

# MỤC LỤC

## DẪN NHẬP

1. Lý do hình thành đề tài: .....	1
2. Mục tiêu đề tài: .....	2
3. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài: .....	2
4. Phạm vi nghiên cứu: .....	3
5. Phương pháp thực hiện: .....	3
6. Bố cục luận văn: .....	3

## CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

<b>1.1. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực: .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Tầm quan trọng của quản trị NNL	
1.1.2. Chức năng của quản trị NNL	
1.1.3. Môi quan hệ giữa các chức năng của quản trị NNL	
1.1.4. Tầm quan trọng của đánh giá kết quả thực hiện công việc trong quản trị NNL	
<b>1.2. Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc: .....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Tầm quan trọng của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	
1.2.2. Mục tiêu của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	
1.2.3. Những yếu tố chính trong hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc	
<b>1.3. Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc.....</b>	<b>9</b>
1.3.1. Phương pháp xếp hạng	
1.3.2. Phương pháp phân loại	
1.3.3. Phương pháp quan sát hành vi	
1.3.4. Phương pháp quản trị theo mục tiêu	
1.3.5. Phương pháp đánh giá thành tích tĩnh và đánh giá thành tích động	
1.3.6. Phương pháp phê bình lưu giữ	
1.3.7. Phương pháp phân tích định lượng	

## CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN DI ĐỘNG KHU VỰC II

- 2.1. Giới thiệu về Công ty Thông Tin Di Động VMS - MobiFone 20**
- 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp
- 2.1.2. Cơ cấu tổ chức nhân sự
- 2.1.3. Các sản phẩm dịch vụ của công ty
- 2.1.4. Tình hình kinh doanh các năm qua
- 2.2. Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại TTII: .....26**
- 2.2.1. Phân tích công việc
- 2.2.2. Quy trình tuyển dụng
- 2.2.3. Quy trình đào tạo
- 2.2.4. Chế độ lương, thưởng, đãi ngộ
- 2.3. Phân tích thực trạng đánh giá kết quả công việc của nhân viên  
tại Trung Tâm Thông Tin Di Động Khu Vực II .....37**
- 2.3.1. Tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc
- 2.3.2. Các phương pháp đánh giá
- 2.3.3. Phương pháp tổ chức cung cấp thông tin phản hồi sau đánh giá

## CHƯƠNG III: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN DI ĐỘNG KHU VỰC II

- 3.1. Các công cụ xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công  
việc của nhân viên .....44**
- 3.2. Quy trình xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công  
việc của nhân viên .....45**
- 3.2.1. Phân bổ mục tiêu kinh doanh: .....47
- 3.2.2. Áp dụng phương pháp Sơ đồ não để phân tích công việc: .....48
- 3.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá chính: .....52
- 3.2.4. Xác định năng lực hoàn thành công việc: .....52
- 3.2.5. Biểu mẫu và quy trình đánh giá: .....60
- Kết luận: .....73

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do hình thành đề tài

Trong suốt 13 năm hình thành và phát triển, MobiFone đã có những bước đi, những chiến lược linh hoạt, phát huy tối đa nội lực cũng như phù hợp với sự phát triển của đất nước của ngành trong từng giai đoạn.

Trong những năm đầu của thập kỷ 90, trong khi các đơn vị khác vẫn say sưa với công nghệ analog thì với chiến lược đầu tư vào “kỹ thuật hiện đại, công nghệ dẫn đầu”, MobiFone đã xác định phải đi thẳng vào công nghệ mới kỹ thuật số mặc dù vốn đầu tư ban đầu lớn hơn nhiều việc đầu tư vào công nghệ analog. Thành công trong quyết định chiến lược này đã giúp MobiFone trở thành nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động hàng đầu tại Việt Nam. Ưu thế công nghệ dẫn đầu đã là một lợi thế cạnh tranh của MobiFone trong suốt 10 năm đầu hoạt động.

Tuy nhiên, từ năm 2004, với sự phát triển và ứng dụng rộng rãi của công nghệ GPRS, CDMA trên thế giới cũng như sự xuất hiện ngày càng đa dạng của các nhà cung cấp dịch vụ như Sphone, Viettel, HT Mobile, EVN Telecom tại thị trường Việt Nam... lúc này sự khác biệt về công nghệ không còn là một ưu thế của MobiFone trong cuộc chiến cạnh tranh. Để đối phó với sự thay đổi và giữ vững vị thế của mình trên thị trường, MobiFone đã nhanh chóng chuyển từ chiến lược tập trung vào công nghệ sang chiến lược kinh doanh hướng vào khách hàng. Và một lần nữa với cách đi đúng hướng, MobiFone lại trở thành nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động tiên phong trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng. Chiến lược kinh doanh hướng về khách hàng đã góp phần tạo một bước nhảy vọt trong hoạt động kinh doanh của MobiFone.

Để đạt được những thành tích trên, phải kể đến những đóng góp lớn lao của đội ngũ nhân viên toàn công ty trong suốt 13 năm qua. Hàng năm, dù đã rất cố gắng nhưng do nhiều yếu tố khách quan công tác khen thưởng tại công ty vẫn còn mang tính cào bằng, bình bầu các danh hiệu thi đua mang tính hình thức. Đứng trước những thách thức của giai đoạn phát triển mới sau hội nhập đặc biệt là để chuẩn bị cho tiến trình cổ phần hoá trong năm 2007, tôi thiết nghĩ, trong chiến lược quản trị nguồn nhân lực tại công ty cần xây dựng được một hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân thật khoa học, thật chính

xác.. từ đó làm tiền đề cho các chính sách phát triển nhân sự sau này. Đó chính là lý do khiến tôi chọn đề tài “Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc và chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại TT Thông Tin Di Động Khu Vực II”.

## **2. Mục tiêu đề tài**

Đề tài sẽ đi vào phân tích và thiết lập một chương trình đánh giá kết quả thực hiện công việc tại TT II dựa trên hai yếu tố bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Trong đó bảng mô tả công việc sẽ chỉ rõ ra những chủ điểm chính – những chỉ tiêu chính cần đánh giá; mức độ quan trọng của các chỉ tiêu nhằm giúp người lao động nhận thức rõ ràng những yêu cầu, mục tiêu của công việc cần phải hoàn thành từ đó có sự phân bổ đúng mức nỗ lực của bản thân trong việc thực hiện công việc. Bảng tiêu chuẩn công việc mô tả các chuẩn mực về năng lực thực hiện công việc bao gồm: Kiến thức – Học vấn – Kinh nghiệm – Kỹ năng – Sự linh hoạt – Mức độ tương tác phối hợp – Thái độ, tổ chất, sức khỏe, tính tình. Bảng tiêu chuẩn công việc sẽ giúp người lao động trả lời câu hỏi: các điều kiện cần để thực hiện công việc được giao là gì? Với những tiêu chuẩn cụ thể, rõ ràng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ giúp cả người lao động và người quản lý có sự nhìn nhận đúng mức về kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân, từ đó có các biện pháp khuyến khích, động viên đúng mức, kịp thời, công bằng; đồng thời hệ thống cũng cung cấp các dữ liệu nền tảng để hoạch định các chương trình đào tạo, huấn luyện phù hợp; và là công cụ tham chiếu hữu hiệu cho các quyết định đề bạt cán bộ của Trung tâm.

## **3. Ý nghĩa thực tiễn của đề tài**

Xây dựng một hệ thống đánh giá cụ thể, minh bạch, công bằng đối với mọi chức danh. Là cơ sở tạo dựng niềm tin, khát khao cống hiến của người lao động, giúp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Trung tâm từ đó góp phần nâng cao vị thế cạnh tranh của Trung Tâm – Công ty trên thị trường.

## **4. Phạm vi nghiên cứu**

Vì những điều kiện khách quan cũng như những giới hạn về nguồn lực, đề tài chỉ mới dừng lại ở việc đưa ra phương pháp xây dựng và ví dụ minh họa tại một bộ phận trong Trung tâm.

## **5. Phương pháp thực hiện**

### **5.1. Phương pháp thu thập số liệu**

Thu thập thông tin thứ cấp: tìm kiếm các thông tin ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty – Trung tâm: mục tiêu tăng trưởng của Trung tâm, mục tiêu của các phòng ban, mối liên hệ giữa các phòng ban trong việc phối hợp thực hiện mục tiêu phát triển của Trung tâm.

Thu thập thông tin sơ cấp: nghiên cứu tại các bộ phận phòng ban bằng phương pháp chuyên gia, thảo luận nhóm... nhằm nắm được thực trạng hoạt động, phối hợp của các phòng ban trong Trung tâm.

## **5.2. Phương pháp nghiên cứu**

Từ những thông tin trên tiến hành phân tích xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc cho mỗi chức danh trong từng phòng ban.

## **6. Bố cục luận văn**

Luận văn bao gồm các phần chính sau:

### **Dẫn Nhập**

Nêu lên lý do hình thành đề tài; mục tiêu; ý nghĩa thực tiễn; phạm vi nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu.

### **Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực và hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.**

Các cơ sở lý thuyết cần thiết cho việc hình thành và phát triển đề tài Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc và Chiến lược quản trị nguồn nhân lực tại Trung Tâm Thông Tin Di Động Khu Vực II.

### **Chương 2: Thực trạng quản lý nguồn nhân lực tại Trung Tâm**

Giới thiệu tổng quan về Công ty Thông tin di động – Trung tâm Thông tin di động khu vực II: sản phẩm, thị trường, tốc độ tăng trưởng, những thách thức và xu hướng phát triển trong giai đoạn tới.

Phân tích, đánh giá về đặc điểm nguồn nhân lực và thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Trung tâm.

### **Chương 3: Xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Trung Tâm II**

Đề xuất các cơ sở và phương pháp xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc (PMS – Performance Management System) tại Trung tâm.

# **CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC**

## **1.1 Tổng quan về Quản trị nguồn nhân lực – HRM**

### **1.1.1 Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực**

Trọng tâm của quản trị nguồn nhân lực (HRM) là giải quyết mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động trong quá trình thực hiện mục tiêu kinh doanh của tổ chức và giúp thoả mãn các nhu cầu của người lao động.

Thế kỷ 21 với triết lý “con người là tài sản quý giá” vai trò của HRM cũng được nâng lên tầm cao mới, không chỉ dừng lại trong vai trò chuyên gia về quản trị “administrative expert” mà đã trở thành một đối tác chiến lược trong kinh doanh “strategic partner”. Để thực hiện được vai trò đối tác kinh doanh, người làm HRM không còn đơn thuần làm các công việc có mang tính chất hỗ trợ hoạt động của các bộ phận trong công ty mà phải là người nhanh nhạy với thị trường, nắm được xu hướng tiêu dùng của khách hàng, hiểu biết về đối thủ cạnh tranh, nắm được các chiến lược phát triển của công ty, biết cách triển khai các chính sách nhân sự phù hợp với chiến lược kinh doanh góp phần thúc đẩy hoạt động của công ty.

### **1.1.2 Chức năng của Quản trị nguồn nhân lực**

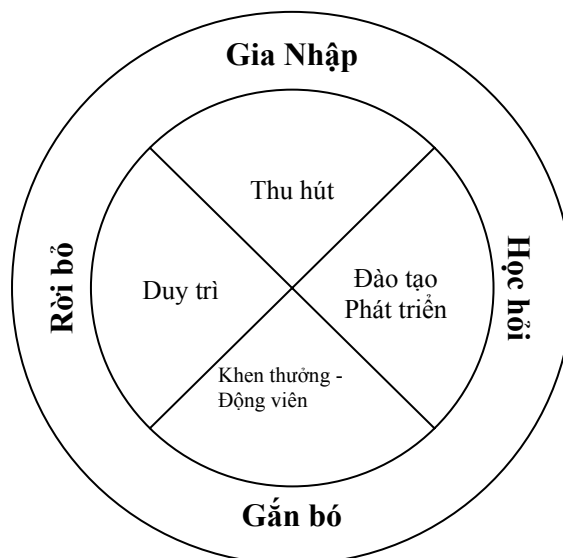
Tất cả các hoạt động của HRM đều nhằm thực hiện bốn chức năng chính đó là: Thu hút – Phát triển – Khen thưởng, Động viên - và Duy trì nguồn nhân lực của tổ chức.

Có thể tóm tắt nội dung của 4 chức năng chính như sau:

1. Thu hút: có đúng người đúng thời điểm
2. Phát triển: có đủ người với những kỹ năng phù hợp
3. Khen thưởng – Động viên: có những chính sách khuyến khích phù hợp

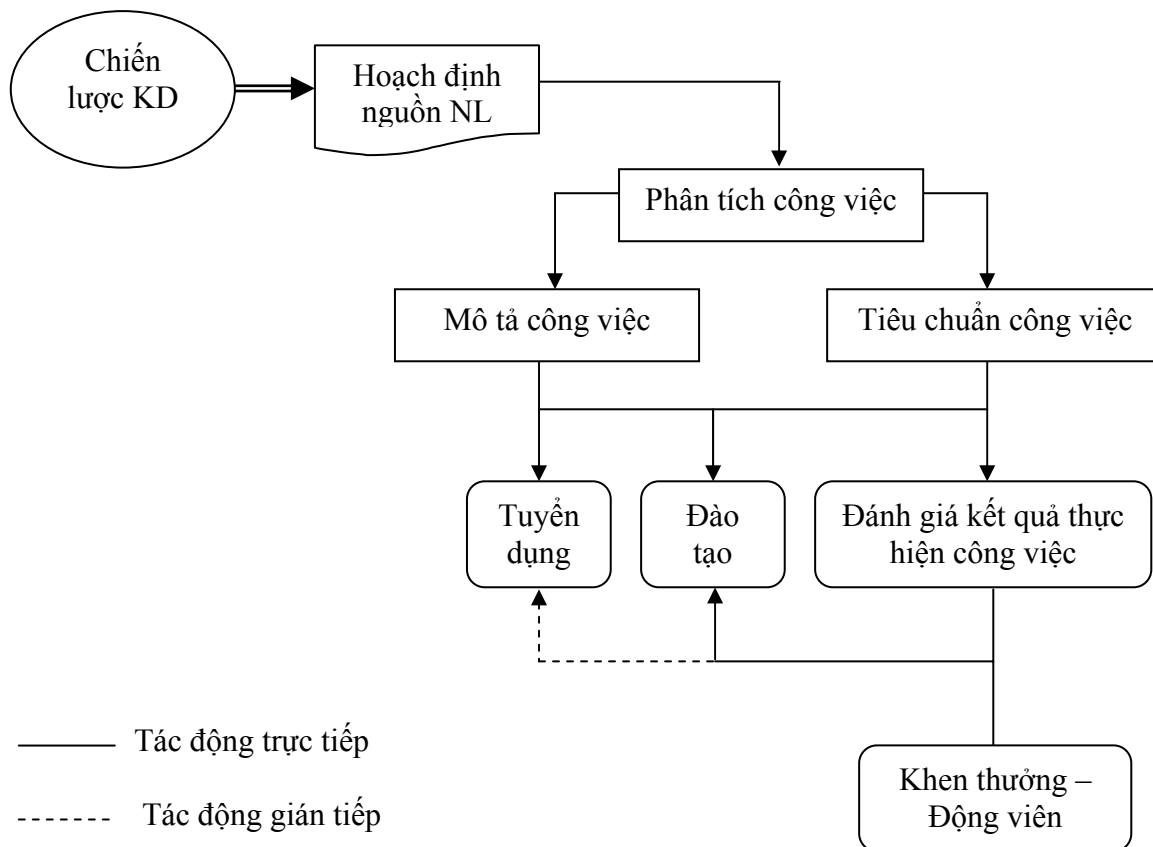
4. Duy trì nguồn nhân lực: tạo ra môi trường làm việc phù hợp

Nếu xem thời gian người lao động gắn bó với tổ chức là một chu kỳ và nếu chia chu kỳ đó thành 4 giai đoạn: Gia nhập – Học hỏi – Làm việc (Gắn bó) – Rời bỏ – ta có sơ đồ sau:



### 1.1.3 Mối quan hệ giữa các chức năng của Quản trị nguồn nhân lực

Khi đã chọn được đúng người thì vai trò của HRM là phải làm sao kéo dài thời gian gắn bó của người lao động với tổ chức, tạo ra được những điều kiện tốt nhất để người lao động phát huy, ứng dụng tối đa năng lực, kiến thức của mình trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao.



Để làm được điều đó phải xây dựng được mối liên kết trong các chức năng của HRM tạo thành một hệ thống sao cho đầu ra của yếu tố này sẽ là đầu vào của yếu tố kia, chúng tác động, tương hỗ lẫn nhau trong quá trình hoạt động nhằm đạt mục tiêu cao nhất của HRM “có được đúng người, đúng thời điểm và phù hợp với mục tiêu phát triển của tổ chức”

Xuất phát từ chiến lược kinh doanh của công ty, bộ phận HRM cần tiến hành các phân tích SWOT để xác định nhu cầu nhân lực cho từng giai đoạn:

- Có bao nhiêu công việc cần thiết để đáp ứng nhu cầu hoạt động của công ty?
- Số lượng nhân sự cho từng vị trí?
- Các kỹ năng cần thiết của người lao động?

Từ kết quả của quá trình Hoạch định nguồn nhân lực, bộ phận HRM sẽ phối hợp hoạt động của các chức năng: Tuyển Dụng – Đào Tạo – Khen Thưởng – Duy Trì nhằm đảm bảo đáp ứng đủ nhu cầu, đúng thời điểm, đảm bảo chất lượng và phát huy tối đa năng lực hoạt động của nguồn nhân lực.

#### **1.1.4 Tầm quan trọng của đánh giá kết quả thực hiện công việc trong quản trị NNL**

Từ sơ đồ trên ta có thể thấy được việc Đánh giá kết quả thực hiện công việc có vai trò khá quan trọng trong hoạt động HRM của tổ chức. Kết quả của quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ là đầu vào tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến việc thực hiện các chức năng còn lại của HRM. Như vậy nhiệm vụ của bộ phận HRM là phải xây dựng cho được một hệ thống đánh giá kết quả công việc thực sự khoa học, chính xác và khách quan.

### **1.2 Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc**

#### **1.2.1 Tầm quan trọng của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc.**

Để tồn tại và phát triển trong thế giới cạnh tranh ngày càng gay gắt, mỗi tổ chức phải thường xuyên cải tiến hiệu quả kinh doanh của mình thể hiện qua kết quả hoàn thành công việc của từng cá nhân và toàn tổ chức - đó chính là chìa



khoá để đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Việc đo lường kết quả hoàn thành công việc của từng cá nhân và cả tổ chức sẽ cho phép nhà quản lý kiểm tra được mức độ phù hợp của các mục tiêu kinh doanh. Trong ngắn hạn, kết quả đánh giá sẽ cho phép nhà quản lý chắc chắn về tính hợp lý của việc tồn tại các vị trí công việc hiện hữu, những phẩm chất cần thiết của người lao động, các chương trình đào tạo cũng như các phần thưởng, động viên nhằm thực hiện được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ cho phép nhà quản lý đánh giá một cách khách quan mức độ đóng góp của mỗi người vào kết quả kinh doanh của tổ chức. Trong quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc phải loại bỏ chủ nghĩa quân bình. Những cá nhân có kết quả đánh giá thấp cần được tạo cơ hội và được cung cấp các hỗ trợ cần thiết để thực hiện tốt hơn công việc được giao. Nếu sau một thời gian kết quả vẫn không được cải thiện thì các biện pháp như thay đổi công việc, giáng chức hoặc biện pháp cuối cùng là sa thải cần phải được thực hiện. Và đương nhiên, đối với những cá nhân có những nỗ lực trong việc thực hiện tốt công việc được giao cần có sự ghi nhận và khen thưởng xứng đáng.

### **1.2.2 Mục tiêu của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc**

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. Người quản lý trực sẽ có trách nhiệm trong việc thực hiện các hỗ trợ cần thiết. Để làm được điều này, hệ thống đánh giá phải đáng tin cậy và năng động

### **1.2.3 Những yếu tố chính trong hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc**

Những yếu tố chính trong quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc:

- Xác định các mục tiêu chiến lược từ tầm nhìn của doanh nghiệp

- Xác định các mục tiêu đánh giá của các phòng ban, cá nhân xuất phát từ việc phân bổ các chỉ tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.
- Sử dụng các tiến trình cốt lõi để xem xét mức độ đóng góp của các nhóm chức năng, các cá nhân vào việc đạt mục tiêu kinh doanh.
- Cần tạo được sự kết nối giữa kết quả đánh giá với các chương trình phát triển nhân viên, các chính sách khen thưởng nhằm tạo động lực, tăng cường những hoạt động phù hợp.

Quá trình đánh giá kết quả thực hiện công việc thường được thực hiện bởi người quản lý trực tiếp. Tuy nhiên quá trình trên có thể được thực hiện bởi những người:

- Biết rõ trách nhiệm và mục tiêu của công việc được đánh giá.
- Có đủ thời gian quan sát quá trình thực hiện công việc của người được đánh giá
- Có đủ kiến thức để phân biệt những biểu hiện của thái độ làm việc hiệu quả và không hiệu quả.

Do đó, người lãnh đạo trực tiếp, đồng nghiệp, khách hàng đều có thể cung cấp thông tin cho quá trình đánh giá. Trên thực tế, đối với các công việc yêu cầu tính khách quan như dịch vụ khách hàng, chất lượng dịch vụ cần sử dụng những nguồn thông tin đa dạng trong quá trình thu thập dữ liệu đánh giá.

### **1.3 Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc**

#### **1.3.1 Phương pháp xếp hạng**

Đây là phương pháp đơn giản và lâu đời nhất. Phương pháp này so sánh mức độ hoàn thành của từng cá nhân và được lãnh đạo trực tiếp xếp hạng từ tốt nhất đến xấu nhất. Phương pháp này thừa nhận lãnh đạo trực tiếp là người hiểu thấu đáo công việc của mọi nhân viên dưới quyền và có khả năng so sánh các công việc cùng một lúc.

Phương pháp xếp hạng chỉ phù hợp với các đơn vị có số lượng nhân viên ít và cùng làm những công việc có sự tương đồng cao.

### **1.3.2 Phương pháp phân loại**

Phương pháp này chia ra các mức độ hoàn thành công việc cụ thể: Tốt, Khá, Trung bình, Yếu, Kém. Mức độ hoàn thành công việc của người lao động được so sánh với mức độ chuẩn.

Cải tiến phương pháp phân loại ta có phương pháp phân bổ nguồn lực. Ở phương pháp này một tỷ lệ phần trăm cố định sẽ được xác định đối với mỗi mức độ. Ví dụ: 5% Tốt, 15% Khá, 60% Trung bình, 15% Yếu, 5% Kém. Có những lý lẽ mạnh mẽ ủng hộ sử dụng phương pháp này bởi nó đã khắc phục được nhược điểm của nhà quản lý khi đánh giá quá cao, quá thấp hoặc trung bình kết quả thực hiện công việc nhân viên. Hơn nữa, phương pháp này sẽ buộc nhà quản lý phải cân nhắc kỹ kết quả của mỗi nhân viên trong quá trình đánh giá.

Tuy nhiên phương pháp này cũng gặp phản sự phản đối đáng kể do việc phân chia theo mức độ với những tỷ lệ nhất định sẽ tạo những rào cản hạn chế những nỗ lực cố gắng của những người thuộc cùng một mức vì dù có cố gắng họ cũng khó có thể vượt lên mức cao hơn.

### **1.3.3 Phương pháp quản trị theo mục tiêu**

Quản trị theo mục tiêu chú trọng các vấn đề:

- Sự phối hợp giữa lãnh đạo và nhân viên đối với việc xác định mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định
- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được
- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc.

Ưu điểm của phương pháp quản trị theo mục tiêu:

- Mục tiêu và phương pháp đánh giá nhân viên theo mục tiêu phát triển của doanh nghiệp
- Nhân viên có định hướng về cách thức, yêu cầu hoàn thành công việc, tự tin và được kích thích, động viên tốt hơn trong quá trình phát triển cá nhân.

- Các quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp được phát triển, lãnh đạo và nhân viên có điều kiện gần gũi, hiểu biết, phối hợp làm việc tốt hơn.

Nhược điểm của phương pháp quản trị theo mục tiêu

- Khi mục tiêu đặt ra không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian.
- Quản trị theo mục tiêu thường chú trọng quá nhiều vào các mục tiêu đo lường được do đó có thể làm giảm chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.
- Nhân viên thích đặt ra mục tiêu thấp để dễ hoàn thành.

### 1.3.4 Phương pháp quan sát hành vi

Phương pháp này sử dụng một danh sách những biểu hiện mong muốn thể hiện việc hoàn thành tốt công việc được giao. Người lao động sẽ được nhà quản lý trực tiếp đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên tần suất thực hiện những biểu hiện trên dựa trên thước đo 5 bậc: từ (1) không bao giờ đến (5) là thường xuyên. Sau đó cộng tổng điểm của các biểu hiện.

#### Đối tượng đánh giá: Nhân viên văn phòng

1. Luôn hướng dẫn khách hàng một cách rõ ràng (không bao giờ)	1	2	3	4	5	(thường xuyên)
2. Luôn có những giải thích cụ thể về chi phí và quyền lợi (không bao giờ)	1	2	3	4	5	(thường xuyên)
3. Quan tâm sâu sắc đến khách hàng (không bao giờ)	1	2	3	4	5	(thường xuyên)
4. Cử xử nhẹ nhàng, lịch sự với mọi người. (không bao giờ)	1	2	3	4	5	(thường xuyên)
5. Luôn cẩn thận, chu đáo trong công việc (không bao giờ)	1	2	3	4	5	(thường xuyên)

#### Tổng điểm:

5 – 9: Yếu

10 – 14: Trung Bình

15 – 19: Khá

20+: Tốt

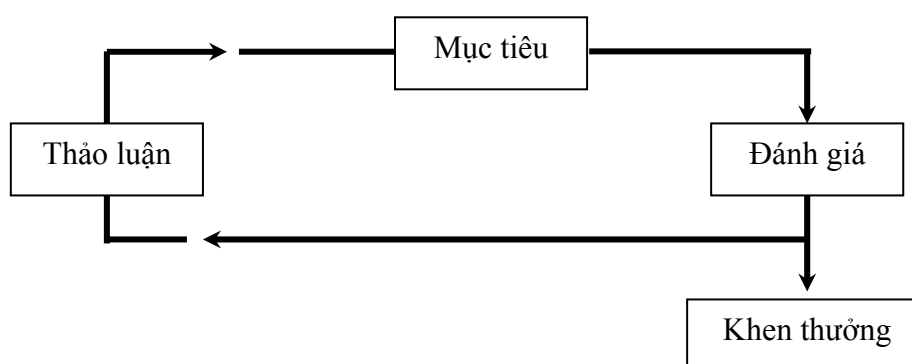
### 1.3.5 Phương pháp kết hợp đánh giá thành tích tĩnh và đánh giá thành tích động của nhân viên

Để có một hệ thống kiểm soát kết quả thực hiện công việc hiệu quả thì việc đánh giá thành tích phải dựa trên cơ sở đánh giá động. Điều đó có nghĩa là quá trình đánh giá phải chú trọng đến sự phát triển của người lao động và dựa trên việc xây dựng những mục tiêu mới chứ không chỉ đơn giản chỉ là các nhận xét về kết quả thực hiện công việc. Những đặc điểm nổi bật của hệ thống này là “hiệu quả, tin cậy và đủ chứng cứ”.

Một đặc trưng của phương pháp đánh giá thành tích tĩnh là chú trọng đến quá trình thực hiện trong quá khứ trong khi phương pháp đánh giá thành tích động lại chú trọng đến việc xác định cho người lao động thấy mục tiêu phát triển trong tương lai.

Hệ thống đánh giá thành tích động đặc trưng bởi 3 tính chất:

- Xác định mục tiêu
- Phản hồi quá trình thực hiện
- Cải tiến quá trình thực hiện.



Muốn có phản hồi tốt phải có thước đo tốt. Việc phản hồi là cần thiết vì nó sẽ giúp người lao động thấy được kết quả thực hiện công việc trong hiện tại từ đó có cơ sở xác định các mục tiêu trong tương lai. Việc xác định mục tiêu sẽ là không cần thiết nếu như không có phương pháp đo lường kết quả đạt được. Nếu biết cách thiết lập, mục tiêu rõ ràng sẽ trở thành một công cụ mạnh mẽ thúc đẩy mọi người thực hiện tốt công việc của mình.

<b>Nhân viên kinh doanh</b>		
Trách nhiệm	Chi tiêu	Mục tiêu
1. Đặt hàng	(a) % sai sót	(a) ít hơn 1%
	(b) phàn nàn của khách hàng	(b) không phàn nàn
	(c) phàn nàn của đại lý	(c) không phàn nàn
	(d) nhận xét của lãnh đạo trực tiếp	(d) hài lòng
2. Dịch vụ khách hàng	(a) trả lời mọi thắc mắc	(a) trong vòng 7 ngày
	(b) khả năng giao tiếp	(b) tạo ấn tượng tốt
	(c) khả năng sáng tạo	(c) 1 lần/tháng
3. Tài chính	(a) than phiền về nghiệp vụ	(a) không có
	(b) ý kiến của khách hàng	(b) hài lòng
4. Kiến thức	(a) Kỹ năng bán hàng	(a) Đủ kỹ năng cần thiết, tham gia các khóa đào tạo của công ty
	(b) Kiến thức về các sản phẩm khác	(b) Đạt kết quả cao trong các kỳ kiểm tra kiến thức sản phẩm của công ty.

Động cơ và phương pháp thực hiện công việc của người lao động sẽ được cải thiện nếu họ hiểu và được chỉ rõ những mục tiêu cần đạt được. Do đó:

- Việc xác định được những chỉ tiêu đánh giá cụ thể sẽ khiến người lao động làm việc có hiệu quả hơn là bảo họ “hãy làm tốt hết sức của mình”
- Mục tiêu cần có những thách thức phải vượt qua để đạt được chứ không nên quá đơn giản.

- Người lao động được tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu sẽ có xu hướng thực hiện công việc tốt hơn là đơn thuần nhận mục tiêu áp đặt từ nhà quản lý.
- Muốn có kết quả thực hiện tốt thì phải luôn có sự phản hồi trong quá trình thực hiện.
- Phải loại bỏ các yếu tố khách quan ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động trong quá trình đánh giá.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có 3 yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả của quá trình đánh giá:

- Sự am hiểu của nhà quản lý về công việc của nhân viên
- Mức độ hỗ trợ của nhà quản lý.
- Mối quan hệ giữa nhà quản lý và nhân viên trong quá trình phỏng vấn.

Thiếu một trong ba yếu tố trên sẽ có những tác động không tốt đến kết quả của quá trình đánh giá.

Để có kết quả phỏng vấn tốt, các nhà quản lý cần chuẩn bị các bước sau:

- Xem lại mô tả công việc để chắc rằng chúng vẫn còn phù hợp. Kiểm tra sự phù hợp giữa yêu cầu của bản mô tả công việc với những kỹ năng, kiến thức, năng lực của người lao động.
- Đọc lại bản đánh giá kết quả thực hiện công việc gần nhất để nhớ lại những điểm chính cần cải thiện và những lĩnh vực quan trọng.
- Kiểm tra lại quá trình thực hiện công việc thực tế của người lao động.
- Tham khảo ý kiến của những người lãnh đạo khác có liên quan, phối hợp trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên.
- Thông báo cho người lao động thời điểm của cuộc đánh giá sắp tới để họ có sự chuẩn bị cần thiết. (hoàn thành bản tự đánh giá kết quả thực hiện, xem lại bản mô tả công việc, xem xét kết quả thực hiện, suy nghĩ về hướng phát triển trong tương lai.)

- Liệt kê những điểm chính trong quá trình thảo luận. Cũng nên đề nghị người lao động thực hiện điều này. Điều đó sẽ giúp cho buổi thảo luận sẽ đạt được mục đích chung chứ không chỉ đơn giản là buổi nhận xét của nhà quản lý.
- Cần lựa chọn thời điểm phỏng vấn để chắc chắn không bị gián đoạn. Khi buổi phỏng vấn bị gián đoạn thường xuyên sẽ khiến nhân viên cảm nhận được việc đánh giá là không quan trọng.

Một số điểm cần lưu ý trong khi phỏng vấn:

- Khi phê phán phải chú ý đến sự việc, vấn đề không phê phán cá nhân.
- Không sử dụng buổi phỏng vấn như một phương tiện để xúc phạm cá nhân.
- Cần khuyến khích người lao động tham gia vào quá trình phỏng vấn. Không nên biến buổi phỏng vấn thành buổi độc thoại của nhà quản lý.
- Những mục tiêu cần cải tiến cần được thiết lập rõ ràng, cụ thể, có khả năng định lượng.
- Không sử dụng quyền lực vị trí trong buổi phỏng vấn. Cùng xây dựng mục tiêu chứ không phải chỉ trích mới có thể đạt được kết quả phỏng vấn tốt.

### **1.3.6 Phương pháp phê bình lưu giữ**

Lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả bình thường sẽ không được ghi lại. Do đó, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những nhân viên đã có những sai sót lớn, lãnh đạo sẽ lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đã khắc phục được chưa.

Phương pháp phê bình lưu trữ sẽ nhắc nhở các lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, những sai sót của cấp dưới và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt sai lầm trong thực hiện công việc.



## PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Họ tên nhân viên:

Công việc:

Bộ phận:

Các yếu tố	Điểm đánh giá	Giải thích
Khối lượng công việc hoàn thành	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Chất lượng thực hiện công việc	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Tinh thần, thái độ, hành vi, tác phong	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Tổng hợp kết quả	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	

### 1.3.7 Phương pháp phân tích định lượng

#### 1.3.7.1 Xác định các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc

Trước hết nhà 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 khác nhau về chuyên môn, nghiệp vụ, tính tình, sức khoẻ... Nếu bị điểm kém đối với bất cứ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên cũng có thể bị thuyên chuyển công tác hoặc bị cho nghỉ việc. Do đó, số lượng các yêu cầu chủ yếu không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

### 1.3.7.2 Phân loại các mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện công việc

Mỗi yêu cầu được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Mức kém là không thể chấp nhận được có thể cho nghỉ việc hoặc phải chuyển sang thực hiện công việc khác. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó, và xứng đáng được điểm 9 hoặc 10. Ở mỗi mức độ, nên có các điểm minh họa cụ thể cho nhân viên.

### 1.3.7.3 Đánh giá tầm quan trọng (trọng số) của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc

#### Phương pháp 1

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. Có thể áp dụng các phương pháp sau để xác định tầm quan trọng của mỗi yêu cầu đối với kết quả thực hiện công việc:

- Sắp xếp thứ tự và cho điểm
- So sánh cặp và cho điểm

### 1.3.7.4 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:

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

**Trong đó:**

$G_{tb}$ : Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

$n$ : Số lượng các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc.

$K_i$ : Điểm số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu thứ  $i$

$G_i$ : Điểm số đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên theo yêu cầu  $i$ .  
 $G_i$  được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong bước 2.

Kết quả đánh giá cuối cùng về năng lực thực hiện công việc của một nhân viên dựa theo nguyên tắc sau:

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém và có thể bị cho nghỉ việc hoặc chuyển công tác.
- Khi nhân viên không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm  $G_{tb}$ , nhân viên sẽ được đánh giá như sau:
  - o Nếu  $G_{tb} \geq 8.5$  nhân viên được đánh giá là xuất sắc
  - o Nếu  $7 \leq G_{tb} < 8.5$ : nhân viên được đánh giá là khá
  - o Nếu  $5.5 \leq G_{tb} < 7.0$ : nhân viên được đánh giá là trung bình
  - o Nếu  $G_{tb} < 5.5$ : nhân viên được đánh giá là yếu.

**Phương pháp 2:**

Đánh giá nhân viên dựa trên 2 nhóm yêu cầu chủ yếu: năng lực thực hiện công việc và phẩm chất đạo đức, tinh thần, thái độ trong công việc. Cách phân loại và chấm điểm cũng giống phương pháp 1, tuy nhiên, kết quả đánh giá cuối cùng được tổng hợp trên cơ sở tích số điểm của nhóm yêu cầu về năng lực và nhóm yêu cầu về phẩm chất, tác phong.

**Tóm tắt chương I:**

- Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ cho phép xem xét kết quả thực hiện của người lao động đồng thời lên kế hoạch cho những hoạt động trong tương lai. Đây là một hệ thống động với những yếu tố quan trọng như: khả năng phát triển cá nhân, thiết lập những tiêu chuẩn thực hiện và xây dựng hệ thống phản hồi hiệu quả. Đây là một hệ thống giành cho tất cả các cấp quản lý chứ không đơn thuần là hệ thống quản lý của quản lý của phòng nhân sự, đồng thời hệ thống này cũng là một công cụ quan trọng trong việc tạo ra động lực phát triển của nhân viên.
- Phòng nhân sự trong quá trình triển khai hệ thống đánh giá phải đảm bảo rằng nhà quản lý các cấp hiểu rõ mục tiêu, chiến lược kinh doanh của công ty và thông qua việc hoàn thành các chỉ tiêu cá nhân sẽ góp phần đạt được mục tiêu chung đó.

## **CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN DI ĐỘNG KHU VỰC II.**

### **2.1 Giới thiệu về Công ty Thông Tin Di Động VMS - MobiFone :**

#### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển doanh nghiệp :**

Công ty Thông tin di động (Vietnam Mobile Telecom Services Company - VMS) là doanh nghiệp Nhà nước hạng một trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt nam (VNPT). Được thành lập vào ngày 16 tháng 04 năm 1993, VMS đã trở thành doanh nghiệp đầu tiên khai thác dịch vụ thông tin di động GSM 900/1800 với thương hiệu MobiFone, đánh dấu cho sự khởi đầu của ngành thông tin di động Việt Nam.

Lĩnh vực hoạt động chính của MobiFone là tổ chức thiết kế xây dựng, phát triển mạng lưới và triển khai cung cấp dịch vụ mới về thông tin di động có công nghệ, kỹ thuật tiên tiến hiện đại và kinh doanh dịch vụ thông tin di động công nghệ GSM 900/1800 trên toàn quốc.

Ngày 19 tháng 05 năm 1995, Công ty Thông tin di động đã ký Hợp đồng hợp tác kinh doanh (BCC) có hiệu lực trong vòng 10 năm với Tập đoàn Kinnevik/Comvik (Thụy điển). Đây là một trong những hợp đồng hợp tác kinh doanh có hiệu quả nhất tại Việt Nam. Thông qua hợp đồng hợp tác kinh doanh BCC, MobiFone đã tranh thủ được các nguồn lực quan trọng để xây dựng, vận hành mạng lưới và cung cấp dịch vụ thông tin di động đầu tiên tại Việt Nam, đó là: vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý, kinh doanh, đào tạo nguồn nhân lực.

Đến nay, sau 14 năm phát triển và trưởng thành, MobiFone đã trở thành mạng điện thoại di động lớn nhất Việt Nam với hơn **8.5 triệu** thuê bao, hơn **2.500** trạm phát sóng và **4.200** cửa hàng, đại lý cùng hệ thống **15.000** điểm bán lẻ trên toàn quốc (tính đến 31/3/2007). MobiFone hiện đang cung cấp trên **40** dịch vụ giá trị gia tăng và tiện ích các loại.

MobiFone không ngừng nỗ lực xây dựng cơ sở hạ tầng và tiềm lực vững chắc, sẵn sàng cho hội nhập và cạnh tranh trên thị trường thông tin di động. Đội ngũ 3.000 cán bộ công nhân viên, trong đó 80% CBCNV của Công ty có trình độ từ Cao Đẳng đến Đại Học, 18% CBCNV có trình độ trung cấp. Tuổi đời trung bình của CBCNV là 28 tuổi, đây là một trong những lợi thế rất lớn để Công ty luôn sẵn sàng đáp ứng nhanh nhất và hiệu quả nhất các yêu cầu của khách hàng cũng như kịp thời tiếp cận và nắm bắt các tiến bộ khoa học kỹ thuật tiên tiến của lĩnh vực thông tin di động trên thế giới.

Những nỗ lực và cống hiến của MobiFone đã được thị trường ghi nhận. MobiFone vinh dự được người tiêu dùng bình chọn là “*Thương hiệu mạnh Việt Nam 2005*” do Thời báo Kinh tế Việt Nam tổ chức và “*Mạng điện thoại di động được ưa thích nhất năm 2006, 2005*” do báo Echip tổ chức.

### **2.1.2 Cơ cấu tổ chức, nhân sự của Công ty VMS :**

Công ty Thông Tin Di Động VMS có trụ sở chính tại Hà Nội, có 4 trung tâm ở Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và Cần Thơ, 1 xí nghiệp Thiết kế

**Trụ sở chính công ty:** 216 Trần Duy Hưng, P.Trung Hoà, Q. Cầu Giấy, Hà Nội.

**Trung tâm 1:** Thành lập ngày 28/06/1994. Chịu trách nhiệm khai thác, vận hành, kinh doanh mạng lưới cho các tỉnh miền Bắc đến Quảng Bình.

Địa chỉ : 811A Đường Giải Phóng - Q. Hai Bà Trưng - Hà Nội.

**Trung tâm 2:** Thành lập ngày 07/05/1994. Chịu trách nhiệm khai thác vận hành, kinh doanh mạng lưới cho các tỉnh từ Ninh Thuận, Lâm Đồng cho đến hết các tỉnh phía Nam.

Địa chỉ : MM18 Trường Sơn - Q.10 - TP. Hồ Chí Minh.

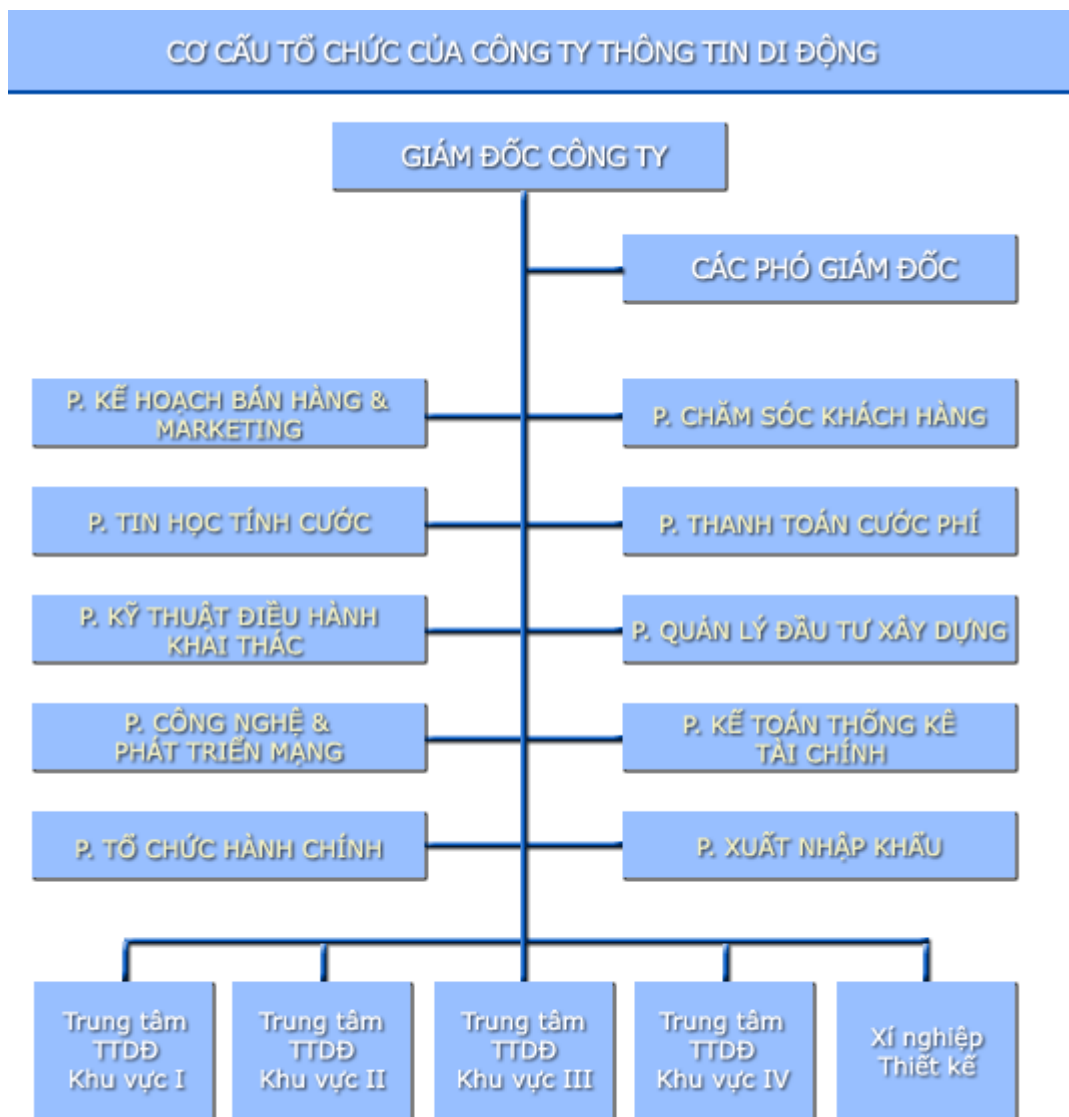
**Trung tâm 3:** Thành lập ngày 28/12/1995. Chịu trách nhiệm khai thác vận hành, kinh doanh mạng lưới cho các tỉnh miền Trung từ Quảng Bình đến Đắk Lắk, Khánh Hòa.

Địa chỉ : 263 Nguyễn Văn Linh - Q. Thanh Khê - Đà Nẵng.

**Trung tâm 4:** Thành lập ngày 01/04/2006. Chịu trách nhiệm kinh doanh và khai thác mạng thông tin di động khu vực 10 tỉnh miền Tây Nam Bộ:

Địa chỉ: Số 51F đường Nguyễn Trãi, Quận Ninh Kiều, Thành phố Cần Thơ.

**Xí nghiệp thiết kế:** thành lập ngày 21/01/1997 có trụ sở tại Hà Nội với nhiệm vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế xây dựng các công trình thông tin di động.



**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty Thông Tin Di Động.**

**2.1.3 Các sản phẩm dịch vụ của Công ty :**

Công ty VMS cung cấp một sản phẩm đặc biệt vô hình cho khách hàng, đó là thông tin di động.

Dịch vụ thông tin di động là dịch vụ cung cấp thông tin liên lạc di động, kết nối các cuộc gọi, đáp ứng nhu cầu gọi và nhận cuộc gọi bằng máy điện thoại di động cho khách hàng. Cung cấp dịch vụ nhắn tin cho các thuê bao trong và ngoài mạng, triển khai nhiều dịch vụ giá trị gia tăng mang lại tiện ích di động cho khách hàng.

### **Các sản phẩm của Công ty VMS :**

#### **Sản phẩm dịch vụ trả sau MobiFone :**

MobiFone là hình thức thuê bao di động mà khách hàng khi có nhu cầu sử dụng loại hình này sẽ đến các điểm giao dịch của Cty để ký hợp đồng. Khách hàng sẽ thanh toán cước cuộc gọi và dịch vụ sau khi kết thúc một chu kỳ (qui định là 1 tháng). Mỗi khách hàng sẽ đóng cước phát sinh khi sử dụng dịch vụ và phí thuê bao tháng do Công ty qui định theo từng tháng.

#### **Sản phẩm dịch vụ trả trước :**

Đây là loại dịch vụ mà khách hàng sẽ trả trước tiền cước trước khi sử dụng dịch vụ bằng cách nạp tiền vào tài khoản. Hiện nay có hai hình thức nạp tiền : Thứ nhất, nạp tiền bằng thẻ cào (hiện nay thẻ cào có các mệnh giá sau : 100.000đ, 200.000đ, 300.000đ, 500.000đ); Thứ hai, nạp tiền bằng Mobi EZ - hình thức này mới triển khai vào quý I năm 2005. Đối với loại hình trả trước, khách hàng có thể mua ngay một số thuê bao cho mình để sử dụng mà không cần phải tốn phí hòa mạng, có thể kiểm soát số tiền cước sử dụng thông tin di động của mình thông qua tài khoản củ mình. Dịch vụ trả trước có 3 sản phẩm đó là : Mobicard, Mobi4U và MobiPlay.

Ngoài dịch vụ thoại, MobiFone còn cung cấp hơn 40 dịch vụ tiện ích khác như : chuyển vùng trong nước, chuyển vùng quốc tế, các dịch vụ trên nền SMS, GPRS

## **2.1.4 Tình hình kinh doanh của MobiFone trong những năm qua.**

### **2.1.4.1 Chất lượng mạng lưới:**

Để tạo nên sự thành công cho một thương hiệu thì chất lượng là một điều kiện tiên quyết đối với bất kỳ công ty nào. Đối với Cty MobiFone việc đầu tư phát triển vùng phủ sóng trong thời gian đầu diễn ra khá chậm chạp, nguyên nhân



là do nguồn vốn rải đều vào các năm, nên không thể tập trung xây dựng mạng lưới trong một thời gian ngắn được. Đến năm 1999, MobiFone mới phủ sóng được 61/61 tỉnh thành. VinaPhone ra đời năm 1996, nhưng với số vốn đầu tư ban đầu lớn nên chỉ sau 2 năm đã phủ sóng trên toàn quốc. Vì vậy, thị phần và tiếng tăm của VinaPhone đã nhanh chóng chinh phục được khách hàng. Trong thời gian gần đây, việc đầu tư phát triển mạng lưới, mở rộng vùng phủ sóng, mở rộng dung lượng tổng đài, đầu tư tổng đài mới, nâng cấp phần mềm mới, tính năng mới cho các hệ thống là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Công ty nhằm đưa đến một sản phẩm dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng.

MobiFone đã phủ sóng cả 64 tỉnh thành với gần 1500 trạm phát sóng và 8 tổng đài, tổng số vốn đầu tư cho phát triển mạng lưới đã tăng gần 500 triệu USD. Tuy vùng phủ sóng vẫn đứng hàng thứ hai sau VinaPhone, nhưng chất lượng mạng lưới của MobiFone hiện nay được giới chuyên môn cũng như người tiêu dùng đánh giá là tốt nhất so với các mạng đang hoạt động.

#### **2.1.4.2 Chất lượng các dịch vụ giá trị gia tăng :**

MobiFone luôn đi tiên phong trong việc đưa các dịch vụ tiện ích mới đến với khách hàng để đáp ứng nhu cầu thông tin trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Từ các dịch vụ cơ bản ban đầu như dịch vụ thoại, giữ chờ cuộc gọi, chuyển tiếp cuộc gọi, hiện số, hộp thư thoại ... thì hiện nay các dịch vụ giá trị gia tăng của MobiFone hết sức phong phú và hiện đại như dịch vụ truy cập GPRS, MMS, Internet, các dịch vụ khai thác trên nền SMS như : xem kết quả xổ số, tải nhạc, hình ảnh, xem kết quả bóng đá trực tuyến, xem giá đô la, chứng khoán ... Với chiếc máy điện thoại di động, khách hàng có thể truy xuất thông tin trên nhiều lĩnh vực : kinh tế, giải trí, xã hội ... ở mọi lúc mọi nơi.

Tuy nhiên, chất lượng dịch vụ giá trị gia tăng của MobiFone vẫn còn một số tồn tại sau:

- Dịch vụ hoạt động chưa ổn định, lúc được lúc không, ví dụ như dịch vụ truy cập GPRS và gửi tin MMS.
- Dịch vụ nhắn tin ngắn thỉnh thoảng còn bị nghẽn vào giờ cao điểm, hoặc tin gửi chậm.

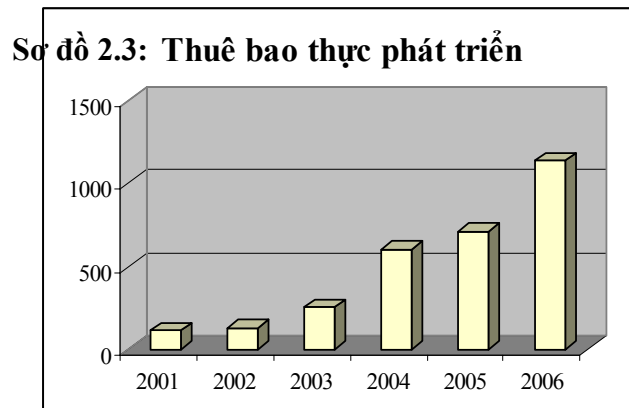
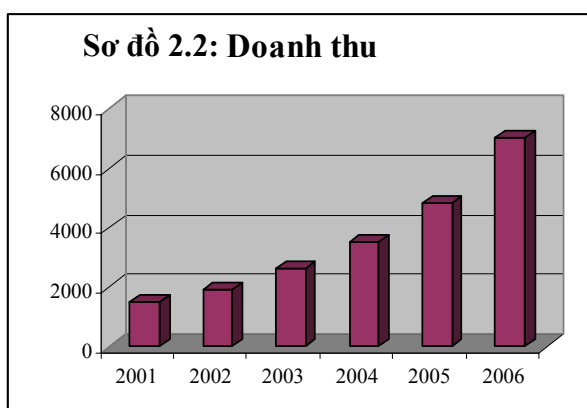
- Một số dịch vụ tin gửi không thành công nhưng vẫn bị trừ tiền, những dịch vụ này chủ yếu do sai sót về phía đối tác của MobiFone.

### 2.1.4.3 Công tác bán hàng.

**Bảng 2.1:**

Doanh thu và Số lượng thuê bao thực phát triển qua các năm (2001-2006)<sup>1</sup> :

Năm	Đơn vị	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Doanh thu</b>	<b>Tỷ</b>	1.482	1.932	2.630	3.533	4.850	7.032
<b>Thuê bao thực phát triển</b>	<b>1.000</b>	112	129	252	604	712	1.139



Qua đồ thị trên cho thấy sự tăng trưởng về doanh thu và thuê bao qua các năm gần đây là rất nhanh. Doanh thu từ năm 2000 đến 2006 tăng hơn gấp 4 lần, trong khi đó số lượng thuê bao tăng gấp 10 lần. Trong 6 năm phát triển từ 2001 đến 2006, số lượng thuê bao có 2 giai đoạn tăng vọt: giai đoạn 1: 2001 đến 2004, số lượng thuê bao tăng hơn 5 lần; giai đoạn 2: 2004 đến 2006, chỉ trong vòng 2 năm số lượng thuê bao tăng gần gấp 2 lần đạt 1.139.000 thuê bao.

Mặc dù số lượng thuê bao thực phát triển liên tục tăng cao qua các năm, tuy nhiên MobiFone đang đứng trước nguy cơ bị chia sẻ thị phần (xem H.1); nếu trước năm 2004, chỉ có VinaPhone và MobiFone là hai nhà cung cấp chính trên

<sup>1</sup> Nguồn Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh của VMS qua các năm.

thị trường thông tin di động thì ngày nay với sự xuất hiện của Sphone, Viettel, EVN, HT-mobile cả 3 nhà cung cấp MobiFone, VinaPhone, Viettel đang chia sẻ hơn 93% thị phần cả nước, cả 3 đang sát cánh, so kè nhau vị trí đứng đầu.

## 2.2 Thực trạng công tác quản trị nhân sự tại Trung tâm II

Trung tâm Thông Tin Di Động Khu Vực II là một đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Công ty thông tin di động. TT II hoạt động kinh doanh trong phạm vi các tỉnh từ Ninh Thuận, Lâm Đồng đến các tỉnh miền nam trừ 10 tỉnh miền Tây Nam Bộ. Trong suốt 14 năm hoạt động vừa qua, TT II luôn là ngọn cờ đi đầu trong hoạt động kinh doanh của Công ty: 60% doanh thu của Công ty là kết quả hoạt động kinh doanh của TT II, TT II luôn là đơn vị đi đầu trong công tác sáng kiến hợp lý hoá sản xuất, ứng dụng khoa học kỹ thuật vào hoạt động kinh doanh. Lực lượng lao động tại TT hiện nay là 600 người trong đó 48% lao động là nữ.

**Bảng 2.2: Cơ cấu trình độ<sup>2</sup>**

Trình độ	Thạc sĩ	Đại Học	Cao Đẳng	Loại khác
Số lượng	24	478	21	77
%	4	79.67	3.5	12.83

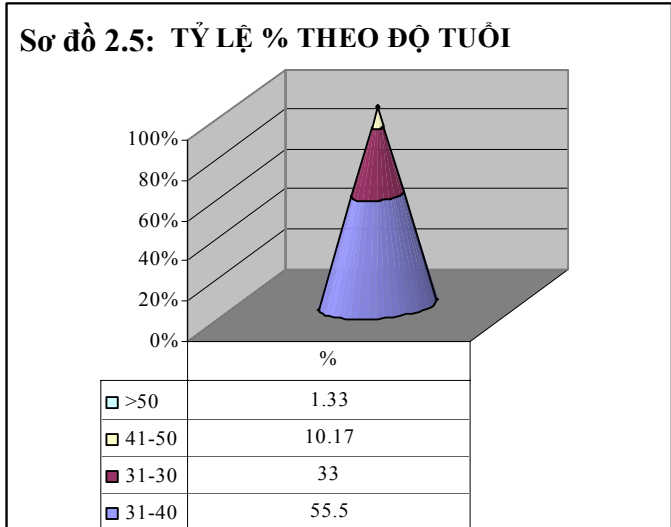
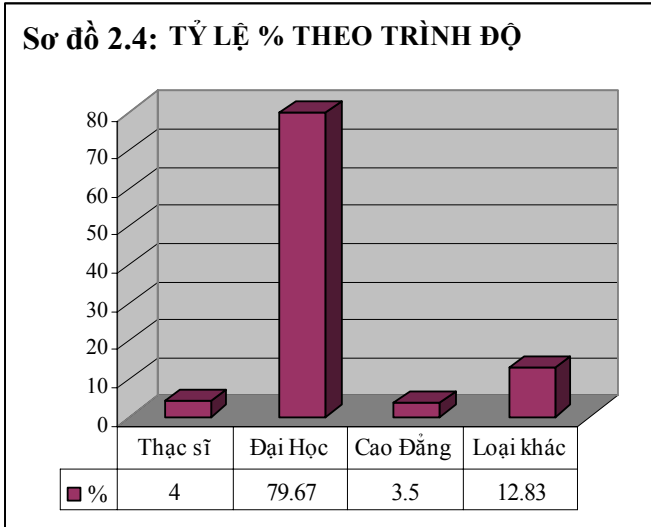
**Bảng 2.3: Cơ cấu theo độ tuổi<sup>3</sup>**

Độ tuổi	31-30	31-40	41-50	>50
Số lượng	198	333	61	8
%	33	55.5	10.17	1.33

83.67% lao động tại Trung tâm có trình độ từ Đại Học trở lên, và hơn 88% là nguồn lao động có độ tuổi dưới 40 trong đó 55.5% có độ tuổi từ 31-40 – một độ tuổi chín về nhận thức cũng như kinh nghiệm và đây chính là một lợi thế rất lớn về nguồn nhân lực của Trung tâm trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

<sup>2</sup> Nguồn Báo cáo hoạt động sản xuất của VMS qua các năm

<sup>3</sup> Nguồn Báo cáo hoạt động sản xuất của VMS qua các năm.



### 2.2.1 Phân tích công việc

Trước đây công việc của mỗi cá nhân, phòng ban được văn bản hóa qua bảng yêu cầu chức năng, nhiệm vụ. Trong đó chú trọng chủ yếu đến việc liệt kê những đầu việc cần làm của từng vị trí chức danh hoặc từng phòng ban. Giai đoạn gần đây, Trung tâm đã chú trọng hơn đến việc phân tích công việc của từng cá nhân thông qua việc xây dựng bảng mô tả công việc nhưng hiệu quả chưa cao. Các bản mô tả công việc mới chỉ dừng lại ở mức hình thức hóa bảng chức năng nhiệm vụ, nội dung còn khá chung chung, chủ yếu dừng lại ở việc hợp thức thực trạng công việc, chưa thể hiện được mối quan hệ gắn bó giữa mục tiêu của từng chức danh với mục tiêu của phòng ban, của toàn Trung Tâm trong quá trình sản xuất kinh doanh.

### 2.2.2 Quy trình tuyển dụng

#### 2.2.2.1 Lập kế hoạch tuyển dụng

Hàng năm, mục tiêu chung của Trung tâm sẽ được cụ thể xuống các phòng ban thành các kế hoạch phát triển. Dựa trên yêu cầu công việc Trưởng phòng xây dựng nhu cầu nhân sự chuyển phòng tổ chức hành chính – TCHC.<sup>4</sup> Phòng TCHC cân nhắc giữa mục tiêu của các phòng với yêu cầu bổ sung nhân sự để xét duyệt lại nhu cầu nhân sự từ các phòng hình thành nhu cầu nhân sự toàn Trung tâm. Kế hoạch nhân sự của Trung tâm sẽ được Giám đốc Trung tâm phê duyệt và bảo vệ tại Công ty. Nếu kế hoạch được chấp thuận sẽ trở thành chỉ tiêu tuyển dụng năm của Trung tâm; Trường hợp kế hoạch không được chấp thuận ở

<sup>4</sup> Theo mẫu 1a

mục nào thì phải quay lại quá trình xem xét nhu cầu nhân sự để có hướng bảo vệ hoặc giảm chỉ tiêu cho phù hợp.

### **2.2.2.2 Quy trình tuyển dụng**

Sau khi nhận được chỉ tiêu tuyển dụng từ Công ty, phòng TCHC sẽ tiến hành lên kế hoạch triển khai tuyển dụng trong năm cho từng chức danh. Nội dung kế hoạch bao gồm:

- Thời gian tuyển dụng
- Chức danh cần tuyển
- Số lượng cần tuyển
- Yêu cầu đối với ứng viên
- Các nguồn thu hút ứng viên

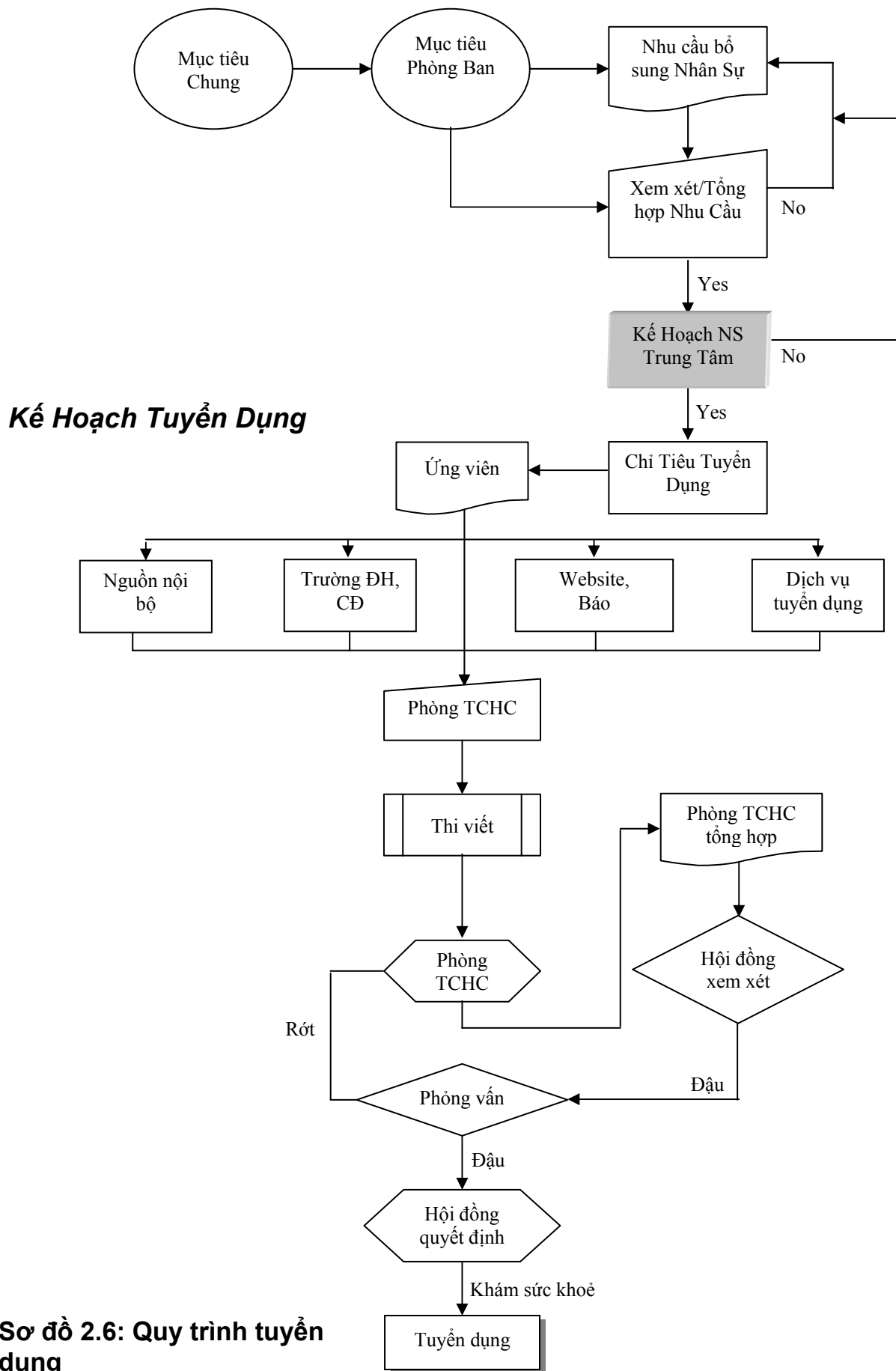
Có kế hoạch tuyển dụng cho từng đợt, P.TCHC tiến hành thu hút ứng viên, sàng lọc hồ sơ, tổ chức thi viết gồm 3 môn: Chuyên môn, Tin học, Anh văn. Kết quả thi viết sẽ được tổng hợp và chuyển hội đồng tuyển dụng xem xét, các ứng viên đạt yêu cầu sẽ vào vòng phỏng vấn.

Hội đồng sẽ xem xét kết quả thi viết dựa trên một số yêu cầu sau:

- Điểm liệt thứ nhất: Môn thi Tiếng Anh, Tin học không có điểm dưới 4.
- Điểm liệt thứ 2: Môn thi chuyên môn không có điểm dưới 5.
- Tùy theo số lượng cần tuyển của từng đợt, số ứng viên vào vòng 2 sẽ được lấy theo tổng điểm từ cao xuống thấp.

Các ứng viên vào vòng 2 sẽ qua 2 hội đồng phỏng vấn: tiếng Việt và tiếng Anh. Hội đồng tiếng Anh sẽ kiểm tra khả năng giao tiếp của ứng viên. Hội đồng tiếng Việt bao gồm các thành viên:

- Giám đốc Trung tâm hoặc người được ủy quyền: chủ tịch hội đồng
- Phó Giám đốc phụ trách nghiệp vụ
- Trưởng phòng chức năng
- Trưởng phòng TCHC.



Sơ đồ 2.6: Quy trình tuyển dụng

Các phỏng vấn viên áp dụng phương pháp phỏng vấn không theo mẫu, sẽ lần lượt đưa ra các câu hỏi và trao đổi cùng ứng viên bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh. Họ cố gắng tạo một không khí thoải mái, cởi mở, luôn dựa vào câu trả lời trước đó của ứng viên để tiếp tục cuộc trò chuyện và khai thác thông tin. Họ luôn khuyến khích ứng viên nói. Mục đích chính của hội đồng phỏng vấn là hiểu hơn về ứng viên, khai thác và tìm hiểu về:

- Mục tiêu nghề nghiệp
- Các kỹ năng: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng thuyết phục, trả lời.
- Các phẩm chất: chịu khó, năng động, kiên trì, cầu tiến.
- Các kinh nghiệm sống.

Trong khi phỏng vấn ứng viên, thành viên hội đồng phỏng vấn hoàn tất phiếu phỏng vấn với các nội dung sau:

- Tên ứng viên, năm sinh, trường đào tạo
- Ghi nhận trong khi phỏng vấn: hình dáng và sức khỏe, khả năng và kinh nghiệm công tác; trình độ chuyên môn; tiếng Anh.
- Ý kiến nhận xét tổng hợp và đánh giá cá nhân

Sau đó, phòng TCHC sẽ tập hợp lại tất cả hồ sơ ứng viên lẫn phiếu đánh giá của hội đồng phỏng vấn.

Kết quả vòng thi thứ 2 được xét trên kết quả kiểm tra tổng hợp của các thí sinh. Phương thức lựa chọn sẽ lấy điểm từ cao xuống.

Các ứng viên đạt yêu cầu sẽ được mời khám sức khỏe và hoàn tất thủ tục tuyển dụng để bước vào giai đoạn thử việc 2 tháng. Sau 2 tháng thử việc nếu ứng viên tỏ ra phù hợp với công việc với môi trường chung của Trung tâm, quyết định tuyển dụng chính thức sẽ được thông qua.

Một cách tổng quan sơ đồ tuyển dụng của Công ty có đủ các bước cần thiết của một quy trình tuyển dụng tuy nhiên nếu đi vào chi tiết thì quy trình trên bộc lộ một số thiếu sót như sau:

- Việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng và phân bổ chỉ tiêu tuyển dụng còn mang nhiều cảm tính, tiến độ thực hiện chậm: có những năm đến tháng 5 các Trung tâm vẫn chưa nhận được chỉ tiêu tuyển dụng từ Công ty.
- Do việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng còn thiếu cơ sở khoa học nên ngay cả các Trưởng đơn vị khi đưa ra các yêu cầu tuyển dụng cũng chưa hình dung hết được mục đích, yêu cầu của các chức danh; những nhiệm vụ chính cần thực hiện dẫn đến các yêu cầu tuyển dụng đưa ra cũng rất chung chung chủ yếu tập trung vào các yếu tố: Bằng cấp, độ tuổi, giới tính; mà thiếu hẳn các yêu cầu về Kinh nghiệm – Kỹ năng – Sự linh hoạt – Mức độ tương tác phối hợp – Thái độ, tổ chất, sức khỏe, tính tình.
- Do chưa xác định được những yếu tố quan trọng đối với từng chức danh do đó việc tổ chức thi viết vẫn còn mang nặng tính hình thức chưa thực sự phù hợp với yêu cầu công việc thực tế; đôi khi nội dung đề thi chỉ phù hợp với đối tượng là sinh viên mới ra trường

**Nguyên nhân căn bản của những hạn chế trên chủ yếu là do hệ thống phân tích công việc (kết quả bao gồm bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc) của Trung tâm còn chung chung chưa cụ thể. Chưa nêu rõ được mục tiêu của chức danh cũng như các yêu cầu về năng lực cần thiết để thực hiện công việc đó. Để có được đầu vào có chất lượng cho công tác tuyển dụng thì quá trình phân tích công việc tại Trung tâm phải được thực hiện khoa học, thống nhất, mỗi Trưởng phó bộ phận phải nhận thấy được vai trò quan trọng của mình trong việc xác định nhiệm vụ, yêu cầu đối với từng chức danh do mình quản lý.**

### **2.2.3 Quy trình đào tạo**

Đào tạo luôn được đặt lên vị trí hàng đầu trong các kế hoạch phát triển hàng năm. Công tác đào tạo tại Trung tâm hướng đến hai đối tượng chính: cung cấp kiến thức, kỹ năng căn bản, văn hóa ứng xử cho đối tượng lao động mới tuyển dụng và cập nhật nâng cao kỹ năng, trình độ cho các lao động hiện đang làm việc. Trung tâm trang bị một phòng đào tạo khá hiện đại với sức chứa



khoảng 30 người và một hội trường lớn với sức chứa khoảng 200 người nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo tại chỗ. Bên cạnh một số chương trình đào tạo kỹ năng vận động được tổ chức ngoài trời thì các chương trình nâng cao kiến thức được tổ chức tại Trung tâm đều do các chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực được mời đến các công ty tư vấn hoặc các giáo sư giảng viên tại các trường Đại Học có uy tín đảm trách. Bên cạnh các chương trình đào tạo tại chỗ, Trung tâm cũng rất quan tâm đến các chương trình đào tạo nâng cao được tổ chức tại nước ngoài. Để việc đào tạo có hiệu quả, MobiFone liên kết rất chặt chẽ với các nhà cung cấp phần cứng dịch vụ GSM trên thế giới như Siemen, Ericson, Alcatel... mỗi khi có một kỹ thuật mới được triển khai lập tức các lãnh đạo cao cấp cũng như các kỹ sư vận hành đều được gửi đi đào tạo; chính vì thế trình độ kỹ thuật của các kỹ sư viễn thông tại Trung tâm luôn theo kịp với trình độ chung của thế giới.

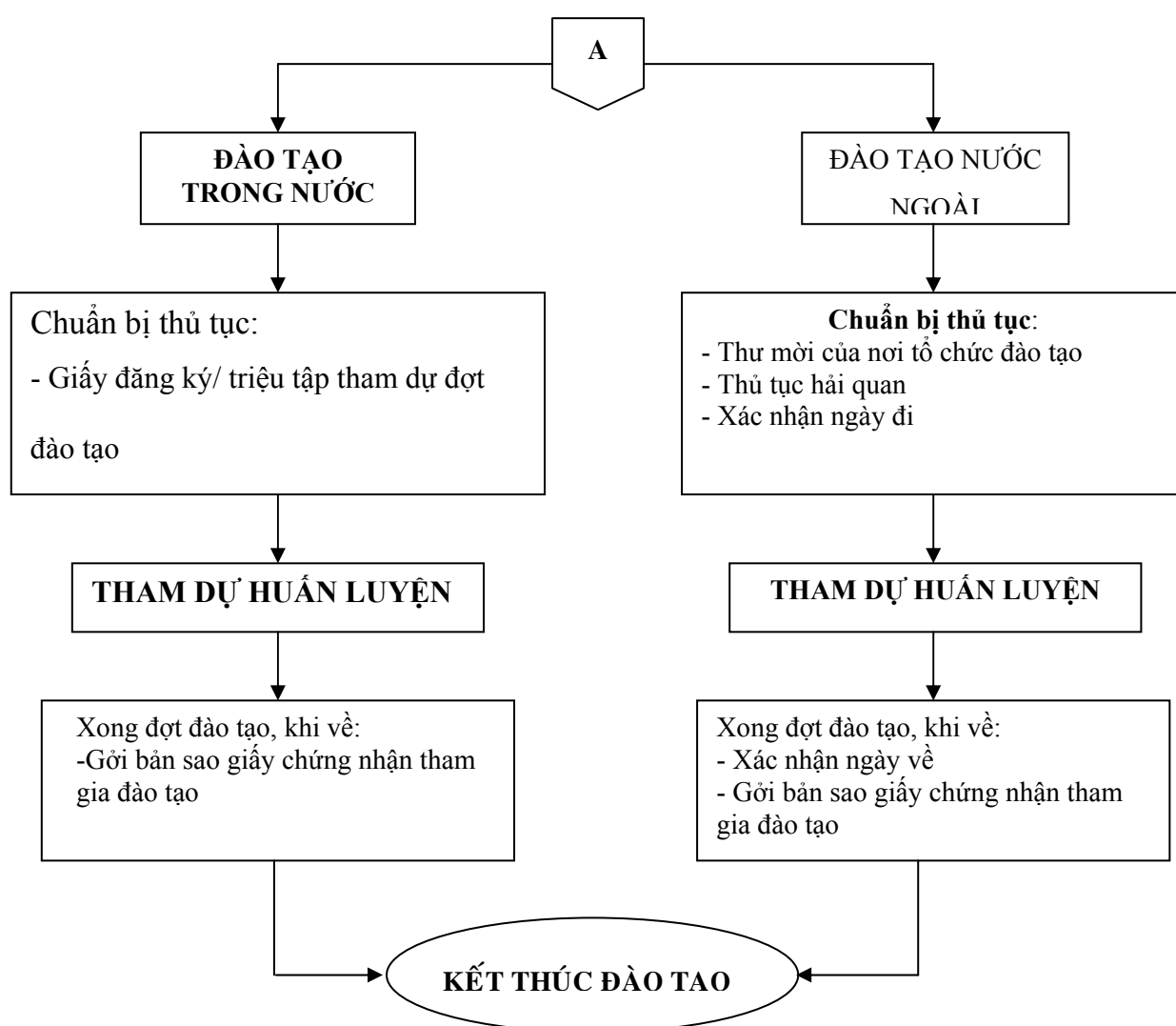
Nhìn chung công tác đào tạo tại Trung tâm đã phần nào đáp ứng được mục tiêu:

- Khai thác quản lý mạng lưới và kinh doanh dịch vụ thông tin di động hiệu quả hơn.
- Đảm bảo sự hoạt động và phát triển của Cty không những trong thời gian hiện tại mà còn trong cả tương lai.

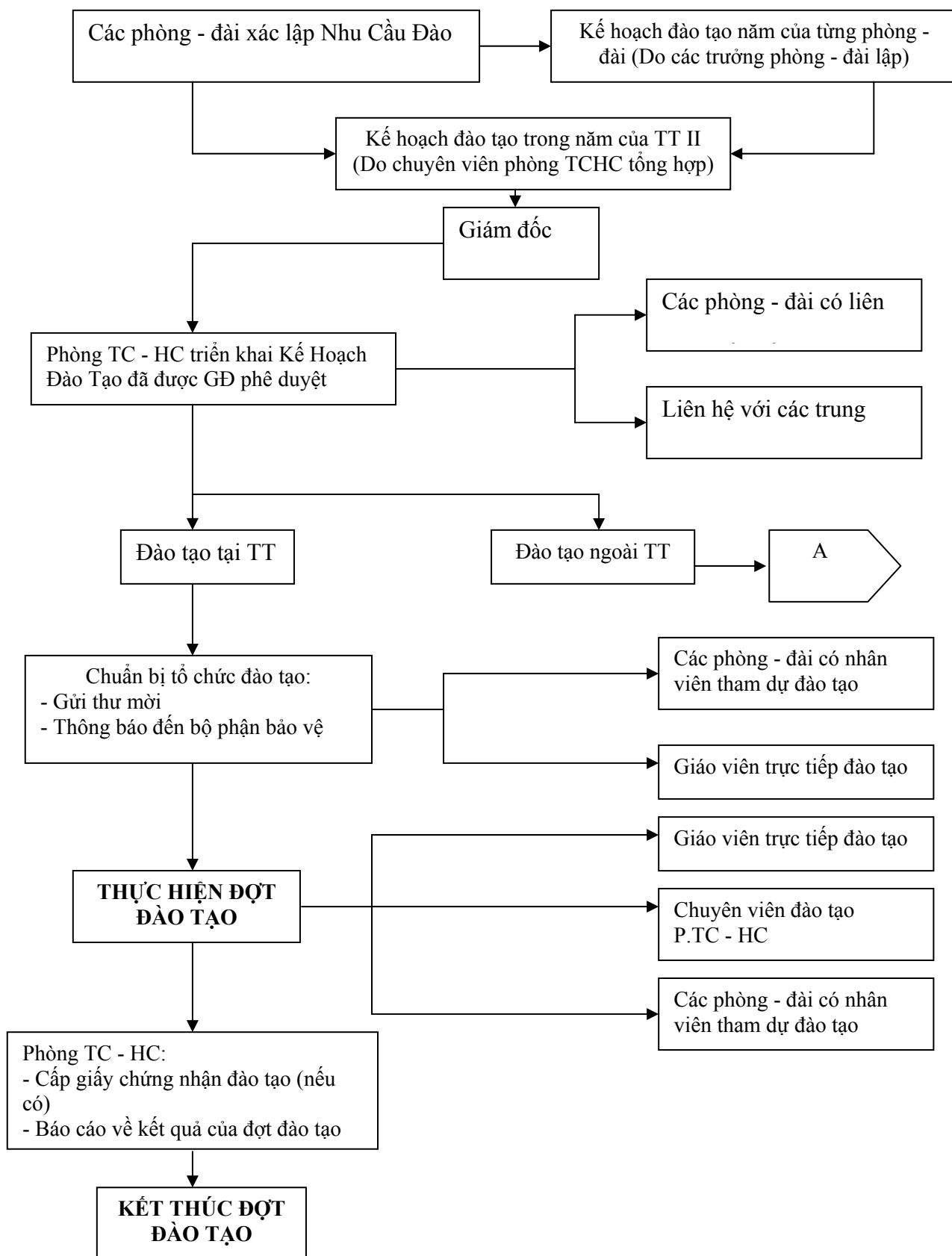
Tuy nhiên, nếu xét trong dài hạn chương trình đào tạo của Trung tâm nói riêng và Công ty nói chung còn những điểm chưa phù hợp mà vấn đề cơ bản xuất phát từ kế hoạch đào tạo. Hiện nay việc xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm còn thiếu tính khoa học, chủ yếu từ các nhận định cảm tính. Trường các bộ phận sau khi lấy nhu cầu từ các cấp tổ trưởng “năm nay muốn được đào tạo nội dung gì?” sẽ tập hợp và chuyển lên P.TCHC Trung tâm mà chưa có một cơ sở khoa học nào giúp xác định được người lao động đang còn thiếu những kiến thức, kỹ năng nào trong quá trình thực hiện công việc, những kiến thức, kỹ năng nào cần được bổ sung để trong năm tới có thể thực hiện tốt được mục tiêu công việc cũng như hoàn thành tốt chiến lược kinh doanh của Phòng ban trong Trung tâm. Điều này dẫn tới hệ quả là ngân sách đào tạo chưa được sử dụng hiệu quả.

Để xây dựng được hệ thống thông tin đầu vào cho quy trình tuyển dụng cần có một hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân. Kết quả thực hiện công việc ngoài việc giúp nhà quản lý trực tiếp phát hiện ra những

mục tiêu chưa được thực hiện hoặc thực hiện chưa tốt, lý do vì sao, cần có những biện pháp gì để khắc phục trong thời gian tới; còn giúp nhà quản lý phát hiện ra những kỹ năng, những phẩm chất của nhân viên dưới quyền chưa thực sự đáp ứng yêu cầu công việc. Chính những nguồn thông tin khoa học trên sẽ giúp nhà quản lý phát hiện ra những nhu cầu đào tạo thiết thực từ đó có những chương trình đào tạo sát với thực tế, điều này không chỉ giúp người lao động nâng cao năng lực giải quyết công việc, nâng cao hiệu quả lao động mà còn tạo nên một động lực thúc đẩy người lao động gắn bó hơn với công việc, với công ty.



Sơ đồ 2.7: Quy Trình Đào Tạo



Sơ đồ 2.8: Quy trình lập kế hoạch đào tạo tại Trung Tâm

#### **2.2.4 Chế độ lương, thưởng, đãi ngộ**

Công ty Thông Tin Di Động là một doanh nghiệp nhà nước trực thuộc Tập Đoàn Bru Chính Viễn Thông do đó chế độ thang bảng lương áp dụng trên toàn Công ty đều tuân theo các quy định của nhà nước.

##### **2.2.4.1 Chế độ lương**

Lương trả cho người lao động được xác định dựa trên hệ số mức độ phức tạp công việc, gồm 5 yếu tố:

- Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ
- Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ
- Trách nhiệm, tầm quan trọng
- Điều kiện lao động
- Thâm niên công tác.

Và 6 nhóm chức danh công việc bao gồm

- Chuyên gia cao cấp
- Chuyên gia chính
- Chuyên gia
- Kỹ thuật viên
- Các chức danh khác
- Nhân viên

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 200.000đ/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.

##### **2.2.4.2 Chế độ khen thưởng**

Hàng năm, Công ty nói chung; Trung tâm II nói riêng đều có hai (02) đợt xét thi đua khen thưởng: những cá nhân, tổ chức có thành tích xuất sắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Cũng như các doanh nghiệp nhà nước khác, hình thức

xét thành tích thi đua sẽ dựa trên các cuộc bỏ phiếu dân chủ: bắt đầu từ việc phân bổ chỉ tiêu % cá nhân, tổ chức đạt danh hiệu xuất sắc; các tổ, các phòng sẽ tiến hành bỏ phiếu tín nhiệm; danh sách sẽ được lấy từ cao xuống thấp theo số phiếu được bầu đảm bảo % chỉ tiêu được giao. Hình thức này đã nảy sinh nhiều bất cập: thứ nhất: thiếu tính khách quan trong việc khen thưởng, người được nhiều phiếu tín nhiệm không hẳn là người giỏi nhất, đóng góp nhiều nhất trong việc đạt mục tiêu hoạt động của tổ chức mà đơn giản là người được lòng nhiều người trong tổ chức nhất. Thứ hai trong đầu mọi người hình thành một nếp nghĩ “đã là lãnh đạo thì phải đạt thành tích xuất sắc trong thi đua, nếu lãnh đạo mà không đạt thì không nhân viên nào đạt” và vô hình chung chính suy nghĩ này đã khiến các danh hiệu “chiến sĩ thi đua” trở thành “sỹ quan thi đua” vì với một chỉ tiêu hạn chế, lại thực hiện hình thức bình bầu bỏ phiếu khiến cho danh sách được khen thưởng qua các năm hầu như không thay đổi. Và điều đó đồng nghĩa với việc một bộ phận đông đảo người lao động không mặn mà, quan tâm lắm đến việc đánh giá kết quả khen thưởng. Một lý do khác không kém phần quan trọng đó chính là giá trị của các danh hiệu thi đua. Danh hiệu lao động xuất sắc cấp Trung tâm sẽ nhận được phần thưởng trị giá 100.000đ; danh hiệu lao động xuất sắc cấp Công ty sẽ nhận phần thưởng trị giá 300.000đ. Với giá trị khen thưởng không thích đáng đó, sẽ khiến người lao động có tâm lý xem nhẹ việc thi đua vì có thi đua cũng chưa chắc được khen thưởng, được khen thưởng cũng chẳng “bõ” gì so với công sức bỏ ra.

Mặc dù chính sách lương, thưởng chưa thực sự kích thích người lao động, nhưng tỷ lệ biến động lao động tại Trung tâm nói riêng và Công ty nói chung là rất thấp, trung bình chỉ khoảng 2%/năm; trong đó lý do xin nghỉ việc do không hài lòng về công ty là hầu như không có. Vậy nguyên nhân nào mà nhân viên gắn bó với công ty? Thứ nhất: Công ty có một môi trường làm việc tốt, mọi người được tôn trọng, mức lương của công ty vào loại trung bình khá trên thị trường lao động. Thứ hai: nếu xét trong các đơn vị hoạt động cùng ngành viễn thông thì Công ty luôn được đánh giá là đơn vị dẫn đầu trên mọi lĩnh vực.

Thế nhưng trong tương lai, khi vấn đề cạnh tranh trở nên gay gắt, các doanh nghiệp với tiềm lực tài chính ngày càng mạnh sẽ chú trọng nhiều hơn đến

việc thu hút người tài, lao động có kinh nghiệm và đặc biệt trong xu thế cổ phần hóa đang diễn ra, nếu Công ty Thông tin di động không có sự thay đổi cơ bản trong chính sách lương thưởng, động viên, khuyến khích người lao động thì việc đối mặt với nguy cơ mất người, nhất là các vị trí then chốt là điều khó tránh khỏi. Nhưng để có được những động thái khuyến khích động viên đúng mức thì điều kiện cần và đủ là nhà quản lý phải đánh giá được một cách khoa học hiệu quả làm việc của từng nhân viên. Muốn thực hiện điều đó, việc xây dựng được hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc lại trở thành một nhu cầu cần thiết trong việc thực hiện chính sách của Trung tâm.

### **2.3 Phân tích thực trạng đánh giá kết quả công việc của nhân viên tại Trung Tâm Thông Tin Di Động Khu Vực II**

Như chúng ta đã biết khi cạnh tranh trên thị trường trở nên gay gắt, các doanh nghiệp bắt buộc phải chú trọng và khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các mục tiêu, yêu cầu trong công việc, khi đó khái niệm đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sẽ trở nên quan trọng đặc biệt.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên nhằm mục đích:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức....
- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

Cùng với việc Việt Nam gia nhập WTO; các cam kết về lộ trình mở cửa thị trường Viễn Thông bắt đầu có hiệu lực từ năm 2007 là việc xuất hiện một loạt các doanh nghiệp Viễn Thông mới trên thị trường Việt Nam: HT Mobile, VP Telecom , nâng tổng số nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động trên cả nước lên 6 đơn vị. Điều này đã đặt các nhà cung cấp dịch vụ di động trên cả nước trước một đường đua mới, một cuộc cạnh tranh hứa hẹn nhiều thách thức, gay gắt. Và điều

này đã tạo nên một điều kiện cần và đủ để các công ty cân nhắc đến việc áp dụng hệ thống đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên tại công ty mình.

### **2.3.1 Yêu cầu và tiêu chuẩn đánh giá công việc tại Trung Tâm**

Để thực hiện đánh giá năng lực thực hiện công việc trước tiên nhà quản lý và người lao động cần biết và xác định rõ các yêu cầu đánh giá cơ bản bao gồm: lĩnh vực, kỹ năng, các kết quả cần đánh giá; đầu vào của các yếu tố này thường được thể hiện trong bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Tuy nhiên như đã phân tích ở trên, bảng mô tả công việc hiện đang áp dụng tại Trung Tâm mới chỉ dừng lại ở mức hình thức hoá bảng yêu cầu chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí chức danh, nghĩa là vẫn còn mang tính liệt kê những đầu việc cần làm mà chưa lượng hoá được các mục tiêu cần đánh giá. Điều này đã khiến cho việc đánh giá thành tích 2 lần/năm của Trung Tâm mang nặng tính hình thức; cảm tính; có khi chỉ dựa trên những thành tích hoạt động bề nổi của các cá nhân như: hoạt động phong trào, thể thao, văn nghệ... mà không chú trọng đến mục tiêu chính yếu là kết quả thực hiện công việc.

### **2.3.2 Phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Trung Tâm.**

Do không có các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, cụ thể nên Trung Tâm cũng không thể xác định, phổ biến một phương pháp đánh giá nào thích hợp mà các tiêu chuẩn đánh giá chủ yếu dựa trên chỉ tiêu phân bổ như: những cá nhân nào có thực hiện các công trình nghiên cứu khoa học hoặc sáng kiến được hội đồng phê duyệt trong năm sẽ được xét danh hiệu chiến sĩ thi đua...30% cá nhân đạt thành tích lao động xuất sắc cấp Công ty, 30% cá nhân đạt thành tích lao động xuất sắc cấp Trung Tâm; còn tiêu chuẩn như thế nào là đạt lao động xuất sắc cấp Công ty, Trung Tâm thì không được đề cập đến trong các hướng dẫn đánh giá thi đua. Hệ quả của nó chính là hình thức đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên kết quả bình bầu, bỏ phiếu tín nhiệm.

Không xác định được nội dung, mục tiêu đánh giá; chưa xây dựng được phương pháp, tiêu chuẩn đánh giá nên một điều tất nhiên là nhà quản lý chưa thể chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục sửa chữa của từng cá

nhân dưới quyền mình quản lý sau một chu kỳ làm việc; do đó cũng không xác định được một cách chính xác những đối tượng cần được bổ sung thêm kiến thức, kỹ năng thông qua các khoá đào tạo của Trung tâm nhằm nâng cao khả năng hoàn thành công việc; Bên cạnh đó, người lao động sẽ không thấy được tính quan trọng cũng như mức độ đóng góp của mình khi thực hiện tốt nhiệm vụ được giao đối với việc hoàn thành mục tiêu phát triển của công ty, dẫn đến tâm lý tự hài lòng, thiếu động lực phấn đấu vươn lên. Theo tôi, ngay chính các nhà lãnh đạo cấp cao của Trung Tâm, Công ty cũng thấy rõ những bất cập của phương pháp đánh giá thi đua hiện tại nên các chính sách khen thưởng đối với từng cá nhân không hề dựa trên kết quả đánh giá này. Nếu Trung Tâm, Công ty hoàn thành kế hoạch doanh thu, phát triển thuê bao hàng năm thì Trung Tâm, Công ty sẽ nhận được một khoản thưởng vượt chỉ tiêu và số tiền thưởng này sẽ phân bổ đến từng cá nhân theo phương pháp bình quân thu nhập. Nghĩa là cơ sở chính để chia thưởng chính là các yếu tố xác định hệ số mức độ phức tạp công việc. Còn các phần thưởng dành cho kết quả thi đua chỉ mang tính hình thức và chủ yếu được Chi Bộ Đảng sử dụng khi xem xét đối tượng Đảng, hay kết nạp Đảng Viên mới.

### **2.3.3 Phương pháp cung cấp thông tin phản hồi sau đánh giá:**

Như chúng ta đã đề cập ở trên mục đích đánh giá là nhằm cung cấp thông tin phản hồi để kích lệ nhân viên và bổ sung các thiếu sót cho họ. Nhưng khâu này cũng như các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Trung Tâm nói riêng đều rất ít quan tâm. Sở dĩ tại Trung Tâm chưa thực hiện được khâu này vì cũng xuất phát từ những thiếu sót đã phân tích ở trên là chưa có tiêu chuẩn rõ ràng nên chưa có một chuẩn mực để làm căn cứ cho việc đánh giá.

Khi thiếu những chuẩn mực thì các cấp quản trị rất khó cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên. Trong việc cung cấp thông tin phản hồi có bốn hình thức:

- Phản hồi xây dựng
- Phản hồi thẳng tiến
- Phản hồi thiếu sót
- Phản hồi chỉ trích



Thông thường phản hồi chỉ trích thường gây tổn thương đến lòng tự trọng của nhân viên, nên thường người ta chỉ áp dụng ba hình thức trên. Đối chiếu với ba hình thức nói trên tại đơn vị đều chưa thực hiện tốt, đã phần nào hạn chế việc phát triển năng lực và kết quả làm việc của nhân viên.

Do đó khi xây dựng hoàn chỉnh hệ thống đánh giá bằng định lượng thì đó chính là chuẩn mực để nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc họ đang thực hiện.

Khi đã đạt đến một mức thu nhập nhất định đủ để đáp ứng tốt các nhu cầu trong cuộc sống, theo thuyết nhu cầu của Maslow người lao động cũng bắt đầu có những yêu cầu cao hơn trong quá trình thực hiện công việc: họ muốn được thừa nhận năng lực, được đánh giá, được tôn trọng đúng mức. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay khi ngày càng nhiều các công ty nước ngoài đầu tư vào Việt Nam, họ không chỉ đem đến vốn, máy móc thiết bị, công nghệ tiên tiến mà họ còn du nhập vào những triết lý kinh doanh, những phương pháp quản lý hiện đại, những yếu tố đó đã tạo nên một sức hút lớn đối với lực lượng trí thức Việt Nam. Để duy trì nguồn nhân lực tốt, ổn định, tránh tình trạng chảy máu chất xám đòi hỏi mỗi công ty phải có một tư duy mới, một phương pháp quản lý, đánh giá hiệu quả hoạt động của người lao động tiên tiến, từ đó làm cơ sở xây dựng các chính sách duy trì nguồn nhân lực hợp lý, hiệu quả. Do đó sẽ là một thiếu sót nếu công ty chưa quan tâm đến việc xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

## **Tóm tắt Chương II**

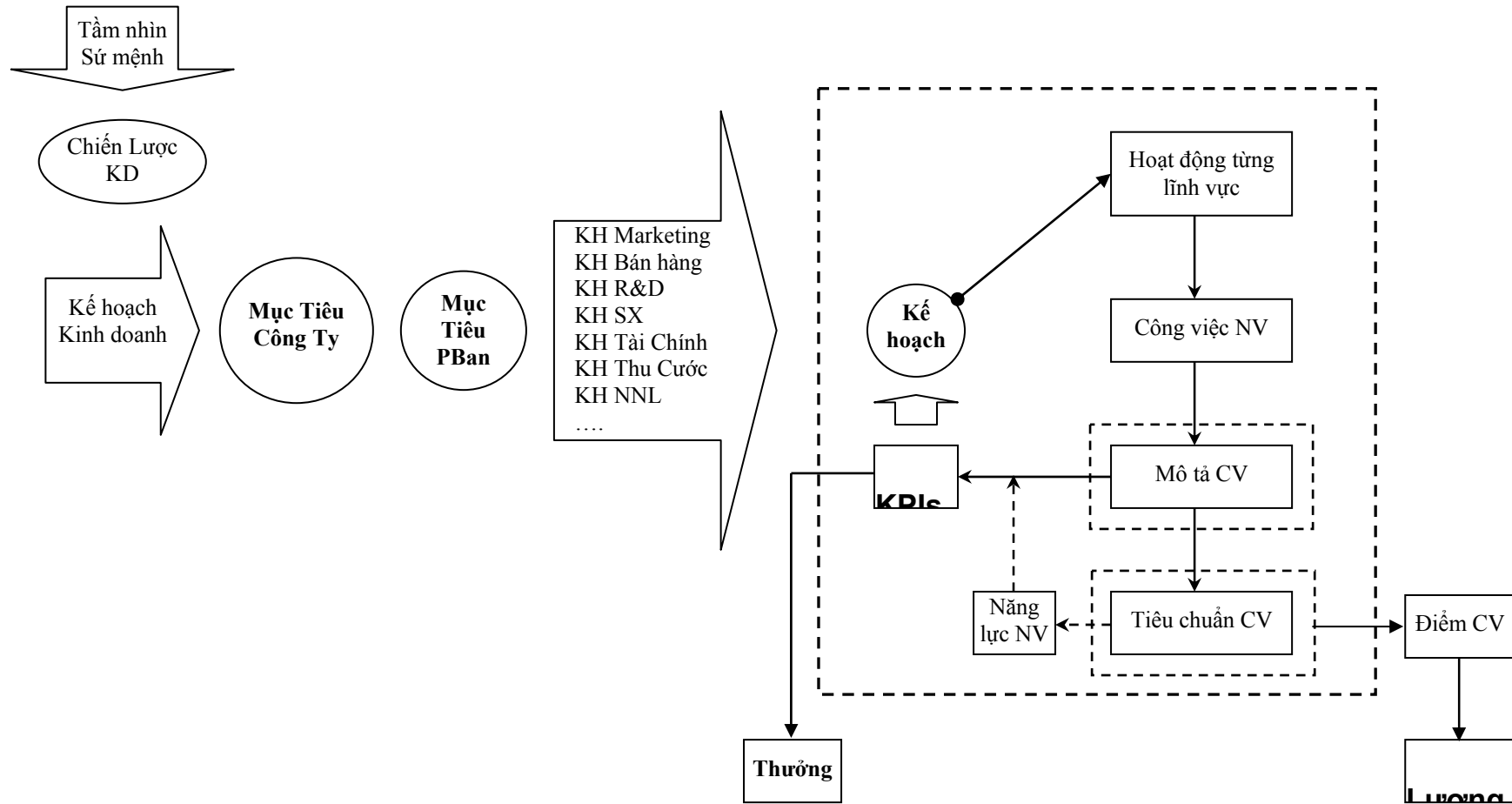
Công việc của Phòng Tổ Chức Hành Chánh tại Trung Tâm II hiện nay mới chỉ dừng lại ở việc thực hiện một số chức năng cần thiết trong chuỗi các hoạt động của quá trình phát triển nguồn nhân lực. Các hoạt động còn rời rạc, mới chỉ dừng lại ở việc thực hiện các chức năng lao động – tiền lương – đào tạo mà chưa có sự gắn kết với nhau. Trước xu thế hội nhập của ngành Viễn Thông và của đất nước, cùng tiến trình cổ phần hóa Công ty Thông Tin Di Động đang ngày một đến gần, khi mà các trở ngại về vốn và công nghệ không còn là những vấn đề đáng quan ngại thì việc thiết lập một mô hình quản lý hiện đại, xây dựng một đội ngũ nhân lực hùng hậu, đảm đương vai trò tiên phong trong việc tạo ra các giá trị gia tăng đang là mối quan tâm hàng đầu của các nhà lãnh đạo cao cấp tại Công ty – Trung tâm. Việc nghiên cứu và ứng dụng khoa học Quản Trị Nhân Sự vào hoạt động thực tế tại Trung Tâm II đang là chủ đề chính trong giai đoạn hiện nay. Việc vận dụng lý thuyết, xây dựng một hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc khoa học, phù hợp với điều kiện thực tế hiện nay không những sẽ cung cấp cho các nhà quản lý một công cụ để phát triển nguồn nhân do mình quản lý; mà cùng với việc tạo sự kết nối giữa các chức năng đào tạo, chính sách khen thưởng... hệ thống sẽ tạo một động lực làm việc mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh công bằng, thúc đẩy sự sáng tạo và duy trì sự gắn bó tự nguyện lâu dài của người lao động với công ty. Căn cứ vào nhu cầu quản trị NLL theo xu hướng mới và những tồn tại đã phân tích phần tiếp theo trong chương IV tác giả xin được mạnh dạn đề xuất giải pháp xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Trung Tâm Thông Tin Di Động Khu Vực II.

## **CHƯƠNG III: XÂY DỰNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM THÔNG TIN DI ĐỘNG KHU VỰC II**

Khi hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng, thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, để có thể có được sự phát triển bền vững đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tự xác định được cho mình những mục tiêu cần đạt được trong những giai đoạn cụ thể. Để việc xác định các mục tiêu phát triển không chỉ là việc của các nhà lãnh đạo cao cấp, mà còn là công việc, trách nhiệm của từng thành viên trong công ty; mỗi một thành viên sẽ trở thành một mắt xích trong chuỗi hoạt động liên hoàn, hoàn thành xuất sắc công việc của mình nghĩa là họ đang góp phần vào việc đạt được mục tiêu chung của toàn công ty; cần xác định được một cơ chế phân bổ mục tiêu. Từ mục tiêu chung của toàn Công ty, xác định mục tiêu của từng phòng ban, tiếp theo nữa xác định mục tiêu của từng cá nhân trong phòng ban đó. Tuy nhiên, trong một chuỗi các hoạt động hàng ngày để thực hiện nhiệm vụ được giao, không phải hoạt động nào của người lao động cũng có những tác động như nhau đến việc hoàn thành mục tiêu công việc. Việc xác định được tầm quan trọng đối với từng hoạt động sẽ giúp người lao động nâng cao nhận thức, sắp xếp thời gian hợp lý, bố trí nguồn lực hiệu quả trong hoạt động của mình.

Xuất phát từ những lý do trên cùng với việc nghiên cứu lý thuyết đánh giá năng lực thực hiện công việc, tôi đề xuất phương pháp chủ yếu trong quá trình xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Trung Tâm II là: Phương pháp đánh giá theo mục tiêu (MBO) và phương pháp phân tích định lượng (đánh giá theo trọng số). Việc phối hợp sử dụng hai phương pháp này sẽ giúp từng thành viên xác định được rõ những việc mình cần làm cũng như những việc cần tập trung năng lực tối đa để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, trên cơ sở đó xây dựng hệ thống đánh giá bằng định lượng cho từng chức danh và từng vị trí công việc của nhân viên trong công ty.

Để minh họa một cách tổng quát quy trình xây dựng hệ thống đánh giá kết quả tôi xin trình bày các công cụ và các bước tiến hành theo sơ đồ 1 dưới đây:



Sơ đồ 3.1: Các bước xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

### 3.1 Các công cụ xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

#### 3.1.1 Tầm nhìn và sứ mệnh

Tầm nhìn giúp xác định lý tưởng, hướng đi lâu dài và những giá trị cơ bản mà một công ty cũng như mỗi thành viên luôn hướng tới.

Mintzberg định nghĩa về sứ mệnh như sau: “Một sứ mệnh cho biết chức năng cơ bản của một tổ chức trong xã hội xét theo khía cạnh hàng hoá và dịch vụ tổ chức đó sản xuất ra nhằm phục vụ cho đối tượng khách hàng của nó”. Một sứ mệnh kinh doanh rõ ràng sẽ xác định được: **Mục đích:** Tại sao doanh nghiệp lại tồn tại? Có phải nó tạo ra của cải cho những cổ đông? Có phải nó tồn tại để thoả mãn nhu cầu của tất cả những người sáng lập và điều hành doanh nghiệp (bao gồm cả người làm công và xã hội nói chung?)

#### 3.1.2 Chiến lược kinh doanh

“Chiến lược là sự xác định các mục đích, mục tiêu cơ bản, lâu dài của một doanh nghiệp, xây dựng các hành động và phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó”

Từ chỗ xác định được lý do tồn tại của doanh nghiệp, để có thể phát triển và thực hiện được sứ mệnh của mình doanh nghiệp phải lựa chọn cho được chiến lược kinh doanh - liên quan nhiều hơn tới việc làm thế nào một doanh nghiệp có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường cụ thể. Nó liên quan đến các quyết định chiến lược về việc lựa chọn sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng, giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới v.v..

#### 3.1.3 Kế hoạch kinh doanh

Kế hoạch là một văn bản trong đó xác định đầy đủ các nguồn nhân tài, vật lực được bố trí, phân bổ một cách cân đối nhằm thực hiện những mục tiêu đã đề ra theo định hướng chiến lược và chính sách đã xác định.

Xuất phát từ việc xác định chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp sẽ xây dựng cho mình những kế hoạch thực hiện cụ thể nhằm trả lời các câu hỏi: Làm cái gì? Ở đâu? Khi nào? Ai làm? Cần nguồn lực gì? Bao nhiêu? Hiệu quả hoạt động như thế nào?...

### **3.1.4 Mục tiêu công ty**

Xuất phát từ kế hoạch kinh doanh, công ty sẽ lượng hoá kết quả mong muốn đạt được thành các mục tiêu công ty – đây có thể là các mục tiêu ngắn hạn trong năm. Việc xác định mục tiêu công ty giúp định hướng sự phát triển của doanh nghiệp, tạo nên sự phối hợp tập trung toàn lực của công ty vào định hướng phát triển, là cơ sở cho hoạch định, khuyến khích nhân viên làm việc và đánh giá kết quả hoạt động.

### **3.1.5 Mục tiêu từng bộ phận**

Trong một công ty luôn có nhiều bộ phận cùng cấu thành. Các bộ phận này luôn có sự tương tác qua lại với nhau trong quá trình hoạt động theo những quy trình nhất định. Tùy theo chức năng của từng bộ phận ta có thể chia các phòng ban trong công ty thành hai nhóm chức năng mà sự thành công hay thất bại trong hoạt động của nó sẽ tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến việc đạt được mục tiêu chung của toàn công ty.

Nhóm “tiền tuyến”: mục tiêu hoạt động của các bộ phận này gắn bó trực tiếp với mục tiêu công ty. Việc lượng hoá, phân bổ mục tiêu cho các bộ phận này khá dễ dàng.

Nhóm “hỗ trợ”: các bộ phận phía sau, làm công tác hỗ trợ hoạt động cho các bộ phận “tiền tuyến”, tác động gián tiếp đến việc hoàn thành mục tiêu công ty. Việc lượng hoá, phân bổ mục tiêu cho các bộ phận này khá phức tạp.

## **3.2 Quy trình xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên**

Với sơ đồ trên ta thấy rằng để hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc đi vào hoạt động chúng ta cần xây dựng một số cơ sở sau:

1. Thực hiện quản trị theo mục tiêu, phân bổ mục tiêu kinh doanh cho từng cấp, từ cấp cao nhất – Trung Tâm đến phòng ban chức năng và cấp thấp nhất – nhân viên thừa hành.
2. Thực hiện việc phân tích công việc nhằm xây dựng: Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc.

3. Từ bảng mô tả công việc xác định những chỉ tiêu đánh giá chính: là những công việc chính yếu NV phải thực hiện, cách thực hiện, thời gian hoàn thành. Mỗi chỉ tiêu đánh giá chính có trọng số nhất định và trong mỗi chỉ tiêu đánh giá chính sẽ có một vài chỉ tiêu đánh giá hiệu quả làm việc: đó chính là thước đo mức độ hoàn thành từng công việc.
4. Từ bảng tiêu chuẩn công việc xác định những năng lực cần thiết để hoàn thành công việc: KEEFIAS và Xây dựng từ điển năng lực hướng dẫn đánh giá mức độ đạt các mức năng lực cần thiết:
  - K (Knowledge): Kiến thức công việc , ngành nghề , sản phẩm ..
  - E (Education): Học vấn tối thiểu để đảm nhận công việc
  - E (Experience): Kinh nghiệm liên quan công việc đảm nhận
  - F (Flexibility): Khả năng linh hoạt , thích ứng với mọi điều kiện làm việc của công ty
  - I (Interaction): Khả năng hợp tác tốt với các đồng nghiệp , khách hàng , đối tác có liên quan
  - A(Attitude): Thái độ , hành vi , tổ chất , tính cách cần có để đảm nhận công việc
  - S (Skills): Các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc

**Có 2 loại kỹ năng :**

- Kỹ năng chuyên môn :thí dụ kỹ năng vận hành sử dụng MMTB
  - Kỹ năng "mềm" : thí dụ kỹ năng hoạch định , kỹ năng viết báo cáo, thuyết trình , thương lượng , đàm phán ...
5. Xác định tiêu chuẩn đánh giá: trọng số giữa các chỉ tiêu đánh giá chính và năng lực cần thiết để thực hiện công việc. Tỷ lệ này được xác định tùy vào ý muốn chủ quan của Ban giám đốc, theo ý kiến của riêng tôi, xuất phát từ tình hình thực tiễn tại Trung Tâm II tỷ lệ này nên xác định là 7:3.
  6. Xây dựng các biểu mẫu và quy trình đánh giá

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, trong luận văn này tôi chỉ sử dụng vị trí Trưởng phòng Kinh doanh làm ví dụ ứng dụng các phương pháp xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc. Cùng một phương pháp như thế ta có thể triển khai xây dựng cho các vị trí chức danh còn lại trong Trung Tâm. Phần tiếp theo tôi xin trình bày nội dung cụ thể của từng bước đã nêu trên sơ đồ 3.1.

### **3.2.1 Phân bổ mục tiêu kinh doanh**

#### **3.2.1.1 Mục tiêu của MobiFone**

Với sứ mệnh “Là nhà cung cấp dịch vụ thông tin di động hàng đầu tại Việt Nam”, MobiFone đang đứng trước những thách thức vô cùng to lớn.

Về mặt công nghệ đó là sự xuất hiện của một hệ thống các nhà cung cấp dịch vụ sử dụng công nghệ CDMA, một dạng công nghệ có tính ổn định cao, sử dụng phương thức chuyển mạch gói nhanh hơn công nghệ GSM nếu GSM chưa đạt đến ngưỡng 3G.

Về mặt tiềm lực về vốn, chiến lược cạnh tranh thì Viettel Mobile nổi lên như một đối thủ đáng gờm: vùng phủ sóng mở rộng với tốc độ chóng mặt, hàng loạt các chương trình khuyến mãi được cho là “chưa từng có” trên thị trường viễn thông được tung ra, kết quả là thị phần của Viettel Mobile ngày càng chiếm tỷ lệ lớn hơn. Trong giai đoạn hiện tại, mục tiêu của Viettel Mobile là chiếm lĩnh thị phần của VinaPhone – là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông đứng thứ hai trên thị trường xét về mặt thời gian xuất hiện sau MobiFone.

Đứng trước những khó khăn đó, để thực hiện được sứ mệnh của mình chiến lược kinh doanh trong giai đoạn hiện tại của MobiFone là “Giữ vững thị phần” và để làm được điều đó MobiFone phải nâng cao hơn nữa chất lượng cuộc gọi, giảm thiểu tình trạng nghẽn mạch trong giờ cao điểm; giảm tình trạng rớt mạch khi thời tiết bất ổn; đảm bảo vùng phủ sóng rộng khắp; có hệ thống phân phối hùng mạnh đảm bảo cung cấp dịch vụ đến tận tay người tiêu dùng.

Như vậy để thực hiện được kế hoạch kinh doanh, mục tiêu của MobiFone phải chú trọng vào 3 chỉ tiêu chính:

- Mở rộng vùng phủ sóng: năm 2007 tăng 3.000 trạm trên toàn quốc
- Nâng cao chất lượng thoại: tăng cường đầu tư



- Mở rộng hệ thống phân phối

### **3.2.1.2 Phân bổ mục tiêu cho các bộ phận**

Các chỉ tiêu này sẽ là các chỉ tiêu xương sống, chi phối hoạt động của tất cả các phòng ban trong toàn công ty nói chung và trong toàn Trung Tâm II nói riêng. Các phòng ban tiền tuyến sẽ chịu sự chi phối chủ đạo trong việc thực hiện và hoàn thành các chỉ tiêu trên còn các phòng ban hỗ trợ sẽ chịu tác động ảnh hưởng của việc hoàn thành hay không hoàn thành thông qua các quy định trong quy trình chất lượng ISO 9001-2000.

Đầu năm, khi các phòng ban nhận được chỉ tiêu kinh doanh của phòng mình, các Trưởng Phó phòng sẽ tiếp tục phân bổ chỉ tiêu đó cho các tổ/nhóm chức năng cũng theo nguyên tắc trên, nhưng sẽ cụ thể hơn về mặt thời gian thực hiện: chỉ tiêu quý, chỉ tiêu 6 tháng, chỉ tiêu 1 năm. Từ mục tiêu của tổ/nhóm, các cá nhân thực hiện sẽ nhận được các chỉ tiêu công việc của mình và đây sẽ chính là các yếu tố quan trọng trong quá trình xây dựng chủ điểm đánh giá – KPI.

## **3.2.2 Áp dụng phương pháp Sơ đồ não để phân tích công việc**

### **3.2.2.1 Phương pháp Sơ đồ não**

Sơ đồ não - Mind mapping là một kỹ thuật quan trọng giúp hỗ trợ trong việc ghi chú, nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề. Bằng việc sử dụng sơ đồ Mind map, bạn có thể nhanh chóng định nghĩa cũng như hiểu được cấu trúc của vấn đề, cách thức mà các thông tin liên hệ với nhau. Mind map còn cung cấp một cấu trúc cho phép bạn lưu trữ những thông tin theo cách riêng, dễ dàng tìm kiếm và tra cứu.

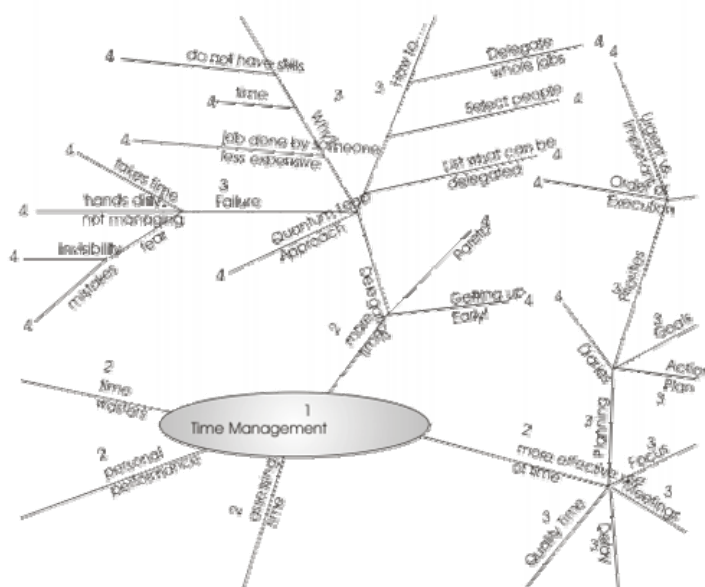
Sơ đồ não được sử dụng trên một mặt giấy. Điều này cho phép chúng ta kết hợp các ý tưởng một cách dễ dàng. Nếu sau khi hoàn tất bản đồ và chúng ta phát hiện thêm các ý tưởng mới thì với phương pháp sơ đồ não chúng ta hoàn toàn có thể chủ động thêm vào bản đồ mà không phải sửa chữa nhiều về mặt cấu trúc.

Phương pháp sơ đồ não thường được sử dụng nhằm:

- Tổng kết thông tin
- Thống nhất thông tin từ những nguồn khác nhau

- Giải quyết những vấn đề phức tạp
- Trình bày thông tin dưới dạng cấu trúc

### Phương pháp vẽ bản đồ Mind mapping



**Hình 3.1: Bản đồ Mind mapping**

Bước 1: Viết tên của chủ đề cần phân tích vào giữa trang giấy và một vòng tròn bao quanh nó. (đánh số 1 trên hình vẽ)

Bước 2: Chia chủ đề chính thành những chủ đề nhỏ hơn hoặc liệt kê những yếu tố quan trọng có tác động đến chủ đề chính. (đánh số 2 trên hình vẽ)

Bước 3: Tìm kiếm những yếu tố tác động, chi phối đến các tiêu đề, vẽ mối liên hệ (đánh số 3 trên hình vẽ)

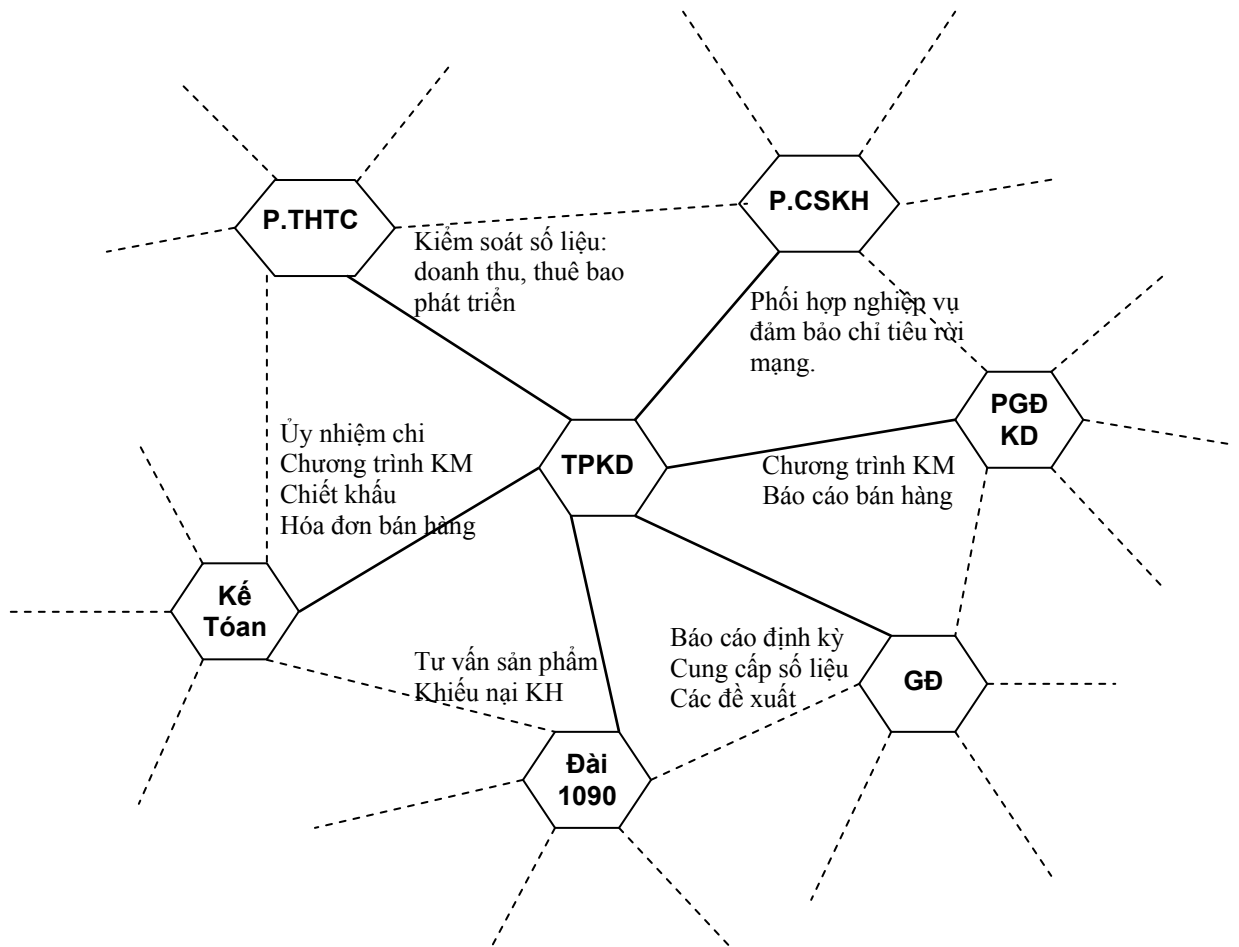
Bước 4: Nếu từ tiêu đề vẫn phát sinh các mối liên hệ tiếp theo thì vẽ các mối liên hệ đó (đánh số 4 trên hình vẽ)

#### 3.2.2.2 Áp dụng phương pháp Sơ đồ não trong phân tích công việc

Như đã phân tích trong phần thực trạng, quá trình phân tích công việc tại Trung Tâm II thời gian qua chưa được quan tâm thích đáng, mà kết quả của quá trình phân tích công việc: Bảng Mô Tả Công Việc và Bảng Tiêu Chuẩn Công Việc lại chính là những đầu vào quan trọng trong quá trình xây dựng hệ thống

đánh giá kết quả thực hiện công việc. Vậy vấn đề cần có một phương pháp phân tích công việc khoa học cũng là một nhiệm vụ quan trọng trong quá trình triển khai xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc tại Trung Tâm II.

Phương pháp được lựa chọn sử dụng khi phân tích công việc là phỏng vấn. Nhân viên phỏng vấn sẽ phỏng vấn cá nhân hoặc phỏng vấn theo nhóm bắt đầu từ cấp Trưởng Phòng, Phó Phòng, Tổ Trưởng, Nhân viên. Trước mỗi buổi phỏng vấn, các ứng viên sẽ được yêu cầu chuẩn bị Sơ Đồ Quan Hệ - sơ đồ thể hiện mối quan hệ giữa vị trí ứng viên đảm nhận với các vị trí khác trong Trung Tâm trong quá trình phối hợp thực hiện công việc được giao. Trên sơ đồ quan hệ không chỉ liệt kê các mối quan hệ mà còn liệt kê các nhiệm vụ chính sẽ được thực hiện trong từng mối quan hệ đó. Cơ sở khoa học để xây dựng Sơ Đồ Quan Hệ là sử dụng phương pháp Sơ đồ não - Mind mapping - của Tony Buzan.



Hình 3.2: Sơ đồ quan hệ vị trí Trưởng phòng kinh doanh

Để cụ thể hoá nghiên cứu ứng dụng bản đồ Mind mapping vào việc xây dựng Sơ Đồ Quan Hệ chúng ta có thể minh chứng thông qua việc xây dựng cho chức danh Trưởng phòng kinh doanh:

Bước 1: Viết tên Trưởng phòng kinh doanh vào giữa trang giấy, vẽ một vòng tròn bao quanh (đánh số 1)

**Bước 2 – Bước 3: Xác định mối quan hệ của Trưởng phòng kinh doanh với các chức danh, phòng ban khác (đánh số 2)**

Trong hoạt động của Trung tâm, để thực hiện được mục tiêu của mình là: đạt doanh thu 5.000 tỷ/năm; số lượng thuê bao thực phát triển là 2.5 triệu thuê bao/năm và đảm bảo tỷ lệ thu hồi cước nợ: Trưởng phòng kinh doanh thường xuyên có mối quan hệ chính yếu nhất với 6 bộ phận sau:

- Phòng Tin học tính cước: đảm bảo quá trình kiểm soát số liệu doanh thu, thuê bao phát triển.
- Phòng Kế toán: đảm bảo quá trình thanh quyết toán cho đại lý, nhà cung cấp nhanh chóng, đúng quy định.
- Phòng Chăm sóc khách hàng, Đài 1090: phối hợp nghiệp vụ, đảm bảo các tác động đến thị trường đúng lúc, đúng thời điểm đảm bảo chỉ tiêu phát triển thuê bao, tư vấn sản phẩm, giải quyết các khiếu nại, thắc mắc của khách hàng
- Phó Giám đốc kinh doanh: Kịp thời báo cáo các biến động trên thị trường để có hướng xử lý, khắc phục...
- Giám đốc: cung cấp các báo cáo tình hình kinh doanh, phát triển thị trường theo định kỳ, đề xuất các hỗ trợ nguồn lực cần thiết...

Trong buổi phỏng vấn, nhân viên nhân sự đưa ra các câu hỏi được đặt ra nhằm xác định mục tiêu chính của chức danh, cách thức phân bổ các nguồn lực trong quá trình thực hiện, các mối quan hệ chính... có thể là các câu hỏi sau:

- Mục tiêu công việc của anh/chị là gì?
- Để hoàn thành mục tiêu anh/chị tổ chức công việc như thế nào?
- Trách nhiệm và nghĩa vụ của anh/chị trong công việc?

- Mối quan hệ công việc với các bộ phận trong phòng, ngoài phòng?
- Những rủi ro anh/chị có thể gặp phải?
- Điều khiến anh chị bận tâm nhất trong giai đoạn hiện nay?
- Những phẩm chất, kỹ năng nào cần thiết cho quá trình thực hiện công việc?
- Môi trường làm việc của anh/chị hiện nay và trong mong muốn?
- ....

### 3.2.3 Các chỉ tiêu đánh giá chính

Việc phối hợp các thông tin thu thập được trong buổi phỏng vấn cùng với các mục tiêu được phân bổ của từng bộ phận chức năng sẽ giúp nhân viên nhân sự xây dựng được bảng mô tả công việc trong đó xác định được các yêu cầu công việc của từng vị trí. Nhưng việc xác định này mới chỉ dừng lại ở việc liệt kê các đầu việc cần làm, vấn đề quan trọng là khi giao cho nhân viên một bản Mô Tả Công Việc trong đó liệt kê một loạt từ 15-20 công việc cần thực hiện, sẽ khiến người lao động khó có thể biết được chính xác đâu là những nhiệm vụ quan trọng, cần tập trung đầu tư trong quá trình làm việc. Chính vì lẽ đó cần xây dựng một bảng “Đánh giá hiệu quả công việc” trong đó những nhiệm vụ chính được xác định và phân thành từng nhóm khoảng từ 3-5 đầu việc, với nguyên tắc tối đa không quá 7 đầu việc chính, đồng thời xác định trọng số - mức độ quan trọng của từng đầu việc - với tổng trọng số bằng 1. Trong mỗi đầu việc lại xác định các chỉ số đánh giá mức độ hoàn thành, các thang đo mức độ hoàn thành 100%. Đây chính là các chỉ tiêu đánh giá chính – KPIs. Bảng mô tả công việc và Bảng đánh giá hiệu quả công việc sẽ tạo thành một bộ tài liệu được giao cho từng nhân viên thừa hành, qua đó họ sẽ hiểu được: mục tiêu công việc của họ là gì? Những nhiệm vụ nào cần thực hiện? Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ cần tương tác với ai, báo cáo cho ai? Và đâu là những nhiệm vụ chính, quan trọng cần tập trung mọi năng lực để hoàn thành trong quá trình thực hiện công việc?

### 3.2.4 Xác định năng lực hoàn thành công việc

Trong quá trình thực hiện công việc được giao, bên cạnh việc nhận được các hướng dẫn cần thiết để thực hiện công việc nhằm trả lời câu hỏi “Cần làm

gi?” thì người lao động cũng cần được biết để hoàn thành mục tiêu được giao họ cần có những năng lực cần thiết gì? Câu hỏi được đặt ra năng lực hoàn thành công việc bao gồm những yếu tố gì? Theo Donald Clark: **Năng lực + Thái độ = Thực hiện (Competency + Attitude = Performance)**

**Trong đó năng lực có thể được hiểu như những khả năng của con người, những khả năng này được tích lũy thông qua quá trình đào tạo, huấn luyện, qua quá trình tích lũy kinh nghiệm thực tiễn và cả những khả năng thiên phú. Nói một cách khác năng lực là những khả năng của con người mà có thể quan sát được, đo lường được bao gồm: Kiến thức, Kỹ năng và Khả năng (Competency = Knowledge + Skills + Ability - KSA).**

Như vậy để thực hiện tốt một công việc, mỗi cá nhân cần Kiến thức, Kỹ năng, Khả năng, Thái độ (**Knowledge + Skills + Ability + Attitude = Performance**).

Chúng ta biết rằng Khả năng của một con người sẽ được tích lũy thông qua quá trình đào tạo, qua kinh nghiệm thực tiễn và dĩ nhiên cả một số tố chất cần thiết khác nữa. Để hội nhập được với khu vực và thế giới và khu vực trong bối cảnh hội nhập, hợp tác và cạnh tranh ngày càng gay gắt đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ như của MobiFone thì các tố chất như sự **Sự linh hoạt (Flexibility)** trong xử lý công việc, trong giải quyết vấn đề và khả năng **Tương tác, phối hợp (Interaction)** với các cá nhân, bộ phận trong và ngoài công ty được đánh giá cao, và là một trong những tố chất quan trọng cần rèn luyện của mỗi thành viên trong đại gia đình MobiFone.

Cùng với sự kết hợp giữa lý thuyết và thực tiễn, để trả lời cho câu hỏi: Trong nội bộ MobiFone, người lao động cần có và rèn luyện những năng lực cốt lõi nào để có thể hoàn thành tốt công việc được giao? Chúng tôi đưa ra khái niệm “Chỉ số năng lực nhân viên” được đánh giá qua KEEFIAS: **Kiến thức + Học vấn + Kinh nghiệm + Tính linh hoạt + Khả năng hợp tác + Thái độ hành vi và Các kỹ năng cần thiết.**

Điều này cũng không có nghĩa là mỗi một nhân viên đều được đánh giá dựa trên 7 yếu tố năng lực trên mà tùy vào từng vị trí công tác, bảng mô tả công việc sẽ chỉ ra cho chúng ta thấy được để thực hiện được mục tiêu của công việc, người đảm nhận vị trí đó sẽ cần có những tố chất nào, mức độ yêu cầu đối với

từng tổ chất là bao nhiêu. Khi bàn đến vấn đề mức độ yêu cầu đối của từng tổ chất năng lực với những vị trí công việc nhất định nghĩa là chúng ta đang bàn đến một khái niệm tiếp theo: Từ điển năng lực.

**Trong 7 yếu tố năng lực được đo lường qua KEEFIAS ta có thể thấy rằng KEE bao gồm Kiến thức, Học vấn, Kinh nghiệm chính là những điều kiện nền tảng và ta có thể đưa ra những yêu cầu tiêu chuẩn và đánh giá khá dễ dàng thông qua những bài thi, những cuộc phỏng vấn. Còn những yếu tố thuộc về FIAS như: khả năng Thuyết Phục; Thương Lượng; Ra Lệnh; Giám Sát; Hợp Tác; Giải Quyết Sự Cố; Ra Quyết Định kịp thời; Hỗ Trợ; Phối Hợp; Chia Sẻ Thông Tin, Ý Tưởng; Lôi Cuốn; Đồng Cảm...chính là những điều kiện đủ để một người có thể thành công trong một vị trí công tác nhất định. Từ điển năng lực được xây dựng thường để nhằm định nghĩa và hướng dẫn các yếu tố thuộc điều kiện cần FIAS.**

#### **3.2.4.1 Mô hình từ điển năng lực**

Mô hình năng lực đầu tiên được phát triển vào thập niên 70 bởi nhà tâm lý học nổi tiếng David McClelland và cộng sự tại công ty McBer. Xuất phát từ nhu cầu của chính phủ Mỹ cần tuyển những nhà ngoại giao trẻ, có năng lực, đại diện cho nước Mỹ trên khắp thế giới. Trong khi đó những bài kiểm tra truyền thống về kiến thức, đã không đáp ứng được yêu cầu. Khi được yêu cầu phát triển những phương pháp lựa chọn mới, McClelland và những người cộng sự đã quyết định rằng họ phải tìm ra những phẩm chất khác biệt nổi bật cho vị trí công tác đó. Đầu tiên họ định nghĩa sự khác biệt trong quá trình thực hiện công việc thông qua quá trình bổ nhiệm và phân loại của những người đứng đầu, những người thuộc cấp và khách hàng. Tiếp theo nhóm nghiên cứu phát triển một phương pháp gọi là Behavioral Event Interview, trong buổi phỏng vấn ứng viên ứng viên được yêu cầu cung cấp thông tin chi tiết trong một bản điều tra ngắn về các vấn đề: những phương pháp giải quyết công việc bao gồm cả những phương pháp thành công và những phương pháp chưa thành công. Những người phỏng vấn sẽ tìm kiếm từ những thông tin thu thập được đâu là chìa khoá trong mỗi tình huống. Để phân tích dữ liệu từ những cuộc phỏng vấn, các nhà nghiên cứu đã phát triển một phương pháp phân tích để tìm ra sự khác biệt trong quá trình thực hiện công việc, họ gọi đó là những năng lực để hoàn thành công việc.

Với những năng lực đó các nhà lãnh đạo có thể dễ dàng tìm ra những người phù hợp. Từ những nghiên cứu ban đầu đó 10-15 năm sau McBer đã phát triển một phương pháp khoa học hơn trong việc xây dựng năng lực thực hiện công việc. Những giá trị cốt lõi của phương pháp nghiên cứu ban đầu vẫn được áp dụng đến ngày nay: chú trọng vào quá trình thực hiện tiêu chuẩn, sử dụng Behavioral event interview, phân tích dữ liệu phỏng vấn.

Phương pháp hiện đại khác phương pháp truyền thống ở một số điểm sau: Phân tích công việc sẽ chú trọng đến việc mô tả những nhiệm vụ, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, bảng năng lực sẽ chú trọng đến những phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc thành công.

Trong bộ từ điển năng lực mỗi năng lực đều đưa ra những thang đo mức độ thành thạo. Mỗi mức sẽ bao gồm các tiêu chí thể hiện mức độ thành thạo tương ứng. Tùy vào tính chất công việc của từng bộ phận, mỗi phòng ban sẽ chọn cho mình những năng lực cốt lõi trong bộ từ điển năng lực.

Năng lực cốt lõi là năng lực mà khi thực hiện tốt sẽ có tác động tích cực đến việc hoàn thành mục tiêu được giao. Một tập hợp những năng lực cốt lõi của các phòng ban sẽ tạo thành một ma trận năng lực cốt lõi. Khi nhìn vào ma trận năng lực cốt lõi chúng ta sẽ xác định được những năng lực nào là quan trọng, cần thiết đối với doanh nghiệp trong giai đoạn hiện tại.

Trong bộ từ điển năng lực sẽ chỉ quy định các mức đạt yêu cầu cao nhất (mức 5), tuy nhiên trong quá trình đánh giá ta sẽ có những mức trung gian như 1.25, 1.5, 1.75...để xác định như thế nào là đạt 1.25, 1.5 hoặc 1.75 và để thống nhất cách hiểu, cách đánh giá của mọi người cần có một bảng hướng dẫn phương pháp đánh giá từ điển năng lực. Việc xác định này sẽ dựa trên phương pháp chuyên gia và mong muốn của nhà quản lý cao cấp.

#### **3.2.4.2 Ma trận năng lực cốt lõi – Từ điển năng lực**

Căn cứ vào kết quả phỏng vấn cũng như tham khảo ý kiến của các Trưởng bộ phận chúng ta có thể xây dựng ma trận năng lực cốt lõi cho 13 bộ phận trong Trung Tâm như bảng 3.1 dưới đây:



No	Đơn vị	Thái độ Hành vi	Hoạch định	GQVĐ & Ra quyết định	Làm việc Nhóm	QL Phân tích & bảo mật số liệu	Khích lệ - Động viên nhân viên	Đàm phán Thương lượng	Giao tiếp truyền đạt	Gây ảnh hưởng	Định hướng khách hàng
1	KHBH & M	x	x	x	o	x	x	o	o	o	x
2	KTKT	x	x	x	x	x	o	x	o	o	o
3	1090	x	x	x	x	o	o	o	x	o	x
4	Đài Vô tuyến	x	x	x	x	o	o	x	o	o	x
5	Đài chuyển mạch	x	x	x	x	o	o	x	o	o	x
6	Tin Học Tính cước	x	x	x	x	x	o	x	o	o	o
7	Thanh Toán cước phí	x	x	x	o	x	x	o	o	o	x
8	Chăm sóc khách hàng	x	x	x	x	x	o	o	o	o	x
9	Tổ chức Hành chính	x	x	x	o	o	x	o	x	x	o
10	Kế toán tài chính TKê	x	x	x	x	x	o	o	x	o	o
11	Đầu tư xây dựng	x	x	x	x	o	o	x	x	o	o
12	Giá trị Gia tăng	x	x	x	x	o	o	o	x	o	x
13	Chi nhánh	x	x	x	o	x	x	o	o	o	x

**Ghi chú:** ..... x: năng lực cốt lõi cần thiết

.....o: năng lực cốt lõi, cần nhưng ít quan trọng

Bảng 3.1: Ma trận năng lực cốt lõi

Căn cứ vào các năng lực cốt lõi đã được xác định – Bảng 3.1 – Chúng ta cần xây dựng tiêu chuẩn cần đạt được ở mức cao nhất cho từng năng lực cụ thể.

**Bảng 3.2 Từ Điển Năng Lực**

Điểm	Mức độ cao nhất mà vị trí cần đạt được
THÁI ĐỘ HÀNH VI	Quyết tâm , luôn cải tiến để đạt hiệu quả cao . Đặt uy tín và quyền lợi công ty hàng đầu . Luôn chủ động trong việc tìm phương án tối ưu đạt mục tiêu . Trung thực , liêm khiết , biết giữ uy tín trong công việc . Tuân thủ và lôi kéo mọi người tuân thủ Nội quy , Chính sách , Văn Hóa công ty . Cầu tiến , luôn sáng tạo , cởi mở , trách nhiệm , tận tâm với công việc được giao và với mọi người . Bảo mật thông tin theo quy định
HOẠCH ĐỊNH	Lập kế hoạch đạt mục tiêu cải tiến công việc theo Plan-Do-Check-Action , luôn có kế hoạch dự phòng và thay thế . Tham gia vạch chiến lược hàng năm , kế hoạch chức năng và hướng dẫn NV , đồng sự lập kế hoạch thực hiện công việc nhằm đạt mục tiêu . Có khả năng kết nối các BP liên quan khi triển khai kế hoạch . Linh hoạt khi thực thi . Ngân sách hiệu quả
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	Lôi cuốn các cấp QL và NV cùng tham gia tìm giải pháp cho các vấn đề . Khuyến khích các giải pháp sáng tạo và win - win Nhận biết các vấn đề tiềm tàng và có giải pháp phòng ngừa .Dự trừ các rủi ro và biện pháp ứng phó khi ra quyết định . Luôn luôn chọn giải pháp tối ưu . Tối ưu ngân sách . Ra quyết định khoa học , chính xác , kịp thời và ít rủi ro nhất . Biết cách truyền đạt , hướng dẫn , lôi kéo mọi người cùng tham gia quá trình thực thi các giải pháp hiệu quả . Giải pháp và quyết định mang tính chiến lược
LÀM VIỆC NHÓM	Tạo cơ hội cho mọi thành viên làm việc , tìm cách phá bỏ các rào cản . Biết cách tính toán thời gian và nguồn lực khi cùng nhóm giải quyết vấn đề . Biết cách thách thức mọi người làm việc . Định hướng mọi người cùng xây dựng hoặc nỗ lực đạt mục tiêu chung . Xử lý các xung đột hay vấn đề trong nhóm tích cực , cởi mở , theo định hướng khách hàng , win - win . Tạo ra Nhóm với khả năng cạnh tranh cao , giải quyết vấn đề khoa học và chuyên nghiệp
QL, PT BẢO MẬT SỐ LIỆU	Biết tập hợp , lưu trữ các số liệu 1 cách khoa học , hệ thống ( dễ tìm - dễ thấy - dễ lấy - dễ sưu tra và cập nhật ) . Đối chiếu , kiểm tra cẩn thận tất cả số liệu trước khi sử dụng hoặc báo cáo cho cấp trên hoặc đối tác . Đảm bảo số liệu luôn là cập nhật mới nhất . Khi cần thiết thì các số liệu trước đây ( hoặc phiên bản cũ ) được tìm dễ dàng , rõ ràng , nhanh chóng . Các số liệu quan trọng được bảo mật tuyệt đối , chặt chẽ , đảm bảo 100% các số liệu này được lưu giữ an toàn bằng hệ thống riêng biệt . Không có trường hợp nào bị tiết lộ thông tin hoặc bị lấy cắp thông tin
KHÍCH ĐỘNG	Tạo môi trường làm việc và cơ hội để NV làm việc hiệu quả : Uy quyền - Cơ LỆ, cơ hội phát triển NV ( đa dạng hoá CV ) - đánh giá đúng năng lực & đóng góp của NV - tạo không khí làm việc và quan hệ đồng sự thân thiện . Tăng cường

VIÊN NV	sự gắn bó của NV lâu dài với công ty . Khuyến khích NV mạo hiểm có tính toán , biết liên kết sức mạnh tập thể để đạt mục tiêu . Tạo NV tinh thần sẵn sàng trước mọi nhiệm vụ
ĐÀM PHÁN, THƯƠNG LƯỢNG	Hiểu rõ ý muốn đối tác, thương lượng theo hướng mở và win - win , chuẩn bị tốt các bước khi thương lượng , dự trù các kế hoạch và ngân sách , đặt mục tiêu rõ ràng và khả thi , tận dụng sự hỗ trợ từ các phía , kết quả thường đạt > 80% mục tiêu thương lượng . Đạt được kết quả thương lượng và đồng thời tăng uy tín công ty , PBan , cá nhân .
GIAO TIẾP, TRUYỀN ĐẠT	Nhận thức rào cản và áp dụng hiệu quả các biện pháp hạn chế rào cản giao tiếp này . Nắm vững các phong cách giao tiếp và linh hoạt với từng phong cách . Trình bày logic , có hệ thống và dẫn dắt được đối tác , người nghe . Huấn luyện NV kỹ năng giao tiếp hiệu quả , giảm trừ xung đột do thiếu hoặc nhầm thông tin . Xây dựng môi trường làm việc , giao tiếp trong suốt , thông tin đầy đủ giúp việc điều hành và ra quyết định chính xác
GÂY ẢNH HƯỞNG	Biết sử dụng quyền hạn kiến thức chuyên môn , thông tin , dữ kiện , uy tín cá nhân , mối quan hệ , sức thu hút của bản thân để tác động đến NV , đồng nghiệp cấp trên .. Tạo lòng tin từ NV , cấp QL , đối tác từ những quyết định và ứng xử phù hợp với chuẩn mực của công ty . Có tác động mạnh đến đối tác , cơ quan chính quyền ..
ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG	Đánh giá 1 cách hệ thống , khoa học và mang tính chiến lược về cơ hội tạo ra các mối quan hệ với khách hàng - đối tác và phát triển mối quan hệ này về chiều sâu . Luôn đảm bảo sự thông hiểu nhu cầu khách hàng - đối tác và luôn làm cho sự thỏa mãn của khách hàng là cao nhất . Định hướng công ty và mọi người thỏa mãn nhu cầu khách hàng và luôn xem đây là tiêu chí hàng đầu trong hoạt động KD - SX

Với tiêu chuẩn cần đạt được của từng loại năng lực ở mức cao nhất chúng ta cần phân bổ cho các mức thấp hơn thông qua việc xây dựng thang điểm cho từng mức.

### **3.2.4.3 Hướng dẫn đánh giá mức độ năng lực**

Khi đã xây dựng thành công bộ từ điển năng lực, một yêu cầu cần thiết được đặt ra đó là làm sao cho mọi người từ cấp quản trị cao nhất đến cấp nhân viên thừa hành đều hiểu và có thể đưa ra những đánh tương đồng nhất về mức độ đạt về năng lực yêu cầu. Trong luận văn này, tôi đề xuất một phương án hướng dẫn như sau:

**Bảng 3.3**

**BẢNG HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ NĂNG LỰC**

<b>Điểm</b>	<b>Mức độ đạt của Năng lực</b>	<b>Ý nghĩa từng mức độ</b>
<b>5.00</b>	<b>Đạt từ 100% các yêu cầu cao nhất trong bản Mô Tả Tự Điển Năng lực</b>	<b>Mang tính quyết đoán , chủ động , mang tính chiến lược , lôi cuốn , tạo phong cách và kỹ năng cho cấp dưới noi theo</b>
4.75	Đạt >= 95% yêu cầu	
4.50	Đạt >= 90% yêu cầu	
4.25	Đạt > 85% yêu cầu	
<b>4.00</b>	<b>Đạt 85% các yêu cầu</b>	<b>Mang tính chủ động cao , chia sẻ cách làm với cấp dưới . Nhưng còn hạn chế khi ra quyết định mang tính chiến lược</b>
3.75	Đạt >= 80% yêu cầu	
3.50	Đạt >= 75% yêu cầu	
3.25	Đạt > 70% yêu cầu	
<b>3.00</b>	<b>Đạt 70% các yêu cầu</b>	<b>Mang tính chủ động , tự giác , không cần nhắc nhở hoặc kèm cặp . Nỗ lực hoàn thành các yêu cầu</b>
2.75	Đạt >= 60% yêu cầu	
2.50	Đạt >= 50% yêu cầu	
2.25	Đạt > 40% yêu cầu	

<b>2.00</b>	<b>Đạt 40% mức yêu cầu</b>	<b>Có quyết tâm thực hiện nhưng còn hạn chế về kỹ năng , kiến thức . Cần sự giúp đỡ , hỗ trợ, giám sát từ cấp quản lý</b>
1.75	Đạt >= 30% yêu cầu	
1.50	Đạt >= 25% yêu cầu	
1.25	Đạt >= 20% yêu cầu	
<b>1.00</b>	<b>Đạt &lt;20% các yêu cầu</b>	<b>Hầu như không thể hiện ý muốn và hoàn thành nhiệm vụ được giao. Cần xem xét lại sự phù hợp năng lực.</b>

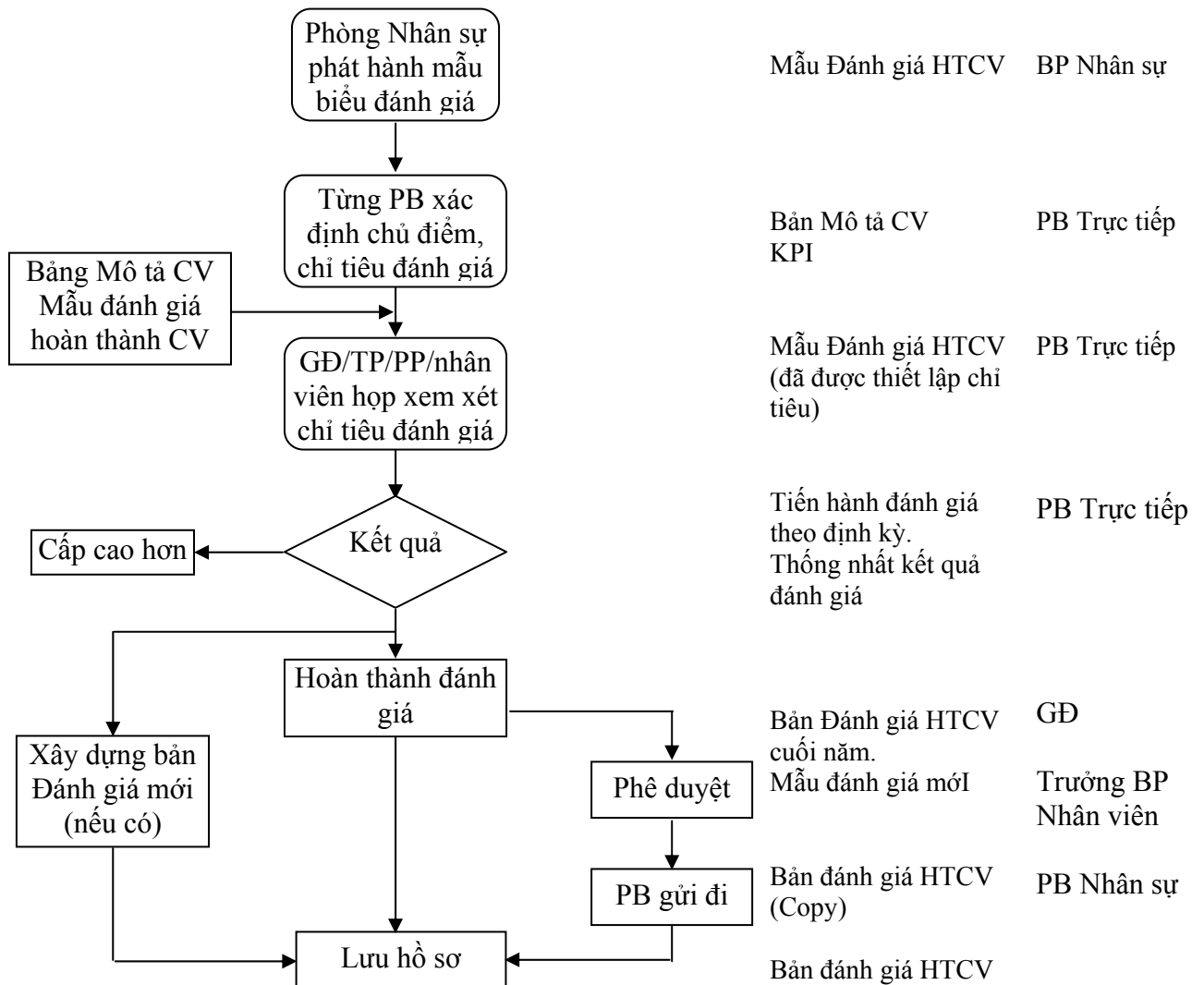
### **3.2.5 Biểu mẫu và quy trình đánh giá**

#### **3.2.5.1 Trọng số giữa chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện và chỉ số năng lực**

Trong hoạt động của một doanh nghiệp điều quan trọng là thực hiện được chiến lược và mục tiêu kinh doanh. Với hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc, các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện sẽ đo lường mức độ hoàn thành công việc của người lao động, các chỉ số năng lực sẽ cho chúng ta biết cách thức, con đường để họ thực hiện công việc như thế nào. Tùy theo văn hoá của từng doanh nghiệp mà tầm quan trọng của các chỉ số năng lực được xác định khác nhau. Với một doanh nghiệp mục tiêu tối thượng của họ là lợi nhuận, là thị trường và họ chấp nhận đạt được mục tiêu bằng mọi cách thì các yếu tố chỉ số năng lực sẽ không có vai trò quan trọng trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc. Đối với những tổ chức mà mối quan tâm hàng đầu của họ là các giá trị cộng đồng, xã hội thì các chỉ số năng lực sẽ giữ một vị trí quan trọng trong quá trình xem xét kết quả hoạt động. Và cũng còn tùy thuộc và từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp mà những thời đoạn họ chỉ quan tâm đến việc hoàn thành mục tiêu kinh doanh, có những giai đoạn họ lại phải quan tâm đến hình ảnh, uy tín, phương pháp kinh doanh trên thị trường... Trong giai đoạn kinh doanh hiện nay của MobiFone việc thực hiện chiến lược giữ vững thị phần chi phối là một mục tiêu khá nặng nề, đòi hỏi MobiFone phải có những bước đi, chiến lược khôn ngoan, thận trọng và việc đạt được mục tiêu đề ra có ý nghĩa quan trọng sống còn đối

với toàn bộ quá trình phát triển, hội nhập của MobiFone trong tương lai. Do đó việc đạt được các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc của mỗi thành viên trong gia đình MobiFone là vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, MobiFone hiện nay cũng là một thương hiệu có uy tín trên thị trường, để duy trì và giữ vững hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp trong mắt người tiêu dùng đòi hỏi đội ngũ nhân viên của MobiFone phải ngày càng chuyên nghiệp hơn trong phong cách, nhanh chóng, chính xác hơn trong xử lý công việc, tận tụy, nhiệt tình hơn trong quá trình phục vụ khách hàng... do đó các chỉ số năng lực cũng chiếm một vị trí không nhỏ trong việc hoàn thành mục tiêu kinh doanh của công ty. Một tỷ lệ được xác định là khá phù hợp với đặc thù của MobiFone trong giai đoạn hiện nay là 70% chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện và 30% chỉ số năng lực sẽ được áp dụng trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của mỗi thành viên.

**3.2.5.2 Quy trình đánh giá**



Phát triển nguồn nhân lực không chỉ là công việc của phòng nhân sự mà là công việc của tất cả các nhà quản lý. Để hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc hoạt động hiệu quả và thực sự phát huy được tác dụng của nó trong việc tạo động lực, thúc đẩy mọi người làm việc, nâng cao hiệu quả đào tạo... đòi hỏi phải có sự thấu hiểu, kết hợp nhịp nhàng giữa phòng nhân sự với các nhà quản lý từ trung đến cao cấp trong quy trình thực hiện.

Các biểu mẫu sau được dùng cho chức danh Trưởng phòng Kế Hoạch Bán Hàng & Marketing – KHBH&M.

<b>Bảng 3.4</b>			
<b>BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC</b>			
Ngày áp dụng	Người biên soạn	Người phê duyệt	Chức danh công việc
<b>Mô tả công việc</b>			Báo cáo cho Phó GD KD (về nghiệp vụ) GD TT (về tổ chức, nhân sự, tài chính, đầu tư)
Người giữ vị trí hiện tại			Mã số NV
<b>Mục đích chức danh</b>			
Tổ chức hệ thống bán hàng hiệu quả nhằm đảm bảo thị phần, doanh số và các phát triển thuê bao theo mục tiêu được giao từ Trung Tâm, góp phần hoàn thành mục tiêu chung của công ty			
<b>Mục tiêu cần hoàn thành</b>			
1 Doanh thu 5.000 tỉ / năm 2 Phát triển thuê bao 2.5 triệu / năm 3 Thu hồi cước			
<b>Các nhiệm vụ chính</b>			
1 Nghiên cứu, đề xuất, Lập kế hoạch SX - KD (thuê bao, doanh thu, chi phí, thu cước..) các chỉ tiêu ngắn hạn, dài hạn hàng năm về phát triển thuê bao, dịch vụ, doanh thu, thu cước, bán hàng và kế hoạch MKT của TT theo kế hoạch MKT của công ty			

- 2 Triển khai kế hoạch và chỉ tiêu bán hàng xuống các Đại lý , theo dõi hàng ngày để đề xuất các biện pháp hỗ trợ , giải quyết kịp thời giúp các đơn vị hoàn thành nhiệm vụ và mục tiêu được giao
- 3 Phân tích các dữ liệu và kết quả KD-SX & MKT theo định kỳ để trình lãnh đạo xem xét
- 4 Chủ động đề xuất các chương trình làm thị trường , chính sách bán hàng ... phù hợp ngân sách và đặc thù khu vực II
- 5 Quản lý các việc liên quan nhân sự trong phòng (phân công công việc , đánh giá , nâng ngạch,bậc lương,đào tạo ..)
- 6 Phối hợp với các Phòng ban khác để giải quyết khiếu nại khách hàng ( CSKH ) , phát triển trạm mới ( Đầu Tư ) ,

**Các nhiệm vụ phụ**

- 1 Lập báo cáo KD-SX theo định kỳ , báo cáo ban lãnh đạo TT và công ty khi có yêu cầu
- 2 Quản lý vật tư , tài sản , trang thiết bị , dụng cụ của phòng theo quy định của TT và công ty
- 3 Thực hiện các nghiệp vụ kế toán cửa hàng đúng theo quy định nhà nước

**Các mối quan hệ**

- 1 Báo cáo trực tiếp cho Phó GD KD về nghiệp vụ và các quyết định liên quan đến KD - SX và thị trường
- 2 Báo cáo cho GD TT về tổ chức, nhân sự , tài chính, đầu tư và các`việc nằm ngoài phạm vi ủy quyền của Phó GD KD
- 3 Báo cáo cho Phòng KHBH & M của công ty khi cùng kết hợp và triển khai chương trình MKT toàn quốc

**Tương tác phối hợp**

- Các phòng ban liên quan đến KD - SX ( CSKH , Đầu tư ..)
- Các phòng ban liên quan đến khiếu nại khách hàng ( Kỹ thuật khai thác , Thanh toán CP , các Đài ..)
- Các phòng ban TCHC , KTTCTK .. và các đơn vị liên quan trong Quy trình tương tác

**Giám sát những người sau đây**

- 2 Phó phòng ( nghiệp vụ và thu cước )
- Cửa hàng trưởng
- Các Tổ trưởng
- Các chuyên viên / Nhân viên thuộc phòng

**Trách nhiệm & quyền hạn**

- 1 Chịu trách nhiệm xây dựng hệ thống phân phối , làm thị trường và hoàn thành các mục tiêu của phòng
- 2 Chịu trách nhiệm về các quyết định của mình khi tiến hành triển khai công việc KD - SX
- 3 Chịu trách nhiệm về tài sản , vật tư thiết bị do phòng quản lý , về mọi hoạt động của



Phòng
<p>1 Được quyền đề xuất các biện pháp , phương án hoặc chương trình làm thị trường để giúp các cửa hàng , đại lý hoàn thành mục tiêu được giao</p> <p>2 Được quyền phê duyệt , ra quyết định trong những phần việc được ủy quyền : đóng các cửa hàng thua lỗ , kiểm tra định kỳ và đột xuất việc bán hàng và CTKM , MKT tại các cửa hàng - đại lý thuộc TT</p> <p>3 Được quyền đề xuất các vấn đề liên quan đến nhân sự , chế độ .. để trình GĐTT phê duyệt</p>
<b>Môi trường làm việc</b>
<p>1 Điều kiện làm việc</p> <p>2 Các rủi ro</p>

## NĂNG LỰC CẦN THIẾT

**Vị trí : Trưởng Phòng KHBH & MKT**

	Tiêu chí cụ thể
<b>K</b>	Kiến thức về thị trường , khách hàng , người tiêu dùng , và xu thế tiêu dùng (trẻ , Cnghe cao , giá thấp ..) , MKT , kiến thức quản lý quản lý và kỹ thuật (biết thì tốt hơn) . Luật định của chính phủ , luật đầu tư nước ngoài
<b>E</b>	ĐHQT kinh doanh , Anh văn bằng B , Vi tính Văn Phòng ,
<b>E</b>	Kinh nghiệm ít nhất 4 năm , vị trí tương đương
<b>F</b>	Linh hoạt xử lý tình huống với từng khách hàng để đạt được mục tiêu 2 phía , biết các thay đổi với từng thị trường khác nhau và theo từng chu kỳ kinh doanh
	Linh hoạt trong tổ chức , làm thị trường và đội ngũ bán hàng , Đại lý
<b>I</b>	Kết hợp tương tác với người khác , các Bộ phận liên quan ...nhằm đạt mục tiêu
	Liên kết chặt chẽ với các Trung tâm khác , đối tác , NCC để triển khai kế hoạch KD hiệu quả
<b>A</b>	Chịu áp lực cao trong công việc , nhạy bén với các tình huống KD , thị trường , cơ hội
	Kiên trì , khéo léo với khách hàng , Đại lý . Óc cầu tiến , luôn thay đổi và sáng tạo .
<b>S</b>	Hoạch định và triển khai kế hoạch KD , dự trù các nguồn lực , ngân sách

Giải quyết vấn đề linh hoạt và ra quyết định kịp thời , hiệu quả .
Thương lượng tốt với các đối tác , NCC hoặc trong Ban Lãnh đạo TT - công ty
Phân tích xử lý số liệu thống kê bán hàng - thu cước để ra quyết định kịp thời , chính xác
Tạo dựng tinh thần làm việc nhóm cho đội ngũ bán hàng
Động viên nhân viên làm việc hăng say - hiệu quả
Định hướng khách hàng

Tương tự như vậy theo quy trình trên công ty cần xây dựng tiêu chuẩn mẫu và thang điểm cho từng chức danh và từng vị trí công việc.

Với hệ thống đánh giá như trên, chúng ta có thể có căn cứ để lập các bảng đánh giá hiệu quả công việc cho nhân viên một cách rõ ràng và khoa học. Bảng mẫu đánh giá được minh họa theo bảng 3.5 dưới đây:



		2c	Phân tích ,Thu thập thông tin TT , đối thủ cạnh tranh và có đề xuất	Khả thi , nhanh chóng , hiệu quả	3.00	0.90	
							0.98
3	Phối hợp các phòng ban để phát triển trạm , thiết bị ..., để giải quyết sự cố kỹ thuật , thu cước	0.15	3a	Hỗ trợ thông tin cho Kế hoạch triển khai các trạm mới Kết hợp BP đầu tư , xây dựng	Đúng tiến độ và yêu cầu	4.00	0.60
			3b	Giải quyết các khiếu nại khách hàng	Đúng lúc - kịp thời ( không quá 48H)	3.00	0.45
							0.53
4	Quản lý các việc thuộc phòng ban phụ trách	0.25	4a	Quản lý tài sản , vật tư , thiết bị , có danh sách và cập nhật mới Lập các báo cáo đúng nghiệp vụ kế toán và quy định của nhà nước	Sử dụng đúng mục đích Bảo quản đúng cách Không có báo cáo sai quy định	3.00	0.75
			4b	Định kỳ hay đột xuất tổ chức các buổi huấn luyện nghiệp vụ bán hàng & MKT	100% NV nâng cao nghiệp vụ Theo kế hoạch và định kỳ	2.50	0.63
			4c	Quản lý nhân viên , đánh giá hiệu quả làm việc , các vấn đề nhân sự . Báo cáo tình hình Phòng ban với cấp trên theo quy định	100% NV có MTCV và đánh giá KPI định kỳ	3.00	0.75
							0.71
	<b>Điểm hiệu quả công việc</b>	<b>1</b>					<b>3.33</b>

Ngoài hiệu quả công việc để đánh giá người lao động một cách toàn diện cần đánh giá năng lực và phẩm chất cần thiết để thực hiện công việc đó. Bảng đánh giá năng lực và phẩm chất được thể hiện trong bảng 3.5 dưới đây:

Số TT	Thể hiện năng lực và phẩm chất	Ti trọng	Xếp loại	Điểm	Ghi chú
1	Quyết tâm , luôn cải tiến để đạt hiệu quả cao . Đặt uy tín và quyền lợi công ty hàng đầu . Luôn chủ động trong việc tìm phương án tối ưu đạt mục tiêu . Trung thực , liêm khiết , biết giữ uy tín trong công việc . Tuân thủ và lôi kéo mọi người tuân thủ Nội quy , Chính sách , Văn Hóa công ty . Cầu tiến , luôn sáng tạo , cởi mở , trách nhiệm , tận tâm với công việc được giao và với mọi người . Bảo mật thông tin theo quy định	0.1	3	0.3	
2	Lập kế hoạch đạt mục tiêu cải tiến công việc theo Plan-Do-Check-Action , luôn kế hoạch dự phòng và thay thế . Tham gia vạch chiến lược hàng năm , kế hoạch chức năng và hướng dẫn NV , đồng sự lập kế hoạch thực hiện công việc nhằm đạt mục tiêu . Có khả năng kết nối các BP liên quan khi triển khai kế hoạch . Linh hoạt khi thực thi . Ngân sách hiệu quả	0.2	3	0.6	
3	Nhận diện và tìm giải pháp tối ưu cho các tình huống . Biết dùng các công cụ để ra quyết định và cân nhắc các rủi ro tương ứng các quyết định và giải pháp lựa chọn . Định hướng cách giải quyết cho NV . Đảm bảo các bước ra quyết định hiệu quả và cân đối ngân sách , chi phí . Liên kết các Bphận liên quan để vấn đề được giải quyết tận gốc , nhanh chóng , chính xác , kịp thời , hiệu quả và luôn định hướng khách hàng . Tối ưu ngân sách .	0.3	2.5	0.75	
4	Biết tập hợp , lưu trữ các số liệu 1 cách khoa học , hệ thống ( dễ tìm - dễ thấy - dễ lấy - dễ sưu tra và cập nhật ) . Đối chiếu , kiểm tra cẩn thận tất cả số liệu trước khi sử dụng hoặc báo cáo cho cấp trên hoặc đối tác . Đảm bảo số liệu luôn là cập nhật mới nhất . Khi cần thiết thì các số liệu trước đây ( hoặc phiên bản cũ ) được tìm dễ dàng , rõ ràng , nhanh chóng . Các số liệu quan trọng được bảo mật tuyệt đối , chặt chẽ , đảm bảo 100% các số liệu này được lưu giữ an toàn bằng hệ thống riêng biệt . Không có trường hợp nào bị tiết lộ thông tin hoặc bị lấy cắp thông tin	0.2	3.75	0.75	
5	Tạo môi trường làm việc và cơ hội để NV làm việc hiệu quả : Uy quyền - Cơ hội phát triển NV ( đa dạng hoá CV ) - đánh giá đúng năng lực & đóng góp của NV - tạo không khí làm việc và quan hệ đồng sự thân thiện . Tăng cường sự gắn bó của NV lâu dài với công ty . Khuyến khích NV mạo hiểm có tính toán , biết liên kết sức mạnh tập thể để đạt mục tiêu . Tạo NV tinh thần sẵn sàng trước mọi nhiệm vụ .	0.1	3	0.3	
6	Đánh giá 1 cách hệ thống , khoa học và mang tính chiến lược về cơ hội tạo ra các mối quan hệ với khách hàng - đối tác và phát triển mối quan hệ này về chiều sâu . Luôn đảm bảo sự thông hiểu nhu cầu khách hàng - đối tác và luôn làm cho sự thỏa mãn của khách hàng là cao nhất . Định hướng công ty và mọi người thỏa mãn nhu cầu khách hàng và luôn xem đây là tiêu chí hàng đầu trong hoạt động KD - SX	0.1	3.25	0.33	

<b>Điểm năng lực thực hiện công việc</b>	<b>1</b>	<b>3.03</b>
--	----------	-------------

ĐIỂM ĐÁNH GIÁ I = Điểm hiệu quả công việc x 0.7 :	2.33
ĐIỂM ĐÁNH GIÁ II = Điểm năng lực thực hiện công việc x 0.3	0.91
ĐIỂM TRUNG BÌNH = ĐIỂM ĐÁNH GIÁ I + ĐIỂM ĐÁNH GIÁ II	<b>3.24</b>

Ý kiến của nhân viên	Ngày tháng năm Ký tên (ghi rõ họ tên)
Nhận xét của người đánh giá (cấp trên trực tiếp)	Ngày tháng năm Ký tên (ghi rõ họ tên)
Ý kiến của cấp phê duyệt	Ngày tháng năm Ký tên (ghi rõ họ tên)

Cũng như năng lực cần thiết để thực hiện công việc, khi tiến hành đánh giá hiệu quả thực hiện các chỉ tiêu chính của từng vị trí chức danh, chúng ta cần xây dựng những tiêu chuẩn đánh giá cụ thể, rõ ràng, nhằm thống nhất cách hiểu, cách đánh giá trong toàn Trung tâm, tạo sự công bằng cho toàn hệ thống.

Bảng hướng dẫn đánh giá mức độ đạt chỉ tiêu chính được minh hoạt trong bảng 3.6 dưới đây:

**Bảng 3.6**

**HƯỚNG DẪN ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ ĐẠT CHỈ TIÊU CHÍNH**

<b>Điểm</b>	<b>Mức độ KPI đạt</b>	<b>KPI mục tiêu KD - SX</b>	<b>KPI hoạt động hàng ngày</b>
<b>5.00</b>	<b>Hoàn toàn vượt trội, ngoài sự mong đợi</b>	Vượt trên 150% mục tiêu được giao , nhiều sáng tạo và giải pháp mới đem lại kết quả và sự thay đổi đáng kể trong nhiều lĩnh vực chính yếu , lĩnh vực quan trọng của phần việc đảm nhận	Chủ động đưa các giải pháp mới mang tính cách mạng , tạo hiệu quả nhiều lần so với cách làm cũ , các chỉ số tiết giảm đáng kể hơn 50% so với định mức , giảm hẳn khiếu nại khách hàng
4.75		Vượt đến 150% mục tiêu được giao	Tiết giảm tối đa chi phí được giao , ít hơn định mức 40% do áp dụng các cải tiến , sáng kiến lớn , hiệu quả
4.50	Hoàn thành xuất sắc so với kế hoạch	Vượt 135% mục tiêu được giao , nhiều sáng tạo và giải pháp mới áp dụng trong các lĩnh vực chính yếu.	Tiết giảm tối đa chi phí được giao , ít hơn định mức 35% do áp dụng các cải tiến , sáng kiến lớn , hiệu quả
4.25		Vượt trên 125% mục tiêu được giao	Tuyệt đối không xảy ra các sai sót chứng từ .Chủ động tìm mọi biện pháp triệt tiêu rủi ro . Tiết kiệm nhiều hơn 25% so với mức quy định của công ty
<b>4.00</b>	<b>Đạt yêu cầu công việc ở mức vượt trội</b>	Đạt đến 125% mục tiêu được giao, có sáng tạo và vận dụng nhiều giải pháp trong nhiều lĩnh vực chính yếu	Tuyệt đối không xảy ra các sai sót chứng từ .Chủ động tìm mọi biện pháp triệt tiêu rủi ro . Tiết kiệm nhiều hơn 20% so với mức quy định của công ty
3.75		Đạt trên 120% mục tiêu với nhiều sáng tạo	Các định mức , chi phí , ngân sách đều đạt dưới mức quy định 10%, có nhiều cải tiến để tiết giảm chi phí , nhiều thay đổi cách làm để đạt kết quả tốt hơn
3.50	Hoàn thành tốt yêu cầu của công việc	Đạt đến 120% mục tiêu quan trọng , công việc chính yếu bằng nỗ lực liên tục , có sáng tạo	Các định mức , chi phí , ngân sách đều đạt dưới mức quy định 5%, có nhiều cải tiến để tiết giảm chi phí
3.25		Đạt đến 115% mục tiêu được giao , hầu như đều vận dụng các nỗ lực, quan hệ tương tác phối hợp	Không có sai sót trong chứng từ , không xảy ra tai nạn LĐ , không có trường hợp vi phạm Nội quy , vi phạm an toàn bảo mật TT ... 1 số chi phí đều đạt dưới định mức cho phép
<b>3.00</b>	<b>Đạt yêu cầu công việc ở mức khá tốt</b>	Đạt đến 110 % mục tiêu công việc chính yếu phần đang đảm trách	Không có sai sót trong chứng từ , không xảy ra tai nạn LĐ , không có trường hợp vi phạm Nội quy , vi phạm an toàn bảo mật TT ... các chi phí đều đạt định mức cho phép

2.75		Đạt đến 105% mục tiêu được giao , các việc khác hoàn thành mức trên trung bình	Có vài sai sót trong chứng từ , không xảy ra tai nạn LĐ , không có trường hợp vi phạm Nội quy , vi phạm an toàn bảo mật TT ...các chi phí đều đạt định mức cho phép
2.50	<b>Đạt yêu cầu công việc ở mức trung bình</b>	Đạt trên 90% đến 100% mục tiêu được giao , còn nhiều điểm cần cải tiến và nỗ lực hơn , vận dụng sự sáng tạo hơn	Xảy ra 1 vụ việc kể trên với mức độ nhẹ (sai sót chứng từ , tai nạn LĐ nhẹ xảy ra , vi phạm Nội quy ... ) , 1 vài chỉ tiêu không đạt định mức cho phép , 1 vài tiêu hao - chi phí vượt mức quy định cho phép khoảng 10%
2.25		Đạt trên 80% mục tiêu được giao , 1 số việc chưa đạt hoặc chưa xong	Xảy ra vài vụ việc kể trên với mức độ nhẹ (sai sót chứng từ , tai nạn LĐ nhẹ, vi phạm Nội quy ... ) , 1 vài chỉ tiêu không đạt định mức cho phép , 1 vài tiêu hao - chi phí vượt mức quy định cho phép khoảng 20%
2.00	<b>Đạt yêu cầu công việc ở mức tối thiểu</b>	Đạt trên 70% mục tiêu được giao , nhiều nội dung khác không hoàn thành hoặc kết quả chưa xong , còn dở dang	Xảy ra 1 vụ việc kể trên với mức độ trung bình (sai sót chứng từ , tai nạn LĐ xảy ra , vi phạm Nội quy ... ) , 1 số chỉ tiêu vượt quá định mức cho phép 30%
1.75	Nhiều mảng việc không đạt - khá yếu	Đạt trên 50% mục tiêu được giao nhưng hầu hết các mảng việc chính yếu không đạt , kỹ năng thực hiện còn yếu , kiến thức thiếu	Nhiều vụ việc sai sót chứng từ , vi phạm Nội quy , nhiều chỉ tiêu vượt quá định mức tiêu hao , ngân sách chi phí quy định > 30%
1.50	Yếu	Đạt trên 30% mục tiêu được giao , nhiều điểm quan trọng không đạt yêu cầu công việc	Nhiều sai sót trong công việc , không tuân thủ quy trình , làm việc không tuân thủ hướng dẫn , quy phạm .. Nhiều chỉ số vượt quá ngân sách quy định hoặc gây tổn thất lớn
1.25	Kém	Hầu hết 90% mục tiêu không đạt , yếu nhiều mặt , gây trì trệ , ảnh hưởng đến kết quả chung của Phòng Ban , Đơn vị	Nhiều sai sót trong công việc , không tuân thủ quy trình, làm việc không tuân thủ hướng dẫn, quy phạm .. Nhiều chỉ số vượt quá ngân sách quy định, thậm chí 1 số việc gây tổn thất cho công ty (tiền bạc - uy tín )
1.00	<b>Không đạt yêu cầu</b>	Kém nhiều mặt , kết quả công việc hầu hết 100% không đạt , ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả chung	Nhiều vi phạm, nhiều sai sót, hầu hết vượt quá định mức, ngân sách quy định. Gây nhiều tổn thất. Sai sót chứng từ liên tục, mang tính hệ thống
< 1.00	Rất kém	Không hoàn thành bất kỳ mục tiêu nào được giao	Nhiều vi phạm, gây nhiều tổn thất, kết quả toàn bộ phận, phòng ban kém do bản thân NV đó gây ra. Tác động xấu



---

---

Sau mỗi đợt đánh giá ta sẽ có điểm trung bình của từng cá nhân, từ cấp quản lý cao nhất đến cấp nhân viên thừa hành. Vấn đề tiếp theo để hệ thống hoạt động hiệu quả cần gắn kết đầu ra của hệ thống với hệ thống khen thưởng tại Trung Tâm.

---

---

# 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 Trung Tâm Thông Tin Di Động Khu Vực II, thông qua luận văn tác giả muốn khái quát hoá thực trạng công tác quản lý NNL tại Trung Tâm 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 NNL như: chính sách đào tạo, tuyển dụng, khen thưởng, tạo sự gắn kết lâu dài giữa công ty với người lao động.

Tuy nhiên để hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc thành công, cũng như công tác quản trị NNL thực sự phát huy hết sức mạnh của nó, đòi hỏi phải có phải có một sự cam kết mạnh mẽ của các cấp quản lý cũng như một sự thay đổi lớn trong tư duy của các nhà lãnh đạo cấp cao, cấp trung tại Trung Tâm – những người đã trải qua một thời gian dài trong cơ chế hoạt động của Công ty nhà nước.

Do kiến thức của tác giả còn hạn hẹp, nên luận văn không tránh khỏi những sai sót.

Kính mong nhận được những ý kiến đóng góp của Quý Thầy Cô, bạn bè, đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

---

---

# TÀI LIỆU THAM KHẢO



1. Gary Dessler (9<sup>th</sup> edition 2003) , Human Resource Management, Pearson Education, Inc.
2. Raymond J.Stone (3<sup>rd</sup> edition 1998), Human Resource Managerment, John Wiley & Sons Australia, Ltd.
3. Fredr David (2006), Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống Kê, TP.HCM
4. Trần Kim Dung (tái bản lần 2, có bổ sung 2002), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Giáo Dục.
5. Nguyễn Thành Hội (2002), Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, Hà Nội.
6. GS.TS Hồ Đức Hùng (2003), Phương pháp quản lý doanh nghiệp, Lưu hành nội bộ.
7. Nguyễn Hữu Thân (2004), Quản trị nhân sự, NXB Thống Kê, TP.HCM.
8. Internet:
  - ✓ [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)
  - ✓ [www.solutions.gc.ca](http://www.solutions.gc.ca)
  - ✓ Richard S. Mansfied , Practical Questions for Building Competency Models Strategic Partner, Leadership Comunications Inc.
  - ✓ [www.vnpost.dgpt.gov.vn](http://www.vnpost.dgpt.gov.vn)
  - ✓ [www.vnexperess.net](http://www.vnexperess.net)