

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

ĐOÀN THỊ THÀNH NHÂN

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN
TẠI CN CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN
TRUYỀN THÔNG THANH NIÊN
TẠI MIỀN TRUNG

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2012

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

Người hướng dẫn khoa học: **PGS. TS. BÙI QUANG BÌNH**

Phản biện 1: **PGS. TS. VÕ XUÂN TIẾN**

Phản biện 2: **TS. NGUYỄN ĐÌNH HUỖNH**

Luận văn đã 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 14 tháng 8 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

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Chúng ta đã biết Việt Nam được Thế giới biết đến như một nước đang phát triển về mọi lĩnh vực, trong đó lĩnh vực được các nước đặc biệt quan tâm là lĩnh vực Kinh tế, với cơ chế thị trường mở cửa và là đòn bẩy để các nước bạn như : Mỹ, Nhật,...quan tâm và đầu tư. Cùng với hệ thống máy móc hiện đại, đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp,... các doanh nghiệp nước ngoài đã và đang chiếm ưu thế cạnh tranh. Trước tình hình đó đòi hỏi các doanh nghiệp Việt nam muốn tồn tại và phát triển phải tăng cường sức cạnh tranh trên mọi phương diện như : Giảm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, cung cấp dịch vụ tốt, chất lượng và kịp thời, ngoài ra một yếu tố vô cùng quan trọng không thể thiếu đó là **QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**.

Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) báo cáo cuộc họp Báo thường kỳ chiều ngày 04/8/2010 trích báo cáo chính phủ về tình hình Vinashin như sau: (đến tháng 06/2010 tổng tài sản của tập đoàn Vinashin khoảng 104 nghìn tỉ đồng nhưng tổng nợ là 86 nghìn tỉ đồng. Tỷ lệ nợ phải trả / vốn chủ sở hữu gần 11 lần, rơi vào tình trạng mất cân đối tài chính nghiêm trọng, đứng trước nguy cơ phá sản, sản xuất đình đốn, công nhân chuyển việc, bỏ việc gần 17.000 người, mất việc gần 5.000 người) qua đó nhận thấy Tập đoàn công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) đang đứng trên bờ nguy cơ phá sản. Chính phủ thẳng thắn thừa nhận nguyên nhân cơ bản vẫn là chủ quan. Cụ thể là **NĂNG LỰC** quản trị doanh nghiệp và dự báo yếu kém , **TRÌNH ĐỘ** cán bộ lãnh đạo quản lý chưa đáp ứng yêu cầu (trích thông tin Báo Thanh Niên ra ngày 5/8/2010).

Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh Niên là tập đoàn truyền thông hoạt động trên hai lĩnh vực cụ thể: thứ nhất về hoạt động mang tính Chính trị (Báo Thanh Niên), thứ hai về hoạt động kinh doanh (Xuất nhập khẩu, in ấn báo chí, sách giáo khoa, tổ chức các sự kiện lớn, kinh doanh bất động sản, thương mại- quảng cáo, du lịch v.v)

Vì vậy yếu tố nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng và cấp thiết nó đòi hỏi nhân viên của công ty phải đạt được cả hai mặt về đạo đức nhân cách, trình độ học vấn cũng như nhận thức chính trị Đảng bộ. Để đáp ứng, lưu giữ, đào tạo và quản lý đội ngũ nhân viên đó đòi hỏi phải có rất nhiều nhân tố trong đó phải có những nhà quản trị tài ba, sáng suốt, trình độ học vấn cao, kỹ năng quản trị tốt v. v.. và **một yếu tố không thể thiếu và then chốt để dẫn đến thành công dài hạn của công ty là đánh giá thành tích nhân viên** do vậy tôi đã quyết định chọn đề tài : **ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN TRUYỀN THÔNG THANH NIÊN TẠI MIỀN TRUNG** làm đề tài tốt nghiệp luận văn thạc sĩ của mình .

2. Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu lý luận về đánh giá thành tích nhân viên

-Tìm hiểu về đánh giá thành tích nhân viên tại CN công ty.

Những vấn đề còn tồn tại và tác động của nó đến hoạt động của CN công ty. Trên cơ sở đó nhìn nhận, phân tích, đánh giá và đưa ra các giải pháp khắc phục các vấn đề còn tồn tại nhằm tăng cường và nâng cao hiệu quả công tác hoàn thiện đánh giá thành tích của nhân viên tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn truyền thông thanh niên tại miền trung.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu mà đề tài tập trung nghiên cứu là công tác đánh giá thành tích nhân viên làm việc trong các phòng ban của CN Công ty cổ phần tập đoàn truyền thông thanh niên tại miền trung.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Trong thời gian cho phép nên đề tài chỉ dừng lại ở việc nghiên cứu các vấn đề còn tồn tại trong đánh giá thành tích của nhân viên làm việc tại các phòng ban trong khối văn phòng và phân xưởng sản xuất chi nhánh công ty.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu:

- Phép duy vật biện chứng, duy vật lịch sử
- Phương pháp phân tích chuẩn tắc
- Phương pháp phân tích thực chứng
- Phương pháp thống kê tổng hợp để tổng hợp số liệu dữ liệu
- Phương pháp chuyên gia và phân tích số học, so sánh, sơ đồ

để đánh giá thực trạng và dự báo đơn giản để giải quyết vấn đề.

5. Đóng góp của luận văn

Luận văn cung cấp lý luận về đánh giá thành tích nhân viên tại doanh nghiệp cụ thể, đồng thời còn phân tích thực trạng về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn truyền thông thanh niên tại miền trung, những vấn đề còn tồn tại và tác động của nó đến hoạt động của chi nhánh công ty. Trên cơ sở đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hơn công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh công ty.

6. Nội dung chính của luận văn

Nội dung chính của luận văn được trình bày thành ba chương:

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

Chương 2 : Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn truyền thông thanh niên tại miền trung.

Chương 3 : Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh công ty cổ phần tập đoàn truyền thông thanh niên tại miền trung.

7. Giới hạn của đề tài

Đánh giá thành tích nhân viên được thực hiện thông qua một hệ thống đánh giá bao gồm rất nhiều biện pháp. Để đạt được hiệu quả tốt mỗi doanh nghiệp phải áp dụng những biện pháp xuất phát từ thực tế khách quan, phù hợp với tình hình hoạt động của doanh nghiệp mình.

Với thời gian nghiên cứu có hạn và do đặc thù của Chi nhánh công ty, tác giả không mong mỗi đưa ra hết những giải pháp hoàn thiện tuyệt đối, chưa đi vào thiết kế hệ thống đánh giá cụ thể từng phòng ban, chỉ đề xuất một số giải pháp cơ bản, quan trọng và thiết thực cần phải áp dụng cho chi nhánh công ty tại miền trung trong công tác đánh giá thành tích nhân viên.

Để hoàn thiện và nâng cao hơn nữa công tác đánh giá thành tích nhân viên cho Chi nhánh Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh niên tại Miền trung nói riêng và các Doanh nghiệp Việt nam nói chung, kính mong các bạn học viên và thầy, cô Giáo sư, P. giáo sư, Thạc sĩ, Tiến sĩ ủng hộ, góp ý để luận văn hoàn thiện và hay hơn nữa

Chương 1

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

1.1 Tổng quan về đánh giá thành tích nhân viên

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

- Khái niệm nhân viên trong doanh nghiệp: là một người cụ thể đảm nhận một chức vụ hay vị trí công tác nào đó trong tổ chức của một doanh nghiệp.

- Khái niệm đánh giá thành tích nhân viên:

Theo tác phẩm Quản trị nguồn nhân lực của trường Đại học kinh tế Đà Nẵng 2006 “Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn”

Tác phẩm Quản trị nguồn nhân lực của tác giả Nguyễn Hữu Thân, 2008:

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

1.1.2 Vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích nhân viên là một công việc rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Nếu chỉ xem xét bề ngoài đánh giá thành tích là một loạt những hành động thuần túy nghiệp vụ. Tuy nhiên đánh giá thành tích được thực hiện một cách khoa học và phù hợp là hoạt động quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng chiến lược đối với doanh nghiệp và mang lại lợi ích cho bản thân người lao động.

1.1.3 Các nguyên tắc xây dựng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.1.3.1. Tính nhất quán

1.1.3.2 Hạn chế tư lợi

1.1.3.3 Quy tắc chính xác

1.1.3.4. Quy tắc hiệu chỉnh

1.1.3.5. Quy tắc tiêu biểu

1.1.3.6. Quy tắc đạo đức

1.1.3.7. Loại bỏ lỗi đánh giá

1.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên

1.2.1 Các yếu tố môi trường bên ngoài.

- Luật lao động của nhà nước.
- Sự phát triển văn hóa – xã hội

1.2.2 Các yếu tố môi trường bên trong.

- Văn hoá doanh nghiệp
- Công đoàn và các đoàn thể
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

1.3 Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

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

1.3.1.1 Đánh giá thành tích nhằm phát triển nhân viên

1.3.1.2 Đánh giá thành tích để đưa ra quyết định hành chính

1.3.2 Xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

1.3.2.1 Khái niệm tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên : là hệ thống tiêu chí, chỉ tiêu, thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả

về mặt chất lượng lẫn số lượng. Đó chính là mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của nhân viên, là mục tiêu công việc của nhân viên.

Thông thường các doanh nghiệp sử dụng hai phương pháp để xây dựng tiêu chuẩn thành tích gồm: Phương pháp chỉ đạo tập trung và phương pháp thảo luận dân chủ.

1.3.2.2 Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích chính là mục tiêu công việc. Cũng như với bất cứ mục tiêu nào khác, mục tiêu công việc phải đáp ứng tiêu chí sau, đó là: Cụ thể, đo lường được, đạt được, hợp lý, có hạn định thời gian.

1.3.2.3 Các loại tiêu chuẩn đánh giá

- a. Đánh giá dựa trên các tổ chất, đặc điểm
- b. Các hành vi
- c. Đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc
- d. Đánh giá dựa trên năng lực

1.3.3 Tiến hành đánh giá thành tích nhân viên

1.3.3.1 Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

- a. Tự đánh giá
- b. Cấp trên trực tiếp đánh giá
- c. Đồng nghiệp đánh giá
- d. Khách hàng đánh giá
- e. Đánh giá 360⁰

1.3.3.2 Thời điểm đánh giá thành tích

Nên thường xuyên đánh giá và thời điểm đánh giá cụ thể: Hằng tháng, quý, năm.

1.3.3.3 Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

a. Đánh giá khách quan

b. Đánh giá chủ quan

1.4 Thảo luận kết quả đánh giá thành tích nhân viên và lưu giữ hồ sơ đánh giá

Kết quả đánh giá phải được công bố và thảo luận với nhân viên, nên lưu giữ hồ sơ đánh giá nhằm mục đích phát triển nguồn nhân lực cho CN Cty.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN TRUYỀN THÔNG THANH NIÊN TẠI MIỀN TRUNG.

2.1 Tổng quan về Chi nhánh Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh niên tại Miền trung

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của CN Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh niên tại Miền trung

Ngày 01/7/2010 Chi nhánh Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh niên – Nhà in Thanh niên Đà Nẵng chính thức trở thành đơn vị hoạch toán độc lập trực thuộc Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh niên và đổi tên Chi nhánh thành: Chi nhánh Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh niên tại Miền trung.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ của Chi nhánh Công ty

Chi nhánh Công ty Cổ phần Tập đoàn Truyền thông Thanh niên tại Miền trung là một đơn vị hoạch toán độc lập, hoạt động trong các lĩnh vực In ấn và phát hành sách báo, văn hoá phẩm. Mua bán sách báo, văn hoá phẩm có nội dung được phép lưu hành. Dịch vụ quảng cáo thương mại. Tổ chức hội chợ, triển lãm thương mại. Đại lý mua

bán ký gởi hàng hoá. Mua bán vật tư thiết bị phụ tùng ngành in. Kinh doanh vận tải hành khách, hàng hoá bằng đường bộ và đường thuỷ nội địa. Kinh doanh kho bãi. Mua bán máy móc, thiết bị, vật tư nguyên liệu, phụ tùng hoá chất (trừ hoá chất có tính độc hại mạnh)

2.1.3 Tình hình thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh

Để đáp ứng yêu cầu in ấn và phát hành Báo, văn hóa phẩm một cách tốt nhất, chính xác nhất bên cạnh đó kinh doanh các dịch vụ khác ngày một tăng mạnh và lợi nhuận cao CN Công ty đã đặt ra các chỉ tiêu qua các năm thể hiện như sau:

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh giai đoạn 2009 - 2011

Đvt: đồng

| Stt | Chỉ tiêu | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | TỔ In cuộn | | | |
| | Số lượng in Báo Thanh niên + Tin nhanh Thanh Niên | 23.096.747.480 | 26.561.259.602 | 27.889.322.582 |
| | Số lượng in Báo Thể giới Thể thao | 2.009.805.834 | 2.311.276.709 | 2.311.276.709 |
| 2 | TỔ In Offset tờ rời | 1.752.455.654 | 2.015.324.002 | 2.216.856.402 |
| | In sách giáo khoa | | | |
| | Tờ rời | | | |
| | Lịch | | | |
| 3 | Xuất kẽm | 519.094.284 | 596.958.426 | 686.529.189 |
| | Tổng cộng | 27.378.103.252 | 31.484.818.739 | 33.103.984.882 |

Nguồn: CN Công ty

Bảng 2.2 các chỉ tiêu tài chính về kết quả hoạt động SXKD của CN Công ty giai đoạn 2009 – 2011

Dvt: đồng

| Chỉ tiêu | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Tổng tài sản | 32.135.971.644 | 27.664.679.967 | 27.664.679.967 |
| Nguồn vốn kinh doanh | 24.535.230.000 | 25.535.230.000 | 25.008.530.000 |
| Doanh thu | 27.378.103.252 | 31.484.818.739 | 33.103.984.882 |
| Lợi nhuận trước thuế | 4.676.000.000 | 4.729.968.000 | 4.900.345.000 |
| Nộp ngân sách (25%) | 1.169.000.000 | 1.182.424.000 | 1.225.086.250 |
| Lãi sau thuế | 3.507.000.000 | 3.547.273.500 | 3.675.258.750 |
| Phúc lợi (6%) | 210.420.000 | 212.836.410 | 220.515.525 |
| Lãi nộp về Công ty | 3.296.580.000 | 3.334.437.090 | 3.454.743.225 |

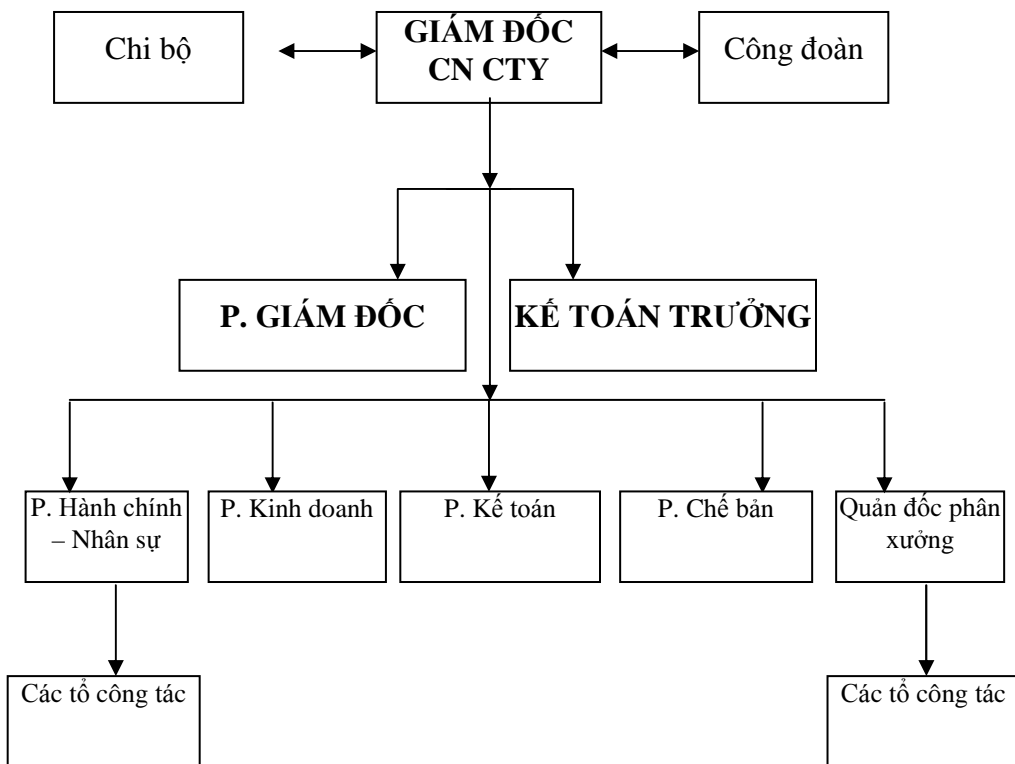
Nguồn: CN Công ty

Qua biểu số liệu trên có thể thấy doanh thu sản xuất kinh doanh của CN Công ty tăng ổn định, tài sản và vốn kinh doanh đều có tốc độ tăng.

2.1.4 Cơ cấu tổ chức của CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên Tại Miền Trung

2.1.5 Chức năng, nhiệm vụ của Ban lãnh đạo, phòng ban

Hình 2.1 Mô hình cơ cấu tổ chức của CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung.



2.2 Thực trạng nguồn nhân lực tại CN Công ty

2.2.1. Cơ cấu nhân sự trong CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung

2.2.2 Thực trạng nguồn nhân lực tại CN Công ty

- Về số lượng: Hiện nay số lượng CBCNV tại CN Công ty CP Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung là 58 người, năm 2009

nhân sự của CN Cty chỉ có 42 nhân sự, nhưng những năm tiếp theo đều tăng từ 30,95% đến 38,09% cho năm 2010 và 2011.

2.3 Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại miền Trung

2.3.1: Nhận thức về vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên

Hiện CN Công ty CP Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung đã xây dựng quy trình đánh giá thành tích nhân viên hàng năm theo quy định chung, tuy nhiên công tác đánh giá còn nhiều hạn chế, do thật sự công tác này chưa được quan tâm đúng mức. Đánh giá thành tích hiện nay chỉ được xem là thủ tục hành chính phải làm.

2.3.2. Mục tiêu của công tác đánh giá TTNV tại CN Công ty CP Tập đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại miền Trung

2.3.2.1: Đánh giá thành tích làm cơ sở trả lương cho nhân viên

Hiện nay thu nhập của CBCNV , CN Công ty được chia làm hai phần:

+ Phần thứ nhất là lương cơ bản trên cơ sở ngày công thực tế làm việc và hệ số lương theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14.12.2004 của Chính phủ về chế độ tiền lương đối với CBCNV CN Công ty.

+ Phần thứ hai là thu nhập tăng thêm từ lợi nhuận kinh doanh CN Công ty.

2.3.2.2: Đánh giá thành tích làm cơ sở để khen thưởng nhân viên

Nhìn chung, việc xét thành tích cá nhân cuối năm để khen thưởng, cũng như giá trị khen thưởng được thực hiện rất hình thức và có xu hướng bình quân chủ nghĩa và dựa vào việc xét thành tích không chính xác hàng tháng. Do vậy những danh hiệu được khen

tặng cũng như kết quả đánh giá nhanh chóng bị nhân viên lãng quên bởi nó không ảnh hưởng nhiều đến công việc, thu nhập, cơ hội được đào tạo, thăng tiến.

2.3.2.3: Các mục tiêu khác của đánh giá thành tích nhân viên

a. Để phân loại nhân sự hàng năm

b.Đánh giá CBCNV định kỳ hàng năm

2.3.3 Thực trạng về tiêu chuẩn đánh giá thành tích tại CN Công ty Tập đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại miền Trung

2.3.3.1 Xác lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên.

2.3.3.2 Việc đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn đánh giá

2.3.3.3 Loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích

2.3.4 Thực trạng về phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay công tác đánh giá thành tích nhân viên tại CN Công ty chỉ dựa vào các phương pháp như:

- Phương pháp báo cáo
- Phương pháp thang đo
- Bỏ phiếu bình bầu các cá nhân đạt danh hiệu “ lao động tiên tiến”

2.3.5 Thực trạng về thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

Thực hiện đánh giá hàng tháng cho mục đích xét hệ số thành tích để trả thu nhập tăng thêm và thực hiện đánh giá cuối năm theo quy định chung. Cấp trên chưa thực hiện đánh giá thường xuyên để cung cấp thông tin phản hồi.

2.3.6 Thực trạng về đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

- Người đánh giá chưa được đào tạo về công tác đánh giá, thiếu thông tin và các hỗ trợ của hệ thống đánh giá nên đánh giá ít hiệu quả, bình quân chủ nghĩa.

- Chủ yếu là Giám Đốc CN Công ty quyết định việc đánh giá thành tích nhân viên, chưa hiểu sâu và nhận định đúng vai trò, ý nghĩa và tầm quan trọng nếu thực hiện đúng quy trình hệ thống đánh giá thành tích đem lại.

- Bên cạnh đó người đánh giá còn chưa hiểu rõ và nắm được công việc của nhân viên mình thực hiện, năng lực lãnh đạo và chuyên môn chưa cao, người đánh giá chưa đủ khả năng để đánh giá nhân viên một cách tốt nhất và sâu sắc nhất. Chủ yếu dựa trên báo cáo miệng và tình cảm, chưa đi sâu vào trọng điểm của từng tiêu chuẩn đánh giá và chưa phân biệt được tiêu chuẩn nào là quan trọng theo thứ tự của từng công việc nhân viên thực hiện.

2.3.7 Thực trạng về tiến trình đánh giá thành tích.

Công tác đánh giá thành tích nhân viên ở CN Công ty Tập đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung chưa theo một tiến trình khoa học và còn thiếu và bỏ trống rất nhiều bước quan trọng trong tiến trình đánh giá.

Ở đây, cấp quản trị hầu như bỏ qua nhiều bước trong quá trình đánh giá. Hồ sơ đánh giá thành tích nhân viên của kỳ trước chỉ đơn thuần là bản đề nghị thành tích hằng tháng của cá nhân và bộ phận gửi tại phòng TC – HC, nội dung biên bản không bao gồm những thông tin về những điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc cũng như thành tích tương lai đã được thảo luận trong kỳ trước. Các kênh thu thập thông tin của người đánh giá cũng không thông báo cho nhân viên được biết rộng rãi.

2.3.8 Tình hình đánh giá thành tích

2.3.8.1 Kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá thành tích hằng tháng không được phản hồi và thảo luận với nhân viên,

2.3.8.2 *Những tồn tại*

Tồn tại, hạn chế:

1. Thể hiện ở mục tiêu đánh giá thành tích chưa rõ ràng, chỉ mang tính thủ tục hành chính.
2. Thời điểm đánh giá thành tích chưa phù hợp, chưa kịp thời cung cấp thông tin phản hồi.
3. Đối tượng đánh giá thành tích: dựa trên cảm tính ,chủ yếu là tự đánh giá và cấp trên đánh giá, chưa đi sâu sát vào trình độ chuyên môn và trình độ học vấn, chất lượng công việc đạt được.
4. Về hệ thống tiêu chuẩn đánh giá: Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chưa đúng nghĩa, phương pháp đánh giá chưa thực hiện tốt và đúng theo quy trình, tiến trình đánh giá nghèo nàn và mang tính chủ quan, tình cảm.
5. Kết quả đánh giá mang tính hình thức, cảm tính. Chưa được sử dụng hữu ích trong công việc quản lý đội ngũ CBCNV tại CN Công ty
6. Không khích thích động lực làm việc hết mình, mong muốn được học hỏi thêm trình độ, kiến thức.

Nguyên nhân:

Nguyên nhân khách quan:

Đánh giá thành tích nhân viên là một việc khó khăn và phức tạp, những quy định làm cơ sở cho công tác đánh giá nhân viên còn chưa hoàn thiện, đồng bộ và đầy đủ, cấp đánh giá còn yếu và chưa

chuẩn, chỉ dựa vào cảm tính và quyền quyết định cao nhất vẫn là Giám đốc CN Công ty.

Nguyên nhân chủ quan:

1. Việc đánh giá thành tích tại CN Công ty chưa được chú trọng, chưa xác định mục tiêu rõ ràng
2. Chưa thực hiện phân tích công việc để xây dựng “ Tiêu chuẩn CBCNV” để xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích.
3. Chưa xây dựng hệ thống đánh giá thành tích
4. Không thực hiện các bước đánh giá một cách hệ thống dẫn đến đánh giá thành tích không hiệu quả
5. Chưa thu hút được sự tham gia tích cực của tập thể và công đoàn cơ sở vào công tác đánh giá CBCNV.

Để đáp ứng yêu cầu đổi mới công tác quản lý, phát triển nguồn nhân lực trong công cuộc Công nghiệp hóa đất nước nói chung, mà trọng tâm là nội dung cải cách hành chính trong công tác quản lý CBCNV thì việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCNV tại CN Công ty nói riêng và cả nước nói chung là điều cần thiết phải thực hiện.

Chương 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂNVIÊN TẠI CN CTY CP TẬP ĐOÀN TRUYỀN THÔNG THANH NIÊN TẠI MIỀN TRUNG

3.1 Những căn cứ hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại CN Cty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung

3.1.1. Chiến lược phát triển kinh doanh của CN Công ty CP Tập đoàn Truyền Thông Thanh niên tại Miền Trung đến năm 2015:

* Về In ấn các loại Báo:

* Về Sản lượng hệ thống In Offset tờ rời:

Chiến lược ngắn hạn và dài hạn.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại CN Cty đến năm 2015:

3.1.3. Mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của CN Công ty trong thời gian tới

3.2 Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại CN Cty CP Tập đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung.

3.2.1. Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên

Nắm rõ chiến lược kinh doanh trong thời gian đến, đưa ra kế hoạch đào tạo, tuyển dụng chính xác có hiệu quả cao.

3.2.2 Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

3.2.2.1 Xác định căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chuẩn đánh giá:

* Thực hiện phân tích công việc để tiêu chuẩn hóa các chức danh công việc nhằm đạt được các mục tiêu của hệ thống làm cơ sở cho việc xây dựng bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn chức danh công việc, hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

3.2.2.2. Xác định các loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên.

a. Các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc chuyên môn nghiệp vụ.

b. Các tiêu chí đánh giá về hành vi thái độ, kỷ luật lao động.

c. Các tiêu chí đánh giá về thái độ phục vụ:

3.2.3 Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

3.2.3.1 Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc

Theo tác giả thì đây là phương pháp chủ đạo cần áp dụng trong CN Công ty hiện nay nhằm cho nhân viên chủ động trong việc thiết lập mục tiêu công việc và có ý thức trách nhiệm trong việc hoàn thành mục tiêu, xóa đi “sức ỳ” và cải thiện thành tích trong quá trình làm việc.

+ Điều kiện để áp dụng phương pháp này tại CN Công ty là:

- Có hệ thống xây dựng mục tiêu kết quả thực hiện công việc từ cấp quản lý Công ty tới cấp nhân viên. Tác giả đã đề xuất CN Công ty thực hiện quá trình xây dựng mục tiêu trong nội dung hoàn thiện cách thức xác lập tiêu chuẩn công việc.

- Có sự tham gia tích cực và có trách nhiệm của các cấp lãnh đạo, cấp quản trị trực tuyến và nhân viên trong quá trình phân bổ, điều chỉnh mục tiêu cũng như xây dựng kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu. Cụ thể là phải hoàn thiện công tác tổ chức đánh giá thành tích nhân viên thông qua xây dựng lại tiến trình đánh giá thành tích tại CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung.

+ Thực hiện việc chấm điểm các mức độ thực hiện mục tiêu kết quả thực hiện công tác chuyên môn trên hai khía cạnh số lượng và chất lượng được tác giả đề xuất như phụ lục 2.

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

được cân nhắc phù hợp với từng công việc và mục tiêu của CN Công ty trong từng giai đoạn như đã phân tích ở trên.

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

+ Xây dựng thang đo dưới dạng thang điểm và quy định năm mức độ thành tích trên thang để đánh giá các tiêu chí về thái độ lao động. Các mức độ của mỗi tiêu chí được quy định tại phụ lục 3.

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

Điểm đánh giá kết quả đánh giá thực hiện công việc và điểm đánh giá thái độ lao động sẽ được kết hợp để xét lương đợt 2 các tháng trong quý như phần áp dụng kết quả thành tích để trả lương.

- Công ty có thể áp dụng phương pháp so sánh cặp, tự nhận xét và phân phối trọng số để xác định số nhân viên có thành tích cao làm cơ sở thực hiện khen thưởng thành tích cuối năm trên cơ sở thành tích các quý có xét đến mức độ cải thiện thành tích theo thời gian.

- Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc nhằm xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nhân viên và phát hiện tiềm năng nhân viên đối với từng công việc. Thang điểm áp dụng được đề xuất là gồm 5 mức độ như phụ lục 4.

- Bên cạnh đó, xây dựng thang quan sát hành vi, ghi sự kiện điển hình để đánh giá sâu hơn đối với một số hành vi liên quan đến thái độ lao động, phục vụ khách hàng. Tác giả minh họa thang điểm đánh giá đối với hành vi tác phong phục vụ khách hàng của các nhân viên thu ngân tại quầy như phụ lục 5.

Trong quá trình cho điểm, cấp trên sẽ có nhìn nhận về nhưng điểm mạnh và điểm yếu kém của nhân viên để có hướng phát triển nhân viên hoặc hỗ trợ đào tạo nhân viên.

3.2.3.3 Xác định thời điểm định kỳ đánh giá thành tích nhân viên

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

Theo ý kiến các chuyên gia thực hiện đánh giá định kỳ theo tháng là quá ngắn để có một quy trình đánh giá bài bản. Đồng thời, do hệ thống phân bổ mục tiêu tại CN Công ty đang thực hiện theo quý.

Do vậy, tác giả đề xuất thời điểm đánh giá thành tích nhân viên tại CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung như sau:

+ Thực hiện đánh giá thành tích định kỳ theo quý.

+ Hàng tháng thực hiện đánh giá thành tích không chính thức nhằm phản hồi thông tin kịp thời để nhân viên có thể cải thiện thành tích.

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

Cụ thể các công việc đánh giá từng thời điểm được nêu cụ thể ở nội dung hoàn thiện tiến trình đánh giá.

3.2.3.4. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá:

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

Trên cơ sở kết hợp các phương pháp đánh giá, tác giả đề xuất tổ chức công tác đánh giá, hoàn thiện tiến trình đánh giá thành tích được thực hiện theo hình 3.3. Trong đó bao gồm các nội dung: Xác định trách nhiệm của các biện pháp liên quan, phân tiến trình thành

các giai đoạn, bao gồm các căn cứ, hoạt động phải làm và những kết quả cần đạt được:

- Xác định trách nhiệm của các bộ phận:

* Hội đồng đánh giá thành tích nhân viên liên quan đến việc chỉ đạo, giám sát thực hiện quy chế đánh giá thành tích, đào tạo người đánh giá, quyết định những nội dung liên quan đến kết quả thành tích nhân viên gồm: Khen thưởng thành tích, đào tạo, phát triển, thuyên chuyển, đề bạt và sa thải nhân viên.

* Bộ phận nhân sự: Là thường trực hội đồng đánh giá, thông báo kế hoạch đánh giá thành tích nhân viên gồm: Thời gian bắt đầu, kết thúc, cung cấp biểu mẫu đánh giá phù hợp với yêu cầu của kỳ đánh giá, tổng hợp kết quả đánh giá của từng bộ phận, báo cáo kết quả với hội đồng đánh giá; kiểm tra giám sát công tác đánh giá thành tích tại các phòng, ban, bộ phận.

3.3. Áp dụng kết quả đánh giá thành tích trong một số hoạt động nguồn nhân lực.

3.3.1. Cải tiến công tác trả lương, khen thưởng.

Tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên, vì vậy công tác này phải được coi trọng và thực hiện đúng và có kết quả.

3.3.2. Cải tiến các chính sách đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển.

3.4. Các giải pháp và kiến nghị khác.

3.4.1. Đào tạo người thực hiện đánh giá.

Để có được kết quả đánh giá chính xác, tin cậy thì cần xây dựng chương trình đào tạo người đánh giá. Bao gồm:

- Đào tạo lỗi người đánh giá:

- Kỹ năng giải quyết vấn đề:
- Kỹ năng phỏng vấn đánh giá:
- Đào tạo người đánh giá và sử dụng các biểu mẫu đánh giá để người đánh giá thực hiện tốt công tác ĐGTT nhân viên.

3.4.2. Cải thiện văn hóa doanh nghiệp

- Về xác định tầm nhìn: “CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực in ấn Báo, sách, văn hóa phẩm..chất lượng in và uy tín thương hiệu BÁO THANH NIÊN tại khu vực miền Trung và Tây Nguyên”

- Về sứ mệnh: “Đáp ứng đầy đủ nhu cầu số lượng, về độ chuẩn của chất lượng sản phẩm in ra của khách hàng với chất lượng và dịch vụ tốt nhất”

- Xây dựng các giá trị cốt lõi:

+ Xây dựng niềm tin, sự tín nhiệm của khách hàng bằng chất lượng sản phẩm và dịch vụ, sự trung thực và tinh thần trách nhiệm.

+ Đội ngũ nhân viên tận tâm, có tinh thần trách nhiệm cao, đem hết sức lực và trí tuệ giải quyết công việc và phục vụ để đem lại sự hài lòng cho khách hàng.

+ Mỗi CBCNV luôn hợp tác trên tinh thần trung thực, chia sẻ, gắn bó chặt chẽ để giải quyết công việc và cùng nhau phát triển, cùng hành động vì sự thành công và phát triển của CN Công ty.

+ Sáng tạo là đòn bẩy phát triển. CN Công ty tạo môi trường để mỗi nhân viên phát huy sáng tạo, đổi mới công nghệ, quy trình quản lý đem lại hiệu quả cao nhất.

- Các chuẩn mực đạo đức:

- Mọi hành động của CN Công ty đều hướng tới con người, vì con người. CN Công ty hành động vì con người thông qua việc xây

dựng mối quan hệ với khách hàng, đối tác, cộng đồng bằng thiện chí, tinh thần nhân văn. CN Công ty coi người lao động là tài sản quý giá giúp CN Công ty thành công, chú trọng phát triển nguồn nhân lực, xây dựng các chế độ đãi ngộ công bằng và minh bạch, coi con người là trung tâm trong mọi hoạch định chiến lược và chính sách của doanh nghiệp.

+ CN Công ty luôn nêu cao ý thức trách nhiệm, tinh thần tận tâm với công việc, tận tụy với khách hàng.

+ CN Công ty cam kết tôn trọng luật pháp, quy chế quản lý nội bộ, khách quan, minh bạch bình đẳng trong giao tiếp và xử lý công việc với bên ngoài và nội bộ.

+ CN Công ty phấn đấu để tạo niềm tin đối với cộng đồng và đất nước.

KẾT LUẬN

Xuất phát từ việc đánh giá thành tích CBCNV hiện nay tại các Doanh nghiệp chưa được coi trọng, chỉ mang tính hình thức cũng như chế độ lương thưởng chỉ dựa vào thâm niên và chức vụ, chưa chú trọng các mục tiêu đào tạo, phát triển NNL, chưa đem lại hiệu quả thiết thực đối với CBCNV.

Quan điểm chỉ đạo của Đảng và Nhà nước trong thời kỳ HĐH đất nước cần phải xây dựng đội ngũ CBCNV có đầy đủ năng lực chuyên môn và phẩm chất chính trị; trong đó, quan trọng nhất là phải đánh giá đúng năng lực và triển vọng của CBCNV. Trên quan điểm đó, luận văn đã thực hiện được những nội dung sau:

+ Hệ thống hoá các vấn đề từ cơ sở lý luận liên quan đến đánh giá thành tích CBCNV; Phân tích thực trạng sơ bộ các hoạt

động của CBCNV của CN Công ty CP Tập Đoàn Truyền Thông Thanh Niên tại Miền Trung, thực trạng cụ thể công tác đánh giá thành tích CBCNV CN Công ty về tiêu chuẩn đánh giá, nội dung, tiến trình đánh giá và việc áp dụng kết quả công tác đánh giá thành tích CBCNV tại CN Công ty. Từ đó tìm ra những tồn tại của hệ thống và tiến trình đánh giá thành tích và những hạn chế về vai trò của công tác này để đề ra một số nội dung hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCNV tại CN Công ty, nhằm giúp cho CN Công ty có cách nhìn mới, toàn diện và sâu sắc hơn về công tác đánh giá thành tích của CBCNV và có thể từng bước triển khai trong thực tế.

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, Ban Giám Đốc CN Công ty đã giúp đỡ trong quá trình nghiên cứu học tập, đặc biệt Phó Giáo sư - Tiến sĩ Bùi Quang Bình đã tận tình chỉ dẫn trong suốt thời gian nghiên cứu hoàn thành luận văn này./