

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**LÊ THỊ LỆ THANH**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN 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 hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 1: **TS. NGUYỄN THANH LIÊM**

Phản biện 2: **TS. NGUYỄN VĂN HÙNG**

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học ĐN vào ngày 18 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. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, khi nguồn nhân lực được xem là một trong các yếu tố cốt lõi tạo dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, các nhà quản lý cần nhận thức sâu sắc được lợi ích của việc đánh giá thành tích nhân viên, cũng như việc thiết lập, triển khai, quản trị công tác đánh giá thành tích nhân viên một cách khoa học và có hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Qua thời gian công tác tại Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung, nhận thấy còn một số tồn tại trong công tác đánh giá thành tích đã khiến không ít những phiền nân trong nhân viên. Vì vậy, tôi quyết định chọn đề tài *“Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung”* nhằm đánh giá, phát hiện những tồn tại trong công tác đánh giá nhân viên và đưa ra một số giải pháp để cải thiện công tác đánh giá nhân viên tại công ty nhằm góp phần hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty.

### 2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa các lý thuyết cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên
- Đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung trong thời gian qua.
- Phát hiện những tồn tại và hạn chế của công tác đánh giá nhân viên tại công ty, qua đó đề xuất một số giải pháp.

### 3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công Ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung trong thời gian qua.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng các phương pháp quan sát thực tiễn, phương pháp chuyên gia, phương pháp phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi, phân pháp phân tích thống kê.

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

Giúp Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung nhận thấy những tồn tại trong công tác đánh giá thành tích nhân viên trong thời gian qua. Đồng thời mạnh dạn đưa ra một số đề xuất nhằm giúp Công ty hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên của mình phù hợp với điều kiện môi trường cụ thể tại Công ty trong thời gian tới.

### 6. Kết cấu đề tài

Đề tài được trình bày thành ba 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 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG**

**CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG**

### 7. Những hạn chế của đề tài

- Việc xây dựng văn hóa đánh giá thành tích là cần thiết nhằm thiết lập sự đồng thuận về các mục tiêu, tiêu

chuẩn và các yêu cầu năng lực nhằm thiết lập một văn hóa đánh giá thành tích cao. Tuy nhiên, các giải pháp tác giả đề xuất chưa đi sâu xây dựng văn hóa đánh giá thành tích mà mới chỉ dừng lại ở việc định hướng xây dựng văn hóa đánh giá, bởi vì công tác xây dựng văn hóa thành tích là một quá trình lâu dài và cần nhiều thời gian nghiên cứu về văn hóa Công ty.

- Đề tài chủ yếu sử dụng dữ liệu sơ cấp do hệ thống lưu trữ thông tin đánh giá tại Công ty còn sơ sài. Việc xây dựng phương pháp lưu trữ thông tin đánh giá chưa được tác giả nghiên cứu trong đề tài này do đây là quá trình lâu dài nên tác giả và cần thời gian quan sát.
- Đề tài thực hiện khảo sát ý kiến nhân viên, tuy nhiên kết quả khảo sát chưa được sử dụng hết vào đề tài mà chỉ sử dụng kết quả cho một số nội dung chính yếu.
- Các giải pháp đưa ra trên cơ sở phù hợp với điều kiện môi trường lao động riêng tại Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung và áp dụng trong ngắn và trung hạn có tính đến năm 2017.

## **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**

#### **1.1.1. Khái niệm đánh giá thành tích**

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.

#### **1.1.2. Tầm quan trọng của đánh giá thành tích**

##### ***1.1.2.1. Sự nhất quán giữa hành vi công việc và chiến lược tổ chức***

Đánh giá thành tích đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hành vi mà nhân viên thực hiện trên công việc nhất quán với chiến lược của tổ chức.

##### ***1.1.2.2. Sự nhất quán giữa hành vi công việc và giá trị tổ chức***

Đánh giá thành tích là công cụ được sử dụng để củng cố giá trị và văn hoá tổ chức. Đánh giá thành tích sẽ đảm bảo điều chỉnh hành vi của nhân viên nhất quán với văn hóa tổ chức.

### **1.2. HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

#### **1.2.1. Xác định mục đích của công tác đánh giá thành tích nhân viên**

❖ Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính

- *Kết nối phần thưởng với thành tích:* Đánh giá thành tích là cấu thành của hệ thống thưởng - phạt của tổ chức.

- *Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực:* Thông tin đánh giá thành tích có thể cũng được sử dụng để đánh giá hiệu quả các chương trình quản trị nguồn nhân lực

❖ Đánh giá thành tích như là công cụ phát triển nhân viên

- *Củng cố và duy trì thành tích*: bằng cách cung cấp thông tin phản hồi về thành tích quá khứ, người giám sát có thể khuyến khích nhân viên tiếp tục theo chiều hướng thành tích tốt mà họ đã đạt được.
- *Cải thiện thành tích*: Trên cơ sở thông tin về đánh giá, người giám sát có thể đề nghị cách thức giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn trong tương lai.
- *Xác định nhu cầu đào tạo*: Đánh giá thành tích là tiền đề cho việc xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên.
- *Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp*

## **1.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá**

### **1.2.2.1. Khái niệm về tiêu chuẩn đánh giá**

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên là hệ thống các tiêu chí, chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt chất lượng lẫn số lượng.

### **1.2.2.2. Phương pháp xây dựng tiêu chuẩn đánh giá**

#### **a. Thiết lập tiêu chuẩn trên cơ sở bản mô tả công việc**

Căn cứ vào nội dung bản mô tả công việc để xác định mục tiêu, định lượng công việc nhân viên cần phải thực hiện

#### **b. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.**

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được xem là cơ sở để tham khảo cho việc thiết lập tiêu chuẩn đánh giá nhân viên.

### **1.2.2.3. Các yêu cầu khi xác định tiêu chuẩn đánh giá**

Tiêu chuẩn đánh giá cần đảm bảo tính dễ hiểu, dễ nhận biết, dễ thấy và đo lường được, mang tính thách thức và thực tế, và có khung thời gian cụ thể.

## **1.2.3. Thời gian đánh giá**

Tùy theo đặc điểm ngành nghề kinh doanh, hoặc định hướng quản trị của từng tổ chức mà lựa chọn thời gian đánh giá phù hợp, có thể là hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng ngày.

## **1.2.4. Nội dung đánh giá**

### **1.2.4.1. Đánh giá dựa trên đặc điểm**

Dùng để đánh giá tính cách hoặc đặc điểm cá nhân của nhân viên, như tính độc lập, sáng tạo, sáng kiến kỹ năng lãnh đạo, khả năng ra quyết định, kỹ năng giao tiếp...

### **1.2.4.2. Đánh giá dựa trên hành vi**

Đánh giá hành vi quan tâm đến hành vi thực hiện công việc của nhân viên.

### **1.2.4.3. Đánh giá dựa trên kết quả**

Đánh giá dựa trên các số liệu như doanh số bán hàng, năng suất đầu ra và những dữ liệu tương tự khác.

## **1.2.5. Phương pháp đánh giá**

### **1.2.5.1. Đánh giá khách quan**

Là đánh giá thành tích dưới góc độ các con số, như số lượng sản phẩm làm ra/tiêu thụ. Có năm loại chính của đánh giá khách quan: số lượng sản xuất, doanh số bán, dữ liệu nhân sự, trải nghiệm thành tích và đánh giá đơn vị kinh doanh.

### **1.2.5.2. Đánh giá chủ quan**

Đánh giá chủ quan được sử dụng để đánh giá hành vi hoặc đặc điểm cá nhân cũng như kết quả, được thực hiện thông qua các kỹ thuật đánh giá sau đây: Xếp hạng (ranking), so sánh cặp, phân phối trọng số, thang điểm đánh giá, liệt kê kiểm tra, kỹ thuật sự kiện điển hình, thang điểm đánh giá hành vi

(Behaviorally anchored rating scale – BARS) ,thang quan sát hành vi (Behavioral observation scale – BOSs).

### **1.2.5.3. *Quản trị mục tiêu***

Với phương pháp quản trị bằng mục tiêu, trọng tâm của việc đánh giá chuyển từ các đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công tác.

### **1.2.6. *Đối tượng đánh giá***

Người thực hiện đánh giá thành tích có thể là chính cá nhân đó, hoặc cấp trên trực tiếp, cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng, hoặc kết hợp các đối tượng này gọi là đánh giá 360°.

#### **1.2.6.1. *Tự đánh giá***

Thích hợp nhất khi nó được sử dụng như công cụ phát triển nhân viên hơn là công cụ đề ra các quyết định hành chính.

#### **1.2.6.2. *Cấp trên trực tiếp đánh giá***

Cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích của cấp dưới là một phương pháp phổ biến nhất.

#### **1.2.6.3. *Cấp dưới đánh giá***

#### **1.2.6.4. *Đồng nghiệp đánh giá***

#### **1.2.6.5. *Khách hàng đánh giá***

Phổ biến trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ, nơi mà có mức độ tham gia cao của khách hàng.

#### **1.2.6.6. *Đánh giá 360°***

Đây là phương pháp tổng hợp từ các phương pháp trên. thường được sử dụng cho mục đích phát triển và phản hồi.

### **1.2.7. *Các lỗi thường gặp trong đánh giá thành tích***

#### **1.2.7.1. *Lỗi bao dung***

Lỗi này xảy ra khi đánh giá thành tích của nhân viên cao hơn mức mà họ xứng đáng được hưởng.

#### **1.2.7.2. *Lỗi nghiêm khắc***

Là đánh giá thấp hơn mức lẽ ra họ đáng được nhận.

#### **1.2.7.3. *Lỗi xu hướng trung tâm***

Đánh giá gần với điểm giữa của thang thành tích. Ít nhân viên nhận được đánh giá quá cao hoặc quá thấp.

#### **1.2.7.4. *Lỗi vàng hào quang (Halo)***

Là khuynh hướng mà người đánh giá tô hồng thành tích của người được đánh giá theo chiều hướng tốt.

### **1.3. *CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN***

#### **1.3.1. *Các yếu tố môi trường bên ngoài***

#### **1.3.2. *Các yếu tố môi trường bên trong***

### **1.4. *QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN***

#### **1.4.1. *Định nghĩa quản trị thành tích nhân viên***

Quản trị thành tích là việc tích hợp hệ thống đánh giá thành tích với hệ thống nguồn nhân lực rộng hơn.

#### **1.4.2. *Mục tiêu của quản trị thành tích nhân viên***

Mục tiêu chung là thiết lập một văn hóa thành tích cao mà trong đó các cá nhân và nhóm chịu trách nhiệm cho việc cải thiện liên tục các tiến trình kinh doanh và cải thiện các kỹ năng của chính mình và đóng góp vào trong một khuôn khổ cấu trúc được thiết lập ra bởi sự lãnh đạo hiệu quả.

#### **1.4.3. *Những đặc điểm của quản trị thành tích nhân viên***

Quản trị thành tích nhân viên là một tiến trình liên tục và linh hoạt, nhấn mạnh vào việc hoạch định thành tích tương lai và cải thiện hơn là dựa trên các đánh giá thành tích quá khứ.

#### **1.4.4. *Tiến trình quản trị thành tích nhân viên***

(xem hình 1.6 cuốn luận văn)

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG**

### **2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành**

Công ty Cổ Phần Thủy Điện Miền Trung được thành lập trên cơ sở hợp đồng liên danh giữa 4 đơn vị: Tổng Công ty Điện Lực Miền Nam, Tổng Công ty điện lực Miền Trung, Công ty Điện Lực Hà Nội và Công ty Xây Lắp Điện 1, tổng vốn điều lệ là 500 tỷ đồng.

#### **2.1.2. Ngành nghề kinh doanh**

Ngành nghề kinh doanh của Công ty theo Giấy chứng nhận kinh doanh là: Đầu tư xây dựng các dự án thủy điện; Tư vấn xây dựng các công trình điện; Sản xuất và kinh doanh điện v.v...Tuy nhiên, hiện nay Công ty chỉ tập trung đầu tư xây dựng các dự án thủy điện.

#### **2.1.3. Sơ đồ tổ chức và chức năng các phòng ban**

Cơ cấu tổ chức của Ban lãnh đạo và bảy phòng ban: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, phòng Kinh tế kế hoạch, phòng Tài chính-Kế toán, phòng Kỹ thuật-Chất lượng, phòng Quản lý công trình, và Ban Chuẩn bị sản xuất.

#### **2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty**

Đội ngũ cán bộ công nhân viên Công ty có tất cả 127 người, trong đó có 17 nữ, số còn lại là nam.

##### **2.1.4.1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi và giới tính**

Đa số là lực lượng lao động trẻ từ 18-35 chiếm 80,87%, từ 36-50 chiếm 17,44%, trên 50 tuổi chỉ chiếm 2,37%

##### **2.1.4.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn**

Phần đông là từ bậc đại học trở lên, chiếm 60.63%, kế tiếp là trung cấp chiếm 31.50%, thạc sỹ chiếm 3.15%.

##### **2.1.4.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức vụ**

Chức vụ lãnh đạo chiếm 12%, chuyên viên chiếm đa số với 52%, nhân viên chiếm 36% chủ yếu là khối vận hành.

### **2.2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CP THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG**

#### **2.2.1. Việc xác định mục đích của việc đánh giá thành tích tại Công ty**

Căn cứ vào các quy định được ban hành tại Công ty và thực tế áp dụng cho thấy mục đích của việc đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty chủ yếu phục vụ cho các quyết định hành chính: chi trả lương hàng tháng, xét khen thưởng để nâng bậc, nâng nhóm, xử phạt. Bên cạnh đó, còn nhằm mục đích đánh giá việc đạt được mục tiêu của tổ chức trong kỳ.

##### **2.2.1.1. Đánh giá thành tích để làm cơ sở trả lương**

Dựa trên hệ số hiệu quả công việc để tính lương.

##### **2.2.1.2. Đánh giá thành tích để làm cơ sở công nhận thành tích cá nhân**

##### **2.2.1.3. Đánh giá thành tích làm cơ sở cho việc đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu**

Kiểm soát mục tiêu công việc của các bộ phận thông qua đăng ký mục tiêu và báo cáo hoàn thành công việc.

#### **2.2.2. Phân tích công việc**

##### **2.2.2.1. Xây dựng bản mô tả công việc**

Công ty hiện chưa xây dựng bản mô tả công việc chính thức cho từng vị trí công việc.

### 2.2.2.2. Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bởi vì xây dựng bản mô tả công việc nên cũng không bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc.

### 2.2.3. Các tiêu chuẩn đánh giá hiện hành

#### 2.2.3.1. Tiêu chuẩn đánh giá đối với tập thể phòng ban

##### a. Tiêu chuẩn đánh giá đối với tập thể theo định kỳ hàng tháng

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho tập thể phòng, ban theo định kỳ hàng tháng nhằm mục đích chi trả lương gồm đánh giá các mặt đạt được: gồm các tiêu chí về hành vi đăng ký kế hoạch công việc, hoàn thành mục tiêu công việc; và đánh giá mức độ không đạt được gồm: giữ gìn đoàn kết, tham gia hoạt động đoàn thể, tham gia viết bài trên website công ty... (xem cụ thể ở bảng 2.6 trong cuốn luận văn)

Trên cơ sở tiêu chuẩn đánh giá nêu trong bảng 2.6, điểm tổng kết xếp hạng là tổng điểm tất cả các mục nêu trong bảng 2.6, theo đó các phòng ban xếp hạng theo loại từ A1 đến A5.

##### b. Tiêu chuẩn đánh giá đối với tập thể theo định kỳ hàng năm

Thành tích năm của tập thể được xếp loại từ A1 đến A5 được tính bình quân từ thành tích của 12 tháng trong năm.

#### 2.2.3.2. Tiêu chuẩn đánh giá đối với cá nhân

##### a. Tiêu chuẩn đánh giá đối với cá nhân theo định kỳ hàng tháng:

Gồm các tiêu chuẩn: mức độ hoàn thành khối lượng công việc được giao; chất lượng công việc hoàn thành; ngày công làm việc trong tháng; phát huy sáng kiến, cải tiến điều kiện làm việc, môi trường làm việc; chấp hành nội quy; kỷ luật lao động; tham gia các hoạt động đoàn thể. Kết quả đánh giá được xếp loại từ A1 đến A5.

##### b. Tiêu chuẩn đánh giá đối với cá nhân theo định kỳ hàng năm

Xếp loại cuối năm cho cá nhân cũng được xếp loại từ A1 đến A5, nhưng không có tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, mà do trường phòng quyết định theo hình thức cào bằng, luân phiên.

#### 2.2.3.3. Mối quan hệ giữa tiêu chuẩn đánh giá cho cá nhân và tập thể

Nhân viên được xếp loại từ loại A1 đến A5 theo đúng tỷ lệ quy định ở bảng phân phối trọng số - **bảng 2.9 bên dưới.**

#### 2.2.3.4. Nhận xét về công tác xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

- ❖ Về tiêu chuẩn dành cho tập thể: kết hợp tiêu chuẩn đánh giá về hành vi và kết quả, sử dụng tiêu chuẩn tuyệt đối.
  - *Những mặt đạt được:* tiêu chuẩn rõ ràng, các mức độ của các cấp độ thành tích trên thang của các tiêu thức đánh giá được định nghĩa rõ ràng; Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đa dạng về các tiêu chuẩn, có thưởng, có phạt.
  - *Những hạn chế:* Còn tồn tại một số tiêu chuẩn khó đo lường và không được lượng hóa.
- ❖ Về tiêu chuẩn dành cho cá nhân
  - *Những mặt đạt được:* Có kết hợp các tiêu chí đánh giá kết quả việc và hành vi thực hiện công việc
  - *Những hạn chế:* Tiêu chuẩn đánh giá cá nhân theo định kỳ tháng còn chung chung, một số tiêu chuẩn không lượng hóa. Về đánh giá thành tích năm cho cá nhân, không có tiêu chuẩn đánh giá mà hoàn toàn dựa vào quyết định chủ quan của trường phòng.

#### 2.2.4. Thời gian đánh giá

Định kỳ đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty được tiến hành theo định kỳ hàng tháng và theo định kỳ hàng năm.

### 2.2.5. Nội dung đánh giá

Gồm đánh giá dựa trên kết quả và đánh giá dựa trên hành vi. Nội dung đánh giá dựa trên kết quả khá rõ ràng, tuy nhiên đánh giá dựa trên hành vi dành cho cá nhân còn sơ sài.

### 2.2.6. Phương pháp đánh giá

#### 2.2.6.1. Phương pháp đánh giá đối với tập thể phòng ban

Sử dụng phương pháp đánh giá chủ quan theo tiêu chuẩn tuyệt đối, sử dụng kỹ thuật sự kiện điển hình kết hợp với thang điểm đánh giá hành vi.

#### 2.2.6.2. Phương pháp đánh giá đối với cá nhân

Sử dụng phương pháp đánh giá chủ quan dựa trên kỹ thuật phân phối trọng số.

Bảng 2.9. Phân phối trọng số thành tích cá nhân

KQ thành tích của phòng	Kết quả thành tích của nhân viên
A1	Tỷ lệ cá nhân xếp loại A1 + A2 $\leq 30\%$
A2	Tỷ lệ cá nhân xếp loại A1 + A2 $\leq 20\%$
A3	Tỷ lệ cá nhân xếp loại A1 + A2 $\leq 10\%$
A4	Tỷ lệ cá nhân xếp loại A4 + A5 $\geq 30\%$ và tỷ lệ A1 + A2 $\leq$ so với phòng đạt loại A3
A5	A4 + A5 $\geq 50\%$ , và phòng xếp loại A5 không có cá nhân xếp loại A1, A2.

Tuy nhiên, việc xếp loại cá nhân nào được loại A1, A2, A3... là hoàn toàn do quyết định chủ quan của trường phòng.

### 2.2.7. Đối tượng đánh giá

Đối với cấp lãnh đạo: lấy theo thành tích phòng. Đối với nhân viên, do cấp trên trực tiếp đánh giá.

### 2.2.8. Công tác tổ chức cung cấp thông tin phản hồi sau đánh giá

Kết quả thành tích không được dùng nhằm cung cấp thông tin phản hồi thiếu sót, phản hồi xây dựng, phản hồi thăng tiến

## 2.3. NHẬN XÉT CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG

### 2.3.1. Những mặt đã làm được

Hệ thống đánh giá thành tích tại Công ty đã phát huy tác dụng như là công cụ giúp ích cho công tác quản lý và kiểm soát tốt việc hoàn thành mục tiêu công việc của nhân viên và phục vụ cho các quyết định hành chính.

### 2.3.2. Những hạn chế

- Mục đích đánh giá mới chỉ dừng lại ở mục đích quyết định hành chính và mục đích duy trì mục tiêu của tổ chức.
- Chưa thực hiện phân tích công việc để phục vụ cho việc xây dựng tiêu chí đánh giá. Đối tượng đánh giá phiến diện từ một phía. Phương pháp đánh giá cá nhân còn hạn chế, chưa có phương pháp đánh giá rõ ràng để tổng hợp điểm thành tích. Kết quả đánh giá hoàn toàn theo ý kiến chủ quan của Trưởng phòng
- Công tác phản hồi thông tin sau đánh giá bị bỏ, chưa có biểu mẫu đánh giá thống nhất.

### 2.3.3. Nguyên nhân

Vai trò, chức năng của công tác đánh giá thành tích nhân viên đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực chưa được các cấp lãnh đạo nhận thức đầy đủ



## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG**

### **3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

#### **3.1.1. Chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung**

Công ty đã đề ra chiến lược kinh doanh giai đoạn 2011-2017, đó là:

- Mở rộng quy mô đầu tư thông qua tìm kiếm các dự án thủy điện tiềm năng tại khu vực miền Trung.
- Đa dạng hóa lĩnh vực đầu tư, đẩy mạnh, khuyến khích sáng tạo, ý tưởng, biện pháp quản lý mới, phương pháp thi công mới để nâng cao hiệu quả công việc và tiết kiệm chi phí.

#### **3.1.2. Phương hướng hoạt động của Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung trong thời gian tới**

- Tiếp tục phát huy năng lực quản lý, nhanh chóng hoàn thành và đưa dự án đầu tư đầu tay vào sản xuất kinh doanh có hiệu quả.
- Phát triển đầu tư theo chiều rộng thông qua việc mở rộng kinh doanh các kênh đầu tư trên lợi thế về vốn.
- Áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới, công nghệ mới. Đẩy mạnh việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO.

#### **3.1.3. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực**

- Xây dựng đội ngũ quản lý dự án chuyên nghiệp, cần cù, sáng tạo, văn minh, có nền nếp làm việc khoa học, chuyên nghiệp vững tiến vào thế kỷ mới. Coi trọng việc đào tạo cán bộ và khuyến khích việc tự đào tạo.

- Giải quyết việc làm cho người lao động sau khi dự án kết thúc. Có kế hoạch bố trí, điều chuyển, sắp xếp nhân viên một cách phù hợp nhất vào các dự án đầu tư mới.

- Xây dựng môi trường lao động công bằng, bình đẳng, nâng cao đời sống tinh thần cho các bộ công nhân viên.

### **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU ĐỂ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN MIỀN TRUNG**

#### **3.2.1. Nhận định vai trò và xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên**

Tác giả mạnh dạn đề xuất các cấp lãnh đạo xác định mục đích công tác đánh giá thành tích trong thời gian đến không chỉ dừng lại ở mục đích hành chính, duy trì mục tiêu tổ chức và còn nhằm mục đích phát triển và tài liệu (như trình bày ở bảng 3.3 cuốn luận văn).

#### **3.2.2. Hoàn thiện việc xác định nội dung đánh giá**

Tác giả đề xuất tiếp tục duy trì nội dung đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc và đánh giá hành vi, trong đó cần phát triển và đi sâu hơn nữa cho nội dung đánh giá hành vi.

#### **3.2.3. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên**

##### **3.2.3.1. Đối với tập thể**

Trong các tiêu thức đánh giá còn tồn tại tiêu thức “phạm lỗi” chưa được định nghĩa một cách rõ ràng, qua đó tác giả đề xuất một số định nghĩa về tiêu thức phạm lỗi.

##### **3.2.3.2. Đối với cá nhân**

###### **a. Căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá**

Căn cứ vào bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc; mục tiêu thực hiện công việc.

*b. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá tiêu chí đánh giá*

- Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc ở các cấp độ khác nhau và thực hiện định nghĩa từng cấp độ tiêu chuẩn: gồm 5 cấp độ từ hoàn thành xuất sắc đến chưa hoàn thành công việc (xem bảng 3.5 cuốn luận văn)

- Tiêu chuẩn đánh giá về hành vi: xây dựng tiêu chuẩn đánh giá hành vi dựa trên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Tác giả đề xuất một số tiêu chuẩn đánh giá hành vi liên quan đến thực hiện công việc trong môi trường công việc tại Công ty như hành vi về nội quy lao động, kỷ luật lao động, an toàn kỹ thuật, hành vi giao tiếp ứng xử, tác phong làm việc, những đóng góp cho tập thể (cụ thể ở bảng 3.6 cuốn Luận văn)

### 3.2.4. Xác định phương pháp đánh giá

❖ Phương pháp đánh giá dành cho nội dung đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc: tác giả đề xuất sử dụng phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO) và kết hợp sử dụng kỹ thuật thang điểm đánh giá.

**Bảng 3.7: Thang điểm đánh giá kết quả hoàn thành công việc**

Tiêu chuẩn kết quả hoàn thành công việc	Định nghĩa	Điểm
Hoàn thành xuất sắc	Hoàn thành 100% khối lượng công việc được giao và vượt tiến độ trên 30%, hiệu quả đạt từ mức theo yêu cầu trở lên	40

Hoàn thành vượt trội	Hiệu quả đạt từ mức theo yêu cầu trở lên và vượt tiến độ từ 10 – 29%, hiệu quả đạt từ mức theo yêu cầu trở lên	30
Hoàn thành nhiệm vụ	Đảm bảo tiến độ, đạt kết quả 100%	20
Hoàn thành công việc ở mức trung bình	Hoàn thành từ từ 70% trở lên và dưới 100% khối lượng công việc được giao	10
Chưa hoàn thành công việc	Hoàn thành dưới mức 70% khối lượng công việc được giao trong tháng	0

❖ Phương pháp đánh giá dành cho nội dung đánh hành vi: đề xuất sử dụng phương pháp tiêu chuẩn tuyệt đối và sử dụng kỹ thuật thang điểm đánh giá hành vi, trong đó có xây dựng thang điểm cho từng mức cấp độ hành vi như bảng 3.8

**Bảng 3.8: Thang điểm đánh giá hành vi**

Tiêu chuẩn đánh giá	Diễn giải	Điểm tối đa
<b>Chấp hành nội quy lao động</b>		
Số lần vi phạm nội quy lao động như đi muộn, về sớm, số ngày nghỉ không phép, chấp hành trang phục lao động, bảo hộ lao động theo quy định		
- Không vi phạm		5
- Vi phạm < 3 lần		3
- Vi phạm >= 3 lần		0
<b>Chấp hành qui phạm, qui định, qui trình công tác an</b>		

<b>toàn kỹ thuật</b>		
Số lần vi phạm các quy phạm, quy trình công tác quản lý, vận hành nhà máy thủy điện, quy trình an toàn và bảo hộ lao động gây ảnh hưởng đến con người và tài sản		
- Không vi phạm		5
- Vi phạm 1 lần		3
- Vi phạm $\geq 2$ lần		0
Báo cáo và/hoặc xử lý các sự cố kỹ thuật, an toàn kỹ thuật		
- Nhanh chóng	Xử lý/ báo cáo kịp thời, không chậm trễ đến cấp trên để hạn chế tối thiểu thiệt hại theo các quy định an toàn về kỹ thuật	5
- Chậm trễ	Xử lý/ báo cáo đến cấp trên chậm trễ gây hậu quả nặng nề do hành động chậm trễ gây nên	0
<b>Trình độ nghiệp vụ, năng lực chuyên môn</b>		
Nắm vững và vận dụng theo đúng quy trình nghiệp vụ	Là thực hiện nghiệp vụ theo đúng quy trình được quy định tại Công ty	
-Tuân thủ theo đúng quy định		5
-Không tuân thủ/sai quy trình		0
Khả năng giải quyết vấn đề	Khả năng nhạy bén, linh hoạt khi phân tích	

	giải quyết vấn đề bằng kiến thức hoặc tìm sự hỗ trợ khi vượt quá khả năng	
- Nhanh	Đưa ra phương hướng giải quyết kịp thời, nhanh chóng hơn mức mong đợi, hiệu quả tốt	5
- Bình thường	Đưa ra phương hướng giải quyết không chậm trễ.	3
- Chậm	Giải quyết vấn đề chậm, gây chậm trễ đến công việc.	0
Thực hiện đăng ký kế hoạch công việc và báo cáo kết quả công việc		<b>5</b>
- Đăng ký đúng hạn quy định	Trước hoặc đúng vào ngày cuối cùng được đăng ký theo quy định	5
- Đăng ký trễ hạn	Đăng ký sau ngày quy định	0
<b>Tác phong làm việc, giao tiếp ứng xử</b>		
Tinh thần hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong công việc	Chủ động chia sẻ thông tin, hợp tác làm việc với các đồng nghiệp để hoàn thành công việc	
- Tốt	- Tốt, chủ động, nhiệt tình, kịp thời	5
- Cần học hỏi	- Có phối hợp, nhưng miễn cưỡng, chỉ làm cho đúng	3

	<i>trách nhiệm</i>	
- <i>Không tốt</i>	- <i>Gây khó khăn với đồng nghiệp</i>	0
Tác phong giao tiếp, phối hợp làm việc với khách hàng/đối tác/nhà thầu	Cư xử có văn hóa, lịch thiệp, tôn trọng đối tác, phối hợp tạo thuận lợi cho công việc hai bên, không gây những nhiễu, khó khăn với đối tác	
- <i>Tốt</i>	<i>Thân thiện, lịch sự, cư xử có văn hóa</i>	5
- <i>Cần học hỏi</i>		3
- <i>Không tốt</i>	<i>Cư xử thiếu văn hóa, không tôn trọng, thiếu lịch sự khiến đồng nghiệp/đối tác/khách hàng phàn nàn</i>	0
<b>Đóng góp cho tập thể</b>		
Tham gia các hoạt động tập thể, đoàn thể trong Công ty	Tham gia tích cực các hoạt động do Công ty tổ chức	
- <i>Tích cực, năng nổ, nhiệt tình</i>	<i>Chủ động tham gia năng nổ, nhiệt tình, được mọi người ghi nhận</i>	5
- <i>Có tham gia</i>	<i>Có tham gia nhưng thụ động, miễn cưỡng</i>	3
- <i>Không tham gia</i>		0
Phát huy, sáng kiến trong công việc	Sáng kiến, ý tưởng cải thiện môi trường làm việc, quy trình công việc sáng kiến kỹ thuật... góp phần cải	

	thiện và nâng cao hiệu quả công việc chung	
- <i>Tốt</i>	<i>Có sáng ý kiến cải tiến được Công ty áp dụng đem lại hiệu quả</i>	5
- <i>Có sáng kiến</i>	<i>Có đề xuất ý tưởng nhưng chưa áp dụng</i>	3
- <i>Không có sáng kiến</i>		0

❖ Hướng dẫn đánh giá tổng thành tích của nhân viên: Kết quả thành tích cuối cùng của nhân viên là tổng điểm của các nội dung đánh giá, gồm: điểm do cấp trên trực tiếp đánh giá; gồm điểm kết quả thực hiện công việc, điểm hành vi thực hiện công việc; và điểm do đồng nghiệp đánh giá, theo cơ cấu điểm sau:

**Bảng 3.10: Cơ cấu thành tích**

<b>Cơ cấu điểm đánh giá thành tích</b>	<b>Điểm tối đa</b>
I. Kết quả thực hiện công việc	40
II. Hành vi thực hiện công việc	40
III. Đồng nghiệp đánh giá	20
<b>TỔNG</b>	<b>100</b>

Trên cơ sở đó đánh giá xếp loại danh hiệu lao động cá nhân cho nhân viên theo bảng 3.11 (xem cuốn luận văn)

### 3.2.5. Xác định đối tượng đánh giá

Với điều kiện môi trường công việc thực tế tại Công ty và tính chất đặc thù của hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Trung, tác giả đề xuất các đối tượng sau đây tham gia vào đánh giá thành tích nhân viên: tự đánh giá, cấp trên, đồng nghiệp.

### 3.2.6. Xây dựng biểu mẫu đánh giá dành cho cá nhân

Tác giả đề xuất xây dựng các biểu mẫu sau:

- Phiếu đánh giá dành cho cấp trên đánh giá.
- Phiếu đánh giá dành cho đồng nghiệp đánh giá.
- Phiếu tự đánh giá.

### 3.2.7. Công tác cung cấp thông tin phản hồi sau đánh giá

Xây dựng chương trình thảo luận sau đánh giá với nhân viên để trao đổi về kết quả thành tích của nhân viên và nhằm đạt được sự đồng thuận kế hoạch hành động trong tương lai phù hợp với mục tiêu chiến lược của tổ chức. Chương trình phản hồi sau đánh giá gồm: Phản hồi từ phía nhà lãnh đạo; phản hồi từ phía nhân viên, được thực hiện thông qua buổi họp nội bộ phòng tuyên bố kết quả đánh giá thành tích vào mỗi tháng.

## 3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HỖ TRỢ VÀ KIẾN NGHỊ

### 3.3.1. Một số giải pháp mang tính hỗ trợ

#### 3.3.1.1. Thực hiện phân tích công việc

Tiến hành thực hiện phân tích công việc để ban hành rộng rãi trong toàn Công ty bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc. Căn cứ vào tình hình thực tế về đặc điểm ngành nghề hoạt động hiện tại và phù hợp điều kiện môi trường thực tế tại Công ty, tác giả đề xuất tiến hành phân tích công việc được thực hiện theo các nội dung như sau:

- ❖ *Giai đoạn chuẩn bị phân tích công việc:* gồm xác định loại dữ liệu, xác định nguồn dữ liệu, phương pháp thu thập thông tin
- ❖ *Giai đoạn thu thập dữ liệu và phân tích dữ liệu:* sử dụng phương pháp bản câu hỏi và phương pháp phỏng vấn. Đề

xuất xây dựng biểu mẫu bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc áp dụng thống nhất toàn Công ty.

#### 3.3.1.2. Xây dựng quy trình đánh giá thành tích

Thực hiện quy trình hóa tiến trình đánh giá để giúp người đánh giá hoàn thành một cách có hiệu quả công tác đánh giá của mình.

### 3.3.2. Kiến nghị

#### 3.3.2.1. Xây dựng văn hóa đánh giá thành tích nhân viên

- Xây dựng văn hóa đối thoại: lãnh đạo và nhân viên cần xác định nguyên nhân cốt lõi những khó khăn trong thực hiện công việc để đưa ra những giải pháp khắc phục.
- Xây dựng văn hóa nói lời cảm ơn, bày tỏ sự đánh giá cao của lãnh đạo đối với nhân viên.
- Tối thiểu hóa sự chỉ trích, phê bình.
- Không nên cường điệu lỗi của nhân viên.
- Thúc đẩy mục tiêu

#### 3.3.2.2. Phổ biến mục đích của việc đánh giá đến toàn thể cán bộ công nhân viên tại Công ty

#### 3.3.2.3. Bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng đánh giá nhân viên

Công ty cần tổ chức chương trình bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng đánh giá để người đánh giá hiểu được hệ thống đánh giá và tiến hành đánh giá một cách có hiệu quả nhất, khắc phục được các lỗi trong quá trình đánh giá, xử lý thông tin phản hồi để giúp tiến trình đánh giá nhân viên ngày càng được cải thiện.