

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

VÕ TRUNG MẠNH

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI
TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI –
CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh
Mã số: 60.34.05

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. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 1: PGS. TS. Lê Văn Huy

Phản biện 2: PGS. TS. Đỗ Văn Viện

.

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 01 tháng 03 năm 2013

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

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Trong đó, Con người đóng vai trò quan trọng nhất trong tất cả các hoạt động của tổ chức. Là yếu tố quyết định cho sự thành công của các tổ chức và là một trong các hình thức cơ bản để tạo ra năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên vấn đề đặt ra là: Làm sao để phát huy hiệu quả nguồn lực này? Một trong những câu trả lời quan trọng cần phải được giải đáp là đánh giá thành tích nhân viên của mình như thế nào để giúp cho họ trở thành nguồn lực cơ bản, điều này cực kỳ khó khăn, phức tạp

Đối với Chi nhánh Viettel Kon Tum, mặc dù mới thành lập năm 2004, với tầm nhìn chiến lược và cách làm độc đáo của Viettel, Chi nhánh đã nhanh chóng phát triển để trở thành đơn vị chiếm thị phần lớn trên địa bàn. Trong công tác đánh giá thành tích, tuy đơn vị đã cố gắng xây dựng được các tiêu chí để đánh giá thành tích nhân viên, phục vụ đắc lực cho công tác quản trị nguồn nhân lực của Chi nhánh, song công tác đánh giá thành tích vẫn còn nhiều nhược điểm, chắp vá. Nguyên nhân cơ bản của tồn tại trên là do chưa xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên, đặc biệt là đối với đội ngũ công nhân làm việc trực tiếp. Từ việc đánh giá thành tích nhân viên không chính xác, đã ảnh hưởng hàng loạt vấn đề liên quan đến quản trị nguồn nhân lực mà Chi nhánh tổng kết và Tập đoàn đã xác định trong năm 2010 đó là cơ chế lương, khoán, đánh giá, sắp xếp con người còn nhiều bất cập... Với các lý do trên, tôi đã chọn đề tài luận văn tốt

nghiệp của mình là: “**Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Tập đoàn Viễn thông quân đội - Chi nhánh Viettel Kon Tum**” dưới đây gọi tắt là Chi nhánh Viettel Kon Tum.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Mục tiêu của đề tài là làm rõ một số khái niệm về đánh giá thành tích nhân viên; tiêu chuẩn; nội dung; tiến trình; các qui tắc xây dựng hệ thống đánh giá công bằng và các phương pháp đánh giá thực hiện công việc.

Phân tích thực trạng về tình hình công tác đánh giá thành tích nhân viên Chi nhánh Viettel Kon Tum.

Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Chi nhánh Viettel Kon Tum trong thời gian đến.

3. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- Đối tượng: Đội ngũ nhân viên tại Chi nhánh Viettel Kon Tum.
- Phạm vi nghiên cứu: Đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh Viettel Kon Tum trong 3 năm 2008 -2010.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Đề tài tài sử dụng phương pháp: Phương pháp thống kê tổng hợp để tổng hợp số liệu, dữ liệu; Phương pháp chuyên gia và phân tích số học, so sánh, phương pháp điều tra bằng bảng câu hỏi nhằm đánh giá thực trạng và dự báo đơn giản để giải quyết vấn đề.

5. BỐ CỤC ĐỀ TÀI

Ngoài phần mở đầu, nội dung nghiên cứu của đề tài sẽ được trình bày thành ba chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh Viettel Kon Tum

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh Viettel Kon Tum

6. TỔNG QUAN TÀI LIỆU NGHIÊN CỨU

Vấn đề đánh giá thành tích nhân viên là mảng đề tài được sự quan tâm của rất nhiều giới nghiên cứu. Có rất nhiều đề tài và các tác phẩm, các bài báo, tạp chí tập trung nghiên cứu vấn đề này, để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài, tôi đã chọn, tham khảo các tài liệu :

6.1. Các tài liệu nghiên cứu:

Giáo trình “Quản trị nguồn Nhân lực” của các tác giả: Nguyễn Quốc Tuấn, Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hoà, Nguyễn Thị Loan, Nguyễn Thị Bích Thu, Nguyễn Phúc Nguyên, do Nhà Xuất bản Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh xuất bản năm 2006; Giáo trình “Quản trị nhân lực” - Bộ môn Quản trị nhân lực, Khoa Kinh tế lao động và dân số, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, do Nhà xuất bản lao động - Xã hội Hà Nội xuất bản năm 2005, của các tác giả: PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân & Ths. Nguyễn Văn Điềm; Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS. TS. Trần Thị Kim Dung, do Nhà Xuất bản Thống kê xuất bản năm 2009; tài liệu “Quản trị nguồn nhân lực” của TS. Nguyễn Thanh Hội, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh; tài liệu Quản trị chiến lược, Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải (2007), Nhà Xuất Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.

6.2. Tóm tắt những vấn đề cần nghiên cứu:

Về cơ bản, các tài liệu này đã nêu bật tầm quan trọng chiến lược của đánh giá thành tích như công cụ điều chỉnh hành vi phù hợp với văn hóa và chiến lược của tổ chức, các tiêu chuẩn cho một hệ thống đánh giá tốt, tiến trình đánh giá, quản trị thành tích và nâng cao hiệu quả công tác đánh giá. Các tác giả đã đưa ra khái niệm:

“Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn... Hầu hết các nghiên cứu về đánh giá thành tích đều cố gắng trả lời các câu hỏi: đánh giá cái gì, đánh giá như thế nào, ai đánh giá, đánh giá khi nào, mức độ thường xuyên mà đánh giá cần thực hiện và mục tiêu nào mà thông tin đánh giá thành tích được sử dụng”.

PGS. TS. Trần Thị Kim Dung đưa ra một cái nhìn tổng hợp về những vấn đề đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, về mục đích của đánh giá thành tích, mô tả nội dung, trình tự thực hiện quy trình đánh giá thành tích; các phương pháp, nội dung chính trong đánh giá thành tích; biết cách nâng cao chất lượng kết quả đánh giá thành tích và cách thực hiện đánh giá các phòng, ban, bộ phận.

TS. Nguyễn Thanh Hội, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh cho rằng: “Đánh giá thành tích là tiến trình xác định, đo lường, đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức bằng cách so sánh tiêu chuẩn đặt ra, sau đó truyền thông đến nhân viên kết quả đánh giá”. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng cho các mục đích: Giúp nhân viên so sánh thành quả của mình với tiêu chuẩn doanh nghiệp đề ra và với các nhân viên khác, từ đó chỉnh sửa, duy trì, phát triển năng lực của mình; cung cấp thông tin để xây dựng chiến lược đào tạo, huấn luyện, nâng lương, khen thưởng, thuyên chuyển, bố trí công tác.

Cho đến thời điểm hiện nay, chưa có công trình nào tập trung nghiên cứu chuyên sâu một cách có hệ thống về mặt lý luận và thực tiễn về “*Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh Viettel Kon Tum*”.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1. KHÁI NIỆM ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó. Thông tin phản hồi từ đánh giá nhân viên sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn, mục tiêu mà tổ chức đề ra.

1.2. TẦM QUAN TRỌNG CÔNG TÁC CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

1.2.1 Đối với tổ chức

1.2.2 Đối với cá nhân nhân viên

1.3. NỘI DUNG TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ

1.3.1. Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên

a. Nhằm đánh giá kết quả thực hiện công việc

b. Đánh giá thành tích nhằm phát triển nhân viên

c. Xác định phát triển nghề nghiệp:

d. Đánh giá thành tích làm cơ sở ra các quyết định hành chính

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

a. Căn cứ để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

b. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá

c. Nội dung tiêu chuẩn đánh giá

- *Đánh giá dựa trên các tố chất đặc điểm:*

- *Các hành vi:*

- *Kết quả thực hiện công việc: .*

- Năng lực:

1.3.3. Đối tượng và phương pháp đánh giá

a. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Bảng 1.2 Các đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Đối tượng	Ưu điểm	Nhược điểm
Tự đánh giá: là Nhân viên tự đánh giá thành tích của mình.	Nhân viên sẽ tham gia vào tiến trình đánh giá. Nhân viên tự nhìn nhận được ưu điểm, hạn chế của họ để tiếp tục sửa chữa.	Thường bị lỗi bao dung, đề cao mình. Không ai muốn để mọi người thấy nhược điểm của mình.
Cấp trên trực tiếp đánh giá: Cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích cấp dưới	Đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc của cấp dưới nếu bám vào mục tiêu, tiêu chí đã thống nhất.	Có thể đánh giá sai lệch. Dễ bị cảm xúc và kỳ vọng chủ quan của người đánh giá; dễ nhầm lẫn đánh giá phẩm chất và đánh giá công việc.
Đồng nghiệp đánh giá: Các nhân viên cùng cấp thực hiện đánh giá thành tích	Cách này có hiệu quả nhất khi tính chất công việc tương đồng, các nhân viên có thể nắm bắt công việc của nhau.	Dễ bị lỗi bao dung.
Cấp dưới đánh giá: nhân viên cấp dưới đánh giá công việc của nhân viên cấp trên.	Kết quả rất đáng tin cậy	Dễ có khuynh hướng xuê xoa, bình dân hoá và dễ dãi với cấp dưới để làm vừa lòng họ và ngược lại cấp dưới sợ cấp trên.
Khách hàng đánh giá:	Cung cấp thông tin về nhân viên cho nhà quản lý	Khó thu thập và tốn thời gian.

Đánh giá 360⁰ : Đánh giá thành tích từ cấp dưới, đồng nghiệp, người giám sát và chính nhân viên	Xem xét thành tích của nhân viên ở nhiều khía cạnh.	Thực hiện cùng lúc nhiều hình thức thu thập thông tin nên tốn nhiều kinh phí.
---	---	---

b. Phương pháp đánh giá thành tích công việc

- **Đánh giá khách quan.** Là đánh giá thành tích dưới góc độ các con số: *Đánh giá số lượng sản xuất; Doanh số bán ra; Dữ liệu cá nhân; Trắc nghiệm thành tích; Đánh giá đơn vị kinh doanh.*

- **Đánh giá chủ quan.** Được sử dụng khi nhân viên không tạo ra sản phẩm vật chất. Gồm: *Phương pháp xếp hạng; Phương pháp Thang điểm đánh giá; Liệt kê kiểm tra; Kỹ thuật sự kiện điển hình; Thang điểm đánh giá hành vi; Thang quan sát hành vi.*

- Phương pháp phân tích định lượng

Bước 1: *Xác định các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc*

Bước 2: *Phân loại mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện công việc*

Bước 3: *Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên*

Bước 4: *Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên*

1.3.4. Lựa chọn thời điểm đánh giá

1.3.5. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá thành tích

a. Thảo luận kết quả đánh giá thành tích

b. Sử dụng kết quả đánh giá thành tích

- *Trả lương và khen thưởng*
- *Đề bạt, bổ nhiệm và phân công việc cho nhân viên.*
- *Xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nhân viên.*
- *Tuyển dụng và ký kết hợp đồng lao động:*

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

2.1. KHÁI QUÁT VỀ CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Chi nhánh Viettel Kon Tum có trụ sở chính đặt tại 202 Lê Hồng Phong *phường Quyết Thắng, thành phố Kon Tum, tỉnh Kon Tum. Là Doanh nghiệp* thuộc Tập đoàn viễn thông quân đội với nhiệm vụ vừa làm kinh tế vừa phục vụ mục đích an ninh quốc phòng trên một địa bàn rộng gần 10 nghìn km², địa hình chủ yếu là đồi núi.

Chi nhánh viễn thông Kon Tum được thành lập ngày 13/12/2005 với 3 trạm phát sóng đầu tiên đặt tại trung tâm thành phố Kon Tum. Đến nay, phạm vi phủ sóng của chi nhánh đã đạt được 90% diện tích khu dân cư, với 517 trạm thu phát sóng (Mobiphon Kon Tum là doanh nghiệp thành lập trước nhưng chỉ có 102 trạm) ở 8 huyện và thành phố thuộc tỉnh Kon Tum, trong đó có 15 trạm nằm dọc theo tuyến biên giới với Lào và Campuchia, dài 280 km. Tổng thuê bao di động hiện nay của chi nhánh Viettel Kon Tum đã là 200.000 thuê bao lũy kế, trong đó có khoảng 115.000 thuê bao hoạt động bình thường, chiếm 55% thị phần viễn thông ở tỉnh Kon Tum. Bên cạnh đó, chi nhánh còn có trên 20.000 thuê bao điện thoại cố định không dây, 1.000 thuê bao điện thoại cố định có dây và hơn 1.000 thuê bao internet.

2.1.2. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch viễn thông, phát triển các sản phẩm phần mềm trong lĩnh vực điện tử,

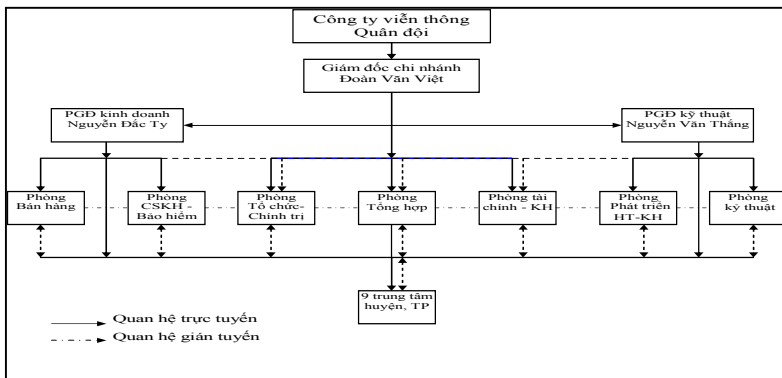
viễn thông, công nghệ thông tin, Internet; khảo sát, lập dự án công trình viễn thông, công nghệ thông tin.

Lô gô Chi nhánh: Là lô gô của Tập đoàn Viễn thông Quân đội.



Hãy nói theo cách của bạn

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Chi nhánh Viettel Kontum



Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Chi nhánh viettel Kon Tum.

Hiện tại, Chi nhánh có 7 phòng và 9 trung tâm kinh doanh trực thuộc tại các huyện thành phố. Cơ sở hạ tầng được đầu tư cơ bản. Chi nhánh có 178 nhân viên, nhưng có 152 nhân viên trực tiếp (chiếm 86% trong tổng số nhân viên).

2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh tại Chi nhánh Viettel Kontum thời kỳ 2008 – 2010

Từ những cách làm sáng tạo của người lính, sự kết hợp triết lý kinh doanh Đông – Tây cho nên mặc dù tình hình kinh tế thế giới và trong nước gặp nhiều khó khăn do lạm phát và thị trường viễn thông gần như bão hòa nhưng cùng với sự phát triển của hạ tầng, doanh thu

hàng năm của Viettel Kon Tum vẫn tăng nhanh: năm 2008 là 144 tỷ đồng, năm 2009 là 169 tỷ đồng và năm 2010 đạt 223 tỷ đồng.

Bảng 2.1: Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2008-2010

ĐVT: đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
Doanh thu thuần	44.103.415.594	169.533.430.111	223.420.179.128
Giá vốn hàng bán	33.171.065.912	39.024.783.426	67.492.164.508
Lợi nhuận gộp	110.932.349.682	130.508.646.685	155.928.014.620
Chi phí bán hàng	7.026.339.051	8.266.281.236	8.937.944.972
Chi phí quản lý DN	8.955.600	10.536.000	12.816.800
Lợi nhuận từ HĐKD	103.897.055.032	122.231.829.449	146.977.252.848
Thu nhập khác	28.448.546	33.468.878	158.874.193
Chi phí khác	-	-	-
Lợi nhuận khác	28.448.546	33.468.878	158.874.193
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	103.925.503.578	122.265.298.327	147.136.127.041
Thuế thu nhập DN	25.981.375.894	30.566.324.582	36.784.031.760
Lợi nhuận sau thuế	77.944.127.683	91.698.973.745	110.352.095.281

Nguồn: Báo cáo TCKH chi nhánh 2008 -2010.


2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Về nguồn nhân lực, đến cuối năm 2010, Chi nhánh có 178 cán bộ công nhân viên, tăng 170 nhân viên so với năm 2006 và có cơ cấu cụ thể:

a. Cơ cấu nguồn nhân lực Theo độ tuổi

Tuổi đời bình quân của cán bộ công nhân viên toàn chi nhánh từ 18 – 30 chiếm 62%, từ 31 - 40 chiếm 34.

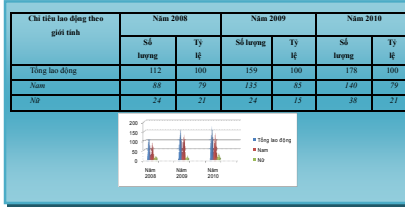
Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Tổng lao động	112	100	159	100	178	100
Từ 18 đến 30	72	64	100	63	107	60
Từ 31 đến 40	37	33	53	33	62	35
Từ 41 đến 50	3	3	6	4	9	5
Trên 50	0	0	0	0	0	0



Hình 2.2. Số lượng, cơ cấu lao động theo độ tuổi

b. Cơ cấu lao động theo giới tính

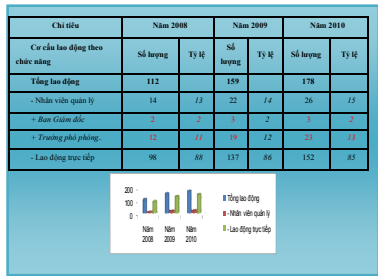
Qua số liệu cho thấy, số lao động nam chiếm đa số (gần 79%) .



Hình 2.3. Số lượng, cơ cấu lao động theo giới tính

c. Cơ cấu lao động theo chức năng:

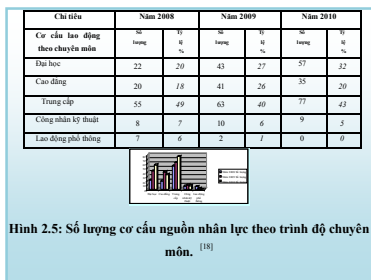
Tỷ lệ lao động gián tiếp tại Chi nhánh chiếm 14%, trong khi đó tỷ lệ lao động trực tiếp chiếm đến 86% tổng số lao động.



Hình 2.4. Số lượng, cơ cấu lao động theo chức

d. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Chi nhánh có nguồn nhân lực có trình độ cao so với mặt bằng chung của tỉnh. Năm 2010 số nhân viên có trình độ cao đẳng, đại học chiếm 52% tổng số lao động Chi nhánh Viettel Kon Tum.



Hình 2.5: Số lượng cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn. [18]

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

2.2.1. Nhận thức về tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên

Nhìn chung, công tác đánh giá thành tích tại Chi nhánh đã được quan tâm và có tác động hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh. Tuy vậy, nhận thức về đối tượng đánh giá của nhân viên Chi nhánh còn bị sai lệch, có đến gần 60% nhân viên cho rằng chỉ cần cấp trên và đồng nghiệp đánh giá thành tích nhân viên là được.

2.2.2. Mục tiêu công tác đánh giá thành tích

Chi nhánh xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích tập trung cao vào 2 mục tiêu trả lương, thưởng và công tác thuyên chuyển, đề bạt và sa thải nhân viên.

2.2.3. Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

a. Căn cứ xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích

Hiện tại, Chi nhánh áp dụng bản mô tả công việc chung của Công ty Viễn thông Viettel thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội. Bản mô tả về nhiệm vụ của nhân viên có thể làm căn cứ để đánh giá thành tích nhân viên.

b. Nội dung tiêu chuẩn đánh giá thành tích

Trên cơ sở chỉ tiêu doanh thu và các tiêu chí chung Chi nhánh xây dựng những chỉ tiêu đánh giá như: Hoàn thành khối lượng công việc được giao; Chất lượng công việc được giao; Chấp hành nội quy, quy chế, kỷ luật lao động; Có sáng tạo, đề xuất, sáng kiến.

Hàng tháng, Quản lý các phòng, ban, bộ phận tiến hành đánh giá xếp loại phòng, ban và nhân viên trực thuộc mình rồi gửi kết quả về Chi nhánh. Chi nhánh chia thành tích nhân viên làm 5 loại A,B,C,D, E, cùng với cơ sở chỉ số Ki (chỉ số thành tích của phòng,

ban, trung tâm kinh doanh) để xem xét theo định mức: Loại A, định mức 5%; Loại B, định mức 25%; Loại C, định mức 50%; Loại D, định mức 15%; Loại E, định mức 5%.[18],[19] Việc đặt ra định mức này sẽ hạn chế được việc bình xét thi đua tràn lan - dĩ hòa vi quý, mọi người đều bình cho nhau đều đạt loại xuất sắc, tuy nhiên định mức làm cho việc bình xét trở nên khó tìm ra được nhân viên thực sự xuất sắc, thường mỗi phòng được vài người xuất sắc và không ai khác ngoài người quản lý.

Qua khảo sát cho thấy, nội dung có tính hợp lý nhưng tính cụ thể của chỉ tiêu vẫn chưa thực sự rõ ràng, tỷ lệ đồng ý chưa cao (49%); tương tự, khả năng đo lường được vẫn chưa được sự thống nhất cao của nhân viên (49%). Như vậy, nhìn chung công tác đánh giá thành tích của Chi nhánh Viettel Kon Tum chưa được nhân viên đánh giá cao.

Bảng 2.3 Kết quả điều tra về thực trạng tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh

Tiêu chuẩn	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung bình	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Cụ thể	8%	35%	8%	34%	15%
Có thể đo lường được	10%	34%	7%	35%	14%
Có thể đạt được	9%	31%	9%	30%	21%
Hợp lý (bao quát về nội dung)	7%	29%	10%	43%	11%

2.2.4. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh

Đối tượng đánh giá: Cấp trên trực tiếp. Giám đốc Chi nhánh đánh giá các phó giám đốc; các phó giám đốc đánh giá trưởng, phó phòng, cửa hàng trưởng; trưởng, phó phòng, cửa hàng trưởng đánh giá

phòng ban mình và đánh giá nhân viên thuộc quyền quản lý. Các đối tượng như: khách hàng, cấp dưới... chưa được Chi nhánh áp dụng.

2.2.5. Phương pháp đánh giá nhân viên tại Chi nhánh.

Chi nhánh sử dụng phương pháp thang điểm để đánh giá thành tích. Hàng tháng, từng bộ phận tiến hành họp đánh giá thành tích trên cơ sở đối chiếu với các quy định của Chi nhánh để xếp loại. Sau khi các phòng ban, bộ phận căn cứ quy định của Chi nhánh để đánh giá xếp loại xong báo cáo kết quả về phòng tổ chức chính trị tổng hợp kết quả toàn Chi nhánh, trình Chi bộ, BGD.

2.2.6. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá thành tích.

a. Thảo luận kết quả đánh giá thành tích

Chi nhánh không tổ chức thảo luận giữa nhà quản lý và nhân viên về kết quả đánh giá thành tích trong kỳ và chỉ thông báo kết quả cho các bộ phận có trách nhiệm trong Chi nhánh và cá nhân nhân viên . . . làm căn cứ để tính lương hàng tháng và xét thi đua khen thưởng, hoặc đề nghị sa thải...

b. Sử dụng kết quả đánh giá thành tích

- Kết quả đánh giá được sử dụng cho mục đích trả lương: Hàng năm căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh Chi nhánh xây dựng hệ số lương bình quân chung trong toàn Công ty để làm cơ sở trả lương.

Kết quả đánh giá thành tích sẽ xếp loại nhân viên theo mức độ thành tích là A,B,C,D,E.

Loại A: có hệ số (K_i) = 1,09

Loại B: có hệ số (K_i) = 1,05

Loại C: có hệ số (K_i) = 1,00

Loại D: có hệ số (K_i) = 0,95

Loại E: có hệ số (K_i) = 0,85

Như vậy, hàng tháng nhân viên sẽ được nhận khoản tiền lương tính theo công thức:

$$\text{Nhân viên} = \left[\begin{array}{ccc} \text{Hệ số lương} & \text{Hệ số lương} & \text{Hệ số thành} \\ \text{bình quân chung} + & \text{bình quân chung} \times & \text{tích A,B,C,D,E} \end{array} \right] \left\{ \begin{array}{l} x \text{ Mức lương tối thiểu chung} + \text{Các khoản} \\ \text{quy định cho doanh nghiệp} & \text{phụ cấp (nếu có)} \end{array} \right\}$$

Trường hợp nhân viên làm tăng ca được tính làm thêm giờ, một năm không quá 200 giờ.

Lương thêm giờ = Mức lương theo giờ x số giờ làm thêm x 150% (nếu làm thêm ngày thường) x 200 % (nếu làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần) x 300% (nếu làm thêm vào ngày lễ tết)

- Khen thưởng: Cuối năm Chi nhánh căn cứ vào kết quả tổng hợp thành tích nhân viên hàng tháng ở các bộ phận để làm cơ sở khen thưởng đối với từng nhân viên. Tiêu chuẩn phân loại thành tích để khen thưởng thể hiện tại bảng 2.10

Bảng 2.5 Tiêu chuẩn phân loại thành tích để khen thưởng

Mức thành tích năm	Loại
Trong năm có từ 11-12 tháng loại A	A
Trong năm có từ 09-10 tháng loại A hoặc có từ 11 tháng loại A và 01 tháng loại D	B
Trong năm có từ 07-08 tháng loại A hoặc có từ 07-08 tháng loại A nhưng có từ 01-02 tháng loại D	C
Trong năm có từ 07-08 tháng loại A nhưng có 02-03 tháng loại D hoặc có từ 6 tháng trở xuống loại A	D
Trong năm có từ dưới 7 tháng loại A nhưng có 03 tháng loại D hoặc có từ 5 tháng trở xuống loại A	E

Kết quả đánh giá phân loại được sử dụng cho mục đích khen thưởng dưới hình thức trao tặng các danh hiệu và kèm theo các danh hiệu là một mức thưởng bằng tiền.

Các cá nhân có thành tích tương ứng với loại A,B thì được xét khen thưởng. Sau khi xét khen thưởng Chi nhánh tiến hành thông báo danh sách nhân viên được khen thưởng và trao các phần thưởng.

Tuy nhiên, qua số liệu tổng hợp tỷ lệ khen thưởng qua 3 năm thể hiện, kết quả đánh giá thành tích chỉ là hình thức và chỉ thưởng tập trung cho đối tượng lãnh đạo quản lý.

Ngoài việc khen thưởng, Chi nhánh đã đưa ra một số quy định về kỷ luật đối với nhân viên phạm lỗi trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Tại Quy chế đánh giá, xếp loại cán bộ công nhân viên chi nhánh Viettel Kon Tum” của Chi nhánh nêu trường hợp vừa vắng không có lý do vừa vi phạm một trong các nội dung quy định tại “Nội quy lao động” của Chi nhánh thì công ty hoàn tất hồ sơ trình ra Hội đồng kỷ luật xem xét xử lý. Tuy nhiên trong giai đoạn 2008 -2010 chưa có nhân viên nào bị xử lý kỷ luật

- Xét nâng, hạ lương; chuyển ngạch; bầu chiến sĩ thi đua;
- Đề nghị kỷ kết hoặc chấm dứt hợp đồng lao động.

Tại Quy chế trả lương tạm thời ban hành kèm theo Quyết định số 2433/QĐ-VTQĐ-TCNL ngày 17/11/2011 của Tổng Giám đốc Tập đoàn Viễn thông Quân đội quy định.

Đối với công việc có tính chất thường xuyên, dài hạn: trước khi ký HĐLĐ, người lao động được thử việc, kết thúc thời gian thử việc Chi nhánh đánh giá nhân viên đó có hoàn thành tốt công việc hay không, kết quả đánh giá tốt nhân viên sẽ được Chi nhánh ký HĐLĐ có thời hạn 12 tháng, sau khi hết hạn HĐLĐ nếu nhân viên được đánh giá hoàn thành tốt công việc của mình sẽ được Chi nhánh ký tiếp HĐLĐ có thời hạn 36 tháng và sau đó ký HĐLĐ không xác định thời hạn.

Đối với công việc có tính chất thời vụ, ngắn hạn: trước khi ký HĐLĐ, người lao động được thử việc 03 ngày, kết thúc thời gian thử

việc Chi nhánh đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cá nhân đó và tiến hành ký kết HĐLĐ. Trong thời gian làm việc tại Chi nhánh nhân viên được theo dõi và đánh giá kết quả làm việc nếu nhân viên nào đạt kết quả tốt thì thời vụ giai đoạn tiếp theo sẽ được ký HĐLĐ.

Tuy nhiên, quy định này mang tính hình thức, thực tế 100% lao động sau khi thử việc đều được nhân xét hoàn thành tốt công việc và được ký kết HĐLĐ. Hiện trong năm 2012 thì dưới áp lực công việc, áp lực về chi tiêu giao khá lớn nên một số nhân viên rời bỏ chi nhánh sáng làm việc cho các chi nhánh Mobifone, Vinaphone, đây là vấn đề khá quan trọng mà chi nhánh cần sớm khắc phục. Qua thời gian thử việc cách thức đánh giá thành tích nêu trên không phản ánh được nhân viên có những ưu điểm nào cần phát huy, những hạn chế nào cần khắc phục, phải có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng như thế nào để đáp ứng nhu cầu công việc

2.3. NHẬN XÉT CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

2.3.1. Ưu điểm

- Nhân viên trong Chi nhánh Viettel Kon Tum luôn đề cao tinh thần đoàn kết và đặc biệt là tinh thần tập thể, tinh kỷ luật quân đội.

- Chi nhánh Viettel Kon Tum có sử dụng kết quả bình xét của các tổ chức Công đoàn và Đoàn thanh niên vào trong kết quả đánh giá.

- Chi nhánh Viettel Kon Tum đã đưa ra các tiêu chí trong quy chế đánh giá xếp loại của Chi nhánh làm cơ sở đánh giá thành tích. Đây cũng là các mục tiêu để nhân viên chủ động trong việc thi đua hoàn thành nhiệm vụ.

- Định kỳ đánh giá ngăn đảm bảo bám sát mục tiêu của Chi nhánh và ý nghĩa các giá trị phân thưởng, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc điều chỉnh kỳ đánh giá tiếp theo.

2.3.2 Hạn chế

Nhìn chung công tác đánh giá thành tích nhân viên của Chi nhánh chưa đạt như mong muốn như mục tiêu đặt ra. Cụ thể:

- Chưa xây dựng nội dung tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên gắn kết với mục tiêu và nhiệm vụ trực tiếp của khối nhân viên và phòng thuộc khối hành chính. Thang điểm đánh giá còn khá chung giữa các bộ phận với những đặc thù khác nhau, cách đánh giá chủ yếu dựa trên quan điểm của người quản lý trực tiếp và nội quy quy định về chấp hành giờ giấc, thời gian làm việc của nhân viên, dẫn đến kết quả đánh giá thiếu chính xác.

- Chưa xác định đúng tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên trong Chi nhánh, cụ thể việc đánh giá vẫn còn hời hợt, cả nể. Việc đào tạo, bồi dưỡng, phát triển sau đánh giá vẫn chưa được chú trọng. Trong thực tiễn, Chi nhánh thường đào tạo kiểu kèm việc, người biết kèm người chưa biết.

- Việc đánh giá thành tích còn theo chiều hướng chấp nhận một phía, thậm chí lãnh đạo phòng là đương nhiên, còn nhân viên dường như chấp nhận thưởng luân phiên, từ đó chưa lôi cuốn được nhân viên tham gia sâu vào quá trình đánh giá thành tích.

- Đánh giá thành tích được thực hiện hàng tháng, quý là điều kiện thuận lợi giúp cho nhân viên nhận ra được mình hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ nào, những nội dung chưa hoàn thành. Tuy nhiên, do phương pháp đánh giá còn cứng nhắc nên việc này vẫn chưa thực hiện tốt tại Chi nhánh.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC NGHIÊN CỨU, ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

3.1.1. Những mục tiêu cơ bản của Chi nhánh.

Mục tiêu cơ bản: Mục tiêu cơ bản của Chi nhánh trong giai đoạn 2010 - 2015 là “Phát triển ổn định và bền vững, đảm bảo các chỉ tiêu tài chính năm sau cao hơn so với năm trước, nâng cao thu nhập và đời sống của người lao động”. Doanh thu hằng năm tăng trên 15% .

3.1.2. Định hướng nguồn nhân lực của Chi nhánh thời gian đến

- Về cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý: Xây dựng bộ máy quản lý phù hợp, bảo đảm nâng cao tính linh hoạt và quyền tự chủ cho các Đơn vị trong Chi nhánh.

- Về chính sách đối người lao động: Tiếp tục sắp xếp lại lao động, xây dựng các chế độ khuyến khích và đãi ngộ đối với những lao động có trình độ, tâm huyết và có đóng góp cho sự phát triển của chi nhánh đồng thời xử lý nghiêm theo quy định của Pháp luật và các Quy định của Chi nhánh đối với những lao động yếu kém, vô kỷ luật.

3.1.3. Cơ sở và hướng đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Chi nhánh Viettel

Dựa trên hệ thống đánh giá thành tích nhân viên đã có của chi nhánh với những nhược điểm, ưu điểm để hoàn thiện mục tiêu đánh giá, phương pháp đánh giá thành tích nhân viên theo những lý thuyết mới, hiện đại, phù hợp với đặc điểm của chi nhánh Viettel Kon Tum.

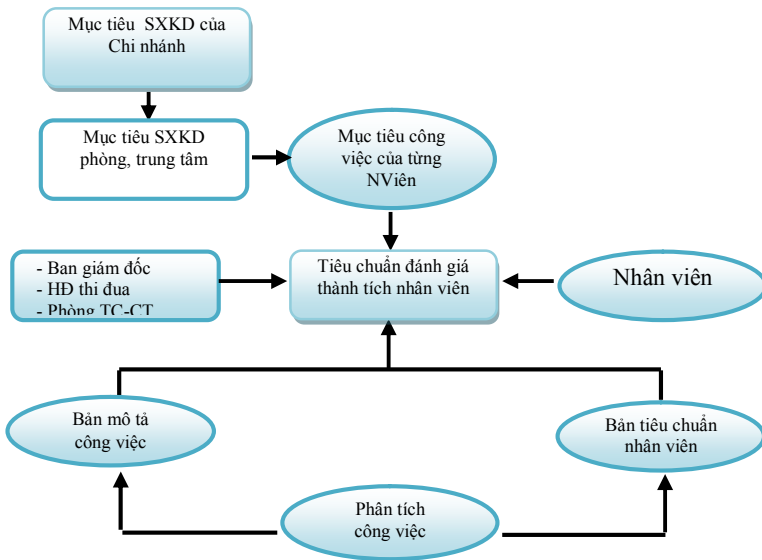
3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

3.2.1. Xây dựng mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

- Đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên
- Làm cơ sở trả lương và khen thưởng
- Làm cơ sở đào tạo và phát triển nhân viên
- Cơ sở để đề bạt, luân chuyển, tuyển dụng, sa thải

3.2.2. Hoàn thiện về tiêu chuẩn đánh giá thành tích tại Chi nhánh Viettel Kon Tum

a. Căn cứ hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá nhân viên



Hình 3.1 Căn cứ thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Trên cơ sở bản mô tả công việc chung mà Tổng công ty Viễn thông Viettel ban hành, Chi nhánh tiến hành phân tích công việc cụ thể của từng nhân viên và xây dựng bản mô tả công việc phù hợp, cụ

thê, chi tiết thì tiêu chuẩn đánh giá nhân viên càng chính xác.

b. Hoàn thiện nội dung tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

- + Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc
- + Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên năng lực
- + Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên hành vi và đặc điểm

3.2.3. Về đối tượng và phương pháp đánh giá.

a. Bổ sung đối tượng thực hiện đánh giá nhân viên

Ngoài 2 đối tượng cấp trên đánh giá và cá nhân tự đánh giá, Chi nhánh nên bổ sung đối tượng đồng nghiệp đánh giá và nhân viên các trung tâm được phân công phụ trách thực hiện đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh.

b. Hoàn thiện về phương pháp đánh giá nhân viên

- + Phương pháp đánh giá.

Đối với Chi nhánh, tác giả đề xuất sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá thành tích nhân viên, tuy nhiên để đảm bảo tính hiệu quả và mục tiêu khách quan, công bằng của công tác đánh giá thành tích nhân viên tùy theo mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn cộng với tính chất phức tạp, độ khó ... của công việc Chi nhánh có thể phân bổ trọng số cho mỗi tiêu chuẩn. Bên cạnh đó, xây dựng thang quan sát hành vi, ghi sự kiện điển hình để đánh giá sâu hơn đối với loại tiêu chuẩn đánh giá dựa trên đặc điểm và hành vi.

Thang điểm áp dụng với 5 mức gồm: Xuất sắc, tốt, khá trung bình, kém. Tổng số điểm của mỗi nhân viên sẽ được xác định bằng cách cộng tất cả điểm số về các tiêu thức đánh giá như các biểu trên.

Cách xác định điểm thành tích theo từng tiêu chuẩn đánh giá:

Điểm số đánh giá cho từng tiêu chuẩn trên đều được tính theo khung tính điểm sau:

Xuất sắc: Từ 9,5 đến 10 điểm;

Tốt: Từ 8 đến dưới 9,5 điểm;

Khá: Từ 6,5 đến dưới 8 điểm;

Trung bình: Từ 5 đến dưới 6,5 điểm;

Yếu: Từ 0 đến dưới 5 điểm.

Cách xác định điểm thành tích theo tháng cho từng cá nhân:

Mỗi tiêu chuẩn đánh giá thành tích được nêu trên có điểm tối thiểu bằng 0 và điểm tối đa là 10 điểm. Như vậy, kết quả đánh giá của mỗi cá nhân trong tháng có điểm tối đa là 10 điểm. Cụ thể cách tính như sau:

$$D_{t/b} = \sum_{i=1}^n k_i \times D_i$$

Trong đó:

$D_{t/b}$: là điểm đánh giá thành tích theo từng tháng của từng cá nhân được đánh giá.

k_i : là điểm đánh giá của cá nhân đó đối với tiêu chuẩn i .

D_i : Trọng số (tầm quan trọng) của tiêu chuẩn i được quy định trong hệ thống đánh giá. Trong đó D_i tính bằng đơn vị tính %.

Kết quả đánh giá cuối cùng về thành tích của các cá nhân được xác định theo nguyên tắc sau:

Nếu $D_{t/b} \geq 9,5$: nhân viên được đánh giá là xuất sắc.

Nếu $8 \leq D_{t/b} < 9,5$: nhân viên được đánh giá là tốt

Nếu $6,5 \leq D_{t/b} < 8$: nhân viên được đánh giá là khá.

Nếu $5 \leq D_{t/b} < 6,5$: nhân viên được đánh giá là trung bình.

Nếu $D_{t/b} < 5$: nhân viên được đánh giá là yếu.

+ Quy trình đánh giá.

Chi nhánh nên đổi mới công tác tổ chức đánh giá thành tích nhân viên. Trong đó bao gồm: Các bước tiến hành, bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện, nội dung cần thực hiện, tổng hợp kết quả đánh

giá thành tích nhân viên.

Phân tích quy trình thành các bước và các bộ phận chịu trách nhiệm thực hiện ở từng bước như sau:

- * **Bước 1: Công tác chuẩn bị**
- * **Bước 2: Hoạch định đánh giá**
- * **Bước 3: Thu thập thông tin**
- * **Bước 4: Thực hiện đánh giá**
- * **Bước 5: Tổng hợp kết quả đánh giá thành tích:**

3.2.4. Hoàn thiện về công tác sử dụng kết quả sau khi đánh giá

a. Thảo luận kết quả đánh giá

Các nhà quản lý cấp Chi nhánh phải cùng thảo luận kết quả đánh giá thành tích nhân viên trong kỳ, xem xét ưu điểm cần phát huy và khuyết điểm cần khắc phục của nhân viên. Từ đó định hướng đưa ra các yêu cầu cho nhân viên trong thời gian đến hoặc cho kỳ đánh giá tiếp theo với mục đích cải thiện thành tích của nhân viên.

b. Sử dụng kết quả đánh giá thành tích nhân viên

+ **Cải tiến công tác trả lương:** Tăng lương trước thời hạn là một cách khen thưởng khá phổ biến nhưng lại mang lại hiệu quả rõ rệt.

+ **Công tác khen thưởng:** Ngoài việc trả lương hàng tháng, sau khi tổng hợp kết quả đánh giá thành tích nhân viên, hàng quý Chi nhánh khen thưởng kịp thời đối với các nhân viên đạt thành tích xuất sắc, tốt.

+ **Chính sách xử phạt:** Tùy theo mức độ vi phạm Chi nhánh có các hình thức xử phạt phù hợp nhằm cải thiện tác phong làm việc của nhân viên.

+ **Cải tiến chính sách đào tạo, phát triển nhân viên:** Định kỳ sau khi có kết quả đánh giá thành tích của nhân viên, lãnh đạo Chi nhánh cùng thảo luận, bàn bạc với từng nhân viên về kế hoạch hỗ trợ đào tạo của từng người.

+ *Đổi mới công tác ký kết hợp đồng lao động*: Việc đánh giá thành tích cũng là căn cứ để ký kết hợp đồng lao động.

3.2.5. Đào tạo cho các cấp lãnh đạo của Chi nhánh Viettel và các đại lý, cửa hàng, trung tâm giao dịch về phương pháp đánh giá nhân viên

KẾT LUẬN

Đầu tư vào nguồn nhân lực là một đầu tư mang tính chiến lược và lâu dài, nó có ảnh hưởng rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hoá hiện nay.

Với mong muốn được góp phần vào quá trình hiện đại hoá công tác quản lý tại Chi nhánh Viettel Kon Tum, thông qua luận văn tác giả muốn khái quát hoá thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại Chi nhánh Viettel Kon Tum, từ đó đề xuất xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc mang tính khoa học, khách quan là cầu nối trong quá trình thực hiện các chức năng khác trong chuỗi hoạt động quản trị nguồn nhân lực như: chính sách đào tạo, tuyển dụng, khen thưởng, tạo sự gắn kết lâu dài giữa công ty với người lao động. Tác giả đã cố gắng đi sâu phân nhằm chỉ ra những mặt tích cực, ưu điểm cần phát huy và những hạn chế cần khắc phục. Trên cơ sở đó đề xuất một số nội dung hoàn thiện công tác đánh giá thành tích, tạo điều kiện thuận lợi cho Chi nhánh đánh giá đúng người, đúng việc đồng thời làm cơ sở cho công tác quản trị nguồn nhân lực của Chi nhánh ngày càng hiệu quả hơn.

Tất nhiên, để thực hiện công việc thành công, cũng như công tác quản trị nguồn nhân lực thực sự phát huy hết sức mạnh của nó, còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như điều kiện thực hiện, việc áp dụng, kiểm tra và điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế của Chi nhánh.