

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Ở chương 3 tác giả trình bày mục tiêu và các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại công ty trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Đánh giá chính xác hiệu quả công việc không phải là một việc đơn giản nhưng cũng không có nghĩa là không thể thực hiện. Việc đánh giá nhân viên là một nhân tố then chốt quyết định sự hưng thịnh hay trì trệ của cơ quan, lãnh đạo cần xác định được tầm quan trọng và mức độ ảnh hưởng của việc đánh giá nhân viên để có những giải pháp thích hợp, quan tâm đúng mức đến công tác đánh giá, tuân thủ quy trình nghiêm ngặt và khách quan, đảm bảo tính chính xác, công minh đúng người đúng việc, đảm bảo sự công bằng công tâm giữa các nhân viên, từ đó hiệu quả của công tác đánh giá sẽ phát huy được tác dụng. 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. 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 sẽ tạo cho nhân viên cảm nhận sự công bằng trong đánh giá. Từ đó công tác đánh giá sẽ tạo được sự đồng thuận cao và phát huy được hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của đơn vị, góp phần xây dựng đơn vị Công ty CP TMTH Kon Tum phát triển vững mạnh.

Với những kiến thức em tiếp thu được từ các Thầy Cô giáo và thực tế làm việc tại đơn vị em đã viết Luận Văn: **“Đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thương Mại Tổng Hợp Kon**

Tum". Đề tài Luận văn tốt nghiệp của em được hoàn thành nhờ sự quan tâm giúp đỡ nhiệt tình của các Thầy Cô giáo, đặc biệt là sự hướng dẫn trực tiếp của Thầy giáo PGS.TS Lê Văn Huy, đồng thời được sự quan tâm giúp đỡ của Ban Giám đốc, các anh chị trong Công ty CPTM TH Kon Tum. Tất cả những sự tận tình kể trên em xin gửi lời tri ân và chân thành cảm tạ./.