

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐÀO ANH SƠN

**ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội - 2022

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: **TS Trần Thị Hòa**

Phản biện 1: **TS. Nguyễn Văn Hậu**

Phản biện 2: **TS. Diêm Thị Thanh Hải**

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 11h40/ ngày 02/07/2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong các doanh nghiệp, nguồn lực con người được coi là then chốt, quyết định sự thành công, hay thất bại của doanh nghiệp. Chính vì điều đó, muốn biết được mỗi cá nhân làm việc có hiệu quả hay không, có đáp ứng được yêu cầu công việc đặt ra hay không thì doanh nghiệp cần phải tiến hành hoạt động đánh giá kết quả và hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Đánh giá kết quả hoàn thành công việc là một hoạt động đang được triển khai rộng rãi trong các doanh nghiệp. Thông qua kết quả đó nhà quản lý có thể đưa ra được các quyết định, chính sách đúng đắn cho đội ngũ cán bộ công viên như: xây dựng các chế độ, qui chế lương thưởng hợp lý, đào tạo nguồn nhân lực, các quyết định quản lý về đề bạt, về kỉ luật công bằng chính xác, và đưa ra phươn án áp dụng để tạo động lực cho người lao động.

Trong một thập kỷ qua, cạnh tranh trên thị trường dịch vụ VT-CNTT tại Việt Nam hết sức khốc liệt. Từ khi mở cửa thị trường, nhiều nhà mạng VT-CNTT liên tiếp xuất hiện và cạnh tranh lẫn nhau. Sự tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt như vậy đặt ra yêu cầu đổi mới về mặt tổ chức sản xuất và hoạt động quản lý của VNPT. Trong đó, việc xây dựng một hệ thống đánh giá tốt sẽ không chỉ giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu mà còn giúp tối ưu hóa năng lực, và đặc biệt là thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực để thực hiện các mục tiêu sản xuất kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Nắm bắt được sự quan trọng trong việc đánh giá hoàn thành công việc, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương xây dựng đánh giá kết quả hoàn thành công việc cho các cán bộ công nhân viên trong Trung tâm bằng công cụ BSC/KPI. Việc đánh giá này được Ban Giám đốc đơn vị rất quan tâm, nhưng đây là một vấn đề khá nhạy cảm bởi kết quả đánh giá hoàn thành công việc liên quan trực tiếp tới i lương thưởng và khi đưa ra lấy ý kiến của công đoàn, cán bộ công nhân thì được sự đón nhận với thái độ chưa tích cực. Trong thực tế triển khai tại nhiều doanh nghiệp, bao gồm cả Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương khá lúng túng trong việc xác định các chỉ tiêu, tiêu chí đánh giá và đo lường kết quả hoàn thành, hiệu quả công việc. Nhiều doanh nghiệp dựa trên việc đánh giá thông qua doanh số/lợi nhuận hoặc theo cảm tính, chủ quan của cấp quản lý. Thực tế những cách làm này không đem lại kết quả như mong muốn do đó chưa tạo ra được động lực để tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc cho các cán bộ công nhân viên và các bộ phận liên quan.

Việc áp dụng chỉ số KPI vào đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên sẽ giải quyết được những hạn chế hiện nay của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương. Khi sử dụng KPI đánh giá nhân viên, công việc hàng ngày của nhân viên gắn kết sát thực với việc mục tiêu của đơn vị, phòng ban tham mưu và doanh nghiệp. Các chỉ số đánh giá sẽ rõ ràng hơn và nhất là kết quả đánh giá hoàn thành công việc, người lao động và phòng ban các cấp sẽ biết cần phải làm gì để nâng cao hiệu quả công việc.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc đánh giá hoàn thành công việc và trong thời gian làm việc tại phòng Nhân sự tổng hợp - Trung tâm Kinh doanh, tác giả nhận thấy việc đánh giá hoàn thành công việc đối với người lao động, phòng ban các cấp của đơn vị còn một số hạn chế. Xuất phát từ những vấn đề nêu trên tác giả quyết định lựa chọn đề tài:

“Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương” làm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ, chuyên ngành Quản trị Kinh doanh.

2. Tổng quan nghiên cứu:

Hiện nay có nhiều phương pháp đánh giá công việc, đề tài nghiên cứu, phân tích về công tác đánh giá hiệu quả công việc của người lao động tại doanh nghiệp thông qua các phương pháp đánh giá khác nhau như phương pháp đánh giá dựa trên bảng điểm, phương pháp đánh giá luân phiên, phương pháp so sánh, phương pháp quản lý mục tiêu hay chỉ số đo lường hiệu quả công việc KPI... Các đề tài nghiên cứu nghiên cứu trước đây là nguồn tư liệu tham khảo vô cùng cần thiết cho tác giả trong quá trình chuẩn bị hoàn thành luận văn của mình. Trong các nghiên cứu liên quan tới luận văn, có một số công trình nghiên cứu tiêu biểu mà tác giả sưu tầm, khảo cứu, tìm hiểu như sau:

PGS.TS Nguyễn Thị Minh An (2010), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê. Tài liệu đề cập cách thức tạo động lực và quản lý cho người lao động trong doanh nghiệp, tăng năng suất và tăng hiệu quả công việc.

Trần Kim Dung (2017), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tài chính. Tài liệu đề cập đến vấn đề quản lý đánh giá thực hiện hoàn thành công việc, ngoài ra cũng đề cập đến mục đích, nội dung, trình tự thực hiện, quy trình quản lý đánh giá hoàn công việc.

Lê Quân (2016), Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội. Tài liệu phản ánh hoạt động của doanh nghiệp, của bộ phận, của cá nhân trong từng giai đoạn, chu kỳ kinh doanh nhất định thông qua việc áp dụng BSC/KPI. Cách quản trị công việc theo mục tiêu, gắn với BSC/KPI. Tài liệu làm rõ 4 vai trò quan trọng của chỉ số KPI trong doanh nghiệp như: vai trò kết nối, vai trò định hướng, vai trò đo lường, vai trò đánh

giá và vai trò điều chỉnh khi triển khai chỉ số đo lường hiệu quả công việc - KPI trong các doanh nghiệp.

Đậu Hải Dương, (2018), Hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên thông qua việc áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) tại VNPT Vinaphone, Nghệ An.

Xuất phát từ các nội dung trên, cũng như chưa có một công trình nghiên cứu nào mang tính toàn diện, có hệ thống và thực tế về đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài: **“Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương”** nhằm phân tích thực trạng đánh giá công việc là cần thiết. Qua đó tìm ra những giải pháp cụ thể, thiết thực, góp phần vào sự phát triển nguồn nhân lực và phát triển của đơn vị

3. Mục tiêu nghiên cứu

3.1 Mục tiêu chung

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bằng công cụ BSC/KPI tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

3.2 Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên thông qua áp dụng BSC/KPI.
- Phân tích được thực trạng triển khai thực hiện việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên thông qua áp dụng BSC/KPI tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương;
- Đề xuất một số giải pháp, phương án nhằm hoàn thiện công tác đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên bằng công cụ BSC/KPI tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn tốt nghiệp là những vấn đề liên quan đến đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên theo công cụ BSC/KPI tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương.

4.2. Phạm vi và nội dung nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Luận văn tập trung vào nghiên cứu việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên theo hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương.

- Phạm vi về thời gian: Luận văn nghiên cứu thông qua các dữ liệu thứ cấp thu thập năm 2018 - 2020 và dữ liệu sơ cấp thu thập trong giai đoạn tháng 9 đến tháng 10 năm 2021, và các giải pháp được đề xuất đến năm 2025.

- Phạm vi về nội dung: Luận văn nghiên cứu công tác đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên thông qua áp dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương với mô hình tổ chức và đặc điểm tình hình kinh doanh hiện nay của VNPT - Hải Dương.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

**** Phương pháp thu thập dữ liệu:***

- Dữ liệu thứ cấp: Phần lý thuyết được tổng hợp từ nhiều nguồn tài liệu như giáo trình, sách báo, tạp chí, các đề tài nghiên cứu trước đó, các dữ liệu của đơn vị được thu thập từ các tài liệu, báo cáo nội bộ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương.

- Dữ liệu sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi được thiết kế sẵn.

- + Đối tượng điều tra: Cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương.

- + Nội dung bảng hỏi: Các nội dung hỏi liên quan tới đánh giá nhân viên theo hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương.

**** Phương pháp nghiên cứu:***

- Phương pháp thống kê: Các số liệu được thống kê dưới dạng bảng, dạng đồ thị,... có nhận xét và đánh giá để tìm hiểu rõ hơn về các hoạt động của đơn vị.

- Phương pháp phân tích, tổng hợp và so sánh: Thông qua các thông tin và số liệu thu thập được tiến hành đánh giá và phân tích về việc hoàn thành công việc nhân viên thông qua áp dụng công cụ BSC/KPI tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Phương pháp phỏng vấn thông qua bảng hỏi với nội dung bảng hỏi đã được thiết kế sẵn các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc đối với toàn bộ cán bộ công nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương.

6. Kết cấu nội dung luận văn

Luận văn chia thành 3 Chương với các nội dung cụ thể như sau:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên trong doanh nghiệp

- Chương 2: Thực trạng đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương.
- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Giới thiệu chương

Chương 1 sẽ trình bày và hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá nhân viên. Phân tích các nội dung của đánh giá công việc, các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá công việc của nhân viên. Ngoài ra Chương 1 còn đưa ra một số phương pháp đánh giá nhân viên. Đây là khung pháp lý cần thiết để nghiên cứu thực trạng đánh giá nhân viên của Trung tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương thời gian qua và nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá nhân viên của Trung tâm kinh doanh VNPT- Hải Dương trong thời gian tới.

Nội dung chương

1.1 Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên trong doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm về đánh giá hoàn thành công việc nhân viên

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên được hiểu là quá trình xem xét nhằm đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên, bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng thực hiện công việc

1.1.2 Mục đích của đánh giá

Mục đích của việc đánh giá nhân viên là để đo lường hiệu quả công việc, bằng cách sử dụng các phép đo định lượng cần thiết để thu thập thông tin về nhân viên

1.1.3. Một số phương pháp đánh giá nhân viên phổ biến

Phương pháp bảng điểm

Phương pháp mô tả

Phương pháp BSC/KPI

1.2. Nội dung đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

- Giúp nhân viên điều chỉnh, khắc phục những yếu điểm trong việc thực hiện công việc.
- Tạo động lực, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho việc đào tạo, trả lương, khen thưởng, đánh giá, chuyển chuyển, đổi mới mô hình tổ chức
- Phát triển văn hóa doanh nghiệp thông qua đàm thoại về các cơ hội phát triển và định hướng nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa người quản lý, sử dụng nhân sự và người lao động.

1.2.2. Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

Các tiêu chuẩn thành tích được xác định từ thông tin phân tích công việc. Dựa vào thông tin này, các cấp độ hoàn thành công việc được xây dựng.

1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Để có thể lựa chọn được phương pháp đánh giá hoàn thành công việc phù hợp với doanh nghiệp thì các nhà quản lý thường dựa vào 2 phương pháp sau:

- Mục đích đánh giá
- Mục tiêu quản lý

1.2.4. Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá liên tiếp. Chu kỳ đánh giá có thể thực hiện theo tháng, quý và năm

1.2.5 Lựa chọn và đào tạo người phụ trách đánh giá

Việc lựa chọn người đánh giá là việc rất quan trọng trong tiến trình đánh giá. Lựa chọn người đánh giá có ảnh hưởng đến kết quả đánh giá

1.2.6 Tiến hành đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

Quy trình đánh giá kết quả công việc cần được thực hiện rõ ràng theo 5 bước

1.2.7 Sử dụng kết quả đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

Thông qua kết quả nghiệm thu, nhà quản lý sẽ có cái nhìn toàn diện hơn về hệ thống nhân sự của doanh nghiệp. Từ đó, doanh nghiệp sẽ có điều chỉnh định hướng sao cho phù hợp với sự phát triển của tổ chức

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên trong doanh nghiệp

1.3.1 Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.3.2 Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4 Tóm tắt chương 1

Chương 1 sẽ khái quát hóa cơ sở lý luận về đánh giá nhân viên trong doanh nghiệp bao gồm khái niệm, mục đích, một số phương pháp đánh giá nhân viên phổ biến. Mục đích đánh giá; Đối tượng đánh giá; Tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá; Chu kỳ đánh giá. Ngoài ra còn đề cập đến các nhân tố ảnh hưởng đánh giá nhân viên. Các nội dung đó là cơ sở để đánh giá thực trạng việc đánh giá nhân viên của Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương tại Chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - HẢI DƯƠNG

Giới thiệu chương

Nội dung chính của Chương 2 là thực trạng việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương. Chương này sẽ trình bày tổng quan về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương, sau đó đi sâu phân tích thực trạng việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương. Trên cơ sở đó rút ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân làm cơ sở cho đề xuất giải pháp ở Chương 3.

Nội dung chương

2.1. Giới thiệu về Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

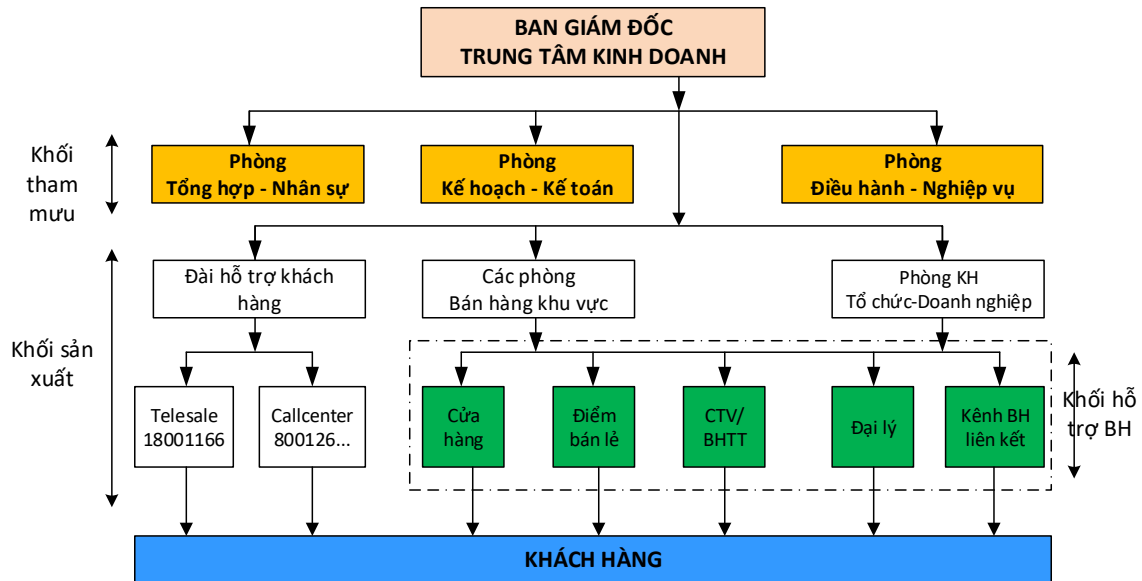
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương là đơn vị kinh tế trực thuộc, hoạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông được tổ chức và hoạt động dưới hình thức chi nhánh của Tổng công ty.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS, ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty, là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị trực thuộc khác trong một dây chuyền công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông liên hoàn, thống nhất cả nước; có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu, chiến lược, kế hoạch do

Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông giao. Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đăng ký hoạt động chi nhánh theo luật doanh nghiệp, các qui định của pháp luật

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

2.1.3. Mô hình cơ cấu tổ chức



2.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương

2.1.5. Khái quát kết quả kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT -Hải Dương

STT	Chỉ tiêu		Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021
1	Tổng doanh thu		Tỷ đồng	502	552	598	598
2	Tổng số lao động		Người	159	157	152	145
3	Năng suất lao động		Tỷ đồng/người/năm	3.16	3.51	3.93	4,48
4	Tổng thuê bao	BRCĐ	Nghìn thuê bao	205	243	252	280
		Di động	Nghìn thuê bao	183.2	193.8	203.7	210
5	Lợi nhuận		Tỷ đồng	485	509	524	540
6	Nộp ngân sách nhà nước		Tỷ đồng	14	15.2	16.7	18

2.2. Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương

2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá

2.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá

2.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá

2.2.4. Tổ chức thực hiện và sử dụng kết quả đánh giá

2.3. Đánh giá chung về đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương

2.3.1. Kết quả đạt được

Qua quá trình khảo sát hệ thống đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương có thể nhận thấy được công tác đánh giá nhân viên của Trung tâm nhận được sự quan tâm của Lãnh đạo cũng như toàn thể nhân viên. Điều này được thể hiện qua các quy định về chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban/đơn vị trực thuộc trong Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4. Tóm tắt chương 2

Chương 2 sẽ nghiên cứu thực trạng việc hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương. Căn cứ vào những phân tích, nhận xét về thực trạng thực hiện để đánh giá những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân. Đây là cơ sở cho nghiên cứu đề xuất giải pháp nhằm nâng cao đánh giá nhân viên của đơn vị trong thời gian tới.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

Giới thiệu chương

Trên cơ sở lý thuyết tại Chương 1 và những tồn tại được chỉ ra tại Chương 2, chương này sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá nhân viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới.

Nội dung chương

3.1 Mục tiêu, nguyên tắc hoàn thiện đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

3.1.1 Mục tiêu

Thứ nhất, định hướng cho các cấp quản lý, cán bộ nhân viên những hành vi và kết quả cần thiết để đạt mục tiêu, bảo đảm hiệu quả kinh doanh đồng thời duy trì những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Hệ thống cần xây dựng được đánh giá tại các phân cấp từ trên xuống dưới, cụ thể là cấp Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương, Phòng ban/đơn vị và cá nhân người lao động.

Thứ hai, hệ thống được thể hiện giá trị cốt lõi - 5 tiêu chí đánh giá (hiệu suất, hiệu quả, tác động, phù hợp và bền vững) thể hiện mong muốn trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp đồng thời cũng thể hiện được trong chiến lược đã đề ra trong tuyên bố của mình.

Thứ ba, xây dựng được hệ thống các chỉ số chủ yếu (KPIs) như các thước đo hiệu suất nhằm khích lệ tinh thần làm việc hướng tới mục tiêu chung, hoàn thành tốt các mục tiêu sản xuất kinh doanh đồng thời với phát triển cá nhân, điều chỉnh hành vi cho nhân viên theo kết quả và phát triển các giá trị văn hóa của đơn vị.

Thứ tư, với cấp độ cá nhân hiện tại hệ thống chưa có các thống nhất đánh giá chung mà vẫn đảm bảo đánh giá chính xác nên đề xuất mục tiêu tự đánh giá nhằm tăng sự hiểu biết lẫn nhau về kỳ vọng và mong muốn giữa người đánh giá và người được đánh giá. Xây dựng phần mềm đánh giá theo mẫu đánh giá tung chức danh chuẩn để đồng bộ với phần mềm chi trả lương.

Thứ năm, phổ biến đến tất cả các cán bộ quản lý và giám sát về công tác đánh giá hiệu quả hoạt động cũng như việc sử dụng các biểu mẫu đánh giá.

Thứ sáu, không đồng nhất đánh giá hiệu quả hoạt động với công tác tính lương. Tính lương chỉ là một trong những hệ quả của kết quả đánh giá. Điều này nhằm tạo sự hợp tác có thiện chí từ phía bị đánh giá.

3.1.2. Nguyên tắc hoàn thiện đánh giá nhân viên theo BSC/KPI

Công tác đánh giá nhân viên phải luôn gắn chặt với cơ chế tiền lương cho tập thể và cá nhân người lao động. Linh hoạt và tuân thủ các quy định của Nhà nước, củ Ngành nhằm đảm bảo hiệu quả cao nhất trong quy trình đánh giá nhân viên.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

3.2.1 Hoàn thiện bộ chỉ số đo lường hiệu suất KPI để đánh giá nhân viên

Qua phân tích những ưu nhược điểm của phương pháp đánh giá nhân viên theo BSC và KPI hiện tại đang sử dụng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương vẫn thấy việc áp dụng phương pháp này bộc lộ một số nhược điểm, đặc biệt là nó không gắn kết được mục tiêu của đơn vị với mục tiêu của cá nhân, việc tạo động lực cho chính người lao động được đánh giá vẫn chưa tốt. Do vậy cần hoàn thiện các KPI đánh giá mới có thể đáp ứng được tốt hơn các yêu cầu đặt ra.

3.2.2. Công tác truyền thông nội bộ

Qua rà soát, đánh giá, phân tích những ưu điểm, nhược điểm của phương pháp đánh giá nhân viên theo BSC/ KPI hiện đang áp dụng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương vẫn thấy phương pháp này vẫn bộc lộ một số nhược điểm, đặc biệt là công tác truyền thông nội bộ về các chỉ tiêu KPI của chung của đơn vị và của chính những nhân viên được đánh giá, theo chức năng nhiệm vụ của họ được phân công tại đơn vị. Do vậy cần hoàn thiện công tác truyền thông nội bộ

3.2.3. Giải pháp về tăng cường số lượng, chất lượng cán bộ quản trị nhân lực

Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương cần bổ sung thêm nhân sự bằng cách tuyển dụng thêm để đảm bảo hiệu quả công việc. Việc tuyển dụng nhân viên phụ trách nhân sự Trung tâm nên đưa ra những tiêu chí, tiêu chuẩn về chuyên môn nhân sự, và cần phải có kinh nghiệm thực tế ít nhất 3-5 năm trong các mảng nhân sự phụ trách.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

3.3.2. Kiến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước

3.4. Tóm tắt chương 3

Trên cơ sở lý luận về đánh giá nhân viên của doanh nghiệp tại Chương 1, những kết quả đạt được và những hạn chế tại Chương 2, Chương 3 nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá nhân viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực là chìa khóa cho sự phát triển của các đơn vị kinh doanh. Với lợi ích mà đánh giá nhân viên đem lại, bất kỳ một đơn vị nào cũng không thể bỏ qua việc xem xét và triển khai. Đây thực sự là một cơ hội để các đơn vị kinh doanh tồn tại và vươn lên trong môi trường ngày nay khi mà tính cạnh tranh ngày càng gay gắt, khi nền kinh tế đang hội nhập mạnh với nền kinh tế thế giới.

Tuy nhiên, đánh giá nhân viên là một hoạt động phức tạp, nhất là đánh giá nhân viên thông qua chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) và thẻ điểm cân bằng BSC đòi hỏi nhà quản lý phải nắm bắt được những nguyên tắc cơ bản, những mấu chốt để có được một hệ thống đánh giá hiệu quả.

Với mong muốn đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương thông qua hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI, xem xét các

kết quả đạt được, những điểm mạnh, điểm yếu để từ đó có giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương. Xuất phát từ thực tế trên, với cách tiếp cận tổng quan hiện tại xét trên nhiều khía cạnh khác nhau, cùng với sự tìm tòi, nghiên cứu, luận văn đã đạt được một số kết quả sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về công tác đánh giá nhân viên;
- Phân tích thực trạng công tác đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương thông qua hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI;
- Xem xét các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương thông qua hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI;
- Phân tích và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên thông qua thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương.

Với luận văn tốt nghiệp **“Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương”**, tác giả kỳ vọng những phân tích và kết luận được đưa ra có thể gợi mở cho Ban lãnh đạo và cán bộ quản lý có thêm phương tiện nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực trong đơn vị mình công tác.

Do quá trình nghiên cứu bị hạn hẹp và kiến thức còn hạn chế nên luận văn không thể tránh khỏi các thiếu sót. Học viên rất mong nhận được các đóng góp của các thầy cô, các cá nhân quan tâm nhằm giúp cho công tác đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương thông qua thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI hoạt động thực sự đem hiệu quả trong thời gian tới.

Xin trân trọng cảm ơn!

KẾT QUẢ KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ

Kết quả khảo sát hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương dựa trên hệ thống BSC/KPI.

Bảng phụ lục 2.1: Phiếu khảo sát kết quả triển khai BSC/KPIs cho CBCNV

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU KHẢO SÁT

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

Câu hỏi	Lương/ thưởng/ phụ cấp	Ý kiến đánh giá				
1	Anh/Chị cảm thấy được trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mình	1	2	3	4	5
2	Anh/ chị thấy Chính sách tăng lương/ thưởng của đơn vị hợp lý	1	2	3	4	5
3	Chính sách phân phối lương/ thưởng và phụ cấp của đơn vị theo đóng góp của nhân viên	1	2	3	4	5
4	Chính sách tăng lương, thưởng của đơn vị dựa trên năng lực và kết quả công việc	1	2	3	4	5
5	Anh/ chị thấy thu nhập của mình phù hợp chung với mặt bằng thị trường lao động	1	2	3	4	5
	Đào tạo và thăng tiến					
1	Anh/Chị được đào tạo các kỹ năng để hoàn thành tốt công việc đang thực hiện	1	2	3	4	5
2	Hàng năm đơn vị có chương trình đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng cho nhân viên	1	2	3	4	5
3	Chính sách thăng tiến của đơn vị đảm bảo công bằng	1	2	3	4	5
4	Anh/Chị biết rõ những điều kiện để được thăng tiến	1	2	3	4	5
5	Anh/ Chị có nhiều cơ hội phát triển, thăng tiến tại đơn vị	1	2	3	4	5
	Môi trường làm việc và sự hài lòng					
1	Anh/ Chị được trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ tại đơn vị để hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
2	Các đồng nghiệp luôn hài hòa, tích cực hỗ trợ nhau trong công việc	1	2	3	4	5
3	Anh/ Chị được phân công công việc rõ ràng/ minh bạch	1	2	3	4	5
4	Đơn vị thường xuyên tổ chức các hoạt động nhóm, sinh hoạt tập thể phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của đơn vị	1	2	3	4	5
5	Anh/ Chị thấy hài lòng với công việc, đơn vị đang công tác	1	2	3	4	5

Căn cứ kết quả đánh giá nhân viên theo hệ thống BSC/KPIs, có một số vấn đề như sau:

Theo quyết định của Tổng công ty Dịch vụ, năm 2016 là bắt đầu triển khai và thực hiện đánh giá hoàn thành công việc của cán bộ theo hệ thống BSC/KPIs tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương. Việc thực hiện theo 4 viễn cảnh đạt kết quả không như mong muốn, nhưng thực tế Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương cũng có kết quả sản xuất kinh doanh nằm trong khoảng 30 – 40 đơn vị trung bình của Tổng công ty.

Sau thời gian học tập, tìm hiểu và áp dụng, kết quả dần đi vào ổn định trên cả 4 bốn khía cạnh: tài chính, học tập và đổi mới, khách hàng, nội bộ. Doanh thu chung đạt bình quân theo kế hoạch Tổng công ty giao.

Sau 5 năm triển khai và điều chỉnh các chỉ tiêu cho phù hợp với tình hình xã hội tại Tỉnh Hải Dương. Các tiêu chí được cụ thể hóa trong từng viễn cảnh đã giúp Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương đạt được những kết quả tốt. Điều đó thể hiện qua doanh thu của toàn Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương vượt theo kế hoạch Tổng công ty giao, thu nhập cán bộ công nhân viên tăng thêm 10%.

Phân tích kết quả khảo sát đánh giá dựa trên bảng hỏi

Tác giả đã tiến hành thực hiện khảo sát về công tác đánh giá nhân viên bằng phiếu khảo sát. Số phiếu khảo sát là 135 phiếu, đánh giá theo thang 5 cấp độ từ rất không đồng ý đến rất đồng ý. Kết quả khảo sát như sau:

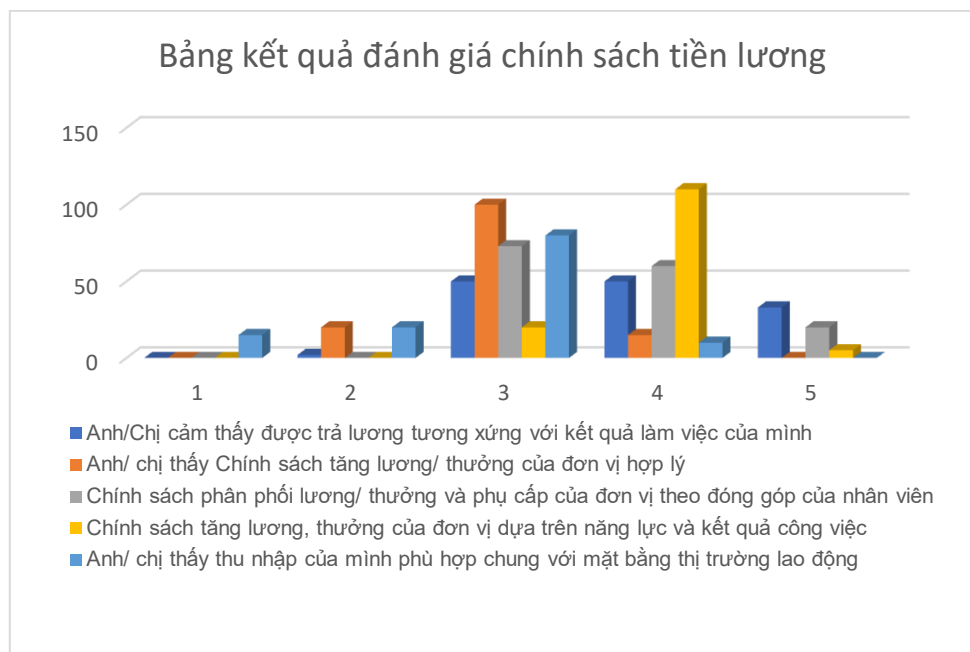
Kết quả khảo sát chính sách tiền lương/ thưởng cho nhân viên của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được trình bày trong bảng dưới. Về cơ bản cán bộ công nhân viên tham gia khảo sát đều cảm thấy hài lòng về chính sách tiền lương của đơn vị, trên cơ sở hội nghị cán bộ chức và hội nghị triển khai kế hoạch kinh doanh hàng năm. Thu nhập bình quân hàng năm của cán bộ hàng năm có tăng trưởng, đạt mức khá so với mặt bằng thu nhập tại Tỉnh Hải Dương

Bảng phụ lục 2.2: Tổng hợp kết quả khảo sát về Chính sách tiền lương/ thưởng

Ý kiến đánh giá	Số phiếu thu về	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		Phiếu	Phiếu	Phiếu	Phiếu	Phiếu
Anh/Chị cảm thấy được trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mình	135	0	2	50	50	33

Anh/ chị thấy Chính sách tăng lương/ thưởng của đơn vị hợp lý	135	0	20	100	15	0
Chính sách phân phối lương/ thưởng và phụ cấp của đơn vị theo đóng góp của nhân viên	135	0	0	73	60	20
Chính sách tăng lương, thưởng của đơn vị dựa trên năng lực và kết quả công việc	135	0	0	20	110	5
Anh/ chị thấy thu nhập của mình phù hợp chung với mặt bằng thị trường lao động	135	15	20	80	10	0

(Nguồn: Tác giả khảo sát năm 2021)



Hình vẽ phụ lục 2.1: Kết quả khảo sát về chính sách tiền lương

Đào tạo và thăng tiến: Hàng năm TTKD VNPT - Hải Dương lập kế hoạch đào tạo nâng cao nghiệp vụ, trình độ chuyên môn cho cán bộ trên cơ sở kế hoạch tập trung của Tổng Công ty cũng như căn cứ vào nhu cầu đào tạo và kết quả đánh giá nguồn lực cán bộ của đơn vị. Đơn vị thường xuyên tổ chức các khóa tập huấn và tạo mọi điều kiện cho người lao động tham gia. Hầu hết các cán bộ được khảo sát đều đồng ý và rất đồng ý với ý kiến cho rằng được đào tạo phát triển nghề nghiệp. Điều này thể hiện rằng, người lao động được tham gia các lớp đào tạo với mục đích nâng cao trình độ đáp ứng cho vị trí công việc đang thực hiện. Ngoài ra các ứng dụng CNTT ngày càng được áp dụng nhiều trên cơ sở cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, đòi hỏi người lao động phải thường xuyên cập nhật, học hỏi và nắm bắt các kiến thức mới để đáp ứng yêu cầu công việc. Vì vậy, Trung tâm thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo xuất phát từ nguyên

vọng của người lao động và nắm bắt tâm tư của các nhóm lao động khác nhau để phát triển nghề nghiệp.

Bảng phụ lục 2.3: Kết quả khảo sát về cơ hội đào tạo và thăng tiến

Ý kiến đánh giá	Số phiếu thu về	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		Phiếu	Phiếu	Phiếu	Phiếu	Phiếu
Anh/Chị được đào tạo các kỹ năng để hoàn thành tốt công việc đang thực hiện	135	0	0	20	103	10
Hàng năm đơn vị có chương trình đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng cho nhân viên	135	0	0	100	35	0
Chính sách thăng tiến của đơn vị đảm bảo công bằng	135	0	35	51	49	0
Anh/Chị biết rõ những điều kiện để được thăng tiến	135	5	20	53	41	14
Anh/Chị có nhiều cơ hội phát triển, thăng tiến tại đơn vị	135	15	20	80	10	0

(Nguồn: Tác giả khảo sát năm 2021)



Hình vẽ phụ lục 2.2: Kết quả khảo sát về đào tạo và thăng tiến

Về môi trường, điều kiện nơi làm việc, sự hài lòng với công việc:

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương có cơ sở vật (công cụ, dụng cụ, trang thiết bị sản xuất,...) phục vụ cho công việc, an toàn lao động đầy đủ, đáp ứng được yêu cầu của người lao động. Khi tiến hành khảo sát tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương, người lao động đồng ý và rất đồng ý với ý kiến cho rằng:

Nơi làm việc đáp ứng nhu cầu cơ bản, công cụ làm việc đầy đủ (tỉ lệ đạt trên 90%); Đồng nghiệp hỗ trợ nhau trong công việc đạt trên 93% người lao động đồng ý. Duy nhất tiêu chí về tổ chức các hoạt động sinh hoạt phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, nhiều cán bộ công nhân viên cho rằng, cần có các hoạt động tuyên truyền về hình ảnh doanh nghiệp, các hoạt động nhóm cần có nội dung sinh hoạt rõ ràng

Bảng phụ lục 2.4: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc, sự hài lòng

Ý kiến đánh giá	Số phiếu thu về	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
		Phiếu	Phiếu	Phiếu	Phiếu	Phiếu
Anh/ Chị được trang bị đầy đủ công cụ, dụng cụ tại đơn vị để hoàn thành tốt công việc	135	0	13	25	66	31
Các đồng nghiệp luôn hài hòa, tích cực hỗ trợ nhau trong công việc	135	0	9	81	28	17
Anh/ Chị được phân công công việc rõ ràng/ minh bạch	135	0	6	51	49	29
Đơn vị thường xuyên tổ chức các hoạt động nhóm, sinh hoạt tập thể phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của đơn vị	135	5	20	53	41	14
Anh/ Chị thấy hài lòng với công việc, đơn vị đang công tác	135	0	0	79	36	20

(Nguồn: Tác giả khảo sát năm 2021)



Hình vẽ phức lục 2.3: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc và sự hài lòng