

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

**NGUYỄN THỊ HỒNG HẠNH**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI**  
**ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX**

**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 Thị Bích Thủy

Phản biện 2: TS. Trần Hữu Luân

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 27 tháng 6 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

Ngày nay nguồn nhân lực là yếu tố quyết định trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh cũng như ảnh hưởng rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong công tác quản trị nguồn nhân lực, đánh giá thành tích nhân viên rất quan trọng vì chỉ khi xây dựng các tiêu chuẩn, triển khai, quản trị công tác đánh giá thành tích nhân viên hiệu quả và đúng đắn, chính xác thì công ty mới thực hiện được các mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp.

- Đánh giá thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Cổ Phần Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimex trong thời gian vừa qua.

- Đề xuất một số giải pháp để nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích nhân viên của công ty trong thời gian tới

### 3. Đối tượng, 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 Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimex bao gồm quy trình, phương pháp đánh giá thành tích nhân viên tại công ty phục vụ cho mục đích hành chính và mục đích phát triển nhân sự tại công ty.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài:

*Về không gian:* Nghiên cứu tại công ty Cổ Phần Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimex.

*Về nội dung:* đề tài chủ yếu nghiên cứu hoạt động công tác đánh giá thành tích nhân viên ở công ty với nguồn thông tin từ dữ liệu được sử dụng trong những năm qua, và một số thông tin làm căn cứ đưa ra giải pháp điều chỉnh thông qua khảo sát một số cá nhân về nhận định của họ về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty.

*Về thời gian:* dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2010 đến năm 2012, kế hoạch đến năm 2015 và tầm nhìn 2020.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu nói trên, luận văn sử dụng các phương pháp sau đây:

- + Phương pháp tổng hợp thống kê, phân tích số liệu.
- + Phương pháp so sánh, đối chiếu.

+ Phương pháp phân tích thực chứng.

### **5. Đóng góp của đề tài**

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp.

- Đánh giá đúng thực trạng; phân tích những mặt được và tồn tại trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Cổ Phần Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimex.

- Xây dựng hệ thống quy trình, thủ tục và chính sách trong đánh giá thành tích nhân viên và đề xuất giải pháp phù hợp với hoàn cảnh hiện tại của công ty Cổ Phần Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimex

**6. Bố cục đề tài:** Ngoài phần Mục lục, Mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo, Phụ lục, Luận văn được chia thành 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Cổ Phần Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimex.

Chương 3: Giải pháp cải thiện đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Cổ Phần Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimex.

## **CHƯƠNG 1**

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

#### **1.1. KHÁI NIỆM, TẦM QUAN TRỌNG, MỤC TIÊU CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

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

Theo cuốn Quản trị nguồn nhân lực, nhà xuất bản thống kê năm 2006: “Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn.”

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

Đánh giá thành tích là hoạt động rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Đánh giá thành tích chính là cơ chế kiểm soát, đem lại thông tin phản hồi không chỉ trong từng cá nhân mà còn đánh giá tổ chức về các phần việc đang tiến hành, đảm bảo:

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

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

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

*a. Mục tiêu hành chính*

Bên cạnh mục đích phát triển nhân viên, đánh giá thành tích cũng đóng vai trò quan trọng trong việc ra các quyết định hành chính. Đánh giá thành tích được sử dụng để kết nối tưởng thưởng với thành tích và để đánh giá hiệu quả của các chính sách và hoạt động nguồn nhân lực của công ty.

- Kết nối phần thưởng với thành tích.
- Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực.

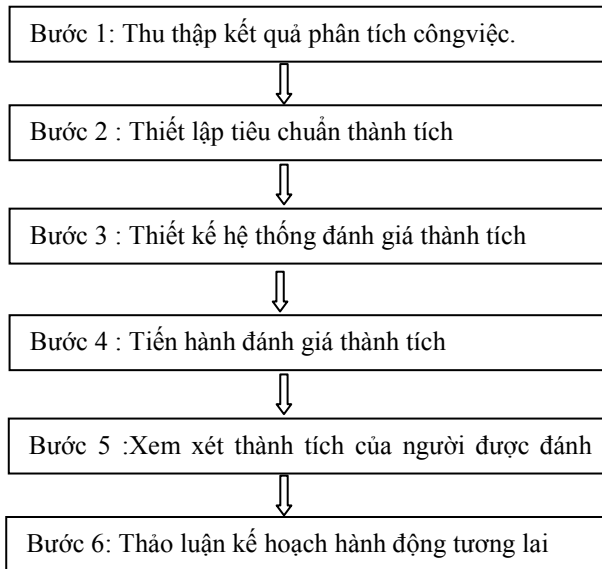
### ***b. Mục tiêu phát triển***

Đánh giá thành tích có thể được sử dụng theo một vài cách thức khác nhau để khuyến khích phát triển nhân viên. Đánh giá thành tích đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố và cải thiện thành tích cũng như trong việc xác định hướng nghề nghiệp và nhu cầu đào tạo.

- Củng cố và duy trì thành tích.
- Cải thiện thành tích: Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp.
- Xác định nhu cầu đào tạo.

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

Để cung cấp thông tin phục vụ cho mục tiêu của tổ chức và đáp ứng yêu cầu luật pháp, hệ thống đánh giá công việc phải cung cấp những thông tin xác thực và đáng tin cậy. Sáu bước sau đây cung cấp nền tảng cho một tiến trình hệ thống :



**Sơ đồ 1.1 : Sơ đồ mô hình đánh giá thành tích nhân viên 6 bước.**

### **1.2.1. Thu thập kết quả phân tích công việc**

“Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và sắp xếp một cách hệ thống thông tin về đặc điểm một công việc cụ thể”

Kết quả của phân tích công việc thể hiện trong:

- + Bản mô tả công việc.
- + Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

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

#### ***a. Căn cứ thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích***

Các tiêu chuẩn thành tích được xác định từ thông tin phân tích công việc.

Bộ tiêu chuẩn chính là những yếu tố hiệu quả công việc mà công ty căn cứ vào để đánh giá nhân viên, những cột mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế kết quả thực hiện công việc của nhân viên, là mục tiêu công việc của nhân viên cần đạt được.

Tiêu chuẩn nên trả lời các câu hỏi như cái gì, bao nhiêu và khi nào. Tiêu chuẩn cũng nên mang tính thách thức và thực tế cho nhân viên.

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

- Cụ thể: tiêu chuẩn phải rõ ràng, xác định được.
- Có thể đo lường được: quy được về số liệu để so sánh.
- Khả thi: có thể đạt được.
- Đạt được sự nhất trí: đạt được sự đồng thuận cao trong công ty
- Độ nhạy: có sự thích ứng với sự thay đổi của các yếu tố khác.

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

+ Số lượng: Đánh giá dựa trên số lượng đạt được so với số lượng yêu cầu.

+ Chất lượng: Đánh giá dựa trên mức độ hài lòng của cấp trên đối với công việc hoặc dựa trên mức độ hài lòng của khách hàng với công việc.

+ Thời gian: Đánh giá dựa trên thời gian đáp ứng công việc.

+ Chi phí: Đánh giá dựa trên yêu cầu về chi phí đưa ra cho công việc đó.

+ Thái độ/hành vi: Đánh giá dựa trên thái độ làm việc, hành vi của một người đối với những người xung quanh.

### **1.2.3. Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích**

#### ***a. Xác định đối tượng tham gia vào quá trình đánh giá***

Bên cạnh mục tiêu và tiêu chuẩn đánh giá, đối tượng đánh giá là

một yếu tố ảnh hưởng đến việc thiết kế hệ thống đánh giá.

Để lựa chọn đối tượng đánh giá thành tích, cần căn cứ vào mục đích của việc đánh giá thành tích.

- 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.

***b. Lựa chọn thời điểm và thời hạn thực hiện đánh giá thành tích***

- Đánh giá định kỳ : Chọn lựa thời điểm đánh giá định kỳ phù hợp với thực tế công ty theo: tuần, tháng, quý, bán niên, 1 năm hoặc theo thời điểm kết thúc dự án.

- Đánh giá không định kỳ: theo các chuyên gia, doanh nghiệp có thể tổ chức đánh giá thành tích nhân viên không định kỳ trong trường hợp cần thiết.

***c. Nội dung đánh giá thành tích***

Tiêu chuẩn để đánh giá hệ thống đánh giá thành tích được mô tả ở phần trước cung cấp cơ sở để đưa các quyết định quan trọng khi phát triển hệ thống đánh giá. Quyết định quan trọng là lựa chọn loại thành tích để đánh giá.

Đánh giá dựa trên đặc điểm :

Đánh giá dựa trên đặc điểm được sử dụng để đánh giá tính cách hoặc các đặc điểm cá nhân của nhân viên.

Đánh giá dựa trên hành vi.

Đánh giá loại này xem xét hành vi của nhân viên hơn là đặc điểm cá nhân của họ.

Đánh giá dựa trên kết quả

Đềtránh các vấn đềvốn có đánh giá dựa trên hành vi, người ta sửdụng cách thức đánh giá dựa trên kết quả đạt được.

***d. Lựa chọn phương pháp đánh giá thành tích nhân viên***

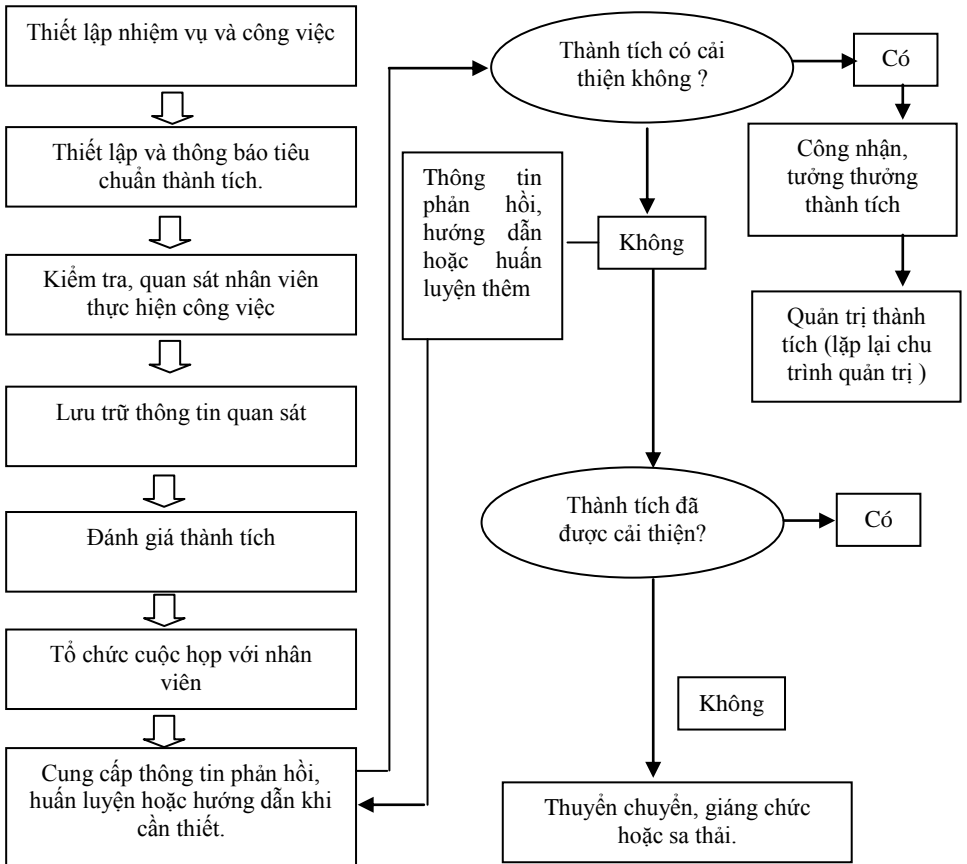
Có nhiều phương pháp đánh giá thành tích nhân viên, có thể chọn 1 hoặc kết hợp một vài phương pháp dưới đây:

- Xếp hạng (Ranking).
- So sánh cặp.

- Thang điểm đánh giá (Graphic rating scales).
- Kỹ thuật sự kiện điển hình.
- Quản trị bằng mục tiêu.
- Phân tích định lượng.

#### 1.2.4. Tiến hành thực hiện đánh giá thành tích nhân viên.

Việc đánh giá cũng có một quy trình nhất định giống như các quá trình khác trong doanh nghiệp và thông thường bao gồm các bước sau:



**Sơ đồ 1.2 : Mô hình quy trình các bước tiến hành đánh giá thành tích nhân viên**



### **1.2.5. Xem xét thành tích của người được đánh giá**

Việc xem xét thành tích của người được đánh giá thể hiện ở việc đối chiếu kết quả đánh giá với các tiêu chuẩn đánh giá, xem xét kết quả thực hiện công việc của nhân viên, về mức độ hoàn thành công việc cũng như năng lực thực hiện công việc của nhân viên để phục vụ cho công việc đánh giá thành tích.

Từ kết quả của việc đối chiếu này. Rút ra kết luận về thành tích hiện tại của nhân viên. Để phục vụ cho công việc đánh giá chính xác cần có các báo cáo về kết quả của các mặt hoạt động có liên quan khác của đối tượng đánh giá để việc đánh giá được khách quan và bao quát hơn.

### **1.2.6. Thảo luận kế hoạch hành động tương lai.**

#### **a. Phản hồi cho nhân viên**

Thông tin về kết quả đánh giá thành tích nhân viên được xử lý để làm cơ sở ra quyết định và kiểm soát sự thay đổi sau đánh giá. Thông thường, quá trình diễn ra như sau:

Phản hồi chính thức

\* Phản hồi thông tin bằng văn bản

\* Phản hồi thông tin trực tiếp

**b. Phản hồi thông tin cho các cấp quản trị về tính hữu hiệu của hệ thống đánh giá**

**c. Xác định mục tiêu mới và kiểm soát sự thay đổi sau đánh giá**

## **1.3. NHỮNG LỖI THƯỜNG GẶP VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

### **1.3.1. Những lỗi thường gặp trong đánh giá thành tích nhân viên**

- Lỗi bao dung

- Lỗi nghiêm khắc

- Lỗi xu hướng trung tâm: (hay lỗi trung bình)

- Lỗi vàng hào quang

### **1.3.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá thành tích nhân viên**

**a. Các yếu tố môi trường bên ngoài:** Tập hợp tất cả các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá thành tích nhân viên, bao gồm chính trị, pháp luật, văn hóa – xã hội, kinh tế.

**b. Các yếu tố môi trường bên trong :** Tập hợp các bộ phận, quá trình tồn tại trong doanh nghiệp không thuộc công tác đánh giá thành tích nhưng tác động đến việc đánh giá, bao gồm: Thái độ người lãnh

đạo, văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, tính nhất quán của đánh giá thành tích và sử dụng sau đánh giá.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX**

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

##### **2.1.1. Đặc điểm hình thành và phát triển của công ty**

Ngày 21/10/2003: Chuyển đổi thành Công ty Vận tải đa phương thức trực thuộc Bộ Giao thông Vận tải, hoạt động theo mô hình Công ty Mẹ - Công ty Con.

##### **2.1.2 Tổ chức bộ máy công ty**

Cơ cấu tổ chức của Công ty được xây dựng trên nguyên tắc phân cấp, phân công quản lý và điều hành theo các khối sản xuất kinh doanh và khối chức năng chuyên môn hỗ trợ; có mối quan hệ hỗ trợ và phối hợp chặt chẽ với nhau.

##### **2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của công ty**

Công ty Vietranstimex kinh doanh ngành nghề vận tải, dịch vụ vận tải, các dịch vụ hỗ trợ trực tiếp cho vận tải và những ngành nghề phụ trợ bổ sung khác.

Trong đó dịch vụ chính chiếm trên 10% doanh thu năm gồm :

- Vận tải, xếp dỡ hàng siêu trường siêu trọng.
- Khai thuê hải quan và lưu kho bãi đối với hàng dự án.
- Dịch vụ vận tải, xếp dỡ.

##### **2.1.4. Đặc điểm nguồn lực của công ty**

*a. Về cơ sở vật chất kỹ thuật* : Trang thiết bị và máy móc được phân bổ theo dự án và được điều chuyển liên tục khiến việc đánh giá thành tích của nhân viên khối kỹ thuật, lao động phổ thông, lái xe ... khá khó khăn.

*b. Về con người* Vì có tính chất đặc thù là doanh nghiệp trong ngành vận tải nên tỉ lệ nam – nữ trong công ty có sự chênh lệch tương đối lớn, bình quân là số lao động nam gấp 3-5 lần số lao động nữ. Hiện

tại, số lao động nam gấp gần 10 lần số lao động nữ.

***c. Về tài chính***

Vốn điều lệ của công ty là 200 tỷ đồng. Tỷ trọng Nợ/ Vốn chủ sở hữu nằm trong mức từ 1.197 đến 1.311 so với bình quân ngành 1.41 thì tỷ lệ của Vietranstimex là tương đối thấp. Tỷ lệ này duy trì đều, không có biến động lớn. Công ty có sự ổn định về tài chính. 2 năm kinh doanh vừa qua tài sản và nguồn vốn kinh doanh của công ty có biến động giảm nhẹ nhưng không ảnh hưởng nhiều.

**2.2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẠN TÀI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX**

**2.2.1. Thực trạng việc xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên**

Hiện nay, theo quy chế quản lý sản xuất kinh doanh nội bộ (ban hành bổ sung có hiệu lực từ 01.05.2013) công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Vietranstimex Đà Nẵng được xác định gồm :

***a. Đánh giá thành tích làm cơ sở để trả lương cho nhân viên***

Công ty thực hiện việc đánh giá thành tích nhân viên để trả lương kinh doanh. hệ số hiệu quả hoàn thành công việc cá nhân là số nhân khi tính lương.

***b. Đánh giá thành tích làm cơ sở để khen thưởng nhân viên:***

Kết quả đánh giá được sử dụng cho mục đích khen thưởng dưới hình thức trao tặng danh hiệu “lao động xuất sắc” hoặc “lao động giỏi” kèm theo tiền thưởng vài trăm ngàn đồng.

***c. Các mục tiêu khác của công tác đánh giá thành tích***

c1. Đánh giá thành tích để xét nâng ngạch, bậc lương

c2. Đánh giá thành tích để xem xét ký tiếp hợp đồng lao động

**2.2.2 Thực trạng nội dung và quy trình đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần Vietranstimex.**

***a. Thực trạng thu thập kết quả phân tích công việc***

Công ty chưa có bản mô tả công việc cụ thể. Nhân viên mới vào làm công ty chủ yếu quan sát và làm theo các yêu cầu nhỏ của cấp trên rồi dần dần quen việc và làm theo thói quen của mình.

Khi quy định các đầu việc cho mỗi cá nhân, quản lý không định lượng công việc cũng như quy định chất lượng công việc và thời gian hoàn thành dẫn tới không xác định được phạm vi trách nhiệm và các mức độ hoàn thành công việc theo yêu cầu dẫn đến các nội dung đánh giá không được quy định “mức độ” yêu cầu phải đạt được là như thế nào nên rất khó đánh giá.

### ***b. Thực trạng Thiết lập tiêu chuẩn***

Công ty đã xây dựng được Quy chế đánh giá kết quả hoàn thành công việc, đã có bảng đánh giá kết quả hoàn thành công việc tháng, công ty tính Hệ số hoàn thành công việc cá nhân để đánh giá thành tích cá nhân. Hệ số này được tính dựa trên các tiêu chí số lượng, thời gian và chất lượng với điểm chuẩn của những tiêu chí này lần lượt là 35, 15, 50 như sau.

Số lượng = Tổng ( Số công việc định kỳ + Số công việc đột xuất) hoàn thành / Tổng ( Số công việc định kỳ + Số công việc đột xuất) đến hạn cần hoàn thành x 35, sau đó được phép điều chỉnh.

Thời gian = Số lần hoàn thành công việc đúng hạn/ Tổng số công việc được giao x 15, được phép hiệu chỉnh.

Chất lượng = Những điểm đã đạt được / ( Tổng số những điểm mà công việc khi hoàn thành phải có ) x 50

Công thức tính hệ số hoàn thành công việc cá nhân

### **Hệ số hoàn thành công việc cá nhân ( Hhcn)**

**Hhcn = Số lượng + Thời gian + Chất lượng**

- Hệ số hoàn thành công việc cá nhân (Hhcn) của công nhân, nhân viên văn phòng và cấp quản lý với nhiều cấp độ từ hoàn thành đặc biệt xuất sắc tương ứng với hệ số 2,0 xuống đến không hoàn thành và gây ra hậu quả nghiêm trọng tương ứng với hệ số 0,0; bước giãn cách giữa 2 cấp độ liền kề là 0,1.

- Hàng tháng, TGD xem xét, trực tiếp phê duyệt hệ số hoàn thành công việc hệ số hoàn thành công việc cá nhân của các cấp quản lý; đồng thời phân cấp cho cấp trưởng các phòng ban, đơn vị phê duyệt hệ số hoàn thành công việc cá nhân còn lại.

- Đối với những trường hợp có hệ số hoàn thành công việc trên hoặc dưới hệ số 1 (> 1 hoặc < 1) thì phải có báo cáo giải trình cụ thể

hiệu quả hoặc thiệt hại do kết quả công việc đem lại hoặc gây ra; chỉ áp dụng hệ số  $> 1$  đối với những kết quả công việc đặc biệt xuất sắc của cá nhân, tập thể; những trường hợp này sẽ do TGD trực tiếp phê duyệt.

Nếu thành tích của nhân viên không được tốt thì có các hình thức khiển trách.

***c. Thực trạng Thiết kế hệ thống đánh giá thành tích nhân viên***

Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Vitranstimex Đà Nẵng được chia làm hai nhóm: khối văn phòng và khối công nhân. Trong khối văn phòng lại chia ra “nhân viên văn phòng” và “khối quản lý”.

Việc xác định thời gian đánh giá

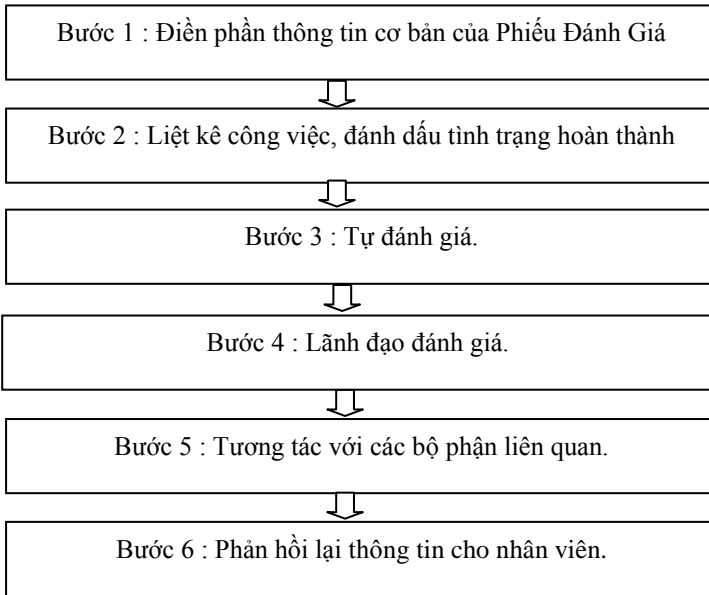
Công ty xác định thời gian đánh giá thành tích định kỳ là cuối tháng và cuối năm. Tuy thực hiện nhiều dự án nhưng hiện tại công ty chưa tiến hành đánh giá thành tích đột xuất theo dự án hoặc triển khai việc đánh giá quý, đánh giá bán niên mặc dù đây là khoảng thời gian phù hợp để nhìn nhận lại kết quả các công việc được giao của nhân viên.

Để thực hiện đánh giá thành tích nhằm mục đích trả lương, công ty thực hiện đánh giá thành tích hàng tháng. Khoảng cách giữa hai đợt đánh giá tháng là quá ngắn để thực hiện đầy đủ các bước của một tiến trình đánh giá một cách hệ thống đối với đa số bộ phận, phòng ban của công ty.

Thời điểm thứ hai mà công ty sử dụng để đánh giá thành tích là cuối năm, thực ra là không cần thiết nếu tiêu chuẩn đánh giá thành tích không có gì khác biệt và mục tiêu đánh giá chỉ nhằm vào thù lao và khen thưởng cho nhân viên, nhưng mức khen thưởng cũng thấp và không đủ hấp dẫn nhân viên phấn đấu.

Trong khi đó, các cấp trưởng bộ phận ở công ty, hầu như không có những đánh giá không thường xuyên để bổ sung thông tin cho kỳ đánh giá chính thức.

***d. Thực trạng tiến hành đánh giá thành tích nhân viên***



**Sơ đồ 2.1: Thực trạng tiến hành đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Cổ Phần Vận Tải Đa Phương Thức Vietranstimax**

***e. Thực trạng xem xét thành tích người được đánh giá :***

Ngoài việc dùng để tính lương và xét danh hiệu cuối năm, không có tác dụng gì thêm. Bản thân lãnh đạo ít quan tâm đến những bản đánh giá này và có xu hướng bỏ quên . Xem đây đơn thuần là một thủ tục, không tập trung nhìn nhận xem nhân viên thường làm tốt hay không tốt điều gì để phát huy hoặc hướng dẫn nhân viên khắc phục.

Thời hạn hoàn thành việc đánh giá tại công ty cũng khá dài, có khi kéo đến 10 ngày. Phiếu đánh giá của tháng tiếp theo có sẵn nhưng việc đánh giá không được hồi thúc. Miễn sao phiếu đánh giá được nộp trước ngày 10 tiếp theo để ngày 15 kịp trả lương. ( Công ty sử dụng phần mềm tính lương được thiết kế riêng nên việc tính lương khá nhanh). Thời hạn đánh giá quá dài như vậy làm cho nhà quản trị ít có cơ hội để điều chỉnh và ý nghĩa khuyến khích của phần thưởng cũng không còn đầy đủ giá trị. Nhân viên chậm biết được những khuyết điểm của mình để có biện pháp điều chỉnh kịp thời và có thể làm ảnh hưởng đến kết quả đánh giá lần sau. Thực tế mục “ Ý kiến nhân viên” và “Ý kiến

lãnh đạo” thường không được đền gì. Nhân viên chưa thực sự để tâm và lãnh đạo cũng không để ý.

### ***f. Thực trạng thảo luận kế hoạch hành động trong tương lai***

Kết quả đánh giá thành tích nhân viên hàng tháng rất ít hoặc không được phản hồi và thảo luận với nhân viên. Điều này cũng dễ hiểu vì ở đây cấp trên đánh giá và khi nhân viên nhận được lại bản đầy đủ từ cấp trên thì đã có bản lưu ở phòng tài chính kế toán và phòng tổ chức lao động nên dù cấp trên có lỡ nhớ nhầm hoặc đánh giá nhầm thì do ngại thủ tục nên gần như không bao giờ có điều chỉnh. Nếu nhân viên có thắc mắc hoặc phản hồi thì cũng không kịp nữa nên chính bản thân nhân viên cũng không muốn thảo luận nhiều kết quả đánh giá.

## **2.3. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX**

### **2.3.1. Những thành tựu đã đạt được**

- Xây dựng được hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên làm cơ sở cho nhân viên và các phòng ban có thể chủ động trong việc thi đua hoàn thành nhiệm vụ, dễ dàng trong việc theo dõi, giám sát, trong đánh giá và tự đánh giá.

- Việc đánh giá đi từ sự tự giác nhân viên, đến tập thể đồng nghiệp đánh giá và Trưởng đơn vị giám sát đánh giá. Điều này giúp cho mỗi cá nhân kiểm điểm lại từng tháng về những nhiệm vụ đã làm đạt ở mức độ nào và những việc chưa hoàn thành cũng như việc đảm bảo ngày công, vi phạm nội quy, quy chế cơ quan, tăng cường tính tự giác của nhân viên, tinh thần gương mẫu của Trưởng đơn vị và thể hiện được vai trò giám sát của các thành viên trong đơn vị và lãnh đạo công ty.

- Đối tượng đánh giá thành tích bao gồm tự đánh giá và cấp trên đánh giá là khá toàn diện. Tự đánh giá giúp nhân viên tự nhìn nhận và kiểm điểm lại quá trình làm việc của mình đạt ở mức độ nào. Cấp trên đánh giá giúp tăng cường tính tự giác của nhân viên, đảm bảo hạn chế việc vi phạm nội quy công ty, nêu cao tinh thần gương mẫu và thể hiện được vai trò giám sát của lãnh đạo công ty.

- Kết quả đánh giá thành tích công tác của nhân viên là cơ sở để lãnh đạo công ty xem xét động viên, khen thưởng hay kỷ luật, là căn cứ

tính toán trả lương cho nhân viên một cách công bằng và khách quan.

- Thông qua các chính sách khen thưởng sau khi đánh giá, phần nào các nhân viên cảm thấy sự quan tâm của lãnh đạo đối với mình và từ đó khích lệ tinh thần hăng say làm việc hết mình.

- Công ty bắt đầu quan tâm đến thành tích nhân viên, tiến đến quản trị thành tích nhân viên, phục vụ cho phát triển đội ngũ, cơ cấu nhân sự sắp tới.

### **2.3.2. Những hạn chế tồn tại trong công tác đánh giá tại công ty**

- Chưa tổ chức tập huấn, hỗ trợ các kỹ năng cũng như hướng dẫn về hệ thống đánh giá của đơn vị cho người thực hiện việc đánh giá

- Mục tiêu đánh giá thành tích chủ yếu tập trung vào việc chi trả lương, thưởng là chính, chưa quan tâm đúng mức mục tiêu tạo danh hiệu thi đua, khích lệ, động viên tinh thần cho nhân viên phấn đấu các mục tiêu cao hơn nhằm đem lại lợi ích cho công ty.

- Công ty chưa hoàn thiện được bản mô tả và bản chi tiết tiêu chuẩn thực hiện công việc. Từ đó dẫn đến tuyển dụng không phù hợp, đào tạo và đề bạt không đúng người, đúng lúc, gây tổn kém và lãng phí nguồn tài nguyên chất xám của doanh nghiệp.

- Việc đánh giá thành tích vẫn còn quá giản đơn, chưa thể đáp ứng được việc đánh giá đúng, chính xác nhân viên ở những bộ phận khác nhau.

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty hiện nay chưa được thực hiện theo một tiến trình khoa học, còn thiếu nhiều bước quan trọng trong tiến trình đánh giá. Hoạt động đánh giá còn mang tính chủ quan, chưa có nhiều đối tượng tham gia vào như khách hàng hay đồng nghiệp để đối chiếu...

- Hệ thống văn bản phục vụ đánh giá còn sơ sài và chưa xây dựng theo nét riêng của doanh nghiệp.

### **2.3.3 Nguyên nhân của những tồn tại trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Vietranstimex**

*a. Lãnh đạo chưa có thời gian quan tâm kỹ lưỡng:*

*b. Do ảnh hưởng của các giá trị văn hoá này mà thành tích tập thể thường được chú trọng hơn thành tích cá nhân.*



- c. Đến từ chính sách đánh giá thành tích*
- d. Hệ thống đánh giá chưa được nghiên cứu xây dựng phù hợp và sát thực với công ty.*
- e. Tính chất của ngành nghề kinh doanh*
- f. Sự tác động của các yếu tố môi trường*
- g. Một số nguyên nhân khác*

### **CHƯƠNG 3**

## **GIẢI PHÁP CẢI THIỆN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX**

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

#### **3.1.1. Chiến lược kinh doanh của công ty Vietranstimex**

Trước thực trạng áp lực cạnh tranh trong ngành ngày càng cao, công ty VIETRANSTIMEX đã xác định nếu không có chiến lược khác biệt, phát huy điểm mạnh của doanh nghiệp mình thì sẽ khó cạnh tranh với các đối thủ cùng ngành. Chiến lược kinh doanh của VIETRANSTIMEX trong giai đoạn này là “chiến lược lựa chọn, phát triển thị trường mục tiêu, giữ vững và phát triển thị trường hiện tại, thâm nhập thị trường mới và kết hợp với chiến lược giá cả”.

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

Thị trường vận tải thiết bị siêu trường siêu trọng luôn thiếu nhân lực có chuyên môn kỹ thuật cao và chuyên biệt. Cạnh tranh gay gắt về kinh doanh có thể dẫn đến các nhân sự có chuyên môn đặc biệt sẽ trở thành đối tượng bị thu hút bởi các tập đoàn nước ngoài có thương hiệu nổi tiếng và khả năng tài chính mạnh. Vì vậy, cần có biện pháp đánh giá thành tích của nguồn nhân lực này đúng đắn để làm căn cứ cho nhà quản trị ra các quyết định liên quan đến giữ chân nguồn nhân lực tốt và tính toán đào tạo nhân lực thay thế.

### **3.2 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC VIETRANSTIMEX**

### **3.2.1 Giải pháp hoàn thiện xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại công ty**

#### ***a. Mục tiêu hành chính***

Đề xuất công ty nên có khen thưởng đột xuất nhằm động viên nhân viên có thành tích cao trong các phong trào thi đua 3.1.2. Kế hoạch hoạt động của công ty Vietranstimex trong thời gian tới

Mở rộng hoạt động liên doanh, liên kết kinh tế, tận dụng các cơ hội thuận lợi của hội nhập khu vực và quốc tế, tăng cường hợp tác với các tập đoàn vận tải nước ngoài có cùng ngành nghề, có cơ sở vật chất kỹ thuật mạnh để cùng thắng thầu các dự án vận tải ở trong nước và khu vực; khai thác có hiệu quả quan hệ kinh tế đối ngoại nhất là trong lĩnh vực tiếp thị.

Tập trung huy động các nguồn vốn đầu tư, đổi mới công nghệ và phát triển nhanh, vững chắc cơ sở hạ tầng, năng lực phương tiện thiết bị.

Thực hiện đầu tư chiều sâu và áp dụng đồng bộ công nghệ tiên tiến, hiện đại về phương tiện, thiết bị.

#### ***b. Mục tiêu phát triển***

Để xác định kết quả làm việc của nhân viên, cấp lãnh đạo công ty nên để nhân viên tự xác định mục tiêu của mình và các kết quả cần đạt được.

Định kỳ sau khi có kết quả đánh giá thành tích của nhân viên, các cấp lãnh đạo cùng thảo luận với từng nhân viên về kế hoạch phát triển nghề nghiệp, cũng như hỗ trợ đào tạo của từng người như đã trình bày ở phần tiến trình đánh giá.

### **3.2.2 Giải pháp hoàn thiện quy trình đánh giá thành tích tại công ty.**

#### ***a. Giải pháp hoàn thiện thu thập kết quả phân tích công việc.***

Công ty nên phân tích công việc theo bốn giai đoạn:

- + Xác định phạm vi phân tích công việc.
- + Chuẩn bị phân tích công việc.
- + Thu thập dữ liệu và phân tích công việc.
- + Đánh giá chung.

Trên cơ sở phân tích công việc thường xuyên, nghiên cứu tài liệu, phỏng vấn sâu chuyên gia và nhân viên cùng với quan sát thực tế, đề

xuất bản mô tả và bản chi tiết tiêu chuẩn thực hiện công việc nên có các nội dung cụ thể ( Phụ lục bản mô tả công việc ).

Phần 1 : Thông tin cơ bản :

Họ tên

Chức danh vị trí công tác cần mô tả

Số nhân viên/bộ phận đảm trách : nhân viên thuộc bộ phận nào quản lý

Đơn vị : Đơn vị làm việc (ghi rõ công ty cổ phần đa phương thức).

Mã nhân viên :

Báo cáo cho : ghi rõ bình thường báo cáo công việc cho ai.

Ngày soạn.

Phần 2 : Tóm tắt công việc

Phần 3 : Trách nhiệm chủ yếu

Phần 4: Quyền hạn, thẩm quyền

Phần 5: Những vấn đề khó khăn gồm 02 mục là Những khó khăn và Hướng giải quyết

Phần 6: Những mối liên hệ, phối hợp công

Phần 7 : Những kiến thức chuyên môn và thái độ, hành vi và kỹ năng.

Phần 8 : Mối quan hệ trong sơ đồ tổ chức công ty

Phần 9 : Phân xác nhận và ký phê duyệt

### ***b. Giải pháp xây dựng bộ tiêu chuẩn***

Kiến nghị công ty nên xây dựng hoặc đánh giá lại với các chỉ tiêu có thể đo bằng định lượng, bao gồm :

- Tiêu chuẩn xếp loại thành tích:

Xây dựng tiêu chuẩn chung cho tất cả các vị trí, ngoài ra mỗi vị trí sẽ được xây dựng tiêu chuẩn riêng.

- Thang đo đánh giá: Gồm các mức Xuất sắc, tốt, khá, trung bình, yếu ứng với các mức thể hiện trong thang đo là 5,4,3,2,1 và hướng dẫn cụ thể thể nào là xuất sắc, tốt, khá, trung bình, yếu.

- Xây thang đo Tiến độ hoàn thành công việc;
- Sự am hiểu về chuyên môn;
- Khối lượng công việc hoàn thành;

- Chất lượng thực hiện công việc;
- Sáng kiến trong công việc;
- Lập kế hoạch và tuân thủ kế hoạch;
- Một số tiêu chí riêng.

Hệ thống tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên tại công ty

Việc đánh giá thành tích nhân viên tại công ty Vietranstimex Đà Nẵng vẫn còn nhiều hạn chế như đã trình bày ở trên, đối với mỗi đối tượng được đánh giá có thể phải sử dụng những tiêu chí khác nhau để đánh giá do tính chất công việc của mỗi người là khác nhau.

Chính vì vậy để khắc phục những hạn chế trên, trước hết tôi xin đưa ra hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho từng công việc tại công ty ( có kèm theo phiếu đánh giá ở phần phụ lục ) như sau

✓ Thứ nhất là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với cả cấp quản lý và toàn bộ nhân viên trong công ty

✓ Thứ hai là, xây dựng tiêu chuẩn chung cho ban giám đốc

✓ Thứ ba là, xây dựng tiêu chuẩn riêng cho giám đốc công ty

✓ Thứ tư là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với phó giám đốc công ty

✓ Thứ năm là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với các trưởng, phó phòng công ty

✓ Thứ sáu là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với trưởng, phó phòng kinh doanh của công ty

✓ Thứ bảy là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với trưởng, phó phòng kỹ thuật của công ty

✓ Thứ tám là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với trưởng, phó phòng tổ chức lao động của công ty

✓ Thứ chín là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với kế toán trưởng công ty

✓ Thứ mười là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với nhân viên công ty

✓ Mười một là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kinh doanh của công ty

✓ Mười hai là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kế toán của công ty

✓ Mười ba là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kỹ

thuật của công ty

***c. Giải pháp hoàn thiện thiết kế hệ thống đánh giá thành tích***

Quý là khoảng thời gian hợp lý để nhân viên có thể hoàn thành mục tiêu tự đặt ra đối với bản thân cũng như không quá lâu đối với công ty cho việc chuẩn bị và tập hợp các tư liệu phục vụ cho quá trình đánh giá.

Tuy nhiên tùy từng mục đích đánh giá khác nhau như trả lương hay khen thưởng mà chu kỳ đánh giá thành tích sẽ khác nhau.

Đối với trường hợp để trả lương cho người lao động tại công ty, các phòng ban tiến hành đánh giá thành tích nhân viên của các phòng ban theo từng tháng một. Để phục vụ cho mục đích khen thưởng các phòng ban đánh giá thành tích nhân viên theo chu kỳ 3 tháng đánh giá 1 lần.

Công ty cần sử dụng nhiều phương pháp hơn để tăng cường tính toàn diện của việc đánh giá thành tích.

***d. Giải pháp hoàn thiện việc tiến hành thực hiện đánh giá thành tích nhân viên***

Lãnh đạo công ty nên tiến hành thảo luận kết quả đánh giá với đối tượng được đánh giá. Nếu không có nhiều thời gian, họ nên tham khảo các nhà quản lý trực tiếp nhân viên, các trưởng phòng ban.

Bước 01 : Căn cứ theo tình hình hoạt động kinh doanh đầu tư công ty và tính chất công việc chuyên môn tại các đơn vị phòng ban trong toàn công ty, định kỳ hằng tháng Công ty sẽ tiến hành việc đánh giá hiệu quả công việc của từng cá nhân tại các đơn vị phòng ban Công ty để làm cơ sở căn cứ tính tiền lương, thưởng cũng như đề bạt, nâng lương theo quy định.

Bước 02 : tiến hành triển khai việc giao công việc cho từng cá nhân tại bộ phận mình quản lý vào ngày 02 hằng tháng, Phòng Tổ chức lao động tổng hợp, bổ sung, điều chỉnh phù hợp và trình Ban TGD Công ty ngày 04 hằng tháng.

Bước 03 : Kết thúc vào ngày cuối cùng của tháng đó, TBP tổ chức họp lại toàn bộ CBCNV mình quản lý để tiến hành công việc đánh giá kết quả toàn bộ các công việc trong tháng. Trong quá trình đánh giá, người đánh giá sẽ trao đổi trực tiếp với người được đánh giá các nội dung được đề cập trong kế hoạch mục tiêu công việc cụ thể. Người

đánh giá tham khảo trước hướng dẫn về cách thức đánh giá và trao đổi để kết quả đánh giá được khách quan và hiệu quả.

Đối với những công việc có nhiều người liên quan thực hiện, người đánh giá sẽ xem xét mức độ yếu tố công việc đó là trách nhiệm chính thuộc về ai, trách nhiệm phối hợp hỗ trợ thuộc về cá nhân nào để làm cơ sở đánh giá.

Trong suốt quá trình đánh giá, người đánh giá có quyền yêu cầu người được đánh giá cung cấp đầy đủ những thông tin, bằng chứng xác thực cho các tiêu chí đánh giá cũng như có quyền phủ quyết các kết quả thiếu khách quan và có sự gian lận, thay đổi nội dung tính chất, số liệu và kiến nghị Phòng tổ chức lao động để xử lý theo quy định.

Bước 04: Sau khi trao đổi và thống nhất ý kiến, người đánh giá và người được đánh giá ký xác nhận các thông tin đã trao đổi thống nhất vào biểu mẫu. Lưu ý người đánh giá bắt buộc phải đưa ra được kế hoạch và mục tiêu công việc dự kiến trong tháng tới cho người được đánh giá để làm cơ sở cho kỳ đánh giá tiếp theo.

Kết quả đánh giá sau khi hoàn tất sẽ được chuyển Phòng tổ chức lao động vào ngày 01 đầu tháng sau để tổng hợp kiểm tra, xem xét và rà soát lại toàn bộ các kết quả đánh giá trước khi trình Ban Giám đốc phê duyệt (chấp nhận kết quả đánh giá bằng dữ liệu file mềm qua email của Trưởng bộ phận để tiết kiệm giấy). Phòng tổ chức lao động có quyền trao đổi với Trưởng bộ phận để chuyển trả lại các kết quả không đúng yêu cầu và không tuân thủ các quy định và có quyền can thiệp trực tiếp vào kết quả đánh giá về các bằng chứng, chứng minh và có thể đề nghị đối chiếu và tham khảo tất cả các cơ sở dữ liệu thông tin tại đơn vị phòng ban toàn công ty.

Trong trường hợp phát hiện các biểu hiện gian dối, bao che và cố ý làm sai quy định, tùy theo mức độ sai phạm mà cá nhân phải chịu trách nhiệm trước Ban Giám đốc Công ty. TBP quản lý và cá nhân vi phạm bị hạ kết quả xếp loại 1 bậc về kết quả đánh giá cuối cùng.

Bước 5 : Ban Giám đốc Công ty sẽ quyết định cuối cùng về kết quả xếp loại của từng cá nhân sau khi có kết quả đánh giá từ Phòng tổ chức lao động. căn cứ trên kết quả cuối cùng đó, phòng tổ chức lao

động phối hợp cùng phòng kế toán công ty để áp dụng vào bảng tính lương hàng tháng công ty theo các cấp bậc.

**Bước 6 :** hàng quý, trên cơ sở các kết quả đánh giá hàng tháng từ các phòng ban, phòng tổ chức lao động sẽ tham mưu và trình Ban Giám đốc Công ty phê duyệt các mức thưởng cho những cá nhân có thành tích nỗ lực xuất sắc được ghi nhận và tuyên dương.

Trong trường hợp xét nâng lương hoặc thưởng đột xuất thì kết quả đánh giá hàng tháng sẽ là một trong những cơ sở tiêu chí để thực hiện đánh giá và xem xét.

Trên cơ sở các kết quả đánh giá hàng tháng, hàng quý, Phòng tổ chức lao động sẽ đề xuất các mức thưởng cụ thể hằng năm theo tỷ lệ hoàn thành tùy theo tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty

***e. Giải pháp hoàn thiện việc xem xét kết quả đánh giá thành tích nhân viên***

Thông tin đầu ra về kết quả đánh giá thành tích nhân viên không chỉ đơn thuần là kết quả thành tích của từng cá nhân mà phải được ghi chép đầy đủ vào bản tổng hợp đánh giá thành tích bao gồm các thông tin về: kết quả thành tích, điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc cũng như nêu rõ thành tích tương lai đã được thỏa thuận trong kỳ trước.

Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích phải đầy đủ các loại biên bản, biểu mẫu: bản đề nghị thành tích của bộ phận, bản tổng hợp đánh giá thành tích, biểu mẫu đánh giá, phiếu đánh giá. Qua đánh giá thực tế cho thấy hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích tại công ty chưa đầy đủ, còn thiếu nhiều biên bản, mẫu phiếu. Ở đây chúng ta hoàn thiện thêm một số mẫu phiếu đánh giá như sau: (kèm theo ở phần phụ lục).

***f. Giải pháp hoàn thiện việc thảo luận kế hoạch hành động tương lai***

Phản hồi mạnh mẽ hơn. Thông qua kết quả đánh giá, những nhân viên sẽ nhận ra hạn chế cần cải thiện cũng như phát hiện ra những điểm mạnh của mình để có thể phát huy.

Trước đây, nếu việc đánh giá nhân viên chỉ căn cứ vào mỗi kết quả cụ thể mà nhân viên đạt được thì bây giờ nên đánh giá một cách

toàn diện hơn. Khi đánh giá nhân viên ở phương diện này thì cũng cần đánh giá họ ở nhiều phương diện khác. Một nhân viên không thể được đánh giá chung là tốt nếu quan hệ giữa anh ta và khách hàng là rất tuyệt vời trong khi quan hệ với các đồng nghiệp lại càng trở nên tồi tệ. Nếu chỉ nhìn một khía cạnh thì không đủ làm nên một bản đánh giá hoàn hảo.

Cần phải tổ chức những buổi huấn luyện để đào tạo và giáo dục cho những người làm công tác đánh giá. Các lớp học này sẽ mời những chuyên gia về nguồn nhân lực tại các trường đại học, các tổ chức nghề nghiệp giảng dạy tại công ty. Nội dung của các khóa học này sẽ xoay quanh các vấn đề về những sai lầm thường xảy ra trong tiến trình đánh giá và cách thức để khắc phục những sai sót ấy...

Thực hiện các buổi khen thưởng với sự trang trọng cao: Hiện nay nhu cầu về lao động chất lượng cao đang rất cấp thiết, việc cạnh tranh về nguồn nhân lực không chỉ giữa các doanh nghiệp trong nước mà còn với cả các doanh nghiệp nước ngoài. Vì thế để có thể giữ chân nhân viên, giúp họ phát huy hết khả năng và sự sáng tạo của mình trong thời gian làm việc, công ty cần xây dựng chính sách khen thưởng hợp lý, thực tiễn và khoa học. Và để làm được việc này không gì tốt hơn là xây dựng cơ chế khen thưởng đúng người, đúng việc, tương ứng với kết quả đánh giá thành tích trong các kỳ đánh giá.

## **KẾT LUẬN**

Trong bối cảnh khủng hoảng của nền kinh tế toàn cầu hiện nay, việc đánh giá năng lực và đề ra một chính sách sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả là một trong những chìa khóa quan trọng dẫn đến việc thành bại của một công ty. Thực trạng cho thấy không phải ở bất kì doanh nghiệp nào cũng tự nhận ra những vấn đề trong cơ cấu nhân sự của mình, thậm chí là những tập đoàn và công ty lớn. Một bảng đánh giá chi tiết, nhìn nhận được sự cấp thiết của vấn đề này cũng như có một cái nhìn khách quan về tình trạng đánh giá nhân sự ở một công ty cụ thể và đề ra những giải pháp sáng tạo, phù hợp hứa hẹn mở ra cánh cổng mới cho công việc đánh giá và đào tạo nguồn nhân lực.



Về tính cấp thiết của đề tài như đã được đề cập, thành công hay thất bại giờ đây không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố cơ bản như là vốn, thị trường, quản lí... cũng không nằm ở những vấn đề mang tính nhỏ lẻ ở một vài bộ phận và có thể giải quyết trong thời gian ngắn mà đó là một quá trình nỗ lực của toàn bộ nhân viên, từ cấp cao nhất cho đến thấp nhất. Việc đánh giá thành tích nhân viên tốt sẽ mở ra một cuộc thi đua trong quá trình lao động, hơn thế sẽ có một sự rạch ròi giữa những người có năng lực và không có năng lực, vẽ ra một sơ đồ phân hóa trong tổng số lao động của công ty, từ đó có thể đưa ra những biện pháp khen thưởng chính xác khích lệ tinh thần thi đua và làm việc sáng tạo trong công ty đồng thời cũng xác định được những thiếu sót ở đội ngũ lao động và cần phải làm gì để thay đổi điều đó, cần phải làm gì để đẩy sự phát triển của công ty, của doanh nghiệp lên một tầm cao mới.

Muốn làm tốt công việc trên, mỗi một cá nhân phải biết tự nhìn nhận về khả năng và thái độ nhận xét đánh giá của mình thì mới mong cả tập thể lớn có thể hoàn thành công việc đánh giá tốt nhất có thể. Tinh thần phê và tự phê, phân biệt rõ ràng công tư. Trong lúc đánh giá chỉ nhìn nhận khả năng, không cho phép xen lẫn bất kì sự thiếu công bằng nào, tuy nhiên tại phần đông các công ty, mặc dù có một số điểm tốt, vẫn còn nhiều những điểm hạn chế và thiếu sót trong công tác đánh giá như chưa rõ ràng, còn mang tính hình thức và cảm tính.

Về mặt lý thuyết, luận văn đưa ra những khái niệm cụ thể, mục tiêu của đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp, từ đó mỗi một cá nhân sẽ hiểu rõ được lộ trình cụ thể để đánh giá, những ưu điểm và nhược điểm của từng phương pháp để linh hoạt sử dụng. Hơn thế, sự mờ nhạt về từng nấc đánh giá cũng sẽ được loại bỏ dựa trên những quy định đánh giá bằng văn bản hay trực tiếp đều được đề cập đến một cách rõ ràng, biểu hiện tốt chắc chắn được đánh giá khen thưởng tốt và ngược lại.

Về tính thực tiễn, từ sự hình dung cụ thể về lộ trình đánh giá sẽ đưa ra những bảng đánh giá chính xác. Mỗi bảng đánh giá chính xác cũng như một bảng điểm, người làm tốt sẽ được tuyên dương, người làm không tốt sẽ phải nhận hình phạt. Điều này tạo nên một niềm đam

mê trong công việc, những người nỗ lực sáng tạo, có trách nhiệm với những nhiệm vụ họ được giao sẽ cảm thấy thích đáng, những gì họ nhận được hoàn toàn xứng đáng với sức lực và thời gian họ bỏ ra; đối với những người còn nhiều thiếu sót sẽ biết được khả năng của bản thân, nỗ lực vươn lên để có một kết quả tốt hơn. Cấp trên hay cấp dưới sẽ có một cách nhìn khách quan với đồng nghiệp, vượt qua môi trường công sở “e ngại nhận xét lẫn nhau”. Khi có một đội ngũ vững vàng chuyên môn và tinh thần thi đua nhau cùng cố gắng, bất kì doanh nghiệp nào cũng sẽ sớm với tay đến thành công

Ngoài những phương pháp mới, cách sắp xếp các đề mục hợp lí, nội dung chính xác và cụ thể, luận văn còn một vài lỗi chính tả, một số nội dung cần logic hóa bằng việc đưa vào bảng hay vẽ sơ đồ.

Nhìn chung, Đề tài **“Đánh giá thành tích tại công ty cổ phần vận tải đa phương thức Vietranstimex”** đã phân tích những mặt tích cực của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của công ty, đồng thời chỉ ra những hạn chế của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên. Trên cơ sở đó hoàn thiện hệ thống 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 và đào tạo hợp lý, tạo động lực cho nhân viên tham gia tích cực vào việc tạo ra giá trị cho công ty.

Để hoàn thiện hệ thống 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.

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp giúp tác giả hoàn thiện hơn trong công tác nghiên cứu của mình.