

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THÁI BÌNH

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU
NAM TÂY NGUYÊN

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. VÕ XUÂN TIẾN

Phản biện 1: TS. NGUYỄN HIỆP

Phản biện 2: TS. TUYẾT HOA NIÊ KĐẮM

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Tây Nguyên vào ngày 02 tháng 03 năm 2014.

** Có thể tìm hiểu luận văn tại:*

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, trong xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới đang diễn ra mạnh mẽ thì nguồn nhân lực đóng một vai trò hết sức quan trọng, quyết định đến sự thắng lợi trong thành công của các doanh nghiệp. Với sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh trước xu hướng hội nhập Quốc tế, đòi hỏi các doanh nghiệp không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh, mà trước hết là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp, tổ chức luôn tìm cách phát triển và sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách có lợi.

Muốn vậy, họ phải tìm cách nâng cao động lực thúc đẩy cho đội ngũ nhân viên. Mà một trong những công cụ hữu hiệu để nâng cao động lực thúc đẩy là đánh giá đúng thành tích của nhân viên.

Nhận thức được điều đó, Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên, thời gian qua đã rất chú ý đến công tác đánh giá thành tích nhân viên. Tuy nhiên, việc đánh giá này vẫn còn nhiều bất cập. Vì vậy, tác giả quyết định chọn đề tài nghiên cứu ***“Đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Xăng dầu Nam Tây Nguyên”*** làm định hướng cho luận văn tốt nghiệp của mình. viết thêm.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận cơ bản về đánh giá thành tích nhân viên trong các tổ chức, đơn vị.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Xăng dầu Nam Tây nguyên.

- Phát hiện những tồn tại, hạn chế của công tác đánh giá thành tích nhân viên qua đó đề xuất các giải pháp để hoàn thiện.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu toàn bộ các vấn đề lý luận thực tiễn liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Xăng dầu Nam Tây Nguyên.

b. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: đề tài nghiên cứu các nội dung của đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Xăng dầu Nam Tây Nguyên.

- Về không gian: đề tài chỉ tập trung nghiên cứu các hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Xăng dầu Nam Tây Nguyên.

- Về thời gian: Các giải pháp được đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp phân tích chuẩn tắc,

- Phương pháp điều tra, khảo sát, chuyên gia,

- Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh,

- Các phương pháp khác.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục... Luận văn được chia làm 3 chương như sau:

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

- Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên

- Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

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

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Một số khái niệm

- *Nhân viên*: Là người làm việc trong một tổ chức, doanh nghiệp bất kể công việc của họ là gì

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

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

- Đánh giá thành tích nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Đánh giá thành tích nhân viên nhằm hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực.

- Đánh giá thành tích nhân viên nhằm phục vụ mục tiêu, chiến lược phát triển doanh nghiệp.

- Đánh giá thành tích nhân viên là cơ sở để các nhà quản trị xem xét, động viên, khen thưởng, kỷ luật,...

1.1.3. Nguyên tắc khi đánh giá thành tích nhân viên

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

1.2. NỘI DUNG CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

- Việc đánh giá thành tích nhân viên có thể phục vụ cho nhiều mục tiêu khác nhau của công tác quản trị nguồn nhân lực như:

- + Giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn
- + Trả lương, thưởng và các đãi ngộ cho nhân viên
- + Xác định nhu cầu đào tạo
- + Là cơ sở để tuyển mộ và tuyển chọn
- + Là cơ sở để chuyển, bổ nhiệm, giáng chức, sa thải.

- Phải xác định mục tiêu đánh giá thành tích vì mục tiêu đánh giá quyết định các nội dung tiếp theo của tiến trình đánh giá, ứng với mỗi mục tiêu khác nhau thì các căn cứ như: tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá, đối tượng đánh giá,... cũng được xác định khác nhau.

1.2.2. Thiết lập tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên là hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu, nhiệm vụ, bản chất của công việc.

a. Căn cứ để xác định tiêu chí đánh giá

Để xác định được tiêu chí đánh giá thành tích, người xây dựng tiêu chí dựa trên cơ sở mục tiêu cá nhân và phân tích công việc.

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

c. Phân loại tiêu chí đánh giá

- Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc: là các tiêu chí

1.2.3. Xác định phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá là cách thức chúng ta đo lường, nhận biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

- Hiện nay có nhiều phương pháp đánh giá, mỗi phương pháp đều có ưu và khuyết điểm khác nhau và thích ứng với một số công

việc. Để lựa chọn phương pháp phù hợp, phải hiểu được đặc điểm, đặc thù và loại công việc.

1.2.4. Đối tượng đánh giá thành tích

- Là người tiến hành đo lường kết quả công việc của nhân viên.

- Phải lựa chọn đối tượng đánh giá vì một công việc có thể xem xét ở nhiều góc độ, quan điểm khác nhau và mỗi góc độ, quan điểm có nhận xét khác nhau.

- Để lựa chọn đối tượng đánh giá phải căn cứ vào đặc điểm công việc, yêu cầu công việc.

- Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên có thể là:

+ Tự đánh giá: bản thân nhân viên tự nhận xét về kết quả thực hiện công việc của mình

+ Đồng nghiệp: Khuyến khích khi nhân viên làm việc theo nhóm, đối tượng này không được sử dụng rộng rãi.

+ Cấp trên trực tiếp: được sử dụng phổ biến

+ Cấp dưới: Thường sử dụng đánh giá cấp trên về hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, giao tiếp

+ Khách hàng: Phổ biến với các doanh nghiệp dịch vụ, nơi có mức độ tham gia của khách hàng cao.

+ Đánh giá 360°: Đánh từ nhiều đối tượng trên.

1.2.5. Thời gian đánh giá

- Thời gian đánh giá thành tích là thời điểm tiến hành đo lường kết quả nhân viên.

- Phải xác định thời gian vì công việc được tiến hành trong một quá trình ứng với mỗi thời điểm kết quả công việc có được là khác nhau. Mặt khác xác định thời gian để giúp chúng ta đo lường được tốt, phản ánh đúng bản chất kết quả làm việc của nhân viên.

- Tùy vào mục tiêu đánh giá của từng doanh nghiệp mà xác định thời điểm đánh giá thích hợp, có thể là cuối năm, sáu tháng, hàng quý, hàng tháng hoặc vào một thời điểm nào đó theo yêu cầu của lãnh đạo.

1.2.6. Kết quả đánh giá

- Là kết quả đạt được, kết quả công hiến của nhân viên so với yêu cầu mà họ cần có

- Kết quả đánh giá nên công bố, phổ biến đến từng nhân viên được biết. Thông qua đó để nhân viên biết được những việc họ làm được để phát huy và những việc còn hạn chế để khắc phục. Đây là một khâu rất quan trọng trong tiến trình đánh giá nhưng đa phần đều bị người lãnh đạo bỏ qua do ý kiến chủ quan của người đánh giá cho rằng tiêu chí đánh giá đã chính xác, rõ ràng

- Kết quả đánh giá nên được các doanh nghiệp sử dụng để kiểm tra lại chất lượng nguồn nhân lực của mình. Việc xem xét kết quả đánh giá sẽ giúp các nhà quản trị biết được những điểm mạnh, điểm yếu của mỗi nhân viên và hơn thế nữa là chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp từ đó sẽ có hoạch sử dụng, đào tạo, tuyển dụng,... phù hợp

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ĐÁNH GIÁ

1.3.1. Môi trường bên ngoài

- Trình độ dân trí: trình độ dân trí tác động đến mặt bằng nhận thức của nhân viên, đòi hỏi công ty phải quan tâm đến đánh giá thành tích tạo sự công bằng.

- Sự phát triển văn hóa xã hội: văn hoá xã hội tác đến nhân cách, lối sống từ đó tác động đến thái độ hành vi của nhân viên.

- Môi trường kinh tế: Tác động đến mong đợi về thu nhập của nhân viên, vì thế công tác đánh giá thành tích phải hướng đến mục tiêu này.

- Các quy định của luật pháp: các doanh nghiệp thực hiện hoạt động trên cơ sở tuân thủ luật pháp như: hệ số lương, thu nhập tối thiểu. Khi đặt mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên phải tuân theo điều này.

- Môi trường kỹ thuật công nghệ: làm cho công tác đánh giá trở nên khoa học, dễ thực hiện.

- Thị trường lao động: Thị trường lao động tạo sự cạnh tranh mạnh, đánh giá thành tích phải hướng đến giữ chân, thu hút người tài.

1.3.2. Môi trường bên trong

- Văn hóa của doanh nghiệp
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp
- Các nguồn lực của doanh nghiệp

1.3.3. Bản thân nhân viên

- Trình độ chuyên môn của nhân viên
- Nhận thức
- Khả năng
- Thái độ, hành vi

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Quản trị nguồn nhân lực là vấn đề hết sức quan trọng trong chiến lược phát triển của các doanh nghiệp, yếu tố con người là một trong số yếu tố quan trọng, là chìa khoá thành công của mọi doanh nghiệp. ĐGTTNV là một phần hết sức quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức

- a. Quá trình thành lập*
- b. Chức năng nhiệm vụ*
- c. Bộ máy tổ chức quản lý*

2.1.2. Đặc điểm nguồn lực của Công ty

- a. Đặc điểm nguồn nhân lực*
- b. Đặc điểm nguồn lực tài chính*
- c. Đặc điểm nguồn lực cơ sở vật chất*

2.1.3. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty thời gian qua

Tình hình kinh doanh của Công ty trong thời gian qua luôn duy trì được sự tăng trưởng ổn định và bền vững, lợi nhuận đạt được khá nhờ sự nhạy bén trong kinh doanh, cùng với những chính sách kinh doanh phù hợp và linh hoạt.

2.2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN

2.2.1. Thực trạng về xác định mục tiêu đánh giá

Thời gian qua, Công ty có xác định mục tiêu đánh giá và mục tiêu đánh giá nhằm phục vụ cho công tác trả lương thưởng, xét nâng lương, ký hợp đồng với nhân viên mới tuyển dụng và đánh giá phân loại cán bộ hàng năm.

- a. Đánh giá thành tích làm cơ sở trả lương, khen thưởng*
- b. Đánh giá thành tích để tăng/ giảm bậc lương*

c. Đánh giá để xem xét ký hợp đồng với nhân viên mới

d. Đánh giá thành tích làm cơ sở cho việc phân loại cán bộ hàng năm

2.2.2. Tiêu chí đánh giá

a. Xác lập các tiêu chí đánh giá

- Tiêu chí đánh giá thành tích phục vụ mục tiêu trả lương:

Công ty quy định mức lương cho nhiều nhóm việc căn cứ trên chức năng nhiệm vụ, yêu cầu công việc của từng nhóm công việc, cơ bản gồm 5 nhóm chính là:

- + Nhóm cán bộ quản lý các phòng nghiệp vụ.
- + Nhóm chuyên viên, cán sự tại văn phòng.
- + Nhóm cửa hàng trưởng.
- + Nhóm công nhân bán xăng dầu.
- + Nhóm công nhân lái xe.

Các tiêu chí này có các căn cứ đánh giá thành tích tóm tắt từ cao xuống thấp như sau:

Mức 3: xếp cho những nhân viên có mức độ hoàn thành công việc xuất sắc, có thời gian công tác hoặc thời gian được bổ nhiệm trên 3 năm, các kiến thức, kỹ năng cao.

Mức 2: Xếp cho những nhân viên hoàn thành tốt công việc có trách nhiệm, các kiến thức, kỹ năng bảo đảm

Mức 3: Xếp cho những nhân viên hoàn thành công việc ở mức trung bình, hoặc không hoàn thành, các kiến thức, kỹ năng còn nhiều hạn chế.

Chi tiết các tiêu chí đánh giá được thể hiện tại phụ lục 2 của cuốn toàn văn.

- Tiêu chí đánh giá thành tích phục vụ cho mục tiêu khen thưởng:

+ Khen thưởng theo xếp loại A,B, C: Các tiêu chí này có các căn cứ đánh giá thành tích tóm tắt từ cao xuống thấp như sau

Loại A: Chuyên môn nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu, hoàn thành công việc hoặc chưa hoàn thành nhưng không ảnh hưởng; chấp hành tốt quy định công ty, pháp luật; tham gia phong trào; có số ngày nghỉ tối đa 10 ngày/6.

Loại B: Hoàn thành công việc, còn một số hạn chế; chấp hành quy định công ty, pháp luật; có số ngày nghỉ tối đa 15 ngày/6...

Loại C: Hoàn thành công việc thấp, còn một số hạn chế; chấp hành quy định công ty thấp; có số ngày nghỉ tối đa 20 ngày/6...

+ Khen thưởng đột xuất và các danh hiệu:

Tương tự như các tiêu chí xếp loại thành tích A, B, C, nhưng các mức độ hoàn thành cao hơn là: hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có giá trị đóng góp cải tiến công việc sau này, hoặc đem lại giá trị cao cho Công ty.

b. Sự phù hợp của các tiêu chí đánh giá

- Đối với từng nhân viên thì cấp quản trị các trực tiếp quy định các đầu công việc cho mỗi cá nhân thông qua bản phân công nhiệm vụ của đơn vị. Các quy định này tiêu chí chỉ mang tính chung chung nên không bảo đảm nguyên tắc rõ ràng, cụ thể, lượng hoá. ...khó đo lường kết quả hoàn thành.

- Chưa tiến hành phân nhóm công việc của nhân viên nên các tiêu chí đánh giá chưa sát với yêu cầu nhiệm vụ của nhân viên dẫn đến kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng về kết quả đạt được của nhân viên.

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Với những mục tiêu khác nhau, Công ty sử dụng các phương pháp đánh giá khác nhau, cụ thể:

a. Phương pháp đánh giá bình bầu tại đơn vị:

Thực hiện các mục tiêu:

- Đánh giá cán bộ quản lý vào cuối năm
- Bầu chọn xếp loại lao động A,B,C vào cuối năm

Tóm tắt chung cách thức thực hiện như sau:

Đến kỳ đánh giá, các đơn vị tiến hành bình bầu thành tích của các nhân viên trong đơn vị mình thông qua kết quả thực hiện trong kỳ, sau đó lập báo cáo gửi về hội đồng lương, thi đua khen thưởng Công ty. Hội đồng lương, thi đua khen thưởng Công ty lại tiến hành họp và bình xét, sau đó sẽ cho kết quả xếp loại cuối cùng về nhân viên.

Hạn chế của phương pháp là người đánh giá hay vi phạm các lỗi đánh giá giá như

b. Phương pháp bảng điểm đánh giá

Công ty sử dụng phương pháp bảng điểm đánh giá để đánh giá các danh hiệu thi đua cá nhân vào cuối năm như: chuyên viên, cán sự nghiệp vụ giỏi, cửa hàng trưởng giỏi, nhân viên bán hàng giỏi, lái xe giỏi. Điều này là hết sức hợp lý, tuy nhiên các tiêu chí đánh giá cần phải có các thông số đo lường được mức độ hoàn thành công việc thì giúp cho đối tượng đánh giá dễ thực hiện, kết quả khách quan hơn.

c. Phương pháp ghi chép các vụ việc quan trọng

Đây là phương pháp phổ biến mà hiện nay Công ty đang áp dụng, các cấp lãnh đạo thường lưu giữ lại những thành tích vượt trội của nhân viên hoặc những sai lầm quan trọng thông qua các biên bản cuộc họp đơn vị để đánh giá thành tích nhân viên khi đến kỳ đánh giá.

Tuy nhiên, chưa có một hướng dẫn về tiêu chí, biểu mẫu, thời điểm,... cụ thể về cách thức ghi chép và quy định thế nào là hoàn thành vượt trội và thế nào là sai lầm nghiêm trọng.

2.2.4. Đối tượng đánh giá

Qua kết quả khảo sát ý kiến của CBCNV Công ty Có đến 66,67% cho rằng chủ yếu là cấp trên đánh giá quyết định thành tích của nhân viên ở mọi cấp độ từ các cửa hàng xăng dầu, đội xe, các phòng nghiệp vụ, đến quy mô toàn Công ty:

+ Đối với nhân viên các cửa hàng, đội xe, kho xăng dầu: do cửa hàng trưởng, đội trưởng và trưởng kho đánh giá thành tích.

+ Đối với nhân viên các phòng và phó phòng: do trưởng phòng đánh giá thành tích.

+ Đối với các cửa hàng trưởng, đội trưởng, trưởng phòng và phó giám đốc do Giám đốc Công ty đánh giá thành tích.

+ Đối với Giám đốc do Tập đoàn Petrolimex đánh giá thành tích.

Đối tượng đánh giá thành tích hiện nay tại Công ty chủ yếu là cấp trên trực tiếp đánh giá phần nào đó phù hợp với đặc điểm tổ chức và tính chất công việc của các đơn vị. Do các đơn vị, nhất là các cửa hàng xăng dầu phân tán trên diện rộng (hai tỉnh Đắk Lắk và Đắk Nông) nên hơn ai hết, lãnh đạo trưởng các đơn vị là người sâu sát, nắm rõ về thành tích công việc mà nhân viên đơn vị mình đạt được.

Tuy nhiên, tồn tại là:

- Do thiếu các đối tượng tham gia vào quá trình đánh giá thành tích nên kết quả đánh giá chưa phản ánh nhiều chiều về thành tích mà nhân viên đạt được. Phụ thuộc quá nhiều vào ý kiến đánh giá của cấp trên trực tiếp nên dễ rơi vào tình trạng yêu/ghét.

2.2.5. Thực trạng về thời gian đánh giá

- Hiện nay, Công ty đang tiến hành đánh giá thành tích theo định kỳ vào:

+ Vào cuối năm: để xem xét trả lương, xét thành tích thưởng A, B, C cả năm, đánh giá nhận xét cán bộ, công nhận các danh hiệu thi đua.

+ Kết thúc 6 tháng: để xét thành tích thưởng A, B, C cả năm, xem

xét các thành tích khen thưởng đột xuất.

+ Vào cuối quý: để xem xét các thành tích khen thưởng đột xuất.

+ Đánh giá khi nhân viên kết thúc thời hạn thử việc để xem xét ký hợp đồng tuyển dụng.

- Xét tới đặc thù hoạt động của Công ty, thì thời gian đánh giá như trên là tương đối phù hợp, nhất là việc đánh giá thành tích hàng quý nhằm mục đích khen thưởng là thường xuyên, tạo được động lực làm việc cho nhân viên thi đua lao động tốt.

Tuy nhiên, việc đánh giá phục vụ mục tiêu trả lương được thực hiện vào cuối năm, thì thời gian giữa 2 lần đánh giá là khá dài nên làm cho việc đánh giá thành tích không chính xác, không phản ánh đầy đủ quá trình công tác của nhân viên trong suốt một năm, từ đó chưa tạo được động lực tức thời.

2.2.6. Thực trạng về kết quả đánh giá

Kết quả đánh giá thành tích chưa được các cấp lãnh đạo xem trọng được thể hiện thông qua các vấn đề sau:

- Nhân viên chưa được thông báo thường xuyên về kết quả đánh giá. Điều này dẫn đến hậu quả là nhiều nhân viên không bằng lòng với kết quả đánh giá, thậm chí có trường hợp nhân viên bất mãn vì họ cho rằng kết quả đánh giá thành tích là chưa thoả đáng.

- Các cấp quản lý không tiến hành trao đổi với nhân viên về kết quả về công việc mà bản thân họ thực hiện để phân tích, tìm hiểu nguyên nhân chưa hoàn thành công việc để cải thiện. Kết quả là những nhân viên không hoàn thành công việc bị giảm lương, cắt thưởng hoặc có thể bị luân chuyển do lãnh đạo cho rằng nhân viên không có năng lực hoặc không có động lực làm việc

- Kết quả đánh giá chủ yếu phục vụ mục tiêu ra các quyết định hành chính. Công ty cần sử dụng kết quả đánh giá thành tích

nhân viên phục vụ công tác phát triển bản thân nhân viên và các yếu tố khác trong phát triển tổng thể nguồn nhân lực của Công ty như công tác đào tạo, quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển, sa thải, thay thế, phát triển nhân viên

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN

2.3.1. Thành công và hạn chế

a. Thành công

- Công ty đã quan tâm và coi trọng công tác này và thể hiện thông qua các quy định quản lý. Hàng năm đều xem xét sửa đổi, bổ sung.

- Công ty đã cố gắng xác định được một số mục tiêu của Công tác đánh thành tích nhân viên. Các mục tiêu phục vụ cho việc trả lương, khen thưởng, ký kết hợp đồng được xác định thường xuyên .

- Xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên tương đối đa dạng.

- Đã có nỗ lực để áp dụng một số phương pháp đánh giá.

- Thời gian đánh giá xem xét các danh hiệu thi đua nhằm khen thưởng hàng quý là phù hợp, tạo được động lực thúc đẩy để nhân viên làm việc tốt hơn.

- Kết quả đánh giá phục vụ tốt cho các quyết định hành chính.

b. Hạn chế

- Mục tiêu đánh giá: Xác định chưa đầy đủ, mới chỉ dừng lại ở mục tiêu quyết định hành chính. Chưa quan tâm đến các chức năng quan trọng khác của quản trị nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển nhân viên.

- Tiêu chí đánh giá: Chưa giúp nhận diện rõ các yêu cầu mà mục tiêu đánh giá xác định.

- Phương pháp đánh giá: Còn áp dụng chung cho nhiều loại công việc. Phương pháp bình bầu tại đơn vị không thể hiện được tính công bằng, các cấp lãnh đạo hay mắc các lỗi trong đánh giá.

- Đối tượng đánh giá: vẫn còn bó hẹp, chủ yếu do cấp trên trực tiếp đánh giá, nên kết quả đánh giá thường phiến diện.

- Thời gian đánh giá: việc đánh giá chỉ trả lương thực hiện hàng năm dẫn đến thời gian giữa hai lần đánh giá quá dài không phản ánh đầy đủ quá trình công tác của nhân viên trong suốt một năm.

- Kết quả đánh giá: việc phản hồi thông tin sau đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá chưa được thực hiện triệt để nên làm giảm đi vai trò, ý nghĩa, mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên.

- Chưa xây dựng được tiến trình đánh giá.

2.3.3. Nguyên nhân của các hạn chế

a. Nguyên nhân khách quan

- Đánh giá thành tích nhân viên là một công việc khó khăn.

- Các cấp lãnh đạo Công ty chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên.

- Chưa tiến hành phân tích công việc nên tiêu chí đánh giá phiến diện

- Đối tượng đánh giá chưa được đào tạo bài bản

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY XĂNG DẦU NAM TÂY NGUYÊN

3.1. NHỮNG CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới

- Chiến lược kinh doanh: Lấy kinh doanh xăng dầu là trục chính; mở rộng và nâng cao chất lượng kênh phân phối; nâng cao năng lực cạnh tranh; xây dựng giá trị thương hiệu; hiệu quả về tài chính.

- Chiến lược phát triển nguồn nhân lực: Xây dựng đội ngũ nhân viên có chất lượng; coi trọng công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực; thu hút và giữ chân người tài; tạo môi trường bình đẳng, công bằng, nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động.

3.1.2. Xu hướng đánh giá thành tích nhân viên hiện nay

Đánh giá thành tích nhân viên hiện nay không phải tổng kết những gì nhân viên đạt được trong một thời kỳ nào đó mà phải là một quá trình quản trị hiệu quả làm việc, đồng hành cùng nhân viên từ khâu thiết lập mục tiêu, thực hiện công việc, cải thiện thành tích và năng lực thực hiện.

3.1.3. Một số quan điểm có tính nguyên tắc

- Đánh giá nhân viên phải đánh giá ở nhiều khía cạnh.
- Đánh giá thành tích nhân viên phải nhằm hướng nhân viên phục vụ mục tiêu phát triển của Công ty.
- Đánh giá thành tích nhân viên phải bảo đảm công bằng.
- Đánh giá thành tích nhân viên nhằm tạo động lực làm việc và tăng cường sự đoàn kết.
- Đánh giá nhân viên phải dựa vào cả quá trình làm việc của

nhân viên chứ không nên chỉ dựa vào những lần thực hiện công việc gần nhất.

- Kinh phí dành cho đánh giá phải phù hợp, không được quá lớn so với hiệu quả mang lại.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ

3.2.1. Hoàn thiện mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Công ty chủ yếu tập trung giải quyết các mục tiêu hành chính như: trả lương, khen thưởng, ký hợp đồng,.. là chưa đủ trong xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại. Tác giả mạnh dạn đề xuất hoàn thiện và bổ sung các mục tiêu như sau:

a. Đánh giá thành tích nhằm tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên

Thường xuyên rà soát hồ sơ thành tích nhân viên để nhận ra khả năng đáp ứng tiêu chuẩn công việc của đội ngũ nhân viên, từ đó có chính sách hoạch định nguồn nhân lực

b. Đánh giá thành tích nhằm xác định nhu cầu đào tạo

Hầu hết CBCNV Công ty, đã qua đào tạo về trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Tuy nhiên, trong chiến lược phát triển của Công ty, vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo là hết sức cần thiết. Tác giả đề xuất Công ty xác lập mục tiêu cho công tác đào tạo dựa theo đặc điểm của các nhóm nhân viên như sau:

- Đối với nhóm nhân viên là công nhân bán xăng dầu: hướng đến đào tạo để nâng cao các kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp với khách hàng, tin học

- Đối với nhóm nhân viên là trưởng các cửa hàng xăng dầu: hướng đến đào tạo để nâng cao khả năng quản lý, điều hành.

- Đối với nhóm NV là chuyên viên, cán sự tại văn phòng: hướng đến đào tạo để nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn

nghịệp vụ.

- Đối với nhóm nhân viên là quản lý các phòng nghiệp vụ: hướng dẫn đào tạo để nâng cao khả năng lãnh đạo và tổ chức thực hiện công việc, nâng cao trình kiến thức.

c. Đánh giá thành tích giúp toàn thể nhân viên làm việc tốt hơn

Trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc ở từng thời điểm, các cấp lãnh đạo Công ty có thể định hướng cho nhân viên cách thức làm việc để đạt hiệu suất và thành tích cao hơn trong thời gian tới

d. Đánh giá thành tích để luân chuyển, giáng chức, sa thải, đề bạt và thăng tiến

Hàng năm cần có chính sách quy hoạch cán bộ nhằm giúp cho nhân viên nhận thấy rằng sự phấn đấu sẽ được nhìn nhận và có khả năng thăng tiến khi Công ty cần bổ sung các vị trí và có các chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

3.2.2. Lựa chọn tiêu chí đánh giá

a. Căn cứ để xây dựng tiêu chí đánh giá

- Các tiêu chí đánh giá được thiết lập trên căn cứ phân tích công việc để tiêu chuẩn hóa các chức danh công việc. Để làm việc này, tác giả đề xuất công ty thành lập tổ chuyên trách để tiến hành phân tích công việc, thiết lập bản mô tả công việc. Lưu ý, bản mô tả công việc phải thường xuyên được cập nhật.

- Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập trên cơ sở mục tiêu thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên.

b. Yêu cầu khi xây dựng tiêu chí đánh giá tại Công ty

- Căn cứ trên bản mô tả công việc

- Phân nhóm công việc dựa trên đặc điểm, tích chất, yêu cầu của công việc.

c. Các loại tiêu chí đánh giá

- *Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc*: Do tính chất công việc tại công ty, tác giả đề xuất chia thành các nhóm công việc sau để xác lập các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc.

- Nhóm công việc của nhân viên kinh doanh

Ví dụ về các tiêu chí:

+ Tỷ lệ sản lượng hàng hoá bán trong kỳ so với kế hoạch (%)

+ Tăng/giảm thị phần kinh doanh trong kỳ (%)

+ Số lượng khách hàng/hợp đồng ký mới trong kỳ

...

- Nhóm công việc của các cửa hàng bán xăng dầu

Ví dụ về các tiêu chí:

+ Tỷ lệ sản lượng hàng hoá bán trong kỳ so với kế hoạch (%)

+ Tỷ lệ thiếu hụt, mất phẩm chất của hàng hoá (%)

+ Nộp tiền bán hàng đầy đủ, kịp thời về Công ty (không bị chậm quá ...lần)

...

- Nhóm công việc của đội xe vận tải

+ Tỷ lệ khối lượng vận chuyển xăng dầu so với kế hoạch (%)

+ Tỷ lệ tiết kiệm nhiên liệu, sẫm lốp, bình điện so quy định (%)

+ Tỷ lệ tiết kiệm nhiên liệu, sẫm lốp, bình điện so quy định (%)

...

- Nhóm công việc của các đơn vị hỗ trợ

Ứng với mỗi nhóm công việc tác giả đề xuất xác định các tiêu chí đánh giá cụ thể

3.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá

- Lựa chọn phương pháp quản trị mục tiêu (MBO) kết hợp với phương pháp phân tích định lượng để đánh giá kết quả thực hiện công

việc của các nhóm: cán bộ quản lý các phòng nghiệp vụ, các cửa hàng trưởng và chuyên viên, cán sự. Với phương pháp này việc gắn các trọng số và chấm điểm cho các tiêu chí đánh giá sẽ giúp lượng hoá được mức độ hoàn thành mà nhân viên thực hiện. Mặt, khác công việc của nhóm nhân viên là cán bộ quản lý và chuyên viên nghiệp vụ tại văn phòng thường mang tính định tính cao, việc kết hợp thực hiện hai phương pháp là phù hợp.

- Lựa chọn phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, kết hợp với phương pháp so sánh cặp để đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhóm công nhân bán xăng dầu, công nhân lái xe: đây là hai phương pháp rất dễ áp dụng, phù hợp với khả năng của đối tượng đánh giá là các cửa hàng trưởng và đặc điểm công việc tại cửa hàng xăng dầu.

- Lựa chọn phương pháp bảng điểm để đánh giá về thái độ, hành vi nhân viên trong thực hiện công việc. Áp dụng cho mọi nhân viên.

Thực hiện phương pháp này, các tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi của nhân viên phải được phân chia thành các mức độ chấp hành tương ứng với mức điểm (thang điểm 5) và được thiết lập trước bằng văn bản.

Ví dụ:

Số ngày công làm việc đạt 22 ngày/tháng đạt: 5 điểm, cứ nghỉ 1 ngày trừ 1 điểm cho đến hết. Chi tiết theo phụ lục 6 tại cuốn toàn văn

- Lựa chọn phương pháp bảng điểm để đánh giá tiêu chí quản trị điều hành nội bộ. Áp dụng cho các cấp quản lý.

Tương tự như đánh giá thái độ, hành vi của nhân viên các tiêu chí đánh giá về quản trị điều hành nội bộ của nhân viên (các cấp quản

lý) phải được phân chia thành các mức độ chấp hành tương ứng với mức điểm (thang điểm 5) và được thiết lập trước bằng văn bản.

Ví dụ:

Số lần để đơn vị vi phạm quy định quản lý: 0 lần được 5 điểm
1 được 3 điểm, 2 lần được 1 điểm.

Các biểu mẫu phải được thiết lập trước. Chi tiết theo phụ lục 7 tại cuốn toàn văn

- Lựa chọn phương pháp quan sát hình vi để đánh giá tiêu chí phát triển nghề nghiệp và các sáng kiến cải tiến trong công việc. Áp dụng cho mọi nhân viên.

Thực hiện phương pháp này, các nhóm tiêu chí đánh giá về sáng kiến cải tiến trong công việc được đánh giá thành các mức đạt rất tốt, đạt tốt, đạt, không đạt nhưng không gây hại, không đạt và gây hại. Tương chấp điểm theo thang từ 5 đến 1. Chi tiết theo phụ lục 8 tại cuốn toàn văn

3.2.4. Xác định đối tượng đánh giá thành tích

Để đa dạng hơn đối tượng đánh giá, tác giả đề xuất sử dụng mô hình đánh giá 360 độ, đây là mô hình hiện đại đang được phổ biến tại hầu hết các tập đoàn lớn trên thế giới. Với phương pháp này, số người tham gia đánh giá sẽ nhiều người hơn, gồm 4 đối tượng đánh giá chính là:

- Cấp trên trực tiếp
- Cấp dưới
- Đồng nghiệp
- Tự bản thân nhân viên

Mỗi nhân viên được đánh giá sẽ có một bảng đánh giá riêng và được giao cho các đối tượng đánh giá, sau đó hợp đrr đưa ra kết quả.

- Khi tiến hành đánh giá thành tích công việc của một chức

danh nào đó nên sử dụng hơn 2 đối tượng đánh giá có tính chất công việc tương tự, như vậy sẽ sát thực hơn trong quá trình đánh giá.

3.2.5. Xác định thời gian đánh giá

- Duy trì thời gian đánh giá theo quý phục vụ mục tiêu thi đua, khen thưởng như hiện nay, điều này sẽ tạo khích lệ kịp thời để người lao động làm việc tốt hơn.

- Duy trì thời gian đánh giá theo năm với các mục tiêu đánh giá cán bộ, bổ nhiệm, thuyên chuyển để bớt tốn kém.

- Duy trì thời gian đánh giá theo định kỳ 6 tháng để thực hiện mục tiêu xếp loại lao động để khen thưởng thành tích.

- Đề nghị, bổ sung thời gian đánh giá hàng năm để xem xét mục tiêu tuyển mộ, tuyển chọn, quy hoạch, bổ nhiệm,...

- Đề xuất đánh giá xếp mức lương kinh doanh định kỳ 6 tháng, nhằm đánh giá đúng hơn quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

3.2.6. Sử dụng kết quả đánh giá

- Đề xuất, Công ty nên 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 tuyên bố kết quả đánh giá thành tích vào mỗi quý.

- Kết quả đánh giá nên được sử dụng là kênh chính yếu trong quá trình xem xét tuyển dụng, tuyển chọn, quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển nhân viên.

3.2.7. Các giải pháp hỗ trợ

a. Xác định trách nhiệm của các bộ phận

- Hội đồng đánh giá

- Bộ phận nhân sự
- Cấp trên trực tiếp
- Nhân viên.

b. Thực hiện các chương trình đào tạo về ĐGTTNV

- Giáo dục để nâng cao nhận thức về vai trò và tầm quan trọng của công tác ĐGTTNV trong CBCNV Công ty.

- Đào tạo kỹ năng đánh giá thành tích cho đối tượng đánh giá.

Có 2 hình thức để đào tạo người đánh giá: cung cấp các văn bản hướng dẫn và tổ chức các lớp đào tạo. Nội dung đào tạo gồm:

- + Lỗi của người đánh giá
- + Chuẩn bị đánh giá
- + Kỹ năng phỏng vấn đánh giá
- + Kỹ năng giải quyết vấn đề
- + Phương pháp đánh giá và sử dụng biểu mẫu đánh giá

c. Áp dụng công nghệ thông tin trong đánh giá thành tích

Việc áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động đánh giá thành tích nhân viên sẽ làm giảm thời gian, chi phí, cũng như các hao tổn khác trong quá trình đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty. Hiện nay, Công ty đã ứng dụng công nghệ thông tin, kết nối mạng internet tại tất cả các đơn vị trực thuộc, nên việc áp dụng công nghệ thông tin sẽ thuận lợi. Công ty có thể thuê các đơn vị tư vấn thiết lập phần mềm riêng biệt phục vụ quá trình đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích thực tiễn công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên, tác giả nhận thấy Công ty đã quan tâm đến công tác đánh giá thành tích nhân viên, phần nào đó đã mang lại hiệu quả và duy trì được hoạt động của Công ty. Tuy nhiên, công tác đánh giá thành tích vẫn còn những tồn tại, làm hạn chế tính hiệu quả trong việc sử dụng nguồn nhân lực.

Với chiến lược phát triển Công ty trong thời gian tới. Nhằm xây dựng được một đội ngũ nhân viên có chất lượng trong thời gian tới, các cấp Lãnh đạo công ty nên quan tâm hơn nữa đến công tác đánh giá thành tích nhân viên. Vì, chỉ có thông qua đánh giá thành tích nhân viên mới thấy rõ được những khiếm khuyết, điểm mạnh, điểm yếu, của cả hệ thống nhân lực, cũng như hiểu rõ về từng nhân viên, từ đó có thể phát huy những điểm mạnh, hạn chế, khắc phục những điểm yếu, giúp hoàn thiện hệ thống nhân lực trong Công ty.

Trong quá trình hướng tới sự hoàn thiện, tác giả đã nghiên cứu phát huy những giải pháp hiện có và đưa ra những giải pháp mới nhằm phát huy cao nhất hiệu quả của công tác đánh giá thành tích nhân viên.