

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2012

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Liêm

Đà Nẵng - Năm 2012

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

NGƯỜI CAM ĐOAN

VÕ TRUNG MẠNH

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI	1
2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	3
3. ĐỐI TƯỢNG, PHẠM VI NGHIÊN CỨU	3
4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	3
5. BỐ CỤC ĐỀ TÀI	3
6. TỔNG QUAN TÀI LIỆU NGHIÊN CỨU	4
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN	7
1.1. KHÁI NIỆM ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH	7
1.2. TẦM QUAN TRỌNG CÔNG TÁC CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH	7
1.2.1 Đối với tổ chức	7
1.2.2 Đối với cá nhân nhân viên	8
1.3. NỘI DUNG TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ	8
1.3.1. Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên	9
1.3.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên	10
1.3.3. Đối tượng và phương pháp đánh giá	15
1.3.4. Lựa chọn thời điểm đánh giá	21
1.3.5. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá thành tích	22
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM	24
2.1. KHÁI QUÁT VỀ CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM	24
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	24
2.1.2. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh	26
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Chi nhánh Viettel Kontum	27

2.1.4. Tình hình sản xuất kinh doanh tại Chi nhánh Viettel Kon Tum thời kỳ 2008 – 2010	28
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực	30
2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM	32
2.2.1. Nhận thức về tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên	32
2.2.2. Mục tiêu công tác đánh giá thành tích	33
2.2.3. Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên	33
2.2.4. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh	35
2.2.5. Phương pháp đánh giá nhân viên tại Chi nhánh	37
2.2.6. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá thành tích	38
2.3. NHẬN XÉT CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN	42
2.3.1. Ưu điểm	42
2.3.2 Hạn chế	42
CHƯƠNG 3. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM	44
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	44
3.1.1. Những mục tiêu cơ bản của Chi nhánh về sản xuất kinh doanh	44
3.1.2. Định hướng nguồn nhân lực của Chi nhánh thời gian đến	44
3.1.3. Cơ sở và hướng đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Chi nhánh Viettel	45
3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM	45
3.2.1. Xây dựng mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên	45

3.2.2. Hoàn thiện về tiêu chuẩn đánh giá thành tích tại Chi nhánh Viettel Kon Tum	48
3.2.3. Về đối tượng và phương pháp đánh giá	65
3.2.4. Hoàn thiện về công tác sử dụng kết quả sau khi đánh giá	71
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	78
KẾT LUẬN	80
TÀI LIỆU THAM KHẢO	81
QUYẾT ĐỊNH GIAO ĐỀ TÀI LUẬN VĂN (Bản sao)	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ĐTDD	: Điện thoại di động
HĐLĐ	: Hợp đồng lao động
KHTC	: Kế hoạch tài chính
PR	: Public relations - Quan hệ công chúng
PGS-TS	: Phó giáo sư - Tiến sĩ
QTKD	: Quản trị kinh doanh
TS	: Tiến sĩ
Ths	: Thạc sĩ

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
1.1	Nội dung tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên	14
1.2	Các đối tượng thực hiện đánh giá thành tích	15
1.3	Biểu mẫu đánh giá theo phương pháp thang điểm đánh giá	19
2.1	Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2008-2010	29
2.2	Kết quả điều tra mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của Chi nhánh.	33
2.3	Kết quả điều tra về thực trạng tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh	35
2.4	Tổng hợp tỷ lệ khen thưởng giai đoạn 2008 -2010	36
2.5	Tiêu chuẩn phân loại thành tích để khen thưởng	40
3.1	Biểu mẫu đánh giá theo Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc	55
3.2	Bảng tiêu chí trọng số về tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc	58
3.3	Biểu mẫu đánh giá theo Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên năng lực	58
3.4	Bảng tiêu chí trọng số về tiêu chuẩn về đánh giá dựa trên năng lực	61
3.5	Bảng Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên hành vi và đặc điểm	62
3.6	Bảng tiêu chí trọng số về tiêu chuẩn về đánh giá dựa trên hành vi và đặc điểm	65

DANH MỤC CÁC HÌNH

Số hiệu hình	Tên hình	Trang
2.1	Sơ đồ tổ chức Chi nhánh viettel Kon Tum	27
2.2	Số lượng, cơ cấu lao động theo độ tuổi	30
2.3	Số lượng, cơ cấu lao động theo giới tính	31
2.4	Số lượng, cơ cấu lao động theo chức năng	31
2.5	Số lượng cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn	32
3.1	Căn cứ thiết lập tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên	48
3.2	Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên	66

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. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng Con người đóng vai trò quan trọng nhất trong tất cả các hoạt động của tổ chức. Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội. 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. Con người được xem là nguồn lực căn bản và có tính quyết định trong mọi thời đại, là yếu tố bền vững trong mọi tổ chức. Ngày nay, toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra mạnh mẽ, sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ thì doanh nghiệp, tổ chức nào muốn tồn tại và phát triển bền vững trong cạnh tranh đều phải xem nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản và hết sức quan trọng. 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, tế nhị vì một lẽ, Con người là tổng hòa các mối quan hệ xã hội, với những vị trí, vai trò, trách nhiệm, quyền lợi nhất định trong tập thể, trong cộng đồng xã hội; hành vi của con người rất phức tạp và khó lường; mỗi tổ chức với những hoạt động khác

nhau thì cách tiếp cận về đánh giá thành tích nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của mình khác nhau.

Khi mới hình thành, khái niệm đánh giá thành tích công việc chỉ được hiểu là một quá trình thường bắt đầu từ việc xây dựng một biểu mẫu đánh giá và kết thúc bằng cuộc trò chuyện giữa người quản lý và nhân viên và cũng thường được tiến hành một cách đại khái, hời hợt, chỉ mang tính chất hình thức. Tuy nhiên, vào cuối những năm 80, thập kỷ 20, tại hầu hết các nước có nền kinh tế phát triển, đánh giá thành tích công việc đã chú trọng tới việc xây dựng các mục tiêu và thứ tự ưu tiên mà theo đó thành tích công việc sẽ được đánh giá, phương pháp này được gọi là quản trị thành tích công việc.

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. Do chưa có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nên việc đánh giá thành tích nhân viên không thể chính xác, không hiệu quả, không đạt những mục đích như mong muốn của lãnh đạo Chi nhánh. 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. Ngoài ra quá trình viết đề tài, bản thân mong muốn sẽ rút ra được những kinh nghiệm tốt trong công tác cán bộ, đặc biệt là khâu nhận xét, đánh giá thành tích cán bộ - một khâu hạn chế hiện nay trong bộ máy hành chính mà bản thân đang công tác.

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 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. Và một số bài viết về nguồn nhân lực và đánh giá thành tích nhân viên trên các website.

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”.

Nhiều tác giả cho rằng: Mục đích của đánh giá thực hiện công việc nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc bao gồm ba yếu tố: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường sự thực hiện công việc và thông tin phản hồi. Có nhiều phương pháp để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên mà các tổ chức cần sử dụng chúng một cách kết hợp và có lựa chọn.

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. Có nhiều phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên như: phương pháp bảng điểm; so sánh cặp; phê bình lưu giữ; quan sát hành vi; định lượng... Trong đó phương pháp định lượng là một phương pháp có khả năng đánh giá được năng lực các nhân viên hành chính văn phòng, nhân viên hưởng lương theo thời gian.

Mục đích của đánh giá thực hiện công việc nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc bao gồm ba yếu tố: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường sự thực hiện công việc và thông tin phản hồi. Để xây dựng và thực hiện thành công một chương trình đánh giá thực hiện công việc, tổ chức cần làm tốt các công việc như: lựa chọn và thiết kế phương pháp; lựa chọn người đánh giá; xác định chu kỳ đánh giá; đào tạo người đánh giá và phỏng vấn đánh giá.

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

Có rất nhiều khái niệm về đánh giá thành tích, song chung nhất vẫn là: 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.[5],[6],[7],[10]

Đánh giá thành tích là quá trình có thể bị chi phối nhiều bởi tình cảm; ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của nhân viên và chính bản thân họ. Do vậy, đây là một việc rất phức tạp và khó khăn, hầu hết các doanh nghiệp đều không tiến hành nó một cách hoàn hảo và nếu sử dụng một cách không thích hợp, tiến trình đánh giá có thể có những tác động tiêu cực.

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, khi nào và mức độ thường xuyên mà đánh giá cần thực hiện, và mục tiêu nào mà thông tin đánh giá thành tích được sử dụng.

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

1.2.1. Đối với tổ chức

Đánh giá thành tích giúp cho tổ chức:

Giúp cho người quản lý có được một bức tranh rõ nét, hoàn chỉnh và khách quan về nhân viên cấp dưới của mình, qua đó cải thiện và phát triển thành tích công việc của từng cá nhân.

Thấy rõ toàn diện thực trạng về chất lượng và số lượng nhân viên của mình từ đó có định hướng về nguồn nhân lực trong tương lai tránh được tình

trạng thiếu hụt về số lượng và chất lượng.

Tăng cường sự hiểu biết, gắn bó lẫn nhau giữa tổ chức và nhân viên. Là cơ sở để doanh nghiệp phát huy tiềm năng nhân viên và là căn cứ để cải tiến các chính sách.

Hệ thống đánh giá thành tích công việc có ý nghĩa như một quy định bắt buộc trong tổ chức đòi hỏi mọi cá nhân phải thực hiện vì lợi ích thiết thực của nó. Từ đó, nó giúp tổ chức truyền đạt các mục tiêu chiến lược đến từng nhân viên tạo sự gắn kết giữa mục tiêu phát triển tổ chức và mục tiêu phát triển cá nhân nhân viên đảm bảo sự nhất quán giữa hành vi công việc của nhân viên và chiến lược của tổ chức.

1.2.2. Đối với cá nhân nhân viên

Nếu trong tổ chức không có một hệ thống đánh giá thành tích chính thức thì bản thân mỗi cá nhân nhân viên cũng sẽ gặp phải nhiều bất lợi: họ sẽ không nhận ra được những tiến bộ cũng như sai sót hay lỗi của mình trong công việc; họ sẽ không có cơ hội được đánh giá xem mình có thể được xem xét đề bạt, có được chế độ đãi ngộ phù hợp với năng lực, sở trường hay không; họ sẽ không được xác định và sửa chữa các yếu điểm của mình; và họ cũng không có điều kiện, cơ hội trao đổi thông tin với cấp quản lý từ đó hiểu rõ những đánh giá và kỳ vọng của tổ chức.

1.3. NỘI DUNG TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ

Trình tự đánh giá có thể tiến hành các bước sau:

- Xác định mục tiêu đánh giá thành tích;
- Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá;
- Đối tượng đánh giá;
- Phương pháp đánh giá;
- Tiến hành đánh giá thành tích;
- Thảo luận và sử dụng kết quả 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

+ Đối với cấp quản lý: Đánh giá mức độ hoàn thành công việc quản lý và điều hành thực hiện các chỉ tiêu được giao trong kỳ như: Hiệu quả đầu tư, tổng doanh thu, thu nhập của nhân viên trong kỳ đánh giá, định mức, sản lượng, chất lượng nguồn nguyên liệu, chất lượng sản phẩm, mức độ khiếu nại của khách hàng....

+ Đối với nhân viên: thông qua kết quả đánh giá thành tích nhân viên sẽ biết mức độ hoàn thành công việc của mình trong việc thực hiện các chỉ tiêu và nhiệm vụ được giao trong kỳ. Trên cơ sở đó xây dựng kế hoạch và thực hiện việc cải thiện thành tích vào kỳ đánh giá sau.

+ Làm cơ sở trả lương và khen thưởng: Đánh giá thành tích là cấu thành của hệ thống thưởng phạt của tổ chức. Các nhân viên, những người nhận được kết quả đánh giá tốt có xu hướng nhận các phần thưởng hoặc thù lao vượt trội hơn các cá nhân khác, trong khi các nhân viên được đánh giá thấp sẽ nhận hình phạt của tổ chức .

b. Đánh giá thành tích nhằm phát triển nhân viên

+ Củng cố và duy trì thành tích: Bằng cách cung cấp thông tin phản hồi về thành tích quá khứ, người quản lý có thể khuyến khích nhân viên tiếp tục theo chiều hướng thành tích tốt mà họ đã đạt được và có thể đề nghị cách thức giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn trong tương lai.

+ Xác định nhu cầu đào tạo: Đánh giá thành tích giúp cho doanh nghiệp biết được nhân viên nào cần đào tạo, đào tạo cái gì và vào thời gian nào.

c. Xác định phát triển nghề nghiệp: Đánh giá thành tích giúp cho nhân viên có cơ hội biết rõ sự đánh giá của doanh nghiệp đối với họ và là công cụ để hướng dẫn nhân viên có thể phát huy tiềm năng của mình trong công việc, có thể khiến cho nhân viên biết rõ những chỗ mình cần cải tiến, sửa đổi, định

hướng cho nhân viên tự mình phát triển. Người giám sát và nhân viên có cơ hội để thảo luận các mục tiêu và kế hoạch nghề nghiệp dài hạn của nhân viên.

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

+ Bố trí sắp xếp nguồn nhân lực nội bộ: kết quả đánh giá thành tích nhân viên sẽ giúp cho nhà quản lý có thể hiểu nhân viên tương đối toàn diện từ đó đưa ra những thông tin đáng tin cậy cho việc trọng dụng nhân viên đảm bảo dùng người đúng chỗ. Nguyên tắc trọng dụng nhân viên là nhìn việc chọn người, tận dụng sở trường phát huy tiềm năng của nhân viên và bỏ qua sở đoản.

+ Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực: Việc đánh giá thành tích có thể khiến cho doanh nghiệp thu thập thông tin công việc của nhân viên một cách kịp thời, chính xác. Thông qua việc phân tích những thông tin này nhà quản lý có thể tiến hành đánh giá hiệu quả các chính sách khuyến khích động viên và chương trình quản trị nguồn nhân lực. Các chương trình này bao gồm: các chương trình đào tạo, tái thiết kế công việc, làm giàu công việc [6, tr.221].

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

Yêu cầu khi xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên đó là:

- Tiêu chuẩn phải cho thấy những gì người lao động cần làm trong công việc và cần phải làm tốt công việc đến mức nào?

- Các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm của từng công việc.

a. Căn cứ để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.[5,tr 238]

Thông thường những yêu cầu này qua phân tích công việc, có thể suy ra từ bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn nhân viên.

Bản mô tả công việc:

Độ dài ngắn, chi tiết của Bản mô tả công việc phụ thuộc vào mục đích sử dụng và phương pháp quản lý của từng doanh nghiệp, nhưng thường có những nội dung sau:

- Các thông tin chung về vị trí chức danh: Tên, chức vụ, mã nhân viên, phòng ban, người quản lý trực tiếp, ngày lập và hiệu lực của Bản mô tả.

- Trách nhiệm công việc: Viết ngắn gọn về 2 hoặc 3 dòng về mục đích công việc. Liệt kê từ 5 đến 7 trách nhiệm công việc chính yếu, nêu rõ tần suất và tỷ trọng phần trăm thời gian thực hiện (tổng cộng là 100%). Các trách nhiệm cần được viết rõ làm việc gì? làm như thế nào?

- Trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm theo yêu cầu của công việc: Lưu ý, không phải là thâm niên và bằng cấp của người lao động hiện có mà là theo yêu cầu của công việc.

- Các mối quan hệ bên trong và bên ngoài tổ chức: Nêu rõ đối tác phải quan hệ, nội dung, tính chất và tần suất phải giao tiếp, trao đổi làm việc.

- Quyền ra quyết định và trách nhiệm quản lý về con người, chi tiêu, sử dụng thiết bị và tiếp cận thông tin v..v.

- Điều kiện và môi trường làm việc: Mô tả rõ về điều kiện làm việc trong nhà, ngoài trời, tần suất di chuyển, nguy cơ rủi ro, tai nạn nghề nghiệp v..v.

- Sự cam kết và xác nhận của người quản lý và nhân viên.

Tiêu chuẩn nhân viên:

Do các công việc rất đa dạng nên yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng đa dạng. Tuy vậy, những yếu tố chính thường được đề cập trong bản tiêu chuẩn nhân viên bao gồm các thông tin: Chức vụ: Vị trí

công tác cần mô tả; Bộ phận: nhân viên phòng, ban, bộ phận nào quản lý; Sức khỏe; Tuổi đời ; Kiến thức và kỹ năng cần thiết: Bằng cấp: Chuyên môn, ngoại ngữ, Kinh nghiệm công tác, Kiến thức về lĩnh vực làm việc và những kỹ năng cần có để thực hiện công việc (kỹ năng giao tiếp, năng lực thực hiện công việc. . .), Yêu cầu về phẩm chất: Tính trung thực, tham vọng, sở thích, khả năng hoà đồng với mọi người, nguyện vọng cá nhân.

b. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá

Trong tiến trình đánh giá thì tiêu chuẩn được coi là tiêu chí xác định thành công trong mọi hoạt động. Thông thường, những tiêu chí này có thể suy ra từ bảng mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc. Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cần đáp ứng nguyên tắc SMART [5, tr.238]:

- S (Specific) Cụ thể, chi tiết. Các tiêu chí phải phản ánh được sự khác biệt giữa người thực hiện công việc tốt và người thực hiện công việc không tốt.

- M (Measurable) Đo lường được. Các tiêu chí phải đo lường được và không quá khó khăn trong việc thu thập dữ liệu hoặc dữ liệu quá phân tán.

- A (Achievable) Phù hợp với thực tiễn: Các tiêu chí thực hiện công việc gắn với kết quả thực tế, khả thi, hợp lý.

- R (Realistic) Có thể tin cậy được. Các tiêu chí đo lường thực hiện công việc phải nhất quán, đáng tin cậy. Những người đánh giá khác nhau cùng xem xét kết quả thực hiện của nhân viên đó.

- T (Time bound) Thời gian thực hiện để hoàn thành công việc. Tiêu chí đánh giá cần xem xét kết quả hoàn thành công việc tương ứng với một thời gian nhất định.

Thông thường, những tiêu chí này có thể suy ra từ bảng mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực

hiện công việc.

Nhìn chung, tiêu chuẩn đánh giá phải đạt 3 tiêu chuẩn: Thực tế; đo lường được và dễ hiểu.

c. Nội dung tiêu chuẩn đánh giá

Hiện nay, các nhà quản trị thường sử dụng nhiều tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên khác nhau, mỗi loại có những ưu nhược điểm nhất định. Điều quan trọng nhất là nhà quản trị phải xác định loại thành tích nào là thích hợp cho một công việc, một đơn vị cụ thể .

- **Đánh giá dựa trên các tố chất 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, chẳng hạn như khả năng ra quyết định, sự trung thành với công ty, kỹ năng giao tiếp, hoặc cấp độ của sự sáng tạo. [6, tr.173]

Ưu điểm: dễ sử dụng, không tốn kém khi xây dựng, sử dụng phù hợp với doanh nghiệp cung cấp dịch vụ.

Nhược điểm: Bị ảnh hưởng nhiều bởi tình huống và nhân tố môi trường. Khó xác định, độ tin cậy thấp, không hữu hiệu để cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên.

- **Các hành vi:** Đánh giá có thể xem xét hành vi của nhân viên hơn là đặc điểm cá nhân của họ. Sử dụng các tiêu chuẩn hành vi là thích hợp khi tiến trình sử dụng để hoàn thành công việc là rất quan trọng và muốn được sử dụng chúng để nhấn mạnh cách thức hoàn thành công việc. [6, tr.174]

Ưu điểm: Hữu ích cho mục đích phản hồi. Độ tin cậy cao. Được pháp luật và người lao động chấp nhận.

Nhược điểm: Khó thiết lập, tốn nhiều thời gian, tiềm ẩn về lỗi bình chọn do không bao hàm tất cả các hành vi có thể dẫn đến hiệu quả công việc.

- **Kết quả thực hiện công việc:** Khi mà cách thức sử dụng để đạt được kết quả là không quan trọng , hoặc khi có nhiều cách thức để thành công,

đánh giá dựa trên kết quả sẽ thích hợp.

Ưu điểm: Dễ xác định, độ tin cậy cao đối với các nhân viên sản xuất ra sản phẩm vật chất. Giảm bớt xu hướng chủ quan.

Nhược điểm: Rất khó đo lường trong một vài trường hợp và đối với một vài công việc. Không hữu ích cho việc phát triển nhân viên. Không cung cấp thông tin rõ ràng về cách cải thiện thành tích nhân viên.

- **Năng lực:** Cần phải lựa chọn những năng lực để đánh giá thành tích có liên quan mật thiết đến thành công trong công việc.

Ưu điểm: Giúp chú trọng hơn đến hiệu quả làm việc hiệu rõ điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên. Hữu ích cho mục đích đề bạt, bổ nhiệm, thăng tiến và cung cấp thông tin phản hồi.

Nhược điểm: Khó thiết lập, khó xác định năng lực thực sự liên quan đến công việc. kết quả đánh giá dễ mang tính chủ quan của người đánh giá.

Bảng 1.1: Nội dung tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Loại tiêu chuẩn	Nội dung cần đánh giá
Đánh giá dựa trên đặc điểm	Khả năng ra quyết định, sự trung thành với công ty, kỹ năng giao tiếp. Hòa đồng với mọi người, yêu thích công việc, sự nhiệt tình.. .
Đánh giá dựa trên hành vi	- Phong cách lãnh đạo, bồi dưỡng nhân viên. Ý thức gương mẫu trong chấp hành quy định và kỷ luật của doanh nghiệp - Tinh thần hợp tác trong làm việc nhóm, khả năng phối hợp giữa các khâu trong dây chuyền sản xuất. Ý thức chấp hành kỷ luật lao động.
Đánh giá dựa trên kết quả	- Số lượng và chất lượng sản phẩm hoàn thành trong kỳ, số lượng sản phẩm dở dang trong kỳ, tỷ lệ sản phẩm hỏng trong kỳ, số lượng chất lượng nguồn nguyên liệu .. - Hoàn thành các nhiệm vụ được giao đúng thời gian, đúng quy

	định và đảm bảo hiệu quả...
Đánh giá năng lực nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng quản lý như hoạch định, tổ chức lãnh đạo, kiểm tra giám sát, gây ảnh hưởng và lôi cuốn - Kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và khả năng vận dụng kiến thức để giải quyết công việc hàng ngày - Kỹ năng thực hiện công việc, khả năng thu thập, tổng hợp thông tin. Kỹ năng xử lý sự cố về máy móc, dây chuyền công nghệ..

Mỗi loại tiêu chuẩn đều có ưu điểm và hạn chế khác nhau khi sử dụng để đánh giá thành tích nhân viên. Do đó, hiện nay các doanh nghiệp trong quá trình tiến hành đánh giá thành tích nhân viên thường kết hợp nhiều loại tiêu chuẩn để chúng hỗ trợ cho nhau để có thể đánh giá từ nhiều góc độ nhằm có kết quả đáng tin cậy và hữu ích nhất.

1.3.3. Đối tượng và phương pháp đánh giá

a. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Có nhiều cách lựa chọn đối tượng thực hiện đánh giá, tùy theo từng doanh nghiệp có thể sử dụng nhân lực trong nội bộ hoặc thuê tư vấn bên ngoài sao cho vừa phù hợp với khả năng và mô hình của doanh nghiệp vừa đạt hiệu quả cao.

Dưới đây tác là một số đối tượng đánh giá cơ bản và những ưu nhược điểm của từng đối tượng.

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 và nhân viên 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 lối bao dung, đề cao mình. Thực tế nhân viên thường không muốn để mọi người nhìn thấy nhược điểm của mình.

<p>Cấp trên trực tiếp đánh giá: Cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích cấp dưới</p>	<p>Đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc của cấp dưới nếu bám vào mục tiêu, tiêu chí đã thống nhất.</p>	<p>Có thể nhấn mạnh các khía cạnh này mà bỏ qua các khía cạnh khác. Dễ bị cảm xúc và kỳ vọng chủ quan của người đánh giá; thường nhầm lẫn đánh giá phẩm chất và đánh giá công việc.</p>
<p>Đồng nghiệp đánh giá: Các nhân viên cùng cấp thực hiện đánh giá thành tích lẫn nhau</p>	<p>Cách này có hiệu quả nhất khi tính chất công việc tương đồng, các nhân viên có thể nắm bắt công việc của nhau.</p>	<p>Dễ bị lỗi bao dung.</p>
<p>Cấp dưới đánh giá: nhân viên cấp dưới đánh giá công việc của nhân viên cấp trên.</p>	<p>Kết quả rất đáng tin cậy</p>	<p>Dễ dẫn đến khuynh hướng xuê xoa, dễ dãi để làm vừa lòng người được đánh giá, không đánh giá đúng sự thật.</p>
<p>Khách hàng đánh giá:</p>	<p>Cung cấp thông tin về nhân viên cho nhà quản lý</p>	<p>Khó thu thập và tốn thời gian.</p>
<p>Đánh giá 360⁰: Đánh giá thành tích từ cấp dưới, đồng nghiệp, người giám sát và chính nhân viên</p>	<p>Xem xét thành tích của nhân viên ở nhiều khía cạnh.</p>	<p>Thực hiện cùng lúc nhiều hình thức thu thập thông tin nên tốn nhiều kinh phí.</p>

Doanh nghiệp nên xây dựng một vài chương trình đào tạo người đánh giá nhằm trợ giúp người đánh giá đạt được các đánh giá chính xác và đáng tin cậy. Những chương trình này được phân làm 3 loại: Đào tạo lỗi người đánh giá, đào tạo hệ quy chiếu và đào tạo xử lý thông tin.

b. Phương pháp đánh giá thành tích công việc

Có nhiều phương pháp để đánh giá thành tích nhân viên, tùy thuộc vào đối tượng được đánh giá và mục tiêu đánh giá của từng doanh nghiệp mà có thể lựa chọn hoặc kết hợp các phương pháp khác nhau cho phù hợp. Sau đây là một số phương pháp cụ thể:

- Đánh giá khách quan

Là đánh giá thành tích dưới góc độ các con số, có 5 loại chính của đánh giá khách quan:

+ Đánh giá số lượng sản xuất: Đánh giá số lượng thích hợp khi nhân viên sản xuất ra các sản phẩm vật chất.

+ Doanh số bán ra: Thành tích về sản lượng bán thường được đánh giá thông qua chỉ tiêu doanh số bán ra trong một giai đoạn thời gian.

+ Dữ liệu cá nhân: Đánh giá nhân viên sẽ bao gồm những chi tiết như số lần vắng mặt hay đi trễ hoặc số lượng các thành tích hoặc kỷ luật mà nhân viên nhận được.

+ Trắc nghiệm thành tích: Là việc thực hiện công việc mẫu hoặc mô phỏng công việc trong những điều kiện chuẩn hoá.

+ Đánh giá đơn vị kinh doanh: Đo lường bằng cách đánh giá khách quan thành tích của đơn vị phụ trách đối với nhà quản trị.

- Đánh giá chủ quan

Được sử dụng khi nhân viên không tạo ra sản phẩm vật chất. Vấn đề chính của đánh giá thành tích chủ quan là người đánh giá phải quan sát và đánh giá hành vi liên quan đến công việc. Đánh giá thành tích chủ quan

bao gồm:

- Phương pháp xếp hạng: Khi sử dụng phương pháp xếp hạng người ta so sánh trực tiếp các cá nhân với nhau. Đây là phương pháp đánh giá nhân viên rất đơn giản

+ Xếp hạng luân phiên: Tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được sắp xếp theo thứ tự tăng dần từ người có kết quả yếu nhất đến người có kết quả giỏi nhất hoặc ngược lại, từ người giỏi nhất đến người yếu nhất về những điểm chính như thái độ làm việc, kết quả thực hiện công việc . . . Khi tổng hợp kết quả sẽ cho biết ai là người thực hiện tốt nhất, dần dần đến người thực hiện công việc yếu nhất

+ So sánh cặp: Tất cả các cặp so sánh phải được hình thành. Người đánh giá phải xác định nhân viên nào trong mỗi cặp là tốt hơn người kia.

- Phương pháp Thang điểm đánh giá: Trong phương pháp thang điểm, người đánh giá căn cứ vào thông tin về thành tích thực tế của nhân viên để tiến hành đánh giá và xem xét nhân viên rơi vào mức nào trong thang đánh giá chẳng hạn như không đạt yêu cầu, trung bình, xuất sắc. . . Các điểm trên thang phản ánh mức khác biệt về thành tích có thể được ấn định hoặc quy đổi sang điểm số. Tổng số điểm của mỗi nhân viên có được bằng cách cộng tất cả các điểm số về các tiêu thức đánh giá. Nếu một vài tiêu thức đánh giá có mức độ quan trọng hơn đóng góp vào việc hoàn thành công việc của nhân viên, các tiêu thức có thể được phân bổ tầm quan trọng (trọng số cho mỗi tiêu chuẩn).

Bảng 1.3 Biểu mẫu đánh giá theo phương pháp thang điểm.

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	T bình	Kém
		5	4	3	2	1
	Kết quả thực hiện công việc					
	Các tiêu chuẩn liên quan đến thực hiện công việc như khối lượng, chất lượng công việc..					
	Năng lực thực hiện công việc					
	Các tiêu chuẩn đánh giá dựa trên năng lực như: trình độ , kỹ năng , khả năng . . .					
	Hành vi và đặc điểm thực hiện công việc					
	Các tiêu chuẩn liên quan đến đặc điểm cá nhân như: Phong cách, đạo đức Trong thực hiện công việc.. .					
	Cộng điểm					

- Liệt kê kiểm tra: Liệt kê kiểm tra cung cấp các đặc điểm hoặc hành vi liên quan đến công việc và yêu cầu người đánh giá đánh dấu vào khoản mục đặc trưng cho nhân viên cụ thể.

- Kỹ thuật sự kiện điển hình: Người đánh giá phải ghi chép và lưu trữ các thông tin về nhân viên, ghi chép những sự kiện về hành vi hoặc thành tích là hiệu quả hoặc không hiệu quả.

- Thang điểm đánh giá hành vi: Định nghĩa một cách chi tiết và đầy đủ từng điểm đánh giá trên thang trong đó sử dụng mẫu hành vi đại diện cho các mức độ thành tích cụ thể. Sử dụng cách xây dựng thang đánh giá này cho các tiêu thức quan trọng của thành tích, người đánh giá sẽ có thang điểm thích hợp.

- Thang quan sát hành vi: Được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Căn cứ vào hai yếu tố: số lần quan sát và tầng số nhắc lại của các hành vi.

- Phương pháp phân tích định lượng

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

Lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên biết là họ có những yêu cầu chủ yếu gì đối với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu chủ yếu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, về phương pháp thực hiện .

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

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Ở mỗi mức độ nên có thang điểm minh hoạ cụ thể cho nhân viên.

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

Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua điểm trọng số của từng yêu cầu. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố chủ yếu trong hoạt động của nhân viên sẽ không giống nhau ở các doanh nghiệp khác nhau

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

Một nhân viên có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó, theo công thức [6, tr.281]:

$$G_{t/b} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i x G_i}{K_i}$$

Trong đó:

$G_{t/b}$: Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

n: Số các tiêu chuẩn thành tích.

K_i : Điểm số chỉ tầm quan trọng của tiêu chuẩn thành tích i

G_i : Điểm số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo tiêu chuẩn i.

Căn cứ vào số điểm $G_{t/b}$, nhân viên sẽ được đánh giá như sau:

Nếu $G_{t/b} \geq 8,5$ Nhân viên được đánh giá là xuất sắc

Nếu $7 \leq G_{t/b} < 8,5$: Nhân viên được đánh giá là khá.

Nếu $5,5 \leq G_{t/b} < 7,0$ Nhân viên được đánh giá là đạt yêu cầu.

Nếu $G_{t/b} < 5,5$ Nhân viên được đánh giá là yếu

Ưu điểm:

+ Doanh nghiệp có thể dễ dàng so sánh, phân loại nhân viên.

+ Giúp cho nhân viên hiểu được điểm mạnh, điểm yếu của họ trong quá trình thực hiện công việc và hiểu rõ chính xác yêu cầu của doanh nghiệp.

Nhược điểm: Tốn nhiều thời gian.

1.3.4. Lựa chọn thời điểm đánh giá

Việc đánh giá thành tích công việc thường được tổ chức một cách chính thức theo định kỳ hoặc đột xuất trong trường hợp cần thiết. Đánh giá thường được tổ chức hằng tháng, quý, sáu tháng hoặc cuối năm hay tùy theo doanh nghiệp và mô hình tổ chức hoạt động của họ.

Có nhiều cách lựa chọn thời điểm đánh giá: một số thì đánh giá dựa vào thời gian xác định như ngày thuê mướn lao động, ngày tiếp nhận nhân viên, một cách khác có thể tiến hành đánh giá theo lịch hàng năm hoặc đánh giá định kỳ hàng tháng, quý, năm. Thời gian đánh giá tùy thuộc nhiều vào tình huống và định hướng quản trị của từng tổ chức. Tuy nhiên doanh nghiệp cần

lựa chọn như thế nào để bám sát mục tiêu của doanh nghiệp và các giá trị phần thưởng.

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

a. Thảo luận kết quả đánh giá thành tích

Cần tổ chức các buổi thảo luận giữa nhà quản lý và nhân viên về kết quả đánh giá thành tích trong kỳ nhằm tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, cũng như chỉ ra những ưu điểm, khuyết điểm của từng nhân viên từ đó doanh nghiệp có thể dự kiến những yêu cầu đối với nhân viên trong tương lai hoặc trong kỳ đánh giá tiếp theo.

Bên cạnh đó doanh nghiệp phải tiến hành phản hồi thông tin đánh giá đến từng nhân viên. Trong quá trình phản hồi doanh nghiệp và nhân viên sẽ nhận được 2 loại thông tin: một là thông tin đánh giá tức là sự chênh lệch giữa biểu hiện công việc trong thời gian đã qua so với mục tiêu dự kiến; hai là thông tin phát triển, tức là tìm hiểu những phương pháp cải thiện và thay đổi sau khi nắm được những chênh lệch của công việc thực tế với mục tiêu dự kiến.

Để cải thiện thành tích nhân viên cần được thông tin phản hồi về thành tích của họ, cùng với các chỉ dẫn trong việc đạt đến mức độ cao hơn của kết quả hiện tại.

b. Sử dụng kết quả đánh giá thành tích

Doanh nghiệp có thể sử dụng kết quả đánh giá thành tích nhân viên vào các nội dung trong công tác quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

- Trả lương và khen thưởng: Kết quả đánh giá thành tích nhân viên được dùng làm căn cứ để điều chỉnh mức lương và mức khen thưởng.

- Đề bạt, bổ nhiệm và phân công việc cho nhân viên. Thông tin đánh giá thành tích giúp cho người quản lý nhìn nhận toàn diện về các mặt của nhân viên như: tố chất, kiến thức, kỹ năng, khả năng làm việc, tư chất đạo

đức... từ đó đưa ra các quyết định đáng tin cậy cho việc trọng dụng nhân viên, đảm bảo dùng người đúng chỗ.

- Xây dựng chính sách đào tạo và phát triển nhân viên. Thông qua kết quả đánh giá tổ chức có thể nhận thấy khả năng làm việc của nhân viên, giúp cho tổ chức xác định người lao động nào cần đào tạo, đào tạo ở lĩnh vực nào, để phát huy tối đa tiềm năng của cá nhân và đóng góp nhiều nhất cho tổ chức.

- Tuyển dụng và ký kết hợp đồng lao động: Thông qua đánh giá thành tích tổ chức nhận ra khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của nhân viên có thể phát triển hoặc đáp ứng nhu cầu nhân sự trong thời gian đến để tuyển dụng hoặc ký kết tiếp 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. Một năm sau đó, chi nhánh đã có được 18 trạm phát sóng với 20.000 thuê bao di động. Cuối năm 2007, Viettel Kon Tum đã có 50 trạm phát sóng, với trên 100.000 thuê bao di động. Và cho 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.

* Chức năng của Chi nhánh kinh doanh Kon Tum, là đơn vị hạch toán phụ thuộc trực thuộc tổng công ty viễn thông Quân đội, có con dấu và được mở

tài khoản riêng, và thực hiện các chức năng sau:

+ Tham mưu: Giúp Đảng ủy, ban Giám đốc Tập đoàn về công tác quản lý, khai thác và tổ chức kinh doanh các dịch vụ viễn thông của tại địa phương.

+ Thực hiện các chức năng quản lý, kiểm tra, giám sát và trực tiếp tổ chức các hoạt động khai thác, kinh doanh các dịch vụ viễn thông trên địa bàn.

* Nhiệm vụ

+ Phát triển thuê bao: Tổ chức phát triển thuê bao các dịch vụ ĐTDĐ, điện thoại cố định, Internet, điện thoại cố định không dây (Homephone); Thực hiện các hoạt động quảng cáo và xây dựng lại hình ảnh tại tỉnh Tĩnh, (PR) theo phân cấp.

+ Xây dựng và quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng, thực hiện giải quyết khiếu nại và chăm sóc khách hàng.

+ Tăng doanh thu: Tổ chức nghiên cứu đánh giá thị trường để xác định kế hoạch và chiến lược kinh doanh trên địa bàn tỉnh (nghiên cứu môi trường vĩ mô, môi trường vi mô...); Phân tích, đánh giá và báo cáo kết quả triển khai thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh của chi nhánh theo quy định; Quản lý các lĩnh vực: Tài chính, kế toán, lao động tiền lương theo quy định.

+ Phát triển mạng lưới: Phát triển và quản lý toàn bộ kênh phân phối trên địa bàn tỉnh. Hệ thống các cửa hàng, đại lý, điểm bán; Phát triển mạng lưới: PSTN, Internet ...trên địa bàn tỉnh.

+ Thu cước: Tổ chức thu cước và quản lý thu cước .

+ Quản lý các mục khác của doanh nghiệp: Giáo dục chính trị tư tưởng cho cán bộ công nhân viên. Tổ chức các hoạt động đoàn thể tại chi nhánh. Xây dựng chi bộ trong sạch vững mạnh và chi nhánh vững mạnh toàn diện, có nề nếp tác phong làm việc chính quy, quản lý kỷ luật tốt, hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao.

* Mục tiêu phát triển :

+ Xây dựng Chi nhánh trở thành nhà cung cấp dịch vụ viễn thông Uy tín hàng đầu trên địa bàn tỉnh.

+ Nâng cao tính hiệu quả trong các hoạt động với khẩu hiệu : **Chuyên nghiệp – nhanh – hiệu quả.**

+ Mở rộng mạng lưới cung cấp dịch vụ đến các trung tâm huyện, thành phố, tăng cường mạng lưới kỹ thuật, chất lượng mạng lưới bán hàng, chăm sóc khách hàng.

* Triết lý kinh doanh: Mỗi khách hàng là một con người – một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt. Liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

Nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội. Viettel cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, hoạt động nhân đạo.

Chân thành với đồng nghiệp, cùng nhau gắn bó, góp sức xây dựng mái nhà chung Viettel.

2.1.2. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh

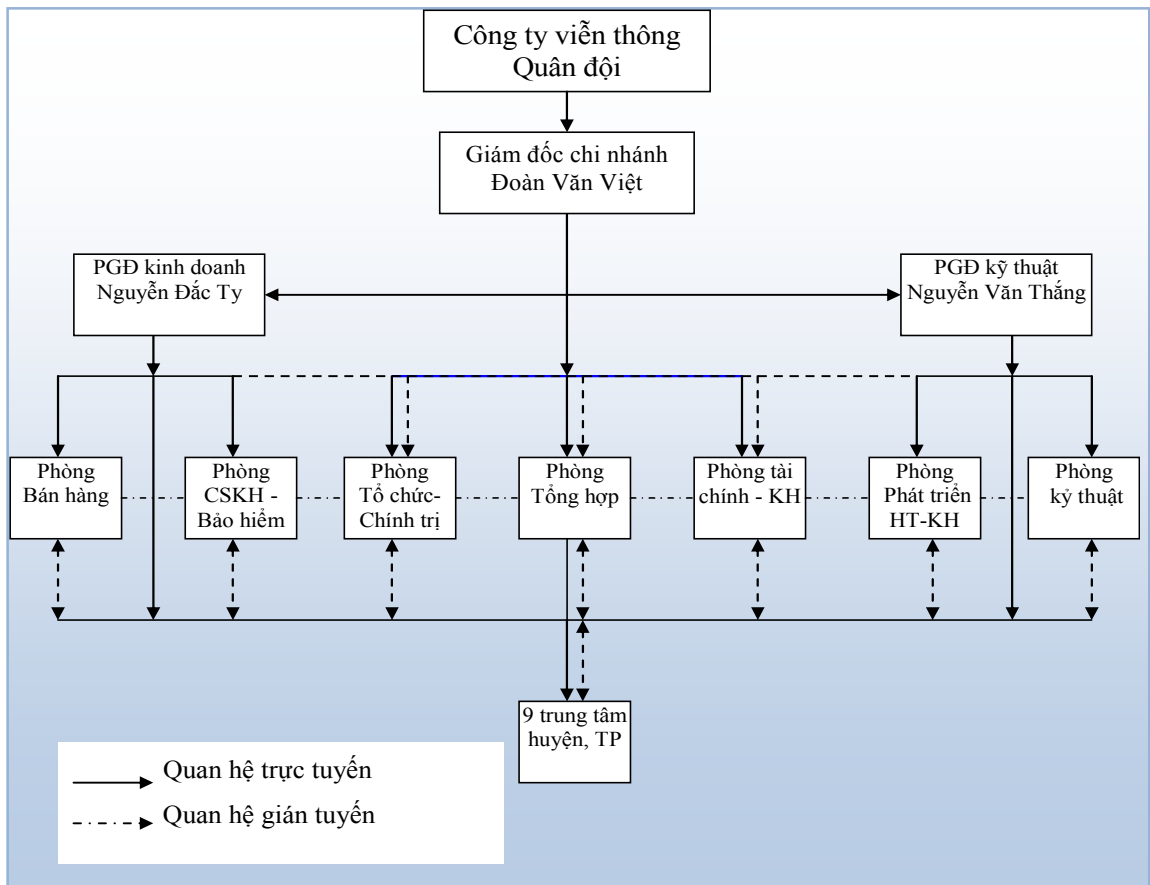
Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch viễn thông, phát triển các sản phẩm phần mềm trong lĩnh vực điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin, Internet; khảo sát, lập dự án công trình viễn thông, công nghệ thông tin.

- Thị trường Viễn thông đã có sự cạnh tranh gay gắt của các Công ty dịch vụ viễn thông khác như MOBIFONE, VINA FONE, SFONE... Dù hiện tại Viettel đang chiếm lĩnh thị phần lớn nhất tại Kon Tum (55%) nhưng các mạng điện thoại khác đang dần tiến tới mức cân bằng.

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



2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Chi nhánh Viettel Kontum



Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Chi nhánh Viettel Kontum

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).

Tổ chức bộ máy của Chi nhánh được xây dựng theo hướng tinh gọn, linh hoạt, đảm bảo được hiệu quả quản lý và phục vụ tốt nhất cho hoạt động kinh doanh của đơn vị. Đây là mô hình trực tuyến - chức năng, mối quan hệ giữa tập thể lao động và giám đốc trong việc thực hiện nhiệm vụ là mối quan

hệ giữa đối tượng quản lý và chủ thể quản lý.

Chi nhánh Viettel Kon Tum điều hành và quản lý theo chế độ thủ trưởng, Giám đốc là sĩ quan Quân đội chịu trách nhiệm toàn bộ hoạt động cũng như hiệu quả kinh tế, lao động của Chi nhánh theo chỉ tiêu kế hoạch, trực tiếp điều hành phòng Tổ chức - chính trị, phòng Kế hoạch - tài chính và phòng Tổng hợp; Có 2 phó giám đốc, một phụ trách quản lý kỹ thuật là sĩ quan Quân đội và một phó giám đốc phụ trách kinh doanh.

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

Đề tạo nên sự thành công cho thương hiệu ngày nay của Viettel nói chung và Chi nhánh Viettel Kon Tum nói riêng, họ đã có những chiến lược và cách làm khá độc đáo từ cách chợ lô gô, tên gọi, chiến lược marketing và cách làm khác biệt là sớm đưa mạng lưới của Viettel phải về đến tận các bản làng và thôn xóm; các dịch vụ viễn thông phù hợp với mọi mức thu nhập của người dân Việt Nam; xã hội hóa việc bán hàng với sự tham gia của các tầng lớp xã hội, vừa tạo thêm công ăn việc làm cho xã hội vừa xã hội hóa được việc cung cấp dịch vụ....

Bên cạnh chiến lược định vị đúng, Chi nhánh Viettel Kon Tum còn thể hiện lối tư duy kinh doanh hiện đại so với cách làm truyền thống của các Doanh nghiệp cùng ngành đi trước đó là “vì khách hàng trước, vì mình sau” tuy chưa đậm nét và đạt tới mức độ cao nhưng đã tạo được sự tin cậy trong người tiêu dùng. Các gói cước tính có lợi cho khách hàng, các cách chăm sóc khách hàng tốt, các tiện ích mang lại giá trị ngoại sinh cho khách hàng như chọn số... thật sự đã góp phần làm cho Viettel thành công hơn.

Một trong những bài học tạo sự thành công của họ đó là bài học về điều hành triệt để, nhanh theo phong cách quân đội. "Viettel xác định thời gian chính là tiền, mà tiền thì chúng ta lại đang rất thiếu. Viettel ra đời sau muốn có

thị trường lớn thì phải nhanh. Ra quyết định nhanh, đầu tư nhanh, lắp đặt nhanh, phát triển thuê bao nhanh, thay đổi và thích ứng nhanh và rất nhiều cái nhanh khác nữa đã tạo nên diện mạo Viettel hôm nay [11].

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 hằng năm của Viettel Kon Tum 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 [2]

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 hoạt động kinh doanh	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.

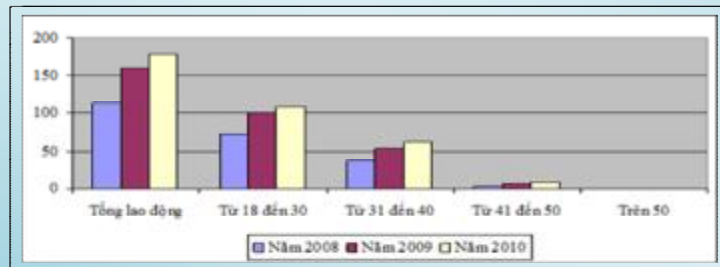
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực [1]

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

Hiện nay, Chi nhánh đang sở hữu một nguồn cán bộ trẻ. Tuổi đời bình quân của cán bộ công nhân viên toàn chi nhánh từ 18 – 30 chiếm 62%, từ 31 - 40 chiếm 34%, tỷ lệ này ở Mobifon Kon Tum tương ứng là 45, 41. Cơ cấu này cho thấy, nguồn nhân lực của Chi nhánh rất năng động, nhiệt huyết trong công việc.

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

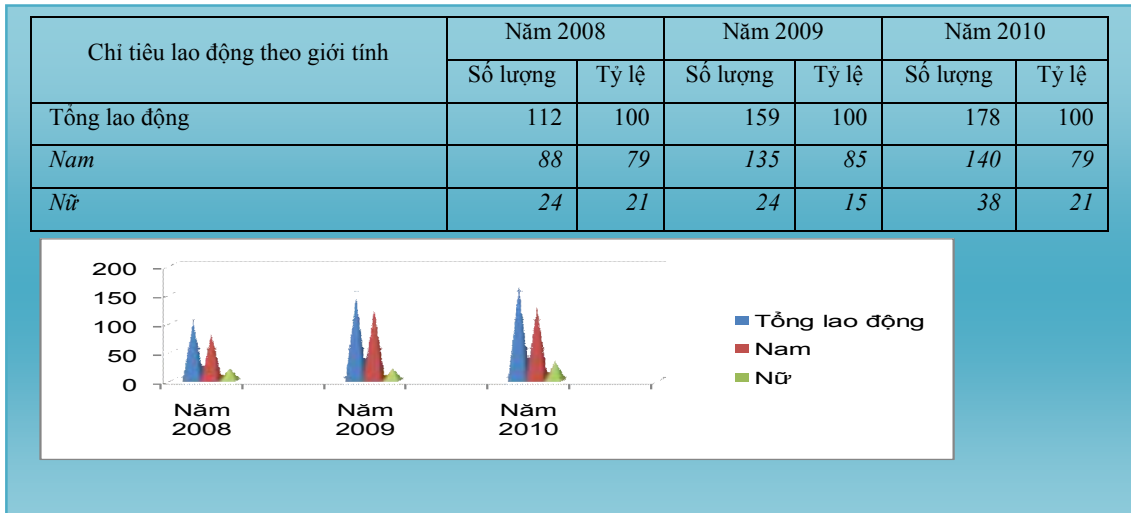


Hình 2.2: Số lượng, cơ cấu lao động theo độ tuổi

b. Cơ cấu lao động theo giới tính

Qua số liệu cho thấy, do yêu cầu công việc của ngành hiện tại đòi hỏi rất nhiều lao động kỹ thuật, có sức khỏe đồng thời với đặc thù của ngành, công nhân phải thường xuyên đi công tác tại các xã vùng sâu, vùng xa, vùng biên giới khó khăn, mặt khác Tập đoàn có thể điều động công nhân lao động kỹ thuật đến các địa phương khác ngoài tỉnh, thậm chí là đến các quốc gia khác nếu cần, vì vậy số lao động nam chiếm đa số (khoảng 79%) trong tổng

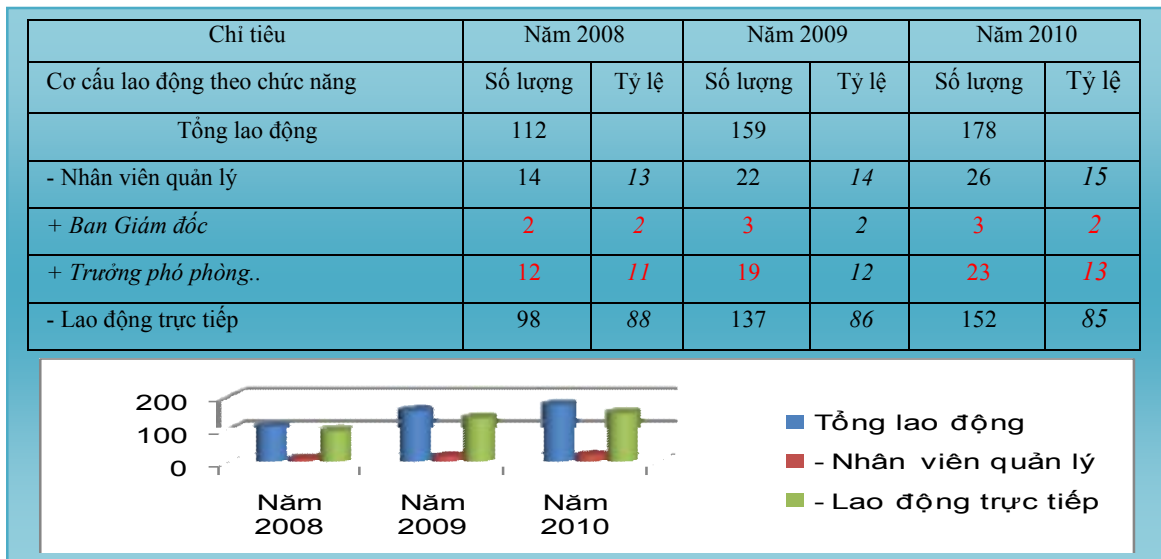
số lao động của Chi nhánh là hợp lý. Điều này hoàn toàn phù hợp với mục tiêu kinh doanh của Chi nhánh.



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

c. Cơ cấu lao động theo chức năng:

Qua phân tích ta thấy: Tỷ lệ lao động gián tiếp tại Chi nhánh Viettel Kon Tum rất ít, bình quân 3 năm 2008-2010 chỉ chiếm 14% trong tổng số lao động, trong khi đó tỷ lệ lao động trực tiếp chiếm đến 86% tổng số lao động, tỷ lệ này tại Mobifon Kon Tum tương ứng là 85%.

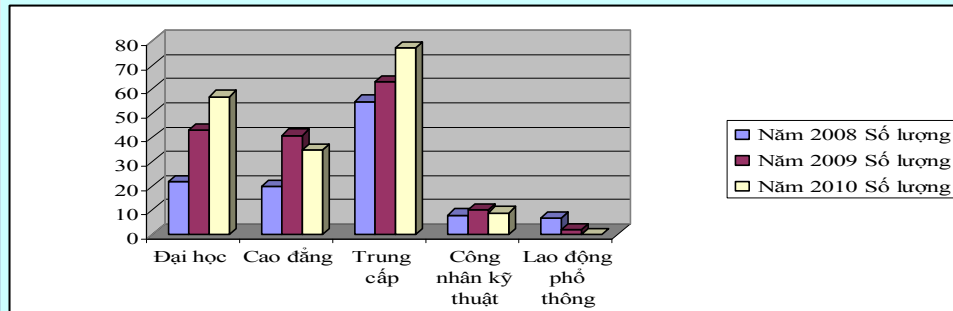


Hình 2.4. Số lượng, cơ cấu lao động theo chức năng

d. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Lao động có trình độ cao đẳng, đại học của Chi nhánh ngày càng tăng trong 3 năm qua, điều này cho thấy 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, tuy nhiên tỷ lệ này còn thấp so với Mobifon Kon Tum (62%).

Chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
Cơ cấu lao động theo chuyên môn						
Đại học	22	20	43	27	57	32
Cao đẳng	20	18	41	26	35	20
Trung cấp	55	49	63	40	77	43
Công nhân kỹ thuật	8	7	10	6	9	5
Lao động phổ thông	7	6	2	1	0	0



Hình 2.5: Số lượng cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn. [1]

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.

Kết quả điều tra cho thấy có đến 93% nhân viên mong muốn Chi nhánh ghi nhận thành tích của họ. Khi Chi nhánh ghi nhận thành tích của nhân viên một mặt sẽ thể hiện được thiện chí của Chi nhánh là luôn quan tâm, chia sẻ với nhân viên mặt khác sẽ là nguồn động viên khích lệ thích đáng, tạo động

lực cho nhân viên phấn đấu và nỗ lực cống hiến cho Chi nhánh. 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. Mặt khác, qua khảo sát, nhân viên Viettel chi nhánh Kon Tum cho rằng cấp trên của họ thường đánh giá thành tích nhân viên theo mức trung bình, chiếm 65% ; 14% nhân viên cho rằng chi nhánh đánh giá cao thành tích của nhân viên, và còn lại là các ý kiến khác.

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.

Bảng 2.2. Kết quả điều tra mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của Chi nhánh

Nội dung	Tỷ lệ
Đào tạo & phát triển	13%
Trả lương & khen thưởng	92%
Thuyên chuyển, đề bạt & sa thải	56%
Phát triển nhân viên	18%
Tất cả các công tác trên	1%
Không có công tác nào	7%

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%..

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

Mục tiêu đánh giá thành tích: Với mục tiêu đánh giá thành tích làm cơ sở cho việc trả lương, thưởng cho nhân viên, nên Chi nhánh thực hiện đánh giá thành tích hàng. Cuối mỗi quý tổng hợp khen thưởng nhân viên có thành tích xuất sắc.

Cuối năm, sử dụng kết quả đánh giá làm cơ sở đề nghị khen thưởng các danh hiệu lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua, đề nghị các cấp khen thưởng...

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.

Bảng 2.4: Tổng hợp tỷ lệ khen thưởng giai đoạn 2008 -2010

Danh hiệu khen thưởng	2008		2009		2010	
	SL	Tỷ lệ/ bộ phận	SL	Tỷ lệ/bộ phận	SL	Tỷ lệ/ bộ phận
Nhân viên quản lý	14		22		26	
Nhân viên quản lý cấp chi nhánh	2		3		3	
Mức khen thưởng cao hơn	2	100%	3	100%	3	100%
Lao động tiên tiến						
Nhân viên quản lý cấp cơ sở	12		19		23	
Mức khen thưởng cao hơn	11	92%	17	89%	23	100%
Lao động tiên tiến	1	8%	2	11%	00	0%
Nhân viên lao động trực tiếp	98		137		152	
Mức khen thưởng cao hơn	16	16%	34	25%	52	34%
Lao động tiên tiến	76	77%	99	72%	92	61%
Không đạt lao động tiên tiến	6	7%	04	3%	8	5%

Nguồn tổng hợp khen thưởng 5 năm Chi nhánh Viettel

Thực tế cán bộ quản lý trực tiếp của Chi nhánh và nhân viên chưa được phổ biến, hướng dẫn về việc đánh giá thành tích. Họ chỉ thực hiện đánh giá theo nhận xét của cá nhân khi so sánh với các quy định của Chi nhánh. Mặc khác, người được đánh giá là nhân viên, là đồng nghiệp nên dễ dẫn đến cào bằng thành tích.

Người đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh chủ yếu là cấp trên trực tiếp. Nhân viên chỉ tự nhận xét ưu khuyết điểm của mình chứ chưa thực hiện đánh giá thành tích thật sự. Các đối tượng đánh giá này chưa được Chi nhánh đào tạo theo hướng chuyên nghiệp. Họ chỉ thực hiện công việc đánh giá nhân viên theo kinh nghiệm và hiểu biết của cá nhân. Phía nhân viên họ cũng thực sự

không rõ ai là người đánh giá thành tích cho phù hợp với bản thân mình.

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.

Phương pháp đánh giá của Chi nhánh còn một số nhược điểm như: Trước khi tiến hành thực hiện đánh giá thành tích nhân viên, Chi nhánh chưa thực hiện việc thông báo cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Điều này là thực tế vì chi nhánh mới chỉ đánh giá một số tiêu chí và do cấp quản lý trực tiếp đánh giá hàng tháng. 6 tháng và 1 năm thì nhân viên mới tự đánh giá thông qua bản tự kiểm điểm với một số tiêu chí đơn giản như mức độ hoàn thành nhiệm vụ, việc chấp hành giờ giấc, ngày công....

Việc tổ chức thu thập thông tin qua các kênh tìm hiểu đơn giản: nhân viên tự báo cáo kết quả làm việc hàng ngày; Bảng chấm công với số lượng ngày công không phản ánh được hiệu quả sử dụng thời gian lao động; theo dõi, quan sát nhân viên thực hiện công việc hàng ngày.

Với phương pháp này chủ yếu người quản lý trực tiếp và nhân viên của Chi nhánh chỉ nói về những việc đã làm được và những việc chưa làm được chưa chỉ ra được điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên.

Chi nhánh chưa thực hiện phân tích công việc để xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn nhân viên cho từng vị trí cụ thể, do đó, đầu kỳ đánh giá cấp trên trực tiếp và nhân viên không có sự thống nhất về mục tiêu công việc, tiêu chuẩn đánh giá, mục tiêu đánh giá. Bên cạnh đó, chưa xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể, không có biểu mẫu đánh giá thống nhất trong toàn

Chi nhánh, dẫn đến khi đánh giá người đánh giá dựa trên kết quả giải quyết công việc hàng ngày và ý chí chủ quan để quyết định xếp loại.

Nhiệm vụ quan sát nhân viên thực hiện công việc hàng ngày của cấp quản lý trực tiếp không được ghi chép cụ thể. Do đó khi xếp loại người quản lý trực tiếp chỉ nhận xét và so sánh áng chừng theo các quy định của Chi nhánh.

Qua thực tế trao đổi với các nhân viên tại các trung tâm và qua kết quả khảo sát có đến 70% số nhân viên không đồng ý với phương pháp đánh giá nhân viên hiện nay của chi nhánh.

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...

Qua khảo sát các yếu tố: “Anh/chị luôn nhận được thông báo từ cấp trên về tiêu chuẩn đánh giá”, “Anh/chị được thảo luận với cấp trên về kết quả đánh giá thành tích của bản thân” và “Anh/chị luôn được thảo luận với cấp trên về kế hoạch khắc phục hạn chế”, bị đánh giá thấp nhất. Tức nhân viên không đồng ý với các nội dung trên về đánh giá thành tích của nhân viên. Các yếu tố còn lại được nhân viên đánh giá chỉ ở mức trung bình. Như vậy, nhìn chung công tác đánh giá thành tích của Viettel chưa được nhân viên đánh giá cao.

Việc không tổ chức thảo luận giữa người quản lý và nhân viên về kết quả đánh giá thành tích trong kỳ dẫn đến người quản lý chưa hoạch định được các yêu cầu đối với nhân viên trong tương lai. Mặt khác, nhân viên cũng chưa được Chi nhánh cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên về kết quả đánh giá thành tích. Họ chỉ đơn thuần nhận biết một số hạn chế chung chung của

minh trong cuộc họp phân loại A,B,C,D,E. Vì vậy nhân viên sẽ không nhận biết được hành vi của họ có nhất quán với mục tiêu của phòng, trung tâm của mình hay không và những điều phải thực hiện để đạt được mục tiêu cũng như không biết được những khuyết điểm cần khắc phục nhằm cải thiện thành tích.

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.

Tương ứng với mức độ thành tích A,B,C,D,E, Chi nhánh quy định mức bằng hệ số lương như sau:

Loại A: có hệ số (Ki) = 1,09

Loại B: có hệ số (Ki) = 1,05

Loại C: có hệ số (Ki) = 1,00

Loại D: có hệ số (Ki) = 0,95

Loại E: có hệ số (Ki) = 0,85

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

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

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 2.5

Bảng 2.5 Tiêu chuẩn phân loại thành tích để khen thưởng

Mức thành tích năm	Loại/ năm
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 ký 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 chỉ 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, tính 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 phần 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 thường 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 chưa đảm bảo 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 về sản xuất kinh doanh

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”. Để đạt được mục tiêu trên, Chi nhánh đã xác định các mục tiêu cụ thể như sau:

- Phát triển thương hiệu Viettel trở thành thương hiệu số 1 trên địa bàn tỉnh.

- Về thị trường: Tiếp tục ưu tiên giữ vững và phủ kín thị trường khu vực trung tâm, phát triển mạnh thị trường hoạt động tại các huyện và xã vùng khó khăn, khu vực biên giới. Duy trì và cải thiện mối quan hệ với các khách hàng truyền thống, có chính sách chăm sóc khách hàng đúng mức và phù hợp.

- Về cơ chế điều hành: Điều hành tập trung trên cơ sở ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý doanh nghiệp.

- Về cơ sở vật chất: Đầu tư kịp thời phục vụ sản xuất kinh doanh. Nâng cấp, sửa chữa cơ sở vật chất hiện có để tăng tính cạnh tranh.

- 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. Nâng cao tinh thần đoàn kết và củng cố, trau dồi truyền thống văn hóa tốt đẹp của chi nhánh. Duy trì và cải tiến liên tục các hệ thống quản lý, các nội quy, quy chế làm việc đảm bảo tính kỷ luật.

- 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

Từ việc nghiên cứu lý luận về công tác đánh giá thành tích nhân viên, đồng thời qua thực trạng đã phân tích trong Chương II về công tác đánh giá thành tích nhân viên của Chi nhánh Viettel Kon Tum và trên cơ sở tư vấn của Giáo viên hướng dẫn khoa học và một số chuyên gia về nguồn nhân lực tôi đề xuất với Ban giám đốc Chi nhánh Viettel Kon Tum một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị. Cụ thể: 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

Xác định mục tiêu trong đánh giá thành tích là vấn đề quan trọng nhất, phải trả lời được câu hỏi đánh giá nhân viên để làm gì? Khi trả lời được câu hỏi này thì việc đặt ra các tiêu chí đánh giá sẽ không bị chệch hướng, lan man. Để việc đánh giá đem lại những kết quả như mong muốn, hãy gắn chúng

vào những mục tiêu rõ ràng, cụ thể, không xa vời và gắn liền với sự phát triển kinh doanh của Chi nhánh. Để làm được điều này, Chi nhánh cần:

- Cùng với nhân viên xác định mục tiêu. Nhân viên thường là người thực thi nên sẽ cho ta những thông tin tốt nhất về những mục tiêu gắn với công việc cụ thể nhằm góp phần làm tăng năng suất chung, khả năng đáp ứng hay các mục tiêu kinh doanh khác. Thông qua việc tham gia vào quá trình xác định mục tiêu, họ sẽ gạt bỏ đi sự không hài lòng do việc áp đặt mục tiêu từ phía Chi nhánh. Với các dữ liệu khảo sát được đã phản ánh được nhu cầu của các đối tượng khác nhau trong chi nhánh. Mặc dù đa số nhân viên thỏa mãn với vị trí hiện tại, song đối với số nhân viên có trình độ đại học có những mong muốn cao hơn (phụ lục 2).

Việc đặt ra các mục tiêu cụ thể và có thể đo được, không nên đặt các mục tiêu như "Hãy làm việc tốt hơn ", bởi vì những mục tiêu chung chung đó không hướng dẫn người lao động các bước cần phải thực hiện và cũng sẽ gây khó khăn cho người đánh giá. Một ví dụ về mục tiêu mang tính xây dựng là : "Hãy tăng thêm một phần ba thời gian trả lời các cuộc gọi của khách hàng " hoặc "Hãy giảm khiếu nại của khách hàng xuống một nửa "...

- Thường xuyên đánh giá lại các mục tiêu. Hàng quý, trên cơ sở đánh giá kết quả hoạt động của từng bộ phận, chi nhánh cùng nhân viên phải làm việc này để đảm bảo các mục tiêu vẫn còn ý nghĩa và nhân viên vẫn đang đi đúng hướng. Việc này chi nhánh đã và đang thực hiện tốt.

- Đảm bảo chắc chắn rằng nhân viên của Chi nhánh có thể đạt được mục tiêu đề ra. Không nên đề ra các mục tiêu quá cao khiến cho nhân viên nản lòng và làm giảm động lực thúc đẩy, điều đó sẽ triệt tiêu giá trị của các mục tiêu đặt ra. Trong cuối năm 2010 và 2011 đã có hiện tượng nhân viên của Chi nhánh nghỉ việc và chuyển sang các công ty khác do một phần áp lực quá cao về mục tiêu của Chi nhánh đặt ra cho họ.

Trong giai đoạn hiện nay Chi nhánh cần xây dựng mục tiêu, định hướng công tác đánh giá thành tích theo hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại, phù hợp với hoạt động kinh doanh của mình. Cụ thể:

- Đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên: Đánh giá nhân viên có hoàn thành nhiệm vụ hay không, mức độ nào. Từ đó giúp nhân viên biết được những ưu điểm của bản thân nhằm phát huy và có kế hoạch cải thiện hoặc thay đổi những mặt còn hạn chế.

- Làm cơ sở trả lương và khen thưởng: Nhân viên nào có thành tích tốt nhất sẽ được trả mức lương cao, được xét nâng lương, được thi nâng bậc và được khen thưởng xứng đáng với mức thành tích đạt được. Qua đó, giúp cho nhân viên có ý thức cải thiện thành tích nhằm tăng thu nhập qua lương và thưởng.

- Làm cơ sở đào tạo và phát triển nhân viên:

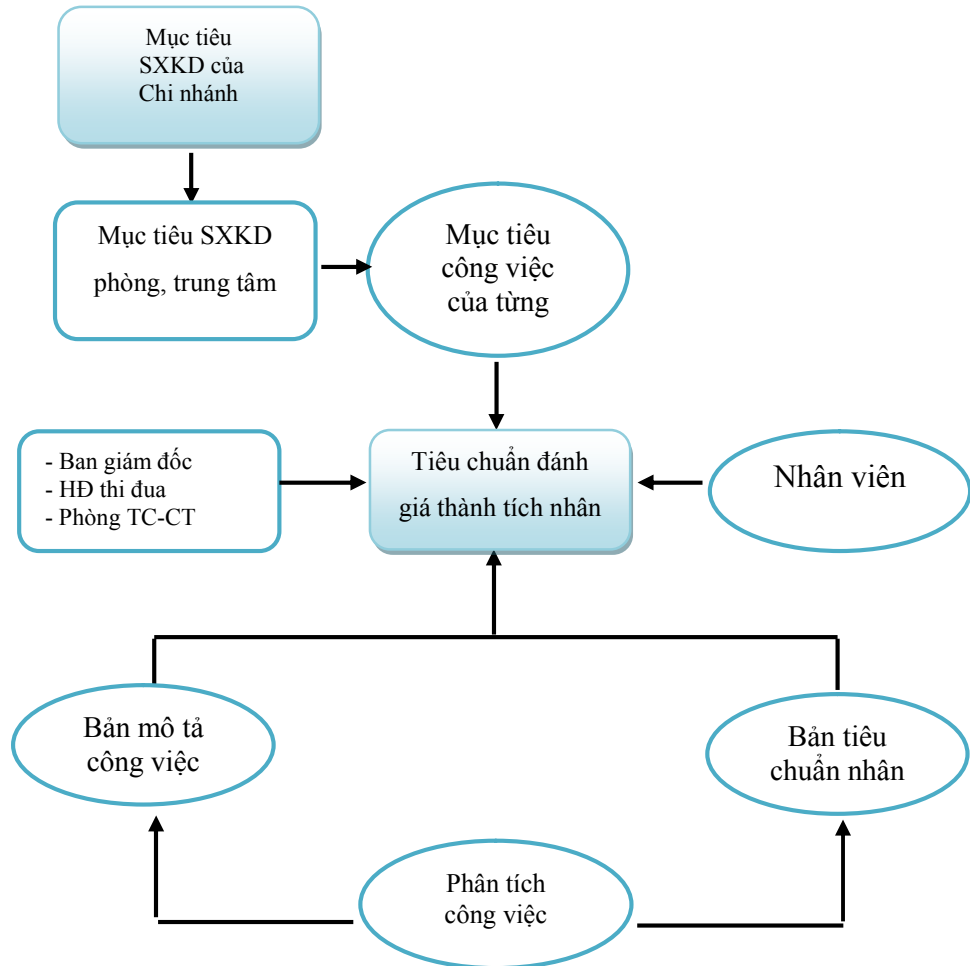
Một trong những mục tiêu thường bị bỏ qua trong quá trình thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc đó là mục tiêu phát triển nhân viên. Kết quả của quá trình đánh giá sẽ cho phép người lao động phát triển những điểm mạnh và có kế hoạch vượt qua những điểm yếu.

Chi nhánh có trách nhiệm trong việc thực hiện các hỗ trợ cần thiết để nhân viên có kết quả thành tích tốt sẽ được ưu tiên trong đào tạo nâng cao tay nghề hoặc nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Xây dựng kế hoạch định hướng phát triển nghề nghiệp.

- Cơ sở để đề bạt, luân chuyển, tuyển dụng, sa thải: Từ kết quả đánh giá thành tích nhân viên Chi nhánh sẽ thấy được khả năng của nhân viên và xác định được nhân viên nào có thể phát triển để đề bạt hoặc đáp ứng nhu cầu nhân sự trong thời gian đến, nhân viên nào chưa đáp ứng được có kế hoạch luân chuyển vị trí khác hoặc tuyển dụng thêm hoặc quyết định có ký tiếp hợp đồng lao động tiếp hay không.

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 với từng nhân viên và phù hợp với đặc điểm kinh doanh của mình.

Quá trình xây dựng bản mô tả công việc cần chú ý đến các nội dung:

- Hoạt động của Chi nhánh là hoạt động cung cấp dịch vụ, mỗi khâu, mỗi hoạt động của từng phòng ban của chi nhánh đều có mối liên hệ và tác

động đến kết quả kinh doanh nhất định do vậy cần có sự quy định rõ ràng và chặt chẽ, thống nhất.

- Bản mô tả và tiêu chuẩn nhân viên càng cụ thể, chi tiết thì tiêu chuẩn đánh giá nhân viên càng chính xác.

Trên cơ sở lý luận của chương I và thực tế tại Chi nhánh với 86% nhân viên lao động trực tiếp trong đó có bộ phận nhân viên kinh doanh cơ động chiếm phần lớn và quan trọng của Chi nhánh, tác giả xin đề xuất bản mô tả công việc cho vị trí Nhân viên kinh doanh cơ động cụ thể:

+ Vị trí chức danh: Nhân viên kinh doanh cơ động

Quản lý trực tiếp: Phó phòng bán hàng

+ Nội dung công việc

Nhiệm vụ chung.

- Lập kế hoạch công tác tuần, tháng trình phó phòng bán hàng duyệt. Thực hiện theo kế hoạch được duyệt.

- Duy trì những quan hệ kinh doanh hiện có, nhận đơn đặt hàng; thiết lập những mối quan hệ kinh doanh mới.

- Đảm bảo hàng hóa cho kinh doanh các dịch vụ; các công cụ hỗ trợ bán hàng và kiểm tra, giám sát quá trình sử dụng.

- Lập kế hoạch và phân bổ hàng hóa hợp lý cho các đơn vị theo chỉ tiêu giao khoán.

Quản lý kênh phân phối.

- Định biên và xây dựng kênh phân phối theo định biên, nắm số liệu về kênh phân phối.

- Giám sát hiệu quả kênh.

- Kiểm soát, quản lý hồ sơ trên hệ thống, hỗ trợ trung tâm được phân công phụ trách về quản lý, kiểm soát hồ sơ.

- Kiểm soát hồ sơ, thủ tục thanh toán hoa hồng, phí bán hàng cho kênh.

Nghiên cứu thị trường và truyền thông giới thiệu sản phẩm.

- Thống kê, thông tin về thị trường (đối thủ, khách hàng). Nghiên cứu, phân tích, đánh giá tình hình thị trường.

- Đề xuất các sản phẩm, dịch vụ khai thác thị trường tại địa phương phụ trách

- Xây dựng kế hoạch truyền thông, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ hướng vào các kênh, các đối tượng khách hàng.

- Thiết kế in ấn các vật phẩm quảng cáo, trang bị hình ảnh cho các kênh.

- Đánh giá hiệu quả công tác truyền thông đối với kết quả kinh doanh đạt được qua các chương trình

Quản lý thu cước.

- Kiểm tra, hỗ trợ các trung tâm huyện lý thực hiện đúng quy trình thu cước gồm: xác minh khách hàng; quản lý thu cước và đối soát gạch nợ; chặn cắt theo quy định; phát thông báo cước; điều chuyển lạc hướng, lạc tuyến.

Triển khai các chương trình của Chi nhánh, Công ty hoặc Tập đoàn.

- Thực hiện, hướng dẫn, làm mẫu các chương trình khuyến mãi, các gói cước mới.

- Hướng dẫn, đào tạo các nghiệp vụ do Chi nhánh giao.

- Hỗ trợ đấu nối, sửa sai nghiệp vụ.

- Đầu mối đảm bảo, quản lý quyền truy cập của các user trên hệ thống BCCS đối với từng chức danh tại các đơn vị.

Nghiệp vụ cần nắm: Các quy định về định biên, hướng dẫn kênh phân phối. Quy trình quản lý kênh phân phối, thu cước, quản lý hồ sơ và tính phí bán hàng; Các quy trình, quy định, hướng dẫn của Tập đoàn, Công ty và của Chi nhánh.

+ Quyền hạn, trách nhiệm, mối quan hệ, chế độ báo cáo.

- Quyền hạn.

Chủ động đôn đốc, đánh giá các đơn vị được phân công trong việc thực hiện nhiệm vụ chuyên môn giao. Tham mưu đề xuất các biện pháp tổ chức kinh doanh đạt hiệu quả hơn.

Được đề nghị, hỗ trợ từ các phòng trong Chi nhánh để thực hiện nhiệm vụ.

- Trách nhiệm.

Chịu trách nhiệm thực hiện đầy đủ các yêu cầu trong bản mô tả công việc.

Chấp hành nghiêm chỉ thị, mệnh lệnh, tuân thủ các quy định, quy trình của Tập đoàn, Công ty, Chi nhánh

- Mối quan hệ.

Quan hệ nội bộ: Đối với phòng bán hàng: chịu sự chỉ huy trực tiếp của trưởng phòng; Đối với các nhân viên phòng khác: phối hợp thực hiện nhiệm vụ được giao.

Quan hệ bên ngoài: Các cơ quan liên quan và chính quyền địa phương: Liên hệ nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, phối hợp thực hiện trong công tác giới thiệu sản phẩm, quảng bá thương hiệu, bán hàng...

- Chế độ thông tin báo cáo. Thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo mẫu và thời gian quy định của Chi nhánh gồm : Báo cáo tình hình thực hiện kế hoạch tuần, tháng, quý, sáu tháng, năm; báo cáo chất lượng nghiệp vụ các kênh; báo cáo đột xuất khác.

- Điều kiện làm việc:

Môi trường làm việc: Tại văn phòng và các trung tâm

Thời gian: 8 giờ/ngày

Công cụ, phương tiện làm việc: Tự túc

+ Bản tiêu chuẩn nhân viên kinh doanh cơ động

- Kiến thức và kỹ năng cần thiết

Trình độ học vấn: Cao đẳng, đại học.

Ngành học: Kinh tế; chuyên ngành: QTKD/Marketing

Kinh nghiệm: Ít nhất 1 năm làm việc trong lĩnh vực kinh doanh.

Kỹ năng: Có khả năng giao tiếp và truyền đạt tốt; khả năng tổng hợp, phân tích; tiếng Anh (bằng A); thành thạo vi tính văn phòng và các phần mềm khác; có khả năng làm việc nhóm, làm việc độc lập.

Yêu cầu về phẩm chất: Tính trung thực, có chí tiến thủ, khả năng hoà đồng với mọi người, có tính sáng tạo.

- Thể chất: Tuổi đời: ≥ 22 tuổi; có sức khỏe tốt; chiều cao $\geq 1m60$

- Yêu cầu về phẩm chất: Trung thực, cầu tiến, quyết đoán, hoà đồng, giao tiếp tốt, linh hoạt, sáng tạo.

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

Trên cơ sở thông tin của bản mô tả công việc, tiêu chuẩn nhân viên và mục tiêu của Chi nhánh, mục tiêu của phòng, của cá nhân, Hội đồng thi đua hoặc ủy quyền cho các Phòng tiến hành họp, thảo luận hoặc chuyên dự thảo cho nhân viên tham gia để nhằm thống nhất về các nội dung và lượng hóa các tiêu chí đánh giá cho từng nhân viên.

Tiêu chuẩn đánh giá cần gắn kết với mục tiêu của mỗi phòng ban và mục tiêu đánh giá của Chi nhánh.

Để phục vụ cho các mục tiêu trả lương, thưởng, đào tạo, đề bạt, tuyển dụng hoặc làm cơ sở cho việc quyết định có ký tiếp hợp đồng lao động... thì đánh giá thành tích nhân viên phải được đánh giá toàn diện gồm : Kết quả thực hiện công việc; năng lực thực hiện; hành vi và đặc điểm thực hiện công việc. Trên cơ sở lý luận này, tác giả xin đề xuất nội dung tiêu chuẩn đánh giá vị trí nhân viên kinh doanh và cơ động cụ thể.

+ Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc

- Khối lượng thực hiện công việc (cả nhiệm vụ thường xuyên và đột xuất được giao trong kỳ ví dụ: Số lượng hợp đồng bán hàng được ký mới, kết quả thực hiện nhiệm vụ quảng bá sản phẩm mới khu vực được giao, tỷ lệ thu, thời gian thu cước, số lượng sản phẩm tiêu thụ được trong kỳ...).

- Chất lượng thực hiện công việc được giao.

- Kết quả thực hiện mục tiêu của phòng: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong kỳ đánh giá, lãi hay lỗ. (doanh thu, lợi nhuận. . .)

+ Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên năng lực

- Kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, khả năng hoạch định, khả năng tổ chức, khả năng kiểm tra, giám sát, khả năng giao tiếp, khả năng quyết định và kỹ năng khác.

- Khả năng nắm bắt thông tin, khả năng thiết kế và triển khai các chương trình. Mức độ hiểu biết và vận dụng các quy định của Nhà nước, của Tập đoàn, Tổng Công ty, Chi nhánh, của chính quyền địa phương

- Khả năng đề xuất sáng kiến, góp ý cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến qui trình kỹ thuật được áp dụng và đem lại hiệu quả.

- Tay nghề kỹ thuật, tỷ lệ các kỳ sát hạch, đào tạo về việc sử dụng những thiết bị, kỹ thuật mới và kỹ thuật an toàn.

+ Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên hành vi và đặc điểm

- Phong cách và đạo đức, tác phong giao tiếp, sự nhanh nhẹn, nhiệt tình trong giải quyết công việc.

- Số lần vi phạm nội quy, quy chế của Chi nhánh.

- Cầu tiến và trung thành với Chi nhánh, có khả năng chịu áp lực công việc

- Số lần vi phạm nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể của Chi nhánh.

- Số lần vi phạm chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước (luật giao thông, chính sách dân số...)

- Tinh thần hợp tác với đồng nghiệp trong nhóm, trong tổ. Tuân thủ những điều động đột xuất.

Trên cơ sở các nội dung cơ bản cần phải đánh giá, người quản lý trực tiếp cần trao đổi thảo luận với nhân viên thuộc phòng, trung tâm mình phụ trách về mức độ, yêu cầu phải đạt được. Trong quá trình xây dựng tiêu chuẩn đánh giá gắn với mức độ đạt được là mức độ thành tích. Sau khi trao đổi thảo luận về mức độ và nội dung tiêu chuẩn cần đánh giá thuộc phòng, tổ mình phụ trách, người quản lý trực tiếp tổng hợp báo cáo phòng Tổ chức chính trị.

Căn cứ vào báo cáo của các phòng ban và nội dung đánh giá chung cho từng loại tiêu chuẩn đã nêu ở trên, phòng Tổ chức chính trị, người quản lý trực tiếp và nhân viên thảo luận để xây dựng các chỉ tiêu cụ thể theo từng loại tiêu chuẩn gắn kết với mục tiêu cụ thể của các phòng, trung tâm cho từng vị trí công tác. Tiêu chuẩn càng chính xác và khoa học bao nhiêu thì kết quả đánh giá thành tích càng đáng tin cậy bấy nhiêu.

Bên cạnh đó, để có cơ sở so sánh và xây dựng thang điểm rõ ràng, các nội dung đánh giá thành tích nhân viên nêu trên sẽ được tham chiếu với:

- Mục tiêu trung hạn, dài hạn và kế hoạch sản xuất kinh doanh của Chi nhánh
- Báo cáo tài chính của Chi nhánh trong kỳ đánh giá.
- Mục tiêu phân bổ cho phòng, trung tâm trong kỳ đánh giá,
- Quy định về tiêu chuẩn nhân viên, nội quy lao động và thỏa ước lao động tập thể.
- Quy chế hoạt động của Chi nhánh.
- Chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước.
- Báo cáo kết quả hoạt động của phòng, trung tâm trong kỳ đánh giá.

Để thống nhất với phân căn cứ đánh giá, tác giả xây dựng nội dung tiêu chuẩn đánh giá cho vị trí **nhân viên kinh doanh và cơ động** nhằm minh họa cụ thể như sau:

+ Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc theo bảng sau:

Bảng 3.1 Biểu mẫu đánh giá theo Tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc

Mức độ đạt mục tiêu	Ý nghĩa mức độ	Điểm
-X.Sắc	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tăng vượt 5%, có doanh số bán ra cho khách hàng mới tăng so với cùng kỳ đánh giá tháng trước; - Giám sát hiệu quả kênh; kiểm soát, quản lý tốt hồ sơ trên hệ thống, hỗ trợ trung tâm được phân công phụ trách về quản lý, kiểm soát hồ sơ.. - Có báo cáo kịp thời về thông tin về thị trường (đối thủ, khách hàng); Có bảng phân tích, đánh giá tình hình thị trường; Xây dựng và tổ chức tốt kế hoạch truyền thông, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ hướng vào các kênh, các đối tượng khách hàng. - Kiểm tra, hỗ trợ trung tâm huyện thực hiện đúng quy trình thu cước gồm: Xác minh khách hàng; quản lý thu cước và đối soát gạch nợ; chặn cắt theo quy định; phát thông báo cước; điều chuyển lạc hướng, lạc tuyến. 	Từ 9,5-10
- Tốt	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tăng 5%, có doanh số bán ra cho khách hàng mới bằng so với cùng kỳ đánh giá 	Từ 8 - 9,4

	<p>tháng trước;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giám sát hiệu quả kênh; kiểm soát, quản lý tốt hồ sơ trên hệ thống, hỗ trợ trung tâm được phân công phụ trách về quản lý, kiểm soát hồ sơ.. - Có báo cáo kịp thời về thông tin về thị trường (đối thủ, khách hàng); Có bảng phân tích, đánh giá tình hình thị trường; Xây dựng và tổ chức tốt kế hoạch truyền thông, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ hướng vào các kênh, các đối tượng khách hàng. - Kiểm tra, hỗ trợ trung tâm huyện thực hiện đúng quy trình thu cước gồm: Xác minh khách hàng; quản lý thu cước và đối soát gạch nợ; chặn cắt theo quy định; phát thông báo cước; điều chuyển lạc hướng, lạc tuyến. 	
- Khá	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tăng từ 2 đến dưới 5%, Có doanh số bán ra cho khách hàng mới bằng 70% trở lên so với kỳ đánh giá trước - Giám sát hiệu quả kênh; kiểm soát, quản lý tốt hồ sơ trên hệ thống, hỗ trợ trung tâm được phân công phụ trách về quản lý, kiểm soát hồ sơ.. - Có báo cáo kịp thời về thông tin về thị trường (đối thủ, khách hàng); Có bảng phân tích, đánh giá tình hình thị trường; Xây dựng và tổ chức tốt kế hoạch truyền thông, giới thiệu sản 	Từ 6,5 - 7,9

	<p>phẩm, dịch vụ hướng vào các kênh, các đối tượng khách hàng.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra, hỗ trợ trung tâm huyện thực hiện đúng quy trình thu cước gồm: Xác minh khách hàng; quản lý thu cước và đối soát gạch nợ; chặn cắt theo quy định; phát thông báo cước; điều chuyển lạc hướng, lạc tuyến. 	
- TB	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu tăng từ 1 đến dưới 3% so chỉ tiêu, Có doanh số bán ra cho khách hàng mới bằng 50-60% so với kỳ đánh giá trước. - Giám sát được kênh; kiểm soát, quản lý tốt hồ sơ trên hệ thống, hỗ trợ trung tâm được phân công phụ trách về quản lý, kiểm soát hồ sơ.. - Có báo cáo kịp thời về thông tin về thị trường (đối thủ, khách hàng); tổ chức kế hoạch truyền thông, giới thiệu sản phẩm, dịch vụ hướng vào các kênh, các đối tượng khách hàng. - Kiểm tra, hỗ trợ trung tâm huyện thực hiện đúng quy trình thu cước gồm: Xác minh khách hàng; quản lý thu cước và đối soát gạch nợ; chặn cắt theo quy định; phát thông báo cước; điều chuyển lạc hướng, lạc tuyến. 	Từ 5 - 6,4
- Kém	<ul style="list-style-type: none"> - Doanh thu đạt dưới 1% so chỉ tiêu, Có doanh số bán ra cho khách hàng mới bằng 30-40% so với kỳ đánh giá trước. - Giám sát được kênh; kiểm soát, quản lý được hồ sơ trên hệ thống nhưng còn phải có sự 	Dưới 5

	hỗ trợ của quản lý trực tiếp.. - Kiểm tra, hỗ trợ trung tâm huyện thực hiện đúng quy trình thu cước gồm: Xác minh khách hàng; quản lý thu cước và đối soát gạch nợ; chặn cắt theo quy định; phát thông báo cước; điều chuyển lạc hướng, lạc tuyến.	
--	---	--

Qua thảo luận trực tiếp với các nhân viên đa số ủng hộ theo trọng số:

Bảng 3.2 Bảng tiêu chí trọng số về tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc

Tiêu chí	Trọng số %
1. Đảm bảo hoàn thành doanh số.	30
2. Thu hút được thêm khách hàng mới .	20
3. Quản lý kênh phân phối.	20
4. Nghiên cứu thị trường và truyền thông giới thiệu sản phẩm.	15
5. Quản lý thu cước.	15

+ Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên năng lực:

Bảng 3.3 Biểu mẫu đánh giá theo Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên năng lực

1. Kiến thức về Văn hóa Viettel.		
Mức độ đạt mục tiêu	Ý nghĩa mức độ	Điểm
-X.Sắc	Hiểu và vận dụng tốt 8 tiêu chí Văn hóa Viettel: ● Thực tiễn là tiêu chuẩn ĐỀ KIỂM NGHIỆM CHÂN LÝ ● Trưởng thành qua những THÁCH THỨC VÀ THẤT BẠI	Từ 9,5-10

	<ul style="list-style-type: none"> ● Thích ứng nhanh là SỨC MẠNH CẠNH TRANH ● Sáng tạo là SỨC SỐNG ● Tư duy HỆ THỐNG ● Kết hợp ĐÔNG TÂY ● Truyền thống và CÁCH LÀM NGƯỜI LÍNH ● Viettel là NGÔI NHÀ CHUNG. 	
- Tốt	Hiểu 8 tiêu chí nhưng vận dụng còn một số điểm chưa linh hoạt	Từ 8 - 9,4
- Khá	Hiểu và vận dụng ít nhất 6 tiêu chí;	Từ 6,5- 7,9
- TB	Hiểu và vận dụng đạt ít nhất 4 tiêu chí;	Từ 5 - 6,4
- Kém	Hiểu dưới 4 tiêu chí và chưa vận dụng linh hoạt	Dưới 5
2. Kiến thức chuyên môn.		
-X.Sắc	Nắm về kiến thức về xây dựng và quản lý kênh phân phối; kiến thức về xúc tiến bán hàng; kiến thức Marketing căn bản; kiến thức về truyền thông quảng cáo; kiến thức về sản phẩm và dịch vụ viễn thông.	Từ 9,5-10
- Tốt	Nắm từ 70 - 80% các tiêu chí trên	Từ 8 - 9,4
- Khá	Nắm từ 50-60% các tiêu chí trên	Từ 6,5 - 7,9
- TB	Nắm từ 30-40% các tiêu chí trên	Từ 5 - 6,4
- Kém	Nắm dưới 20% các tiêu chí trên	Dưới 5
3. Kiến thức nghiệp vụ.		
-X.Sắc	Nắm bắt về kiến thức về sản phẩm, dịch vụ cố định, thiết bị đầu cuối, 2G,3G; Nắm quy trình, quy định về xây dựng và phát triển kênh phân phối (đại lý, điểm bán, nhân viên địa bàn, bán hàng lưu động); Nắm quy trình, quy định về quản lý thu cước (quy	Từ 9,5-10

	<p>trình xác minh khách hàng, quy trình đối soát gạch nợ, quy trình chặn, cắt, hướng dẫn điều chuyển lạc hướng, lạc tuyến, quy trình phát thông báo cước;</p> <p>Nắm quy trình về tổ chức bán hàng (quy trình thủ tục bán hàng và sau bán hàng, quy trình sử dụng hệ thống bán hàng và sau bán hàng đa dịch vụ);</p> <p>Nắm quy trình về quản lý hồ sơ và thanh toán phí bán hàng (quản lý hồ sơ đa dịch vụ, và quy trình thanh toán phí bán hàng đa dịch vụ);</p>	
- Tốt	Nắm được các tiêu chí trên nhưng còn một số điểm vận dụng chưa đạt;	Từ 8 - 9,4
- Khá	Nắm và vận dụng được 4 tiêu chí trên	Từ 6,5 - 7,9
- TB	Nắm và vận dụng được 3 tiêu chí trên	Từ 5 - 6,4
- Kém	Nắm và vận dụng dưới 3 tiêu chí trên	Dưới 5
4. Khả năng đề xuất sáng kiến và quyết định công việc.		
-X.Sắc	<p>Trong kỳ đánh giá có đề xuất sáng kiến, góp ý cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến qui trình kỹ thuật được áp dụng và đem lại hiệu quả.</p> <p>Có quyết định công việc chủ động, nhanh, quyết đoán, hiệu quả cao. Không để xảy ra tình trạng khách hàng khiếu nại.</p>	Từ 9,5-10
- Tốt	<p>Có đề xuất sáng kiến, góp ý cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến qui trình kỹ thuật được áp dụng .</p> <p>Có quyết định công việc chủ động, nhanh, quyết đoán, hiệu quả. Để xảy ra khiếu nại nhưng chủ động giải quyết đúng lúc, kịp thời, không ảnh hưởng uy tín của Chi nhánh.</p>	Từ 8 - 9,4

- Khá	Có đề xuất sáng kiến, góp ý cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến qui trình kỹ thuật nhưng chưa được áp dụng. Có khả năng quyết định chủ động nhanh, nhưng còn phải có sự hỗ trợ, giám sát từ cấp quản lý trực tiếp, cần đào tạo thêm. Để xảy ra khiếu nại nhưng giải quyết đúng lúc, kịp thời, không ảnh hưởng uy tín của Chi nhánh.	Từ 6,5 - 7,9
- TB	Còn hạn chế về khả năng, kiến thức cần sự kèm cặp hỗ trợ từ cấp quản lý trực tiếp. Không có khả năng quyết định. Để xảy ra khiếu nại chưa chủ động giải quyết đúng lúc, kịp thời, không ảnh hưởng uy tín của Chi nhánh.	Từ 5 - 6,4
- Kém	Không có khả năng đề xuất sáng kiến, góp ý cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến qui trình kỹ thuật. Không có khả năng quyết định công việc. Để xảy ra khiếu nại chưa giải quyết được, ảnh hưởng uy tín của Chi nhánh.	Dưới 5

Qua thảo luận trực tiếp với các nhân viên đa số ủng hộ theo trọng số:

Bảng 3.4 Bảng tiêu chí trọng số về tiêu chuẩn về đánh giá dựa trên năng lực

Tiêu chí	Trọng số %
1. Kiến thức về Văn hóa Viettel.	30
2. Kiến thức chuyên môn.	30
3. Kiến thức nghiệp vụ.	20
4. Khả năng đề xuất sáng kiến, góp ý cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến qui trình kỹ thuật được áp dụng và đem lại hiệu quả.	20

+ Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên hành vi và đặc điểm

Bảng 3.5 Bảng Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên hành vi và đặc điểm

1. Khả năng giao tiếp và kỹ năng làm việc:		
Mức độ đạt mục tiêu	Ý nghĩa mức độ	Điểm
-X.Sắc	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng giao tiếp lưu loát và truyền đạt thuyết phục và lời cuốn khách hàng; được đồng nghiệp và khách hàng đánh giá tốt. - Mọi hành động đều phải vì mục đích và lợi ích của Chi nhánh; - Chủ động trong quá trình làm việc độc lập và làm việc nhóm. Có kỹ năng tổng hợp và phân tích - Tác phong giao tiếp, sự nhanh nhẹn, nhiệt tình trong giải quyết công việc, được mọi người quý mến. - Cầu tiến và trung thành với Chi nhánh, có khả năng chịu áp lực công việc 	Từ 9,5-10
- Tốt	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng giao tiếp lưu loát và truyền đạt thuyết phục và lời cuốn khách hàng, được đồng nghiệp đánh giá tốt; - Mọi hành động đều phải vì mục đích và lợi ích của Chi nhánh; - Có khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm. Có kỹ năng tổng hợp và phân tích; - Tác phong giao tiếp, sự nhanh nhẹn, nhiệt tình trong giải quyết công việc, được mọi người quý 	Từ 8 - 9,4

	<p>mến;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cầu tiến và trung thành với Chi nhánh, có khả năng chịu áp lực công việc; 	
- Khá	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng giao tiếp lưu loát và truyền đạt thuyết phục và lời cuốn khách hàng; - Mọi hành động đều phải vì mục đích và lợi ích của Chi nhánh; - Có khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm; - Tác phong giao tiếp, sự nhanh nhẹn, nhiệt tình trong giải quyết công việc, được mọi người quý mến. - Cầu tiến và trung thành với Chi nhánh, có khả năng chịu áp lực công việc; 	Từ 6,5 - 7,9
- TB	<ul style="list-style-type: none"> - Có khả năng giao tiếp lưu loát và truyền đạt thuyết phục và lời cuốn khách hàng; - Mọi hành động đều phải vì mục đích và lợi ích của Chi nhánh; - Khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm; - Tác phong giao tiếp, sự nhanh nhẹn, nhiệt tình trong giải quyết công việc, được mọi người quý mến. - Cầu tiến và trung thành với Chi nhánh; 	Từ 5 - 6,4
- Kém	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng giao tiếp và truyền đạt còn hạn chế; - Mọi hành động đều phải vì mục đích và lợi ích của chi nhánh; - Khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm hạn chế; 	Dưới 5

	- Tác phong giao tiếp, sự nhanh nhẹn, nhiệt tình trong giải quyết công việc còn hạn chế;	
2. Số lần vi phạm nội quy, quy chế của Chi nhánh .		
-X.Sắc	Tuyệt đối chấp hành các quy định của pháp luật, nội quy, quy chế, quy định của tập đoàn, chi nhánh và thỏa ước lao động, có tinh thần nhắc nhở đồng nghiệp chấp hành; nắm vững và đạt điểm giỏi trong các kỳ sát hạch.	Từ 9,5-10
- Tốt	Cơ bản chấp hành, không có vi phạm trong kỳ đánh giá. Nắm vững và đạt điểm khá trong các kỳ sát hạch.	Từ 8 - 9,4
- Khá	Cơ bản chấp hành nhưng còn 1 đến 2 sai sót nhỏ do khách quan và kịp thời khắc phục, không gây hậu quả nghiêm trọng. Đạt điểm trung bình trong các kỳ sát hạch	Từ 6,5 - 7,9
- TB	Cơ bản chấp hành nhưng còn 1 đến 2 sai sót nhỏ do Chủ quan và kịp thời khắc phục, chưa gây hậu quả nghiêm trọng. Đạt điểm trung bình trong các kỳ sát hạch.	Từ 5 - 6,4
- Kém	Trong chấp hành còn xảy ra sai sót có tính hệ thống, gây hậu quả.	Dưới 5

Qua thảo luận trực tiếp với các nhân viên đa số ủng hộ theo trọng số:

Bảng 3.6 Bảng tiêu chí trọng số về tiêu chuẩn về đánh giá dựa trên hành vi và đặc điểm.

Tiêu chí	Trọng số %
1. Khả năng giao tiếp và kỹ năng làm việc; khả năng làm việc độc lập và làm việc nhóm;	70
2. Số lần vi phạm nội quy, quy chế;	30

* Đối với các nội dung kiến thức sẽ được đánh giá theo kết quả sát hạch hàng quý hoặc 6 tháng.

* Các mức đánh giá xuất sắc, tốt, khá, trung bình, kém tương đương loại A, B, C, D, E.

3.2.3. Về đối tượng và phương pháp đánh giá

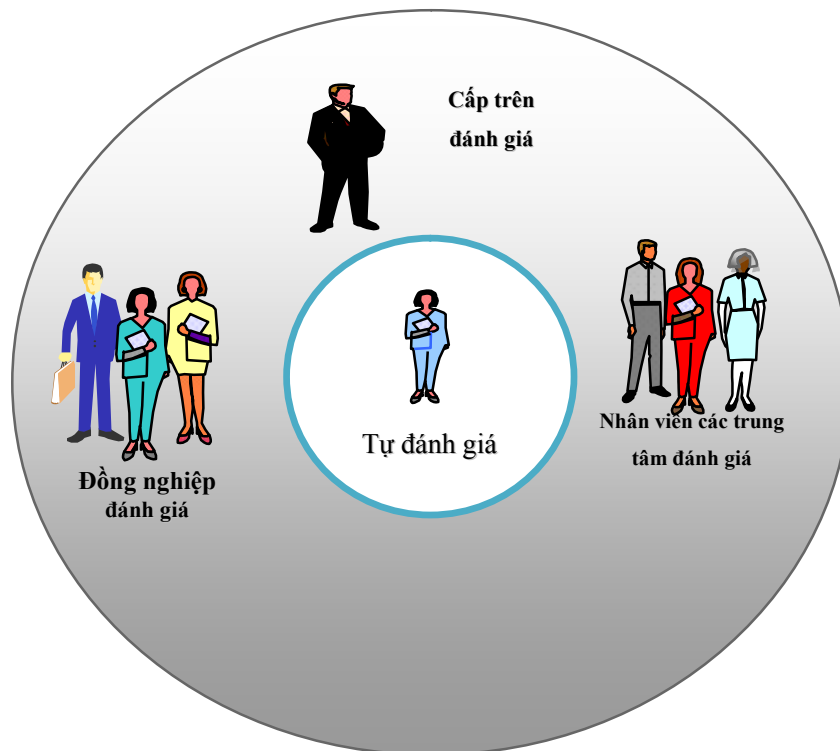
a. Bổ sung đối tượng thực hiện đánh giá nhân viên

Tham khảo các tài liệu nghiên cứu về đánh giá nhân viên kết hợp kết quả khảo sát thực tế, tác giả đề xuất: 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. Việc thực hiện đánh giá theo phương thức tổng hợp sẽ giảm thiểu những nhược điểm trong công tác đánh giá thành tích như đã phân tích tại chương I, cụ thể: lỗi bao dung, lỗi nghiêm khắc, lỗi vàng hào quang. Để làm tốt được việc này chi nhánh nên tổ chức quán triệt rõ ý nghĩa, tầm quan trọng và các phương pháp tiến hành đánh giá thành tích cho nhân viên, để họ nhận thức và thực hiện tốt công tác đánh giá về mình và đối với đồng nghiệp trung thực, khách quan, công tâm, chính xác.

+ Đồng nghiệp đánh giá

Là những người cùng làm việc trong một phòng, những người có quan hệ chặt chẽ với nhau trong quá trình thực hiện công việc được giao nên họ khá hiểu nhau, có thể đưa ra những đánh giá tương đối chính xác về hành vi, đặc điểm cũng như kết quả thực hiện công việc của từng người trong cùng bộ phận.

Hiện tại Chi nhánh có tổ chức họp cả phòng để nhận xét sau khi cá nhân thông qua bản kiểm điểm nhận xét mang tính hành chính, không có các tiêu chí cụ thể nên việc tham gia ý kiến là "bắt buộc" vì sợ mất lòng, ngại va chạm nên hiệu quả chưa cao.



Hình 3.2: Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

Mỗi nhân viên sẽ được khuyến khích đánh giá một cách độc lập đồng nghiệp của mình thông qua biểu mẫu và tiêu chuẩn đánh giá đã được Chi nhánh quy định. Kết quả của quá trình đánh giá này sẽ được tổng hợp và kiểm

chúng lại bởi các đồng nghiệp thông qua các buổi họp.

+ Nhân viên trung tâm phụ trách đánh giá (cơ sở được giao phụ trách).

Đây là một đối tượng đánh giá tương đối khách quan đối với nhân viên kinh doanh của Chi nhánh bởi họ là đồng nghiệp nhưng ở tại các trung tâm huyện, thành phố nhưng không phải là cấp dưới nên không có tư tưởng nể cấp trên và cũng không bị áp lực cạnh tranh. Mặt khác Chi nhánh hiện tại đã phổ biến việc thông tin qua mạng nên cũng không bị hạn chế về mặt thời gian, không gian.

Kết quả đánh giá thành tích nhân viên sẽ được tổng hợp từ kết quả của cả 4 đối tượng gồm nhân viên tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, cấp trên đánh giá và Nhân viên các trung tâm huyện và cửa hàng phụ trách đánh giá. Ngoài ra, Chi nhánh nên thu thập các thông tin từ khách hàng góp ý, thông qua các hoạt động điều tra thường niên... nhằm đa dạng hóa trong công tác đánh giá thành tích nhân viên.

b. Hoàn thiện về phương pháp đánh giá nhân viên

+ Phương pháp đánh giá.

Có nhiều phương pháp để đánh giá hiệu quả hoạt động của một nhân viên. Tuy nhiên mẫu số chung vẫn phải dựa trên những chỉ tiêu cụ thể và định lượng hóa. Chẳng hạn một nhân viên kinh doanh phải đạt được doanh số đề ra, hay một nhân viên tổng đài phải bắt điện thoại không quá ba tiếng chuông... Các chỉ tiêu này phải được thiết lập dựa trên bản mô tả công việc và yêu cầu công việc của mỗi người. Cứ mỗi kỳ, có thể là một tháng, quý, 6 tháng hoặc năm, cấp trên dựa vào các tiêu chí mà đánh giá nhân viên theo một biểu mẫu được xây dựng sẵn. Tùy theo công ty mà có nhiều hay ít mục khác nhau trong bản đánh giá nhân viên. Có như vậy mới đưa ra được những kết luận xác đáng, đảm bảo sự công bằng và đủ thuyết phục đối với nhân viên.

Đối với Chi nhánh, tác giả đề xuất vẫn 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 $D_{tb} \geq 9,5$: nhân viên được đánh giá là xuất sắc.

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

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

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

Nếu $D_{tb} < 5$: 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**

Dựa trên các căn cứ để đánh giá thành tích như đã nêu ở phần trên và kết quả đánh giá của kỳ trước Ban giám đốc, đưa ra quyết định chủ trương chung về đánh giá thành tích nhân viên; Hội đồng thi đua và Phòng tổ chức - Chính trị dự kiến thời gian tiến hành, xây dựng biểu mẫu đánh giá để hỗ trợ người đánh giá và phục vụ thiết lập hồ sơ đánh giá làm cơ sở cho kỳ sau.

*** Bước 2: Hoạch định đánh giá**

Căn cứ vào mục tiêu kế hoạch của nhân viên cấp quản lý trực tiếp thảo luận với từng nhân viên để thiết lập các chỉ số cho các tiêu chí đánh giá, xác định mục tiêu sử dụng kết quả đánh giá, thu thập hồ sơ thành tích quá khứ về điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên.

*** Bước 3: Thu thập thông tin**

Cấp quản lý trực tiếp theo dõi, ghi chép kết quả làm việc của nhân viên thuộc quyền trong kỳ đánh giá kết hợp với các sự kiện, vụ việc khác. Tiếp thu các ý kiến của nhân viên, của những người liên quan để làm cơ sở đánh giá.

Tiến hành thu thập thông tin bằng các biểu mẫu đánh giá, bảng kế hoạch làm việc, bảng chấm công.

*** Bước 4: Thực hiện đánh giá**

Đối tượng thực hiện đánh giá định kỳ theo kế hoạch tiến hành thực hiện công tác đánh giá dựa trên hệ thống biểu mẫu của Chi nhánh. Trong quá trình thực hiện thường xuyên trao đổi, phối hợp với HĐTD và phòng tổ chức chính trị nhằm triển khai thực hiện tốt công tác này.

Hội đồng thi đua và Ban giám đốc phê duyệt và phòng tổ chức chính trị thông báo kết quả đến từng nhân viên. Cấp trên trực tiếp và nhân viên thuộc quyền thảo luận kết quả đánh giá, giúp nhân viên xây dựng kế hoạch cải thiện thành tích trong tương lai.

*** Bước 5: Tổng hợp kết quả đánh giá thành tích:** Hội đồng thi đua và phòng Tổ chức chính trị kiểm tra, giám sát tiến trình và áp dụng kết quả đánh giá. Triển khai phản hồi thông tin cho nhân viên . . .

Để đảm bảo mục tiêu, hiệu quả của phương pháp đánh giá Chi nhánh phải quán triệt cho toàn thể nhân viên của mình nắm, hiểu được mục tiêu và tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên như đã nêu ở chương I. Xác định đánh giá thành tích là một công việc quan trọng cần được thực hiện thường xuyên theo kỳ đánh giá. Nhân viên có trách nhiệm tham gia vào quá trình đánh giá và thảo luận kết quả. Khi được sự đồng thuận của toàn thể nhân viên thì việc sử dụng phương pháp đánh giá nào cũng sẽ được dễ dàng hơn.

Về kỳ đánh giá, vận áp dụng kỳ đánh giá hàng tháng đối với nhân viên

như của Chi nhánh hiện nay, Tuy nhiên, việc đánh giá hàng tháng nên chọn các nội dung chính mang tính chuyên môn có thể đánh giá được cho phù hợp, hàng quý hoặc 6 tháng nên tiến hành đánh giá toàn diện, nghĩa là có thêm phần kiểm tra, sát hạch kiến thức, nghiệp vụ.

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 và các phó trưởng phòng, trung tâm của Chi nhánh 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.

Ngay sau thời gian đánh giá, Chi nhánh nên tiến hành phản hồi thông tin về kết quả đến từng nhân viên, giúp họ nhận biết những thế mạnh và điểm yếu của mình trong công việc, từ đó tự cải thiện bản thân theo các phương pháp thích hợp như gửi thư điện tử, thông báo trước toàn thể nhân viên phòng hoặc toàn chi nhánh....

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

Qua khảo sát thực tế cho thấy có sự khác biệt về trình độ học vấn của nhân viên trong việc mong muốn các yếu tố nào đối với công việc của họ. Trong đó, đối với những người có trình độ đại học thì nhân viên mong muốn tất cả các yếu tố như môi trường làm việc, thu nhập cao, có cơ hội thăng tiến,... Trong khi đó, đối với nhân viên có trình độ cao đẳng thì không mong muốn có môi trường làm việc tốt, còn trình độ trung cấp thì lại mong muốn có môi trường làm việc tốt là yếu tố quan trọng nhất. Đây cũng là điểm mà Lãnh đạo chi nhánh cần quan tâm hơn trong quá trình sử dụng kết quả đánh giá thành tích nhân viên của mình. Sau đây là một số đề xuất của tác giả:

+ Cải tiến công tác trả lương.

Kết quả đánh giá thành tích cung cấp các căn cứ quan trọng để đưa ra mức thưởng cho nhân viên. Kết luận đánh giá là công bằng đối với nhân viên và được nhân viên công nhận. Vì thế lấy việc đánh giá thành tích làm căn cứ là việc rất có sức thuyết phục.

Hiện tại, khi được xét tuyển đầu vào, dựa trên hệ số mức độ phức tạp công việc người lao động sẽ được xác định một hệ số lương nhất định và sau đó nếu trong quá trình làm việc họ không gây ra những lỗi nghiêm trọng để bị kỷ luật thì cứ 3 năm/lần họ sẽ nằm trong danh sách được lên lương; Thời gian để được lên lương là quá dài trong khi mức tăng lương nếu xét về giá trị tuyệt đối bằng tiền chỉ khoảng 300.000đ/lần/3năm thì thật sự việc lên lương chỉ là một hình thức, một thủ tục trong công tác lao động tiền lương của doanh nghiệp chứ không có ý nghĩa trong việc tạo sự sức hút, động lực làm việc. Do đó, phải tiến hành đánh giá và tính toán thành quả lao động của nhân viên, trả theo mức lao động của nhân viên. Mức lương hợp lý không những công nhận thành quả lao động của nhân viên, mà còn có thể có tác dụng khuyến khích nhân viên làm việc tốt, hình thành tinh thần tiên thủ và công bằng trong nội bộ chi nhánh, trên thực tế hiện tại số nhân viên, ngoài áp lực về công việc, mức lương hiện tại thấp hơn các công ty kinh doanh cùng ngành nên họ đã rời Chi nhánh, gây tổn kém trong công tác đào tạo và ảnh hưởng nhất định về chiến lược, doanh thu của Chi nhánh.

Tăng lương trước thời hạn là một cách khen thưởng khá phổ biến nhưng lại mang lại hiệu quả rõ rệt. Lương bổng chính là thước đo sức lao động mà nhân viên bỏ ra để làm việc. Tăng lương sẽ khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên làm tốt hơn nữa công việc của mình, tạo được niềm tin và sự gắn bó lâu dài với chi nhánh. Tác giả đề xuất với Chi nhánh có ý kiến với Tập đoàn về thời gian tăng lương trước thời hạn: nếu cứ 2 năm liên tục, nhân viên đạt loại A thì tăng lương trước thời hạn 1 năm; nếu đạt loại B 2 năm liên thì tăng

lương trước thời hạn 6 tháng. Đối với nhân viên có thành tích đặc biệt (sáng kiến, sáng tạo có giá trị lớn, làm lợi cho Chi nhánh thì xét tăng lương trước 2 năm trong kỳ nâng lương.

+ Công tác khen thưởng

Khen thưởng nhân viên là việc làm hết sức quan trọng vì nó sẽ giúp họ phấn đấu làm tốt công việc của mình. Nó giống như động lực khích lệ nhân viên. Chi nhánh cần kết hợp giữa khen thưởng vật chất và khen thưởng về tinh thần. Không thể tách rời nhu cầu về vật chất ra khỏi giá trị tư tưởng tinh thần của mọi người, nhưng cũng không nên quá coi trọng tiền bạc, nếu chỉ dựa vào khen thưởng vật chất để phát huy tính tích cực thì thật là thiếu sót. Khuyến khích phi tài chính cũng đã được nhiều nhà Tài phiệt lớn áp dụng hiệu quả. Tiền, khi được sử dụng đúng, sẽ có tác dụng khuyến khích rất lớn, song những khen thưởng phi tiền tệ cũng có rất nhiều lợi thế. Một lời nói giản đơn như thế có thể sẽ mang lại hiệu quả cao. Thậm chí nếu tốt hơn, là biểu dương trước tập thể, món quà mang tính biểu trưng nhân sự kiện vui của cá nhân....

Lãnh đạo Chi nhánh khi quyết định phương thức thực hiện khen thưởng cần phải kết hợp hài hòa cả hai hình thức vật chất và tinh thần để nâng cao hiệu quả khuyến khích nhân viên.

Công tác khen thưởng của Chi nhánh hiện nay phần nào đã động viên những nhân viên làm tốt (cả về tiền thưởng và tiêu chí xét - Bảng 2.5). Tuy vậy, về mặt thời gian còn chậm do phải chờ Tập đoàn viễn thông Viettel xét, điều này có phần hạn chế tính kịp thời trong khen thưởng, mặt khác cách bình xét khen thưởng của chi nhánh như đã phân tích tại chương II thì việc khen thưởng còn tập trung vào vị trí chủ chốt trong phòng, trung tâm và cửa hàng cần phải được khắc phục và áp dụng phương pháp đánh giá mới phù hợp.

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 theo hướng:

- Đối với nhân viên đạt loại xuất sắc: Đây là những nhân viên luôn cố gắng hoàn thành vượt mục tiêu đã được giao những nhân viên này cần được khen thưởng kịp thời và nhận phần thưởng cao nhất về giá trị vật chất và tinh thần.

- Đối với nhân viên được xếp loại tốt: Đây là những nhân viên luôn cố gắng hoàn thành vượt mục tiêu đã được giao những nhân viên này cần được khen thưởng kịp thời và nhận phần thưởng cao.

- Đối với nhân viên được xếp loại khá: Những nhân viên này đã có nỗ lực trong quá trình thực hiện công việc. Tuy nhiên, cũng nhận thấy rằng nhân viên này chưa có quyết tâm thật cao hoặc chưa có phương pháp tốt khi làm việc, cần có khen thưởng để động viên thành tích của họ đã đạt được

- Đối với nhân viên được đánh giá là trung bình: Chi nhánh chỉ trả lương và sẽ không khen thưởng cho những nhân viên này để họ nhận thức được muốn được khen thưởng bản thân phải tự nỗ lực cải thiện thành tích của mình trong kỳ đánh giá tiếp theo.

- Đối với nhân viên được xếp loại kém: Đây là những nhân viên chưa hoàn thành nhiệm vụ do đó Chi nhánh chỉ tiến hành trả lương hệ số cơ bản theo trình độ, không trả lương kinh doanh và không khen thưởng.

Ngoài ra, tác giả đề xuất Chi nhánh nên có khen thưởng đột xuất cho cá nhân và tập thể các phòng, trung tâm, của hàng xuất có thành tích cao trong các phong trào thi đua nhằm động viên, khích lệ họ phấn đấu cống hiến nhiều hơn vì lợi ích của Chi nhánh.

+ Chính sách xử phạt.

Sau khi phòng Tổ chức chính trị phản hồi kết quả đánh giá cho nhân viên, có thể nhân viên sẽ nắm được vấn đề và tìm được phương hướng giải

quyết. Tuy nhiên, không phải tất cả các nhân viên đều tự giác cải thiện thành tích của mình, vì vậy Chi nhánh cần sử dụng chính sách xử phạt nhằm nhắc nhở cho người phạm sai lầm tránh không thể vấp phải lần tiếp theo, đồng thời cũng có tác dụng giáo dục đối với toàn bộ nhân viên trong Chi nhánh và vì vậy, chính sách xử phạt đúng, kịp thời cũng sẽ trở thành ưu điểm.

Đầu tiên, để chính sách xử phạt có tác dụng, Chi nhánh cần phải xây dựng các chế tài xử phạt. Chế tài chỉ cần đủ nặng để nhân viên ý thức được vấn đề, chứ không phải vì mục đích của nhà quản trị, đồng thời đủ nhẹ để không ảnh hưởng mạnh đến quyền lợi của người lao động. Khi xây dựng hình thức chế tài, cần tỉ mỉ và chi tiết để khi thực hiện được công bằng.

Công việc được thực hiện trên cơ sở ý thích và ý thức luôn đem lại kết quả cao hơn so với tình trạng bị ép buộc. Do đó, xử phạt và chế tài xử phạt chỉ cần thiết khi nhân viên đã hiểu rõ cần có nó để môi trường làm việc được công bằng và hiệu quả hơn. Chế tài nếu được xây dựng và thực hiện tốt cũng hạn chế được sự “mất hình ảnh” của cấp trên đối với nhân viên vì không cần phải la mắng mới làm nhân viên ý thức được sai phạm.

Kỷ luật nghiêm minh cũng là phương châm để Chi nhánh xây dựng một tập thể đoàn kết hướng đến tập thể văn hóa Viettel, đồng thời sẽ làm cho toàn bộ nhân viên có tinh thần phấn đấu. Tuy nhiên, không phải với bất kỳ nhân viên nào có thành tích không tốt đều bị xử phạt. Khi quyết định xử phạt nhân viên cấp quản lý của Chi nhánh cần xem xét nhiều yếu tố liên quan. Nếu cấp quản lý quyết định mà không tìm hiểu rõ nguyên nhân của vấn đề sẽ làm cho nhân viên không phục và dễ nảy sinh thành kiến.

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. Đối với nhân viên có thành tích từ trung bình trở xuống, cấp trên trực tiếp thường xuyên theo dõi đánh giá kết quả thực hiện công việc, hỗ trợ, hướng dẫn về chuyên môn, năng lực đồng

thời nhắc nhở về việc thực hiện kỷ luật lao động. Nếu cá nhân không có tiến triển cần sử dụng các biện pháp như trừ lương, chuyển chuyển, sa thải . . .

Chính sách xử phạt đôi lúc cũng là một ưu điểm, khi nhân viên ở vị trí này họ luôn không hoàn thành nhiệm vụ được phân công khi chuyển họ đến thực hiện một công việc thấp hơn họ sẽ làm tốt hơn những nhân viên khác. Khi Chi nhánh khai thác và phát huy được vai trò của các nhân viên này thì sẽ tiết kiệm được chi phí và thời gian khi phải khắc phục những sai sót do nhân viên này thực hiện ở vị trí trước kia. Bên cạnh đó, những nhân viên này thấy mình luôn đạt thành tích tốt ở bộ phận mới sẽ động viên, khích lệ họ phấn đấu làm việc.

+ Cải tiến chính sách đào tạo, phát triển nhân viên

Trên cơ sở tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu ngắn và dài hạn của Chi nhánh về nguồn nhân lực, Chi nhánh cần xây dựng mục tiêu, định hướng nghề nghiệp cho nhân viên, minh bạch các tiêu chuẩn thăng tiến. Phải kết hợp những mục tiêu của nhân viên với lợi ích của Chi nhánh, tạo sự gắn bó trung thành của nhân viên với Chi nhánh.

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 phát triển nghề nghiệp cũng như hỗ trợ đào tạo của từng người.

- Đối với nhân viên được đánh giá là tốt. Là những nhân viên luôn làm việc một cách hiệu quả nhất, luôn cố gắng hoàn thành vượt mục tiêu đã được giao. Chi nhánh cần tổ chức phổ biến để nhân rộng điển hình của các cá nhân này trong phòng, trung tâm, cửa hàng hoặc trong phạm vi toàn Chi nhánh. Ngoài ra, trong những trường hợp cần thiết, Chi nhánh có thể đào tạo lại để giúp họ có thể làm tốt hơn nữa công việc hiện tại và phát triển những năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai, đồng thời có thể đề bạt, bổ nhiệm họ đảm nhận các chức vụ lãnh đạo quản lý.

- Đối với nhân viên được đánh giá là khá. Cần phải bồi dưỡng cho họ nhiều hơn để họ có thể cải thiện thành tích tốt hơn.

- Đối với nhân viên được đánh giá là trung bình. Là những người không có chí tiến thủ khi thực hiện công việc. Người đánh giá cần phải quan tâm đến họ nhiều hơn để tìm ra biện pháp giúp họ cải thiện thành tích. Phải đào tạo thêm để họ có thể nắm bắt được tốt hơn những kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm có liên quan để họ từ tin và cải thiện thành tích tốt hơn.

- Đối với nhân viên được đánh giá là yếu. Chi nhánh phải có biện pháp phê bình nghiêm khắc, mặt khác, đây là những người cần được quan tâm và giúp đỡ nhiều nhất. Chi nhánh nên cùng họ tìm ra những điểm yếu và chỉ cho họ tìm cách cải thiện thành tích của mình. Đây cũng là đối tượng nhân viên cần đào tạo lại để cải thiện kỹ năng làm việc.

+ Đổi mới công tác ký kết hợp đồng lao động

Việc đánh giá thành tích cũng là cơ sở để Chi nhánh xác định được khả năng làm việc của nhân viên từ đó làm căn cứ để ký kết hợp đồng lao động.

Hiện tại, Chi nhánh thực hiện quy định qua 1 năm công tác bị xếp loại E thì xét đề nghị cho chấm dứt hợp đồng lao động, đây là quy định khá nặng, tác giả đề xuất, để tránh lãng phí nguồn nhân lực cho nhân viên (vì có thể nhân viên chưa được bố trí đúng sở trường), Chi nhánh cần xử lý theo hướng:

Nếu nhân viên hợp đồng lao động không xác định thời hạn, nếu kết quả đánh giá thành tích của nhân viên ở mức trung bình và kém trong năm đầu thì Chi nhánh trên cơ sở đề xuất của nhân viên và phòng Tổ chức - Chính trị có thể xem xét chuyển sang ký kết HĐLĐ xác định thời hạn hoặc cho chuyển vị trí khác cho phù hợp để thử thách, nếu trong quý hoặc 6 tiếp theo mà không cải thiện thành tích thì chấm dứt HĐLĐ.

Ngược lại, đối với nhân viên và công ty đang ký kết HĐLĐ xác định thời hạn mà kết quả đánh giá thành tích của nhân viên ở mức xuất sắc, tốt,

khá trong 2 năm liên tục Công ty có thể xem xét chấm dứt HĐLĐ xác định thời hạn chuyển sang ký HĐLĐ không xác định thời hạn.

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

Điều bất hợp lý hiện nay ở Chi nhánh Viettel Kon Tum là lãnh đạo rất coi trọng công tác đánh giá thành tích nhưng công tác tập huấn, đào tạo kỹ năng đánh giá thành tích nhân viên chưa thực sự tốt và việc phản hồi thông tin cho nhân viên không hiệu quả, nhận thức của một số quản lý về đánh giá thành tích nhân viên còn mơ hồ, còn lẫn lộn giữa đánh giá thành tích nhân viên với việc đánh giá con người, cá nhân nhân viên. Họ thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng để đánh giá nhân viên và không phát triển những kỹ năng quan sát và phản hồi thông tin cần thiết, những đánh giá của họ thường không định hướng tốt cho nhân viên. Chính vì vậy, đào tạo phương pháp đánh giá cho người quản lý sẽ giúp cải thiện tiến trình đánh giá và nâng cao hiệu quả đánh giá. Dưới đây là một số nội dung đề xuất nên để Chi nhánh đào tạo cho các cấp quản lý nhằm nâng cao hiệu quả đánh giá nhân viên:

- Đối với những người lãnh đạo Chi nhánh, những người quản lý cấp trung gian (trưởng phòng, trung tâm, cửa hàng ...) là những người có trình độ, kiến thức và khả năng tiếp thu tốt, nên tiến hành đào tạo dưới hình thức tổ chức tập huấn ngắn hạn hằng năm hoặc khi có sự thay đổi về tiêu chí đánh giá, Chi nhánh nên mời một số chuyên gia nguồn nhân lực, những chuyên gia về đánh giá thành tích đến trang bị cho những người quản lý của Chi nhánh về những lý thuyết, những kinh nghiệm thực tế đánh giá thành tích nhân viên.

Nội dung tập trung vào một số lý thuyết, quan điểm hiện đại về đánh giá thành tích, cụ thể nên tập trung sâu vào những nội dung cơ bản như: Đánh giá thành tích là gì? tầm quan trọng của đánh giá thành tích; tiến trình đánh giá thành tích; những phương pháp đánh giá thành tích; những lỗi hay mắc

phải của quản lý trong quá trình thực hiện đánh giá thành tích nhân viên....

- Đối với nhân viên được đánh giá thành tích, họ cần phải biết rõ về cách thức, quy trình mà Chi nhánh tiến hành đánh giá thành tích công việc của họ, đặc biệt họ cần phải biết và hiểu rõ, được giải thích rõ về các tiêu chuẩn đánh giá để thông qua đó họ biết cách điều chỉnh và tập trung nỗ lực của họ trong công việc cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

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.

Với thời gian nghiên cứu, trình độ nghiên cứu có hạn, Luận văn sẽ không tránh được thiếu sót, rất mong sự tham gia góp ý của quý thầy cô để đề tài được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Chi nhánh Viettel Kon Tum (2008, 2009, 2010), *Báo cáo công tác nhân sự*
- [2] Chi nhánh Viettel Kon Tum (2008, 2009, 2010), *Báo cáo tổng kết hoạt động kinh doanh.*
- [3] Chi nhánh Viettel Kon Tum (2011), *Quy chế trả lương tạm thời ban hành kèm theo Quyết định số 2433/QĐ-VTQĐ-TCNL ngày 17/11/2011.*
- [4] Chi nhánh Viettel Kon Tum (2009), *Quy chế đánh giá, xếp loại cán bộ công nhân viên chi nhánh Viettel Kon Tum kèm theo Quyết định số 133/QĐ-KTM-TCLĐ ngày 09/12/2009.*
- [5] PGS.TS Trần Thị Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà Xuất bản Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [6] Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hoà, Nguyễn Thị Loan, Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Quốc Tuấn, Nguyễn Thị Bích Thu (2006), *Quản trị nguồn Nhân lực*, Nhà Xuất bản Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [7] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2005), *Quản trị nhân lực*, Nhà Xuất bản Lao động Xã hội, Hà Nội.
- [8] Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải (2007), *Quản trị chiến lược*, Nhà Xuất Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [9] TS. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Tài liệu về Quản trị nguồn nhân lực*, Khoa Quản trị kinh doanh, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [10] Nguyễn Hữu Thân, (2008), *Quản trị nhân sự*, Nhà Xuất bản Lao động Xã hội, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [11] Website: <http://www.viettel.com.vn/1-17-1-1370-Binh-phap-Viettel.html>

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT, ĐIỀU TRA, CƠ CẤU MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA, KHẢO SÁT

Xin chào các anh / chị cùng các bạn!

Được sự thống nhất của Giám đốc Chi nhánh cho phép tôi thực hiện cuộc khảo sát ý kiến nhân viên trong Chi nhánh về công tác đánh giá thành tích nhân viên. Ý kiến của các anh / chị và các bạn sẽ góp phần giúp tôi đưa ra được những giải pháp hữu hiệu cho việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích tại Chi nhánh trong Luận văn của mình. Kết quả điều tra chỉ phục vụ cho việc thực hiện đề tài, không sử dụng vào mục đích nào khác. Rất mong các anh / chị bớt ít thời gian tham gia.

Xin chân thành cảm ơn và chúc các anh/ chị, các bạn luôn thành công trong công việc.

Học viên: Võ Trung Mạnh

Anh /chị và các bạn vui lòng đánh dấu tick (√) vào câu trả lời mà anh/ chị và các bạn lựa chọn.

1. Anh/ chị cho biết mức độ phù hợp giữa trình độ chuyên môn và yêu cầu công việc được phân công ? (Tic (√) vào 1 trong các ô sau)

- Rất phù hợp Phù hợp Chấp nhận được
 không phù hợp Rất không phù hợp.

2. Anh/ chị mong đợi Chi nhánh ghi nhận thành tích của cá nhân mình không?

- Có không Không ý kiến

3. Anh/chị nhận thấy công tác đánh giá thành tích ở Chi nhánh là:(chọn tất cả những lý do mà đúng với anh /chị)

- Quan trọng thủ tục hành chính Mang tính hình thức
 Khác.....

4. Theo anh /chị công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của Chi nhánh mang lại hiệu quả cho công tác nào dưới đây ?(chọn tất cả những lý do mà đúng với anh /chị)

- Trả lương, khen thưởng Đào tạo, phát triển
 Thuyên chuyển, đề bạt, sa thải Phát triển nhân viên
 Tất cả các công tác trên Không có công tác nào

5. Theo anh/chị ai thực hiện việc đánh giá thành tích của mình là phù hợp nhất?

- Tự đánh giá Đồng nghiệp
 Cấp trên trực tiếp Cấp dưới Tất cả

6. Anh/ chị trong quá trình đánh giá nhân viên cấp trên thường đánh giá nhân viên theo hướng nào dưới đây? (chọn tất cả những lý do mà đúng với anh /chị)

- Đánh giá theo cảm tính Đánh giá theo mức trung bình
 Đánh giá thấp Đánh giá cao Không ý kiến

7. Đánh giá của bạn về công tác đánh giá thành tích nhân viên của Chi nhánh mình qua các tiêu chí dưới đây.

Tiêu chí/ Mức độ đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên.(Chọn hoặc tick tất cả nếu bạn cho là đúng trong thực tế)					
- Cụ thể	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Có thể đo lường được	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Có thể đạt được	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Hợp lý (bao quát toàn bộ nội dung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên của Chi nhánh là phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Anh/chị hiểu rõ mục tiêu việc đánh giá thành tích của Chi nhánh?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Anh /chị luôn biết về Kế hoạch đánh giá thành tích của cấp trên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Anh /chị nhận luôn được thông báo từ cấp trên về tiêu chuẩn đánh giá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Anh/ chị được thảo luận với cấp trên về kết quả đánh giá thành tích của bản thân.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Anh/ chị được thảo luận với cấp trên về kế hoạch khắc phục hạn chế	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Anh/chị nhận thấy thành tích trong hoạt động đoàn thể ảnh hưởng nhiều đến đánh giá thành tích nhân viên	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Anh/ chị nhận thấy yếu tố văn hoá của công ty ảnh hưởng nhiều đến đánh giá thành tích.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Khi làm việc ở Chi nhánh anh/ chị mong muốn điều gì dưới đây?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Môi trường làm việc tốt | <input type="checkbox"/> Thu nhập cao |
| <input type="checkbox"/> Có điều kiện thăng tiến | <input type="checkbox"/> Được đào tạo và phát triển |
| <input type="checkbox"/> Công việc đơn giản nhẹ nhàng | <input type="checkbox"/> Tất cả |

9. Anh/ chị cho biết đã tốt nghiệp:

Đại học Cao đẳng

Trung cấp THPT

10. Anh/ chị học chuyên ngành:

Kinh tế Luật

Sư phạm khác

11. Anh/ chị thỏa mãn với vị trí của mình hiện nay:

Thỏa mãn chưa thỏa mãn

12. Anh chị có đề xuất ý kiến của mình để mong muốn Chi nhánh đánh giá đúng thành tích của mình và công bằng hơn giữa các phòng.....

Cơ cấu mẫu điều tra

Thành phần	Số phiếu
Quản lý cấp Chi nhánh	1
Quản lý cấp phòng, trung tâm	6
Nhân viên	93

**PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT THÁI ĐỘ CỦA NHÂN VIÊN
CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM ĐỐI VỚI CÔNG TÁC
ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH**

Với mong muốn tìm hiểu nhằm đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Chi nhánh, tác giả đã phối hợp cùng phòng Tổ chức - chính trị Chi nhánh đã tiến hành một cuộc khảo sát dưới hình thức phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi đối với nhân viên (nhiều câu hỏi được thiết kế dựa trên các lý thuyết hiện đại về đánh giá thành tích nhân viên. Cuộc khảo sát được thực hiện với mẫu là $n = 100$ và dữ liệu thu thập về được xử lý với sự hỗ trợ của phần mềm phân tích dữ liệu thống kê SPSS, cuộc khảo sát tập trung vào những nội dung sau:

*** Ý kiến nhân viên về các tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá thành tích nhân viên của chi nhánh**

Tieu chuan danh gia thanh tich nhan vien la cu the

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	8	8.0	8.0	8.0
	khong dong y	35	35.0	35.0	43.0
	khong y kien	8	8.0	8.0	51.0
	dong y	34	34.0	34.0	85.0
	hoan toan dong y	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Tieu chuan danh gia thanh tich nhan vien la co the do luong duoc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	10	10.0	10.0	10.0
	khong dong y	34	34.0	34.0	44.0
	khong y kien	7	7.0	7.0	51.0
	dong y	35	35.0	35.0	86.0
	hoan toan dong y	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Tieu chuan danh gia thanh tich nhan vien la co the dat duoc

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	9	9.0	9.0	9.0
	khong dong y	31	31.0	31.0	40.0
	khong y kien	9	9.0	9.0	49.0
	dong y	30	30.0	30.0	79.0
	hoan toan dong y	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Tieu chuan danh gia thanh tich nhan vien la hop ly

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	7	7.0	7.0	7.0
	khong dong y	29	29.0	29.0	36.0
	khong y kien	10	10.0	10.0	46.0
	dong y	43	43.0	43.0	89.0
	hoan toan dong y	11	11.0	11.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Phuong phap danh gia thanh tich nhan vien cua Chi nhan la phu hop

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	12	12.0	12.0	12.0
	khong dong y	58	58.0	58.0	70.0
	khong y kien	10	10.0	10.0	80.0
	dong y	18	18.0	18.0	98.0
	hoan toan dong y	2	2.0	2.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Anh/chi hieu ro muc tieu viec danh gia thanh tich cua Chi nhanh

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	3	3.0	3.0	3.0
	khong dong y	2	2.0	2.0	5.0
	khong y kien	7	7.0	7.0	12.0
	dong y	82	82.0	82.0	94.0
	hoan toan dong y	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Anh/chi luon biet ve ke hoach danh gia thanh tich cua cap tren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	3	3.0	3.0	3.0
	khong dong y	3	3.0	3.0	6.1
	khong y kien	16	16.0	16.2	22.2
	dong y	75	75.0	75.8	98.0
	hoan toan dong y	2	2.0	2.0	100.0
	Total	99	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		10	1		
		0	00.0		

Anh/chi luon nhan duoc thong bao tu cap tren ve tieu chuan danh gia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	12	12.0	12.0	12.0
	khong dong y	77	77.0	77.0	89.0
	dong y	3	3.0	3.0	92.0
	hoan toan dong y	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Anh/chi duoc thao luan voi cap tren ve ket qua danh gia thanh tich cua ban than

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	17	17.0	17.0	17.0
	khong dong y	59	59.0	59.0	76.0
	khong y kien	10	10.0	10.0	86.0
	dong y	8	8.0	8.0	94.0
	hoan toan dong y	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Anh/chi luon duoc thao luan voi cap tren ve ke hoach khac phuc han che

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	19	19.0	19.0	19.0
	khong dong y	57	57.0	57.0	76.0
	khong y kien	10	10.0	10.0	86.0
	dong y	13	13.0	13.0	99.0
	hoan toan dong y	1	1.0	1.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Anh/chi nhan thay thanh tich trong hoat dong doan the anh huong nhieu den danh gia thanh tich nhan vien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	1	1.0	1.0	1.0
	khong dong y	2	2.0	2.0	3.0
	khong y kien	6	6.0	6.0	9.0
	dong y	76	76.0	76.0	85.0
	hoan toan dong y	15	15.0	15.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Anh/chi nhan thay yeu to van hoa cua cong ty anh huong nhieu den danh gia thanh tich

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hoan toan khong dong y	2	2.0	2.0	2.0
	khong dong y	1	1.0	1.0	3.0
	khong y kien	5	5.0	5.0	8.0
	dong y	78	78.0	78.0	86.0
	hoan toan dong y	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

*** Ý kiến của nhân viên về tầm quan trọng của đánh giá thành tích**

anh/chi mong doi chi nhanh ghi nhan thanh tich cua ca nhan minh khong?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	co	93	93.0	93.0	93.0
	khong co y kien	7	7.0	7.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

anh/chi thay cong tac danh gia thanh tich o Chi nhanh la?

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Cong tac danh gia thanh tich nv o quan trong chi nhanh		91	91.0%	91.0%
	thu tuc hanh chinh	6	6.0%	6.0%
	mang tinh hinh thuc	3	3.0%	3.0%
Total		100	100.0%	100.0%

*** Ý kiến nhân viên về mục đích của đánh giá thành tích của chi nhánh**

Hieu qua cong tac danh gia

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
hieu qua cong tac danh gia	tra luong, khen thuong	92	49.2%	92.0%
	dao tao, phat trien	13	7.0%	13.0%
	thuyen chuyen, sa thai, de bat	56	29.9%	56.0%
	phat trien nhan vien	18	9.6%	18.0%
	tat ca cac cong tac tren	1	.5%	1.0%
	khong co cong tac nao	7	3.7%	7.0%
Total		187	100.0%	187.0%

Ngươi danh gia

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
ai thuc hien dgtt la phu hop nhất ^a tu danh gia		1	.7%	1.0%
	dong nghiep	56	36.6%	56.0%
	cap tren truc tiep	58	37.9%	58.0%
	cap duoi	1	.7%	1.0%
	tat ca	37	24.2%	37.0%
Total		153	100.0%	153.0%

Đánh giá nhân viên theo hướng

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
cap tren thuong danh gia theo ^a	danh gia theo cam tinh	5	5.0%	5.0%
	danh gia theo muc trung binh	65	65.0%	65.0%
	danh gia thap	1	1.0%	1.0%
	danh gia cao	14	14.0%	14.0%
	khong y kien	15	15.0%	15.0%
Total		100	100.0%	100.0%

Muc do phu hop giua trinh do chuyen mon va yeu cau cong viec

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
anh/chi cho biet muc do phu hop giua trinh do chuyen mon va yeu cau cv	100	1	4	2.65	.074	.744
Valid N (listwise)	100					

Mong muon cua nhan vien

		Anh/chi cho biet da tot nghiep			
		dai hoc	cao dang	trung cap	THPT
		Count	Count	Count	Count
anh/ chi mong muon gi	moi truong lam viec tot	0	0	16	0
	thu nhap cao	0	11	0	0
	co dieu kien thang tien	0	9	0	0
	duoc dao tao va phat trien	0	3	0	0
	cong viec don gian, nhẹ nhàng	0	2	0	0
	tat ca	44	14	1	0

PHỤ LỤC 3: BIỂU MẪU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN CHI NHÁNH VIETTEL KON TUM

Tên người thực hiện công việc:

Chức danh công việc:

Ngày đánh giá:

Tên người đánh giá:

Hướng dẫn hệ thống đánh giá:

- 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 8,5 đến 10 điểm.
- **Khá:** Từ 7,0 đến dưới 8,5 điểm.
- **Trung bình:** Từ 5,5 đến dưới 7,0 điểm.
- **Yếu:** Từ 0 đến dưới 5,5 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. 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.

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:

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.

Các tiêu chí	Mức đánh giá	Trọng số (%)	Điểm (0-10)	Điểm sau khi nhân trọng số
A	B	1	2	$3=(2)\times(1):100$
Các nội dung tiêu chí, trọng số, điểm đã có tại phần 3				
Điểm trung bình				
Những điểm nổi bật				
Những điểm cần hoàn thiện				
Chữ ký người đánh giá				