

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

PHẠM DƯƠNG THANH THẢO

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI
KHÁCH SẠN HỘI AN, CÔNG TY CỔ PHẦN
DU LỊCH DỊCH VỤ HỘI AN

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2016

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. TRƯƠNG BÁ THANH

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

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 23 tháng 4 năm 2016.

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

Đánh giá thành tích nhân viên là một trong những công cụ hiệu quả nhất mà các tổ chức thường sử dụng để duy trì, thúc đẩy hiệu suất làm việc và thực hiện quá trình nhằm đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức. Ngoài ra, đánh giá thành tích nhân viên còn được sử dụng làm công cụ để củng cố và phát triển giá trị, văn hóa của tổ chức.

Với những lợi ích như trên, Khách sạn Hội An (Khách sạn) cũng đã sử dụng công cụ đánh giá thành tích nhân viên để ghi nhận những đóng góp của nhân viên cho công việc, nâng cao năng suất làm việc của người lao động và cao hơn nữa là đạt mục tiêu chiến lược của tổ chức. Tuy nhiên, thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn còn mang tính chủ quan của nhà lãnh đạo, rời rạc, mang nặng tính hình thức, chưa có một hệ thống khoa học.

Xuất phát từ thực trạng trên, nhằm mục đích góp phần xây dựng, nâng cao hiệu quả, hoàn thiện hơn công tác đánh giá thành tích tại Khách sạn Hội An, tác giả quyết định chọn đề tài **“Đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn Hội An – Công ty CP Du lịch dịch vụ Hội An”** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Dựa trên cơ sở lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực, cụ thể về đánh giá thành tích, đề tài nhằm phân tích và đánh giá thực trạng về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn Hội An. Trên cơ sở đó, nghiên cứu và đề xuất những giải pháp sát với thực tế, thiết thực và mang lại hiệu quả cho công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên.

Phân tích thực trạng đánh giá và quy trình đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn Hội An.

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích tại Khách sạn.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn Hội An.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu các giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn Hội An.

Không gian: Các nội dung trên được tiến hành nghiên cứu tại Khách sạn Hội An.

Thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm sắp tới.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu dựa trên những dữ liệu thứ cấp thu thập từ Khách sạn Hội An: áp dụng hệ thống phương pháp phân tích thống kê, tổng hợp số liệu, bảng biểu nhằm đánh giá hiệu quả công tác đánh giá thành tích nhân viên và nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trong công tác này của Khách sạn Hội An.

Hơn nữa, đề tài áp dụng phương pháp định tính: Phỏng vấn và thảo luận nhóm về đánh giá thành tích nhân viên. Từ đó thu thập và phân tích số liệu định tính để xây dựng các giải pháp đánh giá thành tích nhân viên tại khách sạn Hội An trong thời gian sắp tới.

5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Đề tài có ý nghĩa nhằm giúp Khách sạn Hội An nhận thấy những tồn tại trong công tác đánh giá thành tích nhân viên trong thời gian qua. Đồng thời mạnh dạn đưa ra một số đề xuất nhằm giúp Khách sạn hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên của mình.

6. Bố cục đề tài

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

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

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn Hội An – Công ty CP du lịch và dịch vụ Hội An.

Chương 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Khách sạn Hội An – Công ty CP du lịch và dịch vụ Hội An.

7. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Qua nghiên cứu tài liệu, tác giả đã tham khảo một số nghiên cứu khoa học, cụ thể như sau:

Giáo trình Quản trị nguồn lực (2006) – Đại học kinh tế Đà Nẵng. Đánh giá thành tích cũng tương tự như quản trị thành tích nhưng có sự khác biệt đáng kể. Đánh giá thành tích được định nghĩa như sự đánh giá chính thức và xếp hạng cá nhân bởi các nhà quản trị và thường tại các cuộc họp đánh giá hàng năm.

Sau những năm 1950, ý tưởng mới lạ của Peter Drucker về quản lý theo mục tiêu (MBO) và cuốn sách của Douglas McGregor, “con người của doanh nghiệp”, trong đó giới thiệu khái niệm của ông về lý thuyết X và Y, đã đạt được nhiều sự chú ý. Một vài công ty đã chuyển từ một đánh giá đặc điểm và tập trung vào thiết lập các mục tiêu và quá trình kiểm soát việc chia sẻ trách nhiệm giữa các cá nhân và quản lý từ công việc của Drucker McGregor, hoạt động đánh giá

thành tích đã phát triển đến điểm mà đa số các tổ chức đều có một hệ thống đánh giá chính thức.

McGergor đã viết trong luận Kinh doanh Harvard 1957, “Hiệu quả phát triển của các nhà quản lý” cho rằng “Không bao gồm ép buộc thành sự chấp nhận các mục tiêu của doanh nghiệp, cũng không có nghĩa là điều khiển hành vi của họ cho phù hợp với nhu cầu tổ chức. (Dick Grote - The Performance Appraisal – Question and answer book).

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

Theo nhìn nhận của nhiều nhà bình luận như Townley (1989), “đánh giá thành tích chỉ đơn thuần là việc thực hành kiểm soát quản lý. Đánh giá thành tích có xu hướng nhìn về quá khứ, tập trung vào điều gì đã làm sai hơn là nhìn vào tương lai với các nhu cầu phát triển. Các chương trình đánh giá thành tích tồn tại trong sự cô lập. Nó có rất ít hoặc không có sự liên hệ giữa chúng và nhu cầu của doanh nghiệp. Các nhà quản trị trực tuyến thường chống đối các chương trình đánh giá thành tích vì nó tốn thời gian và không liên quan. Các nhân viên bực tức với bản chất hời hợt mà các đánh giá được thực hiện bởi các nhà quản trị thiếu các kỹ năng cần thiết, có khuynh hướng định kiến và đơn giản tiến trình một cách máy móc.

Theo nguồn tài liệu từ cuốn sách “The Performance Appraisal – Question and answer book” của tác giả Dick Grote nhận định “Đánh giá thành tích bắt đầu xuất hiện ở Mỹ hơn một trăm năm. Trước chiến tranh thế giới thứ 2, rất ít các tổ chức đã tiến hành đánh giá thành tích một cách chính thức. Số ít các công ty và quân đội là những người duy nhất sử dụng các thủ tục thông thường. Hầu hết các đánh giá được tập trung nhiều hơn vào tính cách và đặc điểm của cá nhân hơn là thành tựu thực tế của họ đối với các mục tiêu và kết quả của việc phân tích hành vi trong sản xuất.”

Giáo trình quản trị nguồn nhân lực. Tác giả: PGS.TS. Trần Kim Dung – NXB Tổng Hợp TP.HCM – 2011. Giáo trình giới thiệu các kiến thức, tư tưởng và kỹ năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực.

Giáo trình quản trị nhân sự. Tác giả: TS. Nguyễn Hữu Thân – NXB Thống Kê – 2004. Qua nhiều năm nghiên cứu cộng với kinh nghiệm quản trị nhân sự, tác giả đã tổng hợp, chọn lọc kinh nghiệm từ các trường phái quản trị của Thụy Sĩ, Mỹ, Nhật, Canada, Pháp, Úc cho phù hợp với văn hóa Việt Nam, phối hợp với cái hay cái đẹp của nước ngoài.

Theo nguồn tài liệu từ Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực (TS Nguyễn Quốc Tuấn - TS. Đoàn Gia Dũng, Th.s Đào Hữu Hòa, Th.s Nguyễn Thị Loan, Ts Nguyễn Thị Bích Thu, Th.s Nguyễn Phúc Nguyên - NXB Thống kê – Hà Nội, 2006), nhân tố then chốt liên quan đến thành công dài hạn của một tổ chức là khả năng đo lường mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Đánh giá thành tích là một tiến trình nhằm đảm bảo rằng nhân viên đạt được các tiêu chuẩn hiện hành và cải thiện việc thực hiện công việc qua thời gian. Đây là một công việc phức tạp và rất khó khăn, hầu hết các doanh nghiệp đều không tiến hành nó một cách hoàn hảo.

Luận văn thạc sĩ của tác giả Dương Thanh Bình với đề tài “Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty thương mại và dịch vụ tổng hợp Hòa Khánh” – Đại học Đà Nẵng – 2010. Luận văn nghiên cứu một số vấn đề lý luận và thực tiễn áp dụng đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty Hòa Khánh và chỉ ra được công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty hiện không đạt hiệu quả và mục đích như mong muốn. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại công ty.

Đánh giá thành tích công việc là việc xem xét kết quả các công việc mỗi cá nhân đã được thực hiện. Mục đích của đánh giá thành tích công việc là để xác định vị trí hiện tại cho nhân viên thực hiện công việc đó.

Đánh giá thành tích công việc đã trở thành một trong những nhiệm vụ trọng tâm mà một người quản lý doanh nghiệp giỏi cần phải thực hiện tốt, thông qua việc đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn nhất định. Với bất kỳ một hệ thống đánh giá nào cũng nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc đảm bảo rằng mọi cá nhân trong doanh nghiệp đều cố gắng tối đa khả năng của mình.

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. Đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên 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 Tiêu chí mà tổ chức đề ra.

1.1.2. Vai trò của đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích là hoạt động rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Trên thực tế hầu như mọi tổ chức đều cố gắng thực hiện các công việc sau:

- Thiết kế công việc và xác định hệ thống công việc nhằm đạt được mục tiêu tổ chức.
- Thuê nhân viên với khả năng và ước muốn thực hiện công việc một cách hữu hiệu và hiệu quả
- Đào tạo, động viên và khen thưởng nhân viên về thành tích và hiệu suất công việc.

1.1.3. Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên

Đối với nhà quản lý: Giúp nhà quản lý có được một bức tranh rõ nét, hoàn chỉnh, khách quan về nhân viên cấp dưới của mình.

Đối với nhân viên: Giúp nhân viên đánh giá, giám sát các quyết định lên lương, nâng bậc, khen thưởng, kỷ luật, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ quản lý... được khách quan và công minh.

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

Trình tự xây dựng một chương trình đánh giá thành tích nhân viên bao gồm các bước sau:

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích

a. Đánh giá thành tích nhằm thúc đẩy phát triển nhân viên

Có thể liệt kê ra một số mục tiêu chính như sau:

- Củng cố và duy trì thành tích

Sử dụng đánh giá thành tích như là công cụ phát triển nhân viên.

- Cải thiện thành tích

Trên cơ sở thông tin về đánh giá thành tích, người giám sát có thể đề nghị cách thức giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn trong tương lai.

- Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp

Các cuộc họp đánh giá thành tích mang lại cho người giám sát và nhân viên cơ hội để thảo luận các mục tiêu và kế hoạch nghề nghiệp dài hạn của nhân viên.

- Xác định nhu cầu đào tạo

Đánh giá thành tích là tiền đề cho việc xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên. Nếu một nhân viên cụ thể không đạt được yêu cầu về công việc, chương trình đào tạo có thể giúp đỡ họ hiệu chỉnh các kỹ năng cần thiết hoặc sự thiết hụt về kiến thức.

b. Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính

Đánh giá thành tích được sử dụng để kết nối tương thưởng với thành tích và để đánh giá hiệu quả của các chính sách và hoạt động nguồn nhân lực của công ty:

- Kết nối phần thưởng với thành tích

Đánh giá thành tích là cấu thành của hệ thống thưởng phạt của một tổ chức.

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

Thông tin đánh giá thành tích có thể cũng được sử dụng để đánh giá hiệu quả các chương trình quản trị nguồn nhân lực.

1.2.2. Xây dựng các tiêu chí đánh giá theo mục tiêu đánh giá

a. Khái niệm về tiêu chí đánh giá: là hệ thống tiêu chí, chỉ tiêu, thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt chất lượng lẫn số lượng.

b. Các tiêu chí đánh giá: Các tổ chất đặc điểm; Các hành vi; Kết quả thực hiện công việc; Năng lực thực hiện công việc.

c. Phương pháp xây dựng tiêu chí đánh giá: Trên cơ sở phân tích công việc và bản mô tả công việc; Trên cơ sở bản tiêu chí thực hiện công việc.

d. Các Yêu cầu khi xác định Tiêu chí đánh giá: Tiêu chí đánh giá phải đáp ứng được các tiêu chí của mục tiêu S.M.A.R.T.

1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Một số phương pháp đánh giá thành tích nhân viên:

- Phương pháp thang đo đánh giá:

Khái niệm: là phương pháp đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhân viên trên các Bảng tiêu chuẩn đánh giá với hình thức cho điểm.

Đây là phương pháp đánh giá thành tích truyền thống được sử dụng rộng rãi nhất. Người đánh giá tiến hành đánh giá nhân viên trên mỗi tiêu thức thành tích thông qua việc sử dụng thang điểm liên tục. Thang điểm đánh giá được chia thành 4 hoặc 5 mức độ thành tích như xuất sắc, tốt, trung bình, dưới trung bình, kém...

- Quản trị mục tiêu (Management by Objective – MBO):

Khái niệm: Phương pháp quản lý bằng mục tiêu là phương pháp đánh giá dựa trên các mục tiêu chung mà nhà quản trị cùng nhân viên đã đề ra.

Một phương pháp cố gắng khắc phục những hạn chế của những phương pháp trên là phương pháp Quản trị theo mục tiêu. Quản trị theo mục tiêu là một triết lý quản lý do Peter Drucker đề xuất từ năm

1954. 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.

1.2.4. Xác định đối tượng đánh giá

Các đối tượng sau đây thường tham gia vào công tác đánh giá thành tích: Tự đánh giá, cấp trên đánh giá, cấp dưới đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, khách hàng đánh giá, đánh giá 360⁰

1.2.5. Xác định thời gian đánh giá và chu kỳ

Người tiến hành đánh giá phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. Khi nào việc đánh giá hoàn tất? Đối với các tổ chức tiến hành đánh giá hàng năm, có 2 sự lựa chọn về thời gian tiến hành đánh giá: một số thì đánh giá dựa vào thời gian xác định như ngày tiến hành thuê mướn lao động, một cách khác có thể tiến hành đánh giá theo lịch hàng năm.

1.2.6. Sử dụng kết quả đánh giá và điều chỉnh

a. Thông tin về kết quả đánh giá: Thu thập thông tin về kết quả thực hiện công việc của nhân viên, về mức độ hoàn thành công việc cũng như năng lực thực hiện công việc của nhân viên để phục vụ cho công việc đánh giá thành tích.

b. Thông tin phản hồi: Thông tin phản hồi từ đánh giá nhân viên sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với Tiêu chí, mục tiêu mà tổ chức đề ra. Mục đích chung nhất của phản hồi là giúp nhân viên thành công.

c. Hồ sơ kết quả đánh giá

d. Lưu trữ và sử dụng thông tin

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN HỘI AN CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH HỘI AN

2.1. TỔNG QUAN VỀ KHÁCH SẠN HỘI AN

2.1.1. Đặc điểm hình thành

Khách sạn Hội An được khởi công xây dựng vào năm 2005 và chính thức đưa vào hoạt động vào ngày 02/09/2007. Đây là khách sạn Tiêu chuẩn 5 sao đầu tiên tại Hội An.

Từ năm 2005 - tháng 7/2007 : khách sạn được xây dựng và hoàn thành với Tiêu chuẩn là khách sạn 5 sao.

Đầu năm 2007 ban quản lý khách sạn bắt đầu tiến hành tuyển dụng nhân sự và đưa đi đào tạo, thực hành tại các khách sạn lớn của cả nước nhằm chuẩn bị lực lượng lao động có chất lượng và chuyên nghiệp cho khách sạn.

Ngày 2/9/2007, khách sạn Hội An chính thức đưa vào hoạt động kinh doanh.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của khách sạn Hội An

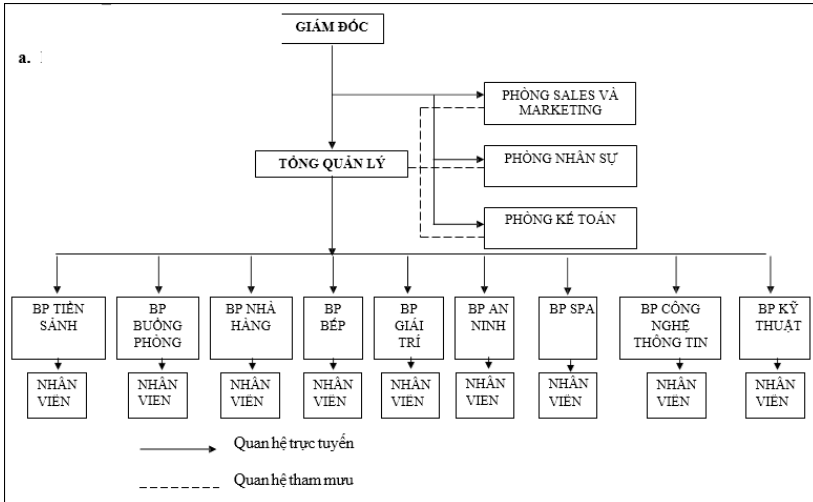
Chức năng: Là một khách sạn 5 sao, chức năng của khách sạn Hội An là sản xuất và tổ chức cung ứng, phục vụ các dịch vụ, đáp ứng nhu cầu về nghỉ ngơi, ăn uống vui chơi giải trí...

Nhiệm vụ: Sản xuất và cung ứng các dịch vụ từ lưu trú đến ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức nhân sự

a. Mô hình tổ chức bộ máy:

Mô hình tổ chức của khách sạn Hội An là mô hình trực tuyến tham mưu, giám đốc là người quyết định chiến lược kinh doanh, quản lý toàn bộ hoạt động của các bộ phận.



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của khách sạn Hội An

b. Chức năng của từng bộ phận

- Phòng kinh Sales và Marketing (Sales and Marketing Department)
- Phòng nhân sự (Human Resources Department)
- Phòng kế toán (Accounting Department)
- Bộ phận tiền sảnh (Front Office Department)
- Bộ phận nhà hàng (Food and Beverage Department)
- Bộ phận bếp (Kitchen Department)
- Bộ phận buồng – phòng (Housekeeping Department)
- Bộ phận giải trí (Recreation Department)
- Bộ phận Spa (Spa Department)
- Bộ phận kỹ thuật (Technique Department)
- Bộ phận công nghệ thông tin (Information Technology Department)
- Bộ phận an ninh (Security Department)

2.1.4. Đặc điểm kinh doanh

a. Đặc điểm về sản phẩm dịch vụ: Sản phẩm của khách sạn Hội An bao gồm dịch vụ cơ bản và dịch vụ bổ sung

b. Hệ thống cung cấp dịch vụ: Khách sạn Hội An bao gồm 206 phòng và 4 loại phòng: Superior, Deluxe, Premier Deluxe và Executive Suites.

c. Nhận xét về đặc điểm kinh doanh: Sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ, với các đặc điểm mang tính đặc trưng, cụ thể: Tính vô hình, Tính đồng thời trong sản xuất và tiêu dùng, Tính không đồng nhất, Tính không thể lưu kho cất trữ, Tính không thể di chuyển được, Tính không có sự chuyển giao quyền sở hữu.

2.1.5. Tình hình kinh doanh của khách sạn Hội An trong giai đoạn 2013 – 2015

Doanh thu của khách sạn trong ba năm qua tăng nhưng tăng không đều và chậm. Tuy nhiên do khách sạn biết kiểm chế tốc độ tăng chi phí luôn thấp hơn tốc độ tăng doanh thu vẫn có được mức tăng lợi nhuận qua các năm.

2.1.6. Cơ cấu nguồn nhân lực tại khách sạn Hội An

Cấp quản lý và các bộ phận chức năng của khách sạn có trình độ chuyên môn cao.

Trình độ ngoại ngữ của nhân viên giữa các bộ phận không đồng đều.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN HỘI AN

2.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích

Hoạt động đánh giá thành tích nhân viên tại khách sạn Hội An phục vụ chủ yếu cho mục tiêu trả lương và khen thưởng. Tuy nhiên, nó vẫn chưa phát huy được hết vai trò của nó. Các mục tiêu khác của

hoạt động đánh giá thành tích như cải thiện thành tích nhân viên, phục vụ đào tạo và phát triển nhân viên,... chưa được đề cập đến.

2.2.2. Tiêu chí đánh giá nhân viên hiện hành

Việc xác định tiêu chí đánh giá thành tích hiện nay của Khách sạn là chưa thật sự phù hợp, hệ thống đánh giá chưa cụ thể cho từng nhân viên ở các bộ phận khác nhau, việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ chỉ thật sự phù hợp ở một số bộ phận không tham gia vào hoạt động tạo ra dịch vụ và giao tiếp với khách hàng.

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Khách sạn sử dụng phương pháp thang điểm để hàng tháng thực hiện đánh giá thành tích cho cán bộ, nhân viên. Trên cơ sở các tiêu chí đánh giá được xây dựng tại các bộ phận, việc chấp hành nội quy lao động, ngày công lao động, sáng kiến cải tiến công việc, trưởng các bộ phận thực hiện đánh giá thành tích nhân viên.

2.2.4. Đối tượng đánh giá

Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên là trưởng các bộ phận trên cơ sở các tiêu chí đánh giá được xây dựng tại bộ phận, các trưởng bộ phận thực hiện đánh giá thành tích nhân viên 1 tháng /1 lần.

2.2.5. Thời gian đánh giá và chu kỳ

Hệ thống đánh giá thành tích chủ yếu nhằm mục đích để trả lương nên việc xây dựng và thực hiện đánh giá thành tích hay mức độ hoàn thành công việc của nhân viên tại khách sạn được đánh giá hàng tháng. Bởi lẽ, sản phẩm du lịch có tính mùa vụ, lao động trong ngành dao động liên tục, nên khách sạn đánh giá theo định kỳ 1 tháng/ 1 lần.

Thời điểm thứ hai khách sạn tổ chức đánh giá thành tích là thời điểm cuối năm để xét thưởng cho cán bộ, nhân viên, thực ra là không

cần thiết vì Tiêu chí đánh giá không có gì khác biệt và mục tiêu đánh giá nhằm mục tiêu chi thưởng cho nhân viên vào dịp cuối năm.

2.2.6. Sử dụng kết quả đánh giá

Hồ sơ về kết quả đánh giá thành tích chưa đầy đủ, chỉ biết được thông tin về kết quả thành tích thông qua bản đánh giá nhân viên, biên bản họp còn lại những thông tin khác không được ghi chép.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG

2.3.1. Ưu điểm

Đây là lần đầu nghiên cứu về thực trạng đánh giá thành tích nhân viên. Tuy nhiên, Khách sạn Hội An đã xây dựng được hệ thống Tiêu chí đánh giá thành tích ngắn gọn, mặc dù Tiêu chí đánh giá thành tích chưa được chi tiết đầy đủ đến từng bộ phận nghiệp vụ nhưng cũng đã quy định được thang điểm chuẩn là 100 điểm.

Trong đó, các tiêu chí như ngày công lao động, thái độ phong cách giao tiếp và phục vụ khách hàng, ý thức kỷ luật... đã được lượng hóa tương đối cụ thể. Ngoài ra, công tác đánh giá thành tích đã được thực hiện định kỳ, kịp thời cho tất cả các nhân viên.

Định kỳ đánh giá ngắn đảm bảo bám sát mục tiêu của Khách sạn, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc điều chỉnh kỳ đánh giá tiếp theo.

2.3.2. Hạn chế

Công tác đánh giá thành tích tại Hội An còn được tiến hành chung chung chưa có tiêu chí chấm điểm cụ thể cho từng vị trí công việc. Các nhà quản trị còn bỏ qua nhiều khâu trong quá trình đánh giá. Hồ sơ đánh giá thành tích nhân viên qua các kỳ rất nghèo nàn chỉ bao gồm bảng chấm điểm, bảng chấm công.

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 các công tác quản trị nhân sự khác như công tác đào tạo, bồi dưỡng... Các đợt đánh giá thành tích hàng tháng của được thực hiện rất sơ sài. Đợt đánh giá cuối năm cũng chỉ để đánh giá những việc đã làm được và chưa làm được của nhân viên trong năm chứ chưa thực sự đánh giá những ưu khuyết điểm, điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên.

Kết quả đánh giá thành tích hàng tháng chưa được cấp lãnh đạo trực tuyến phản hồi với nhân viên thông qua những buổi làm việc trực tiếp, họp toàn bộ phận hoặc toàn khách sạn. Đánh giá thành tích được thực hiện hằng tháng là điều kiện thuận lợi giúp nhân viên nhân ra được mình hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ nào, những nội dung chưa hoàn thành. Tuy nhiên, do phương pháp đánh giá còn cứng nhắc nên việc này vẫn chưa được thực hiện tốt tại Khách sạn Hội An.

2.3.3. Nguyên nhân

Chưa xác định đúng tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên trong Khách sạn, cụ thể việc đánh giá vẫn còn hời hợt, cả nể. Việc đào tạo, bồi dưỡng phát triển sau đánh giá vẫn chưa được chú trọng. Trong thực tiễn, Khách sạn thường đào tạo theo kiểu kèm việc, người làm việc lâu năm kèm việc những nhân viên mới.

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

Nguyên nhân khách quan từ thực tế, đánh giá thành tích công việc là một việc khó khăn và phức tạp đối với bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào. Trong khi đó, hoạt động kinh doanh khách sạn với hệ

sản phẩm mang tính dịch vụ và tổng hợp, nên công tác đánh giá thành tích những nhân viên càng phức tạp hơn.

Kết quả đánh giá thành tích hàng tháng không chính xác dẫn đến kết quả đánh giá cuối năm cũng không chính xác, đồng thời mức độ chênh lệch thu nhập giữa người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và người hoàn thành nhiệm vụ không lớn lắm. Mục tiêu đánh giá thành tích phiến diện chưa hướng đến mục đích đào tạo và phát triển nhân viên, sẽ không đảm bảo nguồn nhân lực trong tương lai.

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

Từ việc đánh giá thành tích nhân viên không chính xác, dẫn đến kết quả đánh giá thành tích không có vai trò thực sự trong công tác trả lương, khen thưởng để tạo ra những kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu cho công tác việc tốt hơn. Công tác đào tạo đại trà, theo chương trình đào tạo chung của toàn ngành là chính. Công tác đánh giá thành tích chưa có tác dụng răn đe những cán bộ chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Quan điểm đánh giá thành tích còn nặng về thành tích của tập thể, chú trọng đến những cá nhân có thâm niên, kinh nghiệm người lao động hơn là thành tích đã ít nhiều ảnh hưởng đến hệ thống chỉ tiêu đánh giá thành tích.

Công tác đánh giá thành tích mang tính hình thức, không khuyến khích nhân viên tăng năng suất lao động, phát huy năng lực nhằm phát triển công việc, góp phần đạt mục tiêu kinh doanh của Khách sạn.

Do vậy, trong bối cảnh hoạt động kinh doanh du lịch dịch vụ cạnh tranh ráo riết như hiện nay, khách sạn Hội An cần phải cải thiện lại hệ thống đánh giá thành tích để tăng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được xem là cốt lõi trong doanh nghiệp hiện nay.

CHƯƠNG 3
HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN
VIÊN TẠI KHÁCH SẠN HỘI AN CÔNG TY CỔ PHẦN
DU LỊCH HỘI AN

3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Dự báo xu hướng thay đổi trong môi trường kinh doanh dịch vụ du lịch

a. Sự gia tăng nguồn khách du lịch

Lĩnh vực thế mạnh của Hội An là du lịch đã có bước phát triển tốt, dần trở thành điểm đến hấp dẫn của du khách trong nước và quốc tế. Tổng lượt khách tham quan, du lịch trong 6 tháng đầu năm 2015 ước đạt 2,54 triệu lượt, đạt 51,3% kế hoạch, tăng 16,3% so với cùng kỳ 2014, trong đó khách quốc tế đạt với 589,4 nghìn lượt, đạt 55,6% kế hoạch, tăng 11,4 %. Ngành du lịch đã đem về cho Hội An tổng thu nhập ước đạt 3.608,7 tỷ đồng, đạt 55,5% kế hoạch, tăng 23,7%.

b. Môi trường kinh doanh cạnh tranh

Với lợi thế là gần Đà Nẵng - cửa ngõ của miền Trung về đường bộ, đường biển và đường hàng không, có nhiều bãi biển đẹp, điểm tham quan phong phú, Hội An trở thành điểm thu hút du khách trong và ngoài nước cùng với hàng loạt nhà đầu tư khách sạn, khu nghỉ dưỡng. Tại thành phố này, việc xây khách sạn, khu nghỉ dưỡng đang rất nhộn nhịp, nóng dần lên.

3.1.2. Mục tiêu, chiến lược phát triển của khách sạn Hội An

Mục tiêu của khách sạn Hội An như sau:

- Tăng doanh thu hoạt động của khách sạn lên 10 – 20% mỗi năm.
- Tăng lượng khách đến khách sạn trung bình mỗi năm lên 15% so với lượng khách năm trước.

- Đạt mức công suất sử dụng buồng phòng từ 80 – 90%.
- Nâng cao vị thế và sức cạnh tranh trên thị trường kinh doanh

lưu trú.

3.2. GIẢI PHÁP CHỦ YẾU HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN HỘI AN

3.2.1. Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên

Mục tiêu công tác đánh giá trong thời gian sắp tới như sau:

Củng cố thành tích nhân viên: Bằng cách cung cấp thông tin phản hồi về thành tích quá khứ, người giám sát có thể khuyến khích nhân viên tiếp tục theo chiều hướng thành tích tốt mà họ đã đạt được.

Cải thiện thành tích: Trên cơ sở thông tin về đánh giá thành tích, người giám sát có thể đề nghị cách thức giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn trong tương lai.

Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp: Các cuộc họp đánh giá thành tích mang lại cho người giám sát và nhân viên cơ hội để thảo luận các mục tiêu và kế hoạch nghề nghiệp dài hạn của nhân viên.

Xác định nhu cầu đào tạo: Bên cạnh mục đích phát triển nhân viên, đánh giá thành tích cũng đóng vai trò quan trọng trong việc ra các quyết định hành chính.

Làm cơ sở để chi trả lương thưởng: Đánh giá thành tích nhân viên làm cơ sở để chi trả lương thưởng là mục tiêu đã được xác định trong hệ thống đánh giá hiện tại của khách sạn, nhằm mục đích nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên, tăng năng suất lao động, chấp hành nội quy, quy chế của khách sạn.

Làm cơ sở để ban hành các quyết định nhân sự khác:

- Quyết định sa thải để tuyển chọn nhân viên

-Quyết định luân chuyển, bổ sung quy hoạch và bổ nhiệm

Đánh giá các chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực:

- Đánh giá chính sách đào tạo
- Chính sách phát triển nguồn nhân lực
- Đánh giá sự phù hợp trong tiến trình đánh giá

3.2.2. Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

Các bước xây dựng tiêu chí đánh giá thành tích:

Bước 1: Để xây dựng tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên, luận văn sử dụng 2 cơ sở để xây dựng đó là: Cơ sở bảng mô tả công việc từng vị trí (dựa vào phân tích công việc và bảng mô tả công việc); và Cơ sở bảng Tiêu chí thực hiện công việc (dựa vào mục tiêu đánh giá và mục tiêu của bộ phận).

Bước 2: Dựa vào cơ sở bảng mô tả công việc từng vị trí và bảng Tiêu chí thực hiện công việc, luận văn xây dựng tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên. Các tiêu chí phải đảm bảo các yêu cầu: cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thách thức và hạn định thời gian

Bước 3: Hoàn thiện biểu mẫu đánh giá thành tích

Trên cơ sở mục tiêu, Tiêu chí đánh giá, tác giả thực hiện xây dựng biểu mẫu đánh giá thành tích cho cán bộ, nhân viên trong Khách sạn.

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. Để việc áp dụng phương pháp này trong công tác đánh giá thành tích nhân viên được hiệu quả, Khách sạn cần xây dựng mục tiêu công việc từ cấp quản lý tới cấp nhân viên.

Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá đối với các bộ phận chỉ được giao chỉ tiêu định tính như tài chính kế toán,

nhân sự, đồng thời phương pháp thang điểm cũng được sử dụng để đánh giá các tiêu chí về tính tuân thủ nội quy lao động, sáng kiến cải tiến, tinh thần trách nhiệm trong công việc.

3.2.4. Xác định đối tượng đánh giá

Để phát huy hiệu quả của công tác đánh giá thành tích trong khách sạn, cần xác định rõ trách nhiệm của từng bộ phận: Ban lãnh đạo chỉ đạo công tác đánh giá về mặt quy chế chung, chính sách áp dụng kết quả đánh giá và kiểm tra công tác đánh giá thành tích của nhân viên của từng bộ phận.

Quản lý các bộ phận là đối tượng trực tiếp thực hiện đánh giá thành tích nhân viên. Khách sạn cần có chính sách phân rõ quyền hạn, trách nhiệm cũng như quy trình về đào tạo công tác đánh giá cho đối tượng này để tránh những lỗi vẫn thường tồn tại như bình quân chủ nghĩa, theo cảm tình cá nhân.

3.2.5. Xác định thời gian đánh giá và chu kỳ đánh giá

Hiện tại khách sạn Hội An thực hiện đánh giá nhân viên hàng tháng. Thời điểm đánh giá hàng tháng là phù hợp với tính chất công việc và đặc tính sản phẩm kinh doanh khách sạn, bởi lẽ, việc đánh giá thường xuyên sẽ góp phần chấn chỉnh được những lỗi khi phục vụ khách và nhanh chóng giải quyết, xử lý để mang lại dịch vụ hiệu quả hơn. Tuy nhiên, luận văn đề xuất bổ sung thêm một số thời điểm khác như sau:

Ngoài thực hiện đánh giá thành tích hàng tháng, hàng tuần hay hàng ngày, khách sạn nên thực hiện đánh giá thành tích không chính thức nhằm kịp thời phản hồi thông tin kịp thời để nhân viên có thể cải thiện thành tích.

Tổng hợp kết quả theo quý từ những kết quả có được từ hàng tháng, làm cơ sở đánh giá cho kết quả đánh giá cuối năm, và đồng thời có thể xem xét đến mức độ cải thiện thành tích của nhân viên.

3.2.6. Hoàn thiện công tác cung cấp thông tin phản hồi sau khi đánh giá

Xây dựng chương trình thảo luận sau đánh giá với nhân viên để trao đổi về kết quả đánh giá của nhân viên.

Tạo sự đồng thuận kế hoạch hành động trong tương lai phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

Phản hồi từ phía cấp trên, phản hồi từ phía nhân viên thông qua cuộc họp nội bộ của bộ phận, của khách sạn tuyên bố kết quả đánh giá nhân viên.

KẾT LUẬN

Hệ thống kinh doanh khách sạn đã bùng phát và có sức cạnh tranh khốc liệt trên địa bàn Hội An – Quảng Nam, với số lượng nhà đầu tư kinh doanh khách sạn ngày càng cao, để tồn tại và phát triển, các nhà quản trị phải có một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, chuyên nghiệp và cung ứng dịch vụ với chất lượng cao. Vì vậy nguồn nhân lực được các nhà quản trị xem là giá trị cốt lõi trong Khách sạn.

Đánh giá thành tích đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hành vi của nhân viên thực hiện công việc nhất quán với mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Công tác đánh giá thành tích nếu được triển khai một cách có hiệu quả sẽ có tác dụng to lớn đến hoạt động của Khách sạn, giúp cho khách sạn duy trì và phát triển nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Thực tế cho thấy, nhân viên đều mong muốn được tổ chức công nhận và đánh giá thành tích của mình, một nhân viên sẽ nỗ lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của mình khi biết rằng mình sẽ được tưởng thưởng.

Hiện nay công tác đánh giá thành tích tại khách sạn Hội An chưa thực sự phát huy hết vai trò của nó, việc đánh giá thành tích chỉ nhằm mục tiêu trả lương thưởng cho nhân viên. Việc sử dụng kết quả đánh giá thành tích cho công cụ quản lý nhân sự chưa được quan tâm đúng mức nên đã không tạo được cơ hội thăng tiến cũng như cơ hội được đào tạo cho nhân viên. Vì vậy công tác đánh giá thành tích cần phải có sự quan tâm đúng mức của các nhà quản trị để giúp cho Khách sạn quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả.