

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

**NGUYỄN THỊ HƯƠNG**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN CỦA CÔNG  
TY TNHH MTV QUẢN LÝ VÀ SỬA CHỮA ĐƯỜNG  
BỘ ĐẮKLẮK**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ  
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2012**

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

**Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Trương Bá Thanh**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 2: PGS.TS. Nguyễn Văn Phát

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 13 tháng 08 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

Tất cả những doanh nhân thành công đều cho rằng nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Nhân sự là một trong những lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường ngày nay.

Một doanh nghiệp có đầy đủ cơ sở vật chất, vốn đầu tư dồi dào nhưng lại thiếu đội ngũ nhân viên tài giỏi và chuyên nghiệp thì khó có thể thành công vượt bậc. Thế nhưng, có người tài mà không biết dụng họ như kiểu có “tướng tài” và không giỏi “dụng binh” thì cũng e rằng khó giữ được cơ ngơi an khang thịnh vượng.

Việc đánh giá thành tích nhân viên từ lâu luôn được các nhà quản trị quan tâm. Và như là một mối quan hệ nhân quả, là ở đâu nếu việc đánh giá nhân sự được coi trọng thì ở đó luôn có những nhân sự tốt nhất.

Hơn nữa, theo ý kiến của các chuyên gia, đừng nhấn chìm những vấn đề nan giải, nhưng cũng đừng bỏ qua cơ hội để nhấn mạnh vào viễn cảnh công ty trong tương lai. Đánh giá thành quả hoạt động là một dịp tốt để cho các nhân viên của mình hiểu một sự thật rằng chính họ là trụ cột trong công ty, giúp công ty đứng vững trước các đối thủ cạnh tranh

Hiện nay các doanh nghiệp Việt Nam có mô hình đánh giá hoàn chỉnh là rất khiêm tốn. Hơn nữa đây cũng là một công việc khá nhạy cảm đối với các nhà quản lý khi họ còn ngại đánh giá nhân viên mình, ngại đánh giá đúng hoặc có thể là không muốn đánh giá đúng. Bên cạnh đó các nhân viên nhiều khi không muốn đón nhận kết quả đánh giá năng lực của mình hoặc chẳng mấy khi vui vẻ về kết quả đó. Do vậy mà

công tác đánh giá nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam chưa thật sự hiệu quả và triệt để.

Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ ĐăkLăk là một doanh nghiệp đã có rất nhiều đóng góp đối với nền kinh tế của tỉnh nhà như: Giải quyết được việc làm cho hàng trăm người lao động, đóng góp một phần vào ngân sách nhà nước. Công ty có đội ngũ cán bộ, công nhân viên khá đông, vì vậy để quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực này đang là vấn đề luôn được quan tâm, làm thế nào để có đội ngũ nhân viên, đội ngũ cán bộ hoạt động hiệu quả và tốt nhất, trong sự biến đổi của nền kinh tế thị trường. Vì thế việc đánh giá nhân sự càng trở nên bức thiết và quan trọng.

Chính vì những lý do trên nên tôi quyết định chọn đề tài: **“ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN CỦA CÔNG TY TNHH MTV QUẢN LÝ VÀ SỬA CHỮA ĐƯỜNG BỘ ĐĂK LĂK”**

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

Thứ nhất, tiến hành hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên.

Thứ hai, phân tích thực trạng việc đánh giá thành tích, từ đó tìm ra nguyên nhân của những hạn chế trong công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ ĐăkLăk.

Thứ ba, tiến hành hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ ĐăkLăk.

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

**Đối tượng nghiên cứu :**

- Nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ Đắk Lắk

- Đánh giá thành tích nhân viên của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ Đắk Lắk

***Phạm vi nghiên cứu :***

- Vì những điều kiện khách quan cũng như giới hạn về nguồn lực, đề tài chỉ dừng lại ở việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích các nhân viên Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ Đắk Lắk.

**4. Phương pháp nghiên cứu**

Để đảm bảo tính khoa học và thực tiễn báo cáo sử dụng các phương pháp :

- Phương pháp quan sát thực tiễn
- Phương pháp điều tra bằng phiếu khảo sát
- Phương pháp thu thập, đọc tài liệu và tổng hợp.
- Ngoài ra còn sử dụng phương pháp chuyên gia thông qua việc phỏng vấn một số lãnh đạo về công tác đánh giá thành tích nhân viên.

Các phương pháp này giúp tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ, từ lý thuyết đến thực tiễn. Từ đó sẽ tránh được những đánh giá phiến diện và việc đánh giá sẽ sát được với thực tiễn hơn.

**5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

Thứ nhất, kết quả của nghiên cứu sẽ cho người đọc có cái nhìn tổng quát về việc đánh giá thành tích nhân viên.

Thứ hai, nghiên cứu nhằm đánh giá thành tích của nhân viên, từ đó sẽ giúp cho lãnh đạo của công ty xây dựng cho mình chính sách phù hợp nhằm nâng cao thành tích của nhân viên trong công ty của mình.

Thứ ba, nghiên cứu làm cơ sở cho các nghiên cứu sâu hơn về việc đánh giá thành tích của nhân viên trong Công Ty

**6. Kết cấu của luận văn**

Luận văn được chia thành 3 chương

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

**Chương 2 :** Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ Đắk Lắk.

**Chương 3 :** Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ Đắk Lắk

**Chương 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ  
THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

**1.1. Khái lược một số vấn đề về đánh giá thành tích nhân viên**

***1.1.1. Khái niệm về đánh giá***

Đánh giá là một sự miêu tả chính thức về giá trị, tính hiệu quả hay mức độ thành công của một người hay một cái gì đó.

***1.1.2. Khái niệm về đánh giá thành tích nhân viên***

Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Thông tin phản hồi từ đánh giá thành tích sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn mà tổ chức đề ra.

***1.1.3. Tầm quan trọng của việc đánh giá thành tích nhân viên.***

*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. Tiến trình và nội dung đánh giá thành tích nhân viên

### 1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá nhân viên nhằm phục vụ cho nhiều mục tiêu nhưng có thể gộp thành hai nhóm chính như sau :

#### 1.2.1.1. Phát triển nhân viên.

- Duy trì hiệu suất làm việc và thành tích của nhân
- Nâng cao thành tích của nhân viên
- Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho nhân viên
- Xác định nhu cầu đào tạo

#### 1.2.1.2. Quản trị nguồn nhân lực hiệu quả hơn

- Kết nối khen thưởng với thành tích
- Đánh giá các chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực

### 1.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích

1.2.2.1. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở phân tích công việc và bản mô tả công việc.

1.2.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

1.2.2.3. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá

- a. Tiêu chuẩn đánh giá phải gắn với mục tiêu chiến lược của tổ chức
- b. Tiêu chuẩn phải bao quát, không khiếm hụt
- c. Tiêu chuẩn không bị đồng nhất
- d. Tiêu chuẩn đánh giá phải rõ ràng, có cơ sở, đáng tin cậy

1.2.2.4. Nội dung tiêu chuẩn đánh giá

- a. Đánh giá dựa trên đặc điểm
- b. Đánh giá dựa trên hành vi

c. Đánh giá dựa trên kết quả

### 1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

#### 1.2.3.1. Các phương pháp đánh giá đặc điểm cá tính

- Phương pháp Lựa chọn Bắt buộc
- Phương pháp Viết bản Nhận xét

#### 1.2.3.2. Các phương pháp đánh giá Hành vi thực hiện

- Phương pháp Ghi nhận Sự việc Điển hình
- Phương pháp Đánh dấu Bản liệt kê Hành vi thực hiện
- Phương pháp Thang đo Bình chọn căn cứ vào Hành vi
- Phương pháp Thang đo Quan sát Hành vi thực

#### 1.2.3.3. Các phương pháp đánh giá Kết quả

- Phương pháp Đo lường Năng suất
- Phương pháp Quản lý theo mục tiêu
- Thẻ Ghi điểm cân đối

#### 1.2.3.4. Phương pháp phân tích định lượng (phân phối trọng số)

Trình tự thực hiện :

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

**Bước 2 :** Phân loại các mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện

công việc

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

**Bước 4 :** Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên

#### 1.2.3.5. Tóm tắt những ưu khuyết điểm của các phương pháp đánh giá

**1.2.4. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên**

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

**1.2.5. Lựa chọn thời gian đánh giá thành tích nhân viên****1.2.6. Thảo luận với nhân viên về nội dung cần đánh giá****1.2.7. Phỏng vấn đánh giá nhân viên theo hệ thống tiêu chuẩn****1.2.8. Phản hồi về kết quả đánh giá thành tích****1.2.8.1. Phản hồi kết quả bằng văn bản****1.2.8.2. Phản hồi kết quả trực tiếp****1.2.9. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên****Kết luận chương I**

Chương I đã hệ thống hóa các khái niệm có liên quan đến việc đánh giá thành tích nhân viên, bên cạnh đó cũng nêu lên được tầm quan trọng của việc đánh giá thành tích. Ngoài ra, tác giả cũng đã mô tả được qui trình đánh giá thành tích và những nội dung liên quan đến quy trình đánh giá này. Dựa vào cơ sở này để tác giả có thể tiến hành phân tích được thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công ty TNHH MTV QL&SC ĐB Đăk Lăk tại chương II.

**Chương 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH  
TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV QUẢN LÝ VÀ  
SỬA CHỮA ĐƯỜNG BỘ ĐĂKLĂK**

**2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ ĐăkLăk****2.1.1. Giới thiệu về công ty****2.1.1.1. Nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh****2.1.1.2. Các đơn vị trực thuộc****2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa đường bộ ĐăkLăk****2.1.3. Cơ cấu tổ chức của bộ máy quản lý và chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận****2.1.3.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý****2.1.3.2. Nhiệm vụ, quyền hạn của các phòng ban****2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh****2.1.5. Đặc điểm, cơ cấu về nguồn nhân lực của Công Ty****2.1.5.1. Cơ cấu lao động theo giới tính.****2.1.5.2. Cơ cấu lao động theo thành phần dân tộc****2.1.5.3. Cơ cấu lao động theo trình độ****2.1.5.4. Cơ cấu lao động theo chức năng****2.2. Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa đường bộ ĐăkLăk****2.2.1. Về nhận định tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên.**

Với cơ chế điều hành của một doanh nghiệp Nhà nước, việc trả lương được thực hiện theo hệ số lương qui định của Bộ Lao động – Thương binh xã hội, phần thu nhập theo hiệu suất chất lượng hiện nay chưa thật sự là động lực thúc đẩy và nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên do vẫn còn nặng tính chất bình quân.

**2.2.2. Về hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên**

### 2.2.2.1. Căn cứ xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

#### a. Về xây dựng bản mô tả công việc

Hiện tại, đa phần các nhân viên khi được giao công việc không biết họ phải làm gì, không biết nên bắt đầu từ đâu. Nguyên nhân chính xuất phát từ việc chưa thực hiện các bản mô tả nội dung công việc cho từng chức danh công việc cụ thể. Do chưa có bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc nên lãnh đạo giao việc gì nhân viên làm việc đó.

#### b. Về phân công công việc

Việc phân công công việc hiện nay của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ. ĐăkLăk hầu như chưa trọng đến kỹ năng của nhân viên. Do vậy, mặc dù có trình độ, kiến thức nhưng thiếu kỹ năng cần thiết trong xử lý công việc nên hiệu quả công việc không cao.

### 2.2.2.2. Nội dung tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên của Công ty

Do không có bản mô tả công việc chi tiết, cụ thể nên không thể xây dựng tiêu chuẩn yêu cầu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng như tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.

#### **Nhân viên được xếp loại A phải đạt các tiêu chuẩn sau :**

- Luôn hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ, mọi công việc được giao.
- Đảm bảo đầy đủ 100% ngày làm việc trong tháng 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 của lao động.

#### **Nhân viên được xếp loại B phải đạt các tiêu chuẩn sau :**

- Hoàn thành công việc được giao nhưng chưa thật tốt.

- Có nghỉ dưới 2 ngày làm việc trong tháng ( trừ những ngày nghỉ theo quy định).

- Vi phạm nội quy, quy định của công ty dưới 2 lần trong tháng ở mức độ nhắc nhở - khiển trách hoặc viết bản kiểm điểm.

#### **Nhân viên xếp loại C đạt các tiêu chuẩn sau :**

- Chưa hoàn thành nhiệm vụ, công việc được giao.
- Nghỉ quá 2 ngày làm việc trong tháng ( trừ những ngày nghỉ theo quy định)
- Vi phạm nội quy, quy định của công ty quá 2 lần ở mức độ viết bản kiểm điểm, cảnh cáo hoặc bị trừ lương.

### 2.2.3. Về phương pháp đánh giá thành tích

Tại Công ty TNHH MTV QL&SC ĐB Đăk Lăk, công ty sử dụng phương pháp đánh giá viết bản nhận xét và phương pháp ghi nhận sự việc điển hình

Với phương pháp đánh giá viết bản nhận xét : dựa trên đặc điểm, tính cách của từng của nhân viên lãnh đạo sẽ tiến hành ghi chép lại việc thực hiện công việc và tiến hành đánh giá nhân viên mà không cần thông qua bất cứ thang đo bình chọn hay kết quả nào. Lợi thế của việc đánh giá bằng phương pháp này là không tốn kém về chi phí và thời gian, việc đánh giá cũng thoải mái và dễ dàng.

Song song với phương pháp viết bản nhận xét, công ty còn sử dụng thêm phương pháp ghi nhận sự việc điển hình. Bên cạnh việc đánh giá dựa vào đặc điểm, lãnh đạo sẽ xem xét đến hành vi thực hiện công việc của người được đánh giá để mô tả cụ thể những hoạt động nào nên ( hoặc không nên) thể hiện trong công việc trong toàn bộ kỳ đánh giá.

#### **2.2.4. Về đối tượng thực hiện đánh giá**

Tại Cty TNHH MTV QL&SC ĐB Đắk Lắk, việc đánh giá thành tích nhân viên được thực hiện bởi cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích của cấp dưới, cụ thể như :

- Đối với cấp nhân viên, phó phòng : trưởng phòng ban đánh giá và bỏ phiếu của toàn phòng về kết quả của nhân viên.
- Đối với các trưởng phòng : giám đốc đánh giá.
- Đối với giám đốc và phó giám đốc : Tự đánh giá, bỏ phiếu của toàn công ty.

#### **2.2.5. Về thời gian đánh giá**

Hàng tháng công ty đều tiến hành đánh giá nhân viên, thường là vào ngày gần cuối tháng. Tập hợp kết quả các tháng công ty sẽ tiến hành đánh giá năm và dựa trên các bảng đăng ký thành tích từ đầu năm để làm cơ sở đánh giá cuối năm. Lúc này, lãnh đạo và nhân viên cùng ngồi lại, cùng đánh giá công việc chung, công việc riêng trong tập thể, sau đó, tiến hành bỏ phiếu.

#### **2.2.6. Thảo luận với nhân viên về nội dung cần đánh giá**

Tiêu chuẩn đánh giá của công ty là không thay đổi thì việc không thảo luận với nhân viên về nội dung là điều dễ hiểu. Tuy nhiên, qua các kỳ đánh giá thì các tiêu chuẩn này sẽ có những thay đổi nhất định dựa trên các mục tiêu mới, mục tiêu đã thay đổi của doanh nghiệp

#### **2.2.7. Phòng vấn đánh giá nhân viên theo hệ thống tiêu chuẩn**

Lãnh đạo sẽ tiến hành đánh giá sau khi nhận được những nhận xét tự đánh giá của nhân viên. Việc đánh giá này sẽ do tự bản thân lãnh đạo thực hiện dựa trên những ghi chép, nhận xét riêng của lãnh đạo.

#### **2.2.8. Phản hồi kết quả đánh giá thành tích**

Sau khi lãnh đạo đánh giá về thành tích của người được đánh giá thì kết quả của họ được phản hồi thông qua một văn bản xếp loại và gửi về từng phong ban. Với việc phản hồi như thế này làm cho người được đánh giá cảm thấy hụt hẫng, hay một sự thiếu quan tâm lãnh đạo đối với người lao động .

#### **2.2.9. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên**

Mục tiêu và kết quả mới của nhân viên sẽ do lãnh đạo tự đưa ra, dựa trên bản đăng ký thành tích (*đăng ký từ đầu năm của nhân viên - hầu như là dựa trên bản đăng ký của nhân viên làm mục tiêu*). Không hề có sự thảo luận, tiếp xúc trực tiếp giữa lãnh đạo với nhân viên

### **Kết luận chương II**

Qua phân tích hiện trạng công tác đánh giá nhân viên của CôngTy TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ ĐắkLắk, tác giả tóm lược một số vấn đề tồn tại chính như sau :

- Chưa thực hiện phân tích công việc, chưa xây dựng bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc, chưa xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, chưa phân công công việc hợp lý, chưa thiết kế được hệ thống đánh giá.
- Công tác đánh giá chưa sử dụng đúng đối tượng và phương pháp đánh giá.
- Việc phản hồi kết quả đánh giá chỉ mang tính hình thức, giấy tờ.
- Chưa xác định được đúng mục tiêu và kết quả mới cho người lao động.
- Chưa giám sát được quá trình thực hiện công việc của nhân viên
- Chưa đào tạo lãnh đạo phương pháp đánh giá nhân viên

**Chương 3 : HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV QUẢN LÝ VÀ SỬA CHỮA ĐƯỜNG BỘ ĐẮKLẮK.**

**3.1. Căn cứ để đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên**

*Mục tiêu định hướng cơ bản về nguồn nhân lực trong giai đoạn 2011 - 2020*

Hoàn thiện hệ thống chương trình đào tạo, dạy nghề thống nhất và chuyên nghiệp

Khuyến khích và tạo điều kiện phát triển các mô hình xã hội hóa

Có chính sách và chế độ đãi ngộ đặc biệt để thu hút nhân tài, khuyến khích chuyên gia trong và ngoài nước, đặc biệt đối với người Việt Nam ở nước ngoài có trình độ,

**3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên**

**3.2.1. Xây dựng quan điểm đúng đắn về việc đánh giá thành tích nhân viên**

Trách nhiệm của Phòng Tổ chức hành chính của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ ĐắKLắK là làm cho lãnh đạo các cấp nhìn nhận đúng về tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên, những lợi ích khi đánh giá đúng và những hậu quả khi không đánh giá đúng nhân viên.

**3.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên**

**3.2.2.1. Căn cứ xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên**

*Phân tích công việc và chức năng chính của công việc*

*a. Mô tả công việc*

- Tên công việc
- Phần nhận diện công việc : mối quan hệ và điều kiện làm việc
- Chức năng chính, nhiệm vụ cụ thể
- Đặc điểm yêu cầu khi thực hiện công việc

*b.. Phân công công việc*

- Phân công công việc theo trình độ chuyên môn
- Phân công theo năng lực/kỹ năng
- Phân công theo đặc điểm tính cách

**3.2.2.2. Nội dung tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên**

Tác giả xin đề xuất một số tiêu chuẩn sau :

\* Tiêu chuẩn chung đối với cấp quản lý và nhân viên của công ty

**- Đánh giá đặc điểm cá tính**

Tiêu chuẩn	Đối tượng đánh giá
- Chấp hành kỷ luật, nội quy làm việc	Cấp trên, cá nhân
- Trách nhiệm đối với công việc	Cấp trên, cá nhân
- Sự trung thành với công ty	Cấp trên, cá nhân
- Sự sáng tạo trong công việc	Cấp trên, cá nhân
- Kỹ năng giao tiếp	Cấp trên, cá nhân
- Khả năng ra quyết định	Cấp trên, cá nhân
- Kỹ năng nghiên cứu nghiệp vụ mới	Cấp trên, cá nhân
- Đề xuất các biện pháp giải quyết	Cấp trên

**- Đánh giá hành vi thực hiện**

Tiêu chuẩn	Đối tượng đánh giá
- Hợp tác với đồng nghiệp	Đồng nghiệp



- Khả năng giải quyết vấn đề	Cấp trên, đồng nghiệp
- Kịp thời báo cáo và cung cấp đầy đủ thông tin về kết quả thực hiện công việc	Cấp trên

**- Đánh giá kết quả**

<b>Tiêu chuẩn</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
- Khối lượng công việc hoàn thành	Cấp trên
- Chất lượng thực hiện	Cấp trên
- Khả năng giải quyết hồ sơ	Cấp trên

**\* Xây dựng tiêu chuẩn riêng cho Giám Đốc**

<b>Tiêu chuẩn</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
- Khả năng triển khai các mục tiêu, kế hoạch tới nhân viên cấp dưới.	Cấp dưới, cá nhân
- Điều hành, quản lý hoạt động công ty	Cấp dưới
- Quản lý nhân viên trong công ty	Cấp dưới
- Quan hệ với các đối tác, cơ quan chức năng	Cá nhân
- Khả năng ra quyết định	Cá nhân
- Lập kế hoạch hoạt động cho công ty	Cá nhân

**\* Xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với phó giám đốc**

<b>Tiêu chuẩn riêng đối với Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
- Khả năng chỉ đạo các hoạt động về kỹ thuật và thi công công trình	Cấp trên, cấp dưới
<b>Tiêu chuẩn đối riêng đối với Phó giám đốc phụ trách tổ chức</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>

- Khả năng chỉ đạo các hoạt động về về tổ chức hành chính, kế toán và các trạm thu phí	Cấp trên, cấp dưới
--	--------------------

**\* Xây dựng tiêu chuẩn cho các trưởng, phó phòng**

<b>Tiêu chuẩn chung</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
- Điều hành, quản lý các hoạt động chung của phòng	Cấp dưới, cá nhân
- Lập kế hoạch cho hoạt động của phòng	Cấp dưới, cá nhân
- Quản lý nhân viên trong phòng	Cấp dưới, cá nhân
<b>Tiêu chuẩn riêng cho Trưởng, phó phòng hành chính</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng cho trưởng, phó Phòng kỹ thuật – quản lý giao thông</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng cho trưởng, phó phòng kế hoạch</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng cho kế toán trưởng</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>

**\* Xây dựng các tiêu chuẩn đối với nhân viên công ty**

<b>Tiêu chuẩn chung</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
- Sáng kiến trong công việc	- Cấp trên, đồng nghiệp
- Khả năng lập và hoàn thành các kế hoạch làm việc cá nhân.	- Cấp trên, đồng nghiệp
<b>Tiêu chuẩn riêng đối với Nhân viên kế toán</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên tổ chức hành chính</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng đối với</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>

<b>Nhân viên kỹ thuật</b>	
<b>Tiêu chuẩn riêng đối với Nhân viên kế hoạch</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên thi công công trình</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên cơ giới và xây dựng</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>
<b>Tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên đội sản xuất đá</b>	<b>Đối tượng đánh giá</b>

### 3.2.3. Cải tiến phương pháp đánh giá đánh giá

#### a. Áp dụng phương pháp quản lý theo mục tiêu

Tác giả xin đề xuất một số bước cơ bản của MBO áp dụng cho Công ty Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ Đắk Lắk

**Bước 1:** Xây dựng mục tiêu của DN và phân bổ mục tiêu cho từng phòng ban, bộ phận trong DN.

**Bước 2:** Xây dựng kế hoạch dựa trên mục tiêu của DN

**Bước 3:** Phân bổ mục tiêu và kế hoạch cụ thể cho từng nhân viên

#### b. Phương pháp thang đo quan sát hành vi thực hiện

Tác giả đề xuất thang điểm 5 để giúp cho người đánh giá biết được mức độ thường xuyên của hành vi mà nhân viên thể hiện. Và tương ứng với thang điểm 5 là 5 mức độ đánh giá thành tích nhân viên trong công ty.

1	2	3	4	5
Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Xuất sắc

- Xuất sắc : luôn chấp hành tốt các quy định và luôn hoàn thành nhiệm vụ đề ra trước thời hạn.

- Tốt : luôn chấp hành tốt các quy định và luôn hoàn thành nhiệm vụ đề ra đúng thời hạn.

- Khá : luôn chấp hành tốt các quy định và chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ đề ra

- Trung bình : có vi phạm các quy định và công việc đề không hoàn thành.

- Yếu : luôn vi phạm các quy định và thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ.

#### c.. Phương pháp định lượng (phân phối trọng số)

$$G_{t/b} = \frac{\sum K_i \times G_i}{K_i}$$

Đối với trường hợp tự đánh giá và cấp trên đánh giá

$$G_i = \frac{G_{i1} + G_{i2} \times 3}{4}$$

Đối với trường hợp tự đánh giá và đồng nghiệp đánh giá

$$G_i = \frac{G_{i1} + G_{i3} \times 3}{4}$$

Đối với trường hợp cấp trên và đồng nghiệp đánh giá

$$G_i = \frac{G_{i2} + G_{i3}}{2}$$

Đối với trường hợp tự đánh giá và cấp dưới đánh giá

$$G_i = \frac{G_{i1} + G_{i4} \times 3}{4}$$

Đối với trường hợp cấp trên và cấp dưới đánh giá

$$G_i = \frac{G_{i2} + G_{i4}}{2}$$

Trong đó :  $G_{i1}$ ,  $G_{i2}$ ,  $G_{i3}$ ,  $G_{i4}$  là điểm số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo từng tiêu chuẩn I, lần lượt là tiêu chuẩn do chính nhân viên đánh, do cấp trên đánh giá, do đồng nghiệp đánh giá và do cấp dưới đánh giá. Việc nhân 3 đối với  $G_{i2}$ ,  $G_{i3}$ ,  $G_{i4}$  nhằm giảm bớt mức độ ảnh hưởng của các điểm số do nhân viên tự đánh giá tới điểm trung bình

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

Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém, có thể bị luân chuyển công việc hoặc cho nghỉ việc.

Khi nhân viên không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm  $G_t/b$ , nhân viên được đánh giá như sau :

- Nhân viên được đánh giá loại xuất sắc có từ 4,6 – 5,0 điểm.
- Nhân viên được đánh giá loại tốt có từ 4,0 – 4,5 điểm.
- Nhân viên được đánh giá loại khá có từ 3,0– 3,9 điểm.
- Nhân viên được đánh giá loại trung bình có từ 2,0 – 3,0 điểm.
- Nhân viên được đánh giá loại yếu có thang điểm từ 1,0 – 2,0 điểm.

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

*Các đối tượng bao gồm : Cá nhân tự đánh giá, cấp trên đánh giá, cấp dưới đánh giá, đồng nghiệp đánh giá*

### 3.2.5. Xác định thời gian đánh giá thành tích nhân viên

Tác giả đề xuất thời điểm đánh giá thành tích nhân viên của Cty Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ ĐăkLăk như sau :

- Trưởng bộ phận tuần hoặc tháng thực hiện đánh giá sơ bộ các chỉ tiêu chuyên môn, cung cấp thông tin phản hồi.
- Hàng quý : Đánh giá các tiêu chí về kết quả chuyên môn; đánh giá hành vi trong quá trình làm việc, năng lực thực hiện công việc.
- Cuối năm : Tiến hành tổng hợp lại các kết quả đánh giá để xác định mức thưởng, tiếp tục ký hợp đồng với nhân viên mới, xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, định hướng nghề nghiệp

### 3.2.6. Thảo luận với nhân viên về nội dung cần đánh giá

Khi phân công công việc, lãnh đạo nên thông báo về tiêu chuẩn đánh giá được đặt ra đối với công việc . Trước các kỳ thực hiện đánh giá, lãnh đạo công ty cần nhắc lại nhân viên những tiêu chuẩn, phạm vi đánh giá đối với công việc của họ.

### 3.2.7. *Phòng vấn đánh giá nhân viên theo hệ thống tiêu chuẩn*

Lãnh đạo nên tiến hành việc đánh giá ngay sau khi nhận được kết quả tự đánh giá của nhân viên. Việc đánh giá phải căn cứ trên hệ thống tiêu chuẩn đã được qui định, tiến trình và thủ tục đánh giá cũng cần được tuân thủ, không nên vì một lý do khách quan nào đó, lãnh đạo vi phạm các qui định về mặt thủ tục và tiến trình thực hiện.

### 3.2.8. *Phản hồi kết quả đánh giá thành tích*

Để việc phản hồi kết quả đánh giá có hiệu quả cao. Tác giả xin đề xuất nên phản hồi trực tiếp.

### 3.2.9. *Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên.*

Thông qua việc phản hồi kết quả đánh giá trực tiếp này sẽ là cơ hội cho lãnh đạo trực tiếp tiếp xúc với nhân viên. Lãnh đạo và nhân viên sẽ cùng nhau thảo luận để có thể đưa đến thống nhất về mục tiêu mới cho nhân viên.

## 3.3. *Một số giải pháp khác*

### 3.3.1. *Áp dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý thực hiện công việc của nhân viên*

### 3.3.2. *Đào tạo phương pháp đánh giá nhân viên cho các cấp lãnh đạo của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ.*

#### **ĐăkLăk**

#### 3.3.2.1. *Kỹ năng giao tiếp và tiếp nhận phản hồi từ nhân viên*

#### 3.3.2.2. *Cách thức tăng cường hiệu suất làm việc của nhân viên*

- Xác định nguyên nhân nhân viên thực hiện 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 của nhân viên

#### 3.3.2.3. *Trình bày những lỗi nhà lãnh đạo cần tránh khi đánh giá nhân viên*

#### 3.3.2.4. *Cách điều hành một buổi Phòng vấn đánh giá*

- Yêu cầu nhân viên tự đánh giá
- Khuyến khích nhân viên cùng tham gia vào buổi phỏng vấn đánh giá

- Bày tỏ sự đánh giá cao của lãnh đạo đối với nhân viên
- 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

#### 3.3.2.5. *Tiến trình chuẩn bị thực hiện công việc đánh giá nhân viên*

- Chuẩn bị , - Thông báo - Địa điểm - Cách bài trí , mở đầu, - Mở đầu - Rà soát công việc và đo lường : - Thống nhất kế hoạch hành động - Thống nhất những mục tiêu cụ thể - Thống nhất về những hỗ trợ cần thiết - • Gợi ý cho nhân viên trình bày những điểm hoặc có câu hỏi nào khác - • Kết thúc với thái độ tích cực

### **Kết luận chương III**

Chương III, tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện việc đánh giá thành tích nhân viên tại Cty TNHH MTV QL&SC ĐB Đăk Lăk thông qua những thay đổi về nội dung và tiến trình đánh giá của công ty, bên cạnh đó là những giải pháp cho đội ngũ đánh giá thành

tích. Tác giả hi vọng rằng công ty có thể xem xét, ứng dụng để có thể cải thiện được thành tích của nhân viên

### 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 nếu như lãnh đạo cấp cao và Phòng TCHC của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ. Đắk Lắk quyết tâm thực hiện. Để thiết lập được một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hoàn chỉnh, mang tính khả thi, cần có sự nghiên cứu đầy đủ, đúng hướng và tham khảo ý kiến của các chuyên gia, “*quan su*” trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong và ngoài nước. Ngoài ra, trong quá trình thiết lập hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cho từng chức danh công việc, cần có sự phối hợp hỗ trợ từ các Phòng, Ban chức năng chuyên môn nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn đánh giá không bị khiếm khuyết, có tính bao quát cao và khi áp dụng trong thực tế, thuận lợi cho lãnh đạo các Phòng, Ban chức năng khi thực hiện và vì thế sẽ mang lại hiệu quả cao.

Trong thời gian tới, sẽ có sự thay đổi về mặt tổ chức, nhân sự của Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ. Đắk Lắk. Do đó, đây cũng là dịp để lãnh đạo cấp cao xem xét, chấn chỉnh lại việc đánh giá nhân viên. Việc đánh giá nhân viên phải đi vào thực chất, phải tạo sự tin cậy và động lực làm việc cho nhân viên; cần chấm dứt hình thức đánh giá chung chung, qua loa cho xong như hiện nay. Từ tiêu chuẩn đến phương pháp, đối tượng và thời gian thực hiện đánh giá cần được sự đồng thuận giữa nhân viên và lãnh đạo. Lãnh đạo các Phòng, Ban chức năng 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.

Tóm lại, để triển khai thực hiện các vấn đề trên, Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ. Đắk Lắk cần tổ chức một Nhóm chuyên trách thực hiện. Nhóm chuyên trách này bao gồm các chuyên viên chuyên trách về tổ chức lao động và lãnh đạo các phòng, ban chức năng, các công ty trực thuộc Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ. Đắk Lắk. Nhóm Chuyên trách này sẽ có nhiệm vụ khảo sát, phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc. Trên cơ sở bản mô tả công việc, Phòng TCHC xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân viên và triển khai thực hiện trong Công Ty TNHH MTV Quản Lý và Sửa Chữa Đường Bộ. Đắk Lắk.