

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN VŨ KHOA

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

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. Đào Hữu Hòa**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: GS.TSKH. Lương Xuân Quỳ

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 4 tháng 10 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. Tính cấp thiết của đề tài

Công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh điện. Qua thực tế khảo sát cho thấy, trong thời gian qua Công ty rất quan tâm đến công tác đánh giá thành tích nhân viên. Tuy nhiên, công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay của công ty nhiều nội dung vẫn còn cảm tính và có phần chưa chuyên sâu, hệ thống văn bản cho đánh giá còn sơ sài, hình thức, chưa đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Điều đó gây ảnh hưởng đến hàng loạt vấn đề liên quan đến quản trị nguồn nhân lực như: phát triển nhân viên, khen thưởng, tăng lương, đào tạo, đề bạt...đến việc đào tạo không đúng người, không đúng mục đích, không tạo được động lực thúc đẩy nhân viên.

Xuất phát từ thực tế trên, tôi quyết định chọn đề tài **“Đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương”** 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 đánh giá thành tích nhân viên tại công ty.

2. Mục đích nghiên cứu

- + Đề tài nghiên cứu này tập trung vào 3 mục tiêu chính:
 - Hệ thống hoá cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên.
 - Làm rõ thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương thời gian qua, chỉ ra mặt tồn tại, hạn chế và nguyên nhân.
 - Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương trong tương lai.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu này tập trung giải quyết các câu hỏi sau:

- Việc đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của Công ty cổ phần thủy điện A vương hiện nay là phù hợp với mục tiêu, chiến

lược phát triển của đơn vị?

- Các tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên hiện đang áp dụng tại Công ty là hợp lý và khách quan?

- Quy trình đánh giá thành tích nhân viên hiện tại đã tạo được sự hài lòng đối với của các bên hữu quan?

- Để khắc phục hạn chế trong công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay cần giải quyết vấn đề quy trình, thủ tục và con người?

4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

+ 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 A Vương trong thời gian qua

+ Phạm vi nghiên cứu

Về không gian

- Nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương

Về thời gian

- Thông tin, dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2010 – 2013.

- Các giải pháp đề xuất đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

+ Về phần cơ sở lý luận, tác giả sử dụng:

- Phương pháp thu thập và tổng hợp các tài liệu nghiên cứu liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên hiện nay.

- Phương pháp so sánh đối chiếu các dữ liệu tổng hợp được đề đưa ra được hệ thống cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên ứng dụng vào điều kiện cụ thể của doanh nghiệp Việt Nam.

+ Về phần thực trạng đánh giá thành tích trong công ty, tác giả sử dụng

- Phương pháp thống kê (phân tổ thống kê, đồ thị thống kê, số tuyệt đối, số tương đối, so sánh, dãy số thời gian...) để tổng hợp số

liệu, dữ liệu.

- Phương pháp chuyên gia thông qua việc phỏng vấn một số lãnh đạo về công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của Công ty.

- Phương pháp điều tra khảo sát thu thập thông tin với mẫu $n = 100$

- Phương pháp quan sát thực tiễn, phân tích số học, so sánh đối chiếu, mô hình hóa, thực chứng để đánh giá thực trạng.

+ Về phần hoàn thiện công tác đánh giá, tác giả sử dụng:

- Phương pháp thu thập, nghiên cứu các tài liệu về mục tiêu phát triển của công ty trong giai đoạn 2010 – 2020 làm căn cứ đề xuất các giải pháp.

- Phương pháp dự báo, quan sát thực tiễn, so sánh đối chiếu để đề xuất các giải pháp.

6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Giúp Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương 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.

Qua việc nghiên cứu thực trạng cũng như đưa ra các giải pháp, kiến nghị sẽ đóng góp phần phát huy cũng như hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp nói riêng và của cả nền kinh tế nói chung.

7. Bố cục của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn gồm có 3 chương:

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

- Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần thủy điện A Vương.

- Chương 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần thủy điện A Vương.

8. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

- TS. Nguyễn Quốc Tuấn [2006], Giáo trình “*Quản trị nguồn Nhân lực*”, NXB Thống kê.

- PGS.TS. Trần Thị Kim Dung [2009], Giáo trình “*Quản trị nguồn Nhân lực*”, NXB Thống kê.

- TS. Nguyễn Thanh Hội (2002), Sách “*Quản trị nguồn nhân lực*”.NXB TP HCM.

- ThS. Cao Hồng Việt [2005], bài báo “ *Đánh giá thành tích công việc, một công cụ quản trị doanh nghiệp*”,

- ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2009).

CHƯƠNG 1

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

1.1. KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH, VAI TRÒ CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Khái niệm 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 nhất định. Thông tin phản hồi từ đánh giá thành tích sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn mà tổ chức đề ra.

1.1.2. Mục đích của đánh giá thành tích nhân viên

a. Mục đích hành chính

- *Kết nối khen thưởng với thành tích* : Đánh giá thành tích là một trong những yếu tố cấu thành 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.

b. Mục đích phát triển nhân viên

- *Duy trì hiệu suất làm việc và thành tích của nhân viên*

- *Nâng cao thành tích của nhân viên*

- *Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho nhân viên*

c. Mục đích duy trì và phát triển tổ chức

Đánh giá thực hiện công việc cũng nhằm phục vụ cho việc xác định nhu cầu và thiết lập kế hoạch đào tạo của tổ chức.

Đánh giá việc đạt được mục tiêu của tổ chức, thông tin cho việc tạo lập và xác định mục tiêu, đánh giá các hệ thống nguồn nhân lực của tổ chức

Củng cố, duy trì nhu cầu phát triển của tổ chức

d. Mục đích tài liệu

Dữ liệu đánh giá thành tích được lưu giữ phục vụ cho mục đích nghiên cứu thông qua việc thiết lập các tiêu chuẩn mới.

Dựa vào kết quả đánh giá, các nhà quản trị có cơ sở để đưa ra các quyết định về nguồn nhân lực, bổ nhiệm, phát triển nhân viên của mình.

Hồ sơ về đánh giá thành tích được lưu giữ trong doanh nghiệp phục vụ cho công tác thanh tra, kiểm tra của các cơ quan nhà nước khi có yêu cầu.

1.1.3. Vai trò của đánh giá thành tích nhân viên

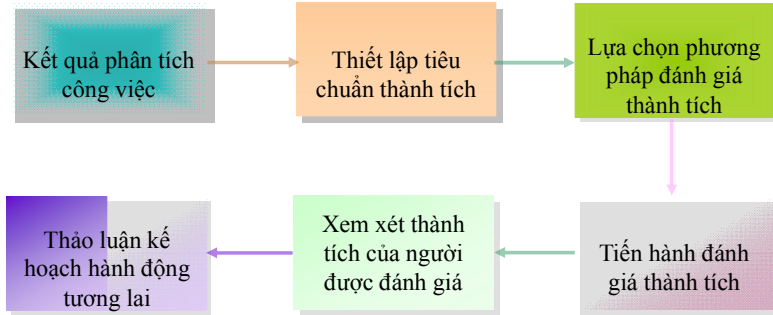
Đánh giá thành tích nhân viên là một công việc rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Việc đánh giá thành tích không những có ý nghĩa thẩm định kết quả thực hiện công việc của người lao động mà còn mang ý nghĩa công nhận thành tích của họ trong một thời gian xác định. Đánh giá thành tích nhân viên luôn tác động đến người lao động và doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp: Đánh giá thành tích nhân viên giúp doanh nghiệp phát triển bền vững, việc đánh giá thành tích giúp truyền đạt những mục tiêu, chiến lược của tổ chức đến từng phòng ban, nhân viên, gắn kết mục tiêu phát triển của tổ chức và mục tiêu phát triển cá nhân của nhân viên, đảm bảo sự nhất quán giữa hành vi công việc của nhân viên và chiến lược của tổ chức. Cung cấp các thông tin cơ bản cho doanh nghiệp khi quyết định về các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Đối với người lao động: Giúp cho nhà quản lý và nhân viên xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc. Nhân viên biết được các nhận xét, đánh giá của lãnh đạo về việc thực hiện công việc, về năng lực của mình từ đó xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những tồn tại trong việc thực hiện công việc, tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới trong việc thực hiện công việc để đạt mục tiêu đề ra.

1.2. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Sáu bước sau đây cung cấp nền tảng cho một tiến trình đánh giá thành tích nhân viên.



Hình 1.1: Quy trình đánh giá thành tích nhân viên

1.2.1. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

a. Căn cứ để thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

- Trên cơ sở chính là mục tiêu, chiến lược kinh doanh của tổ chức

Tất cả các tiêu chuẩn đưa ra để đánh giá thành tích nhân viên đều phải dựa trên căn cứ chính là mục tiêu kinh doanh và chiến lược của công ty.

- Trên cơ sở phân tích công việc và 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

- 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.

b. Các loại tiêu chuẩn đánh giá

Có bốn loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích cơ bản :

- Các tố chất, đặc điểm
- Các yếu tố thuộc về hành vi
- Kết quả thực hiện công việc

- Năng lực thực hiện công việc

c. Các yêu cầu khi xác định tiêu chí đánh giá

- Tiêu chí đánh giá phải cụ thể
- Tiêu chí đánh giá có thể đo lường được
- Tiêu chí đánh giá có thể đạt được
- Tiêu chí đánh giá phải hợp lý

1.2.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp với doanh nghiệp trong các phương pháp sau:

- ✓ Phương pháp đo lường năng suất
- ✓ Phương pháp dữ liệu cá nhân
- ✓ Phương pháp trắc nghiệm thành tích
- ✓ Phương pháp xếp hạng
- ✓ Phương pháp So sánh cặp
- ✓ Phương pháp phân tích định lượng
- ✓ Phương pháp thang điểm đánh giá
- ✓ Phương pháp đánh dấu bản liệt kê hành vi thực hiện
- ✓ Phương pháp ghi nhận sự kiện điển hình
- ✓ Phương pháp thang đo bình chọn căn cứ vào hành vi (BARS)
- ✓ Phương pháp thang đo quan sát hành vi (BOSS)
- ✓ Phương pháp quản trị mục tiêu (MBO)
- ✓ Phương pháp đánh giá 360⁰

1.2.3. Tiến hành đánh giá thành tích

a. Xác định thời điểm đánh giá

Tùy thuộc vào mục đích đánh giá mà doanh nghiệp xác định thời điểm đánh giá là cuối năm hay sáu tháng, hàng quý, hàng tháng, đột xuất sao cho phù hợp

b. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá

- + Tự đánh giá
- + Cấp trên trực tiếp đánh giá nhân viên

- + Cấp dưới đánh giá cấp trên
- + Đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau
- + Khách hàng đánh giá nhân viên
- + Đánh giá 360

c. Thu thập thông tin sử dụng đánh giá

- Các báo cáo về sản lượng; doanh số; chi phí; lợi nhuận...
- Các báo cáo liên quan đến cá nhân như đảm bảo ngày giờ công; kết quả học tập; tuân thủ nội quy quy chế; quan hệ khách hàng; quan hệ đồng nghiệp...

- Kết quả trách nhiệm thành tích
- Kết quả hoạt động của bộ phận liên quan

1.2.4. Xem xét thành tích người được đánh giá

- Xem xét kết quả của người được đánh giá trong mối quan hệ với mục tiêu doanh nghiệp, các vị trí công tác, kết quả mà nhân viên đạt được.

1.2.5. Thảo luận kết quả đánh giá và kiểm soát sự thay đổi

a. Thảo luận kết quả đánh giá thành tích

- **Phản hồi chính thức:** Văn bản, cuộc họp
- **Phản hồi phi chính thức:** cuộc gặp phi chính thức

b. Kiểm soát sự thay đổi sau đánh giá

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

1.3.1. Sự quan tâm của các cấp lãnh đạo

Làm cho nhân viên tin rằng đánh giá thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào trong tiến trình đánh giá.

1.3.2. Chất lượng của người đánh giá

Chất lượng người đánh giá có ảnh hưởng rất lớn đến tính chính xác, khách quan của việc đánh giá.

1.3.3. Khả năng hạn chế các sai lầm

Để nâng cao chất lượng công tác đánh giá thành tích nhân

viên, điều quan trọng là làm thế nào để giảm thiểu các loại sai sót sau đây:

- a. Tiêu chuẩn không rõ ràng*
- b. Lỗi thiên kiến*
- c. Xu hướng thái quá*
- d. Xu hướng trung bình chủ nghĩa*
- e. Lỗi định kiến*

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

2.1. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

2.1.1. Đặc điểm hình thành và phát triển của đơn vị

Năm 2004, Tổng công ty điện lực Việt Nam (EVN) ra quyết định thành lập Ban sản xuất các nhà máy thủy điện trên sông Vu Gia - Thu Bồn, với nhiệm vụ quan trọng là tạo mọi tiền đề cho sự ra đời của công ty thủy điện A Vương, từ lập phương án chuẩn bị sản xuất, tổ chức bộ máy quản lý, đến cơ sở vật chất kỹ thuật cho việc vận hành.

Năm 2007, Ban sản xuất các nhà máy thủy điện trên sông Vu Gia - Thu Bồn (nay là Công ty cổ phần thủy điện A Vương) đã long trọng tổ chức Đại hội đồng cổ đông thành lập Công ty cổ phần thủy điện A Vương.

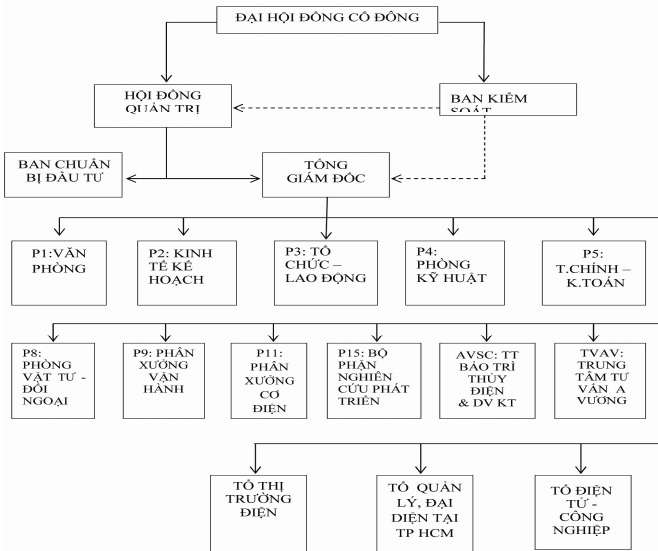
2.1.2 Lĩnh vực kinh doanh: Sản xuất kinh doanh điện năng; Dịch vụ đào tạo nghề - kỹ thuật điện; Dịch vụ bảo trì, lắp đặt thiết bị và thí nghiệm khởi động; Dịch vụ du lịch; Dịch vụ cho thuê văn phòng; Dịch vụ tư vấn Quản lý dự án thủy điện.

2.1.3. Đặc điểm về tổ chức quản lý của Công ty

a. Mô hình tổ chức bộ máy quản lý (Xem Hình 2.1)

Mô hình tổ chức quản lý của Công ty có dạng “Trực tuyến – Chức năng” với 03 cấp quản lý là: Công ty – Phân xưởng – Tổ sản xuất.

b. Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong mô hình



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý của Công ty Thủy điện A Vương

Qua phân tích ta thấy công ty đã thiết lập nhiều phòng ban, đơn vị tác nghiệp khác nhau phù hợp với nhu cầu sản xuất trong từng lĩnh vực của công ty. Tuy nhiên, công ty chưa có bộ phận chuyên trách về công tác quản trị nguồn nhân lực; cơ cấu tổ chức khá phức tạp; số lao động nhiều lại bị phân tán. Vì vậy, rất khó khăn trong việc đánh giá thành tích nhân viên một cách kịp thời và khoa học trong xu thế hiện nay.

2.1.3. Đặc điểm về nguồn lực của Công ty

a. Nguồn nhân lực

- Quy mô nguồn nhân lực tại công ty

Về nguồn nhân lực, tính đến cuối năm 2013, Công ty có tất cả

200 cán bộ công nhân viên, trong đó chỉ có 30 nữ, chiếm 15%; nam chiếm phần lớn, 170 người, chiếm 85%.

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

Tại AVC lao động trẻ dưới 30 tuổi và lao động từ 30-39 chiếm đa số. Trong đó từ 30-39 chiếm tỷ lệ lớn nhất (43%). Kế đến là lao động từ 40-49, chiếm 19,5%, còn lại là lao động từ 50 trở lên.

- Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Số lượng người lao động có trình độ CĐ & TC (Cao đẳng và Trung cấp), đại học và trên đại học đang có xu hướng tăng, trong khi đó số lượng Công nhân kỹ thuật (CNKT) và lao động phổ thông đã giảm đáng kể.

b. Đặc điểm về nguồn lực vật chất của Công ty

Nhà máy có tổng công suất 210 MW gồm 2 tổ máy, điện lượng bình quân hàng năm là 815 triệu KWh. Các hạng mục chính của công trình đều nằm ở vị trí hiểm trở, có địa chất đặc biệt.

c. Đặc điểm về nguồn lực tài chính của công ty

Quy mô tài sản của Công ty gần như ổn định qua các năm.

Về cơ cấu nguồn vốn, vốn chủ sở hữu chiếm 24% tổng nguồn vốn đối với dự án sản xuất thủy điện là chấp nhận được; nợ dài hạn đang có xu hướng giảm xuống trong khi nợ ngắn hạn lại tăng lên là hợp lý.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

AVC những năm qua hoạt động chưa hiệu quả. Năm 2013, chi phí sản xuất và quản lý hành chính đều tăng so với các năm trước trong khi đó doanh thu lại giảm.

Ảnh hưởng của nó đến công tác đánh giá thành tích nhân viên châu Công ty.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CP THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

2.1.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay, công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

Cổ phần Thủy Điện A Vương được xác định gồm hai mục tiêu chính:

- Đánh giá thành tích làm cơ sở để trả lương cho nhân viên.
- Đánh giá thành tích để ra các quyết định khen thưởng nhân viên.

2.2.2. Việc xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

a. Căn cứ để thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

+ Xây dựng bản mô tả công việc

Hiện tại, Công ty không có xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc mà chỉ có mô tả công việc, chức năng, nhiệm vụ cho từng phòng ban, được thể hiện cụ thể ở “Quy định chức năng nhiệm vụ và mối quan hệ làm việc giữa các phòng trong Công ty”.

+ Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Công ty không xây dựng bản mô tả công việc một cách chính thức, do đó cũng không có xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc.

b. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hiện hành

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên do phòng Tổ chức – Lao động xây dựng, trình lãnh đạo thông qua, sau đó Tổng giám đốc ra quyết định thực hiện, gửi về cho từng bộ phận, xí nghiệp phổ biến cho người lao động để thực hiện.

a. Tiêu chuẩn đánh giá đối với nhân viên quản lý

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho chức danh lãnh đạo phòng dựa trên tiêu chuẩn đánh giá tập thể phòng, ban theo định kỳ nhằm mục đích chi trả lương.

Trên cơ sở tiêu chuẩn đánh giá như 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... điểm tổng kết xếp hạng là tổng điểm các mục xếp hạng theo loại từ A1 đến A5

b. Tiêu chuẩn đánh giá đối với nhân viên

Gồm các tiêu chuẩn: mức độ hoàn thành khối lượng công việc được giao, chất lượng công việc hoàn thành, ngày công làm việc, 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 được xếp loại từ A1 đến A5

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Đối với đánh giá thành tích cá nhân, Công ty sử dụng phương pháp đánh giá chủ quan dựa trên kỹ thuật phân phối trọng số. Tỷ lệ phân phối trọng số được quy định trong Quy chế quản lý và phân phối tiền lương. Lãnh đạo phòng căn cứ vào kết quả thành tích của phòng mình (đánh giá theo thang điểm) để xếp loại nhân viên từ loại A1 đến A5.

2.2.4. Thực hiện việc đánh giá

a. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

Công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương nhằm mục đích trả lương và khen thưởng nên công ty thực hiện đánh giá định kỳ vào hàng tháng, sáu tháng và cuối năm.

b. Đối tượng đánh giá

Đối với cấp lãnh đạo: lấy theo thành tích phòng ban.

Đối với nhân viên: cấp trên trực tiếp của nhân viên là người đánh giá lại kết quả đánh giá của nhân viên chủ yếu dựa vào khả năng quan sát và đánh giá của các lãnh đạo.

c. Nguồn thông tin đánh giá

+ Quan sát nhân viên trong việc thực thi các công việc hằng ngày.

+ Bảng chấm công với số lượng ngày công chưa phản ánh được hiệu quả sử dụng thời gian lao động.

+ Theo dõi kết quả thực hiện các chỉ tiêu thực hiện công việc hàng tháng của nhân viên.

2.2.5. Xem xét kết quả đánh giá

Sau khi có kết quả đánh giá về thành tích của người được đánh giá do các bộ phận thực hiện thì kết quả của họ được Phòng Tổ chức

- Hành chính tổng hợp lại, lưu trữ và gửi về từng phòng ban để phản hồi thông tin sau đánh giá tới nhân viên thông qua một văn bản xếp loại. Và kết quả này cũng được phòng Kế toán sử dụng để làm cơ sở trả lương và thưởng cho người lao động.

2.2.6. Thảo luận kết quả đánh giá với nhân viên

a. Thảo luận kết quả đánh giá với nhân viên

Công ty hầu như không phản hồi kết quả đánh giá thành tích trực tiếp với nhân viên, không xác định mục tiêu mới cho nhân viên trong kỳ tiếp theo nên không thể tìm hiểu xem nhân viên cần được hỗ trợ nào từ phía công ty và nhân viên có chương trình hành động cụ thể nào trong thời gian nhất định để nâng cao hiệu quả làm việc; không kiểm soát được quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

b. Kiểm soát sự thay đổi của nhân viên sau đánh giá

Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương không tiến hành kiểm soát sự thay đổi của nhân viên sau khi nhận được kết quả đánh giá thành tích. Việc đánh giá chỉ phục vụ cho công tác trả lương hàng tháng mà không nhằm các mục tiêu phát triển nhân viên nên lãnh đạo cũng không quan tâm đến vấn đề này.

2.3. THÀNH CÔNG, HẠN CHẾ VÀ NGUYÊN NHÂN HẠN CHẾ TRONG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY

2.3.1. Những mặt thành công

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

Qua công tác đánh giá thành tích nhân viên, các cá nhân sẽ có điều kiện tự hoàn thiện, nâng cao chuyên môn của mình để hoàn thành tốt công việc được giao, nâng cao tinh thần làm việc, hiệu quả công việc, đồng thời tạo được sự gắn kết giữa các cấp với nhau vì mục tiêu phát triển của toàn công ty.

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế

Mục đích đánh giá thành tích nhân viên mới chỉ dừng lại ở các mục đích quyết định hành chính và mục đích duy trì mục tiêu của tổ chức.

Tiêu chí đánh giá tồn tại một số điểm bất cập, nhất là đối với đánh giá thành tích cá nhân, một số tiêu chí chỉ mang tính hình thức, không được lượng hóa, không được xem xét khi đánh giá thành tích cá nhân, kết quả thành tích cá nhân không khách quan, hoàn toàn do quyết định chủ quan của người 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 cấp trên.

Công tác phản hồi thông tin sau đánh giá bị bỏ, chưa có biểu mẫu đánh giá thống nhất.

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

2.3.3. Nguyên nhân của những tồn tại

Công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa được Lãnh đạo chú trọng. Nhân viên có nhận thức chưa đầy đủ về vai trò, tầm quan trọng của đánh giá thành tích. Công tác tuyên truyền về lợi ích của việc đánh giá thành tích chưa được phổ biến rộng rãi. Quy trình xây dựng hệ thống đánh giá thành tích chưa minh bạch.

Thông tin thành tích thực tế của nhân viên được thu thập một cách không hoàn chỉnh, qua các kênh thông tin nghèo nàn, ít được ghi chép mà chủ yếu từ những suy nghĩ chủ quan của người đánh giá.

Tiêu chí đánh giá thành tích tại Công ty chưa hợp lý do đó chưa thể xây dựng được các tiêu chuẩn đánh giá thành tích và công cụ đo lường phù hợp.

Chủ thể đánh giá thành tích không được đào tạo về các kỹ năng đánh giá thành tích, do vậy thiếu các kỹ năng đánh giá thành tích nhân viên.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Xu hướng về sự thay đổi của môi trường hoạt động QTNNL

- Môi trường làm việc ngày càng linh hoạt
- Nền kinh tế tri thức
- Tăng cường ứng dụng công nghệ
- Những thay đổi về nhân khẩu học

3.1.2. Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương trong thời gian tới

- Mục tiêu phát triển của Công ty

Mục tiêu cơ bản của Công ty trong giai đoạn 2010 - 2020 là “Phát triển ổn định và bền vững, đảm bảo các chỉ tiêu tài chính năm sau cao hơn so với năm trước, nâng cao thu nhập và đời sống của người lao động”.

- Chiến lược kinh doanh của công ty

Công ty cổ phần Thủy Điện A Vương phấn đấu để trở thành một trong các công ty hàng đầu trong các hoạt động tại Việt Nam trong các lĩnh vực quản lý dự án, đầu tư xây dựng các công trình

thủy điện, và đảm bảo hoạt động theo phương châm: AN TOÀN - HIỆU QUẢ - PHÁT TRIỂN. Để đạt được mục tiêu chiến lược này, Công ty đã đề ra chiến lược kinh doanh giai đoạn 2013-2020

- Phương hướng hoạt động của Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương 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.

- Áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật mới, công nghệ mới, tự động hóa, điện tử, tin học vào sản xuất kinh doanh

- Đẩy mạnh việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO, hệ thống quản lý quan hệ khách hàng vào các hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao chất lượng hàng hóa và dịch vụ.

3.1.3. Mục tiêu về nguồn nhân lực

Nhằm phục vụ cho chiến lược kinh doanh đề ra cho giai đoạn tới, chiến lược phát nguồn nhân lực của Công ty hướng đến xây dựng đội ngũ quản lý chuyên nghiệp, sáng tạo, coi trọng việc đào tạo cán bộ và khuyến khích tự đào tạo. Giải quyết việc làm cho người lao động. Xây dựng môi trường lao động công bằng. Không ngừng bổ sung lực lượng lao động cả về số lượng lẫn chất lượng

3.2. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY TRÌNH VÀ NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CP THỦY ĐIỆN A VƯƠNG THỜI GIAN ĐẾN

Dựa trên thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty và các cơ sở tiền đề trên để đề xuất các giải pháp.

3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu đánh giá

Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương không chỉ dừng lại ở việc chỉ phục vụ cho công tác trả lương và tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên mà phải bổ sung thêm một số mục tiêu mới:

- *Đánh giá thành tích giúp nhân viên làm việc tốt hơn:*

- *Đánh giá thành tích nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo:*

3.2.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá thành tích dành cho cá nhân thông qua việc cải thiện, tiêu chuẩn hóa và lượng hóa các tiêu chí, chọn lọc và bổ sung vào hệ thống tiêu chí hiện hành và phù hợp với chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong thời gian đến.

a. Căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá

Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập căn cứ trên bảng mô tả công việc và mục tiêu thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên.

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

Tác giả đề xuất thiết lập tiêu chuẩn đánh giá như sau:

Tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc: kết quả thực hiện công việc của từng chức danh công việc tương ứng với mục tiêu công việc của nhân viên trong từng thời kỳ xuất phát từ mục tiêu chung của Công ty.

Tiêu chuẩn đánh giá về hành vi: tiêu chuẩn đánh giá hành vi đối với từng chức danh công việc nên được xây dựng trên cơ sở bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Tác giả đề xuất một số tiêu chuẩn đánh giá hành vi tiêu biểu 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

Tiêu chí đánh giá hành vi dành cho đồng nghiệp đánh giá: tác giả đề xuất một số tiêu chí sau:

- + Tinh thần công việc:
- + Cách sống và làm việc
- + Giao tiếp

3.2.3 Lựa chọn phương pháp đánh giá thành tích nhân viên phù hợp

Trên cơ sở nội dung đánh giá và tiêu chuẩn đánh giá đã được xây dựng, cần xác định phương pháp đánh giá rõ ràng và thống nhất

tương ứng với từng nội dung đánh giá và các tiêu chuẩn đánh giá, cụ thể như sau:

❖ 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.

❖ Phương pháp đánh giá dành cho nội dung đánh giá hành vi

Tác giả đề xuất sử dụng phương pháp tiêu chuẩn tuyệt đối và sử dụng kỹ thuật thang điểm đánh giá hành vi.

Công thức tính điểm thành tích đối với nội dung đánh giá dựa vào hành vi như sau:

Điểm hành vi bình quân = $\frac{\sum(\text{điểm thành phần} \times \text{trọng số})}{\sum \text{hệ số}}$

- Thang điểm đánh giá hành vi dành cho đồng nghiệp đánh giá:

Tổng điểm = $\sum(\text{số lượng "rất đáng tuyên dương"} \times 2) + \sum(\text{số lượng "tương đối tốt"} \times 1)$

❖ 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 bao gồm: điểm kết quả thực hiện công việc, điểm hành vi thực hiện công việc; và điểm do đồng nghiệp đánh giá.

Tổng điểm thành tích nhân viên là cơ sở để phân loại, xếp loại danh hiệu lao động cá nhân cho nhân viên theo bảng 3.7

Bảng 3.7: Xếp loại thành tích nhân viên

| Xếp loại nhân viên | Danh hiệu | Thang điểm |
|---------------------------|--------------------|---------------------|
| A1 | Lao động xuất sắc | Tổng điểm từ 90-100 |
| A2 | Lao động giỏi | Tổng điểm từ 80-89 |
| A3 | Lao động tiên tiến | Tổng điểm từ 50-79 |
| A4 | Lao động yếu | Tổng điểm từ 35-49 |
| A5 | Lao động kém | Tổng điểm < 35 |

3.2.4. Hoàn thiện khâu tổ chức đánh giá

a. Xác định chủ thể và đối tượng đánh giá thành tích

Tác giả đề xuất Công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương nên tiến hành đánh giá thành tích nhân viên theo phương thức tổng hợp của ba đối tượng đánh giá : cấp trên trực tiếp đánh giá, tự đánh giá và đồng nghiệp đánh giá.

b. Xác định thời điểm đánh giá thành tích

Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên của Công ty được đề xuất như sau:

- Tuần hoặc tháng: thực hiện đánh giá sơ bộ các chỉ tiêu chuyên môn

- Hàng quý: đánh giá các tiêu chí về kết quả, hành vi, năng lực công việc

- Cuối năm: tiến hành tổng hợp lại các kết quả đánh giá để xác định mức thưởng, tiếp tục ký hợp đồng với nhân viên mới, xác định nhu cầu đào tạo của công ty, định hướng nghề nghiệp.

c. Hoàn thiện công tác thu thập thông tin, dữ liệu cho đánh giá

- 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 phòng và lãnh đạo phòng. Ngoài ra, còn có thông tin khảo sát từ đối tác đối với một số vị trí công việc có liên quan

- Thu thập thông tin đánh giá:

Xem xét công việc được thực hiện thông qua:

- + Quan sát nhân viên thực hiện công việc.

- + Kiểm tra các mẫu công việc đã hoàn thành do nhân viên thực hiện.

- + Theo dõi sự thực hiện công việc.

- + Ghi lại những sự kiện đặc biệt.

- + Tham khảo ý kiến của những người khác.

- + Nói chuyện trực tiếp với nhân viên.

- Xây dựng biểu mẫu đánh giá dành cho cá nhân:

Tác giả đề xuất xây dựng các biểu mẫu đánh giá áp dụng thống nhất trong toàn Công ty. Căn cứ vào các nội dung đánh giá thành tích nhân viên như vừa trình bày ở phần trên, tác giả đề xuất xây dựng các biểu mẫu sau:

- Phiếu đánh giá thành tích nhân viên dành cho cấp trên đánh giá

- Phiếu đánh giá thành tích nhân viên dành cho đồng nghiệp đánh giá

- Phiếu tự đánh giá

3.2.5. Xem xét kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá thành tích cần thiết phải được lưu giữ thành các hồ sơ đánh giá riêng biệt và sử dụng đảm bảo đúng các mục tiêu cơ bản của hệ thống đánh giá thành tích. Cụ thể phải được áp dụng trong:

+ Công tác trả lương, khen thưởng.

+ Xây dựng các chương trình huấn luyện đào tạo nhân viên.

+ Các chính sách phát triển nhân viên bao gồm cả việc đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển nhân viên.

3.2.6. Hoàn thiện công tác thảo luận sau đánh giá và kiểm soát sự thay đổi

a. Thảo luận 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 tiến hành thông qua buổi họp nội bộ phòng tuyên bố kết quả đánh giá thành tích vào mỗi tháng.

b. Kiểm soát sự thay đổi

Công ty cũng nên tiến hành kiểm soát sự thay đổi của nhân viên

sau khi nhận được kết quả sau đánh giá để thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Tác giả đề xuất sử dụng phương pháp MBO trong trường hợp này.

Sau khi nhà lãnh đạo và nhân viên cùng thảo luận và đưa ra các mục tiêu lớn nhỏ, các mục tiêu phải được mô tả rõ ràng bằng các con số cụ thể với thời gian hoàn thành. Lãnh đạo cùng với nhân viên phát triển kế hoạch hành động để các nhân viên theo đó mà theo đuổi các mục tiêu của mình. Các mục tiêu và kế hoạch hành động này cung cấp những chỉ dẫn mà qua đó các nhân viên có thể đánh giá hiệu quả của mình. Định kỳ, Nhà lãnh đạo gặp gỡ nhân viên của mình để đánh giá tiến độ của họ trong việc theo đuổi mục tiêu.

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HỖ TRỢ

3.3.1. Hoàn thiện các chính sách sử dụng kết quả đánh giá

Chính sách khen thưởng

Ngoài việc những nhân viên đạt thành tích cao trong công việc, Công ty nên khen thưởng kịp thời bằng hình thức tiền thưởng từ các quỹ được trích lập tại Công ty. Công ty nên xây dựng các chính sách cụ thể để kịp thời khuyến khích, động viên nhân viên mình luôn nỗ lực hết mình góp phần tạo ra giá trị cho Công ty cũng như cho chính bản thân nhân viên.

Chính sách xử phạt

Chính sách xử phạt đối với những nhân viên cố ý làm sai nhiệm vụ, gây tổn thất cho công ty thì cần phải nghiêm minh xử lý, không bao che. Nếu ở mức độ nhẹ thì khiển trách trước tập thể, giáo dục, còn ở mức độ nặng thì tùy theo mức độ thiệt hại mà yêu cầu bồi thường. Đối với những trường hợp gây tổn thất lớn cho Công ty, Công ty nên buộc thôi việc nhằm cải thiện lại tác phong làm việc của mình.

3.3.2. Đào tạo phương pháp đánh giá cho các lãnh đạo

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. Các cán bộ tham gia đánh giá cần được đào tạo và thông hiểu mọi nội dung của hệ thống đánh giá để thực hiện công việc đánh giá một cách có hiệu quả nhất. Bên cạnh đó, cần thiết bồi dưỡng một số kỹ năng phục vụ cho quá trình đánh giá thành tích như:

- Kỹ năng giao tiếp và nhận phản hồi từ nhân viên
- Kỹ năng phỏng vấn đánh giá
- Kỹ năng giải quyết vấn đề

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là một sức mạnh vô hình tạo nên giá trị cốt lõi giúp doanh nghiệp đứng vững trước sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thương trường. Tuy nhiên, đa phần các doanh nghiệp chưa nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của nguồn tài nguyên vô giá này. Điều đó dẫn đến sự hời hợt trong công tác đánh giá thành tích nhân viên, chưa kết nối với những lợi ích thiết thực của một hệ thống đánh giá đúng nghĩa, khả thi và khoa học.

Đề tài “**Đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ phần Thủy Điện A Vương**” đã phân tích những mặt tích cực của công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của công ty, đồng thời chỉ ra những hạn chế của công tác đánh giá thành tích nhân viên. Trên cơ sở đó hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên, tạo điều kiện cho công ty đánh giá đúng người, đúng việc, đồng thời xây dựng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng, xử phạt, đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển hợp lý, tạo động lực cho nhân viên tham gia tích cực vào việc tạo ra giá trị cho công ty.

Để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên đạt kết quả tốt còn phụ thuộc rất nhiều vào việc áp dụng và kiểm tra, điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế của công ty.