

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

**PHAN QUANG QUỐC**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH  
CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY  
TNHH MỘT THÀNH VIÊN CAO SU QUẢNG NAM**

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

**Đà Nẵng - Năm 2012**

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

Người hướng dẫn khoa học: **TS. LÂM MINH CHÂU**

Phản biện 1: **TS. PHẠM THỊ LAN HƯƠNG**

Phản biện 2: **PGS. TS. THÁI THANH HÀ**

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 13 tháng 8 năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng  
Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Cây cao su được du nhập vào Việt Nam từ thế kỷ thứ XIX theo chân thực dân Pháp. Trong những năm gần đây ngành cao su là một trong những ngành kinh tế, có vai trò rất quan trọng thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế - xã hội, đi đầu trong việc góp phần không nhỏ vào việc giải quyết việc làm, xóa đói, giảm nghèo ở vùng sâu, vùng xa, vùng căn cứ cách mạng và đẩy nhanh tiến độ công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước.

Kể từ khi Việt Nam gia nhập kinh tế quốc tế, với xu thế đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh, Tổng Công ty Cao su Việt Nam đã được nhà nước thí điểm thành lập Tập đoàn kinh tế và chuyển đổi sang mô hình tập đoàn (Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam). Mô hình sản xuất kinh doanh mới đòi hỏi phải có sự sắp xếp, bố trí lại nguồn lao động ở các công ty trực thuộc theo nguyên tắc đúng người, đúng việc đồng thời có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động để họ có đủ kỹ năng và kiến thức làm chủ công nghệ hiện đại, không ngừng nâng cao năng suất và chất lượng. Hoạt động sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn CNCS Việt Nam nói chung và Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam hiện nay không thể thiếu các kỹ năng như: kỹ năng cá nhân, kỹ năng giữa các cá nhân, kỹ năng tạo dựng và làm việc...đặc biệt trong đó nhân tố then chốt liên quan đến thành công dài hạn của tổ chức là khả năng đo lường thành tích của nhân viên. Một trong những công cụ hữu dụng mà một tổ chức thường sử dụng để duy trì và thúc đẩy hiệu suất công việc và thực hiện quá trình nhằm đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức đó là đánh giá thành tích nhân viên đảm bảo hành vi thực hiện của nhân viên nhất quán với chiến lược công ty, củng cố giá trị và văn hóa tổ chức, tạo ấn tượng cho nhân viên về giá trị của họ đối với tổ chức để tối đa hóa sự đóng góp của từng nhân viên.

Với những lợi ích của việc đánh giá thành tích nhân viên nêu trên, để đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả và ngày càng phát triển, Công ty TNHH MTV cao su Quảng Nam không thể thiếu việc đánh giá thành tích nhân viên. Tuy nhiên, thực chất việc đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Công ty TNHH MTV cao su Quảng Nam nói riêng và các doanh nghiệp nhà nước trong ngành nói chung còn mang nặng tính hình thức, cảm tính và chưa chuyên sâu. Điều này ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như khen thưởng, trả lương, đào tạo, đề bạt còn nhiều vướng mắc, không đạt được mục đích phát triển nhân viên, không tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn ... Qua thời gian làm việc và thực tiễn công tác đánh giá thành tích Cán bộ công nhân viên tại Công ty TNHH Một thành viên Cao su Quảng Nam, tác giả nhận thấy có nhiều điểm bất cập cần được thay đổi. Vì những lí do trên, tác giả đã chọn đề tài “Đánh giá thành tích Cán bộ công nhân viên tại Công ty TNHH Một thành viên Cao su Quảng Nam” để làm đề tài Luận Văn tốt nghiệp của mình.

Luận văn “Đánh giá thành tích Cán bộ công nhân viên tại Công ty TNHH Một thành viên Cao su Quảng Nam” tuy không mới mẻ nhưng thiết thực đối với công ty hiện nay nhằm mục đích nghiên cứu đánh giá về công tác đánh giá thành tích Cán bộ công nhân viên tại Công ty trong thời gian qua, đề xuất các biện pháp nhằm khắc phục các tồn tại, từng bước hoàn thiện công tác này, đáp ứng các yêu cầu về một hệ thống đánh giá thành tích toàn diện, hợp lý vì mục đích phát triển Cán bộ công nhân viên và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

## **3. Đối tượng và phương pháp nghiên cứu**

### **3.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu mà đề tài tập trung là những vấn đề về lý luận và thực tiễn liên quan đến việc đánh giá thành tích của Cán bộ công nhân viên tại Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam.

### ***3.2 Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi nghiên cứu về không gian:
- Phạm vi nghiên cứu về thời gian:

### ***3.3 Phương pháp nghiên cứu***

- Các phương pháp thống kê;
- Các phương pháp toán học;
- Phương pháp quan sát thực tiễn.

## **4. Kết cấu của đề tài.**

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

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích Cán bộ công nhân viên tại Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích Cán bộ công nhân viên tại Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam trong thời gian đến.

## **5. Giới hạn đề tài**

Với thời gian nghiên cứu có hạn và do đặc thù doanh nghiệp, tác giả không thể đưa ra những giải pháp hoàn thiện tuyệt đối và chưa đi vào thiết kế hệ thống đánh giá, chỉ đề xuất một vài giải pháp cơ bản, thiết thực cần thiết cho công tác này, một số nội dung hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên có thể áp dụng trong điều kiện hiện tại của Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích Cán bộ công nhân viên.

## **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 về đánh giá thành tích nhân viên**

Nguồn nhân lực (NNL): Bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức hay xã hội (kể cả những thành viên trong ban lãnh đạo tổ chức) tức là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển tổ chức.

Hệ thống đánh giá thành tích là một hệ thống chính thức để đánh giá thành tích nhân viên, thông qua đó định hướng hành vi của nhân viên làm cho nhân viên nỗ lực vì mục đích của tổ chức. Một hệ thống đánh giá bao gồm nhiều hoạt động như thiết lập mục tiêu, các tiêu thức, các phương pháp và đối tượng đánh giá nhằm đem lại hiệu quả tối ưu cho nhân viên lẫn tổ chức.

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

- Đánh giá thành tích được thực hiện khoa học và phù hợp là hoạt động quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng chiến lược đối với doanh nghiệp và mang lại lợi ích cho bản thân người lao động.

- Đối với doanh nghiệp: Đánh giá thành tích nhân viên giúp doanh nghiệp phát triển bền vững bởi vì nếu được thực hiện thường xuyên công tác này giúp phát hiện sự thiếu hụt về chất và lượng nguồn nhân lực nếu có, từ đó giúp doanh nghiệp tránh được tình trạng khủng hoảng nguồn nhân lực.

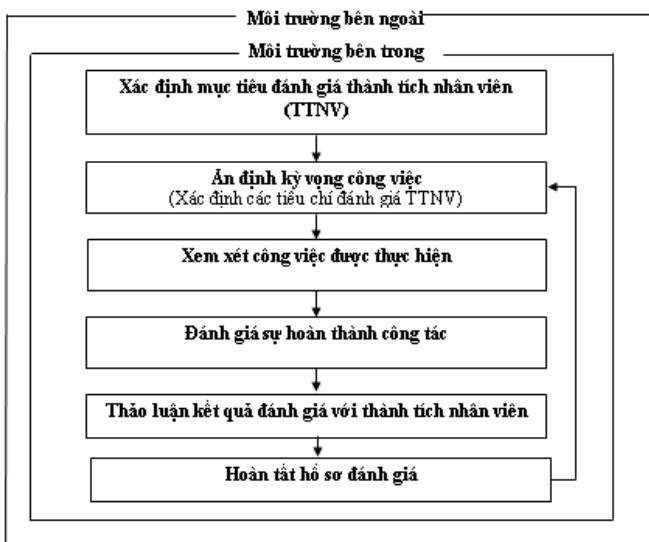
- Đối với người lao động: Giúp cho nhà quản lý và các nhân viên xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc; Nhân viên biết được các nhận xét, đánh giá của lãnh đạo về việc thực hiện công việc, về

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 thực hiện công việc để đạt mục tiêu đề ra.

### 1.1.3. Các nguyên tắc xây dựng hệ thống đánh giá thành tích

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

## 1.2. TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN



Sơ đồ 1.1. Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

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

Mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên đó là:

- *Đánh giá thành tích nhằm phát triển nhân viên*
- *Đánh giá thành tích để ra các quyết định hành chính*

### **1.2.2 Xác định tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên.**

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

- *Các yêu cầu đối với tiêu chí đánh giá:* Cụ thể; Có thể đo lường được; Có thể đạt được; Hợp lý; Có hạn định thời gian

- *Các loại tiêu chí đánh giá:* Các tố chất, đặc điểm của nhân viên; Các hành vi của nhân viên; Kết quả thực hiện công việc; Năng lực.

Tuy nhiên việc đánh giá thành tích CBCNV cũng có một trình tự nhất định giống như các quá trình khác trong DN và thông thường bao gồm các bước sau:

Bước 1. Xác định tiêu chí đánh giá

Bước 2. Người đánh giá chuẩn bị biểu mẫu đánh giá.

Bước 3. Người đánh giá và người được đánh giá cùng thực hiện đánh giá.

Bước 4. Người giám sát người đánh giá soát xét kết quả đánh giá.

Bước 5. Người đánh giá và người được đánh giá cùng nhau xây dựng kế hoạch  
 Bước 6. Quá trình thực hiện kế hoạch hành động phải được giám sát

### **1.2.3. Tiến hành đánh giá thành tích nhân viên**

- *Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên bao*



*gồm: Tự đánh giá, Cấp trên trực tiếp đánh giá, Cấp dưới đánh giá, Đồng nghiệp đánh giá, Khách hàng đánh giá.; Đánh giá 360 độ:*

- Thời điểm đánh giá thành tích
- Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên
- + Đánh giá khách quan
- + Đánh giá chủ quan.

Mọi phương pháp đều có ưu nhược điểm riêng. Nhà quản trị cần cân nhắc khi sử dụng trên cơ sở mục đích đánh giá và đối tượng đánh giá.

#### **1.2.4. Thảo luận kết quả đánh giá thành tích với nhân viên**

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá thành tích nhân viên, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá thành tích, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

#### **1.2.5. Hoàn tất hồ sơ đánh giá**

Quá trình đánh giá thành tích xem như đã xong đối với một nhân viên trên cơ sở triển khai các bước đã thực hiện và lưu trữ hồ sơ.

Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên trong Doanh nghiệp. Với lợi ích mà hệ thống đánh giá thành tích công việc đem lại bất kỳ một Doanh nghiệp nào cũng không thể bỏ qua việc xem xét và triển khai nó. Đây thực sự là một cơ hội để Doanh nghiệp vươn lên trong môi trường ngày nay khi mà tính cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đặc biệt đối với các Doanh nghiệp nhà nước trong nền kinh tế đang hội nhập mạnh với nền kinh tế thế giới, các nhà quản lý phải nhận thức sâu sắc được lợi ích của hệ thống đánh giá thành tích công việc, phải nắm bắt được những nguyên tắc cơ bản, những mấu chốt để có được một hệ thống đánh giá thành tích hiệu quả. Hy vọng rằng

qua khái quát về hệ thống đánh giá thành tích công việc như trên có thể gợi mở cho những nhà quản lý của chúng ta có thêm phương tiện nâng cao hiệu quả Sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp mình.

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

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

- Quy định của pháp luật: Bộ luật Lao động
- Môi trường văn hoá - xã hội ảnh

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

- Văn hóa cơ quan, doanh
- Công đoàn và các tổ chức đoàn thể.
- Cơ cấu tổ chức của cơ quan

*Tóm lại:* Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên trong cơ quan là một công việc rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU QUẢNG NAM**

#### **2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH MTV CAO SU QUẢNG NAM**

##### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam**

Thực hiện việc chuyển đổi các doanh nghiệp Nhà nước sang hoạt động theo Luật doanh nghiệp có hiệu lực từ ngày 01/07/2010. Ngày 04/05/2010 Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam có Quyết định số 93/QĐ-HĐQTCSVN về việc Phê duyệt phương án chuyển đổi Công ty Cao su Quảng Nam thành Công ty Trách nhiệm hữu hạn

Một thành viên Cao su Quảng Nam;

Hiện nay Công ty có trụ sở chính tại xã Bình Nguyên, huyện Thăng Bình tỉnh Quảng Nam.

**2.1.2. Tổ chức bộ máy Quản lý của Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam.**

**Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam năm 2011**

STT	Trình độ chuyên môn	Số lượng (Người)	Tỷ lệ %/ tổng số CBCNV
1	Lao động phổ thông	685	40
2	Thợ kỹ thuật	802	47
3	Sơ cấp	21	1,2
4	Trung cấp	108	6,3
5	Cao đẳng	34	2
6	Đại học và sau đại học	57	3,5
	<b>Tổng cộng</b>	1.707	

**2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh của công ty thời kỳ 2007 – 2011**

- *Mặt hàng sản xuất kinh doanh của công ty:* là cao su: SVR10 và RSS 3.

- *Thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty.* là Trung Quốc và Đà Nẵng

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY**

**2.2.1. Nhận thức về vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên**

Muốn có hệ thống đánh giá thành tích hiệu quả, công ty phải nhìn nhận đánh giá thành tích CBCNV là một trong những hoạt động quan trọng đối với đơn vị, tác động toàn diện đến các hoạt động quản lý CBCNV và là một trong những điểm then chốt để đảm bảo mục

tiêu phát triển của công ty.

### **2.2.2 Mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty**

- Đánh giá thành tích làm cơ sở để trả lương cho nhân viên.
- Đánh giá thành tích để phân loại CBCNV hằng năm, đồng thời trên cơ sở ra các quyết định khen thưởng thành tích nhân viên vào cuối năm.
- Đánh giá thành tích để bổ nhiệm cán bộ.
- Ngoài ra còn một số mục đích khác như: đánh giá thành tích để xét nâng ngạch, bậc lương, đánh giá thành tích để xem xét ký tiếp hợp đồng lao động đối với lao động mới được tuyển dụng.

### **2.2.3. Thực trạng về tiêu chí đánh giá thành tích CBCNV tại Công ty.**

- *Xác lập tiêu chí đánh giá CBCNV*
- *Việc đáp ứng các yêu cầu của tiêu chí đánh giá*
- *Loại tiêu chí đánh giá thành tích*

Hiện nay, các tiêu chí đánh giá thành tích CBCNV chỉ tập trung vào các tiêu chí về đặc điểm cá nhân và hành vi lối sống, đạo đức kỷ luật lao động nói chung. **2.2.4. Thực trạng về phương pháp đánh giá thành tích CBCNV**

Những phương pháp đánh giá được sử dụng tại công ty là:

- Phương pháp báo cáo:
- Phương pháp thang đo:
- Bộ phiếu bình bầu bộ phiếu kín

### **2.2.5. Thực trạng về thời điểm đánh giá thành tích tại công ty**

Hiện nay, tại công ty, thực hiện theo quy định chung thì việc đánh giá thành tích để xếp loại CBCNV được tiến hành định kỳ 01

năm 01 lần vào cuối năm; Đối với việc đánh giá đề xem xét bổ nhiệm lại chỉ đánh giá khi có yêu cầu cần xem xét, bổ nhiệm.

### **2.2.6. Thực trạng về đối tượng thực hiện đánh giá thành tích tại công ty**

Hiện nay, tại công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam, đối tượng thực hiện đánh giá thành tích bao gồm:

- *Tự đánh giá của cá nhân CBCNV:*

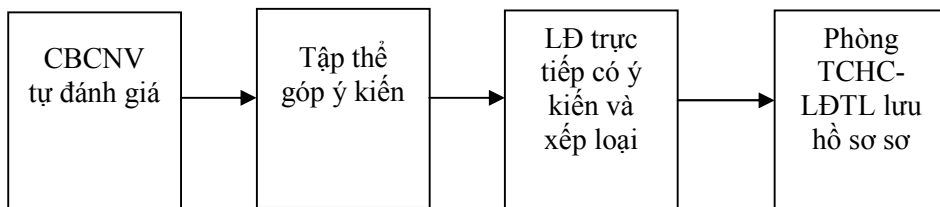
- *Đánh giá của tập thể:*

- *Đánh giá của lãnh đạo quản lý trực tiếp:* Người thực hiện đánh giá này phổ biến cũng như hướng dẫn về hệ thống đánh giá thành tích chưa được tổ chức tập huấn, hoặc ghi một cách chung chung về các tiêu chí nên lãnh đạo trực tiếp nhìn chung chỉ đánh giá qua loa, dĩ hòa vi quý; đánh giá không hiệu quả, rơi vào bình quân chủ nghĩa.

Những đối tượng đánh giá khác như lãnh đạo các phòng khác, cấp dưới được áp dụng tại công ty nhưng chỉ mang tính hình thức để hợp thức hóa việc đánh giá thành tích.

### **2.2.7. Thực trạng về tiến trình đánh giá thành tích**

Hiện nay tiến trình đánh giá thành tích CBCVN được tiến hành theo quy trình sau đây.



**Hình 2.2. Quy trình đánh giá CBCNV định kỳ hàng năm**

- Bước 1: CBCNV viết bản tự viết bản kiểm điểm nhận xét và tự đánh giá xếp loại theo các nội dung:

- + Chấp hành chính sách, pháp luật của Nhà nước;
- + Kết quả công việc trong một năm;
- + Tinh thần kỷ luật;
- + Tinh thần phối hợp công tác;
- + Tính trung thực trong công việc;
- + Lối sống, đạo đức;
- + Tinh thần học tập nâng cao trình độ;

- Bước 2: Tập thể nơi CBCNV công tác tham gia ý kiến đối với bản tự nhận xét cá nhân và có thống nhất với thành tích cá nhân đó đạt được hay không.

- Bước 3: Lãnh đạo phụ trách trực tiếp đánh giá CBCNV

- Bước 4: Đây là bước cuối cùng của quy trình đánh giá CBCNV. Ý kiến đánh giá thành tích CBCNV được gửi đến phòng TCHC-LĐTL trình ra Hội đồng thi đua khen thưởng công ty xem xét lại một lần nữa nhưng thực chất hầu như thống nhất các ý kiến của cơ sở hoặc các trường hợp do vi phạm bị lãnh đạo công ty phát hiện cụ thể mới xem xét lại. Sau đó lưu vào hồ sơ công ty.

Tiến trình công tác đánh giá thành tích CBCNV chưa theo một tiến trình khoa học và còn thiếu nhiều bước quan trọng trong tiến trình đánh giá, cụ thể:

- Đầu kỳ đánh giá, mục tiêu đánh giá, mục tiêu công việc, tiêu chí đánh giá chưa được thống nhất giữa cấp trên trực tiếp và CBCNV ngay từ lúc phân công công việc.

- Các buổi đánh giá chỉ được tiến hành vào cuối năm,

- Không có hồ sơ lưu đánh giá thành tích CBCNV của kỳ trước ở tại từng phòng

- Các kênh thu thập thông tin của người đánh giá tại công ty còn rất nghèo nàn,

- Việc đánh giá thành tích năm nào xong năm đó không phải là động lực hoặc kết quả cho những năm tiếp theo.

**Bảng 2.13. Kết quả điều tra về tiến trình đánh giá thành tích**

*DVT: %*

Mức độ thực hiện các bước trong tiến trình đánh giá thành tích	Thường xuyên	Thỉnh thoảng	Ít khi	Rất ít	Không bao giờ
Thông báo kế hoạch đánh giá thành tích	84,21	15,79	0,00	0,00	0,00
Thông nhất với CBCV về mục tiêu và tiêu chí đánh giá thành tích	10,53	13,16	6,58	13,16	52,63
Cung cấp những thông tin phản hồi về điểm mạnh và điểm yếu để phát huy và khắc phục.	10,53	13,16	7,89	13,16	55,26
Thông nhất với CBCV kế hoạch khắc phục cho kỳ đánh giá tiếp theo.	0,00	1,32	7,89	17,11	73,68

*(Nguồn kết quả điều tra)*

Tiến trình đánh giá không đầy đủ dẫn đến việc đánh giá thành tích không phát huy được điểm mạnh, khắc phục tồn tại nhằm phát triển CBCNV cũng như để phục vụ các mục tiêu đánh giá khác.

#### **2.2.8. Tình hình đánh giá thành tích CBCNV**

- *Kết quả đạt được.*
- *Những tồn tại*

**Tóm lại:** Để đáp ứng yêu cầu đổi mới công tác quản lý hiện nay, rõ ràng việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích CBCNV tại công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam nói riêng và các đơn vị trong ngành nói chung là điều cần thiết phải thực hiện nhằm tránh tình trạng phân bổ chủ nghĩa bình quân sẽ dẫn đến nhiều người không nói ra nhưng suy nghĩ thiên cận./.

### **CHƯƠNG 3**

## **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU QUẢNG NAM**

### **3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU QUẢNG NAM**

#### **3.1.1. Chiến lược kinh doanh của Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam từ 2011 – 2015**

- Nâng cao sản lượng khai thác mủ từ 1.595 tấn/năm từ năm 2011 và diện tích cao su từ 4.350 ha lên đến 10.000 ha cao su năm 2015,

#### **3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực công ty đến năm 2020**

- Phát triển chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên phải là một ưu tiên hàng đầu

- Xóa bỏ tư tưởng đây là ngành kinh doanh mang tính nông nghiệp

- Đội ngũ nhân viên chuyên môn nghiệp vụ vững về nghiệp vụ, các chính sách, quy định của nhà nước,

#### **3.1.3. Phân tích môi trường kinh doanh của công ty**

*Môi trường vĩ mô. ( Kinh tế, văn hóa, nhân khẩu học, toàn cầu)*

*Môi trường vi mô. ( Về khách hàng, Đối thủ cạnh tranh, Nhà cung cấp).*

#### **3.1.4. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty Cao su liên quan đến công tác đánh giá thành tích nhân viên.**



Sản phẩm cao su tự nhiên là loại sản phẩm không thể thiếu được của nền kinh tế và đời sống xã hội hiện đại. Nó là đầu vào của hầu hết các ngành trong nền kinh tế quốc dân và đời sống dân sinh.

### **3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU QUẢNG NAM**

#### **3.2.1 Nâng cao nhận thức vai trò của CBCNV về tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích CBCNV**

##### **3.2.2. Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích**

- Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân
- Đánh giá thành tích để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo nhân viên.
- Làm cơ sở để trả lương và khen thưởng
- Đánh giá năng lực và khả năng của nhân viên để đề bạt chức vụ cao hơn.

##### **3.2.3. Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thành tích cán bộ công nhân viên**

- *Xác định các căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá.*

Tóm lại trên cơ sở bản mô tả công việc và tiêu chí công việc nhằm quy định, chức năng nhiệm vụ của nhân viên, các tiêu chí năng lực nhân viên cần có để đáp ứng yêu cầu công việc, là kết quả của phân tích công việc chuyên sâu. Đây là căn cứ quan trọng không những phục vụ đánh giá thành tích mà còn phục vụ các chức năng QTNNL khác trong giai đoạn SXKD trong môi trường thay đổi hiện nay của các Công ty trong ngành cao su.

- *Xác định tiêu chí đánh giá*

Công ty cần thực hiện theo phương pháp thảo luận dân chủ,

\* Thực hiện phân tích công việc để tiêu chí hoá các chức danh công việc

\* Xác định mục tiêu sản xuất kinh doanh cho nhân viên.

- Mục tiêu sản xuất kinh doanh chung của đơn vị trực thuộc:  
Đầu kỳ kế hoạch công ty xác lập những mục tiêu của từng đơn vị trực thuộc gồm:

+ Kế hoạch trồng mới, tái canh và sản lượng mũ khai thác.

+ Kết quả sản xuất kinh doanh mũ cao su: Doanh thu, giá bán bình quân

+ Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch.

+ Các chỉ tiêu kế hoạch phụ trợ khác.

- Mục tiêu của phòng, nông trường, bộ phận.

+ Bộ phận phòng quản lý kỹ thuật

Theo dõi tình hình khiên khai thác dự án trồng mới, tái canh.

Tình hình khai thác mũ tại các tổ sản xuất, nông trường.

Tình hình sâu bệnh hại tại các vườn cây cao su của các nông trường.

+ Bộ phận kinh doanh, cung ứng vật tư.

Số lượng hợp đồng đã ký khách hàng về số lượng

Tình hình cung ứng vật tư để đảm bảo khai thác tại các nông trường

Giá bán mũ cao su bình quân trong kỳ.

Trên cơ sở mô tả công việc và mục tiêu của các bộ phận, trường các bộ phận cùng với nhân viên phải xác lập tiêu chí đánh giá qua các bước sau:

- Xác định mục tiêu công việc ứng với chức năng nhiệm vụ của nhân viên.

*Bộ phận lãnh đạo: gồm trưởng Quản lý kỹ thuật nông nghiệp và giám đốc nông trường.*

*Bộ phận trực tiếp: Công nhân khai thác và công nhân bảo vệ mủ.*

*Bộ phận phục vụ: Nhân viên phòng Quản lý kỹ thuật ; Tổ trưởng sản xuất.*

- Xác định các công việc cụ thể cần phải làm để hoàn thành mục tiêu, các tiêu chí thể hiện mức độ hoàn thành từng công việc cụ thể.

*\* Ý nghĩa xây dựng nội dung bản mô tả công việc và tiêu chí công việc trong công ty có thể được tóm tắt như sau:*

Việc xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chí công việc là một trong những yếu tố quyết định tới sự thành công của hệ thống đánh giá thành tích công việc của doanh nghiệp. Trong khi xây dựng bản mô tả và tiêu chí công việc phải luôn giữ một số nguyên tắc nhất định. Đó là: việc xây dựng bản mô tả và tiêu chí công việc phải liên quan tới các tiêu chí chung, nhằm mục đích so sánh giữa các công việc; mặt khác nó còn liên quan tới những tiêu chí kết quả công việc có ý nghĩa, có tính đến các biến số quan trọng trong từng công việc khác nhau.

Thông thường bản mô tả công việc và tiêu chí công việc được xây dựng trước khi thực hiện đánh giá. Về nội dung, nói chung các tiêu chí trong bản mô tả công việc và tiêu chí công việc giá chủ yếu liên quan tới các nội dung cơ bản cụ thể của một công việc nào đó. Cần lưu ý rằng, tính cách và năng lực là những phạm trù rất khó đánh giá. Trong hầu hết các bản mô tả công việc và tiêu chí công việc thì

tính cách thường không được xếp vào các tiêu chí đánh giá, trừ khi nó có liên quan cụ thể, trực tiếp tới thành tích công việc. Trong khi đó năng lực lại được quan tâm đánh giá nhiều nhất. Năng lực là một kỹ năng thể hiện khả năng có thể hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó. Nó có thể bao gồm cả khả năng chuyển giao kỹ năng và kiến thức. Ví dụ về một số tiêu chí về bản mô tả công việc và tiêu chí công việc chung của người quản lý được trình bày trang sau.

*Khả năng về trí tuệ:*

Có khả năng bao quát, khả năng phân tích và đánh giá (ví dụ biết cách tìm tòi các thông tin phù hợp, có liên quan, biết cách dành sự chú ý thích đáng tới các chi tiết quan trọng).

Có khả năng lên kế hoạch và tổ chức (ví dụ lên chương trình và giao quyền, giao việc).

Khả năng ứng xử giữa cá nhân với nhau (đồng nghiệp): Biết cách quản lý nhân viên (ví dụ có tác phong lãnh đạo, biết đào tạo nhân viên).

Có sức thuyết phục (biết dàn xếp, khéo thương lượng).

Quyết đoán và kiên định.

Nhạy cảm (mềm dẻo, linh hoạt trong giao tiếp với đồng nghiệp) Khả năng thích nghi, thích ứng và khả năng chịu đựng:

Có thể hoạt động dưới áp lực và trong mọi hoàn cảnh (hoàn cảnh bất lợi) Luôn đặt kết quả công việc là mục tiêu phấn đấu Nghị lực và có óc sáng kiến (là một người năng động và duy trì cường độ làm việc cao)

Có động cơ đạt thành tích cao trong công việc (ví dụ đặt ra các mục tiêu khắt khe đòi hỏi có nhiều cố gắng).

Có đầu óc kinh doanh.

Bản mô tả công việc và tiêu chí cụ thể như sau:

- Chức vụ: Vị trí công tác cần mô tả
- Bộ phận : Nhân viên thuộc phòng, nông trường hay bộ phận nào quản lý
- Tóm tắt công việc : Mô tả chung về công việc, mục tiêu của công việc
- Các nhiệm vụ và trách nhiệm
- Các mối quan hệ chủ yếu : Bên trong và bên ngoài công ty, mục đích quan hệ
- Phạm vi quyền hạn của người làm công việc đó.
- Các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc
- Kiến thức và kỹ năng cần thiết
- + Bằng cấp : Chuyên ngành yêu cầu, ngoại ngữ, tin học
- + Kinh nghiệm : Các kinh nghiệm cần thiết cho vị trí công việc
- + Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng : Kiến thức về lĩnh vực làm việc và những kỹ năng cần có để thực hiện công việc, năng lực lãnh đạo, năng lực thực hiện công việc, kỹ năng giao tiếp...
- + Yêu cầu về tư duy phẩm chất
- Các điều kiện làm việc
- + Thời gian làm việc
- + Môi trường làm việc
- + Các công cụ, dụng cụ hỗ trợ

Để làm rõ nội dung này, luận văn xây dựng bản mô tả công việc và tính chất công việc cho lao động Quản lý và lao động Trực tiếp để minh họa về bản mô tả công việc và tiêu chí thực hiện công việc trên.

Đối với vị trí chức danh quản lý (Trưởng phòng Quản lý kỹ thuật nông nghiệp).

**Bản mô tả và tiêu chí công việc của Trưởng phòng Quản lý kỹ thuật nông nghiệp công ty như sau:**

1/ Chức vụ : Trưởng phòng

2/ Bộ phận : Phòng Quản lý kỹ thuật nông nghiệp.

3/ Tóm tắt công việc chính: Lãnh đạo phòng Quản lý kỹ thuật nông nghiệp, tổ chức, điều hành hoạt động của phòng theo chức năng nhiệm vụ được giao.

4/ Nhiệm vụ và trách nhiệm.

5/ Các mối quan hệ chủ yếu.

6/ Phạm vi quyền hạn.

7/ Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc.

8/ Kiến thức và Kỹ năng cần thiết

9/ Điều kiện làm việc :

- *Bổ sung tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên*

Khi xây dựng tiêu chí đánh giá thành tích cần đảm bảo những quy tắc như: qui tắc nhất quán, qui tắc hạn chế tư lợi, qui tắc chính xác, qui tắc hiệu chỉnh, qui tắc tiêu biểu, qui tắc đạo đức.

**3.2.4. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

Căn cứ vào mục tiêu của công tác đánh giá thành tích CBCNV và các loại tiêu chí đánh giá được đề xuất sử dụng, tác giả đề xuất cần sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp để có thể phát huy được hiệu quả của hệ thống đánh giá.

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

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

**3.2.5. Xác định thời điểm định kỳ đánh giá thành tích CBCNV**

- + Thực hiện đánh giá thành tích định kỳ theo tháng
- + Hàng tháng lãnh đạo từng phòng
- + Tổng hợp công tác đánh giá thành tích định kỳ theo quý
- + Đánh giá tổng hợp cuối năm: kết quả thành tích cuối năm

**3.2.6. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá thành tích CBCNV**

- \* *Cá nhân tự đánh giá:*
- \* *Cấp trên đánh giá:*
- \* *Cấp dưới đánh giá.*
- \* *Khách hàng và nhà cung cấp đánh giá...:*

**3.2.7. Hoàn thiện tiến trình đánh giá thành tích nhân viên**

- Xác định trách nhiệm của các bộ phận.
- Phân tiến trình thành các giai đoạn :
  - \* *Giai đoạn chuẩn bị :*
  - \* *Giai đoạn hoạch định :*
  - \* *Giai đoạn thực hiện thu thập thông tin đánh giá*
  - \* *Thực hiện đánh giá :*
  - \* *Thảo luận đánh giá bằng phương pháp phỏng vấn đánh giá:*

Việc đánh giá thành tích theo quy trình trên giúp cho Công ty khắc phục được những hạn chế cơ bản của công tác đánh giá thành tích hiện nay, đó là :

- Tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng, được nhân viên thống nhất từ đầu kỳ.

- CBCNV thường xuyên nhận được thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc phù hợp với quá trình MBO.

- Tạo động lực cho nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao và xác định được nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên.

- Có sự kiểm tra giám sát của bộ phận chức năng nhằm đảm bảo tính nhất quán đối với hệ thống đánh giá.

- Kết quả đánh giá ít bị chi phối bởi những suy nghĩ chủ quan.

- Kết quả đánh giá thành tích nhân viên

Hệ thống đánh giá mới được xây dựng rõ ràng, quy định cụ thể trách nhiệm cụ thể, các bước tiến hành như thế nào, căn cứ mục tiêu và cái gì làm cơ sở để so sánh và cho ra kết quả một cách định tính rõ ràng trách nhiệm cụ thể của một nhân nhân và căn cứ vào kết quả từng tiêu chí đạt được của một CBCNV cụ thể để so sánh.

### **3.3. ÁP DỤNG KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TRONG MỘT SỐ HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CBCNV TẠI CÔNG TY TNHH MTV CAO SU QUẢNG NAM**

#### **3.3.1 Cải tiến công tác trả lương, khen thưởng**

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

Ngoài tiêu chí quy định đào tạo cán bộ đã có của công ty, công ty nên tạo động lực để các nhân viên phát huy năng lực sở trường công tác.

### **3.4. CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ KHÁC**

#### **3.4.1. Đào tạo người thực hiện đánh giá**



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

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

### **3.4.2. Hoàn thiện Văn hoá doanh nghiệp**

- coi trọng thành tích và ý kiến cá nhân,
- Về xác định tầm nhìn;
- Về sứ mệnh: “Vươn ra toàn quốc, là một di sản đáng tự hào của nhiều gia đình, nỗ lực hết mình để cung cấp những sản phẩm vượt trội”.

- Xây dựng các giá trị cốt lõi :
- Xây dựng các chỉ mục đạo đức về văn hóa doanh nghiệp.

### **3.4.3. Các kiến nghị khác**

- Đối với Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam.
- Đối với tỉnh Quảng Nam:

## KẾT LUẬN

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

Đánh giá chính xác thành tích công tác không phải là một việc đơn giản, nhưng cũng không có nghĩa là không thể thực hiện được nếu như toàn bộ bộ máy, đặc biệt lãnh đạo Công ty TNHH MTV Cao su Quảng Nam quyết tâm thực hiện. Để làm được việc thiết lập hệ thống tiêu chí hoàn chỉnh đánh giá thành tích CBCNV cần phải có sự nghiên cứu đầy đủ, đúng hướng và sự tham gia đóng góp ý kiến của các chuyên gia và sự phối hợp của các phòng, ban chuyên môn tại công ty để đảm bảo các tiêu chí đánh giá không bị khiếm khuyết có tính bao quát cao và khi đem áp dụng vào thực tế sẽ mang lại hiệu quả.

Thời thời gian đến công ty sẽ tái cấu trúc lại theo quy định chung của nhà nước sẽ có nhiều thuận lợi cho lãnh đạo công ty chấn chỉnh lại công tác đánh giá thành tích. Việc đánh giá sẽ đi vào thực chất, tạo sự tin cậy, đồng lòng sự động lực thúc đẩy, chấm dứt tình trạng qua loa cho xong chuyên như hiện nay.

Tiêu chí đánh giá thành tích cần được giải thích, hướng dẫn cho CBCNV, vì CBCNV là một nhân tố trong tiến trình đánh giá. Lãnh đạo nên lôi kéo CBCNV vào tiến trình đánh giá. Như vậy nhân viên sẽ dễ chấp nhận kết quả đánh giá hơn và sẽ tạo cho CBCNV cảm nhận sự công bằng trong đánh giá thành tích.