

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

**BÙI THỊ THẨM**

**CÔNG TÁC**  
**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CỦA NHÂN VIÊN**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng - Năm 2014**

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

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

Phản biện 1: **TS. Nguyễn Quốc Tuấn**

Phản biện 2: **PGS.TS. Lê Phước Minh**

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 27 tháng 03 năm 2014.

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 tìm hiểu tại Công ty Cổ phần Vinaconex 25, nhận thấy còn một số tồn tại trong công tác đánh giá thành tích đã khiến không ít những phàn nàn trong nhân viên. Vì vậy, tôi quyết định chọn đề tài **“Công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vinaconex 25”** nhằm đánh giá, phát hiện những tồn tại trong công tác đánh giá thành tích nhân viên và đưa ra một số giải pháp để cải thiện công tác đánh giá nhân viên tại công ty.

### 2. Mục tiêu 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 vinaconex 25 thời gian qua
- Phát hiện những tồn tại và hạn chế của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty, qua đó đề xuất một số giải pháp.

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

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vinaconex 25

Thời gian: nghiên cứu những vấn đề cơ bản của việc đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần vinaconex 25(các phòng, ban chuyên môn) qua vài năm.

Không gian: nghiên cứu được thực hiện tại công ty cổ phần vinaconex 25.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả sử dụng các phương pháp thu thập, đọc tài liệu và tổng hợp, phương pháp chuyên gia, phương pháp thống kê, phương pháp toán và các phương pháp khác.

#### **5. Cấu trúc của luận văn**

Nội dung nghiên cứu được trình bày thành ba chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thành tích của nhân viên trong tổ chức

- Chương 2: Thực trạng về đánh giá thành tích nhân viên ở công ty cổ phần Vinaconex 25

- Chương 3: Các giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên ở công ty cổ phần Vinaconex 25.

#### **6. Tổng quan về tài liệu nghiên cứu**

Để hoàn thành đề tài này, tác giả đã tham khảo một số bài viết liên quan đến công tác đánh giá thành tích nhân viên tại các doanh nghiệp và các luận văn thạc sĩ được thực hiện tại Đại học Đà Nẵng trong những năm gần đây

- “*Đánh giá thành tích công việc - công cụ đắc lực cho quản trị*” Theo tapchibcvn - Lưu trữ tại Quantri.vn. Bài báo đã nêu lên được mục đích của công tác đánh giá thành tích cũng như nói lên được lợi ích của việc đánh giá thành tích đối với doanh nghiệp và cá nhân, tiến trình và phương pháp phỏng vấn nhưng chưa đề cập đến vấn đề khá quan trọng trong đánh giá là làm sao đưa ra được các tiêu chí đánh giá cũng như trọng số từng tiêu chí phù hợp với từng vị trí và mục tiêu phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân.

- “*Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của cán bộ công*

*chức tại UBND Quận Hải Châu*”, Luận văn thạc sĩ quản trị kinh doanh, Tác giả Nguyễn Thành Trung, Năm 2010, Người hướng dẫn khoa học PGS.TS. Bùi Quang Bình.

Luận văn đã dựa trên cơ sở phân tích thực trạng để đưa ra một số giải pháp giải quyết những tồn tại. Nhưng luận văn chưa chú trọng đến vai trò, quan điểm của cá nhân, lãnh đạo trong đánh giá, bởi vì chính tâm lý không được chuẩn bị trước cho những sự thảo luận giữa lãnh đạo và cá nhân và sự theo dõi sau kết quả đánh giá để giám sát sự khắc phục sai sót của nhân viên.

- *“Đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Điện lực 3”* của Nguyễn Thị Phương Giang năm 2009. Luận văn đã chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân trong công tác đánh giá thành tích nhân viên, chỉ đề cập đến nội dung và một vài phương pháp đánh giá như chưa chú trọng đến việc phân tích công việc để phân công công việc hợp lý cũng như hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chuẩn xác. Chưa chú trọng đến đào tạo công tác đánh giá cho lãnh đạo cũng như nhân viên tham gia đánh giá thành tích, hình thức phỏng vấn. Các kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo để phân công công việc trên cơ sở bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn chức danh.

- *“Đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Vật tư Nông nghiệp 2 Đà Nẵng - DÂN CAM”* của Võ Thị Hồng Loan năm 2010. Luận văn đã nêu ra những những bất cập, khó khăn trong công tác đánh giá và đã đưa ra một số giải pháp phù hợp với điều kiện hiện tại của công ty trong công tác đánh giá thành tích nhân viên. Luận văn chưa đề cập đến sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan ảnh hưởng đến công tác đánh giá, cũng như hướng dẫn, đào tạo cách thức đánh giá cho nhân viên cũng như sự phân công công việc hợp lý trên cơ sở phân tích công việc, kết quả đánh giá cần

phải được phản hồi cho nhân viên.

- Trang web [vinaconex.com](http://vinaconex.com) tìm hiểu thông tin công ty và Báo cáo tài chính những năm gần đây.

## **CHƯƠNG 1**

# **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CỦA NHÂN VIÊN TRONG TỔ CHỨC**

## **1.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

### **1.1.1. Các khái niệm**

- Nhân viên là một người cụ thể đảm nhận một vị trí công tác nào đó trong một tổ chức, doanh nghiệp

- Thành tích là việc hoàn thành công tác của một cá nhân hoặc nhóm lao động theo định kỳ

- Đánh giá thành tích là tiến trình khoa học có tính hệ thống, theo định kỳ, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó.

### **1.1.2. Vai trò của đánh giá thành tích**

\* Nhằm tạo tính chủ động cho nhân viên

\* Nhằm nâng cao hiệu quả công việc

\* Tạo sự công bằng trong đơn vị

### **1.1.3. Mục đích của đánh giá thành tích nhân viên**

- Thiết kế công việc và xác định hệ thống công việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

- Tuyển dụng nhân lực với khả năng và ước muốn thực hiện công việc một cách hữu hiệu.

- Đào tạo, huấn luyện, động viên và khen thưởng nhân viên về thành tích và hiệu suất công việc của nhân viên.

#### **1.1.4. Nguyên tắc khi đánh giá thành tích nhân viên**

- Tính nhất quán
- Hạn chế tư lợi
- Nguyên tắc chính xác
- Nguyên tắc hiệu chỉnh
- Nguyên tắc tiêu biểu
- Nguyên tắc đạo đức
- Loại bỏ lỗi đánh giá

### **1.2. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

#### **1.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích**

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.

- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu, tổ chức

- phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp

- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

#### **1.2.2 Tiêu chuẩn đánh giá thành tích**

##### ***a. Khái niệm về tiêu chuẩn đánh giá thành tích***

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên là các chỉ tiêu cụ thể giúp chúng ta nhận diện được các yêu cầu mà mục tiêu đã xác định, là mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của nhân viên.

### ***b. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá***

Tiêu chuẩn đánh giá cần đảm bảo tính cụ thể, đo lường được, khả thi, hợp lý và có định hướng thời gian cụ thể.

### ***c. Các loại tiêu chuẩn đánh giá***

- Tiêu chuẩn dựa trên đặc điểm cá nhân
- Tiêu chuẩn dựa trên hành vi
- Tiêu chuẩn dựa trên kết quả thực hiện công việc
- Tiêu chuẩn dựa trên năng lực

### **1.2.3 Thời điểm đánh giá thành tích**

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 hằng năm, hằng quý, hằng tháng, hằng ngày.

### **1.2.4 Đối tượng đánh giá thành tích**

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<sup>0</sup>**

### **1.2.5 Phương pháp đánh giá thành tích**

#### ***a. Đánh giá khách quan***

Là đánh giá thành tích dưới góc độ các con số. 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.

#### ***b. 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, 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, thang quan sát hành vi.

#### ***c. Phương pháp quản trị mục tiêu***

Với phương pháp này trọng tâm của việc đánh giá chuyển từ



các đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công tác.

### **1.2.6 Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên**

- Xác định các mục tiêu đánh giá
- Xác định tiêu chuẩn đánh giá
- Thu thập, phản hồi thông tin đánh giá, huấn luyện kỹ năng

đánh giá cho lãnh đạo và người làm công tác đánh giá

- Thực hiện đánh giá
- Thảo luận đánh giá
- Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên
- Hoàn tất hồ sơ

### **1.2.7 Tổng kết và sử dụng kết quả đánh giá**

Kết quả của việc đánh giá thành tích thường được sử dụng cho việc đề bạt, trả lương, phát triển, chuyển chuyên, đào tạo hay sa thải nhân viên.

Có 2 cách để phản hồi kết quả đánh giá thành tích tới nhân viên đó là:

- Phản hồi thông tin bằng văn bản
- Phản hồi thông tin trực tiếp

## **1.3 CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CỦA NHÂN VIÊN**

### **1.3.1 Nhân tố chủ quan**

Là các yếu tố thuộc môi trường bên trong như văn hóa doanh nghiệp, công đoàn và các đoàn thể, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, môi trường làm việc, động cơ thúc đẩy.

### **1.3.2 Nhân tố khách quan**

Là các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài như các quy định của luật pháp về quyền lợi của người lao động, văn hóa xã hội,...

**CHƯƠNG 2**  
**THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH**  
**NHÂN VIÊN Ở CÔNG TY VINACONEX 25**  
**TRONG THỜI GIAN QUA**

**2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY VINACONEX 25**

**2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty**

Công ty cổ phần VINACONEX 25 tiền thân là Công ty xây lắp số 3 Quảng Nam - Đà Nẵng, được thành lập theo Quyết định số 832/QĐ-UB ngày 13/4/1984 của UBND tỉnh QN-ĐN cũ với nhiệm vụ thi công xây lắp các công trình xây dựng công nghiệp, dân dụng, nông nghiệp trên địa bàn các huyện thị, xã phía Nam của tỉnh.

- Giai đoạn 1984 – 1997: Hình thành và vượt khó
- Giai đoạn 1997 – 2002: Củng cố và xây dựng
- Giai đoạn 2002 – 2004: Đổi mới và phát triển
- Giai đoạn 2005 – 2009: Vươn lên tầm cao mới
- Giai đoạn 2009 – đến nay: Đột phá

**2.1.2. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty**

**Vinaconex 25**

**\* Nguồn lực tài chính**

Năm Chi tiêu	2007	2008	2009	2010	2011
Tổng tài sản	197,658,228,356	221,116,033,061	256,993,598,050	411,455,748,533	435,075,385,549
Tổng doanh thu	243,869,239,191	252,134,590,085	314,398,720,336	423,027,280,797	707,145,455,000
Lợi nhuận	6,878,345,754	9,276,476,448	11,077,922,026	15,125,911,744	18,018,214,567

**\* Các lĩnh vực hoạt động**

- Xây lắp công trình
- Đầu tư và kinh doanh bất động sản
- Tư vấn, thiết kế xây dựng

- Sản xuất công nghiệp

## **2.2. CƠ CẤU NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY**

### **2.2.1 Số lượng lao động của Công ty giai đoạn 2010-2014**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>ĐVT</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Tổng số lao động	Người	328	352	336	335	325
Tốc độ tăng lao động	%		7.32	-4.55	-0.30	-2.99
Nam	Người	267	290	275	271	265
Nữ	Người	61	62	61	64	60

Số lượng lao động tại công ty qua các năm có nhiều biến động đáng kể, lao động nam là nguồn nhân lực chủ yếu của công ty.

### **2.2.2 Cơ cấu lao động theo độ tuổi**

### **2.2.3 Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

### **2.2.4 Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác**

### **2.2.5 Nhận xét về thực trạng nguồn nhân lực tại công ty**

#### **\* Ưu điểm**

- Số lượng lao động tăng dần qua các năm thể hiện công tác tuyển dụng của công ty kịp thời đáp ứng với những biến động của công ty và nhu cầu công việc.

- Cơ cấu lao động theo giới tính khá hợp lý với lao động chủ yếu là nam giới chiếm tỷ trọng cao và ổn định qua các năm phù hợp với đặc thù công việc của công ty.

- Độ tuổi bình quân của công ty khá thấp và lao động dưới 40 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất. Đây là một ưu thế cho công ty vì đây là lực lượng lao động trẻ, khỏe và rất hăng say trong công việc nếu có động lực thích đáng

- Trình độ chuyên môn của đội ngũ lao động được công ty quan tâm và chú trọng đây là một lợi thế để công ty có được đội ngũ lao động có chất lượng nhằm nâng cao hiệu quả trong công việc.

**\* Nhược điểm**

- Tình hình sa thải và xin nghỉ qua các năm có biến động tạo cho công ty những khó khăn trong công tác tuyển dụng đặc biệt vào những thời điểm mùa vụ và điều này cũng thể hiện một sự hạn chế trong cách đánh giá và công nhận thành tích.

- Đa số lao động có độ tuổi trên 40 tuổi rơi vào cán bộ quản lý. Điều này chứng tỏ công ty chú trọng thâm niên trong công tác đề bạt cán bộ. Lao động có tiềm năng và năng lực chưa được phát hiện và trọng dụng dẫn đến nhiều lao động rời bỏ công ty.

## **2.3 THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25**

### **2.3.1. Mục tiêu đánh giá thành tích tại công ty cổ phần vinaconex 25**

- Đánh giá thành tích làm cơ sở chi trả thu nhập tăng thêm cho nhân viên

- Đánh giá thành tích để làm cơ sở công nhận thành tích cá nhân

- Đánh giá thành tích làm cơ sở cho việc đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu

### **2.3.2 Tiêu chuẩn đánh giá**

#### ***a. Tiêu chuẩn danh hiệu “Lao động tiên tiến”***

- Danh hiệu ”Lao động tiên tiến” được xét tặng mỗi năm một lần vào dịp tổng kết năm công tác đối với cá nhân đạt các tiêu chuẩn sau đây:

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao theo kết quả đánh giá chất lượng cán bộ công nhân viên vào cuối năm.

- Chấp hành tốt chủ trương chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước và nội quy, quy định của Công ty; có tinh thần tự lực, tự cường, đoàn kết, tương trợ và tích cực tham gia vào các phong trào thi đua

- Tích cực học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ.

- Có tinh thần cầu tiến, có đạo đức tốt và lối sống lành mạnh
- Có thời gian làm việc tại Công ty đủ 10 tháng trong một năm, trừ trường hợp quy định sau đây: đối tượng nữ nghỉ thai sản theo chế độ, cá nhân được Công ty cử đi học bồi dưỡng, cá nhân được điều động công tác,...

- Tỷ lệ bình bầu cho danh hiệu “Lao động tiên tiến” không quá 80% trong tổng số cá nhân trong mỗi phòng ban, đơn vị đủ điều kiện được xét.

#### ***b. Tiêu chuẩn danh hiệu “Chiến sỹ thi đua cơ sở”***

Danh hiệu “Chiến sỹ thi đua cơ sở” xét tặng mỗi năm một lần vào dịp tổng kết năm công tác đối với cá nhân đạt 02 tiêu chuẩn sau đây:

- Là “Lao động tiên tiến”.
- Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, có giải pháp công tác, có đề tài nghiên cứu hoặc áp dụng công nghệ mới để tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả công tác. Sáng kiến cải tiến kỹ thuật, giải pháp công tác, đề tài nghiên cứu hoặc áp dụng công nghệ mới phải được Hội đồng xét duyệt sáng kiến Công ty công nhận.

#### ***c. Tiêu chuẩn danh hiệu “Tập thể lao động tiên tiến”***

Danh hiệu "Tập thể lao động tiên tiến" được xét tặng mỗi năm một lần vào dịp tổng kết năm công tác cho tập thể đạt các tiêu chuẩn sau:

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ và kế hoạch được giao;
- Có phong trào thi đua thường xuyên, thiết thực, có hiệu quả

- Có trên 50% cá nhân trong tập thể đạt danh hiệu "Lao động tiên tiến" và không có cá nhân bị kỷ luật từ hình thức cảnh cáo trở lên.

- Nội bộ đoàn kết, chấp hành tốt chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, của Công ty

***d. Tiêu chuẩn danh hiệu “Tập thể lao động xuất sắc”***

Danh hiệu “Tập thể lao động xuất sắc” được xét tặng mỗi năm một lần vào dịp tổng kết năm công tác cho tập thể đạt các tiêu chuẩn sau:

- Sáng tạo, vượt khó hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, thực hiện tốt các nghĩa vụ đối với Nhà nước, Công ty.

- Tích cực và thường xuyên hưởng ứng các phong trào thi đua thiết thực, hiệu quả.

- Có 100% cá nhân trong tập thể hoàn thành nhiệm vụ được giao, trong đó có ít nhất 70% cá nhân đạt danh hiệu "Lao động tiên tiến".

- Có cá nhân đạt danh hiệu "Chiến sĩ thi đua cơ sở" và không có cá nhân bị kỷ luật từ hình thức khiển trách bằng văn bản trở lên.

- Nội bộ đoàn kết, gương mẫu chấp hành chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước.

***e. Tiêu chuẩn danh hiệu “Chiến sĩ thi đua Ngành xây dựng”, “Chiến sĩ thi đua toàn quốc”, “Cờ thi đua của Ngành Xây dựng”, “Cờ thi đua của Chính phủ” và các tiêu chuẩn danh hiệu thi đua của Tổng Công ty cổ phần Xuất nhập khẩu và Xây dựng Việt Nam - Vinaconex*** được thực hiện theo quy định của Nhà nước và của Tổng Công ty.

**Như vậy**, các tiêu chuẩn mà công ty dùng để đánh giá thành tích nhân viên còn rất chung chung, chưa thực hiện được việc xác lập

các tiêu chuẩn cụ thể để đánh giá thành tích đối với từng đối tượng nhân viên, đối với từng mục đích đánh giá khác nhau.

### **2.3.3 Thời điểm đánh giá**

Việc đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần vinaconex 25 thường được thực hiện mỗi năm 1 lần và thường là vào dịp cuối năm.

### **2.3.4 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.

### **2.3.5 Phương pháp đánh giá**

Công ty 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.

### **2.3.6 Phản hồi thông tin đánh giá thành tích tới nhân viên**

Vào mỗi dịp cuối năm, Hội đồng thi đua khen thưởng tổ chức một cuộc họp toàn thể nhân viên để báo cáo kết quả đánh giá thành tích vừa qua cho toàn Công ty biết, chỉ ra những cá nhân hay tập thể có thành tích tốt và tuyên dương họ và khuyến khích họ phát huy khả năng. Bên cạnh đó cũng chỉ ra những đối tượng chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao và hai bên cùng tìm hiểu nguyên nhân từ đâu dẫn đến như vậy? Để tìm ra giải pháp khắc phục có hiệu quả nhất.

### **2.3.7 Nhận xét chung về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần vinaconex 25**

#### **\* Ưu điểm**

- Công ty đã xây dựng được một số chỉ tiêu đánh giá thành tích để dễ dàng trong việc theo dõi, giám sát nhân viên trong quá trình đánh giá.

- Công ty chỉ sử dụng đối tượng cấp trên trực tiếp đánh giá nhân viên cấp dưới nên ít tốn kém về thời gian và chi phí.

- Công ty đã chỉ ra được những cá nhân, tập thể có thành tích tốt từ đó tuyên dương, khen thưởng họ một phần nào kịp thời và với mức thưởng hợp lý để khuyến khích họ cố gắng phát huy hơn nữa. Đồng thời cũng chỉ ra những cá nhân, tập thể chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao và tìm hiểu rõ nguyên nhân để có những biện pháp xử lý thích hợp nhất.

**\* Nhược điểm**

- Công ty không hề có một biểu mẫu cụ thể nào, hệ thống đánh giá không rõ ràng để phục vụ cho công tác đánh giá đối với từng đối tượng công việc

- Công ty chỉ sử dụng đối tượng cấp trên trực tiếp đánh giá nên kết quả sẽ không chính xác, không công bằng và không mang tính thiết thực cao.

- Việc đánh giá chỉ được thực hiện vào cuối năm nên dễ dẫn đến tình trạng đánh giá bừa cho xong, việc đánh giá còn mang tính chung chung chưa ghi rõ những khuyết điểm, thiếu sót hay những ưu điểm nổi bật của nhân viên ....

- Công ty chưa xây dựng được các chính sách khen thưởng, xử phạt một cách rõ ràng kèm theo, chưa lập ra các chương trình đào tạo và phát triển sau đánh giá để cải thiện thành tích đánh giá của nhân viên.

- Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, minh bạch và thật sự hợp lý đối với từng công việc



**CHƯƠNG 3**  
**CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC**  
**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN Ở CÔNG TY**  
**VINACONEX 25**

**3.1 NHỮNG CĂN CỨ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ**  
**THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN**  
**VINACONEX 25**

**3.1.1 Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại công ty**

- Xây dựng đội ngũ quản lý dự án chuyên nghiệp, cần cù, sáng tạo, văn minh, có nề 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 cán bộ công nhân viên.

**3.1.2 Định hướng chiến lược và mục tiêu kinh doanh**  
**của công ty cổ phần vinaconex 25**

**\* Định hướng chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2020**

- Tập trung vào lĩnh vực xây dựng, mũi nhọn là công tác xây lắp.

- Phát triển các dịch vụ liên quan của ngành xây dựng như thiết kế, sửa chữa, cải tạo, nâng cấp công trình công và nhà tư nhân; phát triển hệ thống cung ứng vật liệu xây dựng, dịch vụ văn phòng cho thuê.

- Mục tiêu chiến lược: Doanh thu đạt 2.000 tỷ đồng, lợi nhuận (trước thuế) đạt trên 50 tỷ đồng, cổ tức trên 15%, vốn điều lệ từ 120

đến 150 tỷ đồng.

- Mục tiêu đến 2015: Doanh thu đạt 900 đến 1.000 tỷ đồng, lợi nhuận (trước thuế) đạt trên 25 tỷ đồng, vốn điều lệ từ 90 đến 100 tỷ đồng.

**\* Mục tiêu chung của công ty**

- Tiếp tục ổn định và phát triển các thị trường hiện có và các thị trường đang mở rộng khu vực Bắc Trung bộ, Nam Trung bộ và Tây Nguyên.

- Tham gia đấu thầu, trúng thầu đạt 1.000 tỷ đồng.

- Phân khúc các công trình có vốn đầu tư của tư nhân, FDI chiếm tối thiểu 25%/tổng giá trị sản lượng xây lắp.

- Tập trung đầu tư nguồn lực để phát triển Công ty Meico, Nhà máy Bê tông thành đơn vị mạnh, có tính độc lập cao.

- Cân đối dòng tiền để đảm bảo SXKD, dư nợ cả năm không vượt quá 10%/doanh thu.

- Tập trung xây dựng lực lượng để có năng lực cạnh tranh cao.

**\* Mục tiêu về tài chính**

- Tập trung vào các giải pháp thanh toán và thu hồi vốn công trình; duy trì tốt với các tổ chức tín dụng để thu xếp nguồn vốn, hạn mức, bảo lãnh, lãi suất vay vốn.

- Xây dựng quy chế quản lý và thu hồi công nợ để xác định trách nhiệm và quyền hạn từ khâu ký hợp đồng, thực hiện hợp đồng và kết thúc thanh lý hợp đồng.

- Thống nhất với các nhà cung cấp có chính sách nợ đối với từng khách hàng về kéo dài thời hạn trả nợ, giảm các chi phí về tài chính như bảo lãnh thanh toán...

- Duy trì và mở rộng quan hệ tín dụng tại khu vực Đà Nẵng và Quảng Nam, nâng hạn mức tín dụng bảo lãnh để phục vụ các công

trình có giá trị lớn.

- Phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ.

## **3.2 CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VINACONEX 25**

### **3.2.1 Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Vinaconex 25**

#### ***a. Xác định căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chuẩn đánh giá***

- \* Các căn cứ xây dựng tiêu chuẩn đánh giá bao gồm:

- Bản mô tả công việc
- Xác định mục tiêu sản xuất kinh doanh trong kỳ cho từng bộ phận hoặc từng nhân viên

\* Thực hiện phân tích công việc để tiêu chuẩn hóa chức danh công việc

- \* Tiến hành phân tích công việc

#### ***b. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên***

Tại công ty chủ yếu sử dụng loại đánh giá tuyệt đối tức là cách thức đánh giá thành tích của nhân viên chủ yếu dựa trên tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đó còn tồn tại nhiều hạn chế như đã nêu ở chương 2. Chính vì vậy để khắc phục những hạn chế trên, tác giả xin đưa ra hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho từng công việc tại công ty (cụ thể ở trang 70 cuốn luận văn)

### **3.2.2 Giải pháp xác định thời gian đánh giá thành tích nhân viên tại công ty**

Để đánh giá thành tích nhân viên 1 cách chính xác và mang tính thiết thực cao, doanh nghiệp nên tổ chức tiến hành đánh giá vào

cuối mỗi quý trong năm.

### **3.2.3 Giải pháp hoàn thiện 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 Vinaconex 25, tác giả đề xuất các đối tượng sau đây tham gia vào đánh giá thành tích nhân viên: tự đánh giá, cấp trên đánh giá và đồng nghiệp đánh giá.

### **3.2.4 Giải pháp hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

#### ***a. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc***

Cách thức tiến hành phương pháp này như sau:

- Từ mục tiêu chung của công ty, các cấp lãnh đạo phân bổ mục tiêu đến từng phòng, ban. Sau đó, cán bộ quản lý phân bổ mục tiêu đến từng nhân viên và đây chính là tiêu chuẩn đánh giá nhân viên.

- Bên cạnh việc xác định các tiêu chuẩn, công ty phải xác định trọng số cho từng tiêu chuẩn. Mỗi tiêu chuẩn khác nhau có mức độ quan trọng khác nhau. Tổng trọng số phải bằng 1 và mức trọng số phụ thuộc vào tính chất công việc cũng như mục tiêu của công ty. Trong đó, mỗi phòng ban khác nhau thì trọng số của các tiêu chuẩn cũng khác nhau. Việc xác định trọng số cần xác lập dựa trên công việc và mục tiêu trong từng giai đoạn cho phù hợp.

Tác giả căn cứ vào mục tiêu trong giai đoạn hiện nay của công ty như: các tiêu chuẩn về hoàn thành chỉ tiêu khối lượng đề ra, giám sát tiến độ thi công và chất lượng thi công tại công trình, hoàn thành công tác tuyển dụng đào tạo, đãi ngộ, đánh giá thành tích và căn cứ vào sự trao đổi với ban lãnh đạo công ty. Tác giả xây dựng hệ thống

các tiêu chuẩn đánh cho từng bộ phận, Phòng, Ban được nêu ở chương 2.

***b. Phương pháp thang điểm đánh giá hành vi để đánh giá kỹ năng đáp ứng quá trình thực hiện công việc***

Tác giả xây dựng bảng hướng dẫn đánh giá kỹ năng đáp ứng quá trình thực hiện công việc dựa trên các yêu cầu về bảng mô tả công việc và các tiêu chuẩn đặt ra như sau:

**Bảng 3.2: Bảng hướng dẫn đánh giá kỹ năng đáp ứng quá trình thực hiện công việc**

<b>Mức độ đạt được</b>	<b>Điểm</b>	<b>Mức độ đạt yêu cầu</b>	<b>Ý nghĩa mức độ</b>
Xuất sắc	5	Đạt 100% yêu cầu cao nhất trong bản mô tả công việc	Thực hiện công việc mang tính quyết đoán, chủ động, mang tính chiến lược, lô cuốn, tạo được phong cách và kỹ năng đề cấp dưới và đồng nghiệp noi theo
Tốt	4	Đạt 80% yêu cầu cao nhất	Thực hiện công việc mang tính chủ động cao, chia sẻ cách làm với người khác, nhưng còn hạn chế khi đưa ra các quyết định chiến lược
Khá	3	Đạt 70% yêu cầu cao nhất	Thực hiện công việc mang tính chủ động, tự giác, không cần nhắc nhở kèm cặp, nỗ lực hoàn thành các yêu cầu
Trung bình	2	Đạt 40% yêu cầu cao nhất	Còn hạn chế về khả năng, kiến thức, cần sự giúp đỡ, hỗ trợ, giám sát từ cấp quản lý, cần đào tạo thêm
Yếu	1	Đạt từ 20% yêu cầu cao nhất trở xuống	Cần xem xét lại sự phù hợp năng lực, xem xét đào tạo lại hoặc chuyển, sa thải...

***c. Phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá thái độ phục vụ***

Tác giả minh họa bảng đánh giá thái độ phục vụ của nhân viên của công ty như sau:

**Bảng 3.3. Hướng dẫn đánh giá thái độ phục vụ của nhân viên công ty**

<b>Mức độ đạt được</b>	<b>Điểm</b>	<b>Ý nghĩa của mức độ</b>
Xuất sắc	5	Đáp ứng vượt mức các tiêu chuẩn đặt ra và được khách hàng khen ngợi
Tốt	4	Tuân thủ đúng các tiêu chuẩn đặt ra và quan hệ thân thiện với khách hàng, không bị khách hàng phàn nàn
Khá	3	Chấp hành các tiêu chuẩn đặt ra tuy nhiên trong quá trình thực hiện chưa linh hoạt, khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ 1-2 lần/tháng
Trung bình	2	Chấp hành hầu hết các tiêu chuẩn đặt ra nhưng vẫn bị khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ 3-4 lần/tháng và làm mất lòng khách hàng
Yếu	1	Thường xuyên bị khách hàng phàn nàn (trên 5 lần/ tháng) làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín của công ty

**d. Phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá thái độ, kỷ luật lao động**

**Bảng 3.4 Chấm điểm đánh giá thái độ, kỷ luật lao động**

STT	Tiêu chuẩn	Mô tả	Xếp loại	Điểm
1	Việc chấp hành chủ trương chính sách của Nhà nước	- Tuyệt đối chấp hành chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước, nhắc nhở gia đình và đồng nghiệp chấp hành.	Xuất sắc	5
		- Không vi phạm chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước.	Tốt	4
		- Có ý thức chấp hành chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước nhưng vi phạm không quá 1 lần/tháng, hình thức xử phạt hành chính trở xuống.	Khá	3
		- Vi phạm chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước không quá 2 lần/tháng, hình thức xử phạt hành chính trở xuống.	Trung bình	2
		- Vi phạm chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước trên 3 lần, hình thức xử phạt hành chính trở xuống hoặc vi phạm chủ trương, chính sách, pháp luật của Đảng và Nhà nước, hình thức xử phạt hành chính trở lên.	Yếu	1
2	Chấp hành nội quy của công ty	- Tuyệt đối chấp hành tốt các quy định, nội quy của công ty, nhắc nhở đồng nghiệp chấp hành.	Xuất sắc	5

STT	Tiêu chuẩn	Mô tả	Xếp loại	Điểm
		- Chấp hành tốt các quy định, nội quy của công ty.	Tốt	4
		- Thường xuyên chấp hành quy định, nội quy của công ty, vi phạm nội quy không quá 1 lần/tháng.	Khá	3
		- Có ý thức chấp hành quy định, nội quy của công ty nhưng vẫn còn vi phạm, số lần vi phạm không quá 2 lần/tháng.	Trung bình	2
		- Thường xuyên vi phạm quy định, nội quy của công ty.	Yếu	1
3	Việc chấp hành qui trình lao động và an toàn lao động	- Tuân thủ nghiêm túc quy trình lao động và thực hiện các quy định bảo hộ lao động của công ty, nhắc nhở đồng nghiệp chấp hành	Xuất sắc	5
		- Chấp hành tốt quy trình lao động và quy định bảo hộ lao động	Tốt	4
		- Thường xuyên chấp hành quy trình lao động và quy định bảo hộ lao động, vi phạm không quá 1 lần/tháng.	Khá	3
		- Có ý thức chấp hành quy trình lao động và quy định bảo hộ lao động của công ty nhưng vẫn còn vi phạm, số lần vi phạm 2-3 lần/tháng.	Trung bình	2
		- Thường xuyên vi phạm quy trình lao động và quy định bảo hộ của công ty	Yếu	1



Hướng dẫn đánh giá tổng thành tích của nhân viên: kết quả thành tích cuối cùng của nhân viên là điểm trung bình của các nội dung đánh giá. Cách đánh giá:

- Xuất sắc (từ 4 – 5 điểm) : Hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Đáp ứng vượt mức các yêu cầu về công việc, trách nhiệm, mục tiêu, thời gian hoàn thành. Thể hiện năng lực làm việc nổi trội.

- Tốt (từ 3 – 4 điểm): Hoàn thành tốt công việc được giao. Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về công việc, trách nhiệm, mục tiêu, thời gian hoàn thành. Thể hiện năng lực làm việc tốt.

- Khá (từ 2 – 3 điểm) : Hoàn thành khá đầy đủ nhiệm vụ và công việc được giao. Đáp ứng được hầu hết các trách nhiệm, mục tiêu, thời gian hoàn thành.

- Trung bình (từ 1 – 2 điểm): Chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ và công việc được giao. Cần phải cải thiện.

- Yếu (từ 1 điểm trở xuống): Không đáp ứng được yêu cầu công việc và nhiệm vụ được giao. Cần xem xét tính phù hợp với công việc.

### **3.2.5 Xây dựng các chính sách nhằm hoàn thiện việc tổng kết và sử dụng kết quả đánh giá**

Để khuyến khích nhân viên, các nhà lãnh đạo cần xây dựng các chính sách thích hợp, bao gồm: chính sách khen thưởng; chính sách đề bạt và bổ nhiệm; chính đào tạo và phát triển

## **3.3 MỘT SỐ ĐỀ XUẤT VÀ KIẾN NGHỊ**

### **3.3.1 Với chính quyền Thành phố Đà Nẵng**

- Thành phố đã có nhiều chính sách nhằm cải thiện môi trường kinh doanh, đơn giản hóa các thủ tục hành chính tạo điều kiện tốt nhất cho cách doanh nghiệp

- Thành phố cần tạo điều kiện hơn nữa cho những ưu đãi về thuế, lãi suất... để các doanh nghiệp trong ngành vượt qua giai đoạn khó khăn và cũng đóng góp chung vào sự phát triển chung của Thành phố

### **3.3.2 Với công ty cổ phần Vinaconex 25**

- Quan tâm hơn nữa đến công tác đánh giá thành tích và xây dựng được đội ngũ nhân viên có chuyên môn cao trong công tác đánh giá nhân sự

- Tăng số lần đánh giá thành tích nhân viên định kỳ hàng năm

- Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nhân viên như các phần mềm quản lý nhân sự: Phần mềm nhân sự Paradise 2.9, Phần mềm StarHRM, Phần mềm chấm công bằng quét thẻ từ...

## **KẾT LUẬN**

Với tôn chỉ “Xây dựng giá trị, dựng những ước mơ” Công ty Cổ phần vinaconex 25 đã xây dựng được một tập thể đoàn kết vững mạnh mà ở đó trí tuệ, sức sáng tạo, sự năng động và nhiệt huyết của mỗi cá nhân luôn luôn được khơi dậy và phát huy cao. Vì vậy, để củng cố và tăng cường vị thế của mình thì công ty cần phải đầu tư nhiều hơn vào nguồn nhân lực của mình đặc biệt là công tác đánh giá thành tích của nhân viên. Sự thành bại của Công ty tùy thuộc phần lớn vào con người do đó công ty không nên xem nhẹ vấn đề này.

Chính vì vậy mà trong đề tài “Công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vinaconex 25” tác giả xin được đưa ra một số giải pháp để công ty nghiên cứu áp dụng lâu dài vào thực tiễn.