

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ PHAN DUY ĐẠİ

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG
ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN
TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI
ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2012

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐÀO HỮU HÒA**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN XUÂN LẤN

Phản biện 2: GS. TS. HỒ ĐỨC HÙNG

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày: 01 tháng 7 năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Như đã biết, đánh giá thành tích nhân viên bao giờ cũng đóng vai trò quan trọng trong việc phát quản lý nguồn nhân lực của các tổ chức, đơn vị. Nhận thức được điều đó, các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức đào tạo luôn quan tâm đến quản lý và sự phát triển nguồn nhân lực. Nhờ vậy, họ luôn duy trì được sự phát triển và ngày càng khẳng định vị trí, vai trò của mình trong xã hội.

Trường Cao đẳng Thương mại, cơ sở đào tạo trực thuộc Bộ Công Thương, trong những năm qua luôn quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nâng cao kiến thức, động cơ đối với đội ngũ cán bộ viên chức. Nhờ đó, đã thúc đẩy sự phát triển của nhà trường với tốc độ đáng kể. Trong những năm gần đây thì việc đánh giá thành tích công tác của nhân viên càng trở nên cấp thiết. Thực tế cho thấy, trong công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại đơn vị còn nhiều điều bất cập cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân để tìm ra hướng đi phù hợp và để đơn vị ngày càng phát triển hơn. Được sự đồng ý của giảng viên hướng dẫn TS. Đào Hữu Hòa và của đơn vị thực tập nên tôi chọn đề tài **“Hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng”** với hy vọng góp phần nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu này tập trung vào 3 mục tiêu chính

- Xây dựng cơ sở lý luận về hệ thống đánh giá thành tích nhân viên .

- Làm rõ thực trạng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng; chỉ ra các mặt tồn tại, hạn chế và nguyên nhân của nó trong công tác này tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

- Xây dựng hệ thống qui trình, thủ tục và chính sách trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng đảm bảo việc đánh giá thành tích nhân viên toàn diện, khách quan và hợp lý.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài:

- Nghiên cứu tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng

- Thông tin, dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2008 đến 2010.

4. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

Cách tiếp cận nghiên cứu: Đề tài sử dụng phương pháp tiếp cận “duy vật biện chứng”; “duy vật lịch sử” và tiếp cận hệ thống.

Phương pháp nghiên cứu : Sử dụng các phương pháp thống kê (phân tổ thống kê, đồ thị thống kê, số tuyệt đối, số tương đối, so sánh, dãy số thời gian...); phương pháp điều tra xã hội học; phương pháp chuyên gia, phương pháp mô hình hóa, phương pháp ma trận.

5. Những đóng góp của đề tài

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong các trường cao đẳng thuộc Bộ Công thương.

- Đánh giá đúng thực trạng; phân tích những mặt được và tồn tại trong hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

- Xây dựng hệ thống qui trình, thủ tục và chính sách trong đánh giá thành tích nhân viên và đề xuất giải pháp phù hợp với hoàn cảnh tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

6. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hệ thống đánh giá thành tích nhân viên trong cơ sở tổ chức đào tạo

Chương 2: Thực trạng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng

Chương 3: Hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại trường Cao đẳng Thương mại Đà Nẵng

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG CÁC TỔ CHỨC

1.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Khái niệm nhân viên và đánh giá thành tích nhân viên

Người làm việc trong một cơ quan, tổ chức, phân biệt với thủ trưởng của cơ quan, tổ chức đó

1.1.2. Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.1.2.1. Khái niệm hệ thống

Hệ thống là một tập hợp có tổ chức gồm nhiều phần tử có các mối quan hệ ràng buộc lẫn nhau và cùng hoạt động hướng tới một mục tiêu chung.

1.1.2.2. Quan điểm tiếp cận hệ thống trong nghiên cứu

Quan điểm tiếp cận hệ thống từ các khía cạnh bên ngoài hệ thống, nhằm trả lời các câu hỏi: Mục tiêu của hệ thống là gì? Môi trường của hệ thống là gì? Đầu vào, đầu ra của hệ thống là gì?

1.1.2.3. Khái niệm hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên là hệ thống đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức.

1.1.2.4. Đặc điểm của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

Là hệ thống mở; là hệ thống bị điều khiển; là hệ thống có mục tiêu thay đổi; là hệ thống phức tạp trong môi trường thay đổi liên tục; là hệ thống động; là hệ thống có cấu trúc mờ

1.1.3. Các lỗi thường gặp trong đánh giá

Lỗi bao dung; lỗi nghiêm khắc; lỗi xu hướng trung tâm.....

1.2. NỘI DUNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Môi trường hoạt động đánh giá thành tích

1.2.1.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

- *Quan điểm, chính sách của Đảng;*
- *Luật lao động của nhà nước;*
- *Văn hóa – xã hội ;*
- *Nền kinh tế ;*

Nhìn chung, tổ chức khó có thể thay đổi được môi trường bên ngoài mà chỉ có thể làm cho thích hợp với nó trong mọi hoạt động quản trị.

1.2.1.2. Các yếu tố môi trường bên trong

- *Thái độ người lãnh đạo:*

- *Văn hóa tổ chức:* văn hóa ảnh hưởng đến quan điểm nhà quản trị đối với đánh giá sự hoàn thành công việc của nhân viên.

- *Công đoàn và các đoàn thể;*

- *Cơ cấu tổ chức*

- *Tính nhất quán của đánh giá thành tích và sử dụng sau đánh giá*

1.2.2. Đầu vào của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.2.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

a. Mục tiêu hành chính

Bao gồm các mục tiêu cụ thể:

- *Làm cơ sở xác định lương, thưởng và các quyết định nhân sự nội bộ khác;*

- *Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực*

b. Mục tiêu phát triển nhân viên

Củng cố và duy trì thành tích của nhân viên; cải thiện thành tích; xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp; xác định nhu cầu đào tạo

1.2.2.2. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

- *Các tố chất, đặc điểm*

- *Các hành vi*

- *Kết quả thực hiện công việc*

- *Năng lực*

1.2.2.3. Đối tượng đánh giá thành tích

Người lao động trong đơn vị.

1.2.2.4. Phương pháp đánh giá sự hoàn thành công tác

Tương đối, tuyệt đối.

1.2.2.5. Thời điểm và thời hạn đánh giá thành tích

Thường kỳ, đột xuất.

1.2.3. Cấu trúc hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

Là hình thức cấu tạo bên trong của hệ thống đánh giá thành tích, nó bao gồm cấu tạo hệ thống và cơ chế vận hành của hệ thống.

1.2.3.1. Cấu tạo hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

a. Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá

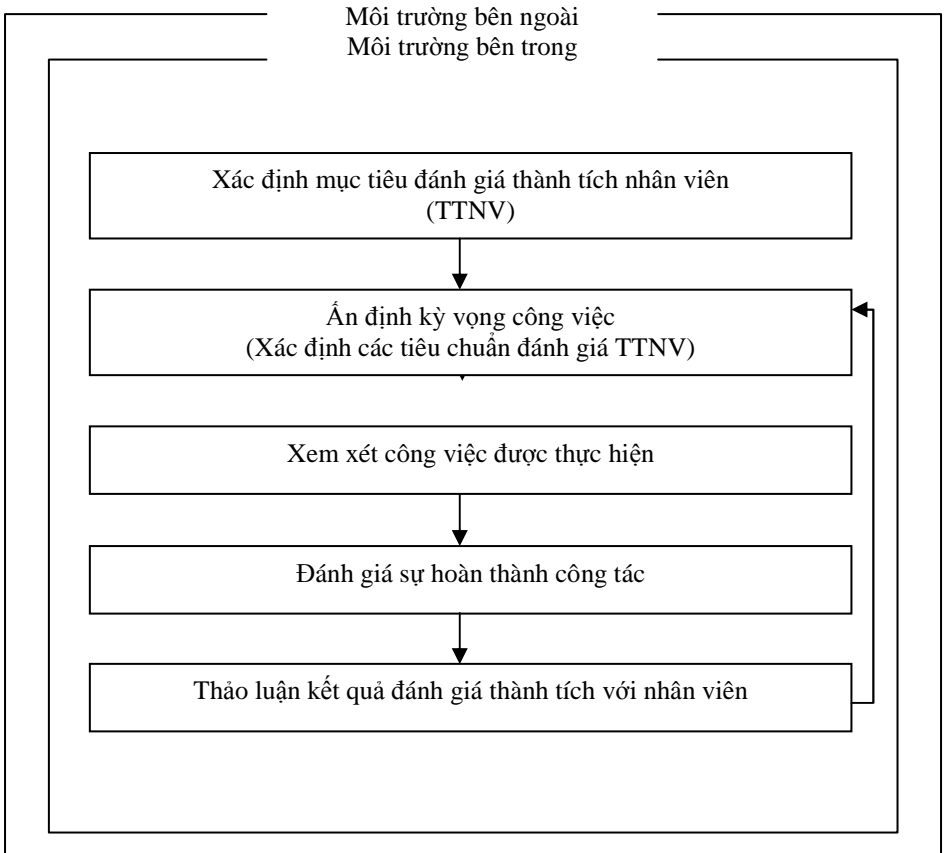
Các bộ phận và cá nhân tham gia vào hoạt động đánh giá được lập thành hội đồng đánh giá.

b. Cách thức tổ chức hoạt động đánh giá

1.2.3.2. Cơ chế vận hành của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

a. Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

Các tổ chức thường áp dụng nhiều cách đánh giá khác nhau. Tuy nhiên phần lớn các tổ chức thường thực hiện đánh giá theo tiến trình sau đây:



b. Quy trình tổ chức đánh giá

c. Thủ tục đánh giá thành tích nhân viên

d. Chủ thể tham gia đánh giá

1.2.4. Đầu ra của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

1.2.4.1. Thông tin về kết quả đánh giá thành tích

Kết quả đánh giá cuối cùng sau khi được tổng hợp sẽ được gửi tới các bộ phận chức năng liên quan cần sử dụng thông tin; phản hồi cho nhân viên...

1.2.4.2. Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích

Bao gồm:

- Bản đề nghị thành tích hàng tháng
- Biên bản mô tả những thông tin về những điểm mạnh và điểm yếu trong thực hiện công việc
- Biên bản tổng hợp, xếp loại kết quả đánh giá của hội đồng đánh giá (biểu mẫu đánh giá, bản kết quả thành tích,...)

1.3. MỐI QUAN HỆ GIỮA HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN VỚI CÁC HỆ THỐNG KHÁC TRONG ĐƠN VỊ

1.3.1. Quan hệ với hệ thống lương bổng đãi ngộ

Trả lương theo kết quả đánh giá

1.3.2. Quan hệ với hệ thống tuyển dụng nhân viên

Tuyển dụng thêm cho các vị trí còn yếu kém

1.3.3. Quan hệ với hệ thống đào tạo và phát triển

Nâng cao chuyên môn cho những vị trí chưa đáp ứng với công việc thực tế

1.3.4. Quan hệ với hệ thống bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

Bố trí, luân chuyển công việc thông qua kết quả đánh giá

1.3.5. Quan hệ với hệ thống khen thưởng, kỷ luật

Khen thưởng cho những nhân viên có thành tích được đánh giá xuất sắc và kỷ luật những nhân viên có thành tích kém

Chương 2

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

Là đơn vị hành chính sự nghiệp thuộc Bộ Công thương

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực

Có 134 cán bộ giảng viên

2.1.3. Tình hình hoạt động của Trường trong thời gian qua

Từ trung cấp lên cao đẳng từ 2006 với 4000 sinh viên đang theo học tại 2 khoa và 3 bộ môn thuộc trường.

2.2. THỰC TRẠNG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI

2.2.1. Thực trạng về môi trường hoạt động của hệ thống đánh giá thành tích

2.2.1.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

- Hệ thống pháp luật;
- Các chính sách đổi mới của Đảng và Nhà nước.

2.2.1.2. Các yếu tố môi trường bên trong đơn vị

- Văn hóa nhà trường;
- Vai trò của các đoàn thể.

2.2.2. Thực trạng đảm bảo đầu vào của hệ thống đánh giá thành tích

2.2.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị

Hiện nay, công tác đánh giá thành tích nhân viên tại trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng được xác định gồm hai mục tiêu chính:

- Đánh giá thành tích làm cơ sở để trả lương cho cán bộ giảng viên.
- Đánh giá thành tích để ra các quyết định khen thưởng nhân viên.

2.2.2.2. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Nội dung đánh giá cán bộ, viên chức

a. Chấp hành chính sách pháp luật của nhà nước:

b. Kiểm điểm lại các công việc trong năm

b1. Đối với giảng viên

b2. Đối với cán bộ quản lý, chuyên viên, nhân viên các phòng, khoa (bộ môn, trung tâm)

b3) Đối với giảng viên, chuyên viên, nhân viên đang trong thời gian tập sự:

c. Những việc được giao nhưng chưa hoàn thành, lý do, biện pháp khắc phục

Trình bày những công việc được đơn vị, nhà trường giao trong năm chưa hoàn thành và biện pháp khắc phục

d. Tinh thần kỷ luật:

đ. Tinh thần phối hợp trong công tác: .

e. Tính trung thực trong công tác:

f. Đạo đức, lối sống:

g. Tinh thần học tập nâng cao trình độ:

h. Tinh thần và thái độ phục vụ nhân dân:

2.2.2.3. Đối tượng đánh giá thành tích

Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng được chia làm hai nhóm: giảng viên và chuyên viên văn phòng.

2.2.2.4. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Đối với mục tiêu đánh giá thành tích để trả lương, khen thưởng tại đơn vị, phương pháp sử dụng là cá nhân tự đánh giá và đồng nghiệp bỏ phiếu để đánh giá.

Sau khi xem bản tự đánh giá của cán bộ, viên chức trong đơn vị; ý kiến đóng góp của tập thể và lãnh đạo đơn vị;

2.2.2.5. Thời điểm và thời hạn đánh giá thành tích

Một năm một lần vào thời điểm cuối năm dương lịch

2.2.3. Thực trạng về cấu trúc hệ thống đánh giá thành tích nv

2.2.3.1. Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá

Các bộ phận tham gia đánh giá thành tích cán bộ giảng viên tại trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng là các cán bộ quản lý, cán bộ quản trị trực tiếp tại đơn vị như hiệu trưởng, trưởng phòng, trưởng khoa, bộ môn.

2.2.3.2. Chủ thể tham gia đánh giá thành tích

Tại trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng, việc đánh giá được thực hiện bởi cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích công tác của cấp dưới.

2.2.3.3. Quy trình tổ chức đánh giá

Quy trình đánh giá không đầy đủ dẫn đến đánh giá thành tích không phát huy được điểm mạnh, khắc phục tồn tại nhằm phát triển cán bộ giảng viên cũng như hữu ích đối với những mục tiêu đánh giá khác.

2.2.4. Thực trạng đầu ra của hệ thống đánh giá thành tích nv

2.2.4.1. Thực trạng thông tin đầu ra về kết quả đánh giá

Thông tin về kết quả của việc đánh giá thành tích chưa được dùng để xây dựng các chương trình đào tạo hay phát triển nhân viên cho phù hợp với nhu cầu thực tế.

2.2.4.2. Thực trạng hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích

Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích chưa đầy đủ, chi biết được thông tin về kết quả thành tích thông qua bản đề nghị thành tích, còn lại những thông tin khác không được ghi chép.

2.2.4.3. Thực trạng thông tin phản hồi về đánh giá thành tích

Kết quả đánh giá thành tích của cán bộ giảng viên hàng tháng rất ít hoặc không được phản hồi và thảo luận với cán bộ giảng viên.

2.3. NHỮNG THÀNH CÔNG, HẠN CHẾ VÀ NGUYÊN NHÂN KÌM HẪM SỰ PHÁT HUY TÁC DỤNG CỦA HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG

2.3.1. Những thành công

- Xây dựng được hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích theo quy định ban hành làm cơ sở cho cán bộ giảng viên và các phòng, khoa, bộ môn.

- Việc đánh giá đi từ sự tự giác đến tập thể đồng nghiệp đánh giá và Trường đơn vị giám sát đánh giá. Điều này giúp cho mỗi cá nhân kiểm điểm lại từng tháng về những nhiệm vụ đã làm đạt ở mức độ nào và những việc chưa hoàn thành.

- Nhờ vào các thông tin, dữ liệu có được thông qua việc đánh giá mà lãnh đạo đơn vị biết được những mặt tiêu cực, cũng như mặt tích cực của các cán bộ công viên chức từ đó họ sẽ hoạch định các

chính sách nhân sự dễ dàng hơn và chính xác hơn, lựa chọn được những nhân viên có triển vọng cho các chức vụ sau này.

- Kết quả đánh giá thành tích công tác nhân viên là cơ sở để lãnh đạo nhà trường xem xét động viên, khen thưởng hay kỷ luật, là căn cứ tính toán trả lương cho nhân viên một cách công bằng và khách quan.

2.3.2. Những hạn chế

- Mặc dù có đánh giá thành tích nhân viên, nhưng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên của đơn vị còn rời rạc chưa thực sự là một hệ thống đánh giá thành tích nhân viên đúng mực. Như vậy, hệ thống đánh giá thành tích nhân viên cần được hoàn thiện. Bởi vì nó không chỉ mang lại hiệu quả cho bản thân cán bộ viên chức trong nhà trường mà còn đem lại rất nhiều hiệu quả cho công việc.

- Mục tiêu đánh giá chỉ chú trọng đến lương thưởng, nhưng kết quả đánh giá bình quân chủ nghĩa, hình thức, dẫn đến không tạo động lực cho nhân viên nâng cao hiệu quả công tác. Công tác đánh giá không đáp ứng được các yêu cầu hỗ trợ lẫn nhau của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

- Đơn vị sử dụng phương pháp nhân viên tự đánh giá thành tích của mình để bình xét lao động giỏi. Với phương pháp đánh giá này nhân viên thường hay nêu về các mặt tốt của mình và nêu một cách chung chung, chưa nêu rõ những gì mình chưa tốt, hay né tránh trong việc tự đánh giá không tốt về mình. Do đó, chưa tìm ra được nguyên nhân của những nhân viên không hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Kết quả đánh giá chỉ áp dụng để phân phối lương là chủ yếu, chưa xây dựng các chính sách khen thưởng, xử phạt kèm theo, chưa lập ra các chương trình đào tạo và phát triển sau khi đánh giá. Đối

với khối văn phòng, chưa thiết lập tiêu chuẩn đánh giá đặc thù của mỗi phòng ban, để đánh giá sát thực với nhiệm vụ chuyên môn của từng người.

- Ngoài ra việc khen thưởng của đơn vị không diễn ra thường xuyên. Do đó, những kết quả phấn đấu của nhân viên trong nhà trường thường bị bỏ quên. Dần dần nhân viên không còn say sưa với công việc. Một số nhân viên bỏ việc hoặc chuyển công tác hay mất đi động cơ phấn đấu.

2.3.3. Nguyên nhân của các hạn chế

- Nguyên nhân khách quan từ thực tế, đánh giá thành tích công tác của nhân viên là một việc khó khăn và phức tạp đối với bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào. Trong khi đó hoạt động đào tạo của trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng trong một thời gian dài vận hành theo các qui định, qui chế mang tính hành chính của đơn vị hành chính sự nghiệp nên việc đánh giá thành tích càng khó khăn hơn.

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa được các cấp quản trị chú trọng, chưa được nhận thức đầy đủ về vai trò đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực của đơn vị, thể hiện ở việc xác định mục tiêu công tác đánh giá.

- Hệ thống đánh giá thành tích nhân viên chưa được nghiên cứu xây dựng phù hợp với đặc thù của đơn vị: các qui định đánh giá được xác lập một cách chủ quan dựa vào các tiêu chí chung chung, nội dung đánh giá còn phiếm diện; không căn cứ kết quả phân tích và mô tả công việc, nên chưa cụ thể với từng đối tượng, từng phòng , khoa, bộ môn, phương pháp đánh giá chưa phù hợp; biểu mẫu đánh giá chưa đầy đủ, chi tiết để hướng dẫn đánh giá nên hồ sơ đánh giá

không đầy đủ, chỉ được lưu giữ ngoài kết quả đánh giá là hệ số thành tích hàng tháng.

- Kết quả đánh giá thành tích nhân viên hàng tháng không chính xác, dẫn đến đánh giá thành tích nhân viên cuối năm cũng sẽ không chính xác; đồng thời người chỉ hoàn thành nhiệm vụ bình thường vẫn có thể có mức khen thưởng bằng người làm việc xuất sắc. Đánh giá thành tích không hướng tới mục đích đào tạo và phát triển nhân viên.

- Tiến trình đánh giá thiếu hụt, mang tính chủ quan của người đánh giá, không thực hiện các bước đánh giá một cách hệ thống dẫn đến đánh giá thành tích không hiệu quả.

- Xu hướng quản trị nguồn nhân lực hiện đại; việc đáp ứng các qui định của pháp luật đối với đơn vị; cũng như đặc trưng hoạt động tổ chức đào tạo; văn hóa tổ chức chú trọng đến thành tích tập thể và tổ chức công đoàn quan tâm đến thâm niên, kinh nghiệm của người cán bộ giảng viên hơn là thành tích, ít nhiều ảnh hưởng đến công tác xây dựng và áp dụng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên.

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên mang tính hình thức, không khuyến khích nhân viên cải thiện thành tích, phát huy năng lực nhằm phát triển trong công việc và giảng dạy góp sức đạt các mục tiêu của đơn vị. Do vậy, trong bối cảnh môi trường đào tạo theo nhu cầu của xã hội, để đáp ứng những mục tiêu chiến lược trong đào tạo nhân lực cho miền trung và tây nguyên đòi hỏi trường cao đẳng thương mại Đà Nẵng phải có những phương hướng, biện pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên để tăng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được xem là cốt lõi của các đơn vị đào tạo hiện nay.

Chương 3

HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG

3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG

3.1.1. Xu hướng thay đổi của môi trường

Thứ nhất, do sự phát triển của nền kinh tế tri thức.

Thứ hai, do sự bùng nổ của công nghệ thông tin.

3.1.2. Chiến lược phát triển trường

Đến 2015 nâng cấp lên trường Đại học và tầm nhìn 2020 đạt trường đại học đạt chuẩn quốc tế.

3.1.3. Yêu cầu về nguồn nhân lực của trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng thời gian đến

Đến 2015 đạt được 15% cán bộ có trình độ tiến sĩ; 85% đạt trình độ thạc sĩ

3.1.4. Quan điểm và phương hướng đánh giá thành tích nhân

viên :Đánh giá thành tích nhân viên giữ vị trí ảnh hưởng quan trọng đến chất lượng nguồn nhân lực, coi con người là yếu tố trung tâm.

3.2. HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÁN BỘ VIÊN CHỨC TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI ĐÀ NẴNG

3.2.1. Hoàn thiện môi trường hoạt động đánh giá thành tích

Đơn vị khó có thể thay đổi được môi trường bên ngoài mà chỉ có thể làm cho thích hợp với nó trong mọi hoạt động quản trị. Vì vậy

đơn vị chỉ có thể hoàn thiện các yếu tố của môi trường bên trong hệ thống đánh giá thành tích.

Hoàn thiện các yếu tố của môi trường bên trong:

- *Thay đổi thái độ người lãnh đạo*

Để việc đánh giá thành tích nhân viên hiệu quả, yếu tố đầu tiên và mang tính quyết định, đó chính là nhận thức đúng đắn về việc đánh giá thành tích nhân viên từ phía lãnh đạo.

- *Văn hóa tổ chức*

Đánh giá thành tích cán bộ viên chức nên kết hợp cân đối giữa trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm tập thể, giữa thành tích cá nhân và thành tích tập thể. Không nên quá chú trọng thành tích cá nhân hơn hay thành tích tập thể hơn.

- *Vai trò của các đoàn thể*

Đánh giá thành tích nhân viên để căn cứ trả lương và thưởng không chỉ dựa vào thâm niên nghề nghiệp mà cần phải dựa vào đóng góp của cá nhân, khuyến khích cho thành tích nổi trội, cơ hội cho nhân viên tham gia vào đánh giá thành tích, khuyến khích nhân viên gắn bó với tổ chức. Không nên quá chú trọng vào thâm niên nghề nghiệp mà quên đi thành tích cá nhân.

3.2.2. Hoàn thiện đầu vào của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên

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

Đánh giá thành tích nhân viên ngoài mục tiêu chỉ để phục vụ cho việc trả lương, khen thưởng, thì đơn vị cần phải chú trọng đề cập đến mục tiêu phục vụ đào tạo và phát triển cán bộ viên chức, cải thiện thành tích nhân viên trong đơn vị. Công tác quy hoạch, đề bạt

cán bộ cần thiết phải căn cứ vào trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, sự tín nhiệm và cả năng lực, sở trường của cán bộ viên chức.

3.2.2.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Phạm vi hoàn thiện

Đề tài chỉ hoàn thiện hệ thống các tiêu chuẩn và cách thức đánh giá thành tích đối với cán bộ quản lý các phòng chức năng và của giảng viên của trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng.

*** Các căn cứ xây dựng tiêu chuẩn đánh giá bao gồm các nội dung sau:**

+ Bản mô tả và tiêu chuẩn công việc nhằm xác định chức năng, nhiệm vụ của cán bộ giảng viên, các tiêu chuẩn năng lực của cán bộ giảng viên cần có để đáp ứng yêu cầu công việc.

+ Xác định mục tiêu công việc và giảng dạy trong kỳ cho cán bộ quản lý khối văn phòng và nhóm giảng viên thuộc các khoa, bộ môn nhằm lượng hóa các tiêu chí đánh giá.

*** Hệ thống tiêu chí đánh giá thành tích cán bộ viên chức tại đơn vị**

Hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích cho từng công việc tại đơn vị (có kèm theo phiếu đánh giá ở phần phụ lục) như sau:

❖ Thứ nhất là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với toàn bộ nhân viên trong đơn vị.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Chấp hành kỷ luật, nội quy làm việc. 2. Tiến độ hoàn thành công việc |
|--|

<p><i>Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá</i></p>

3. Sự am hiểu về chuyên môn:

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá và cấp trên trực tiếp đánh giá

4. Khối lượng công việc hoàn thành:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

5. Chất lượng thực hiện công việc:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

❖ Thứ hai là, xây dựng tiêu chuẩn chung đối với cán bộ chuyên viên khối văn phòng trong đơn vị

1. Sáng kiến trong công việc: đóng góp các ý kiến sáng tạo cho đơn vị

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và đồng nghiệp đánh giá

2. Khả năng lập và hoàn thành các kế hoạch làm việc cá nhân.

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và đồng nghiệp đánh giá

➤ Thứ ba là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên phòng đào tạo – Trung tâm đào tạo bồi dưỡng

1. Khả năng nắm rõ các văn bản quy định, quy chế hiện hành: Nắm rõ các quy định, quy chế về các ngành, bậc đào tạo

Chủ thể đánh giá: đồng nghiệp đánh giá và cấp trên đánh giá

2. Sử dụng thành thạo công nghệ thông tin và thời gian hoàn thành công việc được giao.

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá

- *Thứ tư là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kế toán của đơn vị*

1. Sự cẩn thận trong công tác kế toán:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

2. Khả năng lập các bảng dự toán:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

3. Khả năng phân tích tài chính: khả năng phân tích các thông số tài chính

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

- *Thứ năm là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên kỹ thuật công nghệ thuộc phòng quản trị đời sống của đơn vị*

Kiểm soát chất lượng cơ sở vật chất trước và sau khi đầu tư mua sắm:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và tự đánh giá

- *Thứ sáu là, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên chức tổ chức hành chính của đơn vị*

1. Khả năng quản lý, sắp xếp các hồ sơ, dữ liệu:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá và đồng nghiệp đánh giá

2. Sự thành thạo trong việc thao tác các thủ tục hành chính:

Chủ thể đánh giá: tự đánh giá

❖ Thứ bảy, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với nhân viên phòng công tác học sinh-sinh viên.

1. Khả năng quản lý học sinh-sinh viên

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

2. Quản lý, giám sát, tổng hợp rèn luyện, học tập của HSSV

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

❖ Thứ tám, xây dựng tiêu chuẩn riêng đối với giảng viên

1. Công tác giảng dạy:

Chủ thể đánh giá: cấp trên và đồng nghiệp đánh giá

2. Sáng kiến và nghiên cứu khoa học:

Chủ thể đánh giá: cấp trên đánh giá

3.2.2.3. Hoàn thiện đối tượng đánh giá thành tích

Bản thân nhân viên tự đánh giá dưới sự giám sát của cấp trên trực tiếp và đồng nghiệp.

3.2.2.4. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích

Phương pháp phân tích định lượng

3.2.2.5. Hoàn thiện chu kỳ đánh giá thành tích

Theo kết quả điều tra phỏng vấn CBCNV tại đơn vị, số phiếu

đề nghị định kỳ đánh giá thành tích nên thực hiện theo kỳ học tập, có nghĩa là 6 tháng 1 lần theo thời gian học tập của sinh viên.

3.2.3. Hoàn thiện cấu trúc hệ thống đánh giá thành tích cán bộ viên chức

3.2.3.1. Hoàn thiện cấu tạo hệ thống đánh giá thành tích cán bộ viên chức

a. Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá

Các bộ phận tham gia vào hoạt động đánh giá thành tích cán bộ giảng viên tại đơn vị phải là ban giám hiệu, trưởng phòng, khoa, đại diện công đoàn, đoàn thanh niên, cán bộ giảng viên... và mời thêm một số chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực đánh giá thành tích.

b. Cách thức đánh giá thành tích cán bộ viên chức

Cách thức đánh giá gồm hai nội dung chính: xác định được quy trình đánh giá thành tích và xác định được người thực hiện đánh giá một cách hiệu quả.

3.2.3.2. Hoàn thiện cơ chế vận hành hệ thống đánh giá thành tích

a. Tiến trình đánh giá :

Chuẩn bị đánh giá; Hoạch định đánh giá; Thu thập thông tin; Thực hiện đánh giá; Thảo luận đánh giá.

b. Quy trình đánh giá thành tích

Bước 1; Bước 2; Bước 3; Bước 4; Bước 5.

3.2.4. Hoàn thiện đầu ra của hệ thống đánh giá thành tích cán bộ viên chức

3.2.4.1. Thông tin về kết quả đánh giá thành tích cán bộ viên chức

Thông tin đầu ra về kết quả đánh giá thành tích cán bộ giảng viên không chỉ đơn thuần là kết quả thành tích của từng cá nhân mà phải được ghi chép đầy đủ vào bản tổng hợp đánh giá thành tích bao

gồm các thông tin về: kết quả thành tích, điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc, giảng dạy cũng như nêu rõ thành tích đã được thỏa thuận trong kỳ trước.

3.2.4.2. Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích

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

3.2.4.3. Hoàn thiện hệ thống thông tin phản hồi

- Xây dựng hệ thống phản hồi từ bên ngoài:
 - + Từ các cấp trên gián tiếp
 - + Từ cấp trên trực tiếp
 - + Từ đồng nghiệp
- Xây dựng hệ thống phản hồi từ chính người được đánh giá

Đơn vị nên thường xuyên khuyến khích người được đánh giá nêu lên ý kiến của mình. Mỗi cá nhân nên mạnh dạn nêu lên những vướng mắc của mình trong thời gian đánh giá.

3.2.4.4. Tránh các lỗi thường hay xảy ra trong quá trình đánh giá và đề nghị một số biện pháp khắc phục

3.3. HOÀN THIỆN CÁC CHÍNH SÁCH

3.3.1. Chính sách trả lương, khen thưởng

Chia các mức độ ĐTB thành 5 mức tương ứng với các giá trị hệ số thành tích

3.3.2. Chính sách xử phạt

Bên cạnh việc khen thưởng cũng cần răn đe, xử phạt những cán bộ, giảng viên có nhiều vi phạm, đạt thành tích yếu kém nhưng không phải với bất kỳ cán bộ, giảng viên nào không hoàn thành tốt công việc đều bị xử phạt

3.3.3. Chính sách đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát

Các cấp lãnh đạo cùng thảo luận với từng cán bộ, giảng viên về kế hoạch phát triển nghề nghiệp, cũng như hỗ trợ đào tạo của từng người như đã trình bày ở phần tiến trình đánh giá.

3.4. CÁC GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ KHÁC

KẾT LUẬN

Đề tài “*Hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích cán bộ viên chức tại Trường cao đẳng Thương mại Đà Nẵng*” đã phân tích những mặt tích cực của hệ thống đánh giá thành tích cán bộ viên chức hiện tại của đơn vị, đồng thời chỉ ra những hạn chế của hệ thống đánh giá thành tích cán bộ, giảng viên. Trên cơ sở đó hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích cán bộ viên chức, tạo điều kiện cho đơn vị đánh giá đúng người, đúng việc, đồng thời xây dựng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng, xử phạt, đề bạt, bổ nhiệm, đào tạo và phát triển cán bộ hợp lý, tạo động lực cho cán bộ viên chức tham gia tích cực vào việc tạo ra uy tín chất lượng con người đáp ứng nhu cầu của xã hội.

Để hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích cán bộ viên chức đạt kết quả tốt còn phụ thuộc rất nhiều vào việc áp dụng và kiểm tra, điều chỉnh trong suốt quá trình thực hiện cho phù hợp với tình hình thực tế của đơn vị ./