

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN XUÂN THẠNH

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN
TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

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: TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN

Phản biện 1: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU

Phản biện 2: TS. NGUYỄN VĂN 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 19 tháng 12 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

Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, chìa khóa thành công của mọi tổ chức. Nhân tố then chốt liên quan đến thành công trong dài hạn của tổ chức là khả năng đo lường mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Thông tin phản hồi từ đánh giá thành tích sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với các tiêu chuẩn mà tổ chức đề ra. Đây là một công việc hết sức phức tạp và khó khăn, hầu hết các tổ chức đều không tiến hành nó một cách hoàn hảo.

Nhận thức được vấn đề này, Trường Đại học Quang Trung trong thời gian qua đã có nhiều cố gắng trong việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên. Nhưng qua nghiên cứu việc đánh giá thành tích nhân viên hiện nay của Trường, bản thân thấy còn mang tính hình thức, cảm tính nhất định và có phần chưa chuyên sâu, điều này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như khen thưởng, trả lương, đào tạo, đề bạt, đồng thời rất khó để đạt được mục đích phát triển nhân viên và tạo động lực để nhân viên làm việc tốt hơn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Nhà trường.

Xuất phát từ lý do trên, để góp phần hoàn thiện hơn công tác đánh giá thành tích nhân viên, tôi đã quyết định chọn đề tài: ***“Đánh giá thành tích nhân viên tại Trường Đại học Quang Trung”*** để làm luận văn tốt nghiệp cho mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Nghiên cứu hệ thống hóa các vấn đề lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong các tổ chức.

- Phân tích thực trạng đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Trường Đại học Quang Trung.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên Trường Đại học Quang Trung.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài chủ yếu nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên tại Trường Đại học Quang Trung.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên.

- Về không gian: Các nội dung trên được tiến hành nghiên cứu tại Trường Đại học Quang Trung.

- Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm trước mắt.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu trên, đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp điều tra, khảo sát, thu thập số liệu.

- Phương pháp hệ thống hóa, phân tích các tài liệu sẵn có như thư viện, tạp chí, báo cáo, kết quả nghiên cứu của Nhà trường...

- Phương pháp phân tích thống kê

- Phương pháp so sánh, tổng hợp và dự báo đơn giản để giải quyết vấn đề.

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, phần nội dung gồm ba chương:

- *Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong các tổ chức.*

- *Chương 2: Thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại Trường Đại học Quang Trung.*

- *Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Trường Đại học Quang Trung.*

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

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

1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Một số khái niệm

Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn.

1.1.2. Vai trò của công tác đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích nhân viên là công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để các nhà quản trị xem xét động viên hay kỉ luật, là căn cứ để tính toán trả lương công bằng và khách quan. Nếu đánh giá thành tích được thực hiện khoa học và phù hợp thì nó là hoạt động quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng chiến lược đối với tổ chức và mang lại lợi ích cho bản thân nhân viên.

1.1.3. Các yêu cầu cho một hệ thống đánh giá thành tích tốt

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống đánh giá thành tích phải đảm bảo các yêu cầu sau: Tính hiệu lực; Độ tin cậy; Loại bỏ các lỗi đánh giá; Tính thực tế.

1.2. NỘI DUNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích

a. Đánh giá thành tích nhằm phát triển nhân viên: Củng cố và duy trì thành tích; Cải thiện thành tích; Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp; Xác định nhu cầu đào tạo.

b. Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính: Kết nối phần thưởng với thành tích; Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực.

1.2.2. Xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích

a. Khái niệm tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên là hệ thống tiêu chí, chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về chất lượng lẫn số lượng. Đó chính là mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của nhân viên, là mục tiêu công việc của nhân viên.

b. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá

Tiêu chuẩn đánh giá phải đáp ứng được các tiêu chí của mục tiêu S.M.A.R.T, đó là: Cụ thể (Specific); Có thể đo lường được (Measurable); Có thể đạt được (Attainable/Achievable); Hợp lý (Relevant); Có hạn định thời gian (Time-Bound)

c. Các loại tiêu chuẩn đánh giá

*** Các tố chất, đặc điểm**

Như tính cách, thái độ, hình thức, tính chủ động được coi là cơ sở cho một số đánh giá.

*** Các hành vi**

Các tổ chức có thể đánh giá hành vi liên quan đến công việc của một nhân viên. Chẳng hạn: phong cách lãnh đạo, tinh thần hợp tác trong làm việc nhóm, định hướng dịch vụ khách hàng...

*** Kết quả thực hiện công việc**

Các tiêu chí kết quả thực hiện công việc hay còn được gọi là mức độ đạt được mục tiêu được sử dụng khi mà mục đích quan trọng hơn các phương tiện, kết quả công việc quan trọng hơn cách thức thực hiện, hoặc khi có nhiều cách thức sử dụng để đạt được kết quả.

*** Năng lực**

Năng lực là phạm vi rộng bao gồm kiến thức, các kỹ năng, tố chất và hành vi có thể mang tính nghiệp vụ, có liên quan đến các kỹ năng ứng xử hoặc là định hướng công việc.

1.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích

a. Đánh giá khách quan: Đánh giá số lượng sản xuất; Doanh số bán; Dữ liệu nhân sự; Trắc nghiệm thành tích; Đánh giá đơn vị kinh doanh.

b. Đánh giá chủ quan: Phương pháp thang điểm đánh giá; Phương pháp xếp hạng; Phương pháp kỹ thuật sự kiện điển hình; Phương pháp thang đo quan sát hành vi

c. Phương pháp quản trị theo mục tiêu

Với phương pháp này nhân viên tự thiết lập mục tiêu thông qua hội ý với cấp trên và sau đó dùng chính những mục tiêu này để làm cơ sở đánh giá. Phương pháp quản trị theo mục tiêu là một hệ

thống lặp lại các bước bắt đầu bằng bước thiết lập mục tiêu của tổ chức và cuối cùng quay trở lại bước đó.

d. Phương pháp phân tích định lượng

Đây là phương pháp được sử dụng nhiều nhất và có nhiều ưu điểm nhất, trình tự thực hiện:

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

Bước 2: Phân loại các mức độ thỏa mãn yêu cầu khi thực hiện

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

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về mức độ hoàn thành hay năng lực thực hiện công việc của nhân viên

1.2.4. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

Các đối tượng tham gia vào công tác đánh giá thành tích: Tự đánh giá; Cấp trên trực tiếp đánh giá; Cấp dưới đánh giá; Đồng nghiệp đánh giá; Khách hàng đánh giá; Đánh giá 360⁰

1.2.5. Thời gian đánh giá thành tích

a. Thời điểm đánh giá thành tích

- *Đánh giá định kỳ*: Thời điểm đánh giá thường được tổ chức vào cuối năm hay sáu tháng, hàng quý hoặc hàng tháng tùy theo tổ chức làm sao để đảm bảo bám sát mục tiêu của tổ chức.

- *Đánh giá không định kỳ*: Tổ chức thực hiện đánh giá nhân viên không định kỳ trong trường hợp thấy cần thiết.

b. Thời hạn đánh giá thành tích

Khi tiến hành đánh giá thành tích một yêu cầu đặt ra đó là phải thiết lập chính sách về người đánh giá và thời hạn đánh giá. Khi nào thì hoàn tất công việc đánh giá.

1.2.6. Thực hiện đánh giá thành tích

Việc đánh giá thành tích được thực hiện theo một quy trình

nhất định, giống như các quy trình khác trong tổ chức và thường được thực hiện như sau:

- Chủ tịch hội đồng đánh giá tổ chức họp và phân công cho các thành viên trong hội đồng chuẩn bị tài liệu, những ghi nhận về thực hiện công việc, thành tích, báo cáo... bất kỳ thông tin gì liên quan đến thực hiện công việc.

- Thư ký hội đồng đánh giá thông báo cho toàn thể nhân viên biết thời điểm và địa điểm thực hiện đánh giá, nêu rõ mục đích và cách thức đánh giá, tạo điều kiện cho nhân viên thu thập dữ liệu, thông tin, kết quả thành tích và những vấn đề liên quan đến thực hiện công việc.

- Cá nhân tự đánh giá vào mẫu phiếu đánh giá được chuẩn bị sẵn, sau đó chuyển giao lên cho cấp trên đánh giá.

- Trưởng các bộ phận tập hợp tất cả các phiếu đánh giá trên cơ sở thảo luận, nhất trí cao của các thành viên sẽ trình lên hội đồng đánh giá thành tích nhân viên.

- Trên cơ sở được Trưởng các bộ phận trình lên, hội đồng đánh giá thành tích nhân viên sẽ có nhận xét, đánh giá từng nhân viên và kết luận về xếp loại từng nhân viên trên cơ sở có sự thống nhất cao của các thành viên trong hội đồng đánh giá và đưa ra danh sách khen thưởng, cảnh cáo hay xử phạt.

1.2.7. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá

a. Thảo luận kết quả đánh giá

b. Sử dụng kết quả đánh giá

1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.3.1. Các yếu tố môi trường bên ngoài

1.3.2. Các yếu tố môi trường bên trong

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Trường

Trường Đại học Quang Trung được thành lập ngày 17 tháng 03 năm 2006 theo quyết định số 62/QĐ – TTg của Thủ tướng Chính phủ. Trường được thành lập theo sáng kiến của một số nhà giáo, nhà khoa học nhiệt tình, tâm huyết với sự nghiệp giáo dục và đào tạo. Trường tọa lạc tại Trung tâm thành phố Quy Nhơn, tỉnh Bình Định.

Trường mang tên Quang Trung là để ghi nhớ công lao của Hoàng đế Quang Trung – Người anh hùng dân tộc vĩ đại, có công thống nhất và bảo vệ đất nước, có nhiều ý tưởng về giáo dục và trọng dụng nhân tài với quan điểm nổi tiếng được đề cập trong chiếu lập học:

“Kiến quốc dĩ học vi tiên

Cầu trị nhân tài vi cấp”

(Dụng nước lấy việc học làm đầu

Cầu trị lấy nhân tài làm gấp)

Nhà trường được phép đào tạo bậc đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, liên thông trung cấp – đại học, liên thông cao đẳng – đại học.

Tên tiếng Anh : QUANG TRUNG UNIVERSITY

Tên viết tắt : QTU

Địa chỉ : Đường Đào Tấn, P. Nhơn Phú, TP. Quy Nhơn, T. Bình Định

Email : qtu@quangtrung.edu.vn

Website : <http://www.quangtrung.edu.vn>

2.1.2. Hoạt động đào tạo của Nhà trường từ năm 2006 – 2012

a. Các ngành đào tạo tại trường

b. Quy mô đào tạo

c. Công tác tổ chức giảng dạy

d. Đội ngũ cán bộ giảng viên

Hiện tại, tổng số CB - GV, nhân viên cơ hữu của Trường vào năm 2013 là 191 người, trong đó số lượng giảng viên là 132 người. (Thể hiện qua bảng 2.3 ở cuốn luận văn)

e. Cơ sở vật chất

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

2.2.1. Mục tiêu công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Trường

a. Đánh giá thành tích làm cơ sở trả lương cho nhân viên

Định kỳ 6 tháng một lần, Nhà trường tiến hành đánh giá chấm điểm hệ thống các mục tiêu, chỉ tiêu hoàn thành công tác của các bộ phận, khoa, phòng, trung tâm trong Trường, để phân phối quỹ lương theo quy chế xét thi đua của các đơn vị trong Trường. Hiện nay tiền lương của CB – GV trong Trường được chia làm hai phần:

- *Phần thứ nhất* là lương cơ bản theo số ngày công thực tế làm việc và hệ số lương theo quy định của Nhà nước (Nhà trường áp dụng như là một đơn vị sự nghiệp công lập) tùy theo cấp bậc, thâm niên công tác không trái với quy định của Nhà nước. Cụ thể, cán bộ quản lý cấp cao thì có cấp bậc cao hơn cán bộ quản lý cấp cơ sở, và cán bộ quản lý cấp cơ sở thì có bậc lương cao hơn so với cán bộ giảng viên thực hiện chuyên môn nghiệp vụ.

- Phần thứ hai là quỹ lương còn lại dùng để trả thu nhập tăng thêm cho mỗi CB – GV mỗi tháng (6 tháng trả một lần) theo công thức tính như sau:

$$TN_{ti} = H_{si} \times L_{tt} \times H_{tti} \times 6 \text{ tháng}$$

TN_{ti} : Thu nhập tăng thêm của cán bộ - giảng viên i

H_{si} : Hệ số lương của cán bộ - giảng viên i

L_{tt} : Lương tối thiểu theo quy định Nhà nước

H_{tti} : Hệ số thành tích của cán bộ - giảng viên i

Hàng 6 tháng, CB – GV sẽ được đánh giá một lần để xác định hệ số thành tích, làm cơ sở để trả thu nhập tăng thêm ứng với mức thành tích theo quy chế tiền lương thưởng của Nhà trường.

Bảng 2.4. Phân loại thành tích để trả thu nhập tăng thêm hàng tháng

Mức thành tích	Hệ số thành tích H_{tt}
Lao động xuất sắc	0,7
Lao động giỏi	0,6
Lao động tiên tiến	0,5
Lao động yếu	0,4
Lao động kém	0,3
Giới hạn chỉ 10% CB – GV của phòng, khoa, trung tâm, bộ môn được xét hệ số 0,6 trở lên.	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính)

Do công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa được nhận thức đầy đủ, nên hầu hết các lãnh đạo khoa, phòng, trung tâm, bộ môn đều đánh giá nhân viên ở mức lao động tiên tiến nhằm tăng thu nhập cho nhân viên ở đơn vị mình. Bên cạnh đó, việc trả thu nhập tăng thêm vẫn dựa vào hệ số lương cơ bản, thêm vào đó là việc giới hạn tỷ lệ nhân viên đạt hệ số thành tích > 0,6 và những bất cập của

công tác đánh giá thành tích nhân viên sẽ được phân tích ở phần sau cho thấy việc áp dụng hệ số thành tích để trả lương không phát huy tác dụng như mục đích đề ra.

b. Đánh giá thành tích để ra các quyết định khen thưởng, đề bạt, thuyên chuyển nhân viên

Hàng năm, Nhà trường thực hiện đánh giá thành tích công tác của CB – GV cuối năm thông qua các đồng nghiệp trong khoa, phòng bình bầu để làm cơ sở khen thưởng, đề bạt, thuyên chuyển công tác. Kết quả đánh giá được sử dụng cho mục đích khen thưởng, đề bạt cho những CB – GV hoàn thành tốt nhiệm vụ đề ra, còn CB – GV chưa hoàn thành nhiệm vụ thì tìm hiểu nguyên nhân tại sao chưa hoàn thành, trưởng các khoa, phòng, bộ phận và đồng nghiệp đề xuất các biện pháp giúp đỡ để có thể hoàn thành mục tiêu vào năm tiếp theo. Nếu sau mọi cố gắng mà CB - GV đó vẫn không hoàn thành nhiệm vụ thì có thể xem xét chuyển sang bộ phận khác.

c. Các mục tiêu khác của công tác đánh giá thành tích

- Đánh giá thành tích để xét nâng ngạch, bậc lương

Hàng năm, Nhà trường đánh giá thành tích cán bộ giảng viên để nâng lương, chu kỳ nâng lương từ 2 – 3 năm một lần tùy theo CB - GV đó ở cấp bậc lương nào. Từng quý trong năm khi đến kỳ nâng lương của cán bộ giảng viên, trưởng các bộ phận đề nghị CB - GV được nâng lương hoặc được xét nâng bậc trên cơ sở cán bộ giảng viên đó phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Thực tế cho thấy, những người chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ cũng được xét nâng lương khi đến hạn, trừ khi họ bị mức kỷ luật cảnh cáo toàn Trường trở lên trong năm xét lương.

- Đánh giá thành tích để xem xét ký tiếp hợp đồng lao động

Với cán bộ giảng viên mới được tuyển dụng, sau khi kết thúc

2 tháng thử việc, Nhà trường sẽ ký hợp đồng lao động sáu tháng tập sự, sau đó tùy trường hợp Nhà trường sẽ tiếp tục ký hợp đồng có kỳ hạn từ 2 – 3 năm hoặc hợp đồng không kỳ hạn.

2.2.2. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay, Trường đại học Quang Trung đã xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chung cho cán bộ giảng viên trong toàn Trường với 4 tiêu chuẩn chủ yếu, cụ thể:

Tiêu chuẩn 1: Đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ

Tiêu chuẩn 2: Chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng; chính sách, pháp luật của Nhà nước; Quy chế, nội quy, kỷ luật lao động của Nhà trường. Đoàn kết, cộng tác, tham gia các phong trào thi đua.

Tiêu chuẩn 3: Tích cực học tập văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ; Có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, áp dụng công nghệ mới để tăng năng suất lao động.

Tiêu chuẩn 4: Có đạo đức, lối sống lành mạnh.

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Đối với mục tiêu đánh giá thành tích để trả lương, khen thưởng, phương pháp mà Nhà trường đang áp dụng là phương pháp đánh giá mức thang điểm cho cán bộ giảng viên hàng năm.

2.2.4. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay, ở Nhà trường đối tượng tham gia đánh giá thành tích bao gồm:

- Cán bộ giảng viên tự đánh giá
- Đánh giá của cấp quản lý trực tiếp

2.2.5. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay, Trường đại học Quang Trung thực hiện đánh giá thành tích để xếp loại cán bộ - giảng viên một năm hai lần vào giữa

năm và cuối năm.

2.2.6. Công tác thực hiện đánh giá thành tích

Tại Trường Đại học Quang Trung, việc đánh giá thành tích được thực hiện bởi cán bộ giảng viên tự đánh giá, sau đó cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích của cấp dưới. Cụ thể:

- Đối với chuyên viên, cán bộ phục vụ các phòng ban và phó phòng thì do các trưởng phòng đánh giá.

- Đối với giảng viên và phó khoa thì do Trưởng khoa, bộ môn đánh giá.

- Đối với trưởng khoa, bộ môn thì do hiệu trưởng đánh giá.

- Đối với hiệu trưởng và phó hiệu trưởng do hội đồng đánh giá.

Cách thức tiến hành: Từ ngày 25 – 30 tháng 6 và tháng 12 hàng năm. Trưởng bộ phận gửi mẫu đánh giá thành tích cho từng giảng viên, công nhân viên qua email hoặc bản cứng, hướng dẫn cụ thể về các tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ trong năm, bên cạnh đó yêu cầu giảng viên, công nhân viên đưa ra mục tiêu kế hoạch trong năm tới. Trên cơ sở bản tự đánh giá của cán bộ giảng viên công nhân viên, trưởng bộ phận tập hợp và tiến hành chấm điểm cho giảng viên – công nhân viên.

Các phòng, khoa, bộ môn, trung tâm tiến hành họp xét, đánh giá về những công việc đã làm được và những việc chưa làm được và triển khai công việc của năm tiếp theo. Từng cán bộ giảng viên tự kê khai vào bản bản tự đánh giá theo các tiêu chuẩn đánh giá và cho điểm, xếp loại. Sau đó, các thành viên trong đơn vị sẽ cho ý kiến và trình bày quan điểm nhất trí hay không nhất trí về kết quả xếp loại của mỗi cá nhân, trưởng đơn vị sẽ có nhận xét, đánh giá từng cán bộ

giảng viên và kết luận về xếp loại từng cán bộ giảng viên trên cơ sở thống nhất cao của các thành viên trong đơn vị.

2.2.7. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá

Thông qua kết quả đánh giá hàng năm, nhà quản trị nắm được bao nhiêu cán bộ giảng viên hoàn thành nhiệm vụ, bao nhiêu chưa đáp ứng cần được xem xét, trên cơ sở đó có kế hoạch đào tạo, sắp xếp, bố trí đội ngũ cán bộ giảng viên hợp lý, hiệu quả hơn.

Đồng thời, cũng qua kết quả đánh giá thành tích, Nhà trường có cơ sở đề nghị nâng lương, bậc lương, đề nghị khen thưởng đối với những cán bộ giảng viên luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ, bổ sung đề bạt vào những chức danh lãnh đạo cần thiết, hoặc quy hoạch đội ngũ lãnh đạo kế cận.

2.2.8. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích

a. Các yếu tố môi trường bên ngoài

b. Các yếu tố môi trường bên trong Nhà trường

2.3. NHẬN XÉT CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

2.3.1. Những thành công

- Trường Đại học Quang Trung đã xác định được mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên là cơ sở để Nhà trường xem xét trả lương, khen thưởng, đề bạt, chuyển công tác, một cách công bằng và khách quan.

- Nhà trường đã xây dựng được hệ thống các tiêu chuẩn đánh giá thành tích theo đúng quy định ban hành làm cơ sở cho cán bộ giảng viên có thể chủ động trong việc thi đua hoàn thành nhiệm vụ,

đễ dàng trong việc theo dõi, đánh giá và tự đánh giá.

- Nhà trường đã thực hiện đánh giá cán bộ giảng viên đúng định kỳ, kịp thời. Giúp cán bộ giảng viên thấy được kết quả thực hiện nhiệm vụ của mình, những điểm mạnh trong công tác cần phát huy, khắc phục nhược điểm công tác...

- Phương pháp, quy trình đánh giá gọn nhẹ, không phức tạp đảm bảo tất cả cán bộ giảng viên đều được đánh giá thành tích.

- Nhờ vào những thông tin có được qua việc đánh giá mà lãnh đạo các đơn vị biết được những mặt tích cực, cũng như tiêu cực của cán bộ giảng viên từ đó sẽ hoạch định chính sách nhân sự chính xác hơn, dễ dàng hơn, lựa chọn được những cán bộ giảng viên tốt có triển vọng cho các chức vụ sau này.

- Thông qua các chính sách khen thưởng sau khi đánh giá, phần nào cán bộ giảng viên công nhân viên trong Nhà trường thấy được sự quan tâm của lãnh đạo đối với mình, từ đó tạo động lực thúc đẩy bản thân công tác tốt, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

2.3.2. Những hạn chế tồn tại

- Mục tiêu đánh giá thành tích chủ yếu tập trung vào việc chi trả lương, thưởng là chính, chưa quan tâm đúng mức mục tiêu phát triển nhân viên, vì vậy việc xây dựng các tiêu chí đánh giá cũng chủ yếu phục vụ việc chi trả lương, khen thưởng, không xây dựng các tiêu chí phục vụ mục đích phát triển nhân viên; quá trình đánh giá còn có sự bình quân chủ nghĩa; còn mang tính hình thức, chưa tạo động lực cho nhân viên tích cực nâng cao hiệu quả công việc.

- Chưa cụ thể hóa các nội dung tiêu chuẩn đánh giá cho từng cán bộ giảng viên công nhân viên, chưa có các biểu mẫu đánh giá cụ thể đối với từng loại nhân viên vì vậy dẫn đến việc đánh giá phần nào còn qua loa, chủ yếu quy về mức trung bình.

- Chưa tổ chức tập huấn, hỗ trợ các kỹ năng cũng như hướng dẫn về hệ thống đánh giá của đơn vị cho người thực hiện việc đánh giá

- Công tác đánh giá thành tích cán bộ giảng viên tại Trường hiện nay chưa được thực hiện theo một tiến trình khoa học, còn thiếu nhiều bước quan trọng trong tiến trình đánh giá, đánh giá chỉ diễn ra qua loa bằng việc đối chiếu kết quả thực hiện công việc của CB - GV với một số tiêu chí đã xác định để xét mức thành tích, hệ số thành tích của CB - GV đó. Việc đánh giá này hầu như không tham khảo các nguồn thông tin đánh giá khác như: ý kiến tham gia của các tổ chức đoàn thể, của quần chúng, của sinh viên... trong khi những đối tượng này cũng là nguồn thông tin khá hữu ích cho đánh giá thành tích đối với nhiều loại công việc.

- Quá trình đánh giá hầu như không có sự trao đổi chính thức giữa cán bộ giảng viên và cấp quản lý trực tiếp (phòng vấn đánh giá) về những công việc đã đạt được, chưa đạt được, trình bày các lý do, nguyên nhân dẫn đến kết quả chưa như mong đợi, các khó khăn cần được giúp đỡ,...

- Hệ thống các tiêu chí đánh giá có một số nội dung khó đo lường được. Thời điểm đánh giá nhân viên còn không hợp lý.

- Do ảnh hưởng của văn hóa Nhà trường, quá trình đánh giá chú trọng thành tích tập thể hơn thành tích cá nhân, từ đó ảnh hưởng tới tư tưởng của một số cán bộ giảng viên trong thực hiện công việc.

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

a. Nguyên nhân khách quan

- Nguyên nhân khách quan từ thực tế, đánh giá thành tích nhân viên là một công việc khó khăn và phức tạp đối với bất kỳ tổ chức nào. Trong khi đó, việc đánh giá thành tích nhân viên trong

lĩnh vực giáo dục càng khó khăn hơn.

- Những quy định làm cơ sở cho công tác đánh giá nhân viên chưa hoàn thiện, đồng bộ và đầy đủ.

b. Nguyên nhân chủ quan

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Trường Đại học Quang Trung chưa được quan tâm đúng mức, chưa nhận thức được vai trò của công tác này đối với các hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Điều này thể hiện rất rõ qua mục tiêu của công tác đánh giá.

- Chưa xây dựng hệ thống đánh giá thành tích một cách khoa học và hợp lý, các quy định đánh giá được xác lập một cách chủ quan với các tiêu chí đánh giá chung chung, nội dung đánh giá còn phiến diện không căn cứ vào kết quả phân tích công việc nên chưa cụ thể cho từng đối tượng. Biểu mẫu đánh giá chưa đầy đủ, rõ ràng chi tiết để hướng dẫn đánh giá.

- Chưa có sự trao đổi và tham gia trực tiếp của người lao động vào công tác đánh giá.

- Tiến trình đánh giá thiếu hụt, mang tính chủ quan của người đánh giá, không thực hiện được các bước đánh giá một cách hệ thống.

- Việc thu thập thông tin để đánh giá còn mang tính chủ quan, không xem xét đến các nguồn thông tin từ đồng nghiệp, từ sinh viên, phụ huynh, công đoàn... mặc dù đây là những nguồn thông tin rất hữu ích đối với công tác đánh giá thành tích.

- Công tác đánh giá thành tích hiện tại không khuyến khích được cán bộ giảng viên cải thiện thành tích, phát huy năng lực trong công việc và công tác giảng dạy và đạt được mục tiêu của đơn vị.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

3.1. CĂN CỨ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

3.1.1. Xu hướng thay đổi của môi trường

a. Xu hướng phát triển giáo dục đại học trên đường hội nhập

b. Mục tiêu phát triển giáo dục đại học Việt Nam đến năm 2020

3.1.2. Mục tiêu chiến lược của nhà trường đến năm 2020

a. Mục tiêu chung

b. Mục tiêu cụ thể

- Về đào tạo và quản lý đào tạo
- Về nghiên cứu khoa học
- Về xây dựng nguồn nhân lực
- Về xây dựng cơ sở vật chất
- Về quan hệ hợp tác
- Về mô hình phát triển

3.1.3. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Trong giới hạn luận văn này, tác giả chỉ đề cập đến việc hoàn thiện công tác đánh giá thành tích đối với cán bộ quản lý, nhân viên các phòng ban chức năng và giảng viên của Trường. Dựa trên cơ sở đặc thù và sự tương đồng của từng công việc, tác giả phân chia các bộ phận trong Trường theo các nhóm công việc, để thuận tiện cho việc đánh giá thành tích, cụ thể:

Nhóm 1: Phòng Tổ chức - Hành chính

Nhóm 2: Phòng Đào tạo - Quản lý sinh viên

Nhóm 3: Phòng Kế hoạch – Tài chính

Nhóm 4: Giảng viên chuyên ngành

Nhóm 5: Giảng viên đại cương

3.2. HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUANG TRUNG

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

- Thứ nhất, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên trong quá khứ, hiện tại và nâng cao hiệu quả làm việc của cán bộ giảng viên trong tương lai.

- Thứ hai, đánh giá thành tích để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo cán bộ giảng viên.

- Thứ ba, đánh giá làm cơ sở để trả lương và khen thưởng dựa trên thành tích của mỗi cán bộ giảng viên công nhân viên.

- Thứ tư, đánh giá năng lực và khả năng của CB - GV để thực hiện công tác đề bạt, thuyên chuyển.

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá

Phạm vi hoàn thiện

Đề tài chỉ tập trung hoàn thiện hệ thống các tiêu chuẩn và cách thức đánh giá thành tích đối với cán bộ phòng ban chức năng và giảng viên của Trường Đại học Quang Trung.

a. Xác định căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chuẩn đánh giá

- 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 và nhiệm vụ của nhân viên, các tiêu chuẩn năng lực nhân viên

cần có để đáp ứng các yêu cầu công việc, là kết quả của phân tích công việc chuyên sâu. Đây là căn cứ quan trọng không những phục vụ đánh giá thành tích mà còn phục vụ các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực.

+ Xác định mục tiêu hoạt động trong kỳ cho cán bộ giảng viên từ mục tiêu chung của Nhà trường nhằm lượng hóa các tiêu chí đánh giá chủ yếu là các tiêu chí kết quả thực hiện công việc là cơ sở kết nối thành tích cán bộ giảng viên với mục tiêu của Nhà trường.

- Nhà trường cần thực hiện theo phương pháp thảo luận dân chủ, cán bộ quản lý các bộ phận và giảng viên, công nhân viên cùng bàn bạc thảo luận để đi đến thống nhất về các tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở chức năng nhiệm vụ, năng lực cần thiết để cụ thể hóa, định lượng qua phân tích công việc và mục tiêu công việc.

- Thực hiện phân tích công việc để tiêu chuẩn hóa các chức danh công việc.

b. Xác định các loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Để đánh giá được thành tích cán bộ giảng viên trước hết Nhà trường phải xây dựng được hệ thống các tiêu chí đánh giá cho công việc của cá nhân cán bộ giảng viên đó. Hệ thống các tiêu chí này sẽ được mô tả trong bản mô tả công việc của cán bộ giảng viên. Nó được cụ thể hóa bằng các mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể giao cho họ trong từng giai đoạn....

Mỗi chức danh công việc có một bản mô tả công việc riêng. Các yêu cầu đối với cán bộ giảng viên thực hiện công việc ở mỗi chức danh cũng khác nhau. Do vậy, để công tác đánh giá thành tích công việc của cán bộ giảng viên được chính xác, công bằng, khách quan,... cần phải xây dựng các tiêu chí về nội dung công việc thực

hiện cụ thể với từng chức danh.

3.2.3. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

- Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc, hành vi và thái độ

- Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc nhằm xác định nhu cầu đào tạo, phát triển cán bộ giảng viên và phát huy khả năng của cán bộ giảng viên đối với từng công việc.

3.2.4. Xác định đối tượng thực hiện đánh giá thành tích

- Đối với cấp quản lý nên có sự đánh giá của cấp dưới về năng lực quản lý.

- Đối với cán bộ phong ban nên có sự đánh giá từ giảng viên, ban cán sự lớp về năng lực chuyên môn, thái độ hành vi, phong cách làm việc.

- Đối với giảng viên nên có sự đánh giá của hội đồng đào tạo, đồng nghiệp và sinh viên về năng lực chuyên môn, thái độ giảng dạy, tuân thủ giờ giấc.

3.2.5. Xác định thời điểm định kỳ đánh giá thành tích

Tác giả đề xuất đánh giá thành tích nhân viên tại Trường Đại học Quang Trung như sau:

- Thực hiện đánh giá thành tích định kỳ 6 tháng theo học kỳ của sinh viên.

- Hàng tháng thực hiện đánh giá không chính thức để kịp thời cải thiện thành tích CB - GV.

- Tổng hợp kết quả thành tích cuối năm là kết quả các các học

kỳ sinh viên 6 tháng có xem xét đến mức độ cải thiện thành tích.

3.2.6. Xây dựng biểu mẫu đánh giá

Trong phạm vi luận văn này, tác giả xin trình bày biểu mẫu đánh giá thành tích của Giảng viên chuyên ngành Quản trị kinh doanh và Nhân viên kế toán của phòng Kế hoạch - Tài chính.

Ngoài ra, trong luận văn tác giả còn xây dựng biểu mẫu đánh giá đối với cán bộ chuyên viên Phòng Đào tạo và Quản lý sinh viên, Phòng Tổ chức hành chính, giảng viên dạy đại cương, cụ thể qua trích dẫn phần phụ lục (Bản toàn văn).

3.2.7. Công tác thực hiện đánh giá thành tích

Thực hiện đánh giá thành tích thực chất là việc trao đổi quan điểm về nội dung biểu mẫu đánh giá, về mục tiêu phát triển cho người được đánh giá và các biện pháp khắc chế tồn tại. Nhà trường cần thực hiện đánh giá theo các bước sau :

- Chuẩn bị đánh giá: Vào cuối mỗi học kỳ, các khoa, phòng, ban, trung tâm tiến hành thông báo, chuẩn bị tất cả tài liệu, những ghi nhận thành tích, báo cáo... bất cứ gì liên quan đến thực hiện công việc và thành tích phục vụ cho đánh giá thành tích.

- Thông báo cho cán bộ giảng viên thời điểm và địa điểm thực hiện đánh giá, làm rõ mục đích và cách thức đánh giá, tạo điều kiện cho cán bộ giảng viên có thể thu thập thông tin, dữ liệu và những vấn đề liên quan đến thực hiện công việc.

- Từng cán bộ giảng viên sẽ tự đánh giá vào biểu mẫu đánh giá thành tích theo các tiêu chuẩn đánh giá, sau đó chuyển sang đồng nghiệp đánh giá, cấp dưới đánh giá và cuối cùng là cấp trên.

- Trưởng các phòng, khoa, bộ môn tập hợp tất cả phiếu đánh giá trên cơ sở thảo luận, nhất trí cao của các thành viên, sẽ trình lên hội đồng đánh giá.

- Hội đồng đánh giá thành tích cán bộ giảng viên sẽ có nhận xét, đánh giá từng cán bộ giảng viên và xếp loại từng người trên cơ sở sự thống nhất cao của các thành viên trong hội đồng đánh giá, để đưa ra danh sách khen thưởng, cảnh cáo hay xử phạt.

3.2.8. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá

a. Thảo luận kết quả đánh giá

Sau khi đánh giá, nhà quản trị tiến hành thảo luận kết quả đánh giá với cán bộ giảng viên được đánh giá. Xác định rõ những điểm kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế, cùng phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc, trên cơ sở đó thống nhất kết quả đánh giá.

b. Sử dụng kết quả đánh giá

Sau khi thảo luận và đưa ra kết quả đánh giá thành tích của cán bộ giảng viên, kết quả này sẽ được gửi tới phòng Kế hoạch tài chính dùng làm cơ sở trả lương, làm cơ sở đề ra một số chính sách khen thưởng, chính sách đãi ngộ về mặt tinh thần, chính sách đề bạt, thuyên chuyển cán bộ giảng viên, là cơ sở để xây dựng chương trình đào tạo hay phát triển cán bộ giảng viên đáp ứng nhu cầu thực tế.

3.3. CÁC GIẢI PHÁP BỔ TRỢ VÀ KIẾN NGHỊ

3.3.1. Các giải pháp bổ trợ

3.3.2. Các kiến nghị

KẾT LUẬN

Đánh giá thành tích là một hoạt động quan trọng trong công tác quản trị nguồn nhân lực, nó luôn luôn tồn tại trong tổ chức và là một công việc hết sức khó khăn, phức tạp. Để có được hệ thống đánh giá thành tích đạt kết quả tốt còn phụ thuộc rất nhiều vào việc áp dụng, kiểm tra, điều chỉnh để phù hợp với tình hình thực tế tại đơn vị.

Thành lập vào năm 2006, Trường Đại học Quang Trung đang trên đà phát triển và đang xây dựng đội ngũ cán bộ - giảng viên là những người có đủ kỹ năng, kiến thức, kinh nghiệm, sức sáng tạo trong công việc và giảng dạy. Trong thời gian qua, Trường đã chú trọng nhiều đến công tác đánh giá thành tích cán bộ - giảng viên nhưng vẫn còn nhiều hạn chế và chưa hoàn thiện. Công tác đánh giá thành tích còn mang tính hình thức và chủ quan. Đề tài "*Đánh giá thành tích nhân viên tại trường Đại học Quang Trung*" đã chỉ ra những điểm tích cực và hạn chế của hệ thống đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của Trường. Trên cơ sở hoàn thiện hệ thống đánh giá cán bộ giảng viên, tạo điều kiện cho Nhà trường đánh giá chính xác, đầy đủ, hợp lý, làm cơ sở cho những chính sách nhân sự, tạo động lực cho cán bộ - giảng viên tham gia tích cực, nâng cao thành tích cho toàn Trường.

Với thời gian nghiên cứu có hạn, phương pháp nghiên cứu đơn giản, đề tài không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự đóng góp của quý thầy cô để đề tài được hoàn thiện.