BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN ĐÌNH VĂN

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI VĂN PHÒNG KHU VỰC MIỀN TRUNG VIETNAM AIRLINES

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

Công trình được hoàn thành tại

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **GS.TS. Trương Bá Thanh**

Phản biện 1: PGS.TS. Lê Văn Huy

Phản biện 2: GS.TSHK. Lương Xuân Quỳ

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 09 tháng 03 năm 2013

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nhân lực luôn được xem là một yếu tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ tốt…nhưng nếu thiếu lực lượng lao động thì doanh nghiệp đó khó có thể tồn tại lâu dài và phát triển. Để tổ chức giữ chân được nhân viên giỏi thì việc quan trọng không chỉ là tạo cho họ một môi trường làm việc tốt mà còn cần đánh giá thành tích và khen thưởng những gì họ cống hiến cho doanh nghiệp. Đánh giá thành tích nhân viên là một trong những công cụ hữu dụng nhất để duy trì và thúc đẩy hiệu suất công việc, để củng cố giá trị và văn hoá tổ chức.

Công tác đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Văn phòng còn rời rạc, mang tính hình thức chưa khoa học. Từ đó ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực.

Tác giả quyết định chọn đề tài nghiên cứu **"Đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng khu vực miền Trung Vietnam Airlines"** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Phân tích công tác đánh giá và quy trình đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của Văn phòng
- Xây dựng quy trình đánh giá thành tích nhân viên nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của Văn phòng.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu: Công tác đánh giá thành tích, các phương pháp đánh giá thành tích.

3.2. Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu trong phạm vi công tác pháp đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng phương pháp phân tích, phương pháp so sánh và một số phương pháp đơn giản và hữu dụng như phương pháp quan sát, mô tả các thông tin từ hoạt động thực tế của Văn phòng, tham khảo những tài liệu về quản trị nguồn nhân lực.

5. Kết cấu của luận văn

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

Chương 2: Tổng quan về Văn phòng khu vực miền Trung Vietnam Airlines và công tác đánh giá thành tích nhân viên.

Chương 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng khu vực miền Trung Vietnam Airlines

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

- Giáo trình quản trị nguồn nhân lực. Chủ biên: TS. Nguyễn Quốc Tuấn; Trường Đại học kinh tế Đà Nẵng - xuất bản năm 2006.

- Giáo trình quản trị nguồn nhân lực của PGS.TS. Trần Kim Dung NXB tổng hợp TP.HCM - xuất bản năm 2011.

- Giáo trình Quản trị nhân sự của Nguyễn Hữu Thân, Tiến sĩ Quản trị kinh doanh (USA), NXB Thống kê tháng 3-2004.

- Bài báo *" Đánh giá thành tích công việc, một công cụ quản trị doanh nghiệp"* của Ths. Cao Hồng Việt Tạp chí công nghệ thông tin & truyền thông.

- "Quản trị thành tích" của Ngô Quý Nhâm, MBA, ĐH Ngoại Thương.

- Quyết định số 16/QĐ-TCTHKVN-VPMT ngày 29 tháng 01 năm 2011 của Giám đốc Văn phòng khu vực miền Trung về việc Ban hành qui định đánh giá kết quả thực hiện công việc của Văn phòng khu vực miền Trung.

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1. ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một khái niệm mang tính tổng hợp các đặc tính số lượng và chất lượng về nguồn lực, được mô tả bởi quy mô và cơ cấu theo các đặc điểm giới tính, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngành nghề hay một đặc tính nào khác.

Theo giáo trình quản trị nguồn nhân lực Trường Đại học kinh tế Đà Nẵng (2006) thì: Quản trị nguồn nhân lực là thiết kế các chính sách và thực hiện các lĩnh vực hoạt động nhằm làm cho con người đóng góp hữu hiệu nhất cho tổ chức, bao gồm các lĩnh vực hoạch định nguồn nhân lực, phân tích và thiết kế công việc, chiêu mộ và lựa chọn, đánh giá thành tích, đào tào và phát triển, thù lao, sức khỏe, an toàn nhân viên và tương quan lao động…. Trong đó đánh giá thành tích có vai trò khá quan trọng trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực của tổ chức [14].

1.1.2. Đánh giá thành tích nhân viên

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

- Khái niệm nhân viên: Là một người cụ thể đảm nhận một chức vụ hay vị trí công tác nào đó trong tổ chức.

- Đánh giá thành tích nhân viên: Là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức cho một giai đoạn thời gian được đánh giá. Thông tin phản hồi từ đánh giá thành tích sẽ giúp cho nhân viên biết mức độ thành tích của họ khi so sánh với tiêu chuẩn mà tổ chức đề ra. Đánh giá thành tích là quá trình có thể bị chi phối nhiều tình cảm; ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của nhân viên và chính bản thân họ.[14]

b. Tầm quan trọng chiến lược của đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích thông qua và căn cứ trên những cơ sở sau:

- Phân tích công việc, thiết kế bản mô tả công việc, xây dựng bản tiêu chuẩn thành tích công việc.

- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích của nhân viên.

- Phục vụ cho việc khen thưởng, tăng lương, đào tạo, phát triển…

Lợi ích mà đánh giá thành tích mang lại là:

- Truyền đạt mục tiêu của tổ chức đến Phòng, Ban, nhân viên.

- Nhân viên được phản hồi kết quả làm việc của bản thân.

- Có thông tin kịp thời để đạt những mục tiêu chiến lược đã đặt ra.

- Gắn kết mục tiêu phát triển tổ chức và phát triển cá nhân nhân viên.

- Tạo mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trong công việc.

c. Những yếu tố chính trong công tác đánh giá thành tích

- Xác định các mục tiêu chiến lược 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.

Quá trình đánh giá thành tích thường được thực hiện bởi người:

- Biết rõ trách nhiệm và mục tiêu của công việc được đánh giá.
- Có đủ thời gian quan sát việc thực hiện công việc của nhân viên.
- Có đủ kiến thức để biết nhân viên làm việc đạt hiệu quả hay không.

c. Đối tượng đánh giá

- Tự đánh giá
- Cấp trên trực tiếp
- Cấp dưới đánh giá
- Đồng nghiệp đánh giá.
- Đánh giá hội đồng.
- Khách hàng đánh giá.
- Đánh giá 360^0.

1.2. NỘI DUNG, TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

Sáu bước của một tiến trình đánh giá thành tích:

- Kết quả phân tích công việc
-Thiết lập tiêu chuẩn thành tích
- Lựa chọn loại hình đánh giá thành tích
- Thảo luận kế hoạch hành động
- Xem xét thành tích của người được đánh giá
- Tiến hành đánh giá thành tích

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích

Doanh nghiệp phải xác định mục tiêu như thế nào cho hợp lý?

- Cải thiện hiệu năng công tác và thông tin phản hồi.
- Hoạch định tài nguyên nhân sự.
- Tuyển mộ và tuyển chọn.

- Phát triển tài nguyên nhân sự.
- Đánh giá tiềm năng của nhân viên.
- Lương bổng.
- Quan hệ nhân sự nội bộ.
- Hoạch định và phát triển nghề nghiệp.

1.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

Tiêu chuẩn thành tích phải tuân thủ các yêu cầu sau: dễ hiểu, mang tính thách thức và thực tế cho nhân viên.

a. Tính hiệu lực: Đo lường được đặc điểm chính của công việc.

b. Độ tin cậy: Đo lường việc thực hiện phải đảm bảo tính nhất quán.

c. Loại bỏ các lỗi: Lỗi bao dung; Lỗi nghiêm khắc; Lỗi xu hướng trung tâm; Lỗi vầng hào quang;

d. Tính thực tế: Hệ thống đánh giá nên tương đối dễ sử dụng.

1.2.3. Lựa chọn loại hình đánh giá

a. Đánh giá dựa trên đặc điểm: dựa trên đặc điểm của nhân viên.

b. Đánh giá dựa trên hành vi: Xem xét hành vi của nhân viên.

c. Đánh giá dựa trên kết quả: Đánh giá căn cứ vào kết quả đạt được.

1.2.4. Các phương pháp đánh giá thành tích

a. Phương pháp phân loại: Phương pháp này chia ra các mức độ hòan thành công việc cụ thể: Tốt, Khá, Trung bình, Yếu, Kém.

b. Phương pháp so sánh cặp: Từng cặp nhân viên lần lượt đem so sánh với nhau và cho điểm từ 0 đến 4.

c. Phương pháp đánh giá theo phân phối trọng số: Là kỹ thuật phân bổ thứ hạng và có thể được tích hợp với bất cứ phương pháp đánh giá nào.

d. Thang điểm đánh giá: Người đánh giá tiến hành đánh giá nhân viên trên mỗi tiêu thức thành tích thông qua việc sử dụng thang điểm liên tục.

e. Liệt kê kiểm tra: Cung cấp các đặc điểm hoặc hành vi liên quan đến công việc, người đánh giá chọn mục đặc trưng cho nhân viên .

f. Kỹ thuật sự kiện điển hình: Ghi chép và lưu trữ các sự kiện về hành vi hoặc thành tích là hiệu quả hay không hiệu quả.

g. Phương pháp thang đo bình chọn căn cứ vào hành vi - Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS: bao gồm từ 5 đến 10 thang đo dọc - mỗi thang đo dùng để đo lường phạm vi thực hiện của một công việc.

***h. Thang quan sát hành vi (BOSs)*:** Người lao động được nhà quản lý đánh giá 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.

i. Quản trị bằng mục tiêu: (**Management By Objectives – MBO**): Do Peter Drucker đề xuất từ năm 1954, nhân viên tự thiết lập mục tiêu thông qua hội ý với cấp trên và dùng chính những mục tiêu này để làm cơ sở đánh giá.

j. Phương pháp phân phối trọng số: Phương pháp này đánh giá năng lực thực hiện công việc bằng định lượng.

k. Phương pháp kết hợp đánh giá thành tích tĩnh và đánh giá thành tích động của nhân viên: đánh giá thành tích tĩnh là chú trọng đến quá trình thực hiện trong quá khứ, đánh giá thành tích động lại chú trọng đến mục tiêu phát triển trong tương lai.

1.2.5. Thời điểm và hiệu quả đánh giá thành tích

a. Thời điểm đánh giá

- Đánh giá định kỳ: vào cuối năm hay sáu tháng, hàng quý, tháng.

- Đánh giá không định kỳ: trong trường hợp cần thiết.

b. Hiệu quả đánh giá thành tích: Quản lý và giám sát việc thực hiện công việc của từng nhân viên so với các mục tiêu đặt ra.

1.2.6. Phản hồi thông tin đánh giá thành tích tới nhân viên trong doanh nghiệp

a. Phản hồi thông tin bằng văn bản: Hội đồng đánh giá phản hồi kết quả đánh giá bằng văn bản cho người được đánh giá.

b. Phản hồi thông tin trực tiếp: Hội đồng đánh giá tổ chức cuộc họp báo cáo kết quả đánh giá thành tích nhân viên.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.3.1. Môi trường bên ngoài

Bao gồm: Chính trị; pháp luật; Văn hóa - Xã hội; kinh tế.

1.3.2. Môi trường bên trong

Bao gồm: Thái độ của người lãnh đạo; Văn hóa doanh nghiệp; Công đoàn và các đoàn thể; cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp….

CHƯƠNG 2
TỔNG QUAN VỀ VĂN PHÒNG KHU VỰC MIỀN TRUNG – VIETNAM AIRLINES VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

2.1. GIỚI THIỆU VỀ VĂN PHÒNG KHU VỰC MIỀN TRUNG – VIETNAM AIRLINES

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Văn phòng được thành lập theo quyết định số 524/HKVN ngày 08 tháng 09 năm 1993 của Tổng giám đốc Tổng công ty Hàng không Việt Nam, với tổng số vốn đầu tư ban đầu là 2 tỷ đồng.

- Tên tiếng Việt: Văn phòng khu vực miền TrungVietnam Airlines
- Tên tiếng Anh là Middle Regional Office (viết tắt là MRO).
- Địa chỉ : Cảng Hàng không quốc tế Đà Nẵng
- Điện thoại : 0511.3655089. Fax: 0511.3650102.
- Website : www.vietnamairlines.com.vn.
- Logo .

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Văn phòng

Đại diện cho Tổng công ty hàng không Việt nam tại khu vực miền Trung điều phối mọi hoạt động của Tổng công ty.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý

Giám đốc, Phó giám đốc, Các trưởng phòng chuyên môn

2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban

a. Giám đốc Văn phòng

Giám đốc là người đại diện pháp nhân của Văn phòng và chịu

trách nhiệm trước Tổng giám đốc Tổng công ty về tổ chức, quản lý và điều hành mọi hoạt động của Văn phòng, Giám đốc.

b. Phó giám đốc Văn phòng

Chịu sự phân công công việc của Giám đốc, thay mặt Giám đốc giải quyết các công việc khi được phân công.

c. Trưởng phòng, Trưởng Trung tâm, Trưởng chi nhánh

- Tham mưu cho Giám đốc trong lĩnh vực chuyên môn.
- Chịu trách nhiệm tổ chức và điều hành hoạt động của bộ phận.

d. Phòng kế hoạch hành chính

Là bộ phận chịu trách nhiệm tổ chức cán bộ, lao động tiền lương và các công việc hành chính của Văn phòng.

e. Phòng tài chính kế toán

Tham mưu cho lãnh đạo văn phòng tổ chức thực hiện công tác tài chính, kế toán, thống kê của Văn phòng.

f. Trung tâm khai thác Đà nẵng

Tham mưu giúp Giám đốc trong công tác triển khai, giám sát các hoạt động khai thác bay và hoạt động dịch vụ tại khu vực.

g. Văn phòng Đảng - Đoàn

Tham mưu và giúp cấp ủy trong việc triển khai, thực hiện các nghị quyết và công tác xây dựng, phát triển Đảng.

h. Phòng Thương mại

Tham mưu cho lãnh đạo Văn phòng tổ chức, quản lý và thực hiện công tác bán của Vietnam Airlines tại khu vực miền Trung.

i. Các Văn phòng chi nhánh tại các Tỉnh

Là một bộ phận của Vietnam Airlines đặt tại các Tỉnh, thành phố thay mặt Vietnam Airlines giải quyết, giám sát mọi công việc

liên quan đến hoạt động kinh doanh, khai thác, đảm bảo an toàn cho chuyến bay và bảo vệ quyền lợi của Vietnam Airlines tại địa bàn.

2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA VĂN PHÒNG

2.2.1. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Văn phòng

Bảng 2.1. Phân loại các sản phẩm dịch vụ của Đơn vị

Phân loại	*Các mặt hàng*
Vận chuyển hành khách	Khách kinh doanh công vụ, khách du lịch, khách đi lao động (xuất khẩu), học tập (du học)
Vận chuyển hàng hoá	Hàng hoá thông thường, hàng động vật sống, hàng nguy hiểm, hàng mau hỏng,...

Nguồn: Phòng Thương mại - Văn phòng khu vực miền Trung

2.2.2. Tình hình sử dụng các nguồn lực của Văn phòng

a. Tình hình sử dụng nguồn nhân lực

Bảng 2.2. Cơ cấu nguồn lao động năm 2012

ĐVT: người

TT	*Bộ phận*	*Tổng số*	*Số LĐ nữ*	*Thạc sĩ*	*Đại học*	*Cao đẳng, Trung cấp*
1	Ban lãnh đạo	2		1	1	
2	Phòng TCHC	18	5	2	14	2
3	Phòng TCKT	15	10	3	9	3
4	Phòng T/mại	68	40	6	57	5
5	VP Đảng- Đoàn	3			3	
6	Trung Tâm khai thác	40	10	5	35	0
7	Các Chi Nhánh	109	40	2	87	20
	Tổng cộng	*255*	*105*	*19*	*206*	*30*
	Tỷ lệ (%)		*41,18%*	*7,45%*	*80,78%*	*11,76%*

Nguồn: Phòng kế hoạch – hành chính

b. Cơ sở hạ tầng kinh doanh

Hiện nay Vietnam Airlines đang khai thác đội ngũ máy bay mới, hiện đại gần 100 chiếc. Các loại máy bay này chở cả hành khách và hàng hóa trên boong chính và khoang bụng máy bay tạo ra sự cơ động cho việc điều chỉnh khả năng chở hàng và hành khách phù hợp với nhu cầu vận chuyển. Các Văn phòng chi nhánh ở các Tỉnh được trang bị hệ thống máy móc thiết bị và hệ thống thông tin liên lạc đầy đủ phục vụ cho hoạt động kinh doanh.

Sân bay Đà Nẵng là Sân bay căn cứ tại miền Trung phục vụ các đường bay trục của Vietnam Airlines được đầu tư mới, rộng rãi (tổng diện tích sử dụng 36.600 m2) với những trang thiết bị hiện đại, Cảng HK đã hoàn thiện hệ thống cầu vượt, đường giao thông kết nối với nhà ga, sân đỗ ô tô diện tích 39.109m2 và các công trình phụ trợ; Đáp ứng hoạt động kinh doanh hàng không nội địa cũng như quốc tế.

c. Tình hình tài chính của Văn phòng

Trong cơ cấu tài sản thì tài sản dài hạn thường chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số tài sản của Văn phòng, thường khoảng từ 70%-80%. Điều này cũng dễ hiểu vì tài sản của Văn phòng chủ yếu là tài sản cố định gồm cơ sở hạ tầng, máy móc thiết bị phục vụ hoạt động kinh doanh dịch vụ hàng không.

Bên cạnh đó, trong cơ cấu nguồn vốn, vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng lớn so với nợ phải thu, từ khoảng 67% - 70%.

2.2.3. Khái quát tình hình sản xuất kinh doanh của Văn phòng qua các năm 2007 - 2011

a. Số lượng hành khách đi và đến

Với số lượng khách vận chuyển ngày càng tăng qua các năm, từ 935,649 lượt khách đi đến khu vực miền Trung năm 2007 đến năm 2012 đã đạt 1,930,572 tăng hơn gấp 2 lần sau 5 năm.

b. Sản lượng hàng hóa vận chuyển

Trong 5 năm từ 2007 đến năm 2011, hàng thủy sản vận chuyển qua đường hàng không tăng từ 995 tấn 1**,979, hàn**g thông tăng từ 825 tấn lên 2149 tấn, mặt hàng hoa tươi tuy chiếm một tỷ lệ nhỏ nhưng đã tăng lên rất nhanh trong những năm gần đây từ 135 tấn lên đến 479 tấn tập trung chỉ yếu ở thị trường Đà lạt.

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI VĂN PHÒNG KHU VỰC MIỀN TRUNG VIETNAM AIRLINES

2.3.1. Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Mục tiêu là để cấp trên đánh giá và đi đến những nhận định đúng đắn đối với mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

2.3.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

Văn phòng căn cứ vào bản mô tả công việc của từng vị trí làm việc để xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá:

Các tiêu chuẩn đánh giá:

- Hoàn thành nhiệm vụ, khối lượng công việc được giao.
- Tham gia các phong trào thi đua.
- Đảm bảo đủ ngày công
- Chấp hành nghiêm chỉnh nội quy lao động của công ty.

Xếp loại kết quả đánh giá

Xếp loại kết quả đánh giá theo 04 mức đánh giá và mức thưởng cụ thể cho từng mức như sau:

+ Mức 1: Dưới 50 điểm; không có thưởng
+ Mức 2: Từ 50 - dưới 70 điểm; thưởng 500.000 VNĐ
+ Mức 3: Từ 70 - dưới 80 điểm; thưởng 1.000.000 VNĐ
+ Mức 4: Từ 80 điểm trở lên; thưởng 1.500.000 VNĐ

2.3.3. Loại hình đánh giá

Phòng Kế hoạch hành chính xây dựng quy chế theo cảm nhận cá nhân chứ không theo một loại hình đánh giá khoa học nào .

2.3.4. Phương pháp đánh giá thành tích

Văn phòng đáng áp dụng phương pháp đánh giá theo thang điểm.

- Người được đánh giá (NV): vào tuần đầu của quý kế tiếp, nhân viên tự cho điểm vào ô cá nhân tự đánh giá trên *Bảng đánh giá kết quả công việc hàng tháng* và nộp cho cán bộ quản lý trực tiếp.

- Người đánh giá: là Cán bộ quản lý, sau khi nhận bảng đánh giá kết quả công việc của nhân viên tiến hành chấm điểm lại cho nhân viên

- Thống nhất kết quả đánh giá: Cán bộ quản lý và nhân viên thống nhất kết quả đánh giá để báo cáo lãnh đạo cấp trên quyết định.

- Phê duyệt kết quả đánh giá: Lãnh đạo phê duyệt kết quả.

2.3.5. Đối tượng đánh giá

Tất cả các nhân viên từng bộ phận, phòng, trung tâm thực hiện việc cá nhân tự đánh giá và cấp trên đánh giá.

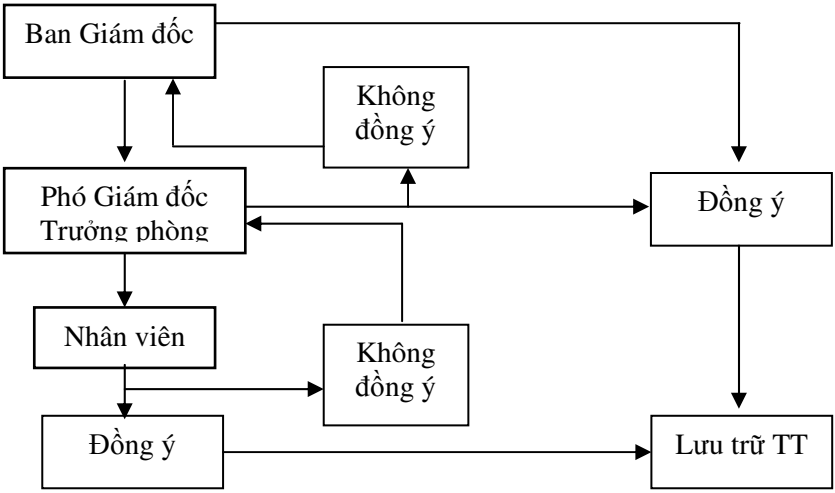
2.3.6. Thời điểm và hiệu quả đánh giá

a. Thời điểm đánh giá: Mỗi quý một lần

b. Hiệu quả đánh giá: làm căn cứ để đơn vị trả lương hàng quý, là tiêu chí để tăng lương hành năm cho nhân viên.

2.3.7. Phản hồi kết quả sau khi đánh giá

a. Sơ đồ phản hồi thông tin



b. Tổ chức lưu trữ thông tin

Phòng Kế hoạch - Hành chính có một bộ hồ sơ lưu trữ để Bộ phận lao động tiền lương xem xét và ra các quyết định nâng lương.

2.3.8. Đánh giá chung về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng khu vực miền Trung Vietnam Airlines.

a. Những kết quả đạt được trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng VNA miền Trung

- Đã có bản mô tả công việc và Bảng đánh giá kết quả công việc hàng quý.

- Việc đánh giá thành tích là cơ sở tạo điều kiện cho mỗi cá nhân có thể tự hoàn thiện, nâng cao chuyên môn của mình.

- Căn cứ vào kết quả đánh giá thành tích nhân viên hàng tháng, hàng quý làm cơ sở cho chính ách, khen thưởng, tăng lương.

b. Những hạn chế trong công tác đánh giá thành tích tại Văn phòng khu vực miền Trung Vietnam Airlines

- Kết quả đánh giá bình quân chủ nghĩa, hình thức, theo chủ quan của người đánh giá.

- Với phương pháp tự đánh giá và đánh giá theo thang điểm chưa phù hợp với các vị trí công việc mang tính đặc thù.

- Do thời gian đánh giá theo quý nên nhân viên không thể nhớ tháng đầu quý mình đã làm được việc gì.

c. Nguyên nhân của những hạn chế trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng VNA miền Trung

- Tiêu chuẩn tiêu chuẩn đánh giá chưa rõ ràng, cụ thể.

- Chưa phân công công việc phù hợp với trình độ chuyên môn.

- Chưa giám sát được quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

- Cán bộ đánh giá chưa được đào tạo chính quy.

- Thiếu sự trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên.

- Lãnh đạo các Phòng không muốn nhân viên nhận mức thấp.

- Thiên về đánh giá cá tính hơn là đánh giá công việc.

- Không theo dõi và huấn luyện sau khi đánh giá.

CHƯƠNG 3
HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI VĂN PHÒNG KHU VỰC MIỀN TRUNG VNA

3.1. CĂN CỨ TIỀN ĐỀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Mục tiêu kinh doanh của Tổng Công ty HK Việt Nam

Vietnam Airlines tiến tới tái cấu trúc doanh nghiệp và xây dựng mô hình chuẩn của hãng hàng không theo chuẩn quốc tế, thời hạn chào bán cổ phiếu lần đầu (IPO) là cuối năm 2013.

Doanh thu vận tải hàng không 8 năm tới đạt 43,5 tỷ USD, lợi nhuận đạt 0,63 tỷ USD, tổng lợi nhuận trước thuế đạt 1,08 tỷ USD.

3.1.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp, phân công công việc và đánh giá thành tích.

3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI VNA MIỀN TRUNG

3.2.1. Mục tiêu và yêu cầu đánh giá thành tích nhân viên

a. Mục tiêu

- Giám sát việc thực hiện công việc của nhân viên.
- Cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ.
- Giúp nhân viên sửa chữa các sai sót cá nhân trong quá trình làm việc.
- Động viên nhân viên bằng những điều khoản về đánh giá, ghi nhận.
- Nhân viên sẽ cố gắng tăng năng suất và đem lại hiệu quả cao.
- Khen thưởng, kỷ luật một cách công bằng.
- Phát hiện kịp thời những nhân viên có dấu hiệu vi phạm.

b. Xác định các yêu cầu cần đánh giá

- Đánh giá khả năng làm việc của từng nhân viên, từng vị trí công việc.
- Đánh giá năng suất làm việc của toàn bộ nhân viên trong Văn phòng.
- Đánh giá tính trung thực, tinh thần đoàn kết….của từng cá nhân.

3.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá phải đảm bảo những nguyên tắc sau:

- Phải gắn liền với công việc của nhân viên và mục tiêu chiến lược.

- Phải bao quát được quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

- Không bị đồng nhất hoặc bị làm sai lệch do những yếu tố khách quan.

- Phải đảm bảo độ tin cậy theo thời gian và đối với tất cả những người thực hiện đánh giá khác nhau.

- Tiêu chuẩn đánh giá phải mang tính khả thi cao, phù hợp thực tế.

3.2.3. Lựa chọn hình thức đánh giá

Kết hợp đánh giá dựa trên đặc điểm cá nhân, hành vi và kết quả vào qui trình đánh giá thành tích sẽ đem lại hiệu quả tốt.

a. Đánh giá dựa trên đặc điểm cá nhân

Phù hợp cho việc đánh giá những yêu cầu định tính như: tính trung thực, thành thật, tinh thần đoàn kết, sự sáng tạo….nên áp dụng cho Phòng Tài Chính Kế toán, Phòng Kế hoạch hành chính.

b. Đánh giá dựa trên hành vi

Sử dụng kết hợp phương pháp thang quan sát hành vi (BOSs) sẽ thích hợp nhất cho Văn phòng. Nên áp dụng đánh giá thành tích nhân viên của các đơn vị phục vụ tuyến trước như: Đội bán vé hành khách, Đội Hàng hóa, Trung tâm khai thác…

c. Đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc

Phòng Thương mại và Các Văn phòng chi nhánh nên áp dụng hình thức đánh giá này vì kết quả của họ là doanh thu.

Tác giả đề xuất chọn hình thức ***Phỏng vấn đánh giá***.

3.2.4 Phương pháp đánh giá

a. Đánh giá kết quả thực hiện công việc (áp dụng phương pháp MBO: Nội dung đánh giá mà lãnh đạo quan tâm là nhân viên có hoàn thành công việc, có đạt được mục tiêu đề ra hay không.

b. Đánh giá kỹ năng xử lý công việc (áp dụng phương pháp BOS): Tiêu chí đầu tiên lãnh đạo cần đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên là kết quả công việc.

c. ***Kết hợp nhiều phương pháp đánh giá nhân viên:*** Bên cạnh những ưu điểm, mỗi phương pháp đánh giá có những hạn chế trong những điều kiện nhất định. Vì vậy, cần kết hợp nhiều phương pháp, cụ thể: phương pháp MBO, phương pháp BOS, phương pháp viết bản nhận xét, phương pháp định lượng.

Phương pháp MBO là phương pháp được sử dụng đầu tiên trong việc đánh giá nhân viên vì mục tiêu đầu tiên là kết quả hoàn thành công việc. Phương pháp BOS và phương pháp viết bản nhận xét là những phương pháp được áp dụng tiếp theo để lãnh đạo có thể chọn ra những nhân viên làm việc hiệu quả, có những thành tích điển hình trong công việc.

Phương pháp phân phối trọng số giúp lãnh đạo lựa chọn nhân viên nổi trội hơn trong số những nhân viên có thành tích gần ngang bằng nhau.

Phương pháp viết bản nhận xét chỉ là một phương pháp phụ, được thực hiện kết hợp với những phương pháp nêu trên

3.2.5. Đối tượng đánh giá

Văn phòng có thể áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ.

Việc đánh giá sẽ được giám sát ra sao? Kết quả được thu thập như thế nào? Kế hoạch tiếp theo là gì? Lần đánh giá tiếp theo sẽ diễn ra khi nào? Những chương trình đào tạo và kèm cặp nào sẽ được

thực hiện sau đó? Văn phòng cần phải giải thích rõ cho nhân viên tất cả những điều này trước khi thực hiện một cuộc đánh giá 360 độ. Đây là mô hình bao gồm đánh giá của cấp trên, của đồng nghiệp, của cấp dưới, của khách hàng, của nhà cung cấp và của bất kỳ ai có mối quan hệ làm việc với nhân viên. Tham khảo các tài liệu nghiên cứu về đánh giá nhân viên kết hợp kết quả khảo sát thực tế, tác giả đề xuất đối tượng thực hiện đánh giá trong chương trình đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng khu vực miền Trung như sau:

- *Cá nhân tự đánh giá:* Cá nhân là người đầu tiên biết được mình đã làm được gì và chưa làm được gì, phải biết kết quả công việc đạt được đến mức độ nào và nguyên nhân vì sao họ không thể đạt kết quả như mong muốn.

- *Cấp trên đánh giá:* Bên cạnh nhân viên đánh giá, vai trò của người lãnh đạo trong việc đánh giá thành tích nhân viên rất quan trọng. Lãnh đạo cần xác định mục tiêu phải xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá.

- *Cấp dưới đánh giá:*Cấp dưới đánh giá thường áp dụng cho những đối tượng lãnh đạo có chức vụ, làm công tác quản lý.

- *Khách hàng đánh giá:* Hình thức đánh giá này sẽ áp dụng cho những vị trí công việc giao dịch, tiếp xúc trực tiếp với khách hàng như: nhân viên bán vé, phục vụ trực tiếp…

3.2.6. Thời điểm đánh giá

Cần thực hiện thường xuyên chính thức hoặc không chính thức trong suốt quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Nên thực hiện hàng ngày, hàng tháng.

3.2.7. Tiến trình chuẩn bị thực hiện công việc đánh giá nhân viên

a. Chuẩn bị: Chuẩn bị tất cả những tài liệu, những ghi nhận về

quá trình thực hiện công việc, thành tích, sự kiện, báo cáo,…

b.Thông báo: cho nhân viên thời điểm và địa điểm..

c. Địa điểm: Cần đảm bảo chỗ tổ chức họp để đánh giá đã được chuẩn bị sẵn sàng và phù hợp, biệt lập và không bị quấy rầy.

d. Cách bài trí: Lãnh đạo phải tạo bầu không khí thật thoải mái, thân mật... Ngồi vuông góc với người đối diện, thông thường 90 độ là lý tưởng nhất là tránh ngồi trực diện hoặc có vẻ đối đầu.

e. Mở đầu: Hãy làm cho nhân viên được đánh giá cảm thấy thoải mái, bắt đầu bằng một câu nói có ý nghĩa tích cực, mỉm cười, nồng ấm và thân thiện.

f. Rà soát công việc và đo lường: Rà soát lại tất cả những hoạt động, nhiệm vụ, mục tiêu và thành tích, phân định từng việc rõ ràng – tránh đi lạc đề hoặc đi vào những quan điểm không cụ thể.

g. Thống nhất kế hoạch hành động: Một kế hoạch tổng quát cần được thống nhất với nhân viên và kế hoạch đó phải phù hợp với trách nhiệm, phù hợp với nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên, của Phòng, Trung tâm.

h. Thống nhất những mục tiêu cụ thể: Đối với bất kỳ nhiệm vụ được giao hay mục tiêu đã được thống nhất cần gắn với những qui tắc SMARTER – cụ thể, có thể đo lường, thống nhất, thực tế, gắn với thời gian thực hiện, tạo sự thú vị và dễ ghi nhận.

i. ***Thống nhất về những hỗ trợ cần thiết:*** Đây là những hỗ trợ cần thiết cho nhân viên để đạt được mục tiêu có thể bao gồm đào tạo dưới nhiều hình thức (ngoại khoá, hội thảo, nội khoá, huấn luyện, truyền đạt kinh nghiệm…)

j. Kết thúc với thái độ tích cực:Cần cảm ơn nhân viên về những đóng góp của họ trong buổi họp và nỗ lực của họ trong suốt năm qua và cam kết sẽ hỗ trợ họ dưới mọi hình thức.

l. Ghi nhận những mục tiêu, nội dung công việc chính đã thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên: Xác nhận mục tiêu và nội dung công việc trong thời gian tới giữa lãnh đạo và nhân viên là rất cần thiết, làm cơ sở phục vụ cho kỳ đánh giá tiếp theo.

3.2.8. Nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích

a. Xây dựng quan điểm đúng về việc đánh giá nhân viên

- Đánh giá thành tích nhân viên, dù dưới bất kỳ hình thức nào cũng là một yếu tố sống còn đối với doanh nghiệp, giúp quản lý việc thực hiện công việc của con người và tổ chức. Kết quả công tác đánh giá thành tích nhân viên phụ thuộc nhiều vào nhận thức từ phía lãnh đạo Văn phòng.

- Phòng Kế hoạch hành chính phải tham mưu cho lãnh đạo các cấp nhìn nhận đúng tầm quan trọng, những lợi ích và hậu quả của công tác đánh giá thành tích.

b. Đào tạo người đánh giá: Những người đánh giá thành tích cần được hướng dẫn cách làm thế nào để đưa ra những phản hồi có giá trị và khách quan. Nên áp dụng thang điểm từ 1 đến 7, mà 1 tương đương "không chấp nhận được" và 7 là "xuất sắc"

c. Cách thức tăng cường thành tích công tác của nhân viên: Sau đây là một số nội dung tác giả đề xuất lãnh đạo cần thực hiện để nâng cao thành tích của nhân viên:

- *Xác định nguyên nhân ảnh hưởng đến thành tích nhân viên:* Thực hiện công việc thường bị ảnh hưởng bởi ba yếu tố: năng lực, sự động viên và môi trường làm việc. Những nhà nghiên cứu khuyên lãnh đạo khi tìm nguyên nhân làm việc yếu kém của nhân viên nên tập trung vào ba nhân tố nêu trên.

- *Chẩn đoán mức độ hoàn thành công việc của nhân viên:* hệ thống đánh giá thành tích có thể cho chúng ta biết nhân viên nào làm

việc tốt, không tốt nhưng không thể cho lãnh đạo biết nguyên nhân vì sao. Bằng cách sử dụng nhiều cách đo lường khác nhau, lãnh đạo có thể tìm ra những nguyên nhân nhân viên thực hiện công việc chưa tốt.

- *Quản lý được nguyên nhân không hoàn thành công việc của nhân viên:* Khi đã xác định được nguyên nhân, lãnh đạo nên đào tạo nhằm bổ sung kiến thức/kỹ năng để nhân viên thực hiện công việc hiệu quả hơn.

- Những động viên hiệu quả:

+ Đó có thể là vật chất, thiết bị văn phòng, đào tạo….

+ Cố gắng hiểu được các suy nghĩ và viễn cảnh của họ.

+ Hãy để nhân viên lựa chọn cách thức đạt được kết quả.

d. Yêu cầu đối với lãnh đạo: Một trong những mục tiêu quan trọng của cấp lãnh đạo chính là làm sao thu hút và giữ được những nhân viên tốt. Vì vậy, đòi hỏi lãnh đạo phải có những đặc tính quan trọng để trở thành nhà lãnh đạo được nhân viên yêu quý.

- Mang trên mình một nhiệm vụ xác định
- Có một tầm nhìn rộng
- Biết tin tưởng nhân viên và đồng nghiệp
- Đối mặt với mạo hiểm và luôn bình tĩnh
- CEO phải vừa là chuyên gia, vừa là người hướng dẫn

KẾT LUẬN

Dù ở bất cứ doanh nghiệp nào thì hoạt động đánh giá thành tích nhân viên cũng nhằm ba mục tiêu chính sau đây:

- Xem xét và kết luận một cách công bằng và khách quan về thành tích nhân viên đóng góp cho doanh nghiệp để có chế độ thưởng phạt xứng đáng.

- Dựa trên sự đánh giá của cấp quản lý, nhân viên có thể đặt ra những mục tiêu cụ thể nâng cao năng suất lao động và thăng tiến trong công việc.

- Phát triển các mục tiêu nghề nghiệp nhằm mục tiêu thúc đẩy năng lực của một nhân viên để trở thành một người làm việc hiệu quả trong tương lai.

Hy vọng rằng qua khái quát về công tác đánh giá thành tích nhân viên như trên có thể gợi mở cho Lãnh đạo Văn phòng khu vực miền Trung có thêm phương tiện nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tốt hơn.

Kết quả nghiên cứu của đề tài thể hiện những nội dung cơ bản sau:

1. Hệ thống hóa các lý luận về công tác đánh giá thành tích nhân viên.

2. Đề tài đã phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên đang áp dụng tại Văn phòng khu vực miền Trung Vietnam Airlines.

3. Đề tài nghiên cứu đã đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Văn phòng trong thời gian tới.