

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO ĐẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

ĐÀO CAO NGUYÊN

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI
CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN
XỔ SỐ KIẾN THIẾT KON TUM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN

Phản biện 1: PGS. TS. VÕ XUÂN TIẾN

Phản biện 2: PGS.TS. NGUYỄN PHÚC KHANH

Luận văn được bảo vệ trước hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 28 tháng 7 năm 2013

Có thể tìm 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

Con người là động lực của sự phát triển, đó là lý do để các nhà quản trị doanh nghiệp đặt mỗi quan tâm đến chính sách nguồn nhân lực, trong đó có công tác đánh giá thành tích nhân viên. Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Nhà quản lý doanh nghiệp thực hiện tốt công tác đánh giá thành tích nhân viên sẽ giúp kiểm soát và sử dụng nguồn nhân lực một cách hữu hiệu, kiểm soát hiệu quả, chất lượng công việc của nhân viên, cải thiện nâng cao thành tích và đưa ra các quyết định quản trị nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, thực chất công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Kon Tum còn nhiều hạn chế, ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Xuất phát từ thực tế trên, tác giả chọn đề tài “*Đánh giá thành tích nhân viên tại công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Kon Tum*” làm luận văn nghiên cứu của mình.

2. Mục đích, đối tượng, phạm vi nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

- Khái quát lý luận về đánh giá thành tích nhân viên.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH MTV XSKT Kon Tum thời gian qua.
- Đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH MTV XSKT Kon Tum thời gian tới.

2.2. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Là những vấn đề lý luận, thực tiễn liên quan đến công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Kon Tum.

2.3. Phạm vi nghiên cứu

Những vấn đề cơ bản của hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Kon Tum.

- Về mặt phạm vi : Các nội dung trên được tiến hành nghiên cứu tại Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Kon Tum.

- Về mặt thời gian : Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Công ty TNHH MTV Xổ số Kiến thiết Kon Tum được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm tới.

3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê tổng hợp để tổng hợp số liệu, dữ liệu.

- Phương pháp phân tích số học, so sánh, phương pháp điều tra khảo sát bằng bảng câu hỏi.

4. Đóng góp của đề tài

Khái những lý luận cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên, tiến trình đánh giá theo tiếp cận đáp ứng nhu cầu. Phân tích thực trạng về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH MTV XSKT Kon Tum, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty phù hợp hơn.

5. Kết cấu của luận văn

Luận văn được kết cấu gồm 3 chương cụ thể như sau:

Chương 1: Những 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 Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Kon Tum.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH MTV XSKT Kon Tum.

6. Tổng quan về tài liệu

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 trong doanh nghiệp

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 .

1.1.2. Khái niệm đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo những mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó. Đây cũng chính là đánh giá kết quả công việc của một nhân viên.

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

Đánh giá thành tích nhân viên nhằm tạo ra cơ chế kiểm soát, đem lại thông tin phản hồi không chỉ cho từng nhân viên mà còn đánh giá phần việc đang tiến hành của tổ chức giúp nhà quản lý biết được nhân viên có thực hiện đúng mục tiêu, cách thức và tiêu chuẩn mong muốn hay không.

1.1.4. Mục đích đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích nhân viên nhằm mục đích : Xác định đào tạo nhân viên và kế hoạch phát triển; Khuyến khích cải thiện thành tích; Thúc đẩy nâng cao thành tích; Cải thiện thành tích tổng thể tổ chức; Cung cấp những pháp lý cho các quyết định nhân sự...

1.2 NỘI DUNG CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Mục tiêu đánh giá là nhằm trả lời câu hỏi : “Đánh giá thành tích nhân viên để làm gì?”

1.2.2. Xác định tiêu chí đánh giá

a. Khái niệm tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

Tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên: là hệ thống chỉ tiêu, thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc, thể hiện đích phấn đấu của nhân viên cũng như kỳ vọng của nhà quản lý.

b. Các yêu cầu đối với tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá phải cụ thể, rõ ràng; Có thể đo lường được; Có thể đạt được; Thể hiện liên quan, gắn kết mục tiêu tổ chức với mục tiêu cá nhân; Có giới hạn thời gian áp dụng và hoàn thành.

c. Các loại tiêu chí đánh giá

- *Đánh giá dựa trên các tố chất, đặc điểm cá nhân*
- *Đánh giá dựa trên các hành vi*
- *Đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc*
- *Đánh giá dựa trên năng lực*

1.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

a. Phương pháp thang điểm đánh giá

b. Phương pháp xếp hạng

c. Phương pháp ghi chép các sự kiện điển hình

d. Phương pháp quan sát hành vi

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

g. Phương pháp phân tích định lượng (Phân tích trọng số)

1.2.4. Xác định thời điểm đánh giá thành tích

Khi tiến hành đánh giá thành tích nhân viên cần phải xác định thời điểm đánh giá khi nào là hoàn tất. Đó là việc xem xét, so sánh kết quả thực hiện công việc với yêu cầu đặt ra trong một khoảng thời gian nhất định.

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

Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích là người trực tiếp tiến hành công việc đánh giá thành tích nhân viên. Các đối tượng đánh giá có

thể là : Nhân viên tự đánh giá, cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, khách hàng. Mỗi đối tượng đánh giá đều có những ưu điểm, nhược điểm khác nhau và có ảnh hưởng nhất định đến chất lượng đánh giá thành tích nhân viên. Do đó tùy vào tình hình, đặc điểm của từng công ty sẽ cần có những đối tượng đánh giá phù hợp.

1.2.6. Thực hiện đánh giá, phản hồi thông tin và kết quả đánh giá

Đây là khâu rất quan trọng trong tiến trình đánh giá thành tích nhân viên. Chỉ ra việc đánh giá thành tích mang lại kết quả như thế nào đối với nhân viên : Giúp nhà lãnh đạo hiểu rõ hơn về nhân viên; xác định mức độ ảnh hưởng của kết quả đánh giá đối với nhân viên; mối quan hệ giữa các nhân viên như thế nào; kết quả có khuyến khích nhân viên làm việc không. Phản hồi kết quả đánh giá nhằm vào nhiều mục đích khác nhau của tổ chức.

1.3. TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THEO TIẾP CẬN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU

1.3.1. Giới thiệu quan điểm đánh giá thành tích tiếp cận đáp ứng yêu cầu khách hàng

(Theo tài liệu *How to measure the employee performance* của tác giả Jack Zigon, 2002)

Đánh giá thành tích nhân viên nhằm đáp ứng tốt ở mức độ nào đó đối với yêu cầu của khách hàng và các bộ phận. Một vị trí công việc tồn tại là nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Khách hàng ở đây là những người mà vị trí công việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ phục vụ cho công việc của họ. Khách hàng có thể là những bộ phận, đồng nghiệp trong tổ chức hay những người bên ngoài.

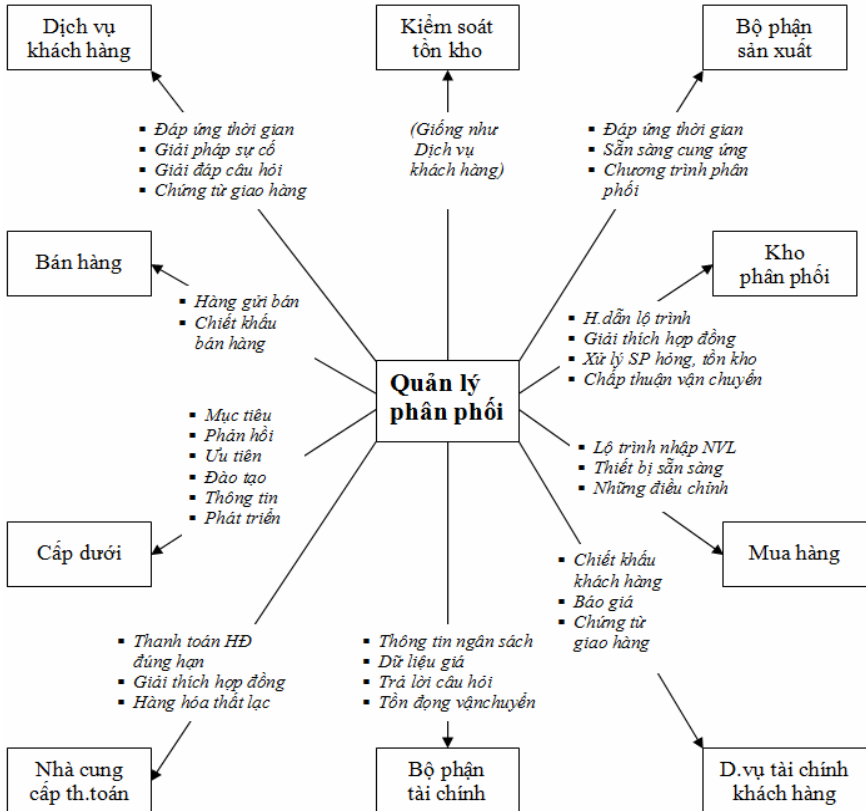
1.3.2. Tiến trình đánh giá thành tích tiếp cận đáp ứng yêu cầu

a. Xác định mục tiêu của tổ chức

Trước mỗi tiến trình đánh giá thành tích, phải xác định rõ ràng

mục tiêu của tổ chức nhằm hướng sự chú ý của quá trình đánh giá đến kết quả quan trọng nhất cho tổ chức. Điều đó đảm bảo hành vi nhân viên thực hiện nhất quán với chiến lược của tổ chức.

b. Xác định khách hàng và nhu cầu của họ



Hình 1.1 : Ví dụ về sơ đồ vị trí công việc : "Quản lý phân phối"

Một vị trí công việc tồn tại là nhằm để đáp ứng nhu cầu khách hàng của vị trí công việc đó. Khách hàng là những người mà vị trí công việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho nhu cầu của họ. Nếu vị trí công việc tồn tại để thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng, thì yêu cầu của

khách hàng chính là mục tiêu của vị trí công việc.

c. Xác định kết quả của vị trí công việc

Kết quả là sản phẩm do các hoạt động của vị trí công việc tạo ra, góp phần làm tăng thêm giá trị của tổ chức. Kết quả vị trí công việc có thể được mô tả bằng : Đầu ra của công việc, những đóng góp về giá trị gia tăng, kết quả cuối cùng, sản phẩm, thành tựu. Kết quả của vị trí công việc là những sản phẩm, dịch vụ mà vị trí công việc tạo ra nhằm đáp ứng nhu cầu của các bên hữu quan (khách hàng)

d. Xác định trọng số kết quả

Trọng số là một tỷ lệ phần trăm mô tả tầm quan trọng tương đối của một kết quả. Trọng số do nhà quản lý và nhân viên thảo luận thống nhất với nhau điều gì là thực sự quan trọng trong đánh giá thành tích.

e. Xác định tiêu chuẩn để đánh giá kết quả

Để thực hiện việc đánh giá kết quả công việc, cần có một tiêu chuẩn để đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc so với các kỳ vọng về kết quả. Tiêu chuẩn là các chuẩn mực sẽ được dùng làm “tiêu chuẩn so sánh” và yêu cầu từ vị trí công việc đó.

g. Đặt ra mục tiêu cho các tiêu chuẩn

Nếu mỗi tiêu chuẩn là thước đo để đánh giá thành tích nhân viên thì mục tiêu cho tiêu chuẩn là sự sắp xếp thang điểm để định lượng cho thành tích. Tiêu chuẩn là cái để đánh giá còn mục tiêu là cái xác định định lượng.

Đối với những tiêu chuẩn không thể định lượng cần xác định giới hạn kỳ vọng có thể kiểm chứng; có thể đạt được; theo dõi và giám sát được; xác định được mức độ đáp ứng kỳ vọng.

h. Thiết lập hệ thống theo dõi

1.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.4.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

- *Chủ trương, chính sách, pháp luật của Nhà nước.*
- *Văn hoá - xã hội.*

1.4.2. Các yếu tố môi trường bên trong

Các tổ chức Đảng, đoàn thể trong doanh nghiệp thường có những áp lực quan trọng đối với nhà quản lý. Cơ cấu tổ chức của đơn vị càng phức tạp, sẽ ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích.

Đặc thù công việc ở mỗi bộ phận khác nhau, độ phức tạp công việc, khả năng hoàn thành công việc nhanh hay chậm đều ảnh hưởng.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV XSKT KON TUM

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.2. Đặc điểm kinh doanh của Công ty

Kinh doanh của Công ty xổ số kiến thiết thông qua việc phát hành các loại hình vé xổ số, được tổ chức theo nguyên tắc doanh nghiệp thu tiền tham gia dự thưởng của khách hàng và thực hiện trả thưởng cho khách hàng khi trúng thưởng dựa trên kết quả trúng thưởng ngẫu nhiên. Công ty xổ số cũng hạch toán kinh doanh như những doanh nghiệp khác. Tuy nhiên, là ngành nghề kinh doanh đặc thù và có điều kiện nên hoạt động kinh doanh xổ số kiến thiết còn chịu sự điều chỉnh của một hệ thống văn bản pháp luật đặc thù.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ

- Trực tiếp kinh doanh hoạt động xổ số kiến thiết với 4 loại hình vé xổ số trong khu vực 14 tỉnh Miền Trung. Tổ chức điều hành kinh doanh xổ số phù hợp với quy định của pháp luật.

- Kinh doanh khách sạn tại Khách sạn Xổ số Ngọc Hồi.

- Thực hiện hoạt động kinh doanh dịch vụ khách sạn.

2.1.4. Tổ chức bộ máy Công ty

Cơ cấu tổ chức bộ máy Công ty được tổ chức theo mô hình chủ tịch kiêm giám đốc Công ty. Bên dưới là các phòng ban chức năng và chi nhánh, văn phòng đại diện tại các tỉnh. Có một kiểm soát viên chuyên trách do chủ sở hữu bổ nhiệm.

2.1.5. Nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV XSKT Kon Tum

Qua các năm 2010-2012, số lượng nhân viên các năm có sự tăng dần, cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi, trình độ từng bước hợp lý đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ kinh doanh, mở rộng địa bàn. Tổng số nhân viên đến cuối năm 2012 là 141 người, trong đó cán bộ quản lý công ty và các bộ phận trực thuộc là 21 người (chiếm 15%). Số lao động nữ là 31 người (chiếm 22%). Độ tuổi dưới 40 tuổi là 86 người (chiếm 61%). Số nhân viên được đào tạo từ trung cấp trở lên là 120 người (chiếm 85%).

2.1.6. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty

Hoạt động kinh doanh của Công ty đang có nhiều thuận lợi, tăng trưởng doanh thu đạt trên 25% qua 3 năm (2010-2012), lợi nhuận tăng trưởng đạt 1,08%. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn nhà nước đạt 29%. Kết quả kinh doanh thuận lợi góp phần ổn định tư tưởng để cán bộ nhân viên yên tâm công tác. Tuy nhiên, môi trường làm việc ổn định sẽ tạo tâm lý thụ động trong nỗ lực phấn đấu của nhân viên và tác động tiêu cực đến kết quả đánh giá thành tích.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV XỔ SỐ KIẾN THIẾT KON TUM

2.2.1. Thực trạng việc xác định mục đích đánh giá

Hiện nay, mục tiêu của công tác đánh giá thành tích tại Công ty được xác định gồm 2 nội dung chính :

- Đánh giá thành tích để làm cơ sở trả lương, khen thưởng.
- Đánh giá thành tích để làm cơ sở xét nâng lương, tái ký hợp đồng lao động, bố trí công việc.

a. Xác định mục đích để trả lương

- *Các tiêu chí dùng để trả lương:* Hệ số bậc lương do Công ty xây dựng; Ngày công lao động thực tế theo bảng chấm công; Hệ số bình xét tính lương (kết quả đánh giá thành tích hàng tháng)

- Tiêu chuẩn đánh giá thành tích và thang điểm tối đa

Tiêu chuẩn đánh giá áp dụng chung cho toàn bộ nhân viên Công ty. Thang điểm tối đa 50 điểm. Tiêu chuẩn còn chung chung, không cụ thể, không thể đo lường được.

- Phương pháp đánh giá

Tự đánh giá, đồng nghiệp góp ý tại cuộc họp bộ phận, bình bầu thông qua tổng hợp bảng điểm đánh giá của tập thể bộ phận.

- Nguyên tắc xếp loại đánh giá

Điểm đánh giá là điểm bình quân của tập thể đồng nghiệp và người quản lý trực tiếp của bộ phận đánh giá.

Chia thành 4 loại : A (xuất sắc); B (Tốt); C (Trung bình, có sai sót nhỏ); D (Yếu kém hoặc có vi phạm). Tỷ lệ xếp loại từng bộ phận phải có đủ các loại A, B và C. Loại A tối đa 30%, loại C tối thiểu 20%, còn lại là loại B. Tất cả các bộ phận đều phải đảm bảo tỷ lệ không chế từng loại, không phân biệt bộ phận này với bộ phận khác. Hệ số bình xét tính lương : A = 1,4; B = 1,2; C = 1,0; D = 0,8

- Cách thức tính lương

Cách thức phân phối tiền lương cho viên chức quản lý và người lao động đều áp dụng thống nhất trên đồng thời 3 tiêu chí : hệ số bậc lương, ngày công và hệ số bình xét tính lương.

b. Xác định mục đích để làm cơ sở khen thưởng

- Điều kiện khen thưởng

- Các tiêu chí dùng để tính thưởng

- Tiêu chuẩn và thang điểm đánh giá thành tích

Tiêu chuẩn và thang điểm đánh giá thành tích áp dụng chung cho toàn bộ nhân viên Công ty.

- Phương pháp

Tự đánh giá, đồng nghiệp góp ý tại cuộc họp bộ phận, bình bầu thông qua tổng hợp bảng điểm đánh giá của tập thể bộ phận. Nguyên tắc xếp loại tương tự như đánh giá để trả lương. Hệ số xếp loại tính thưởng : A = 1,8; B = 1,4; C = 1,0; D = 0

Kết quả đánh giá thành tích nhân viên hàng năm được làm cơ sở bình chọn trong toàn công ty để đề nghị cấp trên khen thưởng : Chiến sĩ thi đua cơ sở, chiến sĩ thi đua cấp tỉnh hoặc đề nghị khen thưởng cấp cao hơn

c. Đánh giá thành tích để xét nâng bậc lương

d. Đánh giá thành tích để tuyển chọn nhân viên

2.2.2. Các tiêu chí đánh giá đang sử dụng tại Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Kon Tum

Tiêu chí đánh giá của Công ty dựa trên cả 4 yếu tố : Trách nhiệm, hành vi, kết quả và tố chất đặc điểm. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá còn mang tính chung chung, không định lượng, thiếu cụ thể để cho điểm đánh giá. Vì vậy không đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn SMART.

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích đang sử dụng

a. Phương pháp bình bầu

b. Phương pháp báo cáo

c. Phương pháp thang điểm đánh giá

2.2.4. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Người thực hiện đánh giá thành tích nhân viên gồm : Tự đánh giá; Đồng nghiệp đánh giá; Cấp trên đánh giá.

2.2.5. Thời điểm đánh giá thành tích

Đối với mục tiêu là để trả lương thì thời điểm đánh giá là cuối mỗi tháng. Đối với mục tiêu khen thưởng, thời điểm đánh giá là cuối mỗi quý và cuối năm. Đối với mục tiêu bổ nhiệm, nâng bậc lương thời điểm đánh giá là một giai đoạn khoảng 2 đến 3 năm tùy đối tượng nhân viên được bổ nhiệm, nâng lương.

Về thời điểm đánh giá hiện tại là phù hợp với đặc điểm, mục tiêu và yêu cầu đánh giá của Công ty.

2.2.6. Đánh giá và phản hồi kết quả đánh giá

Việc phản hồi kết quả là thông tin kết quả đánh giá xếp loại cuối cùng của từng người. Do đó việc nhân viên nhận thông tin phản hồi như là một sự chấp nhận quyết định hành chính về xếp loại.

2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG

- **Mục đích đánh giá** : Là để trả lương, khen thưởng và ra các quyết định hành chính.

- **Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá** : Tiêu chuẩn đánh giá thành tích của Công ty hiện nay chỉ đạt 1 trong 5 yêu cầu tiêu chuẩn SMART.

- **Phương pháp đánh giá** : Phương pháp đánh giá sử dụng phương pháp báo cáo, phương pháp thang điểm và phương pháp bình bầu. Tuy nhiên cách thực hiện chưa vận dụng được các ưu điểm

của từng phương pháp nên kết quả đánh giá không thuyết phục, còn mang tính hình thức, cảm tính, áp đặt.

- **Đối tượng thực hiện đánh giá** : Đối tượng thực hiện đánh giá hiện nay tương đối phù hợp với đặc điểm kinh doanh và mô hình tổ chức nhân sự của Công ty. Tuy nhiên, chưa có cơ chế khắc phục lỗi đánh giá phát sinh từ đối tượng đánh giá này.

- **Thời điểm đánh giá** : Thời điểm thực hiện đánh giá hàng tháng, quý, năm so với mục đích đánh giá là để trả lương hoặc khen thưởng như hiện nay là phù hợp.

- **Cơ chế theo dõi, kiểm soát quá trình thực hiện đánh giá**: Chưa có cơ chế hữu hiệu để theo dõi quá trình đánh giá.

- **Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá** : Thông tin phản hồi còn hạn chế, nhân viên không biết thành tích của mình đạt được như thế nào so với mục tiêu mong đợi của lãnh đạo và Công ty. Việc lưu trữ và sử dụng kết quả đánh giá hiện nay là phù hợp.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV XSKT KON TUM

3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Chiến lược kinh doanh của Công ty thời gian đến

Chiến lược kinh doanh của Công ty từ nay đến 2015 và định hướng dài hạn đến năm 2020 :

Hoạt động xỏ số kiến thiết là hoạt động kinh doanh chính. Mục tiêu tăng trưởng doanh thu tăng bình quân 15%/năm hoạt động kinh doanh khác đạt tỷ trọng 1,5% trên tổng doanh thu. Mục tiêu kinh doanh có lãi, tỷ suất lợi nhuận trên vốn nhà nước bình quân đạt trên 20%. Chi phí kinh doanh thấp hơn 20%. Địa bàn hoạt động kinh trên 14 tỉnh miền

Trung - Tây nguyên. Bảo toàn và phát triển vốn kinh doanh hàng năm. Đến năm 2015 đạt mức vốn chủ sở hữu 75 tỷ đồng. Thực hiện tốt chính sách nguồn nhân lực. Đổi mới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có và phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển ngành nghề kinh doanh mới. Nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, giữ gìn uy tín sản phẩm.

3.1.2. Các mục tiêu và chính sách nguồn nhân lực của Công ty

Đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực trong định hướng phát triển kinh doanh của Công ty đến năm 2020. Xây dựng nguồn nhân lực có kỹ năng và tác phong làm việc tốt. Chính sách trả lương theo vị trí công việc, kết quả thực hiện công việc, không phụ thuộc vào bằng cấp. Xây dựng chính sách thưởng phù hợp, xứng đáng với đóng góp của nhân viên.

3.1.3. Các quan điểm khi đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích xuất phát từ mục tiêu của tổ chức. Đánh giá nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên. Đánh giá thành tích trong mối liên quan nhiều khía cạnh và dựa trên kết quả đáp ứng nhu cầu công việc có xem xét quá trình thực hiện công việc.

3.1.4. Mục tiêu của đánh giá thành tích

Mục tiêu của đánh giá thành tích nhằm : Đánh giá việc đạt được mục tiêu của tổ chức; Nâng cao năng lực đáp ứng nhu cầu công việc của nhân viên và làm cơ sở để trả lương, khen thưởng.

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY THEO TIẾP CẬN ĐÁP ỨNG YÊU CẦU

3.2.1. Xác định mục tiêu của tổ chức

a. Xác định các nhóm vị trí công việc

Tác giả xác định các nhóm vị trí công việc như sau :

- Nhóm 1 : **Quản lý Công ty**. Là các cán bộ lãnh đạo quản lý

cấp Công ty quản lý điều hành tổng thể hoạt động của Công ty.

- Nhóm 2 : **Lãnh đạo các phòng chức năng**. Là Trưởng phó phụ trách 5 phòng chức năng của Công ty.

- Nhóm 3 : **Lãnh đạo văn phòng đại diện**. Là Trưởng phó phụ trách các VPĐD, chi nhánh của Công ty tại các tỉnh..

- Nhóm 4 : **Nhân viên văn phòng đại diện**. Là các nhân viên làm việc thường xuyên tại các VPĐD, chi nhánh của Công ty.

- Nhóm 5 : **Nhân viên nghiệp vụ văn phòng**. Là nhân viên trực tiếp thực thi chuyên môn của các phòng ban chức năng

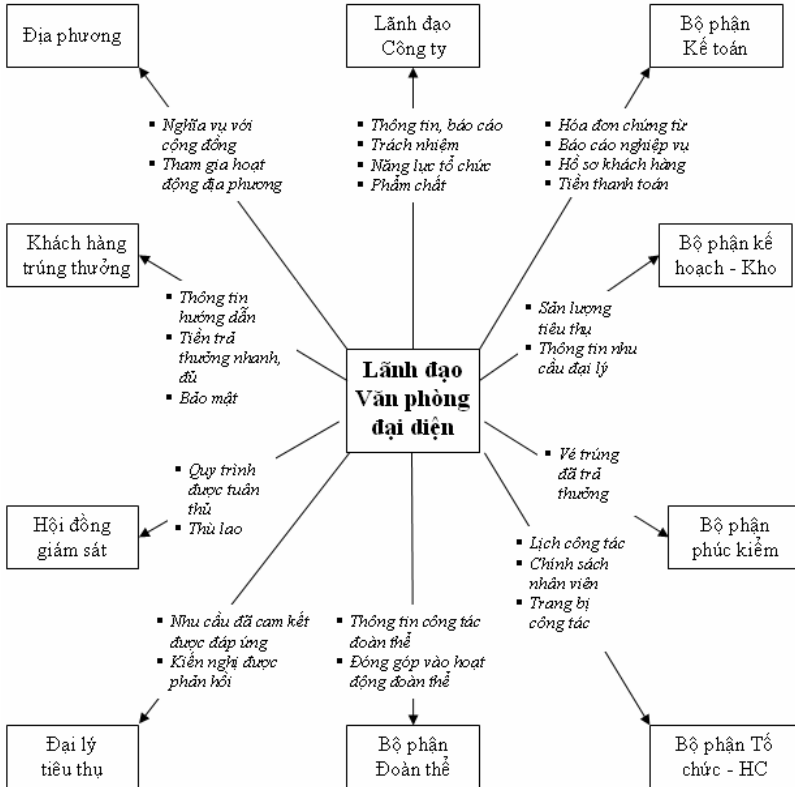
- Nhóm 6 : **Nhân viên nghiệp vụ vé xổ số**. Là nhân viên trực tiếp thao tác nghiệp vụ vé xổ số.

b. Gắn mục tiêu của nhóm công việc với mục tiêu của Công ty

Xác định mục tiêu của Công ty nhằm hướng sự chú ý của quá trình đánh giá để hành vi nhân viên nhất quán với chiến lược của Công ty.

3.2.2. Xác định yêu cầu đối với vị trí công việc

Mỗi vị trí công việc được xác định các bên hữu quan có nhu cầu từ vị trí công việc đó. Đồng thời liệt kê các nhu cầu mà vị trí công việc có thể đáp ứng. Sơ đồ khách hàng của vị trí công việc "**Lãnh đạo văn phòng đại diện**" được mô tả theo sơ đồ sau, trong đó có liệt kê các kết quả mà các bên hữu quan của vị trí công việc đó cần. Đối với vị trí công việc này có 10 khách hàng (các bên hữu quan) và các nhu cầu tương ứng với khách hàng.



3.2.3. Xác định kết quả vị trí công việc

Trên cơ sở sơ các nhu cầu mà khách hàng cần ở vị trí công việc, ta định nghĩa thành các kết quả của vị trí công việc.

Xác định kết quả của vị trí : **Lãnh đạo văn phòng đại diện**

Bảng 3.2 Bảng xác định kết quả của vị trí công việc

Người sử dụng kết quả	Kết quả vị trí công việc
Lãnh đạo Công ty	Thông tin báo cáo lãnh đạo Công ty; Trách nhiệm lãnh đạo VPĐD; Năng lực tổ chức công việc; Phẩm chất cá nhân
Bộ phận kế toán	Hóa đơn và chứng từ; Báo cáo; Hồ sơ

Bộ phận KH-kho	khách hàng; Đảm bảo thanh toán. Thông tin tiêu thụ vé;; Thông tin nhu cầu đại lý và đề xuất
Bộ phận phúc kiểm	Vé trúng thưởng
Bộ phận Tổ chức-HC	Lịch công tác; Chính sách nhân viên
Đoàn thể	Tham gia hoạt động đoàn thể
Đại lý tiêu thụ	Các cam kết với đại lý được đáp ứng; Kiến nghị của đại lý được phản hồi.
Hội đồng giám sát	Quy định của Nhà nước được tuân thủ
Người trúng thưởng	Thông tin trả thưởng được hướng dẫn; Tiền trả thưởng cho khách hàng
Địa phương	Thực hiện nghĩa vụ với địa phương.

3.2.4. Xác định trọng số kết quả

Mỗi nhóm vị trí công việc khác nhau nhằm đáp ứng những nhu cầu khác nhau của những bên liên quan khác nhau. Do đó, tầm quan trọng của các kết quả cho mỗi nhóm vị trí công việc cũng khác nhau. Căn cứ xác định trọng số cho kết quả là thảo luận giữa nhân viên và nhà quản lý về kết quả cần có của vị trí công việc và mối liên hệ giữa kết quả và mục tiêu của bộ phận/Công ty.

Bảng 3.4 Trọng số kết quả các nhóm công việc

Vị trí công việc/Tiêu chuẩn kết quả	Trọng số kết quả
I. Quản lý Công ty	
1. Tiêu chuẩn về trách nhiệm	30%
2. Tiêu chuẩn đo lường kết quả công việc	30%
3. Tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu năng lực	20%
4. Tiêu chuẩn tố chất, đặc điểm cá nhân	20%
II. Lãnh đạo Phòng chức năng	
1. Tiêu chuẩn về trách nhiệm	25%

2. Tiêu chuẩn đo lường kết quả công việc	35%
3. Tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu năng lực	20%
4. Tiêu chuẩn tố chất, đặc điểm cá nhân	20%
III. Lãnh đạo văn phòng đại diện	
1. Tiêu chuẩn về trách nhiệm	20%
2. Tiêu chuẩn đo lường kết quả công việc	50%
3. Tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu năng lực	15%
4. Tiêu chuẩn tố chất, đặc điểm cá nhân	15%
IV. Nhân viên văn phòng đại diện	
1. Tiêu chuẩn về trách nhiệm	20%
2. Tiêu chuẩn đo lường kết quả công việc	50%
3. Tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu năng lực	15%
4. Tiêu chuẩn tố chất, đặc điểm cá nhân	15%
V. Nhân viên nghiệp vụ văn phòng	
1. Tiêu chuẩn về trách nhiệm	20%
2. Tiêu chuẩn đo lường kết quả công việc	50%
3. Tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu năng lực	15%
4. Tiêu chuẩn tố chất, đặc điểm cá nhân	15%
VI. Nhân viên nghiệp vụ vé xổ số	
1. Tiêu chuẩn về trách nhiệm	15%
2. Tiêu chuẩn đo lường kết quả công việc	60%
3. Tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu năng lực	15%
4. Tiêu chuẩn tố chất, đặc điểm cá nhân	10%

3.2.5. Xác định mục tiêu của tiêu chuẩn (đo lường đánh giá)

Tiêu chuẩn đánh giá phải đo lường được mức độ đạt được của mỗi kết quả. Tuy nhiên không phải kết quả nào cũng có thể đo lường được bằng số. Do đó, phải xây dựng các tiêu chuẩn này sát với kết quả

có thể quan sát được, có thể kiểm chứng được, xác định được mức độ đáp ứng kỳ vọng của bên hữu quan.

Bảng tiêu chuẩn đánh giá của 6 nhóm công việc đưa ra từ bảng 3.5 đến bảng 3.10 được xây dựng theo trình tự từ bước 1 đến bước 4 như cách thức thực hiện của vị trí công việc “Lãnh đạo văn phòng đại diện”. Từ bước 1 đến bước 4, tác giả chỉ mô tả điển hình một vị trí công việc “Lãnh đạo văn phòng đại diện”, các vị trí công việc khác được thực hiện tương tự.

Bảng tiêu chuẩn đánh giá của các nhóm công việc :

Bảng 3.5 Tiêu chuẩn đánh giá vị trí “Lãnh đạo văn phòng đại diện”

Kết quả/Trọng số	Mục tiêu của tiêu chuẩn
Trách nhiệm (20%) - Lãnh đạo văn phòng - Quy định được tuân thủ - Chính sách nhân viên	- 11 nhiệm vụ quy định đối với trưởng, phó phụ trách VPĐD. - Không có sai sót. - Trách nhiệm quản lý nhân viên.
Kết quả công việc (50%) - Kiến nghị đại lý được phản hồi - Thông tin thị trường - Báo cáo nhu cầu đại lý - Hướng dẫn khách hàng - Trả thưởng khách hàng - Cam kết với đại lý - Tình hình tiêu thụ vé - Báo cáo - Vé trúng thưởng - Tiền đại lý thanh toán	- Kiến nghị của đại lý, khách hàng được phản hồi, chậm nhất 3 ngày. - Thông tin thị trường được báo cáo kịp thời cho lãnh đạo Công ty. - Có đề xuất tăng, giảm vé cho đại lý ngay sau khi nhận được đề nghị. - Khách hàng nhận thưởng được thông tin đúng và đầy đủ. - Tiền giải thưởng của khách hàng được thanh toán đủ và nhanh chóng. - Đại lý được cấp vé đúng cam kết.

<ul style="list-style-type: none"> - Hồ sơ khách hàng - Hóa đơn và chứng từ - Lịch công tác văn phòng 	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tiêu thụ vé tăng thấp nhất 15% so cùng kỳ năm trước. - Thị phần không giảm so tháng trước - Số lượng các báo cáo hoàn thành. - Tiền đại lý thanh toán đủ và đúng hạn - 100% đại lý nộp đủ giá trị thế chấp. - 100% đại lý có đủ hồ sơ hợp lệ. - Hóa đơn và chứng từ không sai sót - Hóa đơn chứng từ gửi đủ về hàng tuần - Vé trúng thưởng không có sai sót. - Lịch công tác văn phòng
<p>Năng lực (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Năng lực tổ chức - Ý tưởng để giữ thị phần tại Đà Nẵng 	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu biết đặc điểm ngành nghề và quy định về hoạt động xổ số. - Khả năng nắm bắt thông tin, phân tích, phán đoán và báo cáo. - Kỹ năng giao tiếp và đáp ứng nhu cầu khách hàng. - Đề xuất khả thi để tăng thị phần.
<p>Tố chất, đặc điểm cá nhân (15%)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phẩm chất cá nhân - Tham gia hoạt động đoàn thể 	<ul style="list-style-type: none"> - Chấp hành pháp luật, quy chế Công ty, điều lệ của Đảng và đoàn thể. - Bảo mật thông tin, không thực hiện hành vi xâm hại lợi ích của Công ty. - Tham gia đầy đủ hoạt động đoàn thể. - Thực hiện nghĩa vụ với địa phương.

Tiêu chuẩn đánh giá các nhóm vị trí công việc khác được thực hiện theo trình tự và cách thức tương tự.

Bản đánh giá thành tích gồm một mẫu thống nhất với 6 loại (từ mẫu 1/6 đến 3/6) cho 6 nhóm vị trí công việc khác nhau. Mẫu đánh giá của mỗi nhóm vị trí công việc bao gồm các tiêu chuẩn đánh giá đã được xác lập tại các bảng từ bảng 3.5 đến 3.10.

Bảng 3.11 Bản đánh giá thành tích cho vị trí công việc
"Lãnh đạo văn phòng đại diện"

C.TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN
XỔ SỐ KIẾN THIẾT KON TUM

Mẫu 3/6

BẢN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

Tên nhân viên : _____ Mã số : _____

Chức danh : Trưởng văn phòng đại diện Bộ phận : _____

Kỳ đánh giá : Từ/...../..... đến/...../..... Ngày đánh giá :/...../.....

Người quản lý : _____

Thang điểm đánh giá : 5 : Xuất sắc 4 : Trên mức yêu cầu
3 : Đạt yêu cầu 2 : Dưới mức yêu cầu 1 : Không đạt yêu cầu

TT	Tiêu chuẩn (Các mục tiêu của tiêu chuẩn theo bảng 3.5)	Trọng số	Điểm đánh giá				
			1	2	3	4	5
I	Tiêu chuẩn đánh giá trách nhiệm	0,20					
II	Các tiêu chuẩn đo lường kết quả	0,50					
III	Tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu năng lực	0,15					
IV	Tiêu chuẩn tổ chất, đặc điểm	0,15					
...							
26	Tham gia hoạt động đoàn thể						

Tổng điểm kết quả : **Xếp loại :**

Điểm kết quả xếp loại :

Loại A : Từ 4,31 đến 5,0

Loại B : Từ 3,31 đến 4,3

Loại C : Từ 2,50 đến 3,3

Loại D : Dưới 2,5

Cá nhân tự đánh giá : _____

Cấp trên nhận xét : _____

CHỮ KÝ NHÂN VIÊN

CHỮ KÝ NGƯỜI QUẢN LÝ

3.2.6. Cách thức tiến hành đánh giá

a. Thu thập thông tin

Thông tin đánh giá được thông qua cuộc họp của đơn vị bộ phận. Ở đây, thông tin được bổ sung từ đồng nghiệp trong bộ phận và lãnh đạo bộ phận. Ngoài ra, còn có thông tin khảo sát từ khách hàng đối với một số vị trí công việc có liên quan.

b. Tiến hành đánh giá

Định kỳ hàng tháng, quý, năm nhân viên tự đánh giá vào bản đánh giá thành tích nhân viên theo mẫu. Lãnh đạo bộ phận tiến hành họp và thảo luận kết quả thành tích của các nhân viên.

Cách xác định điểm thành tích cho từng cá nhân:

Điểm đánh giá thành tích cho một nhân viên được tính bằng bình quân số điểm đánh giá độc lập của các nhân viên trong bộ phận và bản thân cá nhân được đánh giá. Một tiêu chuẩn đánh giá thành tích có điểm bình quân tối đa là 5 điểm và tối thiểu là 1 điểm ứng với các mức độ thành tích : Xuất sắc, trên mức yêu cầu, đạt yêu cầu, dưới mức yêu cầu và không đạt yêu cầu. Điểm bình quân của mỗi tiêu chuẩn là bình quân số điểm của các chỉ tiêu kết quả trong tiêu chuẩn đó. Xếp loại thành tích cho từng cá nhân:

Loại A : Từ 4,31 đến 5,0 (tương ứng với loại Xuất sắc)

Loại B : Từ 3,31 đến 4,3 (Vượt mức yêu cầu)

Loại C : Từ 2,50 đến 3,3 (Đạt yêu cầu)

Loại D : Dưới 2,5 (Không đạt yêu cầu).

3.2.7. Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá

a. Phản hồi kết quả đánh giá

b. Sử dụng và lưu trữ kết quả đánh giá

- Đánh giá việc đạt được mục tiêu của tổ chức
- Khuyến khích cải thiện kết quả công việc
- Làm cơ sở để trả lương, khen thưởng
- Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Lưu trữ kết quả đánh giá

KẾT LUẬN

Nguồn lực con người được coi là tài sản quan trọng và cơ bản nhất quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Việc sử dụng có hiệu quả và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải được xem là một mục tiêu cốt lõi của doanh nghiệp. Công tác đánh giá thành tích nhân viên sẽ góp phần tích cực trong công tác quản trị nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp kiểm soát và sử dụng nguồn nhân lực một cách hữu hiệu.

Với mong muốn được góp phần thực hiện mục tiêu chính sách nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV Xổ số kiến thiết Kon Tum, thông qua luận văn tác giả muốn khái quát hóa thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty, từ đó đề xuất xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc mang tính khoa học, khách quan làm cơ sở thực hiện các chức năng khác trong quản trị nguồn nhân lực như chính sách đào tạo, tuyển dụng.

Tác giả đã cố gắng đi sâu phân tích chỉ ra những mặt tích cực, những ưu điểm cần phát huy và những mặt còn hạn chế cần khắc phục. Trên cơ sở đó đề xuất một số nội dung hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên, tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty đánh giá đúng thành tích, thuận lợi hơn trong cách thức đánh giá, dễ thực hiện và được đa số chấp nhận cách làm, hài lòng với kết quả đánh giá.

Mỗi một tiến trình đánh giá và phương pháp đánh giá đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Mặc dù đã vận dụng tiến trình đánh giá của Jack Zigon theo tiếp cận đáp ứng nhu cầu nhưng đã bổ sung vào cách thức tiến hành để dễ thực hiện và phù hợp với tình hình đặc điểm của Công ty, bổ sung tiêu chí đánh giá không chỉ dựa trên kết quả thực hiện công việc mà trong mối liên quan nhiều khía cạnh đánh giá khác. Do đó đã hạn chế các khuyết điểm của phương pháp và tiến trình đánh giá.

Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích cũng tạo cơ sở xây dựng các chính sách nhằm quản trị nguồn nhân lực phù hợp, hiệu quả, tạo động lực nhân viên tham gia tích cực vào việc tạo ra giá trị cho Công ty.

Để đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty đạt kết quả tốt còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như điều kiện thực hiện, việc áp dụng, kiểm tra và điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

Với thời gian nghiên cứu có hạn và phương pháp nghiên cứu đơn giản. Luận văn sẽ không tránh được thiếu sót, rất mong sự tham gia góp ý của quý thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện hơn