

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN HỮU THÌN

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN
TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀ TĨNH

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: PGS.TS. ĐÀO HỮU HÒA

Phản biện 1: GS.TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

Phản biện 2: PGS.TS. BÙI DŨNG THÊ

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 09 tháng 01 năm 2016

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Trường Đại Học Kinh Tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Con người là một trong những nguồn lực quan trọng, yếu tố then chốt hàng đầu nhằm đảm bảo sự phát triển thịnh vượng và bền vững của các tổ chức. Để nguồn lực quan trọng này có thể đóng góp, sáng tạo hết mình cho sự thành công của tổ chức, ngoài các yếu tố như tạo môi trường làm việc tốt, các chế độ lương thưởng thích hợp thì việc đánh giá thành tích nhân viên cần đặc biệt được coi trọng vì nó đảm bảo tính công bằng giữa các thành viên.

Trường Đại học Hà Tĩnh được thành lập theo Quyết định số 318/QĐ-TTg, ngày 19/3/2007 của Thủ tướng Chính phủ. Trường Đại học Hà Tĩnh là một trường công lập, đa cấp, đa ngành, đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu của sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Hà Tĩnh nói riêng và của đất nước nói chung. Những năm qua nhà trường chỉ đạo quyết liệt việc xây dựng đội ngũ cán bộ, giảng viên nhằm đáp ứng tốt yêu cầu nhiệm vụ ở một trường đại học. Trong đó, việc xây dựng các tiêu chí đánh giá nhân viên trong trường là một trong những công việc quan trọng, là cơ sở cho việc đảm bảo và nâng cao chất lượng đào tạo. Tuy nhiên, công tác đánh giá thành tích nhân viên tại trường còn bất cập, các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng.

Xuất phát từ thực tế đó tôi quyết định chọn đề tài: ***“Đánh giá thành tích nhân viên tại trường Đại học Hà Tĩnh”***, làm hướng nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp.

- Làm rõ thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại trường Đại học Hà Tĩnh trong thời gian qua.

- Đề xuất một số giải pháp góp phần hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên phù hợp với thực tế của trường

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: là những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên tại trường Đại học Hà Tĩnh.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Nghiên cứu tại Trường Đại học Hà Tĩnh.

+ Thông tin, dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2012-2014

4. Phương pháp nghiên cứu

Cách tiếp cận nghiên cứu: Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử và tiếp cận hệ thống.

Phương pháp nghiên cứu: Sử dụng các phương pháp thống kê (phân tổ thống kê, số tuyệt đối, số tương đối, so sánh, dãy số thời gian...), phương pháp so sánh, phương pháp điều tra, phương pháp chuyên gia,...

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả đã tham khảo các nghiên cứu đi trước có liên quan, từ đó rút ra định hướng và phương pháp nghiên cứu phù hợp với đề tài của mình.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1. KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH, VAI TRÒ CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Khái niệm về đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích là tiến trình khoa học và có tính hệ thống nhằm đo lường, đánh giá quá trình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng trong một giai đoạn.

1.1.2. Mục đích của đánh giá thành tích

a. Đánh giá thành tích như là công cụ 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.

1.1.3. Vai trò của đánh giá thành tích

- Phục vụ cho việc thiết kế công việc và xác định hệ thống công việc nhằm đạt được mục tiêu tổ chức.

- Giúp hoàn thiện hệ thống tuyển dụng nhân viên để có thể thuê nhân viên đảm bảo thực hiện công việc một cách hiệu quả.

- Cung cấp thông tin giúp xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo, động viên và khen thưởng nhân viên về thành tích và hiệu suất công việc.

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

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Để đánh giá thành tích nhân viên, trước hết cần xác định rõ mục tiêu đánh giá thành tích. Xác định mục tiêu đánh giá là xác định mục đích, yêu cầu mà quá trình đánh giá phải hướng tới và phục vụ.

- Làm cơ sở đề ra các quyết định trả lương, khen thưởng.
- Hoạch định nhân sự ra quyết định nhân sự bao gồm tuyển dụng, đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển và thuyên chuyển.
- Cải thiện thành tích và thông tin phản hồi.
- Củng cố và duy trì thành tích của nhân viên.
- Xác định mục tiêu nghề nghiệp.
- Xác định nhu cầu đào tạo.

1.2.2. Xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích

a. Khái niệm về tiêu chuẩn đánh giá thành tích

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.

b. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá

- Các loại tiêu chí đánh giá thành tích: Dựa vào tố chất, đặc điểm của nhân viên, Dựa vào hành vi thực hiện công việc, dựa vào kết quả thực hiện công việc, dựa vào năng lực thực hiện công việc.

Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cần đáp ứng nguyên tắc SMART: Cụ thể, chi tiết; đo lường được; phù hợp với thực tiễn; có thể tin cậy được; thời gian thực hiện/ hoàn thành công việc.

1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá

- a. Phương pháp thang điểm đánh giá:*
- b. Phương pháp xếp hạng*
- c. Phương pháp kỹ thuật sự kiện điển hình*
- d. Phương pháp đánh giá hành vi (BARS).*
- e. Phương pháp thang đo quan sát hành vi (BOSs)*
- f. Phương pháp quản trị theo mục tiêu*
- g. Phương pháp phân tích định lượng*

1.2.4. Xác định đối tượng đánh giá thành tích

Trong hầu hết các tổ chức, bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá thành tích nhân viên. Tuy nhiên, cấp quản trị trực tuyến phải trực tiếp tham gia trực tiếp vào chương trình này. Các đối tượng sau đây thường 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 360 độ.

1.2.5. Thời gian đánh giá thành tích

Thời gian đánh giá thành tích nhân viên thường được chia thành đánh giá định kỳ và đánh giá không định kỳ. Đánh giá định kỳ: thường được tổ chức vào cuối năm hay sáu tháng, hàng quý hoặc hàng tháng.

1.2.6. Tổ chức quá trình đánh giá

Các bộ phận và cá nhân tham gia vào hoạt động đánh giá thành tích được thành lập hội đồng đánh giá. Hội đồng đánh giá khoảng 10 thành viên. Hai thành viên lãnh đạo là những người chỉ đạo chính cho công tác đánh giá, và mỗi phòng, ban, khoa sẽ cử ra từ một đến hai thành viên tham gia vào hội đồng đánh giá, đảm bảo là có đại

1.2.7. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá thành tích

a. Phản hồi kết quả đánh giá

- Phản hồi thông tin bằng văn bản.
- Phản hồi thông tin trực tiếp.

b. Sử dụng kết quả đánh giá

1.3. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC.

Giáo dục đại học có tính mùa vụ do đó công tác đánh giá thành tích khó có thể thực hiện được một cách tổng quát và liên tục.

Ngành giáo dục đại học không có quá trình sản xuất chặt chẽ như công nghiệp. Việc dạy học không cố định ở một chỗ mà đôi khi các giảng viên được điều đi dạy ở các địa điểm khác nhau. Chính điều này khiến cho công tác đánh giá không được chuẩn xác do không thể trực tiếp theo dõi hoạt động của những cán bộ này khi họ công tác ở xa. Bên cạnh đó, yêu cầu đặc thù của ngành là phải có nghiên cứu khoa học vì vậy khi xây dựng tiêu chuẩn phải có cả mục này để đánh giá đúng năng lực của từng giảng viên.

Lực lượng lao động chính của ngành là giảng viên - những người lao động có trình độ học vấn cao do đó sẽ khắt khe hơn đối với việc đánh giá thành tích. Khi các tiêu chuẩn hay phương pháp đánh giá chưa phù hợp họ sẽ có ý kiến và nếu không được đáp trả đáng có thể gây ra tâm lý tiêu cực từ phía lực lượng lao động này. Vì vậy, cán bộ, phòng được giao nhiệm vụ xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phải sử dụng các công cụ đánh giá một cách cẩn thận và khoa học.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀ TĨNH

2.1. TỔNG QUAN VỀ TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀ TĨNH

2.1.1. Khái quát về lịch sử hình thành và phát triển của Trường

Trường Đại học Hà Tĩnh được thành lập theo Quyết định số 318/QĐ-TTg, ngày 19/3/2007 của Thủ tướng Chính phủ. Trường được thành lập trên cơ sở sáp nhập và nâng cấp 3 cơ sở đào tạo: Trường Cao đẳng Sư phạm Hà Tĩnh, Trường Trung cấp Kinh tế Hà Tĩnh và Phân hiệu Đại học Vinh tại Hà Tĩnh (đến tháng 11/2013 được sáp nhập thêm Trường Trung cấp Kỹ thuật Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Hà Tĩnh).

Trường Đại học Hà Tĩnh là một trường công lập trực thuộc tỉnh, đa cấp, đa ngành, đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu của sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Hà Tĩnh nói riêng và của đất nước nói chung.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Bộ máy tổ chức bộ máy nhà trường được phát triển theo yêu cầu đào tạo và quản lý bao gồm Ban Giám hiệu; 8 khoa; 2 bộ môn; 8 phòng ban và 5 trung tâm.

2.1.3. Đặc điểm về các nguồn lực

a. Nguồn nhân lực

Năm 2014, nhà trường có 337 cán bộ, giảng viên, nhân viên cơ hữu trong đó: 01 Giáo sư, 01 Phó Giáo sư, 12 Tiến sĩ, 114 Thạc sĩ. Hiện nay đang có 21 người làm nghiên cứu sinh, hàng chục người học thạc sĩ trong và ngoài nước.

Bảng 2.1: Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường

Chỉ tiêu		2012		2013		2014	
		Số lượng (người)	Phần trăm (%)	Số lượng (người)	Phần trăm (%)	Số lượng (người)	Phần trăm (%)
Giới tính	Nam	87	44,62	117	42,55	143	42,43
	Nữ	108	55,38	158	57,45	194	57,57
	Tổng	195	100	275	100	337	100
Trình độ	GS, PGS	1	0,51	2	0,72	2	0,6
	Tiến sĩ	8	4,1	10	3,64	12	3,56
	Thạc sĩ	84	43,08	91	33,1	114	33,82
	Đại học	102	52,31	172	62,54	209	62,02

(Nguồn: Phòng Tổ chức cán bộ, trường Đại học Hà Tĩnh)

Qua bảng 2.1 ta thấy Tỷ lệ nam/nữ hiện nay đang tương đối cân bằng nhưng trong thế hệ giảng viên trẻ thì nữ nhiều hơn nam. Số cán bộ đầu ngành, chuyên gia còn ít; Tỷ lệ giảng viên có trình độ cao (tiến sĩ, phó giáo sư, giáo sư) còn thấp,

b. Nguồn lực về cơ sở vật chất

Hiện nay, Trường Đại học Hà Tĩnh đã có quy hoạch mới với diện tích 80,06 ha (đạt tiêu chuẩn TCVN 3981 – 85). Tổng diện tích phòng học, giảng đường, các phòng máy tính, thư viện, thí nghiệm, đa chức năng... là: 50.229m² (2013).

2.1.4. Hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học của Trường trong những năm qua

a. Các ngành đào tạo tại Trường

Trường có 08 khoa đào tạo và 02 bộ môn trực thuộc và đang đào tạo 40 mã ngành khác nhau (Sư phạm, Kinh tế QTKD, Kỹ thuật Công nghệ, Nông nghiệp...), có trình độ từ trung cấp, cao đẳng đến đại học;

Các đạo tạo liên kết tại trường: Liên kết đào tạo Thạc sĩ, liên kết với một số trường đại học trong nước và nước ngoài.

b. Quy mô đào tạo

Tổng số HSSV toàn trường là 6.875.

+ Số khóa sinh viên đại học tốt nghiệp 3 khóa: 2.486 học viên;

+ Số sinh viên tốt nghiệp năm 2014: 1.200 học viên.

c. Công tác nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ

Hoạt động NCKH chưa đáp ứng được sứ mạng của nhà trường. Việc công bố kết quả nghiên cứu trên tạp chí khoa học mới chỉ tập trung vào đội ngũ cán bộ có học vị, có chức danh khoa học, những giảng viên đang học cao học, làm nghiên cứu sinh.

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

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 tăng thêm

Hiện nay, thu nhập của CBVC nhà trường được chia làm hai phần: Phần thứ nhất là lương cơ bản trên cơ sở ngày công thực tế làm việc tại đơn vị và hệ số lương được hưởng theo quy định. Phần thứ hai là lương tăng thêm. Khoản thu nhập tăng thêm hàng tháng

được tính theo kết quả xếp loại lao động hàng tháng với cách tính như sau: $T = M \times H1 \times H2$

Trong đó: T: Tiền lương tăng thêm

M: Mức lương tối thiểu

H1: Hệ số lương cơ bản cộng phụ cấp chức vụ, trách nhiệm; thâm niên vượt khung.

H2: Hệ số điều chỉnh theo kết quả xếp loại đánh giá viên chức.

Cụ thể: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hệ số 1;

Hoàn thành tốt nhiệm vụ hệ số 0,7;

Hoàn thành nhiệm vụ hệ số 0,5;

Không hoàn thành nhiệm vụ không được hưởng.

Công tác đánh giá thành tích làm cơ sở chi trả lương tăng thêm có những hạn chế nhất định. Đó là công tác xếp loại kết quả lao động từng tháng của CBVC đều đạt mức hoàn thành nhiệm vụ và đạt loại A ngoại trừ những trường hợp nghỉ sinh con, nghỉ ốm, nghỉ không lương, đi học. Do vậy, các cá nhân trong đơn vị đều có mức lương tăng thêm tối đa tùy theo hệ số lương cơ bản mình có và đều hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Vì thế đánh giá thành tích chưa đánh giá hết mức độ hoàn thành công việc cụ thể cho từng cá nhân.

b. Đánh giá thành tích để khen thưởng định kỳ hàng năm.

Việc đánh giá, xếp loại lao động nhằm ghi nhận mức độ đóng góp của CBVC đối với nhà trường trong công tác chuyên môn. Cuối mỗi tháng, nhà trường thực hiện đánh giá xếp loại kết quả lao động cho CBVC. Đây là cơ sở cho việc xét tặng các danh hiệu thi đua và là căn cứ trả lương tăng thêm hàng tháng cho CBVC. Danh hiệu thi đua đó là lao động tiên tiến, chiến sỹ thi đua cấp cơ sở.

Việc đánh giá thành tích tại đơn vị chỉ mang tính hình thức, nhân viên xem đây như một thủ tục định kỳ phải làm.

c. Đánh giá thành tích để quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ.

Việc đánh giá thành tích nhân viên để có cơ sở cho quy hoạch bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ được thực hiện theo quy định bao gồm 2 nội dung sau:

- Đánh giá thành tích CBVC trước khi quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm: Việc đánh giá thành tích là công tác quan trọng để xây dựng bộ máy quản lý đủ trình độ chuyên môn và có năng lực lãnh đạo để dẫn dắt nhà trường phát triển trong tương lai. Nhưng việc đánh giá chỉ mang tính hình thức, đây thủ tục hành chính.

- Đánh giá thành tích trước khi điều động, luân chuyển cán bộ: CBVC không đủ năng lực công tác sẽ bị luân chuyển sang vị trí làm việc khác phù hợp hơn hoặc phòng ban nào đang thiếu người sẽ bổ sung nhân viên từ các phòng ban khác.

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

Với lao động mới được tuyển dụng, nhà trường sẽ cho ký hợp đồng lao động 1 năm, sau đó tùy trường hợp sẽ tiếp tục ký tiếp hợp đồng hay xét tuyển biên chế chính thức. Cơ sở để xem xét việc cá nhân đó có được tiếp tục ký hợp đồng không là nhân viên đó có hoàn thành tốt công việc không. Tuy nhiên, quy định này cũng mang tính hình thức, thực tế đa số nhân viên sau khi thử việc, tập sự đều được ký tiếp hợp đồng hay xét vào biên chế chính thức.

2.2.2. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên tại Trường

Hiện nay trường đang áp dụng phương pháp đánh giá xếp loại theo A, B, C, D với các tiêu chuẩn như sau:

- Tiêu chí về ngày giờ công
- Tiêu chí về tác phong trong công việc.
- Tiêu chí thực hiện nhiệm vụ chuyên môn.
- Tiêu chí quản lý tài sản.

Riêng đối với cán bộ quản lý ngoài việc thực hiện tiêu chuẩn xếp loại đã quy định ở trên còn phải căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị và tùy theo chức vụ, nhiệm vụ được phân công, mức độ hoàn thành của cán bộ quản lý mà xếp loại cụ thể.

BC	CM	CCHC	WEB	VSMT	ATGT
10 điểm	50 điểm	10 điểm	15 điểm	10 điểm	5 điểm

- Tổng điểm: 100điểm/6 tiêu chí

Các tiêu chí đánh giá thành tích hiện nay ở trường chưa thật sự đạt được các yêu cầu cho công tác đánh giá thành tích. Cụ thể như sau:

- Các tiêu chí đánh giá chưa cụ thể.
- Các tiêu chí chưa đáp ứng được yêu cầu về tính có thể đo lường.
- Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của giảng viên chưa nhắc đến công tác nghiên cứu khoa học.
- Chưa chú trọng đến các tiêu chí về năng lực công tác.

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên tại Trường

a. Phương pháp đánh giá hành vi

Phương pháp này được áp dụng để đánh giá thành tích của nhân viên dựa trên những hành vi mà họ thực hiện trong tháng. Căn cứ kết quả theo dõi nhân viên lãnh đạo đơn vị đánh giá và xếp loại cho từng cá nhân thuộc đơn vị quản lý theo các mức A, B, C, D.

b. Phương pháp thang điểm

Phương pháp này được áp dụng để đánh giá thành tích của các cán bộ quản lý dựa trên thành tích của đơn vị mà họ quản lý. Cụ thể:

* Cho theo thang điểm 100 và xếp theo mức như sau:

- Loại A: 85 – 100 điểm (nếu trong các mục xếp loại không có mục nào bị xếp loại D).

- Loại B: 70 – 84 điểm; Loại C: 50 – 69 điểm; Loại D: 00 - 49 điểm

c. Phương pháp định tính

Phương pháp định tính ở đây là bỏ phiếu bình bầu. Phương pháp này được sử dụng để tập thể bầu chọn các cá nhân xuất sắc, hoặc đề bạt, bổ nhiệm.

2.2.4. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên tại Trường

Hiện nay, ở Nhà trường việc đánh giá được thực hiện bởi hình thức là: Tự bản thân nhân viên đánh giá và cấp trên trực tiếp đánh giá phân tích công việc của cấp dưới, đánh giá theo hình thức phân loại A, B, C, D vào hàng tháng và cuối năm. Cụ thể:

Nhà trường áp dụng phương pháp cấp trên đánh giá vì nó có ưu điểm: cấp trên trực tiếp sẽ đánh giá đúng năng lực của mỗi cá nhân trong tổ chức mình. Tuy nhiên việc sử dụng đối tượng cấp trên trực tiếp đánh giá có nhược điểm là cấp trên trực tiếp đánh giá có thể quá nhấn mạnh các khía cạnh thực hiện công việc của nhân viên bỏ qua các khía cạnh khác như hành vi, đặc điểm, các mối quan hệ... Mọi đánh giá đều giao cho những người đứng đầu ở các bộ phận nhưng hiện nay cán bộ lãnh đạo này lại chưa hỗ trợ các kỹ năng cũng như hướng dẫn về hệ thống đánh giá một cách khoa học.

2.2.5. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên tại Trường

Nhà trường thực hiện đánh giá định kỳ chia làm ba đợt hàng tháng, 6 tháng và cuối năm. Kỳ đánh giá thành tích hàng tháng chỉ đơn thuần là theo dõi, chấm công để làm cơ sở tính lương cho nhân viên để bình bầu, xếp loại A,B,C, D. Thời điểm nhà trường sử dụng đánh giá thành tích nhân viên là vào cuối năm cũng chỉ nhằm vào khen thưởng, quy hoạch, thuyên chuyển cho nhân viên.

2.2.6. Công tác thực hiện đánh giá thành tích tại Trường

Các bộ phận tham gia đánh giá thành tích cán bộ giảng viên Trường Đại học Hà Tĩnh là cán bộ quản lý, cán bộ quản trị trực tiếp tại đơn vị như hiệu trưởng, trưởng phòng, trưởng khoa, bộ môn.

Cách thức tiến hành: Hàng tháng, lãnh đạo đơn vị căn cứ vào các tiêu chuẩn xếp loại lao động đã nêu ở trên thực hiện xếp loại lao động của đơn vị mình và gửi kết quả về phòng TCHC cùng với báo cáo tháng. Các đơn vị chức năng được phân công chịu trách nhiệm theo dõi và chấm điểm hàng tháng và gửi kết quả về phòng TCHC để tổng hợp.

2.2.7. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá

Tại nhà trường hiện nay rất ít có việc thảo luận với nhân viên về nội dung cần đánh giá. Điều này dẫn đến mơ hồ về nội dung, mục tiêu đánh giá, tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá, nên điều tất yếu là nhà quản lý chưa thể chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục sửa chữa của từng cá nhân dưới quyền mình quản lý sau một chu kỳ làm việc; người lao động sẽ không thấy được tính quan trọng cũng như mức độ đóng góp của mình khi thực hiện tốt nhiệm vụ được giao đối với việc hoàn thành mục tiêu phát triển của nhà trường, dẫn đến tâm lý tự hài lòng, thiếu động lực phấn

đầu vươn lên. Do không thảo luận với nhân viên nên việc vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên còn chưa được chú trọng.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀ TĨNH

2.3.1. Những thành công

Nhà trường đã xác định được một số mục tiêu hợp lý trong công tác đánh giá thành tích. Đồng thời có sự phân công nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể trong quá trình đánh giá giữa các đối tượng đánh giá.

Các tiêu chí đánh giá thành tích công việc tương đối đa dạng cho hai đối tượng là giảng viên và CBVC hành chính.

Việc đánh giá đi từ sự tự giác của cá nhân đến trường phòng, khoa.

Kết quả đánh giá thành tích nhân viên là căn cứ để trả lương tăng thêm một cách khách quan và xét khen thưởng vào cuối năm học.

Nhà trường sử dụng đối tượng cấp trên trực tiếp đánh giá nhân viên cấp dưới nên ít tốn kém thời gian và chi phí.

Nhà trường đã thực hiện đánh giá nhân viên đúng định kỳ, kịp thời.

2.3.2. Những hạn chế còn tồn tại

- Về mục tiêu đánh giá chỉ chú trọng đến chi trả lương tăng thêm, khen thưởng cuối năm.

- Về tiêu chí đánh giá: Tiêu chí đánh giá còn chưa rõ ràng, thiên về định tính, chưa phản ánh đầy đủ yêu cầu của công việc, nên đánh giá chung chung, ai cũng tốt như nhau.

- Phương pháp đánh giá: phương pháp đánh giá đưa ra chưa hoàn thiện và khoa học.

- Đối tượng đánh giá: Nhà trường chỉ dụng đối tượng cấp trên trực tiếp đánh giá nên kết quả sẽ không chính xác, không công bằng và không mang tính thiết thực cao.

- Vấn đề thông tin phản hồi không được chú trọng, chưa đem lại kết quả thiết thực nào trong việc bổ sung, hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của trường.

- Kết quả đánh giá theo ý kiến chủ quan, chưa phản ánh đúng hiệu quả công việc.

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

- Đánh giá thành tích nhân viên là một công việc khó khăn và phức tạp đối với bất kỳ tổ chức nào.

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

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên tại trường chưa được quan tâm đúng mức, chưa nhận thức được vai trò của công tác này.

- Chưa xây dựng hệ thống đánh giá thành tích một cách khoa học.

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

- Quá chú trọng đến việc thực hiện những công việc không điển hình như đi trễ, về sớm, nghỉ ốm....

- Thiên về đánh giá hành vi hơn là đánh giá công việc

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HÀ TĨNH

3.1. CƠ SỞ TIỀN ĐỀ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN

3.1.1. Sứ mệnh và viễn cảnh của trường Đại học Hà Tĩnh

Trường Đại học Hà Tĩnh là nơi đào tạo nguồn nhân lực từ bậc trung cấp chuyên nghiệp đến bậc đại học với nhiều ngành đào tạo khác nhau có chất lượng cao, đồng thời là trung tâm nghiên cứu khoa học và chuyển giao những kết quả nghiên cứu khoa học và công nghệ vào thực tiễn góp phần phát triển nguồn nhân lực phục vụ sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá của tỉnh Hà Tĩnh và đất nước trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

3.1.2. Định hướng phát triển của Trường trong những năm tới

- Tiếp tục đổi mới công tác giáo dục chính trị tư tưởng, đạo đức trong nhà trường.
- Chuẩn hóa đội ngũ cán bộ và công tác tổ chức, quản lý
- Tiếp tục đổi mới các hoạt động đào tạo, nâng cao chất lượng đào tạo, đào tạo theo nhu cầu xã hội.
- Mở rộng và nâng cao chất lượng và hiệu quả của công tác nghiên cứu khoa học và hợp tác quốc tế.
- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin, hiện đại hóa cơ sở vật chất phục vụ các hoạt động của nhà trường.

3.1.3. Mục tiêu, chiến lược nguồn nhân lực của Trường

* Mục tiêu:

- Hoàn thiện bộ máy tổ chức trên cơ sở điều chỉnh, phát triển cơ cấu ngành nghề đào tạo và đảm bảo nâng cao hiệu quả quản lý;

- Xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ một cách hợp lý về số lượng và chuẩn hóa về chất lượng.

* Chiến lược:

- Giải quyết công tác định biên.

- Tất cả những cán bộ giảng dạy trong biên chế là cử nhân phải lên kế hoạch để tham gia chương trình đào tạo sau đại học đạt học vị Thạc sĩ, Tiến sĩ vào năm 2020.

- Đến hết 2015 hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý về công tác tổ chức và cán bộ.

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

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

Xuất phát từ thực tế, các mục tiêu cụ thể của công tác đánh giá thành tích cần được xác định đầy đủ như sau:

- Làm cơ sở trả lương tăng thêm và khen thưởng dựa trên thành tích của mỗi CBVC

- Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cán bộ viên chức

- Tuyển dụng, quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ, xét hợp đồng lao động.

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

a. Căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chí đánh giá

Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu đã thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên.

b. Xây dựng các tiêu chí đánh giá thành tích

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc
 - + Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện của cán bộ quản lý: Các giải được Trường công nhận, các đề án được cấp có thẩm quyền phê duyệt, các quy định đã được Trường ban hành hoặc phê duyệt, các quy trình đã được Trường ban hành hoặc phê duyệt.
 - + Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện của giảng viên: Khối lượng giờ giảng hoàn thành; tiến độ hoàn thành giờ giảng; chất lượng giảng dạy; nộp điểm thi, kiểm tra, chuyên đề, tiểu luận, đúng thời gian quy định; số lượng công trình nghiên cứu, bài báo khoa học, giáo trình; số lượng sinh viên hoàn thành báo cáo thực tập.
 - + Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên kế toán: khối lượng công việc hoàn thành; tiến độ công việc hoàn thành; chất lượng hoàn thành công việc.
- Xây dựng các tiêu chí về hành vi, thái độ trong công việc: Chấp hành nội quy, kỷ luật lao động; quản lý tài sản, tiết kiệm nguồn nhân lực nhà trường; tham gia các hoạt động phong trào đoàn thể, hội họp; hành vi thái độ trong công việc.
- Xây dựng các tiêu chí về năng lực thực hiện công việc
 - + Đối với cán bộ quản lý: Kiến thức công việc, kỹ năng ra quyết định, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện, tính chủ động sáng tạo, kỹ năng quản lý điều hành, kỹ năng giao tiếp và các mối quan hệ.
 - + Đối với giảng viên: Kiến thức giảng dạy, công tác giảng dạy, chất lượng hiệu quả giảng dạy, nghiên cứu khoa học, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng trình bày.

+ Đối với nhân viên kế toán: Kiến thức công việc, cẩn thận trong công tác kế toán, khả năng lập dự toán, khả năng phân tích tài chính, thời gian hoàn thành công việc.

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

- Phương pháp quản trị mục tiêu MBO: Sử dụng phương pháp này để đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBVC.

+ Trước tiên, lãnh đạo nhà trường cần xây dựng mục tiêu phát triển của trường trong tương lai và thông báo mục tiêu này đến tất cả các phòng ban, khoa, trung tâm. Từ mục tiêu của nhà trường mỗi phòng ban, khoa, trung tâm sẽ xây dựng kế hoạch làm việc cụ thể của mình nhằm đạt được mục tiêu được giao. Các lãnh đạo phòng, khoa sẽ phân bổ mục tiêu và kế hoạch cụ thể cho nhân viên.

+ Xác định trọng số cho từng mục tiêu. Tùy theo mức độ quan trọng của mục tiêu mà ta có các trọng số khác nhau.

+ Chấm điểm các tiêu chí dựa vào mức độ hoàn thành công việc so với mục tiêu kế hoạch. Xây dựng thang điểm từ 1 – 5. Mỗi thang điểm tương ứng với các mức độ hoàn thành công việc.

- Phương pháp thang điểm đánh giá: Sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá để đánh giá tiêu chí năng lực công tác, tiêu chí về thực hiện nội quy, quy định của nhà trường. Sau khi hoàn thành mẫu đánh giá, CBVC sẽ tính được tổng số điểm đánh giá.

Tổng số điểm đánh giá = 0,2 * Tổng điểm tiêu chí hành vi thái độ + 0,6 * Tổng điểm đánh giá kết quả + 0,2 * Tổng điểm đánh giá năng lực thực hiện công việc.

Căn cứ bảng điểm quy đổi sau sẽ xếp CBVC đạt loại nào:

Bảng 3.1: Bảng xếp loại lao động CBVC

STT	Điểm	Xếp loại	Ghi chú
1	4,2 – 5,0	A	CBVC hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao
2	3,4 – 4,19	B	CBVC hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao
3	2,6 – 3,39	C	CBVC hoàn thành nhiệm vụ được giao
4	1,8 – 2,59	D	CBVC chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao.
5	1,0 – 1,79	E	CBVC không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

3.2.4. Hoàn thiện đối tượng đánh giá thành tích

Theo kết quả điều tra về đối tượng đánh giá thành tích nhiều ý kiến chọn cấp trên đánh giá và chọn bản thân tự đánh giá. Vì vậy tác giả vẫn đề xuất áp dụng chủ thể cấp trên đánh giá, tự bản thân đánh giá và đề xuất thêm vào đánh giá 360⁰.

3.2.5. Hoàn thiện thời điểm đánh giá thành tích

Theo tác giả nên giữ đánh giá theo tháng như hiện nay tại trường. Ngoài ra, tác giả cũng đề xuất đánh giá định kỳ theo quý tùy vào mục đích trả lương, khen thưởng hay đề bạt.

Thực hiện đánh giá thành tích định kỳ mỗi tháng 1 lần làm cơ sở cho việc tính lương tăng thêm. Đánh giá xét danh hiệu thi đua khen thưởng theo năm học được cho là phù hợp, đây cũng là quy định của nhà nước. Đánh giá kết quả cuối năm sẽ tổng hợp kết quả của các tháng và đánh giá toàn diện về năng lực công tác trong năm.

3.2.6. Hoàn thiện việc tổ chức quá trình đánh giá

Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên tại trường vẫn chưa hoàn thiện nên tác giả đề xuất tiến trình đánh giá nên thực hiện như sau:

Bước 1: Chuẩn bị đánh giá

Bước 2: Hoạch định đánh giá

Bước 3: Thu thập thông tin

Bước 4: Đánh giá thành tích

Bước 5: Phòng vấn đánh giá

Bước 6: Lưu trữ kết quả đánh giá

3.2.7. Thảo luận và sử dụng kết quả đánh giá

a. Thảo luận kết quả đánh giá

Việc thảo luận bằng hình thức phỏng vấn sẽ tạo cho cấp trên cơ hội thảo luận với nhân viên về kết quả thực hiện công việc, xác định rõ những ưu điểm kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế, cùng phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến 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, chuyển chuyên 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. Đồng thời là cơ sở để tuyển chọn nhân viên mới.

3.2.8. Một số giải pháp hỗ trợ kết quả đánh giá

- Áp dụng công nghệ thông tin trong đánh giá thành tích

Nhân viên sẽ được nhập cơ sở dữ liệu về kết quả đánh giá qua các năm, cũng như các lỗi mắc phải trong quá trình làm việc. Khi cần sẽ truy xuất dữ liệu nhanh chóng. Các tiêu chí đánh giá thành tích cũng được quản lý trên phần mềm. Công tác đánh giá nhân viên sẽ kịp thời hơn, phục vụ cho các mục tiêu của đơn vị như trả lương, khen thưởng, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ.

- Xây dựng chính sách xử phạt

Bên cạnh khen thưởng cũng cần răn đe, xử phạt những nhân viên, giảng viên có nhiều vi phạm, đạt thành tích kém. Đối với những cán bộ, nhân viên, giảng viên cố ý làm sai nhiệm vụ gây tổn thất, mất uy tín nhà trường thì cần có chính sách xử phạt nghiêm minh, không bao che. Nếu ở mức độ nhẹ thì khiển trách trước tập thể, còn ở mức độ nặng thì có thể đình chỉ công tác hoặc buộc thôi việc nhằm đảm bảo tác phong làm việc, nội quy của nhà trường.

- Xây dựng văn hóa đánh giá thành tích nhân viên

Lãnh đạo và nhân viên cần xác định nguyên nhân cốt lõi và những khó khăn trong việc thực hiện công việc để đưa ra những giải pháp khắc phục những khuyết điểm trong thực hiện công việc của nhân viên. Trong khi đối thoại để đánh giá, cả cấp trên và cấp dưới đều phải cởi mở và thẳng thắn thì mới đi đến kết quả tích cực.

- Đào tạo người đánh giá

Để đảm bảo hiệu quả của tiến trình đánh giá người đánh giá phải được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá, nắm rõ cách thức tiến hành đánh giá, nhằm đảm bảo sự nhất quán và khách quan trong quá trình đánh giá tránh đánh giá chung chung.

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.

Trường Đại học Hà Tĩnh được thành lập năm 2007 đang trên đà phát triển và đang xây dựng đội ngũ cán bộ - giảng viên – nhân 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 CBVC 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 Hà Tĩnh 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 CBVC tham gia tích cực, nâng cao thành tích cho toàn Trường.

Với giới hạn về thời gian nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của thầy cô để luận văn có thể hoàn thiện hơn.