

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

VÕ THỊ HỒNG LOAN

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP 2 ĐÀ NẴNG - DANACAM

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Bùi Quang Bình

Đà Nẵng – Năm 2010

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Đánh giá nhân viên là một trong những công cụ hữu dụng nhất mà một tổ chức thường sử dụng để duy trì và thúc đẩy hiệu suất công việc và thực hiện quá trình nhằm đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức. Đánh giá nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hành vi mà nhân viên thực hiện trên công việc nhất quán với chiến lược của công ty. Đánh giá thực hiện công việc còn là một công cụ được sử dụng để củng cố giá trị và văn hoá tổ chức.

Thực chất công tác đánh giá nhân viên hiện nay tại Công ty là chưa thật sự rõ ràng, nếu có thì chỉ mang tính hình thức, việc đánh giá có khuynh hướng bình quân chủ nghĩa. Nguyên nhân cơ bản của tồn tại trên là do công ty chưa xác định được mục tiêu đánh giá cụ thể, các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng, và chưa xây dựng được một quy trình đánh giá nhân viên hoàn chỉnh. Với những lý do trên, nhằm góp phần hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty tôi đã chọn đề tài “*Đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng*” làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu và vận dụng những vấn đề lý luận về đánh giá thành tích nhân viên

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty trong thời gian qua.

- Đề ra các giải pháp để hoàn thiện việc đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng thời gian đến.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

* Đối tượng nghiên cứu chủ yếu của đề tài này là : nhân viên giữa các bộ phận của công ty, từ đó nghiên cứu cụ thể ở nhân viên bán hàng.

* Phạm vi nghiên cứu:

- Về nội dung: Đề tài chỉ tập trung nghiên cứu các giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp duy vật biện chứng
- Phương pháp duy vật lịch sử
- Phương pháp phân tích thống kê
- Các phương pháp điều tra, chuyên gia, phỏng vấn.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, kiến nghị và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương, cụ thể như sau:

Chương 1. Một số vấn đề cơ bản về công tác đánh giá thành tích nhân viên trong các doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng.

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên trong thời gian tới tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng.

CHƯƠNG I

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

1.1.1. Một số khái niệm

* **Nhân lực, nguồn nhân lực**

Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực bao gồm tất cả mọi cá nhân tham gia bất cứ hoạt động nào của một tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì .

* **Quản trị nguồn nhân lực**

- Quản trị nhân lực là hoạt động thực tiễn mà mục đích cơ bản là tìm cách đạt được sự hoà hợp thoả đáng giữa nhu cầu của một tổ chức và nguồn nhân lực của tổ chức đó.

- Quản trị nhân lực là một loạt những quyết định tổng hợp hình thành nên mối quan hệ về việc làm.

- Quản trị nguồn nhân lực là một thiết kế có chính sách và thực hiện các lĩnh vực hoạt động nhằm làm cho con người đóng góp hữu hiệu nhất cho tổ chức.

* **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.

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

1.1.2. Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên

* **Đối với doanh nghiệp:** Đánh giá thành tích nhân viên giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, vì nếu được thực hiện thường xuyên công tác này giúp phát hiện sự dư thừa hay thiếu hụt về chất và lượng nguồn nhân lực nếu có, từ đó giúp doanh nghiệp tránh được tình trạng khủng hoảng nguồn nhân lực.

* **Đối với người lao động:** Đánh giá nhân viên giúp nhân viên có được sự nhận xét, đánh giá chính thức từ phía tổ chức, nhà quản lý đối với tình hình thực hiện công việc của cá nhân họ và những nhân viên khác.

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

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

- Có 4 mục tiêu cơ bản : Tuyển mộ; tuyển chọn; Phát triển tài nguyên nguồn nhân lực; Hoạch định và phát triển nghề nghiệp; Lương bổng, đãi ngộ;

1.2.2. Xác định tiêu chí đánh giá

a. **Khái niệm**

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

- Các doanh nghiệp sử dụng hai phương pháp sau để xây dựng các tiêu chí : Chỉ đạo tập trung, Thảo luận dân chủ.

b. Các loại tiêu chí đánh giá

* *Các tố chất, đặc điểm:* Một số các tố chất, đặc điểm của nhân viên như tính cách, thái độ, hình thức, tính chủ động được coi là cơ sở cho một số đánh giá. Sử dụng loại tiêu chí này có nhiều hạn chế về tính hợp lý.

* *Các hành vi :* Các tổ chức có thể đánh giá hành vi liên quan đến công việc của một nhân viên.

* *Kết quả thực hiện công việc:* Các tiêu chí kết quả thực hiện công việc hay còn được gọi là mức độ đạt mục tiêu được sử dụng khi mà mục đích quan trọng hơn các phương tiện.

* *Năng lực:* Năng lực bao gồm kiến thức, kỹ năng, tố chất và hành vi có thể mang tính nghiệp vụ có liên quan đến các kỹ năng ứng xử.

c. Các yêu cầu đối với 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, có tính hợp lý, có hạn định về thời gian.

1.2.3. Các phương pháp đánh giá

a) Phương pháp mức thang điểm

Phương pháp đánh giá thành tích truyền thống được sử dụng rộng rãi nhất. Người đánh giá căn cứ vào thông tin về thành tích thực tế của nhân viên để tiến hành đánh giá và xem xét nhân viên rơi vào mức nào trong thang đánh giá trên mỗi tiêu thức đánh giá.

b) Phương pháp xếp hạng

Là kỹ thuật đơn giản nhất. Theo đó, người đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Người ta áp dụng phương pháp này thành hai phương pháp:

- + Phương pháp xếp hạng luân phiên.
- + Phương pháp so sánh từ cặp.

c) Phương pháp ghi chép các sự kiện điển hình

Để đánh giá thành tích bằng sự kiện điển hình, người đánh giá phải ghi chép 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.

d) Phương pháp thang quan sát hành vi

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

e) Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu (MBO)

Một phương pháp cố gắng khắc phục những hạn chế của phương pháp đánh giá theo kết quả là phương pháp Quản trị theo Mục tiêu (Management By Objectives - MBO).

f) Phương pháp phân tích định lượng (phân phối trọng số)

- Phương pháp 1

- Phương pháp 2

1.2.4. Đối tượng thực hiện đánh giá

Trong các doanh nghiệp bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thiết kế và kiểm tra công tác đánh giá thành tích nhân viên : Tự đánh giá, Cấp trên trực tiếp đánh giá, Cấp dưới đánh giá, Đồng nghiệp đánh giá, Khách hàng đánh giá.

1.2.5 Thời điểm đánh giá

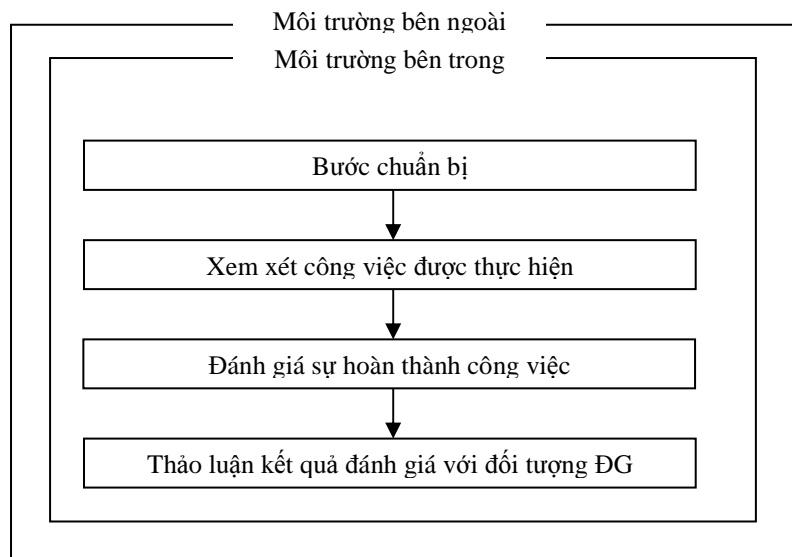
Thời điểm đánh giá cũng là vấn đề cần phải lưu ý trong quá trình thực hiện việc đánh giá. Có một số loại hình đánh giá được thực hiện thường xuyên hoặc thực hiện theo chu kỳ, có một số loại hình đánh giá khác rất hẹp và chỉ được thực hiện vào một thời điểm nhất định.

1.2.6 Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

Bước 1: Xem xét tại mục tiêu của bộ phận

Bước 2: Thu thập thông tin đánh giá

Bước 3: Đánh giá sự hoàn thành công việc qua việc đối chiếu so sánh với các tiêu chí đã được xác lập.



Sơ đồ 1.1. Tiến trình đánh giá thành tích

Bước 4: Phản hồi thông tin về kết quả đến người đánh giá.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CỦA NHÂN VIÊN

1.3.1. Các yếu tố môi trường bên trong

Môi trường bên trong chủ yếu như sứ mạng, mục tiêu 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.

1.3.2. Các yếu tố môi trường bên ngoài

- Thay đổi chế độ làm việc, nghỉ ngơi, trình độ dân trí, mật độ dân số đều ảnh hưởng đến công tác đánh giá.

1.4. ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC CÔNG TY THƯƠNG MẠI ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

Thương mại được hiểu theo một nghĩa chung nhất là việc mua và phân phối hàng hoá. Với ý nghĩa này, chứng tỏ hoạt động thương mại không đòi hỏi phải đầu tư nhiều vào tài sản cố định, giá trị tài sản chủ yếu là tài sản lưu động.

Tóm lại: Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên sẽ cho phép xem xét kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời lên

kế hoạch cho những hoạt động trong tương lai. Với những lợi ích thì bất kỳ doanh nghiệp nào cũng không thể bỏ qua việc triển khai nó.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP 2 - ĐÀ NẴNG

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY

2.1.1. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của ngành phân bón

Phân bón vô cơ là loại phân khoáng do công nghiệp hoá chất và khai khoáng sản xuất ra, có chứa thành phần chất dinh dưỡng chính như: Đạm (Nitơ), Lân (P_2O_5) hoặc Kali (K_2O).

2.1.2. Đặc điểm về công tác tổ chức của Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2- Đà Nẵng

a) Lịch sử hình thành và phát triển của công ty

Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2- Đà Nẵng trước đây là Trạm Vật tư nông nghiệp cấp I Đà Nẵng được thành lập sau ngày miền Nam hoàn toàn được giải phóng (30/04/1975).

Ngày 08/03/1993 Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm đã ký quyết định số 48/NN TCCB-QĐ thành lập lại công ty Vật tư Nông nghiệp II Đà Nẵng, tên giao dịch là DANACAM DANANG. Ngày 3/11/2006 Bộ Nông Nghiệp và Phát triển Nông thôn đã có quyết định số 3038/QĐ về việc cổ phần hoá Công ty Vật tư Nông nghiệp 2- Đà Nẵng.

Đại hội Cổ đông Công ty Cổ Phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng đã được tiến hành vào ngày 30/3/2007 và Công ty đã tiến hành hoạt động từ ngày 31/3/2007 dựa trên điều lệ hoạt động đã được Đại hội thông qua.

b) Chức năng và nhiệm vụ :

❖ Chức năng của Công ty

Công ty được nhà nước giao nhiệm vụ vừa nhập khẩu vừa cung

ứng phân bón cho các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên, vừa chịu trách nhiệm dự trữ một lượng phân bón nhất định để phục vụ khi cần thiết theo sự chỉ đạo của nhà nước.

❖ **Nhiệm vụ của Công ty**

- Đáp ứng đầy đủ phân bón cho các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên
 - Quản lý dự trữ, lưu thông góp phần vào ổn định cung cầu và bình ổn giá phân bón cho nhân dân tại khu vực

- Nộp ngân sách đầy đủ, thi hành tốt các chính sách chế độ của nhà nước và cấp trên giao

c. Sơ đồ bộ máy quản lý

2.1.3. Đặc điểm về các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

Bảng 2.1 : Cơ cấu nguồn nhân lực công ty năm 2007-2009

Chỉ tiêu	2007	2008	2009
Tổng số	67	78	100
1. Phân theo giới tính			
+ Nam	49	60	73
+ Nữ	18	18	27
2. Phân theo trình độ văn hoá			
+ Đại học	22	35	47
+ Cao đẳng	08	09	19
+ Trung cấp	10	08	16
+ Cấp III	19	18	12
+ Cấp II	08	08	06

Nguồn: Phòng Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

Với việc xác định con người là nhân tố quyết định của mọi sự phát triển, Công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn cho đội ngũ lao động của mình.

b) Nguồn lực tài chính

Tình trạng tài chính của Công ty được xem là yếu tố quan trọng,

Bảng 2.2 Tình hình tài chính của công ty Đvt: 1000 đồng

Chỉ tiêu	2007		2008		2009	
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
I. TÀI SẢN						
A. TSLĐ & ĐTNH	31.255.686	90,77	34.362.710	90,83	36.789.915	91,13
1. Vốn bằng tiền	3.726.815	11,92	4.036.501	11,75	4.567.239	12,41
2. Khoản phải thu	8.909.590	28,51	9.251.490	26,92	9.872.389	26,83
3. Hàng tồn kho	18.619.281	59,57	21.074.719	61,33	22.359.287	60,78
B. TSCĐ & ĐTDH	3.178.573	9,23	3.468.625	9,17	3.580.929	8,87
1. TSCĐ	10.000	0,31	12.000	0,35	13.000	0,36
2. Đầu tư dài hạn	3.168.573	99,69	3.456.625	99,65	3.567.929	99,64
TỔNG TS	34.434.259	100	37.831.335	100	40.370.844	100
II. NGUỒN VỐN						
A. Nợ phải trả	21.841.639	63,43	23.005.948	60,81	24.182.759	59,90
1. Nợ ngắn hạn	21.239.448	97,24	22.228.902	96,62	23.362.532	96,61
2. Nợ dài hạn	602.191	2,76	777.046	3,38	820.227	3,39
B. Nguồn vốn CSH	12.593.620	36,57	14.825.387	39,19	16.188.085	40,1
1. Nguồn vốn KD	12.493.620	99,21	14.705.387	99,19	16.066.723	99,25
2. Nguồn vốn quỹ	100.000	0,79	120.000	0,81	121.362	0,25
TỔNG NV	34.434.259	100	37.831.335	100	40.370.844	100

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

Qua bảng số liệu trên cho thấy, tổng nguồn vốn của công ty ngày càng tăng, năm 2009 tăng 17,24% so với năm 2007, trong đó đầu tư cho TSLĐ là trên 90%.

- Khả năng thanh toán

Khả năng thanh toán của Công ty ngày càng được cải thiện, các chỉ tiêu thanh toán đều tăng qua các năm. Tuy nhiên, khả năng thanh toán hiện hành cao hơn 1,5 lần; Hơn nữa, hệ số nợ của công ty khá cao, trên 60%; điều này tạo nên một áp lực lớn về việc thanh toán nợ đối với công ty.

c) Nguồn lực về cơ sở vật chất :

** Tình hình cơ sở vật chất - kỹ thuật*

Hiện nay Công ty có cơ sở vật chất kỹ thuật quy mô khá lớn so với các công ty trong ngành ở khu vực Miền Trung. Đây là lợi thế cạnh tranh của Công ty so với các đối thủ trong khu vực.

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian qua

a. Doanh thu bán hàng thời gian qua

Nhiệm vụ đặt ra cho công ty là nhập khẩu phân bón và cung cấp đầy đủ lượng phân bón cho các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên để đảm bảo sản xuất.

Bảng 2.4 Bảng tình hình tiêu thụ tại các thị trường chủ yếu của công ty DVT: Tấn

Địa phương	2007		2008		2009	
	KL	%	KL	%	KL	%
Bắc Trung Bộ	60.248,15	30,34	62.139,82	28,93	65.707,13	28,4
Nam Trung Bộ	55.769,31	28,09	59.197,79	27,56	60.255,14	26,1
Tây Nguyên	82.546,78	41,57	93.437,86	43,5	105.054,73	45,5
Tổng cộng	198.564,24	100	214.775,47	100	231.017	100

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

Khu vực Bắc Trung Bộ và Nam Trung Bộ giảm về mặt tỷ trọng, khối lượng tiêu thụ tăng nhưng không đáng kể, trong khi ở Tây Nguyên năm 2009 tăng đến 18% so với năm 2008.

Để tồn tại và phát triển, Công ty không ngừng tăng trưởng hiệu quả kinh doanh, gia tăng vị thế của doanh nghiệp, điều đó đòi hỏi công ty luôn đổi mới và không ngừng hoàn thiện công tác quản lý, nghiên cứu thị trường...từ đó lập các chiến lược, chính sách, biện pháp cụ thể trong kinh doanh nhằm đem lại hiệu quả cao nhất.

Bảng 2.5 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty từ năm 2007 – 2009

DVT: 1000 Đồng

Chi tiêu	2007	2008	2009	2008/2007 (%)	2009/2008 (%)
1. Doanh thu	309.155	328.000	461.000	6,1	40,55
2. Lợi nhuận	1.378	1.805	2.631	30,99	45,76
3. Nộp ngân sách	1.436	1.652	2.431	15,04	47,15
4. KNNK	250.765	227.194	313.705	-9,4	38,08
5. LN sau thuế/Doanh thu (%)	0,45	0,55	0,57	22,22	3,64

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

Trong các năm qua, doanh thu và lợi nhuận của công ty không ngừng tăng, năm 2009 tăng hơn 40,5% so với năm 2008.

Nhìn chung, công ty đang trên đà phát triển và ngày càng lớn mạnh, trở thành một trong những nhà cung cấp phân bón hàng đầu cho khu vực miền Trung và Tây Nguyên.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP 2 - ĐÀ NẴNG

2.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Đánh giá thành tích công tác là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên, hoặc kỷ luật, cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng

Xây dựng mục tiêu đánh giá là một nhân tố quan trọng trong động cơ làm việc của người được đánh giá. Mục tiêu đánh giá khuyến khích nỗ lực của nhân viên, tập trung chú ý, tăng tính kiên trì, bền bỉ, và khuyến khích nhân viên tìm tòi phương pháp làm việc mới và tốt hơn.

a. Đánh giá thành tích để trả lương, thưởng :

Trong doanh nghiệp, tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho người lao động duy trì và nâng cao mức sống cho họ và cho gia đình họ. Ở chừng mực nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội. Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Một khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Gồm 5 yếu tố : Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ, Trách nhiệm, tầm quan trọng, Điều kiện lao động, Thâm niên công tác.

Bảng 2.6. Hệ số thưởng của nhân viên

TT	Chức vụ	Hệ số thưởng H_{ti}
1	Giám đốc Công ty	3,0
2	Phó Giám đốc Công ty	2,5
3	Trưởng phòng, ban	2
4	Phó phòng, ban	1,5
5	Nhân viên bán hàng	1,0

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

Hàng tháng nhân viên sẽ được đánh giá thành tích để xác định hệ số thành tích H_{ti} làm cơ sở để tính thưởng tương ứng với các mức thành tích theo quy chế xét hệ số thành tích của công ty như sau :

Bảng 2.7. Phân loại thành tích để tính thưởng hàng tháng

TT	Mức thành tích	Hệ số thành tích H_{ti}
1	Hoàn thành xuất sắc công việc	$1,05 \div 1,1$
2	Hoàn thành công việc	1,0
3	Chưa hoàn thành công việc	$0,9 \div 0,95$

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

b. Đánh giá thành tích để nâng lương

Việc nâng bậc lương cho CBCNV của công ty hiện nay được thực hiện như sau : Nếu trong quá trình làm việc nhân viên không gây ra những lỗi nghiêm trọng để bị kỷ luật thì cứ 2 năm đối với trình độ trung cấp và 3 năm đối với trình độ cao đẳng và đại học thì họ sẽ nằm trong danh sách được lên lương.

c. Đánh giá thành tích để tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực:

Đánh giá thực hiện công việc giúp cho lãnh đạo Công ty đưa ra quyết định đúng đắn về nhân sự (biên chế, ký hợp đồng dài hạn) sau thời gian thử việc đối với những lao động được tuyển chọn.

2.2.2. Xác định tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt số lượng và chất lượng. Một số tiêu chuẩn để

đánh giá chung cho toàn bộ nhân viên của Công ty gồm :

- Hoàn thành chỉ tiêu doanh số, công tác chuyên môn được giao
- Chấp hành kỷ luật, nội quy của Công ty.
- Có sáng kiến đem lại lợi ích cho Công ty.

Về việc đáp ứng các yêu cầu của tiêu chí đánh giá ta có thể thấy qua kết quả về điều tra phỏng vấn nhân viên (bảng 2.8)

Bảng 2.8. Ý kiến về tiêu chí đánh giá ĐVT: %

Tiêu thức	Đáp ứng cao	Đáp ứng	Không đáp ứng	Hoàn toàn không đáp ứng
Cụ thể (S)	6,0	7,6	36,0	15,8
Có thể đo lường được (M)	7,5	4,0	42,6	14,0
Có thể đạt được (A)	4,5	9,0	49,3	12,2
Hợp lý (R)	2,7	2,0	42,8	27,2
Có hạn định thời gian (T)	5,0	15,7	36,0	8,1

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

Qua số liệu bảng 2.8 ta thấy việc xác định tiêu chí đánh giá thành tích hiện nay của Công chưa đáp ứng được cho việc đánh giá thành tích. Để nâng cao hiệu quả đánh giá nhân viên, cần bắt đầu từ việc phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc, trên cơ sở đó, xây dựng bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chí đánh giá nhân viên.

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Mỗi một phương pháp đánh giá đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng. Ở Công ty hiện đang áp dụng 02 phương pháp đánh giá : Phương pháp xếp hạng, phương pháp so sánh từng cặp.

2.2.3.1. Phương pháp xếp hạng (đánh giá cho điểm)

Bảng 2.9 : Điểm cho mức độ hoàn thành công việc

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Điểm loại A	Điểm loại B	Điểm loại C
1	Khối lượng hoàn thành	35	30	25
2	Chất lượng công việc	35	30	25
3	Thời gian làm việc	15	10	5
4	Kỷ luật lao động	15	10	5

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

2.2.3.2. Phương pháp so sánh cặp.

Từng cặp nhân viên sẽ được so sánh về các yêu cầu chính.

- Nhân viên tốt hơn hẳn được 4 điểm, yếu hơn hẳn được 0 điểm.
- Tốt hơn được 3 điểm, yếu hơn được 1 điểm
- Nếu hai nhân viên bằng nhau, mỗi người được 1 điểm.
- Cộng tất cả các điểm lại ta được tổng điểm của từng nhân viên

	Lan	Việt	Đạt	Đại	Tổng điểm
Lan		3	2	4	9
Việt	1		1	0	2
Đạt	2	3		2	7
Đại	0	4	2		6

Một tiêu chuẩn chung nhất như hiểu biết công việc được giao trong quan hệ với hoạt động kinh doanh của công ty. Do đặc thù hoạt động kinh doanh vật tư nông nghiệp như phân bón, thuốc bảo vệ thực vật...và phải làm việc với nông dân trên địa bàn rộng thì đòi hỏi khả năng làm việc độc lập, hiểu biết tâm lý khách hàng.

Những tiêu chí về đặc điểm của nhân viên thường khá phức tạp và không thể đo lường hay định lượng một cách chính xác. Nhưng không phải vì thế mà bỏ qua không cần thiết vì thiếu nó khó mà đánh giá thành tích nhân viên chính xác.

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

Những đối tượng đánh giá khác như khách hàng, đồng nghiệp đánh giá, cấp dưới đánh giá chưa được áp dụng tại Công ty, trong khi đối tượng khách hàng đánh giá là nguồn thông tin khá hữu ích cho việc đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty vì Công ty là một doanh nghiệp thương mại, do đó việc thoả mãn các nhu cầu của khách hàng chính là sự thành công của công ty.

2.2.5. Thời điểm đánh giá thành tích

Việc đánh giá thành tích hiện nay là để trả lương, thưởng, do đó Công ty thực hiện đánh giá thành tích hàng tháng. Tuy việc xác định thời điểm đánh giá như vậy là phù hợp nhưng nếu xét đến đặc điểm kinh doanh của ngành phân bón thì thời điểm đánh giá này hơi ngắn, vì kinh doanh phân bón là có tính mùa vụ, do đó việc đánh giá từng tháng là tương đối ngắn cho việc hoàn thành mục tiêu về doanh số của nhân viên thuộc bộ phận kinh doanh.

2.2.6. Tiến trình đánh giá nhân viên

Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp II Đà Nẵng là một đơn vị hành chính nên các chỉ tiêu khen thưởng thường được đưa xuống từ các cấp ở trên và đơn vị chỉ tiến hành đánh giá thành tích xoay quanh các chỉ tiêu ấy. Hàng tháng từ ngày 01 đến ngày 05, các phòng tiến hành họp xét đánh giá về những việc đã làm được và những việc chưa làm được và triển khai công việc của tháng tiếp theo, đồng thời xét lương năng suất hàng tháng dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá thành tích của nhân viên.

Hàng năm, hội đồng thi đua khen thưởng của Công ty sẽ được thành lập và trên cơ sở các tiêu chuẩn và kết quả tự xếp loại thi đua của các cá nhân, đơn vị để hội đồng xét duyệt theo đúng và đủ các chỉ tiêu khen thưởng được giao.

Công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng hiện nay chưa được thực hiện theo một tiến trình khoa học, còn thiếu nhiều bước quan trọng trong tiến trình đánh giá.

Bảng 2.10. Kết quả điều tra về lỗi đánh giá của cấp trên

Chỉ tiêu	Tỷ lệ trả lời (%)
Đánh giá thành tích cao hơn thực tế	7,0
Đánh giá thành tích thấp hơn thực tế	10,3
Đánh giá theo cảm tình cá nhân	22,4
Xu hướng đưa về mức hoàn thành công việc	51,0
Không có ý kiến	5,3

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

Bảng 2.11. Kết quả điều tra về thông tin phản hồi kết quả đánh giá

Thông tin trao đổi với cấp trên	Thường xuyên	Đôi khi	Rất ít	Không bao giờ
Thảo luận kết quả đánh giá	1,5	9,3	22,3	28,0
Mục tiêu và kế hoạch đánh giá	7,3	17,7	16,0	31,0
Thống nhất về tiêu chí đánh giá	6,0	2,6	21,0	27,0
Phản hồi điểm mạnh, điểm yếu	4,3	16,3	19,3	35,0
Thống nhất mục tiêu, nhiệm vụ mới	4,3	9,0	25,5	36,0

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng

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

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG THỜI GIAN TỚI TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ NÔNG NGHIỆP 2 - ĐÀ NẴNG.

3.1. MỘT SỐ CĂN CỨ ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Mục tiêu phát triển hoạt động kinh doanh của Công ty

Mục tiêu:

* *Mục tiêu chiến lược*

* *Mục tiêu cụ thể*

* *Yêu cầu về nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian đến*

3.1.2 Xu hướng đánh giá thành tích hiện nay.

Đánh giá thành tích bao gồm các bước sau:

Thiết lập mục tiêu công việc cho nhân viên, Theo dõi, chấn chỉnh, Kèm cặp, hướng dẫn, Đánh giá hiệu quả, bao gồm kết quả và năng lực thực hiện. Khen thưởng và kế hoạch phát triển nghề nghiệp.

Kế đến là việc kèm cặp, hướng dẫn để nhân viên khắc phục những sai lệch, yếu kém được phát hiện trong quá trình làm việc.

3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đánh giá thành tích

- Đánh giá nhân viên ở phương diện này thì cũng cần xem xét và đánh giá nhân viên ở phương diện khác ở cùng mức độ .

- Nhà lãnh đạo phải đánh giá nhân viên dựa trên các mục tiêu của phòng ban.

- Khi đánh giá thành tích không nên dựa vào những lần thực hiện công việc gần nhất của nhân viên để đánh giá .

- Nhà lãnh đạo, người đánh giá khi đánh giá nhân viên cần tránh những lỗi sau: Lỗi khoan dung, nghiêm khắc; lỗi thiên kiến; lỗi bình quân chủ nghĩa; lỗi thiên cận.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CỤ THỂ

3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu đánh giá nhân viên

- Mục tiêu đánh giá phải gắn liền với chiến lược phát triển của Công ty.

- Mục tiêu đánh giá phải xác định một cách cụ thể và rõ ràng.

* Đánh giá thành tích nhân viên để làm cơ sở trả lương, thưởng.

Mức lương và việc xếp bậc lương và các phúc lợi có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất của bất cứ tổ chức nào, và nó cũng ảnh hưởng đến đạo đức và năng suất lao động của đội ngũ nhân viên. Tiền lương, thưởng là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến các mối quan hệ tại nơi làm việc

* Đánh giá thành tích giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn.

Người lãnh đạo có thể giúp nhân viên nhận biết những điểm mạnh, điểm yếu; giúp nhân viên tìm nguyên nhân của những thất bại trong công việc, từ đó, xác định nhân viên cần phải làm gì để khắc phục hoặc làm tốt hơn.

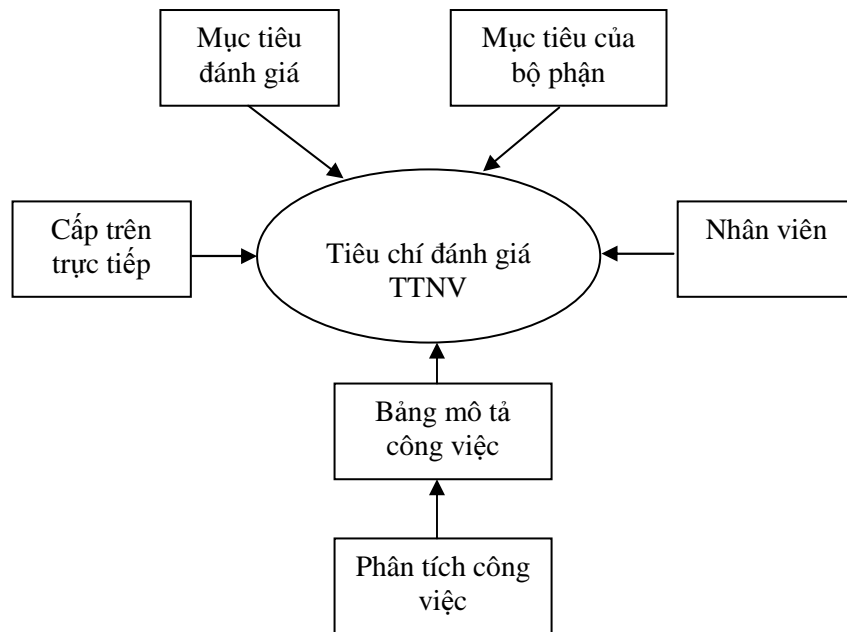
* Đánh giá thành tích làm cơ sở để tuyển mộ, tuyển chọn.

Các mức thang điểm đánh giá thành tích của nhân viên sẽ giúp cho công ty dự báo khả năng hoàn thành công tác của các ứng viên sau này.

* Đánh giá thành tích để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc sẽ giúp nhà lãnh đạo xác định nhu cầu đào tạo chuyên sâu.

3.2.2. Hoàn thiện việc xác định tiêu chí đánh giá nhân viên



Hình 3.1 Căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chí đánh giá

a. Căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chí đánh giá.

b. Xác định các loại tiêu chí đánh giá thành tích

* Các tiêu chí về thái độ phục vụ

Nhằm thỏa mãn tất cả nhu cầu của khách hàng, cần xác định các tiêu chí đánh giá về thái độ phục vụ để đánh giá thành tích nhân viên.

* Các tiêu chí về năng lực thực hiện

Ngoài các tiêu chí được nêu trên, còn có một loại tiêu chí cũng khá quan trọng mà các cấp lãnh đạo cần quan tâm và đưa vào hệ thống tiêu chí đánh giá thành tích của Công ty đó là : Năng lực chuyên môn và năng lực quản lý.

3.2.3. Hoàn thiện phương pháp đánh giá nhân viên.

Cho dù là phương pháp đánh giá ưu việt vẫn luôn có những hạn chế nhất định trong những điều kiện nhất định.

+ Điều kiện áp dụng.

+ Thực hiện việc chấm điểm các mức độ thực hiện mục tiêu.

+ Thực hiện xác định trọng số của các tiêu chí đánh giá để xác định điểm bình quân các tiêu chí.

+ Thực hiện chấm điểm, quy định các mức điểm tương ứng với mức thành tích để xếp loại thành tích.

+ Xây dựng thang đo dưới dạng thang điểm và qui định năm mức độ thành tích trên thang như phụ lục 4 để đánh giá các tiêu chí năng lực thực hiện, thái độ lao động.

+ Phân điểm chấm theo các mức thành tích xuất sắc, tốt, hoàn thành trung bình và yếu tương ứng với các mức hệ số thành tích.

Công ty cần thực hiện các phương pháp đánh giá sau : Phương pháp MBO để đánh giá kết quả; phương pháp thang điểm để đánh giá năng lực thực hiện công việc, thái độ, kỷ luật lao động; phương pháp quan sát hành vi để đánh giá hành vi liên quan đến thái độ lao động, phục vụ khách hàng. Luận văn cũng như phân tích các điều kiện, nội dung và cách thức sử dụng cho từng phương pháp.

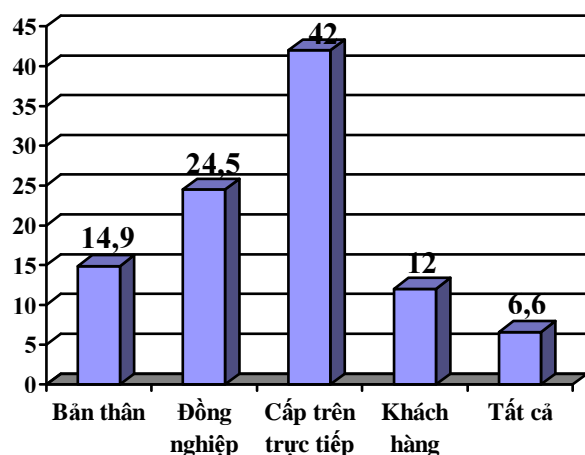
3.2.4. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá.

Theo điều tra phỏng vấn nhân viên tại Công ty về đối tượng thực hiện việc đánh giá kết quả có rất nhiều đối tượng được lựa chọn.

Kết quả điều tra về đối tượng đánh giá thành tích nhân viên

Đối tượng đánh giá	Giá trị %
Bản thân	14,9
Đồng nghiệp	24,5
Cấp trên trực tiếp	42,0
Khách hàng	12,0
Tất cả	6,6

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng



Hình 3.2. Kết quả điều tra về đối tượng đánh giá

Tác giả đề xuất các đối tượng cần được tham gia vào quá trình đánh giá sau:

+ Đối tượng đánh giá chủ yếu là cấp lãnh đạo trực tiếp, có thực tham gia đóng góp của bộ phận tổ chức nhân sự.

+ Đối tượng thứ hai là đồng nghiệp đánh giá, khi đưa đối tượng này thực hiện đánh giá sẽ giúp nhân viên nâng cao tinh thần hợp tác, hỗ trợ giữa các nhân viên, phòng ban nhằm dễ dàng đạt được mục tiêu của Công ty.

+ Bên cạnh đó khi đánh giá thành tích các cấp quản lý nên thu thập thêm thông tin từ cấp dưới - đối tượng thấy rõ năng lực quản lý cấp lãnh đạo, đối với nhân viên kinh doanh và kế toán thì cần thêm thông tin về đánh giá của khách hàng thông qua phỏng vấn qua điện thoại, bảng câu hỏi, sổ tay góp ý.

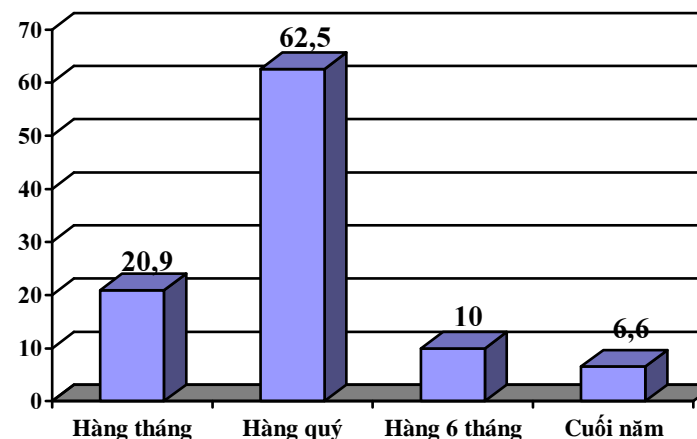
3.2.5. Xác định thời điểm thực hiện đánh giá.

Theo ý kiến của các chuyên gia thực hiện đánh giá định kỳ theo tháng là quá ngắn, việc đánh giá này chỉ nên thực hiện để điều chỉnh việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên mà thôi

Bảng 3.5. Kết quả điều tra về định kỳ đánh giá thành tích nhân viên

Chỉ tiêu	Tỷ lệ đồng ý
Hàng tháng	20,9
Hàng quý	62,5
Hàng 6 tháng	10,0
Cuối năm	6,6

Nguồn: Công ty CP Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng



Hình 3.3. Kết quả điều tra về định kỳ đánh giá thành tích

Tác giả đề xuất định kỳ đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng nên thực hiện như sau:

- Thực hiện đánh giá thành tích nhân viên định kỳ theo quy
- Hàng tháng thực hiện đánh giá không chính thức để kịp thời điểm chỉnh việc hoàn thành nhiệm vụ được giao.

3.2.6. Hoàn thiện tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

Trên cơ sở các mục tiêu đề xuất, tác giả đề xuất thực hiện công tác đánh giá nhằm hoàn thiện tiến trình đánh giá (theo hình 3.2).

Trong quá trình đánh giá cũng tham khảo thêm ý kiến của các thành viên Hội đồng đánh giá về kết quả đánh giá vừa thực hiện.

+ Thảo luận đánh giá.

- Xác định được mục tiêu đánh giá cụ thể, rõ ràng.
- Kết quả đánh giá ít bị chi phối bởi những quyết định chủ quan.

- Có kiểm tra giám sát của các cấp lãnh đạo nhằm đảm bảo tính khách quan và nhất quán của hệ thống đánh giá.

- Kết quả đánh giá phản ánh được đúng kết quả thực hiện công việc của từng nhân đã tạo động lực cho nhân viên hoàn thành công việc được giao.

- Kết quả đánh giá thành tích có thể được sử dụng cho các cấp lãnh đạo trong việc ra quyết định trong công tác QTNNL.

3.2.7. Một số biện pháp mang tính hỗ trợ

a. Bồi dưỡng kỹ năng đánh giá cho các cấp lãnh đạo

Đối tượng đánh giá của Công ty là nhằm đưa ra các đánh giá cụ thể nhằm trả lương, thưởng, tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Sau đây là một số nội dung tác giả đề xuất nên đào tạo cho các cấp lãnh đạo để nâng cao hiệu quả đánh giá nhân viên:

- Kỹ năng giao tiếp và nhận phản hồi từ nhân viên
- Cách thức tăng cường hiệu suất làm việc của nhân viên
- Xác định nguyên nhân công việc không hiệu quả
- Chẩn đoán mức độ hoàn thành công việc của nhân viên
- Quản lý được nguyên nhân không hoàn thành công việc
- Cách điều hành một buổi Phỏng vấn đánh giá
- Yêu cầu nhân viên tự đánh giá

- Khuyến khích nhân viên tham gia vào buổi phỏng vấn đánh giá
- Bày tỏ sự đánh giá cao của lãnh đạo đối với nhân viên
- Tối thiểu hoá sự chỉ trích, phê bình
- Thay đổi hành vi xử lý, không thay đổi con người.
- Tập trung xử lý các vấn đề tồn tại
- Luôn thể hiện tinh thần hỗ trợ nhân viên
- Thiết lập mục tiêu mới
- Giám sát công việc từng ngày

b. Hoàn thiện công tác phân công công việc

- Thu thập thông tin về công việc

- Phương pháp Phỏng vấn

- Kiểm tra mức độ chính xác các thông tin về công việc

- Tiến hành phân tích công việc

- Phương pháp phân tích chức năng công việc

- Phân tích công việc trong môi trường thay đổi

Thời điểm hiện tại đánh giá thành tích nhân viên của Công ty chỉ phục vụ cho mục đích trả lương, thưởng, do đó tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên được thể hiện rõ nét nhất là ở quy chế xét hệ số thành tích nhân viên. Quy chế này chia thành tích nhân viên thành ba mức : hoàn thành xuất sắc công việc (xếp loại A+ và A++), hoàn thành công việc (xếp loại A) và chưa hoàn thành công việc (xếp loại B, C).

c. Hoàn thiện bản mô tả công việc

* Những yêu cầu khi viết bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc cần phải ghi rõ ràng, cụ thể; từ ngữ phải dễ hiểu, chuẩn xác. Đặc biệt cần lưu ý sử dụng những từ ngữ xác định rõ công việc nào là nhiệm vụ chính của nhân viên, công việc nào là công việc mang tính chất phối hợp, công việc nào làm thường xuyên, công việc nào làm ngắn hạn, dài hạn.

Nhìn chung, đánh giá công việc nên là hoạt động có sự tham gia của tập thể. Không ai biết rõ công việc hơn chính những người đang thực hiện nó. Bằng việc chuyển hoạt động đánh giá đơn phương thành các cuộc thảo luận thực sự, ta có thể biết được những thông tin

hữu ích giúp các nhân viên hoàn tất công việc của mình trong tương lai. Trước mỗi cuộc thảo luận, ta hãy để nhân viên tự đánh giá về bản thân mình. Mặc dù ta có thể cho rằng các nhân viên sẽ lợi dụng việc này để đánh giá quá cao về mình, nhưng thực tế đã cho thấy nhân viên thường nghiêm khắc hơn nhiều so với các nhà quản lý trong việc đánh giá này.

KẾT LUẬN

Để đánh giá thành tích nhân viên đạt kết quả tốt tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng thực sự còn phụ thuộc rất nhiều vào công đoạn áp dụng và kiểm tra, điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty từ đó mới sử dụng một cách hiệu quả nguồn lực Công ty.

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót nhất định, rất mong được sự đóng góp ý kiến để 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 Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 - Đà Nẵng đã giúp đỡ trong quá trình nghiên cứu học tập, đặc biệt là thầy PGS.TS. Bùi Quang Bình đã tận tình chỉ dẫn cho tác giả trong suốt thời gian nghiên cứu hoàn thành luận văn này ./.