

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐÀO ANH SƠN

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



ĐÀO ANH SƠN

TÊN ĐỀ TÀI:

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

CHUYÊN NGÀNH: Quản trị kinh doanh

MÃ SỐ : 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS TRẦN THỊ HÒA

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan

Những nội dung trong luận văn này là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của **TS. Trần Thị Hòa**. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 20..

Người thực hiện

Đào Anh Sơn

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện đề tài: **“Đánh giá hoàn thành công việc nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương”**, tác giả đã tích lũy được một số kinh nghiệm bổ ích, ứng dụng các kiến thức đã học ở trường vào thực tế. Để hoàn thành được đề tài này tác giả đã được sự hướng dẫn giúp đỡ tận tình của các thầy cô giáo khoa Quốc tế và Đào tạo sau đại học – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Xin cảm ơn Ban Giám đốc, Lãnh đạo các phòng và cán bộ công nhân viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đã giúp đỡ tôi trong việc tạo điều kiện cho tôi học tập và là đối tượng để cho tôi nghiên cứu, khảo sát, đánh giá phục vụ thực hiện luận văn.

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới **TS. Trần Thị Hòa** đã hướng dẫn tận tình cho tôi trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự đóng góp của anh chị đồng nghiệp, của gia đình, bạn bè để được hoàn thiện hơn trong quá trình thực hiện luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 20..

Người thực hiện

Đào Anh Sơn

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT	iv
DANH SÁCH BẢNG	v
DANH SÁCH HÌNH VẼ	vi
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài:	1
2. Tổng quan nghiên cứu:	2
3. Mục tiêu nghiên cứu	4
3.1 Mục tiêu chung	4
3.2 Mục tiêu cụ thể	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
4.1. Đối tượng nghiên cứu	4
4.2. Phạm vi và nội dung nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài	5
6. Kết cấu nội dung luận văn	6
CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên trong doanh nghiệp	7
1.1.1. Khái niệm về đánh giá hoàn thành công việc nhân viên	7
1.1.2. Mục đích và vai trò của đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên.....	8
1.1.3. Một số phương pháp đánh giá nhân viên phổ biến	12
1.2. Nội dung đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên.....	22
1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá	22
1.2.2. Xây dựng các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên	23
1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá.....	23
1.2.4. Chu kỳ đánh giá	24
1.2.5. Lựa chọn và đào tạo người phụ trách đánh giá.....	24
1.2.6. Tiến hành đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên	25
1.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên	26
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên trong doanh nghiệp.....	27

1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	27
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	29
1.4. Tóm tắt chương 1	32
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - HẢI DƯƠNG	33
2.1. Giới thiệu về Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương	33
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	33
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ	33
2.1.3. Mô hình cơ cấu tổ chức.....	34
2.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương	38
2.1.5. Khái quát kết quả kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT -Hải Dương	41
2.2. Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	45
2.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá	45
2.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá và chu kỳ đánh giá	50
2.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá.....	51
2.2.4. Tổ chức thực hiện và sử dụng kết quả đánh giá.....	53
2.3. Đánh giá chung về đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	57
2.3.1. Kết quả đạt được	57
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân	58
2.4. Tóm tắt chương 2	61
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-HẢI DƯƠNG	62
3.1. Mục tiêu, nguyên tắc hoàn thiện đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	62
3.1.1. Mục tiêu	62
3.1.2. Nguyên tắc hoàn thiện đánh giá nhân viên theo BSC/KPI	63
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	64
3.2.1. Hoàn thiện bộ chỉ số đo lường hiệu suất KPI để đánh giá nhân viên	64
3.2.2. Công tác truyền thông nội bộ.....	71
3.2.3. Giải pháp về tăng cường số lượng, chất lượng cán bộ quản trị nhân lực	72
3.3. Một số kiến nghị	73
3.3.1. Kiến nghị với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.....	73

3.3.2. Kiến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước	74
3.4. Tóm tắt chương 3	75
KẾT LUẬN.....	76
TÀI LIỆU THAM KHẢO	78
PHỤ LỤC.....	80

DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT

BRCĐ	Bảng rộng cố định
BSC	Balanced scorecard – Thẻ điểm cân bằng
CNTT	Công nghệ thông tin
KPI	Key Performance Indicator – Chỉ số đánh giá thực hiện công việc
KRI	Key Result Indicators – Thước đo kết quả trọng yếu
TTKD	Trung tâm Kinh doanh
VT	Viễn thông

DANH SÁCH BẢNG

Bảng 1. 1: Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp cho điểm.....	13
Bảng 2. 1: Cơ cấu lao động Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải dương năm 2018-2021	39
Bảng 2. 2: Cơ cấu lao động theo trình độ của TTKD VNPT – Hải dương.....	40
Bảng 2. 3: Tình hình hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Dương (2018 – 2021).	41
Bảng 2. 4: Doanh thu dịch vụ di động tại VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 – 2021	42
Bảng 2. 5: Doanh thu dịch vụ băng thông rộng tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 – 2021	43
Bảng 2. 6: Doanh thu CNTT tại VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 – 2021	44
Bảng 2. 7: Mục tiêu về tài chính TTKD VNPT - Hải Dương (2018 -2021).....	48
Bảng 2. 8: Quản lý đánh giá công việc hàng tháng	49
Bảng 2. 9: Bảng quản lý và đánh giá kết quả công việc tháng.....	52
Bảng 2. 10: Tiêu chí đánh giá xếp loại công việc.....	56
Bảng 3. 1: Bảng giao tỉ lệ gạch nợ ngày 20 hàng tháng	66
Bảng 3. 2: Bảng giao tỷ lệ gạch nợ ngày 25 hàng tháng	66
Bảng 3. 3: Bảng giao tỷ lệ gạch nợ ngày cuối tháng	67
Bảng 3. 4: Bảng trọng số chia theo các mốc.....	67

DANH SÁCH HÌNH VẼ

Hình 1. 1: Thẻ điểm cân bằng	18
Hình 1. 2: Mối liên quan của BSC giữa công việc của nhân viên với mục tiêu chung của doanh nghiệp	20
Hình 2. 1: Mô hình tổ chức Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	35
Hình 2. 2: Biểu đồ số lượng lao động theo giới tính của TTKD VNPT – Hải Dương (2018-2021)	39
Hình 2. 3: Biểu đồ về cơ cấu lao động theo độ tuổi của TTKD VNPT – Hải Dương năm 2018 – 2021	40
Hình 2. 4: Lưu đồ thực hiện đánh giá người đứng đầu.....	47

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. Hiện nay, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là một hoạt động đang được triển khai rộng rãi trong các doanh nghiệp. Trên cơ sở đó nhà quản lý có thể đưa ra được các quyết định, chính sách quản trị nhân sự đúng đắn như: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng các chế độ lương thưởng hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về đề bạt, kỉ luật một cách công bằng chính xác, áp dụng để tạo động lực cho người lao động.

Trong những năm qua, mức độ cạnh tranh trên thị trường dịch vụ viễn thông tại Việt Nam hết sức khốc liệt. Từ khi có chủ trương mở cửa thị trường, nhiều nhà mạng 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.

Nhận thức được vai trò của đánh giá thực hiện công việc, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương đã xây dựng đánh giá kết quả thực hiện công việc cho đơn vị bằng công cụ BSC/KPI. Hoạt động này được ban lãnh đạo đơn vị rất quan tâm, tuy nhiên đây là một vấn đề khá nhạy cảm bởi kết quả đánh giá gắn liền với lương thưởng và được nhân viên đón nhận với thái độ chưa tích cực. Trong thực tế nhiều doanh nghiệp, trong đó có cả Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương còn đang lúng túng trong việc xác định các chỉ tiêu đánh giá và đo lường kết quả, hiệu quả công việc. Nhiều đơn vị chỉ đơn thuần đánh giá nhân viên thông qua doanh số/lợi nhuận hoặc theo cảm tính, chủ quan của cấp quản lý. Trên thực tế những cách

thức này thường không đem lại kết quả như mong muốn nên chưa tạo ra được động lực tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc cho các bộ phận, cá nhân.

Việc ứng dụng chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên sẽ khắc phục được những hạn chế cơ bản hiện nay của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương. Khi đánh giá nhân viên dựa trên KPI, công việc hàng ngày của nhân viên có sự gắn kết chặt chẽ vào việc thực hiện mục tiêu của đơn vị sản xuất trực thuộc, cấp phòng ban tham mưu và cấp doanh nghiệp. Các tiêu chí đánh giá sẽ rõ ràng hơn và nhất là qua kết quả đánh giá, nhân viên biết cần phải làm gì để cải thiện kết quả công việc.

Nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động đánh giá thực hiện công việc và trong thời gian làm việc tại Trung tâm, có điều kiện tìm hiểu thực trạng hoạt động này tác giả nhận thấy đánh giá thực hiện công việc của đơn vị còn một số hạn chế. Xuất phát từ những yêu cầu thực tiễn đó tác giả quyết định lựa chọn đề tài:

“Đánh giá hoàn thành công việc 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:

Trên thực tế hiện nay có nhiều phương pháp đánh giá, đề tài nghiên cứu, phân tích về công tác đánh giá thực hiện hiệu quả công việc của người lao động tại doanh nghiệp thông qua các phương pháp đánh giá khác nhau như đánh giá trên cơ sở quản lý mục tiêu, đánh giá và phân công công việc dựa trên mô tả công việc hay chỉ số đo lường hiệu quả công việc KPI... Các công trình nghiên cứu trước đây là nguồn tư liệu tham khảo vô cùng cần thiết cho tác giả trong quá trình xây dựng luận văn của mình. Trong các nghiên cứu liên quan tới luận văn, nổi bật 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 này đề cập cách thức quản lý và tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp, tăng năng suất và hiệu quả công việc.

Trần Kim Dung (2017), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tài chính. Tài liệu này đã hệ thống lại kiến thức về quản lý đánh giá thực hiện công việc như mục đích,

nội dung, trình tự thực hiện, quy trình quản lý đánh giá thực hiện công việc. Các phương pháp, nội dung chính, cũng như cách nâng cao chất lượng đánh giá thực hiện công việc.

Lê Quân (2016), Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội. Tài liệu đã khẳng định chỉ số BSC, KPI phản ánh hoạt động của doanh nghiệp, của bộ phận, của cá nhân trong từng giai đoạn, chu kỳ kinh doanh nhất định. Cách quản trị theo mục tiêu, liên hệ chúng với BSC, KPI. Với nghiên cứu này, tác giả đã 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 KPI trong các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng khẳng định chỉ số KPI được áp dụng tại phần lớn các doanh nghiệp như một công cụ đánh giá thành tích, đây là những chỉ số cốt lõi, mang tính nền tảng trong hệ thống đánh giá để giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu và tầm nhìn chiến lược.

Tạ Huy Hùng (2019), “Nhận thức về triển khai áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI)”, Kỷ yếu hội thảo quốc gia về Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp. Nghiên cứu đã cung cấp bức tranh thực trạng, mang tính thời sự về nhận thức của người lao động với bản chất của chỉ số KPI, vai trò và những khó khăn, thách thức khi triển khai KPI trong các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay. Qua đó, tác giả có những đề xuất, giải pháp giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn khi triển khai KPI trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

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.

Trần Thị Hương (2011), Xây dựng phương pháp thẻ điểm cân bằng BSC tại VNPT - Nghệ An TNHH MSC Việt Nam, Luận văn thạc sỹ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế TP HCM

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 nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương**” nhằm phân tích thực trạng đánh giá công việc là cần thiết. Từ đó tìm ra những giải pháp rõ ràng, cụ thể, thiết thực, góp phần vào sự phát triển nguồn nhân lực 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 nhân viên thông qua áp dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI.
- Phân tích được thực trạng việc đánh giá 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;
- Đề xuất một số giải pháp nhằm 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.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là các vấn đề liên quan đến đánh giá nhân viên theo hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi và nội dung nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu việc 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.

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

- Phạm vi về nội dung: Đề tài tập trung nghiên cứu công tác đánh giá 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: Phân lý thuyết được tổng hợp từ nhiều nguồn tài liệu như sách, giáo trình, 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 phân tích về việc giá 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.

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

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 cơ sở khoa học 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.

CHƯƠNG I

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

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

Mỗi một doanh nghiệp đều có đặc thù riêng về môi trường làm việc, sản phẩm... do vậy với mỗi nơi sẽ có cách đánh giá thực hiện công việc khác nhau. Có thể là “Bình xét thi đua”, “Đánh giá kết quả sản xuất”, “Bình xét lao động tiên tiến”... Mặc dù có nhiều cách gọi khác nhau như vậy nhưng chúng ta đều hiểu thực chất đó là sự đánh giá kết quả lao động của người lao động.

Trước khi đi vào tìm hiểu đánh giá thực hiện công việc là gì thì chúng ta cần làm rõ một số khái niệm sau:

- Thứ nhất “Công việc là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một người lao động hoặc là tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động”.

- Tiếp đó là khái niệm thực hiện công việc: Thực hiện công việc là quá trình người lao động sử dụng kiến thức, kỹ năng và công sức của mình để hoàn thành một nhiệm vụ, công việc nào đó đóng góp vào cho tổ chức.

Theo Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa (ISO) thì “Đánh giá là quá trình có hệ thống, độc lập và được lập thành văn bản để nhận được bằng chứng đánh giá và xem xét đánh giá đối tượng một cách khách quan để xác định mức độ thực hiện các chuẩn mực đánh giá” (ISO9001: 2002).

Đánh giá nhân viên còn được hiểu là một hệ thống chính thức xét duyệt sự hoàn thành công việc của một cá nhân theo định kỳ. Hay nói cách khác, “đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là bất kỳ hoạt động nào nhằm đánh giá một cách có hệ thống kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng có

liên quan đến công việc của nhân viên” (Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân, 2007).

Như vậy “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng theo định kỳ và có sự thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động”.

Đánh giá có hệ thống là sự đánh giá một cách toàn diện liên quan đến nhiều khía cạnh của tình hình thực hiện công việc. Như vậy đánh giá hoàn thành công việc không chỉ đơn giản là việc đánh giá năng suất, chất lượng công việc so với mục tiêu đề ra mà còn đề cập đến những vấn đề khác như thái độ làm việc, phẩm chất cá nhân của người lao động (khả năng sáng tạo, cách thức xử lý và giải quyết vấn đề). Do đó việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên có vai trò rất quan trọng đối với các nhà quản lý, giúp họ có cái nhìn tổng quan, sâu rộng hơn về nhân viên, giúp cải thiện mối quan hệ giữa tổ chức và người lao động cũng như sử dụng lao động trong doanh nghiệp.

Đánh giá hoàn thành công việc được hiểu là sự ban hành các văn bản, quy định, qui chế liên quan đến hoạt động đánh giá. Tính chính thức được biểu hiện ở chỗ các văn bản chỉ rõ được mục tiêu đánh giá là gì, tiêu chí cụ thể ra sao, chu kỳ đánh giá bao lâu, phương pháp đánh giá, người tham gia đánh giá ... Cùng với đó là các hình thức thưởng phạt đối với các kết quả hoàn thành công việc. Ngoài ra, đánh giá hoàn thành công việc cũng cần phải minh bạch, không theo cảm tính và có sự trao đổi, thảo luận giữa nhà quản lý và người lao động, có sự tham gia của các đoàn thể để các kết quả được khách quan và rõ ràng.

1.1.2. Mục đích và vai trò của đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

1.1.2.1 Mục đích của việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

Nếu nhà lãnh đạo đánh giá một cách khách quan, minh bạch, đúng người sẽ khuyến khích những người làm tốt duy trì, phấn đấu để tốt hơn nữa. Những ai chưa tốt sẽ cố gắng để đạt kết quả tốt. Nếu làm được như vậy thì doanh nghiệp sẽ hình

thành được một đội ngũ người lao động giỏi cả về chuyên môn cũng như phẩm chất đạo đức. Họ sẽ là lực lượng chủ chốt góp phần đưa doanh nghiệp đi lên.

Việc đánh giá đội ngũ nhân sự trong doanh nghiệp có thể được thực hiện khi:

- Kết thúc thời gian thử việc: đánh giá để quyết định có nhận nhân viên đó vào làm việc chính thức không?

- Định kỳ hàng tháng, quý, năm: làm căn cứ khen thưởng, kỷ luật, bổ nhiệm...

- Đến hạn xét tăng lương: ra quyết định tăng lương cho những nhân viên có năng lực làm việc tốt.

- Khi hết hạn hợp đồng làm việc: đưa ra quyết định có tái ký hợp đồng không.

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. Các thông tin này cung cấp cho nhà quản trị các thước đo liên quan đến chất lượng công việc của nhân viên. Nó cũng là công cụ để xác định xem liệu các kỹ năng của nhân viên có phù hợp với công việc hiện tại của họ hay không.

1.1.2.2 Vai trò của việc đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên

Việc *đánh giá kết quả công việc* thường được thực hiện theo chu kỳ hàng tuần, hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm tùy theo cách vận hành kinh doanh. Việc tiến hành đánh giá này sẽ giúp doanh nghiệp có được nhiều lợi ích như:

- Rà soát, tìm ra các lỗ hổng trong quản lý nhân sự, vận hành công ty và hoạt động kinh doanh.

- Phát hiện sớm các vấn đề và đưa ra các giải pháp cải thiện phù hợp.

- Giúp cải thiện chất lượng công việc và nâng cao năng suất làm việc của nhân viên.

- Giúp nhân viên nhìn nhận được ưu, nhược điểm của bản thân.

- Đưa ra các quyết định thăng chức, khen thưởng, tăng lương hay kỷ luật, cảnh cáo, giáng chức, sa thải phù hợp.

1.1.2.3 Quan hệ giữa đánh giá hoàn thành công việc với các chức năng quản trị nhân sự của doanh nghiệp

Quản trị nhân lực nhìn từ nhiều góc độ khác nhau có hàm ý, biểu đạt khác nhau tuy nhiên biểu đạt chung nhất thì quản trị nhân lực là quản trị con người, là phải huy động hết khả năng hiện hữu và tiềm ẩn thuộc về thể lực và trí lực tồn tại trong người lao động mang lại lợi ích cho tổ chức. Đo lường hiệu quả của người làm công tác quản trị chính là đo kết quả quản lý đối với nhân viên hay nói cách khác lao động quản trị là lao động có kết quả công việc được đo lường thông qua kết quả thực hiện công việc của nhân viên, là mục tiêu ưu tiên hàng đầu trong nghề quản lý.

Công tác quản trị nhân lực nhằm những mục tiêu: tìm kiếm, phát triển, duy trì và quản lý lượng nhân viên mang lại hiệu quả. Các tổ chức trông mong vào các nhà quản trị thông qua các hoạt động quản lý để hoàn thành các mục tiêu này qua các phương pháp, hình thức quản lý. Tóm lại thì công tác quản trị nguồn nhân lực là việc sử dụng hệ thống chính sách và hoạt động chuyên môn về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức và nhân viên.

Nội dung lựa chọn của nhà quản trị là khác nhau cho mỗi giai đoạn, chu kỳ của tổ chức. Tuy nhiên biểu hiện và công năng của mỗi nội dung là không thay đổi. Về cơ bản mỗi nội dung trong quản trị được hiểu như sau:

- **Hoạch định nhân lực:** Là việc tiến hành nghiên cứu các trạng thái nhân lực, dự báo nhu cầu nhân lực của tổ chức, qua đó nghiên cứu và hoạch định các bước tiến hành và đưa ra kết luận, khuyến nghị về cách thức đảm bảo số lượng, chất lượng nhân lực cần thiết để thực hiện được mục tiêu sứ mạng của tổ chức.

- **Phân tích công việc:** Là chỉ rõ nội dung, nhiệm vụ, trách nhiệm trong công việc, những điều kiện làm việc cần có, cần thiết để hoàn thành công việc, qua đó người lao động và người quản lý xác định rõ công việc cần làm.

- **Tuyển dụng:** Là việc nghiên cứu, thu hút, tuyển chọn người có năng lực, trình độ phẩm chất phù hợp vào các vị trí công việc trong tổ chức.

- Đào tạo và phát triển nhân lực: Là việc đáp ứng yêu cầu học tập, nâng cao trình độ chuyên môn nhằm mang lại hiệu quả thực hiện công việc cao hơn cho tổ chức và người lao động.

- Đánh giá thực hiện công việc: Là đánh giá, tổng hợp kết quả thực hiện công việc của người lao động, là cơ sở cho việc sử dụng, khen thưởng, kỷ luật, sa thải và các chính sách đãi ngộ khác của người sử dụng lao động được chính xác và hiệu quả.

- Thù lao lao động: Là việc trả công cho người lao động phù hợp với quy luật giá trị, có tác dụng thu hút, củng cố, duy trì người lao động với tổ chức.

- Quan hệ lao động: Là nghiên cứu các vấn đề về quyền lợi nghĩa vụ của các bên trong mối quan hệ lao động.

Mỗi nội dung đều có ảnh hưởng và tác động đến công tác quản trị nhân lực, trong đó đánh giá thực hiện công việc góp phần vào việc nhận diện đúng khả năng hoàn thành công việc của mỗi nhân viên và từ đó có sự điều chỉnh phù hợp của người quản lý và vận dụng các nội dung khác của quản trị nhân lực như: đào tạo, trả lương, điều chỉnh quan hệ lao động và sử dụng lao động.

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức ở mọi loại hình. Trong một doanh nghiệp, kết quả hoàn thành công việc của từng nhân viên được đánh giá theo những chu kỳ thời gian cụ thể đã được qui định và sử dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn căn cứ vào tình hình công việc và mục đích đánh giá.

Căn cứ vào những điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá cần được phản hồi lại với người lao động để họ biết được mức độ thực hiện công việc của mình và hiểu được cách thức làm thế nào để thực hiện công việc tốt hơn trong kỳ sau, đối với người sử dụng lao động kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để điều chỉnh nhằm phù hợp giữa điều kiện công việc với nhu cầu và kỳ vọng của tổ chức.

Đánh giá là quá trình định giá những đóng góp của cá nhân vào tổ chức để từ đó có quyết định về: nhu cầu đào tạo, quyết định tăng lương, lựa chọn nhân sự cho việc sử dụng đề bạt hay đưa ra những quyết định kỷ luật. Vì vậy để đánh giá là một công

cụ nhận diện được đúng nhân viên qua đó sử dụng có hiệu quả, người làm công tác quản trị trong quá trình đánh giá cần thể hiện nhiều điều, trong đó “cái tâm” của nhà quản trị là quan trọng. Nhà quản lý ngoài việc hội tụ kiến thức và trình độ vẫn cần lưu ý để có thể đạt được thành công trong công việc và cũng cần có tâm trong việc đánh giá và sử dụng nguồn nhân lực.

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

Mỗi một phương pháp đánh giá đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng. Tùy vào từng trường hợp cụ thể của từng doanh nghiệp, các phương pháp đánh giá được áp dụng khác nhau sẽ cho hiệu quả lợi ích khác nhau. Các phương pháp đánh giá hoàn thành công việc thường được sử dụng trong thực tiễn là phương pháp đánh giá cho điểm, phương pháp đánh giá mô tả, phương pháp đánh giá theo kết quả, phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu. Ngoài ra còn rất nhiều phương pháp đánh giá khác như phương pháp BSC, phương pháp đánh giá từ dưới lên, phương pháp xếp hạng hiệu suất công việc...

1.1.3.1 Phương pháp đánh giá cho điểm

Đây là phương pháp khá đơn giản để đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động. Theo phương pháp này, bảng liệt kê sẽ bao gồm những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như: Số lượng, chất lượng công việc, tác phong, hành vi... Trong các doanh nghiệp khác nhau, các yêu cầu chủ yếu cũng khác nhau tùy theo quan điểm quản trị của lãnh đạo doanh nghiệp. Ví dụ: Giám đốc doanh nghiệp có thể đưa ra các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên là: các kiến thức, hiểu biết, kinh nghiệm làm việc, khả năng giải quyết các vấn đề độc lập, sáng tạo, tính tự giác, ý thức trách nhiệm.... Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo từng yêu cầu, sau đó tổng hợp lại sẽ có kết quả đánh giá chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đó.

Mỗi một tiêu chí cần đánh giá sẽ có một thang điểm phù hợp. Thông thường các tiêu chí cần đánh giá về nhân viên bao gồm khối lượng công việc, chất lượng công việc, hành vi, tác phong và một số đặc điểm khác tùy thuộc vào yêu cầu và điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp. Tóm lại, mức độ, nội dung của từng tiêu

chỉ cần đánh giá là do người thiết kế thang điểm hoặc nhu cầu đánh giá của doanh nghiệp quy định..

Bảng 1. 1: Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên theo phương pháp cho điểm

Họ và tên nhân viên:

Công việc:

Bộ phận:

Các yếu tố	Điểm đánh giá	Giải thích
Khối lượng hoàn thành công việc	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Chất lượng công việc thực hiện	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Hành vi, tác phong	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	
Tổng hợp kết quả	<input type="checkbox"/> Tốt <input type="checkbox"/> Khá <input type="checkbox"/> Trung bình <input type="checkbox"/> Yếu <input type="checkbox"/> Kém	

Ưu điểm

Ưu điểm lớn nhất của phương pháp đánh giá cho điểm là phương pháp này có kết cấu rõ ràng. Việc tiêu chuẩn hoá cho phép kết quả xếp hạng dễ dàng được so sánh và đối chiếu – thậm chí đối với toàn bộ nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Theo phương pháp này, mọi nhân viên đều phải trải qua quá trình đánh giá như nhau với các tiêu chí và thang điểm (tiêu chuẩn đánh giá) cơ bản như nhau. Điều này tạo ra sự bình đẳng trong việc đánh giá nhân viên và một thước đo thành tích công việc chuẩn trong toàn bộ doanh nghiệp.

Phương pháp đánh giá cho điểm rất dễ hiểu và dễ sử dụng bởi vì khái niệm cho điểm là rất rõ ràng: cả người đánh giá và người được đánh giá đều dễ dàng thấy được logic đơn giản và hiệu quả của thang điểm đánh giá. Chính vì vậy đây là phương pháp phổ biến và được áp dụng rộng rãi.

Nhược điểm

Vấn đề lựa chọn tiêu chí đánh giá. Liệu những đặc điểm được lựa chọn để đánh giá (tiêu chí đánh giá) trong phương pháp đánh giá cho điểm có liên quan một cách rõ ràng tới công việc của toàn bộ nhân viên? Một điều không thể tránh khỏi là với một hệ thống đánh giá thành tích công việc cố định và đã được tiêu chuẩn hoá là một số đặc điểm sẽ có mối liên quan chặt chẽ tới một công việc nào đó hơn so với các công việc khác. Ví dụ đặc điểm tính sáng tạo có thể không quan trọng đối với những công việc có quy trình rõ ràng hoặc được kết cấu một cách chặt chẽ. Trong những trường hợp như vậy, đánh giá thấp về tính sáng tạo không ngụ ý rằng nhân viên được đánh giá thiếu tính sáng tạo. Ngược lại, điều đó phản ánh một thực tế rằng nhân viên đó ít có cơ hội sử dụng hoặc thể hiện đặc điểm cụ thể này. Vì thế có thể nói sự liên quan hay phù hợp của thang đánh giá nhạy cảm với các điều kiện cụ thể của doanh nghiệp và do vậy, cần phải xem xét, cân nhắc kỹ tới loại hình công việc và môi trường làm việc khi xây dựng phương pháp đánh giá này.

Ngoài ra, khi xây dựng tiêu chí đánh giá (đặc điểm cần đánh giá nhân viên) và thang điểm đánh giá người thiết kế luôn tìm cách tóm lược toàn bộ những dấu hiệu có liên quan tới thành tích công việc của nhân viên. Họ luôn cố gắng sao cho tất cả dấu hiệu đúng và tốt về thành tích công việc đều được xem xét và đưa vào

biểu mẫu đánh giá, và tất cả dấu hiệu sai và không liên quan đều bị loại bỏ. Tuy nhiên giả định này là khó có thể đạt được trên thực tế. Thành tích công việc của một nhân viên có thể phụ thuộc và những nhân tố không được đưa vào các đặc điểm (tiêu chí) được lựa chọn để đánh giá. Điều này có nghĩa là kết quả đánh giá của một nhân viên có thể phản ánh công sức và giá trị của họ đối với doanh nghiệp không đúng hoặc không công bằng.

1.1.3.2 Phương pháp đánh giá mô tả

Trong phương pháp đánh giá mô tả, người đánh giá thể hiện đánh giá của mình về người được đánh giá bằng việc viết một bản báo cáo đánh giá.

Báo cáo đánh giá thường tập trung mô tả những điểm mạnh và điểm yếu cụ thể nào đó về thành tích công việc của người được đánh giá. Trong báo cáo đánh giá người đánh giá còn có thể đề xuất các biện pháp nhằm khắc phục những tồn tại phát hiện được trong quá trình đánh giá. Người đánh giá có thể tự mình viết báo cáo đánh giá hoặc có thể kết hợp cùng với người được đánh giá viết báo cáo.

Ưu điểm

So với phương pháp cho điểm, phương pháp đánh giá mô tả cho phép người đánh giá có thể thực hiện đánh giá hầu hết mọi khía cạnh có liên quan tới kết quả thành tích công việc của người được đánh giá. Đây là điểm khác biệt rõ rệt với những phương pháp khác có các tiêu chí đánh giá được quy định một cách cứng nhắc, không mềm dẻo.

Khi áp dụng phương pháp đánh giá này, người đánh giá có thể chủ động hoàn toàn về việc đưa ra mức độ đánh giá về các vấn đề mà họ cảm thấy là phù hợp và hợp lý. Chính vì vậy, quá trình đánh giá là không bị giới hạn và rất linh hoạt. Nói cách khác, người đánh giá sẽ cảm thấy không bị gò bó như trong hệ thống đánh giá khác có tính hạn chế sự diễn đạt của người đánh giá hoặc như hệ thống cho rằng các đặc điểm của nhân viên có thể mô tả đánh giá một cách riêng rẽ và rõ ràng.

Nhược điểm

Phương pháp đánh giá mô tả cũng có một số nhược điểm nhất định. Phương pháp này là một phương pháp tiêu tốn nhiều thời gian và không dễ thực hiện. Đối

với người đánh giá phương pháp đánh giá này đòi hỏi những yêu cầu khắt khe hơn so với phương pháp đánh giá khác, đặc biệt là về khả năng diễn đạt và óc tổng hợp.

Sự mô tả về thành tích công việc của người được đánh giá một cách tự nhiên, không gò bó vừa là một ưu điểm, nhưng đồng thời cũng chính là nhược điểm của phương pháp đánh giá mô tả. Kỹ năng viết báo cáo đánh giá theo phương pháp mô tả của những người đánh giá khác nhau thật khó có khả năng như nhau. Điều này có thể làm hạn chế hoặc méo mó toàn bộ quá trình đánh giá. Hơn nữa, do quá trình đánh giá mang tính chủ quan nên rất khó có thể so sánh và đối chiếu kết quả đánh giá của những người được đánh giá khác nhau. Và như thế có nghĩa là việc rút ra kết luận chung hay khái quát về nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn.

1.1.3.3 Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu

Trong vài thập niên gần đây, một trào lưu mới về phương pháp đánh giá thành tích công việc đã được giới kinh doanh cấp tiến tán thành và ủng hộ rộng rãi. Đó là phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu. Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu là phương pháp hướng kết quả vì theo phương pháp này thành tích công việc của nhân viên được xác định dựa trên mức độ đạt được của nhân viên đó so với mục tiêu công việc đã được xác định từ trước. Thông thường, các mục tiêu này được cấp quản lý và chính nhân viên cùng xây dựng (ví dụ mục tiêu của người phụ trách bán hàng có thể là tăng doanh thu trong 6 tháng cuối năm thêm 300 triệu chẳng hạn). Quá trình xây dựng mục tiêu là quá trình mà nhân viên tự xác định những kỹ năng cần thiết để đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Họ không cần người khác phải phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của mình để giao nhiệm vụ và phân bổ các nguồn lực (bao gồm cả quyền hạn và trách nhiệm) để có thể hoàn thành công việc. Chính bản thân nhân viên đòi hỏi phải tự giám sát quá trình phát triển của bản thân mình.

Ưu điểm

Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu khắc phục được một số vấn đề phát sinh do giả định rằng những đặc điểm cần thiết để hoàn thành tốt công việc của nhân viên có thể xác định và đo lường một cách đáng tin cậy. Thay vì phải giả định

về những đặc điểm của nhân viên, phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu lại tập trung vào kết quả công việc thực tế.

Nếu một nhân viên đạt hoặc vượt mục tiêu đã được xác định và thống nhất từ trước, thì nhân viên đó sẽ được đánh giá là hoàn toàn chấp nhận được. Nhân viên được đánh giá theo kết quả công việc thực tế, chứ không phải về khả năng của họ, một phạm trù dễ bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của người đánh giá.

Cơ sở lý luận của phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu là có thể nhìn nhận được kết quả công việc một cách trực tiếp trong khi đặc điểm của nhân viên (có thể có hoặc có thể không ảnh hưởng tới thành tích công việc) chỉ có thể được suy đoán hoặc suy luận ra mà thôi.

Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu cho rằng việc mổ xẻ phân tích chi tiết những nhân tố phức tạp khác nhau tạo nên thành tích công việc của nhân viên là rất khó khăn. Thành tích công việc của nhân viên không thể chia nhỏ thành các nhân tố cấu thành để nghiên cứu. Các nhân tố này cần được xem xét trong một tổng thể không tách rời, cái mà ta có thể quan sát và đo lường được một cách trực tiếp.

Nhược điểm

Phương pháp đánh giá quản trị mục tiêu giúp nhân viên có được cảm giác hài lòng về tính tự chủ trong việc đánh giá và sự hoàn thành mục tiêu. Nhưng mặt khác, phương pháp này có thể dẫn tới kỳ vọng không thực tế về một mục tiêu có thể hoặc không thể hoàn thành một cách hợp lý.

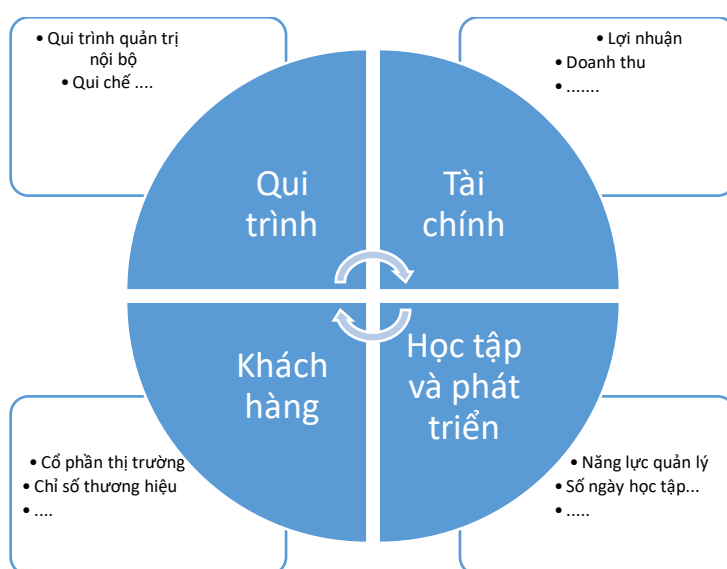
1.1.3.4 Phương pháp hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số hiệu suất đo lường KPI

a) BSC – Thẻ điểm cân bằng

BSC là viết tắt của cụm từ Balanced Scorecard – Thẻ điểm cân bằng xuất hiện lần đầu tiên vào những năm 1990 bởi Tiến sĩ Robert Kaplan (trường Đại học Harvard) và Tiến sĩ David Norton với mục đích ban đầu là để đánh giá doanh nghiệp theo kết quả công việc, bổ sung cho những thước đo tài chính vốn vẫn được sử dụng. Đồng thời, BSC còn giúp nhà lãnh đạo đưa ra được những chiến lược chi tiết và cụ thể xuống từng nhân viên.

BSC là một hệ thống đo lường hướng đến 4 khía cạnh trong tổ chức nhằm xây dựng hệ thống đo lường, thu thập, phân tích dữ liệu: Tài chính, quy trình nội bộ, khách hàng, học hỏi và phát triển.

BSC cũng là công cụ kết nối giữa mục tiêu chiến lược với mục tiêu của các bộ phận, nhóm, cá nhân của doanh nghiệp, thể hiện ở sự cân bằng và mối quan hệ nhân quả của 4 viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ học hỏi và phát triển, được mô tả như hình 1.1 dưới đây.



Hình 1. 1: Thẻ điểm cân bằng

Các tiêu chí của thẻ điểm được xây dựng dựa trên tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức. Mỗi một tiêu chí được cấu tạo bởi mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu, kế hoạch thực hiện và liên kết nhân quả với nhau qua mỗi tiêu chí.

Tiêu chí quy trình nội bộ

Tiêu chí này yêu cầu doanh nghiệp xây dựng các quy trình kinh doanh nội bộ. Những chỉ số này cho phép nhà quản lý nắm rõ tình hình kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ có đáp ứng được yêu cầu của khách hàng không? Các tiêu chí này yêu cầu người quản lý phải hiểu được rõ về quy trình kinh doanh của đơn vị

Tiêu chí tài chính

Các số liệu tài chính được tính toán chính xác và đúng thời hạn luôn là ưu tiên hàng đầu. Trong thực tế triển khai luôn có những công việc nằm ngoài phạm vi xử lý các số liệu tài chính. Khi ứng dụng hệ thống cơ sở dữ liệu công ty, các công việc xử lý số liệu có thể được tập trung và tự động hóa. Nhưng việc nhấn mạnh vào chỉ số tài chính sẽ dẫn tới mất cân bằng với các khía cạnh khác. Cần có thêm các tiêu chí liên quan đến tài chính như lợi nhuận, chi phí....

Tiêu chí khách hàng

Trong quản trị doanh nghiệp, khách hàng luôn có một vai trò quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Đây là chỉ số quan trọng, khi xây dựng tiêu chí cần phải trả lời được câu hỏi: Ai là khách hàng mục tiêu? Tuyên bố giá trị của doanh nghiệp trong việc phục vụ khách hàng là gì? ... Nếu khách hàng không hài lòng, họ sẽ tìm nhà cung cấp khác có khả năng đáp ứng nhu cầu. Khi xây dựng tiêu chí khách hàng cần phân loại khách hàng theo nhóm đối tượng, hướng khách hàng.

Tiêu chí học hỏi và phát triển

Tiêu chí này bao gồm quá trình đào tạo và phát triển nhân viên, thái độ văn hóa doanh nghiệp liên quan đến sự phát triển cá nhân và doanh nghiệp. Ngày nay với sự thay đổi không ngừng về công nghệ, người lao động phải luôn sẵn sàng học hỏi, tự tìm tòi nghiên cứu, nâng cao trình độ. Dựa vào tiêu chí này, người quản lý phân bổ ngân sách cho mục tiêu đào tạo một cách hiệu quả và hợp lý, qua đó tạo nền móng vững chắc cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Vai trò của thẻ điểm cân bằng (BSC - Balance Score Card):

BSC giúp doanh nghiệp định hướng chiến lược

BSC giúp chuyển chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu, phép đo và những chỉ tiêu cụ thể. BSC là cơ sở để giải thích rõ ràng chiến lược, các doanh nghiệp sẽ tạo ra một phương pháp, nội dung mới để thực hiện đo lường nhằm định hướng người lao động được những mục tiêu đã được công bố.

Sử dụng nguồn lực hợp lý

Khi xây dựng và áp dụng BSC vào doanh nghiệp, bản thân doanh nghiệp đã tạo điều kiện để các quá trình này gắn kết với nhau. BSC không chỉ đưa ra các mục

tiêu chung, chỉ số đo lường, từng chỉ tiêu cụ thể cho các khía cạnh mà còn phải xem xét một cách cẩn thận tính khả thi của các ý tưởng và kế hoạch hành động dựa trên nguồn lực. Nguồn nhân lực và tài chính cần thiết để đạt được mục tiêu phải thực sự tạo nền tảng cho việc xây dựng quá trình dự toán ngân sách hàng năm.

Truyền đạt thông tin nội bộ

Để chiến lược được thực hiện thành công thì chiến lược cần phải được hiểu rõ và được thực hiện tại mọi cấp của doanh nghiệp. BSC được đưa đến mọi bộ phận, phòng ban của doanh nghiệp và tạo cho người lao động có cơ hội để liên hệ giữa công việc hàng ngày của họ với chiến lược của toàn doanh nghiệp. Hơn nữa, BSC còn cung cấp các luồng thông tin phản hồi ngược từ cấp cơ sở lên ban điều hành, tạo điều kiện cập nhật thông tin liên tục cho việc thực thi chiến lược.



Hình 1. 2: Mối liên quan của BSC giữa công việc của nhân viên với mục tiêu chung của doanh nghiệp

b) Chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI)

KPI (Key Performance Indicator) có nghĩa là chỉ số đánh giá thực hiện công việc. Thông thường mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả của chức danh đó. Dựa trên việc hoàn thành KPI, DN sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. Để thực hiện KPI, DN nên xây dựng một hệ thống các mục tiêu từ cao

xuống thấp theo phương pháp MBO, tuy vậy có những công việc khó có thể thiết lập được các mục tiêu, khi đó người ta sẽ xây dựng các chuẩn cho quá trình (phương pháp quản lý theo quá trình MBP), các chuẩn đó cũng là các KPI.

Đặc điểm chỉ số KPI

KPI là chỉ số đo lường hiệu suất chủ yếu của việc thực hiện công việc, KPI có những đặc điểm sau:

- Là các chỉ số đánh giá phi tài chính (không biểu thị bằng các đơn vị tiền tệ). Chỉ số này có thể là số lượng thăm hỏi, tiếp xúc với những khách hàng chủ chốt, những người mang lại phần lớn lợi nhuận cho hoạt động kinh doanh của đơn vị bạn.
- Được đánh giá thường xuyên (hàng ngày hoặc 24/7). Các chỉ số đo lường hiệu suất chủ yếu phải được theo dõi 24/7, đối với một vài chỉ số việc theo dõi có thể diễn ra định kỳ hàng tuần.
- Chịu tác động bởi sự điều hành của Ban giám đốc và đội ngũ quản lý cấp cao. Tất cả các KPI đều tạo ra được sự khác biệt, thu hút được sự chú ý của giám đốc điều hành với những cuộc gọi hàng ngày tới các nhân viên có liên quan.
- Yêu cầu nhân viên phải nắm bắt rõ chỉ số và có hành động thực hiện. KPI sẽ cho ta thấy ta cần phải làm những gì.
- Gắn trách nhiệm cho từng cá nhân hoặc từng bộ phận trong đơn vị. Trong một doanh nghiệp, KPI có thể phân rõ tới từng cá nhân riêng lẻ.
- Một KPI hiệu quả sẽ ảnh hưởng đến hầu hết các yếu tố cơ bản quyết định thành công và không chỉ ảnh hưởng đến một chỉ tiêu của phiếu cân bằng điểm.

Một KPI cũng sẽ tạo nên hiệu ứng “dây chuyền”. Sự cải thiện trong KPI thuộc phạm vi yếu tố quyết định thành công đối với sự hài lòng của khách hàng sẽ tạo ra tác động tích cực đối với nhiều chỉ số đánh giá khác.

c) BSC và KPIs là cầu nối kết hợp giữa chiến lược kinh doanh và khả năng lãnh đạo

BSC sẽ giúp nhà lãnh đạo đưa ra được những chiến lược chi tiết và cụ thể tới từng nhân viên. Mặt khác KPIs sẽ giúp đo lường hiệu quả công việc của từng người,

từ đó lãnh đạo có thể dễ dàng đánh giá năng lực và định hướng công việc cho nhân viên của mình.

Hiểu nhân viên, đưa được mong muốn của mình tới gần nhân viên giúp các chiến lược của ban lãnh đạo được thực hiện theo đúng định hướng và mục tiêu đã đề ra. Đồng thời, khi KPIs có thể cho bạn nhìn thấy trước được kết quả thì các quyết định sẽ dễ dàng và nhanh chóng được đưa ra hơn.

Chiến lược kinh doanh được đề cập ở đây có thể là các chiến lược sản phẩm; chiến lược dịch vụ; chiến lược tăng trưởng; chiến lược bán hàng; hoặc chiến lược marketing.

Do đó, một nhà lãnh đạo tài ba sẽ cần có các chiến lược lãnh đạo kết hợp song song với các chiến lược kinh doanh, nói cách khác đó chính là sự kết hợp hoàn hảo giữa hai công cụ BSC và KPIs.

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

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Đánh giá năng lực thực hiện công việc là một công việc hết sức quan trọng nhưng cũng là công việc cực kỳ khó khăn. Nó khó khăn là bởi vì người lao động không thích ai đánh giá mình, ngoại trừ những người hoàn thành công việc một cách xuất sắc và thành công. Cũng có ít ai muốn tự đánh giá mình. Đánh giá năng lực, hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên sẽ tác động lên cả tổ chức, doanh nghiệp lẫn người lao động. Nhân viên, đặc biệt là những người có xu hướng tự đánh giá thấp mình, những người có kết quả công việc không cao, hoặc những người không tin tưởng vào việc đánh giá công bằng, hợp lý sẽ cảm thấy không an toàn, lo lắng khi làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại, nhân viên có năng lực, thực hiện tốt công việc sẽ coi việc đánh giá là những cơ hội để khẳng định mình trong doanh nghiệp và là cơ hội để thăng tiến trong sự nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, thông tin đánh giá năng lực, hiệu quả công việc của nhân viên sẽ giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng hoạt động quản trị nhân sự như tuyển chọn, định hướng, đào tạo, hướng dẫn, trả lương....

Vì vậy việc đánh giá thực hiện công việc có vai trò hết sức quan trọng cho doanh nghiệp và người lao động. Giúp cho hai bên càng hoàn thiện và củng cố trong công việc.

Tác dụng của hệ thống đánh giá công việc:

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa những sai lầm trong việc thực hiện công việc.
- Kích thích, 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 sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa người quản lý, sử dụng nhân sự và nhân viên.

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. Về cơ bản, công việc này xác định các tiêu chuẩn nhằm so sánh với mức độ thực hiện công việc của cá nhân. Một tiêu chuẩn thành tích tốt mô tả những gì nhân viên nên thực hiện và hoàn thành công việc của nhân viên. Tiêu chuẩn phải tuân thủ các yêu cầu sau:

Thứ nhất, tiêu chuẩn đưa ra phải dễ hiểu, giúp người đọc nhận biết sự khác biệt giữa hành vi đáng khen thưởng và hành vi không được chấp nhận;

Thứ hai, tiêu chuẩn nên mang tính thách thức và thực tế cho cá nhân. Tuy nhiên cũng tránh đưa ra tiêu chuẩn quá cao sẽ gây phản tác dụng đối với kích thích nỗ lực cá nhân;

Thứ ba, tiêu chuẩn phải được công bố rõ ràng, thời gian phải cụ thể, mục tiêu phải dễ thấy, dễ đo lường.

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 đích cơ bản của quá trình đánh giá hoàn thành công việc là kiểm tra tình hình thực hiện triển khai công việc. Bên cạnh đó việc đánh giá còn nhằm thực hiện công tác quản trị nhân sự như thăng chức, nâng lương...

Dựa vào mục tiêu quản lý: Tùy theo mục tiêu ngắn hạn hay dài hạn để lựa chọn phương pháp phù hợp... Ví dụ, nếu tổ chức đánh giá theo mục tiêu ngắn hạn thì có thể sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu

1.2.4. 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. Thông thường chu kỳ đánh giá ngắn nhất là một tháng. Kết quả đánh giá sẽ được sử dụng làm cơ sở tính lương, thưởng cho người lao động, do vậy cần có kết quả đánh giá hiệu quả công việc của người lao động theo tháng. Chu kỳ đánh giá theo quý, theo năm một lần có thể để phục vụ cho việc nâng lương, chia thưởng, định hướng phát triển nghề nghiệp của người lao động. Các kết quả đánh giá chính thức thường được người quản lý lao động sử dụng làm cơ sở để ra các quyết định nhân sự quan trọng đối với người lao động như thăng tiến, đề bạt.

1.2.5. Lựa chọn và đào tạo người phụ trách đánh giá

1.2.5.1 Lựa chọn người 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. Thông thường, người ta thường sử dụng những đối tượng sau:

Lãnh đạo trực tiếp: Là người quan sát quá trình thực hiện công việc của người lao động, được coi là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và hiệu quả nhất. Đồng thời, trực tiếp chỉ đạo và đưa ra các biện pháp điều chỉnh phù hợp để quá trình thực hiện công việc của người lao động có hiệu quả hơn.

Đồng nghiệp: Là những người cùng làm việc, hiểu rõ về kết quả thực hiện công việc của người cùng làm việc với mình. Do đó, họ có thể đưa ra những đánh giá phù hợp về sự thực hiện công việc của người lao động

Người dưới quyền: Là người cùng làm việc và chịu sự điều hành quản lý của người được đánh giá. Trong quá trình thực hiện công việc, người dưới quyền cũng có một số nhận xét cơ bản về quá trình thực hiện công việc của cấp trên.

Khách hàng (Chỉ áp dụng để đánh giá các nhân viên bán hàng hay nhân viên phụ trách tìm kiếm mở rộng thị trường): Đánh giá của khách hàng mang tính khách quan cao, nhưng cách thức này cũng gặp khó khăn lớn trong việc lựa chọn khách hàng và lấy ý kiến là việc hoàn toàn không đơn giản, đặc biệt là khi họ thực sự không quan tâm đến chương trình đánh giá của tổ chức và đưa ra ý kiến không xác thực.

Tự đánh giá: Cách thức này ít có tính hiệu quả bởi vì kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới lợi ích nhận được của người lao động, dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác. Phương pháp này chỉ được áp dụng đối với phương pháp đánh giá quản lý bằng mục tiêu.

1.2.5.2. Đào tạo người đánh giá

Đây là khâu quan trọng trong tiến trình đánh giá. Đào tạo người đánh giá sẽ đảm bảo hiệu quả cho quá trình đánh giá. Nếu thực hiện tốt vấn đề này sẽ có tác dụng lớn trong việc giảm đi các hạn chế đánh giá, làm tăng tính chính xác của thông tin đánh giá. Trong quá trình đào tạo người đánh giá thông thường sử dụng hai phương pháp đào tạo:

Văn bản: Tức chuyển văn bản cho người tham gia đánh giá để họ đọc và học. Nhưng phương pháp này chỉ nên làm những công việc dễ thực hiện việc đánh giá.

Mở lớp: Mặc dù tốn kém nhưng đem lại hiệu quả hơn, vì người tham gia sẽ được giải thích cặn kẽ về cách làm, họ có thể tham gia vào các quá trình thảo luận và họ có thể làm thử để rút kinh nghiệm.

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 các bước cụ thể:

Bước 1: Lựa chọn phương pháp phù hợp

Để lựa chọn thì bạn cần dựa vào mục đích đánh giá và mục tiêu quản lý. Tùy vào tiêu chí đánh giá khác nhau mà sẽ có phương pháp áp dụng sao cho phù hợp nhất.

Bước 2: Lựa chọn chu kỳ đánh giá

Mỗi mô hình doanh nghiệp thì sẽ có chu kỳ khác nhau. Tuy nhiên, thông thường một chu kỳ sẽ là 6 tháng hoặc 1 năm. Bởi lẽ, đây là khoảng thời gian không quá dài cũng không quá ngắn, mà là vừa đủ để bạn có thể tiện lợi cho việc thu thập thông tin.

Bước 3: Lựa chọn người đánh giá

Mỗi vị trí công việc khác nhau thì sẽ có người đánh giá khác nhau. Một số đối tượng đánh giá có thể là lãnh đạo trực tiếp, đồng nghiệp, người dưới quyền hay khách hàng.

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

Khi đã xây dựng được quy trình đánh giá nhân viên hoàn thiện có hiệu quả bao gồm bao gồm mẫu đánh giá, các quy định, chính sách, nhà quản lý cần quyết định khi nào nên bắt đầu tiến hành các hoạt động nghiệm thu.

Tùy vào những doanh nghiệp sẽ có cách nghiệm thu khác nhau, có doanh nghiệp nghiệm thu tất cả các nhân viên cùng một thời điểm nhưng có doanh nghiệp là nghiệm thu trong vào 30 ngày sau một khoảng thời gian của nhân viên.

Một khi đã xây dựng được hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc của ứng viên: bao gồm mẫu đánh giá, các quy định, chính sách, nhà quản lý cần quyết định khi nào nên bắt đầu tiến hành các hoạt động nghiệm thu. Việc lựa chọn thời gian nghiệm thu kết quả còn phụ thuộc vào thực tiễn doanh nghiệp bạn.

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

1.3.1.1 Mục tiêu chiến lược của tổ chức

Mục tiêu chiến lược là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà doanh nghiệp muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định.

Các mục tiêu chiến lược sẽ đóng vai trò định hướng cho các hoạt động của doanh nghiệp trong một số năm và các kết quả mong muốn được đề ra thường là các lĩnh vực:

- Mức lợi nhuận và khả năng sinh lợi
- Năng suất
- Phát triển việc làm
- Quan hệ giữa công nhân viên
- Vị trí dẫn đầu về công nghệ
- Trách nhiệm trước công chúng

Để đạt được mục tiêu của tổ chức thì mọi hoạt động từ sản xuất kinh doanh cho đến hoạt động quản trị nhân lực cũng đều phải thực hiện dựa trên một hệ quy chiếu là mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trong đó, hoạt động đánh giá thực hiện công việc cũng không phải là ngoại lệ; Cụ thể: đánh giá thực hiện công việc cần xác định được thực trạng nguồn nhân lực của tổ chức ở hiện tại cả về số lượng cũng như chất lượng; tiếp đó là hoạch định chính sách nhân lực cho tương lai để có thể đáp ứng được những yêu cầu của mục tiêu chiến lược đã đề ra.

1.3.1.2 Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc

Quan điểm của nhà lãnh đạo doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc là ý kiến chỉ đạo, chi phối có ảnh hưởng toàn diện và sâu sắc đến việc thiết kế và tổ

chức triển khai đánh giá việc thực hiện công việc đối với toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp sẽ là người quyết định phân bổ các nguồn lực cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc, cũng là người ra những quyết định nhân lực quan trọng dựa vào kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc.

Chính vì vậy, sự hiểu biết rõ về các nội dung của đánh giá thực hiện công việc cũng như sự quyết tâm thực hiện nghiêm túc hoạt động này của lãnh đạo từ bước thiết kế đánh giá thực hiện công việc đến bước tổ chức triển khai đánh giá và bước sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức; Qua đó, sẽ tạo được sự định hướng, đồng lòng của người lao động với đánh giá thực hiện công việc, tạo dựng môi trường làm việc tốt, xây dựng văn hóa đánh giá, thi đua lành mạnh, nghiêm túc; điều này, sẽ giúp cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách có hiệu quả hơn.

1.3.1.3 Năng lực của bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực

Bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực đóng vai trò quan trọng trong hoạt động đánh giá thực hiện công việc, từ khâu thiết kế cho đến thực hiện bao gồm các công việc như sau:

Thiết kế, xây dựng, tổ chức thực hiện, điều phối, tổng hợp kết quả chương trình đánh giá;

Lựa chọn/ thiết kế phương pháp đánh giá phù hợp, xác định người đánh giá, tổ chức đào tạo người đánh giá;

Kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng ban, bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề xuất các biện pháp khắc phục thiếu sót trong đánh giá khi cần;

Quản lý và triển khai sử dụng kết quả đánh giá.

Bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực chính là “xương sống” của hoạt động đánh giá thực hiện công việc, năng lực của bộ phận đảm bảo cho việc hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức được triển khai có hệ thống, đánh giá

đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động, đảm bảo chức năng quy trì và phát triển nguồn lực của tổ chức.

1.3.1.4 Phân tích công việc

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách hệ thống nhằm xác định rõ nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc phạm vi công việc và những yêu cầu về nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết cùng các điều kiện để thực hiện có hiệu quả các công việc trong một tổ chức. Sản phẩm cuối cùng của phân tích công việc là 3 tài liệu: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc giúp người lao động hình dung được những thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm trong công việc, điều kiện làm việc, quyền hạn của người lao động khi thực hiện công việc. Xuất phát từ bản mô tả công việc bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực sẽ xây dựng các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể của từng chức danh công việc mà người lao động đảm nhiệm.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là văn bản quy định các chỉ tiêu hay tiêu chí về số lượng, chất lượng và thời hạn của việc hoàn thành các nhiệm vụ đã được quy định trong bản mô tả công việc. Trên cơ sở các tiêu chí, các thước đo tiêu chuẩn đã lượng hóa người ta đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả hay không, phụ thuộc vào việc các tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng có phù hợp với thực tế hoàn thành công việc của người lao động hay không. Do vậy, phân tích công việc cần phải được thực hiện một cách cụ thể, hoàn chỉnh và chính xác để đảm bảo sản phẩm cuối cùng là 3 bản tài liệu, thực sự là những công cụ quan trọng và hữu ích để sử dụng cho hoạt động giá thực hiện công việc, cũng như các hoạt động khác của quản trị nhân lực trong tổ chức đạt được hiệu quả tối ưu.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.3.2.1 Yếu tố văn hóa xã hội

Việt Nam cách nhìn nhận và đánh giá vấn đề thường không được phản ánh trực tiếp ngay tại thời điểm phát sinh vấn đề, mà thường phải trải qua rất nhiều trình

tự với các thủ tục rườm rà phức tạp. Ở môi trường hẹp hơn, đó là trong các doanh nghiệp, việc giải quyết các vấn đề phát sinh cũng hết sức nguyên tắc; các vấn đề thường không được phản ánh trực tiếp và giải quyết ngay khi phát sinh trong các cuộc họp; Nguyên nhân của tình trạng này là do tâm lý né tránh, ngại đối diện với sự thật của người Việt Nam, do cả phía lãnh đạo và phía người lao động chưa có cách thức giao tiếp, trao đổi thường xuyên trong lao động, thực sự chủ động nêu ra các ý kiến của bản thân...

Điều này giải thích lý do tại sao cần có các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức và chức năng của bộ phận quản trị nhân lực là giải quyết các vấn đề liên quan đến người lao động trong doanh nghiệp. Trong đánh giá thực hiện công việc cũng xảy ra hiện tượng né tránh từ cả hai phía người đánh giá và người được đánh giá; vì rất nhiều lí do khác nhau: tâm lý lo ngại ảnh hưởng tới các mối quan hệ, lo ngại sự mất đoàn kết nội bộ, lo ngại ảnh hưởng đến lợi ích cá nhân, khen thì dễ mà chê thì khó... Những yếu tố này nếu không được khắc phục thì sẽ dẫn đến việc đánh giá chỉ mang tính hình thức, ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động quản trị nhân lực nói chung, đánh giá thực hiện công việc nói riêng; trầm trọng hơn là ảnh hưởng đến chất lượng lao động, năng suất lao động, mục tiêu, chiến lược kinh doanh của tổ chức.

1.3.2.2 Yếu tố pháp luật

Bộ Luật lao động quy định tiêu chuẩn lao động, quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, tổ chức đại diện tập thể lao động, tổ chức đại diện người sử dụng lao động trong quan hệ lao động và các quan hệ khác liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động; quản lý nhà nước về lao động. Các đối tượng áp dụng của Luật lao động, các bên tham gia vào quan hệ lao động đều phải tuân thủ đúng quyền và nghĩa vụ của mình, có như vậy mới đảm bảo cho quan hệ lao động hài hòa, các bên đều đạt được mục tiêu đề ra. Bộ luật lao động gồm 17 chương, 242 điều, có quy định chi tiết các vấn đề liên quan đến quan hệ lao động; Trong đó, theo điểm 2 điều 90 chương VI của luật này quy định: tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào năng suất lao động và chất lượng công việc.

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc sẽ cung cấp các thông tin về tình hình thực hiện công việc của người lao động một cách chính xác nhất: về năng suất lao động, chất lượng công việc, những điểm mạnh, những hạn chế... Từ những thông tin trên kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để điều chỉnh các hoạt động quản trị nhân lực khác trong doanh nghiệp. Như vậy, đánh giá thực hiện công việc là hoạt động cần thiết và bắt buộc mà pháp luật quy định phải thực hiện để có căn cứ thực hiện các chính sách, chế độ đối với người lao động. Các doanh nghiệp, khi xây dựng các chương trình, chính sách cần phải nghiên cứu kỹ Bộ luật lao động để đảm bảo tuân thủ đúng những quy định và đảm bảo quyền lợi đối với người lao động; có như vậy mới đảm bảo được quan hệ lao động hài hòa trong doanh nghiệp.

1.3.2.3 Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là yếu tố tác động gián tiếp đến doanh nghiệp ở các phương diện sản xuất kinh doanh và lao động. Trên thị trường lao động doanh nghiệp nào được cho là thực hiện tốt hơn các chính sách quản trị nhân lực sẽ là đơn vị có lợi thế hơn để thu hút các nguồn nhân lực chất lượng đến với doanh nghiệp. Tại sao người lao động lại chọn doanh nghiệp này chứ không phải doanh nghiệp khác? Người lao động muốn được là việc trong một môi trường có sự ghi nhận, đánh giá và trả thù lao xứng đáng với những gì họ đã cống hiến cho tổ chức.

Có thể nói yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành bại của mỗi doanh nghiệp đó chính là con người; Do vậy, mỗi doanh nghiệp cần phát huy hiệu quả vai trò của các chức năng quản trị nhân lực thì mới đảm bảo khai thác và phát triển hiệu quả nguồn nhân lực để có được sự thành công và phát triển bền vững, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường. Trong đó, hoạt động đánh giá thực hiện công việc nằm trong chuỗi các hoạt động duy trì và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức; Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện có hiệu quả, người lao động hài lòng, yên tâm cống hiến cho tổ chức sẽ khiến năng suất và chất lượng lao động tăng lên, sản phẩm của doanh nghiệp được thị trường đánh giá cao, tạo nên lợi thế cho doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường.

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 NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - HẢI DƯƠNG

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

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có chức năng kinh doanh các sản phẩm dịch vụ tại địa bàn Tỉnh Hải Dương, bao gồm:

Ngành, nghề kinh doanh chính

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin;
- Kinh doanh các dịch vụ phát thanh, truyền hình, truyền thông đa phương tiện;
- Kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng;

- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông;
- Kinh doanh, xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

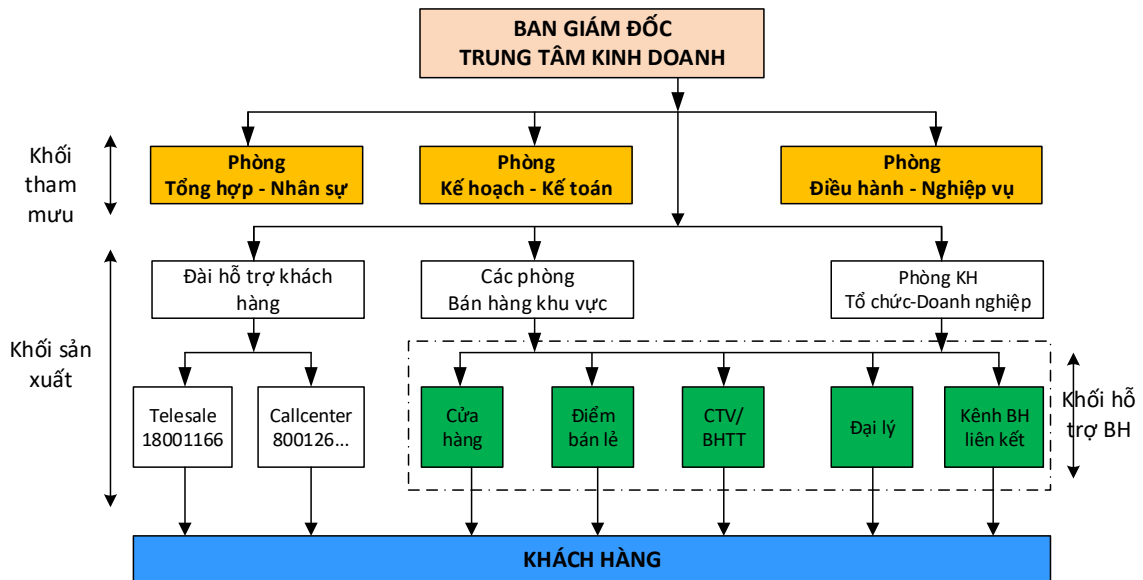
Ngành, nghề có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính

- Kinh doanh các dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông;
- Kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông;
- Đại lý bán vé máy bay và các phương tiện vận tải khác;
- Kinh doanh ngành nghề khác khi được Tổng công ty cho phép và phù hợp với qui định của pháp luật.

2.1.3. Mô hình cơ cấu tổ chức

Mô hình tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương bao gồm các bộ phận, cụ thể:

- Khối tham mưu gồm: Phòng Tổng hợp – Nhân sự; Phòng Kế hoạch – Kế toán và Phòng Điều hành – Nghiệp vụ
- Khối sản xuất gồm: Phòng Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp; Đài hỗ trợ khách hàng và các phòng bán hàng khu vực. Số lượng các phòng bán hàng khu vực bằng số Trung tâm viễn thông của VNPT Tỉnh/ Thành phố.
- Khối hỗ trợ bán hàng (các kênh bán hàng): Hệ thống cửa hàng, hệ thống cộng tác viên bán hàng, hệ thống điểm bán lẻ, các kênh đại lý, kênh liên kết, bán hàng từ xa.



(Nguồn Phòng Nhân sự Tổng hợp – TTKD VNPT Hải Dương)

Hình 2. 1: Mô hình tổ chức Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

Quyết định số 1259/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 03/11/2015 của Tổng Giám đốc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông về việc mô hình tổ chức hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT-tỉnh, thành phố quy định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương, cụ thể như sau:

Phòng Nhân sự Tổng hợp:

- Tham mưu, tổng hợp; Pháp chế: Đối ngoại, lễ tân, khánh tiết;
- Văn thư – Lưu trữ;
- Mua sắm, sửa chữa, trang thiết bị cho hoạt động quản lý, điều hành của đơn vị;
- Công tác đầu tư, đấu thầu, xét thầu, đàm phán hợp đồng;
- Công tác bảo vệ, dân quân tự vệ, nghĩa vụ quân sự, quốc phòng;
- Quản lý điều hành xe, phương tiện vận tải;
- Công tác y tế, chăm sóc sức khỏe;
- Quản lý, lưu trữ hồ sơ của CBCNV; quản lý lao động;
- Công tác thi đua khen thưởng, kỷ luật;
- Xây dựng, bộ máy tổ chức, công tác cán bộ;
- Công tác thanh tra, bảo vệ nội bộ;

- Công tác đào tạo, tuyển dụng, biên chế lao động;
- Công tác BSC: Tổng hợp đánh giá kết quả công tác của cá nhân để trả lương theo phương pháp 3Ps;
- Công tác phân phối thu nhập (lương, thưởng, phúc lợi); Chế độ chính sách đối với người lao động; An toàn vệ sinh lao động;

Phòng Kế hoạch – Kế toán

- Xây dựng, kiểm soát, đánh giá về kế hoạch ngắn, trung và dài hạn (SXKD, đầu tư, lao động, tiền lương, vốn);
- Báo cáo tổng hợp tình hình sản xuất kinh doanh tuần, tháng, quý và năm;
- Chủ trì giao và theo dõi thực hiện kế hoạch BSC&KPI cho tập thể;
- Công tác định mức Kinh tế-Kỹ thuật;
- Thẩm định kết quả đấu thầu các dự án đầu tư xây dựng cơ bản, mua sắm, sửa chữa, trang thiết bị cho các hoạt động quản lý, điều hành của đơn vị;
- Thẩm định kết quả đấu thầu mua sắm, cung ứng vật tư cho các hoạt động kinh doanh;
- Quản lý theo dõi dòng tiền; kiểm tra, đối chiếu tài khoản với ngân hàng; đối soát thanh toán với các đơn vị liên quan;
- Quản lý, điều hành công tác tài chính kế toán trong hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động đầu tư và xây dựng cơ bản;
- Công tác thống kê, xây dựng cơ sở dữ liệu, lưu, cập nhật dữ liệu; phân tích, đánh giá kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh;

Phòng Điều hành – Nghiệp vụ

- Chính sách sản phẩm, chính sách giá cước
- Quản lý, phát triển, điều hành kênh bán hàng; điều phối hoạt động giữa các kênh bán hàng;
- Xây dựng, triển khai, kiểm soát, đánh giá chính sách bán hàng, chương trình khuyến mại phục vụ bán hàng;
- Chính sách hỗ trợ, chính sách CSKH; quản lý thông tin khách hàng;
- Hoạt động marketing, truyền thông về các sản phẩm dịch vụ;

- Thực hiện các tác nghiệp về tính cước, thu cước;
- Quản lý dữ liệu cước phí, nợ đọng
- Phòng chống gian lận cước;
- Phân tích, đánh giá, phòng ngừa các yếu tố rủi ro về kỹ thuật
- Quản lý chất lượng dịch vụ, giải đáp khiếu nại;

Phòng Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp

- Kinh doanh, bán hàng các sản phẩm dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn;
- Điều hành các chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng phục vụ khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn;
- Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường; bán hàng; chăm sóc khách hàng đến đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn;

Các Phòng bán hàng khu vực

- Kinh doanh, bán hàng các sản phẩm dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng là các cá nhân trên địa bàn;
- Điều hành các chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng phục vụ khách hàng là cá nhân trên địa bàn;
- Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, thu cước, chăm sóc khách hàng đối với đối tượng khách hàng là cá nhân trên địa bàn;

Phòng bán hàng Online

- Tổ chức, triển khai các chương trình OB Telesales của Tổng công ty; Tổ chức xây dựng, triển khai các chương trình OB riêng theo mục tiêu của TTKD;
- Theo dõi, giám sát, đánh giá hiệu quả các chương trình OB. Đánh giá kết quả về doanh thu, sản lượng APRU của tập khách hàng đã được OB theo định kỳ tuần/tháng/quý. Đánh giá công tác thực hiện kế hoạch của đơn vị theo kế hoạch phân kỳ;
- Lập kế hoạch cho các chương trình bán hàng qua kênh Online/ kênh Telesale và thúc đẩy việc bán hàng;

- Xác định mục tiêu, xây dựng kế hoạch cụ thể, nghiên cứu và triển khai thực hiện việc tiếp thị, tiếp cận khách hàng mục tiêu;
- Xây dựng nội dung giới thiệu sản phẩm trên kênh online nhằm thu hút sự quan tâm của khách hàng;
- Là đầu mối nhận các order của KH mà portal sme.vnpt.com.vn của Tổng công ty chuyển về và điều phối triển khai cung cấp dịch vụ cho khách hàng
- Là đầu mối Triển khai các định hướng kinh doanh online của Tổng công ty cho khách hàng TCDN
- Dùng các công cụ (ví dụ như affiliate,...) của portal sme và các biện pháp marketing để triển khai kinh doanh online trực tiếp tại địa bàn bao gồm làm trực tiếp và hd đào tạo cho AM trên toàn địa bàn
- Chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc TTKD về tất cả các hoạt động bán hàng, cung cấp dịch vụ qua kênh Online/kênh Telesale đúng quyền hạn và nhiệm vụ được giao.

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

2.1.4.1 Nguồn lực lao động

Tổng số lao động của TTKD VNPT - Hải Dương khá ổn định trong các năm từ năm 2018 đến năm 2021. Năm 2018 có 159 lao động đến năm 2021 giảm còn 145 lao động do sắp xếp lại mô hình tổ chức, hợp lý hoá các quy trình nghiệp vụ, đảm bảo không tăng lao động theo quy định của nhà nước và của Tập đoàn, và đảm bảo hiệu quả sử dụng lao động, năng suất lao động, tăng thu nhập cho người lao động

Lao động của VNPT - Hải Dương được phân chia thành 2 khối: lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Lao động trực tiếp là các nhân viên trực tiếp làm việc tại các Phòng bán hàng trực thuộc của TTKD VNPT - Hải Dương, thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh dịch vụ viễn thông tại địa bàn, chăm sóc khách hàng, khảo sát nhu cầu khách hàng.... Lao động sản xuất trực tiếp tại các đơn vị năm 2021 là 119 lao động chiếm 82,1%. Hầu hết trong số này là những nhân viên kinh doanh,

quản lý địa bàn, chăm sóc khách hàng sử dụng các dịch vụ Viễn thông- Công nghệ thông tin.

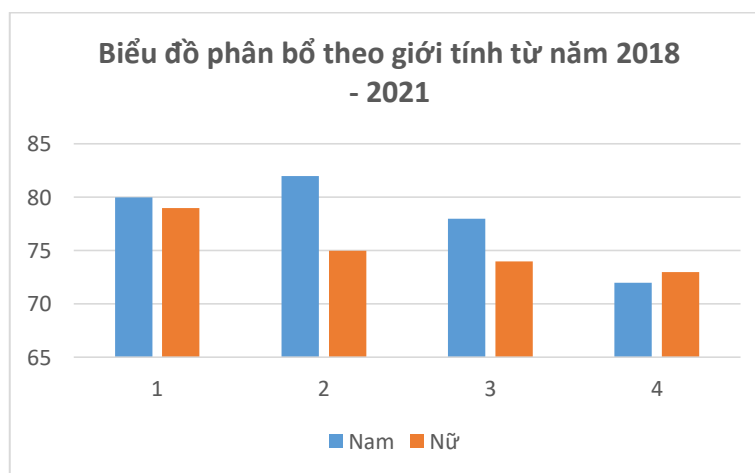
Cơ cấu lao động phân theo giới tính:

Đến nay, TTKD VNPT - Hải Dương có 145 lao động, trong đó số lao động nữ và nam xấp xỉ nhau, 73 lao động nữ và 72 lao động nam. Trung tâm là một đơn vị kinh doanh dịch vụ nên cơ cấu lao động như vậy khá hợp lý.

Bảng 2. 1: Cơ cấu lao động Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải dương năm 2018-2021

Năm	Tổng số lao động (người)	Giới tính (người)		Độ tuổi (người)			Chức vụ (người)		
		Nam	Nữ	< 35	35 – 45	>45	Lãnh đạo	CMNV	CN
2018	159	80	79	48	96	15	17	12	130
2019	157	82	75	42	88	27	17	12	128
2020	152	78	74	37	83	31	17	10	125
2021	145	72	73	32	75	38	17	9	119

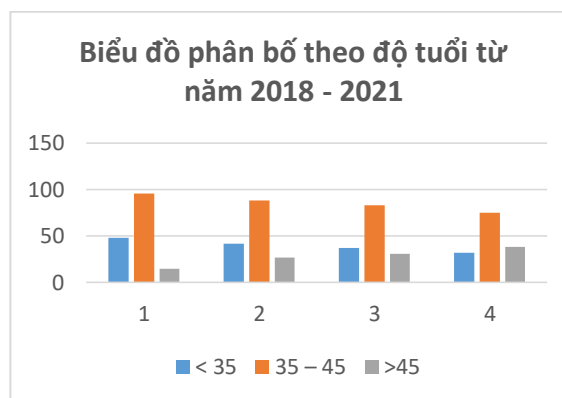
(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Nhân sự TTKD VNPT – Hải Dương)



Hình 2. 2: Biểu đồ số lượng lao động theo giới tính của TTKD VNPT – Hải Dương (2018-2021)

Cơ cấu lao động theo độ tuổi:

Về độ tuổi, năm 2021 tổng số lao động có độ tuổi dưới 35 chiếm 22,1%, trong độ tuổi từ >45 chiếm 26,2%, còn lại chủ yếu lao động có độ tuổi nằm trong khoảng từ 35-45 tuổi, chiếm 51,7%.



Hình 2. 3: Biểu đồ về cơ cấu lao động theo độ tuổi của TTKD VNPT – Hải Dương năm 2018 – 2021

Cơ cấu lao động theo trình độ:

Qua bảng thống kê ta thấy rằng trong những năm qua tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương số lượng lao động được đào tạo tăng dần. Từ năm 2018 chỉ có 75 người đạt trình độ đại học và trên đại học chiếm 47,2%, đến năm 2021 tăng lên 55,2%. Số lượng lao động có trình độ cao đẳng, trung học và trình độ khác giảm dần do cán bộ cố gắng học tập để nâng cao trình độ từ công nhân lên trung học, cao đẳng hoặc đại học.

Bảng 2. 2: Cơ cấu lao động theo trình độ của TTKD VNPT – Hải dương

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2018	2019	2020	2021
1	Tổng số lao động	Người	159	157	152	145
2	Trình độ từ Đại học trở lên	Người	75	76	78	80
		%	47.2	45.4	51.3	55.2
3	Trình độ Cao đẳng, Trung cấp	Người	42	42	38	34
		%	26.4	26.8	25.0	23.4
4	Trình độ khác	Người	42	39	36	31
		%	26.2	24.5	23.7	21.4

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – Nhân sự TTKD VNPT – Hải Dương)

2.1.4.2. Tài chính, cơ sở vật chất

Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất của doanh nghiệp trên thị trường. Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương là đơn vị hạch toán phụ thuộc nên có lợi thế về nguồn vốn lớn từ Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông trong việc đầu tư máy móc thiết bị, cơ sở vật chất và triển khai các chương trình khuyến mại, xúc tiến bán hàng.

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

Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương là một đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, có thương hiệu và nền tảng vững chắc, có kinh nghiệm và năng lực trong các hoạt động bưu chính, viễn thông, với nguồn nhân lực dồi dào, ổn định và được đào tạo bài bản, có đội ngũ lãnh đạo đoàn kết cao, nhiều kinh nghiệm. Với chiến lược phát triển trong kỷ nguyên mới, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số, trở thành một đơn vị kinh tế năng động thuộc tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của nền kinh tế Việt Nam. Chính những điều đó tạo nền tảng tốt cho sự phát triển của hoạt động kinh doanh của đơn vị trong những năm qua.

Bảng 2. 3: Tình hình hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Dương (2018 – 2021)

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

(Nguồn: Báo cáo tài chính của TTKD VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 đến 2021)

Qua bảng 2.3 cho thấy, hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Dương trong giai đoạn 2018 - 2021 có sự phát triển tốt với hàng loạt các chỉ tiêu đều có sự tăng trưởng ổn định qua các năm, tổng doanh thu tăng trưởng 11% trong năm 2021 so với năm 2018, tốc độ tăng của doanh thu luôn luôn cao hơn tốc độ tăng của chi phí. Tổng tài sản và vốn chủ sở hữu cũng không ngừng tăng lên. Chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế, VNPT Hải Dương tăng trưởng tương đối tốt, các chỉ tiêu này đều tăng mạnh vào năm 2021.

a) Dịch vụ di động

Dịch vụ di động là một trong những hoạt động kinh doanh của VNPT Hải Dương, hàng năm đem lại cho đơn vị trên 40% tổng doanh thu.

Kết quả kinh doanh dịch vụ di động tại VNPT Hải Dương được phản ánh qua bảng sau:

Bảng 2. 4: Doanh thu dịch vụ di động tại VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 – 2021

STT	Chỉ tiêu	2018	2019		2020		2021	
		Giá trị	Giá trị	Tăng/giảm	Giá trị	Tăng/giảm	Giá trị	Tăng/giảm
1	Di động trả sau	61.833	64.711	2.878	66.569	1.858	70.057	3.488
2	Hòa mạng di động trả trước	2.508	1.952	-556	859	-1.093	721	-138
3	Tiêu dùng TKC	117.532	129.094	11.562	114.861	-14.233	109.365	-5.496

(Đơn vị tính: triệu đồng)

(Nguồn: Báo cáo tài chính của TTKD VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 đến 2021)

Đối với mảng dịch vụ di động trả sau, năm 2018 doanh thu đạt 61.833 triệu đồng, sang năm 2019 doanh thu này tăng 2.878 triệu đồng và đạt 64.711 triệu đồng, đến năm 2021 doanh thu đạt 70.057 triệu đồng tăng 3.488 triệu đồng so với năm 2020. Bên cạnh đó, doanh thu từ hòa mạng di động trả trước lại có xu hướng giảm

xuống, cụ thể năm 2018 chỉ tiêu này đạt 2.508 triệu đồng, lớn hơn 556 triệu đồng so với năm 2019 và năm 2020 doanh thu từ hoạt động này tiếp tục sụt giảm 1.093 triệu đồng, chỉ đạt 859 triệu đồng, đến năm 2021 doanh thu này tiếp tục sụt giảm chỉ còn 721 triệu đồng.

Doanh thu từ mảng tiêu dùng tài khoản đem lại phần lớn doanh thu cho dịch vụ di động của VNPT Hải Dương. Doanh thu từ dịch vụ này là do khách hàng sử dụng thẻ nạp hoặc thanh toán qua ngân hàng cước sử dụng dịch vụ di động hàng tháng. Năm 2018, chỉ tiêu này đạt 117.532 triệu đồng, sang năm 2019 đạt 139.094 triệu đồng tăng 11.562 triệu đồng và sụt giảm 14.233 triệu đồng và cuối năm 2020, năm 2021 doanh thu này tiếp tục sụt giảm 5.496 triệu đồng và chỉ đạt 109.365 triệu đồng

b) Dịch vụ băng thông rộng

VNPT hiện là doanh nghiệp chiếm thị phần thuê bao Internet lớn nhất tại Việt Nam. Tổng dung lượng Internet quốc tế lên tới hơn 600 Gbps và tiếp tục tăng lên trong thời gian tới. Mạng ADSL truyền thống và mạng cáp quang thuê bao FTTH đã được VNPT triển khai và đưa vào khai thác tại 63 Tỉnh/Thành phố. Điều này được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2. 5: Doanh thu dịch vụ băng thông rộng tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 – 2021

ST T	Chỉ tiêu	2018	2019		2020		2021	
		Giá trị	Giá trị	Tăng/ giảm	Giá trị	Tăng/ giảm	Giá trị	Tăng/ giảm
1	Mega VNN	48,898	34,291	-14,607	14,306	-19,985	0,189	-14,117
2	Fiber VNN	240,465	265,641	25,176	281,729	16,088	355,625	73,896
3	Internet trực tiếp	5,512	5,912	0,400	6,265	0,353	9,898	3,633

(Đơn vị tính: triệu đồng)

(Nguồn: Báo cáo tài chính của TTKD VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 đến 2021)

FiberVNN và MegaVNN đều là dịch vụ truy cập Internet băng thông rộng qua mạng VNN do tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam VNPT cung cấp. Năm 2018 doanh thu từ hoạt động cung cấp mạng cáp quang (FiberVNN) đạt 240.465

triệu đồng (chiếm 81.5% tổng doanh thu từ dịch vụ băng thông rộng), sang năm 2019 chỉ tiêu này tiếp tục tăng 25.176 triệu đồng và đạt 265.641 triệu đồng. Doanh thu tiếp tục tăng trưởng vào năm 2021 khi đạt 355.625 triệu đồng.

c) Dịch vụ CNTT

Hiện nay VNPT Hải Dương chủ yếu cung cấp một số dịch vụ CNTT chủ yếu có doanh thu không ngừng tăng qua các năm:

Bảng 2. 6: Doanh thu CNTT tại VNPT Hải Dương giai đoạn 2018 – 2021

ST T	Chỉ tiêu	2018	2019		2020		2021	
		Giá trị	Giá trị	Tăng/ giảm	Giá trị	Tăng/ giảm	Giá trị	Tăng/ giảm
1	VNPT Edu	4.453	5.906	1.453	6.598	0.692	10.034	3.436
2	VNPT i-Office	717	584	-133	1.538	-582,462	2.745	1.207
3	VNPT CA, IVAN	3.379	7.271	3.892	6.33	941	7.568	1.238
4	VNPT HIS	2.061	2.504	443	3.537	1.033	5.735	2.198
5	MyTV, VNPT Port...	10.261	12.869	2.608	16.714	3.845	36.141	19.427

(Đơn vị tính: triệu đồng)

(Nguồn: Báo cáo tài chính của TTKD VNPT Hải Dương 2018 đến 2021)

VNPT Edu là phần mềm xây dựng trên nền tảng công nghệ điện toán đám mây nhằm tin học hoá toàn diện công tác quản lý, điều hành trong giáo dục, kết nối gia đình, nhà trường và xã hội, góp phần nâng cao chất lượng quản lý, chất lượng dạy và học. Doanh thu từ hoạt động cung cấp phần mềm năm 2018 đạt 4.453 triệu đồng, sang năm 2019 đạt tới 5.906 triệu đồng (tăng trưởng 32,6% so với 2018) đến năm 2020 đạt 6.598 triệu đồng (tăng trưởng 11,76% so với 2019), năm 2021 đạt 10.034 triệu đồng (tăng trưởng 52,1% so với năm 2020).

Hệ thống quản lý văn bản điều hành (VNPT iOffice) là hệ thống quản lý văn bản và điều hành công việc điện tử giúp các cơ quan nhà nước, doanh nghiệp hiện thực hóa các mục tiêu xây dựng một văn phòng điện tử không giấy tờ. Việc cung cấp phần mềm này cũng đem lại doanh thu cung cấp phần mềm của VNPT Hải Dương. Cụ thể năm 2018, chỉ tiêu này đạt 717 triệu đồng, sang năm 2020 tiếp tục

tăng và đạt trên 1.5 tỷ đồng, đến năm 2021 doanh thu này đạt 2.745 triệu đồng (tăng hơn 1,5 lần so với năm 2020).

Việc cung cấp phần mềm VNPT CA, IVAN – Cung cấp chữ ký số và phần mềm kê khai BHXH điện tử đem lại doanh thu cung cấp dịch vụ CNTT của VNPT Hải Dương. Năm 2021, doanh thu dịch vụ này đạt trên 7,5 tỷ đồng, tăng 1.238 triệu đồng so với năm 2020.

Ngoài ra, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương còn cung cấp các phần mềm khác như VNPT HIS, MyTV..., và đều có tốc độ tăng trưởng ấn tượng trong giai đoạn 2018 – 2021. Đặc biệt là dịch vụ MyTV, đến 2021 tăng 3,5 so với n 2018.

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

2.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương, được thành lập từ năm 2015, là đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT). Theo chủ trương, hướng dẫn chung, các Tập đoàn, Tổng công ty Nhà nước dần thực hiện trả lương theo BSC/KPI, Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương bắt đầu áp dụng áp dụng hệ thống thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI để đánh giá xếp loại CBCNV của đơn vị từ năm 2016 (trước thời điểm này nhân viên được đánh giá theo hệ số chức danh và tỷ lệ hoàn thành công việc). Kết quả đánh giá trong quy trình đánh giá được các cán bộ quản lý sử dụng vào các mục đích riêng như sau:

- Kết quả đánh giá tháng được sử dụng để tính lương cho người lao động. Kết quả này được sử dụng để tính cả vào phần lương cơ bản (dùng để đóng bảo hiểm xã hội, tính nghỉ chế độ,...). Đồng thời cũng được sử dụng để tính trả lương hoàn thành công việc. Kết quả đánh giá là căn cứ để trả lương các kỳ theo kết quả hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ công nhân viên và làm căn cứ để sử dụng, sắp xếp lao động, đào tạo nâng cao năng suất lao động.

- Kết quả đánh giá được sử dụng vào một số chính sách quản trị khác như bố trí, sắp xếp, chuyển công tác đối với mỗi người lao động.

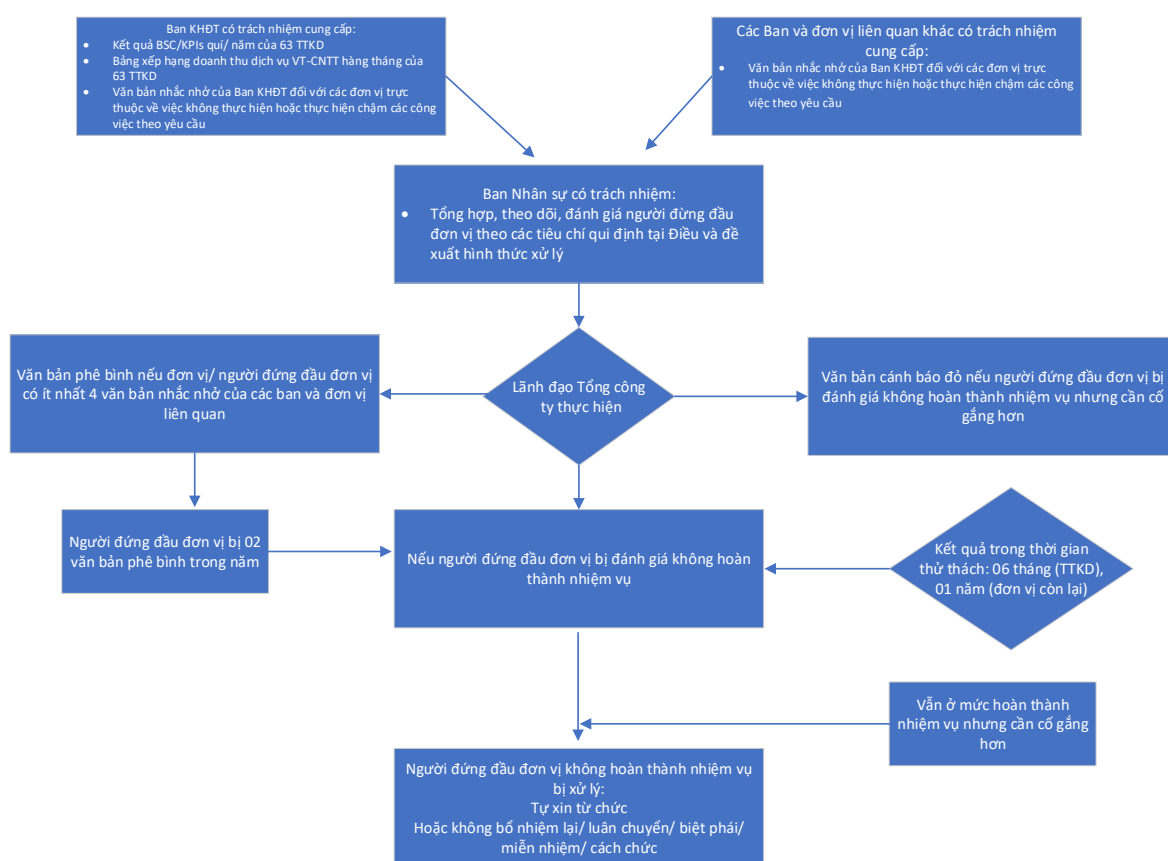
Đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên là cơ sở của hoạt động đào tạo của công ty. Tuy không tổ chức các buổi đào tạo quy mô lớn trên toàn công ty. Nhưng kết quả đánh giá được sử dụng để mỗi bộ phận lên kế hoạch công việc và phân công các đồng nghiệp phối hợp, bổ sung và giúp đỡ nhau trong quá trình công việc.

- Định hướng cho các cấp quản lý, cán bộ nhân viên những hành vi và kết quả cần thiết để đạt mục tiêu doanh nghiệp, bảo đảm hiệu quả kinh doanh đồng thời duy trì những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

- 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 doanh nghiệp.

Căn cứ kết quả đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, giúp các Trưởng phòng chức năng TTKD VNPT - Hải Dương, các Giám đốc Phòng/ trưởng đài trực thuộc và Giám đốc TTKD VNPT - Hải Dương có kế hoạch sử dụng lao động có khả năng, trình độ phù hợp với công việc được giao; đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thuộc diện quy hoạch; khen thưởng động viên, khích lệ người lao động tích cực; xử lý người lao động không hoàn thành nhiệm vụ được giao (có ý thức tổ chức kỷ luật kém, chây ì, không tích cực lao động dẫn tới năng suất, chất lượng thực hiện nhiệm vụ kém); đồng thời trả lương theo đúng quy chế trả lương của TTKD VNPT - Hải Dương.



Hình 2. 4: Lưu đồ thực hiện đánh giá người đứng đầu

2.2.1.1 Mục tiêu theo viễn cảnh tài chính

Mục tiêu của TTKD VNPT - Hải Dương là không ngừng phát triển các hoạt động sản xuất, dịch vụ và thương mại trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm phát triển bền vững và tối đa hoá lợi nhuận, nâng cao giá trị thương hiệu VNPT - Hải Dương, cải thiện đời sống, điều kiện làm việc và thu nhập cho người lao động, làm tròn nghĩa vụ nộp ngân sách Nhà nước. Cũng như các doanh nghiệp nói chung, TTKD VNPT - Hải Dương đặt ra 2 mục tiêu tài chính cơ bản đó là:

- Tăng trưởng doanh thu
- Quản lý chi phí hiệu quả
- Cải thiện hiệu quả kinh doanh

Bảng 2. 7: Mục tiêu về tài chính TTKD VNPT - Hải Dương (2018 -2021)

STT	Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021
1	Doanh thu VT-CNTT (triệu đồng)	497.619	548.178	595.285	613.078
2	Tổng lợi nhuận trước thuế (triệu đồng)	43.588	47.899	53.820	57.587

(Nguồn: Phòng kế hoạch kế toán – Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương)

2.2.1.2 Mục tiêu theo viễn cảnh khách hàng

Khách hàng là tiêu chí được xác định tỷ trọng 35% trong toàn bộ mục tiêu hoạt động, được xây dựng nhằm hướng đến khách hàng nhằm mục đích củng cố và duy trì mối quan hệ bền chặt với khách hàng hiện hữu bằng cách đưa ra sản phẩm dịch vụ mới, thu hút khách hàng mới sử dụng các sản phẩm và dịch vụ tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương, đồng thời làm thỏa mãn nhu cầu khách hàng để từ đó giúp hoàn thành các mục tiêu tài chính.

Là một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Viễn thông - CNTT, Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương đặt ra các mục tiêu chiến lược cho viễn cảnh khách hàng:

Tăng trưởng thị phần: TTKD VNPT - Hải Dương có bộ phận thuộc phòng Điều hành nghiệp vụ nghiên cứu khách hàng, nghiên cứu phát triển thị trường, cùng với thông tin thực tế từ đơn vị cơ sở trực tiếp bán hàng, quản lý trên 12 đơn vị hành chính. TTKD VNPT - Hải Dương áp dụng chính sách linh hoạt, thay đổi theo từng thời điểm để vừa đảm bảo giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh, vừa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, với phương thức thanh toán hợp lý, TTKD VNPT - Hải Dương đã đặt được mối quan hệ lâu dài và thu hút một số lượng lớn các khách hàng tại Hải Dương.

Gia tăng sự hài lòng của khách hàng: Để thực hiện được mục tiêu sự hài lòng của khách hàng TTKD VNPT - Hải Dương được thực hiện đánh giá chỉ số mức độ hài lòng của khách hàng (NPS) của từng cửa hàng trên toàn hệ thống của TTKD VNPT - Hải Dương. Đánh giá các chỉ tiêu độ hài lòng của Đại lý, Điểm bán lẻ, độ hài lòng của khách hàng sử dụng dịch vụ. Hiện nay TTKD VNPT - Hải Dương tiến

hành đa dạng hóa các loại hình sản phẩm, dịch vụ phục vụ theo nhu cầu của khách hàng.

Bảng 2. 8: Quản lý đánh giá công việc hàng tháng

STT	Tên chỉ tiêu	Loại chỉ tiêu	Đơn vị tính	Tỉ trọng	Mức giao tối thiểu (bậc 4)	Cách tính
1	Doanh thu di động PTM và hiện hữu (đóng gói)	KPI	Triệu đồng	25%	12	Hệ số KPI = Tỉ trọng * MĐHT MĐHT = 100% * KQ thực hiện/Chỉ tiêu giao khoán Mức độ hoàn thành tối đa: 120%
2	Phát triển thuê bao trả sau (băng rộng, MyTV)	KPI	TB	35%	35	Hệ số KPI= thực hiện/giao khoán * tỉ trọng Mức độ hoàn thành tối đa là 100%
3	Phát triển MNP, HomeCombo có yếu tố mới	KPI	Gói	10%	10	Hệ số KPI = Tỉ trọng * MĐHT MĐHT = 100% * KQ thực hiện/Chỉ tiêu giao khoán Mức độ hoàn thành tối đa: 100%
4	Thực hiện các tác nghiệp giao dịch Thực hiện theo bộ tiêu chuẩn GDV	KRI	điểm	30%	100%	Hệ số KPI = Tỉ trọng - \sum Nội dung vi phạm x Mức trừ.

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp – Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương)

Phát triển kênh phân phối: TTKD VNPT - Hải Dương thực hiện chính sách Marketing hỗn hợp (với những chiến dịch quảng cáo mới, hữu hiệu; nhân rộng và tăng cường mạng lưới bán hàng; giảm giá, v.v...) nhằm thu hút các khách hàng tiềm năng, mở rộng thị phần, thu hút các khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Đầu tư kịp thời cơ sở hạ tầng mạng lưới và đa dạng hóa các kênh bán hàng nhằm thu hút khách hàng mới.

2.2.1.3 Mục tiêu theo viễn cảnh nội bộ

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương có những quy trình kiểm soát nội bộ. Từ kiểm tra chất lượng sản phẩm, quy trình kiểm soát sản phẩm không phù hợp, quy trình thực hiện hành động phòng ngừa, quy trình thực hiện hành động khắc phục. Bộ phận kiểm tra chất lượng của TTKD VNPT - Hải Dương bao gồm Phòng bán hàng Online, bộ phận sản xuất và một số bộ phận liên quan khác. Trung tâm

kinh doanh VNPT - Hải Dương với các mục tiêu cơ bản về viễn cảnh nội bộ như sau:

- Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ (Mức độ tuân thủ quy trình, quy định, chính sách điều hành kinh doanh của Tổng Công ty)
- Nâng cao chất lượng công tác thu cước (Tỷ lệ thu cước)
- Phát triển mạng lưới phân phối hiệu quả (Hiệu suất sử dụng cổng GPON)
- VNPT phát huy sức mạnh hợp lực (Sự hợp lực trong công tác bán hàng và phát triển thị trường).

2.2.1.4 Mục tiêu theo viễn cảnh học tập và đổi mới

Các mục tiêu cơ bản về viễn cảnh học tập và đổi mới của TTKD VNPT - Hải Dương như sau:

- Nâng cao năng lực, trình độ cho cán bộ công nhân viên: Không ngừng đào tạo về kiến thức chuyên môn, trình độ cho người lao động
- Nâng cao năng lực hệ thống thông tin: Là một doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ VT - CNTT, Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương luôn coi trọng vai trò của hệ thống thông tin trong việc đánh giá nhân viên.
- Tạo động lực phấn đấu cho nhân viên và nâng cao mối liên kết trong toàn đơn vị.

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

+ Đối tượng đánh giá

Đối tượng áp dụng để đánh giá hoàn thành công việc theo hệ thống BSC/KPI là toàn thể cán bộ nhân viên của TTKD VNPT – Hải Dương có hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 năm trở lên hoặc không xác định thời hạn.

Các trường hợp Quy định khác:

- CBNV chuyển công tác trong nội bộ TTKD VNPT – Hải Dương. Đơn vị mới đánh giá ngay sau khi nhân viên chuyển công tác chính thức.
- Lao động được ký Hợp đồng sau thời gian thử việc, đánh giá ngay khi lao động hết thời gian thử việc được 03 tháng theo hợp đồng lao động. Trong 03 tháng

đầu, trường bộ phận đánh giá và trả lương (không tính vào tỉ lệ xếp loại cá nhân của bộ phận)

- Cá nhân nghỉ từ 11 ngày làm việc trở lên trong tháng: do Lãnh đạo đơn vị đánh giá những ngày làm việc còn lại trong tháng (không tính vào tỷ lệ xếp loại cá nhân của bộ phận).

- Các trường hợp khác theo qui định của Tổng công ty tại qui chế 1427/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 25/11/2015

- + Chu kỳ đánh giá:

Để đảm bảo thực hiện chiến lược chung của TTKD VNPT - Hải Dương và công tác đánh giá nhân viên tại Phòng bán hàng khu vực, trong cả 4 viễn cảnh tài chính, viễn cảnh khách hàng, viễn cảnh quy trình nội bộ, viễn cảnh học tập và đổi mới, TTKD VNPT - Hải Dương áp dụng chu kỳ đánh giá theo năm, theo quý và theo tháng. Khi giao kế hoạch thì giao theo Quý, nhưng được phân rã theo từng tháng. Đặc biệt là đánh giá theo tháng nhằm phù hợp với cơ chế tiền lương trả cho các đơn vị và người lao động. Chu kỳ đánh giá là một tháng 1 lần, đây là chu kỳ hợp lý với mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc dùng để trả lương. Từ đó Trung tâm định kỳ đánh giá quý và theo năm là chu kỳ đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự. Đồng thời cũng là quy trình để đánh giá bậc lương và ra quyết định tăng lương. Do đặc thù công tác kinh doanh nên ngoài ra viễn cảnh khách hàng có thể đánh giá đột xuất theo các chương trình triển khai theo thời gian.

2.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá

Hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của Trung tâm Kinh doanh bao gồm 3 cấp:

- Hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả công việc cấp trung tâm: Gồm các KPI được thiết lập hàng quý, năm dựa trên BSC Tổng Công ty giao và chức năng, nhiệm vụ chính yếu của Trung tâm Kinh doanh. BSC của Trung tâm Kinh doanh bao gồm KPI của đầy đủ 4 viễn cảnh Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học hỏi và phát triển.

- Hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả công việc cấp bộ phận: Gồm các KPI và KRI được thiết lập hàng tháng, quý, năm dựa trên BSC/KPI của đơn vị và chức năng, nhiệm vụ chính yếu của bộ phận. KPI bộ phận bao gồm KPI được phân rã từ BSC/KPI của đơn vị.

- Hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả và kết quả công việc của cá nhân: gắn liền với KPI và KRI của đơn vị/bộ phận tương ứng với các nhiệm vụ trọng yếu của cá nhân. Riêng đối với cán bộ quản lý, tiêu chí đánh giá kết quả công việc chính là tiêu chí chính của đơn vị/bộ phận mà cán bộ quản lý đó phụ trách. Trong trường hợp có nhiều chỉ số, tiêu chí đánh giá của Trưởng đơn vị/ bộ phận có thể chỉ là một số các tiêu chí trọng yếu của đơn vị/ bộ phận.

Bảng 2. 9: Bảng quản lý và đánh giá kết quả công việc tháng

STT	Tên chỉ tiêu	Loại chỉ tiêu	Đơn vị tính	Tỉ trọng	Mức giao tối thiểu (bậc 4)	Cách tính
1	Doanh thu di động PTM và hiện hữu (đóng gói)	KPI	Triệu đồng	5%	1	Theo phần ghi chú 5 Mức độ hoàn thành tối đa 120%
2	Phát triển dịch vụ có dây KHDN	KPI	DV QĐ	10%	7	Theo phần ghi chú 5
3	Phát triển dịch vụ CNTT	KPI	DV	55%		Theo phần ghi chú 5
4	Tỷ lệ thu cước, thu nợ KHTCDN	KPI	TB	10%	100,0%	Theo phần ghi chú 4
5	Chuẩn hóa hồ sơ VNPT CA, thông tin KH	KPI	%	10%	100,0%	
6	Thực hiện các công việc được phân giao	KRI	điểm	10%	100,0%	Theo phần ghi chú 5
	Tổng các chỉ tiêu			100%		
	<i>Điểm chất lượng</i>		%	(+/-)		Theo phần ghi chú 6
	Tổng điểm KPI					

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp – Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương)

Các tiêu chí đánh giá (KPI/KRI) được phân bổ về đơn vị theo nguyên tắc: Có tác động trực tiếp tới KPI của Trung tâm Kinh doanh; Phù hợp với chức năng và quyền hạn của đơn vị; Gán trọng số các mục tiêu (là thành phần) của từng nhóm:

Tổng các trọng số (%) của các mục tiêu thành phần trong từng khía cạnh sẽ bằng 100%; Nêu những tiêu chí đánh giá công việc có chỉ tiêu kết quả; Nêu rõ tần suất theo dõi để đánh giá; Nêu các công việc cần làm để đạt mục tiêu của đơn vị.

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

Hội đồng lương, BSC khen thưởng của Trung tâm: Thành phần Hội đồng lương, BSC khen thưởng của Trung tâm VNPT – Hải Dương gồm Giám đốc, các Phó Giám đốc, Chủ tịch Công đoàn Trung tâm, Trưởng Đài Hỗ Trợ - Khách hàng, Giám đốc Phòng Khách hàng Tổ chức - Doanh Nghiệp; Giám đốc Phòng Bán hàng Thành phố; Chuyên viên tổng hợp, giúp việc Đảng, đoàn thể; Chuyên viên quản trị nguồn nhân lực Trong đó: Giám đốc Trung tâm làm chủ tịch Hội đồng.

Hội đồng đánh giá kết quả công việc tại các đơn vị: Thành phần Hội đồng đánh giá công việc gồm Trưởng đơn vị làm chủ tịch hội đồng, Phó các đơn vị và Trưởng các bộ phận trực thuộc các đơn vị, đại diện Đảng ủy, Công đoàn.

Trách nhiệm của Giám đốc Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương: Giao KPI cho các phòng/đài trực thuộc Trung tâm; Tổ chức đánh giá các đơn vị, bộ phận thuộc Trung tâm; Chỉ đạo giải quyết các vướng mắc trong quá trình thực hiện.

Trách nhiệm của Trưởng phòng chức năng, giám đốc/trưởng đơn vị trực thuộc Trung tâm Kinh doanh: Giao KPI cho các tổ, nhóm trực thuộc đơn vị; Tổ chức đánh giá các tổ, nhóm và toàn thể người lao động thuộc đơn vị; Chỉ đạo giải quyết các vướng mắc trong quá trình thực hiện; Tham gia xây dựng mục tiêu Trung tâm Kinh doanh, mục tiêu đơn vị; Tham gia phối hợp trong việc xác định kết quả đánh giá của đơn vị và các bộ phận khác; Lập mục tiêu của đơn vị, cá nhân; Giao chỉ tiêu cho nhân viên; Đánh giá nhân viên/tập thể tại đơn vị phụ trách; Gửi kết quả đánh giá đơn vị về Phòng Nhân sự Tổng hợp; Xử lý khiếu nại của nhân viên và gửi ý kiến phản hồi theo quy định.

Trách nhiệm của Hội đồng BSC: Thực hiện xếp loại kết quả thực hiện công việc của các đơn vị trực thuộc của các đơn vị.

Đối với các đơn vị: Căn cứ vào BSC, KPI/KRI của Trung tâm giao, Trưởng đơn vị/Giám đốc đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức, triển khai kế hoạch BSC theo

năm Trung tâm giao theo từng tháng, quý đến các người lao động; Đề ra các giải pháp thực hiện đảm bảo hoàn thành mục tiêu kế hoạch và kiến nghị, phản ánh kịp thời các vướng mắc lên Trung tâm trong quá trình thực hiện; Đánh giá kết quả hoạt động của đơn vị theo các chỉ tiêu kế hoạch BSC đã giao về Phòng Tổng hợp – Nhân sự và chuyên viên kế hoạch theo quy định; Chịu sự kiểm tra của Trung tâm về việc thực hiện kế hoạch BSC, KPI/KRI.

a) Kết quả thực hiện theo viễn cảnh tài chính

Việc thực hiện đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng trên viễn cảnh tài chính tại đơn vị sản xuất đã giúp cải thiện các mục tiêu về tài chính. Điều đó thể hiện qua sự tăng trưởng doanh thu tốt qua các năm từ khi áp dụng đánh giá nhân viên theo hệ thống thẻ điểm cân bằng. Đồng thời, giúp đơn vị kiểm soát chặt chẽ vấn đề hệ số dư nợ, nợ đọng của khách hàng theo từng tháng từ đó kiểm soát được việc phát triển thuê bao.

Việc thực hiện đánh giá nhân viên theo viễn cảnh tài chính đạt được những điểm mạnh và còn tồn tại một số điểm yếu như sau:

Điểm mạnh:

Kể từ khi áp dụng thẻ điểm cân bằng vào đánh giá nhân viên tại đơn vị trực thuộc, các chỉ tiêu về tài chính được đánh giá đầy đủ và tương đối chính xác các kết quả tài chính của cả Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương

Tình hình tài chính tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương trong những năm qua đạt được một số kết quả nhất định về doanh thu và lợi nhuận, nhìn chung các kết quả đạt được là vượt kế hoạch đề ra, đây là một trong những thành công của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương trong quá trình vận dụng đánh giá nhân viên thông qua thẻ điểm cân bằng theo viễn cảnh tài chính.

Điểm yếu:

Những chỉ tiêu đánh giá về mặt tài chính nhiều lúc còn chung chung, chưa cụ thể và có công cụ đánh giá tốt nhất đến từng đơn vị và người lao động. Các KPIs tài chính vẫn tập trung chính ở kết quả sản xuất kinh doanh và nợ đọng, có những nội

dung tài chính thuộc về nghiệp vụ quản lý không đưa vào KPIs như: dòng tiền, thời gian nộp tiền, hoạch toán,...

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương chỉ quan tâm đến kết quả về tài chính, là làm thế nào để tối đa hóa lợi nhuận, tăng doanh thu của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương. Do đó, tỷ trọng giữa các viễn cảnh chưa được phân rã sát với mục tiêu chiến lược và thị trường.

Những kết quả tài chính của năm sau cao hơn năm trước chỉ cho thấy kết quả đã đạt được trong thời gian qua, chứ không dự kiến được tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương trong thời gian tới tốt hay xấu.

Bộ phận đánh giá năm ở Phòng Điều hành nghiệp vụ là nơi ban hành chính sách, giám sát đơn vị, phải kết nối thêm 1 lần nữa sang bên Phòng Kế toán kế hoạch và cả số liệu hoạch toán nên khi giao KPIs không chuẩn vậy nên điều chỉnh đầu mỗi đánh giá tập trung về phòng kế hoạch kế toán để đảm bảo nguồn số liệu được chính xác và kịp thời trong công tác đánh giá nhân viên.

Tuy đã có những mục tiêu về tài chính hoàn thành trong năm thực hiện nhưng Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương đánh giá kết quả tại các đơn vị đạt được như vậy là vẫn chưa cao và đồng đều. Cần phải hoàn thiện hơn nữa công tác giao kế hoạch và đánh giá về viễn cảnh tài chính để các đơn vị và người lao động hoàn thành mục tiêu đặt ra tốt hơn.

b) Kết quả thực hiện theo viễn cảnh khách hàng

Việc thực hiện đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng trên viễn cảnh khách hàng tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương đã giúp tăng trưởng về khách hàng. Điều đó thể hiện qua tỷ lệ thuê bao thực tăng trong các năm qua đối với các dịch vụ chính. Đồng thời đã giúp đơn vị nâng cao độ hài lòng của khách hàng, tiền đề cho công tác quản lý, phân tích, đánh giá dữ liệu khách hàng một cách chính xác, khoa học.

Điểm mạnh:

Kể từ khi áp dụng thẻ điểm cân bằng vào đánh giá nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương, các chỉ tiêu về khách hàng được đánh giá đầy đủ và tương đối chính xác các kết quả của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương và từng địa bàn.

Do đánh giá được chi tiết, chính xác, kịp thời được các tiêu chí về khách hàng nên số lượng khách hàng thực tăng tốt hơn qua các năm. Dữ liệu khách hàng được quản lý khoa học đảm bảo tránh tình trạng khách hàng ảo.

Ứng dụng tốt các giải pháp phần mềm giúp cho công tác đánh giá được kịp thời, chính xác.

Đối tượng đánh giá có trình độ cao, chuyên nghiệp trong công tác đánh giá.

Điểm yếu:

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương chỉ quan tâm đến kết quả về tài chính, là làm thế nào để tối đa hóa lợi nhuận, tăng doanh thu của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương. Do đó, các tiêu chí về khách hàng chưa được tập trung đầy mạnh.

Các chỉ tiêu về khách hàng nhiều lúc chưa sát với thực tế thị trường của từng đơn vị trực thuộc. Các đơn vị không được phép điều chỉnh các chỉ tiêu chung trong phạm vi cho phép nên chưa khuyến khích được việc tăng trưởng mạnh về khách hàng mới đối với từng dịch vụ.

Đối tượng đánh giá về số lượng đông, chưa tập trung chuyên sâu về các chỉ tiêu đánh giá. Thiếu tiêu chí về khách hàng (KPI) đặc thù đối với từng vùng, miền khác nhau và từng chu kỳ khác nhau.

Bảng 2. 10: Tiêu chí đánh giá xếp loại công việc

STT	Tên chỉ tiêu	Loại chỉ tiêu	Đơn vị tính	Tỉ trọng	Cách tính
1	Tỉ lệ thu cước của đơn vị (hoặc của các đường thu quản lý)	KPI	%	40%	Quy đổi hệ số KPI từ TLTC (Tỉ lệ thu cước): $98\% \leq \text{TLTC}$, $\text{KPI} = \text{TLTC} * \text{tỉ trọng}$ $97\% \leq \text{TLTC} < 98\%$, $\text{KPI} = 95\% * \text{tỉ trọng}$ $96\% \leq \text{TLTC} < 97\%$; $\text{KPI} = 90\% * \text{tỉ trọng}$

					$95\% \leq TLTC < 96\%$; KPI = 85% * tỉ trọng $94\% \leq TLTC < 95\%$; KPI = 80% * tỉ trọng $TLTC < 94\%$; KPI = 70% * tỉ trọng * TLTC
2	Quản lý hóa đơn, cập nhật công nợ khách hàng	KRI	%	20%	Chỉ tiêu thực hiện = $100\% - 5\% * 01$ lần thiếu hoặc sai thông tin
3	Quản lý tiền cước và các đường thu	KRI	%	20%	Chỉ tiêu thực hiện = $100\% - 5\% * 01$ lần sai/thiếu số liệu
4	Nhiệm vụ kho quỹ	KRI	%	5%	Hệ số KPI = Tỉ trọng - \sum Mức trừ vi phạm
5	Thực hiện các tác nghiệp nội bộ, tác nghiệp khác theo mô tả công việc và việc phát sinh Phòng giao.	KRI	%	15%	Hệ số KPI = Tỉ trọng - \sum Mức trừ vi phạm
	Tổng cộng			100%	

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp – Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương)

2.3. Đánh giá chung về đánh giá hoàn thành công việc 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 (Theo phụ lục đính kèm) 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.

Mỗi phòng đều có quy định rõ ràng về chức năng trong công tác điều hành cũng như vai trò thực thi nhằm đảm bảo tốt kết quả công việc tương ứng. Bản quy định chức năng nhiệm vụ là căn cứ trong việc đánh giá cấp độ phòng ban, phòng Tổng hợp thừa lệnh Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương ban hành “Bản quy định chức năng nhiệm vụ” của phòng/ban mới thành lập hoặc thay đổi chức năng nhiệm vụ. Tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương, bản chức năng nhiệm vụ của đơn vị được quy định lưu trữ tại văn thư và trên hệ thống điều hành AIS (phần mềm quản lý và điều hành văn bản nội bộ) của Trung tâm Kinh

doanh VNPT - Hải Dương và được phổ biến rộng rãi trong đơn vị thực hiện cũng như các đơn vị khác trong toàn Trung tâm để tham khảo.

Các đơn vị trong Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương đều có ý thức đánh giá nhân viên theo định kỳ tháng/quý/năm. Mỗi đơn vị hiện tại đang có phương thức đánh giá năng lực nhân viên khác nhau. Trưởng phòng chịu trách nhiệm đánh giá và xếp hạng/cho điểm nhân viên.

Việc đánh giá theo thẻ điểm cân bằng BSC đối với lãnh đạo các đơn vị trực thuộc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương lấy kết quả của đơn vị mình quản lý. Vì vậy, nêu cao được trách nhiệm của lãnh đạo các đơn vị đối với kết quả của tập thể đơn vị.

Căn cứ vào đánh giá nhân viên theo KPIs hàng tháng, sau đó đánh giá theo quý để làm căn cứ khen thưởng nên sẽ khuyến khích được cá nhân và tập thể phấn đấu hoàn thành kế hoạch trong hàng tháng.

Việc đánh giá nhân viên theo KPIs đã cụ thể hóa các mục tiêu đến cá nhân người lao động. Các chỉ tiêu hầu hết định lượng theo kết quả hoàn thành công việc được giao một cách chính xác, minh bạch. Vì vậy, người lao động thấy rõ nhiệm vụ cần triển khai, trách nhiệm, hiệu quả mình mang lại và lợi ích liên quan trực tiếp tới cơ chế tiền lương.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù, sau vài năm áp dụng đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng BSC và chỉ số đo lường hiệu suất KPI đã có hiệu quả rất lớn trong công tác đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương. Điều đó thể hiện rất rõ qua kết quả sản xuất kinh doanh từ năm 2018 - 2020. Tuy nhiên, thực tế đánh giá còn bộc lộ một số điểm yếu sau:

Thứ nhất, bộ chỉ số để đánh giá nhân viên

- Các tiêu chí đánh giá thường được sử dụng rộng rãi và chung cho cả toàn bộ nhân viên tại toàn bộ địa bàn trên toàn tỉnh.

- Việc đưa ra quá nhiều các thước đo (KPI) làm tầm quan trọng (trọng số) của các tiêu chí ít có sự khác biệt, chia nhỏ trọng số làm mục tiêu giảm bớt. Điều này dẫn đến khó có định hướng mục tiêu cho các đơn vị và cá nhân.

- Trong các chu kỳ đánh giá, việc điều chỉnh các chỉ tiêu đặc thù do các chỉ tiêu mang tính chất mùa vụ. Vì vậy, trọng số các chỉ tiêu chưa điều chỉnh chưa hợp lý, đúng với các dữ liệu phân tích từ thị trường.

- Mục tiêu và chiến lược của từng địa bàn thì rõ ràng theo định hướng nhưng mỗi địa bàn lại có nguồn lực khác nhau, việc chuyển giao từ mô hình cũ sang mô hình mới để lại lượng lao động tồn dư, chất lượng kém, không đáp ứng các thay đổi của dịch vụ VT-CNTT hiện tại, khi giao KPIs không có quy định nào về vấn đề này, phần nào đó ảnh hưởng đến kết quả chung của một đơn vị.

Thứ hai, về truyền thông nội bộ

- Các kết quả phân tích công việc, bản mô tả công việc khi định nghĩa thì khá rõ ràng, nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị từ lý thuyết và thực tế hoàn toàn khác nhau, gần như các công việc được dồn vào người làm tốt, tin tưởng còn người làm kèm thì lại không được giao việc, tin tưởng để giao công việc.

- Một số đơn vị triển khai đánh giá chưa khoa học, hợp lý, minh bạch dẫn đến các mục tiêu triển khai chưa triệt để, kết quả đánh giá chưa đúng với thực tế tại đơn vị mình.

- Việc đánh giá nhân viên mới chỉ đánh giá tốt đối với các tập thể văn phòng và các đơn vị trực thuộc (đơn vị sản xuất). Còn đối với các Phòng tham mưu chưa áp dụng đánh giá theo thẻ điểm cân bằng mà kết quả của các Phòng/Ban tham mưu theo kết quả bình quân của toàn tỉnh. Điều này, làm cho công tác đánh giá nhiều lúc chưa được chính xác đối với chức năng, nhiệm vụ của từng Phòng cũng như các chuyên viên trực thuộc các Phòng.

Thứ ba, về cán bộ quản trị nhân lực

- Quản lý nguồn nhân lực: do nhân lực tồn dư, lớn tuổi, từ kỹ thuật chuyển sang Phòng bán hàng ở các đơn vị là chính nên ngại làm kinh doanh, chỉ thích công

việc đơn thuần như thu cước, dẫn đến bố trí công việc không phù hợp, mất cân đối trong hoạt động chung.

- Ý thức và sự tham gia của người lao động, cán bộ quản lý cấp trung trong công tác đánh giá nhân viên: việc nắm bắt của người lao động về các KPI rất yếu, không đầy đủ, kênh truyền thông nội bộ hoạt động chưa hiệu quả. Việc đánh giá của Giám đốc các phòng bán hàng từ việc cấp cao không quyết liệt làm cho các đơn vị cùng theo cái chung, ngại vạ chạm, mất tình cảm, đoàn kết nội bộ.

Nguyên nhân của những hạn chế này về phía Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đó là:

- Từ khi áp dụng đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng, thay bằng cách đánh giá cũ theo cơ chế 46 của Tập đoàn. Việc thay đổi hệ thống đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng đòi hỏi thời gian, nhân lực, đào tạo tập huấn,... nên việc tiếp cận với cách đánh giá mới của một số cá nhân, đơn vị chưa kịp thời và đồng bộ. Sau quá trình tái cơ cấu của toàn Tập đoàn, chất lượng nhân lực chuyển giao cho Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương nói chung và các đơn vị huyện nói riêng còn yếu, thiếu nhiều nhân lực có trình độ cao để phục vụ bộ máy đánh giá được hiệu quả nhất. Chưa có bộ phận có trình độ cao phụ trách công tác đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng.

- Các kết quả phân tích công việc nhiều lúc chưa rõ ràng, khoa học. Điều này cũng do việc bố trí, sắp xếp các bộ phận, người lao động chưa được hợp lý.

- Ý thức và sự tham gia của người lao động ở một số đơn vị, bộ phận chưa tốt. Trách nhiệm của cán bộ quản lý cấp trung ở một số đơn vị còn đánh giá mang tính chất cảm tính, chưa thật sự sâu triệt để và nghiêm túc trong vấn đề đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng.

- Việc triển khai mục tiêu chiến lược của Tổng công ty xuống các đơn vị nhiều lúc chưa chính xác, chưa sát với các yếu tố thị trường, đặc thù của từng địa bàn.

- Vấn đề quản lý nguồn nhân lực chưa theo kịp với sự phát triển. Chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực, công tác tuyển dụng người tài chưa thật sự được quan tâm.

Điều này cũng do một thực tế các yếu tố lịch sử để lại sau nhiều lần tái cơ cấu của một Tập đoàn với hơn 70 năm truyền thống.

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.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-HẢI DƯƠNG

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

Hệ thống đánh giá nhân viên cần đạt được nhằm triển khai chiến lược hiệu quả và đánh giá hiệu quả các cấp: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương, Phòng ban/Trung tâm, Nhân viên. Từng bước hoàn thiện, đồng bộ công tác đánh giá nhân viên theo BSC/KPIs trên cả 4 phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và đổi mới. Việc đưa ra các cải tiến mới phải từng bước có sự tính toán kỹ lưỡng của ban lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương.

Tuy nhiên như đã phân tích thực tại của hệ thống ở chương 2 cũng như nhận được phản hồi của các phòng ban và sự đồng tình của lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương, việc thay đổi là cần thiết do đó việc hoàn thiện một hệ thống đánh giá nhân viên nhằm đánh giá chính xác hơn hiệu quả hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương cần đạt được một số mục tiêu sau:

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.

Như vậy khối lượng công việc cho đối tượng đánh giá sẽ đòi hỏi xây dựng hàng loạt chỉ tiêu phù hợp phản ánh được mục tiêu của tiêu chí đánh giá.

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

Công tác đánh giá nhân viên là một phần thiết yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương và được thực hiện duy trì theo định kỳ trong nhiều năm qua. Mục đích chính nhằm đánh giá được hiệu quả hoạt động để từ đó giúp các cấp lãnh đạo có những điều chỉnh kịp thời nhằm nâng cao hiệu quả.

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.

Như vậy hiệu quả hoạt động sẽ chỉ thực sự được nâng cao khi các cấp quản lý là các lãnh đạo chức năng cũng như lãnh đạo chuyên môn thực sự quan tâm và được đào tạo để giúp đỡ/hướng dẫn nhân viên. Song song cùng với việc nhân viên có năng lực thực thi các hoạt động và được tổ chức tốt trong bộ máy vận hành của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương dưới những quyết sách và chiến lược đúng đắn và có hiệu lực.

Nhìn từ góc độ thực thi, công tác đánh giá được thể hiện là kết quả đánh giá do đó việc thiết kế hệ thống đánh giá nhân viên thông qua hình thức biểu hiện là các biểu mẫu, bảng đánh giá cùng các hướng dẫn thực hiện cần phải khoa học, bao quát và phù hợp với từng cấp độ đánh giá.

Trong quá trình thực hiện Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương đã có thực hiện thay đổi cho phù hợp tuy nhiên hệ thống đánh giá vẫn còn nhiều điểm chưa phù hợp thực tế mang tính chủ quan. Do đó khi tiến hành cải tiến hệ thống đánh giá nhân viên cần đạt được những nguyên tắc cơ bản sau:

- Thể hiện được chiến lược của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương.
- Cân bằng được giữa việc đo lường kết quả dựa trên vai trò (quy trình) và việc đo lường dựa trên kết quả (chiến lược). Các tiêu chí dựa trên vai trò nhiệm vụ được phản ánh trong phần đánh giá chất lượng công việc và giá trị cốt lõi của cá nhân.
- Sử dụng mối quan hệ nhân quả để đo lường.
- Đảm bảo giải trình cho kết quả.
- Hướng dẫn thay đổi và thúc đẩy hành động
- Hệ thống đánh giá nhân viên được tái thiết lập với cấu trúc đơn giản, dễ hiểu và dễ truyền đạt.

Không được 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.

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.

3.2.1.1 Phương diện tài chính

Đối với các KPI chỉ tiêu doanh thu: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương nên đặt chỉ tiêu doanh thu/khách hàng. Kết hợp với các chỉ tiêu về phương diện khách hàng, phối hợp tốt với VNPT Hải Dương nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng, chất lượng dịch vụ, tăng khả năng đạt chỉ tiêu doanh thu.

Điều chỉnh giảm trọng số các chỉ tiêu về tài chính vào các chỉ tiêu khác nhưng vẫn đảm bảo mục tiêu doanh thu chung. Xây dựng các chỉ tiêu về tài chính có thể cụ thể hóa được nhằm phân ra đến tận cá nhân người lao động. Qua đó giúp người lao động định hướng được mục tiêu một cách rõ ràng.

Tăng doanh thu của tất cả các loại hình dịch vụ, đặc biệt tập trung cho các dịch vụ về CNTT. Đây là dịch vụ mũi nhọn có xu thế phát triển ngày càng mạnh trên thị trường. Cần đưa ra các giải pháp tốt nhất về CNTT cho các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp nhằm mang lại doanh thu bền vững.

Tăng cơ cấu doanh thu: vì mục tiêu của VNPT - Hải Dương với sản phẩm và thị trường chính là các dịch vụ viễn thông vì vậy, chỉ tiêu đo lường của mục tiêu này là tỷ lệ % tăng doanh thu cho các dịch vụ viễn thông.

Tăng giá trị trên từng khách hàng. Để đo lường mục tiêu này ta sử dụng chỉ tiêu đo lường: Tỷ lệ % tăng doanh thu bình quân trên từng khách hàng. Thực hiện triển khai có hiệu quả việc bán các dịch vụ GTGT trên khách hàng hiện có.

Để triển khai thực hiện BSC trong Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương về phương diện tài chính, Trung tâm cần xác định các chỉ tiêu kế hoạch cho năm nay và vạch ra các giải pháp cụ thể để triển khai thực hiện mục tiêu đã được cụ thể hoá từ tầm nhìn cho phương diện này.

Đối với chỉ tiêu quản lý chi phí hiệu quả: Nâng hệ số của chỉ tiêu này trong tương lai, bên cạnh đó giảm hệ số của các phương diện thuộc các phương diện khác đã đi vào ổn định; Chia ra 3 mốc trong tháng để kiểm soát dòng tiền và số hoá đơn

thu được, từ đó đưa ra giải pháp cần thiết để nâng cao tỷ lệ thu, nộp cước phát sinh ngày cuối tháng như sau:

+ Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào tài khoản đến ngày 20 hàng tháng

Bảng 3. 1: Bảng giao tỉ lệ gạch nợ ngày 20 hàng tháng

STT	Tỉ lệ gạch nợ	Điểm đánh giá
1	Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào TK < 25%	0
2	$25 \leq$ Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào TK < 30%	1
3	$30 \leq$ Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào TK < 35%	2
4	$35 \leq$ Tỷ lệ gạch và nộp tiền vào TK < 40%	3
5	$40 \leq$ Tỷ lệ gạch và nộp tiền vào TK < 45%	4
6	Tỷ lệ gạch và nộp tiền vào TK \geq 50%	5

Điểm BSC quy đổi theo tỷ lệ nộp tiền:

- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 0->2%: Giữ nguyên
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 2%->4%: - 1 đ
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 4%->6%: - 2 đ
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch >6%: - 3 đ

Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào tài khoản đến ngày 25 hàng tháng

Bảng 3. 2: Bảng giao tỷ lệ gạch nợ ngày 25 hàng tháng

STT	Tỉ lệ gạch nợ	Điểm đánh giá
1	Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào TK < 45%	0
2	$45 \leq$ Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào TK < 50%	1
3	$50 \leq$ Tỷ lệ gạch nợ và nộp tiền vào TK < 55%	2
4	$55 \leq$ Tỷ lệ gạch và nộp tiền vào TK < 60%	3
5	$60 \leq$ Tỷ lệ gạch và nộp tiền vào TK < 70%	4
6	Tỷ lệ gạch và nộp tiền vào TK \geq 70%	5

Điểm BSC qui đổi theo tỉ lệ nộp tiền:

- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 0->2%: Giữ nguyên
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 2%->4%: - 1 đ
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 4%->6%: - 2 đ

- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch >6%: - 3 đ

Bảng 3. 3: Bảng giao tỷ lệ gạch nợ ngày cuối tháng

STT	Tỷ lệ gạch nợ	Điểm đánh giá
1	Dưới 98%	0
2	Từ 98% đến dưới 99%	1
3	Từ 99% đến dưới 99,3%	2
4	Từ 99,3% đến dưới 99,5%	3
5	Từ 99,5% đến dưới 99,7%	4
6	Từ 99,7% trở lên	5

Điểm BSC qui đổi theo tỉ lệ nộp tiền ngày 20, ngày 25 và cuối tháng:

- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 0->2%: Giữ nguyên
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 2%->4%: - 1 đ
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch từ 4%->6%: - 2 đ
- Nếu tỷ lệ nộp tiền và tỷ lệ gạch nợ chênh lệch >6%: - 3 đ

Trọng số đánh giá KPI

Bảng 3. 4: Bảng trọng số chia theo các mốc

Điểm BSC	Trọng số
Ngày 20	20%
Ngày 25	20%
Ngày cuối tháng	60%

Ban hành cơ chế khuyến khích cho việc thu nợ đọng trích từ chính dòng tiền thu được để khuyến khích nhân viên, và giao số lượng cụ thể theo tháng, phân nhóm các đơn vị theo tổng doanh thu của từng địa bàn, từ đó phân rõ cho nhân viên, mức chi khuyến khích có thể như sau:

- Nợ từ 3 đến dưới 6 tháng: 10% số tiền thu được thực nộp
- Nợ từ 6 tháng đến dưới 1 năm: 15% số tiền thu được thực nộp
- Nợ từ 1 đến dưới 2 năm: 25% số tiền thu được thực nộp
- Nợ từ 2 trở lên: 40% số tiền thu được thực nộp
- Nợ khó đòi đã thanh lý nợ: 50% số tiền thu được thực nộp

3.2.1.2 Phương diện khách hàng

Tăng cường các chỉ tiêu đánh giá về hiệu suất giữ chân khách hàng, hiệu quả kinh doanh của từng khách hàng. Tăng trọng số đối với các chỉ tiêu (KPI) đi kèm với việc khoán địa bàn cụ thể, chi tiết đến nhân viên quản lý. Qua đó, có thể đánh giá chính xác trực tiếp vào nhân viên quản lý, chăm sóc khách hàng từng địa bàn cụ thể nhằm giữ chân khách hàng.

Đối với chỉ tiêu tăng độ hài lòng của khách hàng, cần nâng cao công tác phối hợp địa bàn. Tăng cường công tác đánh giá, kiểm tra, giám sát công tác lắp đặt, xử lý, điện thoại liên hệ, thông tin khách hàng và giao hợp đồng cho thuê bao đúng tiến độ quy định. Ngoài ra, phối hợp với các đơn vị bạn để xử lý các sự cố chất lượng dịch vụ bất thường ảnh hưởng đến khách hàng.

Bổ sung thêm việc đánh giá riêng cho phương diện khách hàng đối với cấp độ văn phòng và các đơn vị trực thuộc. Qua đó, đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu trong từng giai đoạn để điều chỉnh kịp thời nhằm mang lại kết quả tốt hơn về mục tiêu khách hàng. Việc đánh giá về phương diện khách hàng có thể được thực hiện với chu kỳ theo năm, quý, tháng.

Trong phương diện khách hàng, ngoài việc xây dựng các chỉ tiêu cốt lõi trong chu kỳ năm kế hoạch. Cần xây dựng cụ thể luôn các chỉ tiêu cục bộ theo địa bàn, theo thời gian như các chỉ tiêu về dịch vụ CNTT, chỉ tiêu về dịch vụ có tính chất mùa vụ. Qua đó, các đơn vị có thể xây dựng được chiến lược ngắn hạn và dài hạn để phân bổ nguồn lực để thực hiện tất cả các chỉ tiêu một cách hiệu quả nhất.

3.2.1.3 Phương diện quy trình nội bộ

Áp dụng đánh giá theo thẻ điểm cân bằng cho cả các phòng tham mưu và các cá nhân trực thuộc phòng. Đối với các phòng tham mưu lấy các thước đo là các chức năng, nhiệm vụ của Phòng vụ trách để đánh giá. Ngoài ra, căn cứ trên chỉ tiêu hoàn thành mục tiêu bình quân của các đơn vị trực thuộc về mạng phụ trách của Phòng để đánh giá. Như vậy, sẽ gắn được trách nhiệm cao trong vấn đề tham mưu các chương trình kinh doanh; kiểm tra, giám sát nhằm đạt được kết quả tốt nhất. Tương tự, đối với các chuyên viên trực thuộc phòng tham mưu, đánh giá theo các

chỉ tiêu về mạng dịch vụ mà cá nhân được giao phụ trách. Ngoài các chỉ tiêu riêng cho công tác tham mưu, chất lượng, tiến độ còn phải có các chỉ tiêu chung theo kết quả bình quân các dịch vụ phụ trách của các đơn vị sản xuất.

Cải tiến quy trình nghiên cứu, phát triển nâng cao chất lượng sản phẩm. Một số biện pháp được đề nghị là gửi thư lấy ý kiến khách hàng, tạo văn hóa văn hóa ứng xử trong Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương theo hướng cải thiện, đoàn kết nội bộ.

Nghiên cứu xây dựng chương trình đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động thường xuyên, đảm bảo chất lượng, kịp thời. Đặc biệt đào tạo nâng cao cho nhân lực phục vụ công tác đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng để chuyên nghiệp hóa công tác đánh giá.

Đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương với lực lượng mỏng và hạn chế về mặt kiến thức chuyên môn cả về BSC và chuyên môn, nghiệp vụ các phòng ban, nên Trung tâm cần: (1) Xây dựng bộ phận chuyên môn trong quy hoạch công tác cho từng vị trí công việc một cách cụ thể, tránh tình trạng thay đổi nhân sự đánh giá đối với một đơn vị, (2) Tăng cường nhân sự, (3) Tăng cường đào tạo chuyên sâu về BSC cho nhân viên do một số cá nhân còn yếu trong công tác đánh giá theo BSC, và còn hạn chế về tầm nhìn chiến lược.

Hiện nay, quy trình đánh giá nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương mang lại sự chủ động cho các đơn vị trực thuộc khi hoạch định các nguồn lực. Tuy nhiên, quá trình này có thể làm cho Trung tâm bị động trong công tác hoạch định và giảm hiệu quả sử dụng vốn, chi phí hoạt động.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương cần xây dựng định mức dự trù nguồn lực cho các nội dung công việc thường phát sinh trong quá trình hoạt động, bên cạnh đó công tác rà soát, đánh giá các giải pháp phải được thực hiện thật kỹ ngay từ đầu. Giải pháp này sẽ giúp Trung tâm chủ động hơn trong việc xây dựng và phân bổ các nguồn lực đến các đơn vị trong quá trình thực hiện BSC/KPI một cách hiệu quả nhất.

Do việc đáp ứng nhu cầu khách hàng về dịch vụ viễn thông còn phụ thuộc nhiều vào yếu tố cơ sở hạ tầng. Tuy nhiên, việc đầu tư cơ sở hạ tầng lại được thực hiện theo các dự án tập trung nên chưa thực sự tác động linh hoạt đến nhu cầu khách hàng. Để khắc phục nội dung này, trước khi đáp ứng cơ bản về hạ tầng Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương nên điều chỉnh hạ trọng số của chỉ tiêu tỷ lệ nhu cầu khách hàng được đáp ứng và tăng trọng số của tỷ lệ khách hàng lắp đặt, xử lý đúng tiến độ. Điều này giúp nâng cao công tác chăm sóc khách hàng trong xu thế cạnh tranh ngày càng lớn về dịch vụ viễn thông.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương cần bổ sung thêm việc đánh giá riêng cho phương diện quy trình nội bộ đối với cấp độ văn phòng và các đơn vị trực thuộc. Qua đó, đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu trong từng giai đoạn để điều chỉnh kịp thời nhằm mang lại kết quả tốt hơn về mục tiêu quy trình nội bộ. Việc đánh giá về phương diện quy trình nội bộ có thể được thực hiện với chu kỳ theo năm, quý, tháng.

3.2.1.4 Phương diện học hỏi và đổi mới

Soát xét lại quy trình và mô hình đánh giá hiệu quả của các khóa đào tạo chuyên môn đến kết quả hoạt động chuyên môn của các cá nhân/đơn vị được đào tạo để phù hợp với thực tế của từng đơn vị, từng chức danh công việc.

Thực hiện đo lường giá trị cộng thêm (từ việc vượt năng suất lao động của các cá nhân đơn vị) so với một đồng chi phí đào tạo.

Nâng cao năng lực nhân viên với mức độ hài lòng của nhân viên từ bình thường trở lên bằng các hành động: khuyến khích nhân viên tự học hỏi nâng cao trình độ, trang bị đầy đủ các thiết bị hiện đại phục vụ công tác chuyên môn cho nhân viên, tổ chức các buổi tập huấn, đào tạo tay nghề cho cán bộ công nhân viên.

Gắn nhân viên với mục tiêu của tổ chức thông qua hình thức khen thưởng mang lại một hiệu quả rất cao trong trường hợp này, nhằm khuyến khích những đóng góp tích cực của nhân viên cho sự tồn tại và phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương.

Nâng cao năng lực ứng dụng CNTT đối với toàn bộ các đơn vị trực thuộc và nhân viên. Thường xuyên tổ chức tập huấn đào tạo về CNTT, ứng dụng phần mềm mới cho nhân viên.

Đối với Ban Giám đốc cần chỉ đạo các đơn vị liên quan nhanh chóng xây dựng và triển khai bộ quy tắc ứng xử của toàn Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương, điều này sẽ giúp Trung tâm tiếp tục duy trì được văn hóa doanh nghiệp, giải quyết các vướng mắc trong quá trình phối hợp giữa các đơn vị, phòng ban. Bên cạnh đó, cần duy trì sự quyết tâm theo đuổi mô hình BSC/KPI trong quá trình áp dụng vào thực tiễn.

Áp dụng hệ thống kết nối tất cả các bộ phận trong Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương. Khuyến khích ứng dụng các phát minh mới để hệ thống quản lý, hoạt động ngày càng tốt hơn. Đội nghiên cứu và phát triển R&D phải khảo sát lại chu trình hoạt động, sản phẩm và cập nhật các nhu cầu mới. Nâng cao tỷ lệ ứng dụng công đoạn sử dụng công nghệ thông tin vào công việc.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương cần bổ sung thêm việc đánh giá riêng cho phương diện học tập và đổi mới đối với cấp độ văn phòng và các đơn vị trực thuộc. Qua đó, đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu trong từng giai đoạn để điều chỉnh kịp thời nhằm mang lại kết quả tốt hơn về mục tiêu học tập và đổi mới. Việc đánh giá về phương diện học tập và đổi mới có thể được thực hiện với chu kỳ theo năm, quý, tháng.

3.2.2. Công tác truyền thông nội bộ

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 công tác truyền thông nội bộ về các 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. Cụ thể:

- Đối với các trưởng phòng, ban, chi nhánh: cần truyền thông các mục tiêu, chỉ tiêu cấp Trung tâm, cấp đơn vị một cách cụ thể, rõ ràng đến các thành viên trong

đơn vị; xây dựng KPIs và triển khai áp dụng cho từng vị trí; định kỳ đánh giá KPIs cá nhân để kịp thời động viên khen thưởng và xử lý, khắc phục.

- Đối với nhân viên: cần chủ động học hỏi, tham gia đầy đủ các khóa huấn luyện về BSC do Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương tổ chức, các buổi hội thảo về mục tiêu, định hướng của Trung tâm. Có thể chủ động đóng góp, kiến nghị điều chỉnh KPIs, các giải pháp, sáng kiến để hoàn thành chỉ tiêu, mục tiêu tốt hơn. Đồng thời, phải nghiêm túc thực hiện các hoạt động theo đúng quy trình đã được duyệt.

- Thường xuyên đào tạo, tập huấn nhằm nâng cao trình độ của người lao động. Ngoài công tác đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ cần có định hướng rõ ràng về các giải pháp, sáng kiến đổi mới nhằm phát huy trí tuệ của tất cả người lao động.

- Định kỳ tổ chức các cuộc thi tìm hiểu những KPI được giao trong tháng/quý về mức độ hiểu biết, phương pháp triển khai để nhân viên biết cách làm để đạt được kết quả theo mong muốn cho cá nhân và mang lại kết quả tốt cho cả đơn vị.

- Tăng cường hoạt động kết nối giữa gia đình của nhân viên với các hoạt động của cơ quan, để chính những người thân trong gia đình hiểu rõ, cảm thông, hỗ trợ và đồng lòng với những khó khăn trong công việc của nhân viên.

Khi triển khai được các giải pháp truyền thông nội bộ, với kỳ vọng nhân viên hiểu rõ được bản mô tả công việc của mình, các KPI được giao thường xuyên và các KPI đặc thù theo từng chức danh, theo từng địa bàn phụ trách. Hiểu được sự khác nhau giữa các vị trí, kết quả cá nhân nhận được khi hoàn thành các KPI được giao. Khơi dậy được tinh thần, sự phấn đấu, nỗ lực và văn hoá trong doanh nghiệp để mỗi nhân viên là một sứ giả mang hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp giới thiệu cho khách hàng.

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

Hiện tại, cán bộ phụ trách về nhân sự tại Trung tâm không có chuyên môn về quản trị nhân lực. Vì vậy, nếu chỉ dựa vào hướng dẫn đào tạo đánh giá của cán bộ

nhân sự thì công tác đánh giá nhân viên sẽ không phát huy được hết hiệu quả, đồng thời khả năng quản lý, sử dụng kết quả sau đánh giá trong công tác nhân sự sẽ bị hạn chế do kiến thức chuyên môn nhân sự chưa cao.

Trung tâm nên tiến hành tuyển dụng thêm để đảm bảo hiệu quả công việc được xuất sắc. Việc tuyển dụng nhân viên phụ trách nhân sự Trung tâm nên đề ra tiêu chuẩn về chuyên môn nhân sự, và phải có kinh nghiệm thực tế ít nhất 2-3 năm trong các mảng nhân sự phụ trách.

Hiện giờ, các trách nhiệm công việc của nhân viên nhân sự chỉ dừng lại ở mức lặp đi lặp lại và theo đúng sự chỉ đạo của cấp trên nên mang nhiều hình thức dập khuôn, chưa sáng tạo, chưa chủ động. Trung tâm có thể tiến hành đào tạo bằng cách cử cán bộ đi học tập lớp quản trị nhân lực thực hành, tại các lớp đào tạo này khối lượng các kiến thức quản trị nhân lực được tổng hợp và tập trung vào phần ứng dụng các phương pháp quản lý, các kiến thức nền tảng chuyên môn nên thời gian học sẽ nhanh và có thể ứng dụng ngay được.

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

Thứ nhất, tạo ra sự đồng thuận trong toàn Tổng công ty: Tổng công ty dịch vụ Viễn thông trực thuộc Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam là đơn vị đi đầu trong việc áp dụng đánh giá nhân viên theo thể điểm cân bằng trong các doanh nghiệp Nhà nước. Việc xây dựng và triển khai các mục tiêu chiến lược rất cần sự đồng hành ủng hộ quyết tâm của ban lãnh đạo và tất cả các đơn vị thành viên. Điều này quyết định sự thành công chung của toàn Tập đoàn trong việc đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng cá nhân người lao động đến cả Tập đoàn.

Thứ hai, tổ chức phân công nhóm nghiên cứu xây dựng và đánh giá nhân viên theo KPI và BSC. Vì trong đội ngũ nghiên cứu, giám sát, đánh giá là những người có trình độ chuyên sâu, độc lập về công tác đánh giá. Trong nhóm nghiên cứu có những người chuyên sâu về từng lĩnh vực phụ trách về mục tiêu chiến lược cho từng phương diện khác nhau.

Thứ ba, có các chủ trương, chính sách, kế hoạch rõ ràng: Để triển khai đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng đạt hiệu quả tốt hơn trong thời gian tới. Các chủ trương, chính sách, kế hoạch của Tổng công ty cần rõ ràng, tránh sự chồng chéo.

Thứ tư, thường xuyên kiểm tra và giám sát quá trình đánh giá, kế hoạch thực hiện: Việc kiểm tra, giám sát rất quan trọng đối với một Tập đoàn có quy mô lớn về tài chính, nhân lực như VNPT. Điều đó giúp đảm bảo hiệu quả cho việc thực thi mục tiêu chiến lược chung của toàn Tập đoàn và qua đó điều chỉnh, đưa ra những sáng kiến đổi mới mang lại hiệu quả tốt hơn.

Thứ năm, bổ sung chỉ tiêu mức độ triển khai đánh giá nhân viên theo KPI và BSC vào để đánh giá: Tuy việc triển khai trong thời gian qua đã có những kết quả đáng kể nhưng nhìn chung nhiều bộ phận, cá nhân chưa thực sự am hiểu để triển khai một cách hiệu quả nhất. Chỉ tiêu mức độ triển khai, am hiểu về đánh giá nhân viên theo thẻ điểm cân bằng sẽ giúp các nhà quản lý, bộ phận, cá nhân tự học hỏi nâng cao trình độ và việc triển khai sẽ hiệu quả hơn nữa.

3.3.2. Kiến nghị với cơ quan quản lý Nhà nước

Thứ nhất, đảm bảo các cơ sở pháp lý ổn định cho doanh nghiệp trên địa bàn. Đặc biệt là công tác quản lý về lĩnh vực Viễn thông - CNTT của Sở thông tin và truyền thông.

Thứ hai, đẩy mạnh triển khai các dự án về Viễn thông - CNTT đối với các cơ quan Đảng, chính quyền trên địa bàn. Đặc biệt là các dự án liên thông ngành dọc của các tổ chức Nhà nước. Điều này sẽ tạo ra năng lực thông tin tốt, hiệu quả cho toàn địa phương và sự đáp ứng của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông - CNTT.

Thứ ba, tạo điều kiện cho các đơn vị viễn thông trong công tác xây dựng cơ sở hạ tầng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường. Với sự phát triển mạnh các ứng dụng dịch vụ viễn thông ngày càng sâu, rộng, việc đáp ứng hạ tầng phục vụ nhu cầu của khách hàng nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội chung của toàn địa phương.

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 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!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] PGS.TS Nguyễn Thị Minh An (2010), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê.
- [2] Trần Kim Dung (2017), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tài chính
- [3] 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.
- [4] Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học KTQD, Hà Nội.
- [5] Dương Thị Thu Hiền, (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, Sách dịch, NXB Tổng hợp TP HCM.
- [6] Tạ Huy Hùng (2019), “Nhận thức về triển khai áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI)”, Kỷ yếu hội thảo quốc gia về Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp.
- [7] Trần Thị Hương (2011), Xây dựng phương pháp thẻ điểm cân bằng BSC tại VNPT - Nghệ An .
- [8] Lê Quân (2016), Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [9] Nguyễn Hữu Thân (2008), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*- NXB Lao động
- [10] David Parmenter (2009), *Các chỉ số đo lường hiệu suất*, Nhà xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [11] Martin Hilb (2003), *Quản trị nhân sự tổng thể*, Nhà xuất bản thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [12] Paul R. Niven (2009), *Thẻ điểm cân bằng*, Nhà xuất bản Tổng hợp, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [13] RobertS. Kaplan, David P. Norton (1996), *Thẻ điểm cân bằng*, Nhà xuất bản trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh.
- [14] Shinichio Kawaguchi (2009), Bài giảng Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực – chiến lược bằng công cụ thẻ điểm cân bằng BCS (Balanced Score Card),
- [15] Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (2014), *Bộ tài liệu tập huấn thẻ điểm cân bằng*, tháng 5/2014.

- [16] Tổng công ty dịch vụ viễn thông (2018-2021), *Bảng giao kế hoạch BSC Quý I,II,III,IV các năm 2018,2019, 2020, 2021*.
- [17] Tổng công ty dịch vụ viễn thông (2018-2021), *Kết quả đánh giá BSC Quý I,II,III,IV các năm 2018,2019,2020 và 2021*.
- [18] Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương (2016), Hướng dẫn triển khai đánh giá nội bộ theo thẻ điểm cân bằng.
- [19] Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương (2018-2021), Báo cáo tài chính năm 2018,2019, 2020 và 2021.
- [20] Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương (2016), Cẩm nang dịch vụ Viễn thông

PHỤ LỤC: KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ VIỆC TRIỂN KHAI BSC/KPIs

PHỤ LỤC: 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 cán bộ công nhân viên

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:

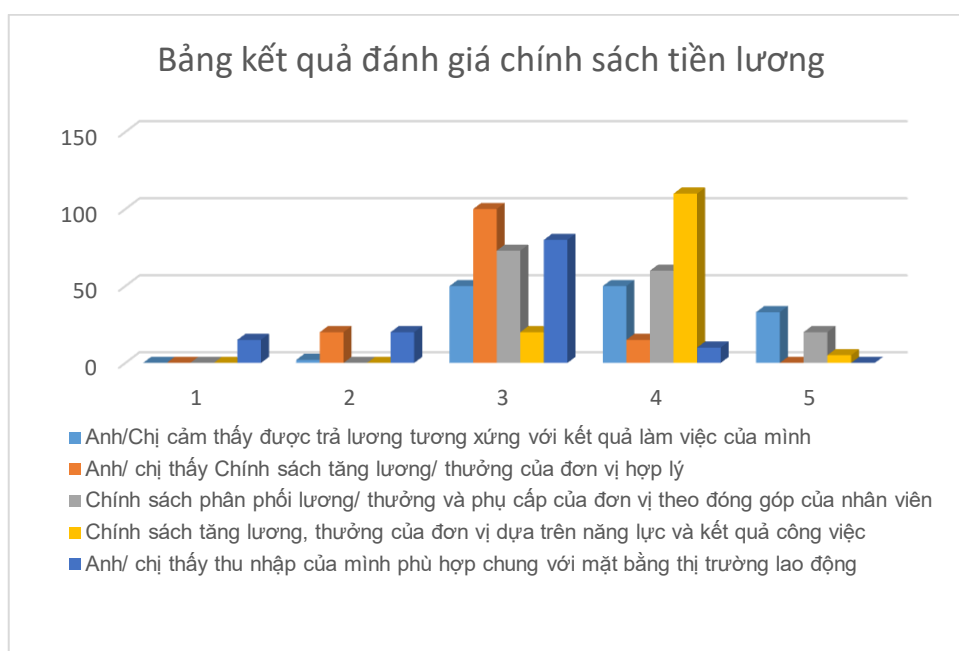
Kết quả khảo sát chính sách tiền lương/ thưởng cho nhân viên của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được trình bày trong bảng dưới. Về cơ bản cán bộ công nhân viên tham gia khảo sát đều cảm thấy hài lòng về chính sách tiền lương của đơn vị, trên cơ sở hội nghị cán bộ chức và hội nghị triển

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 nguyện 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 phụ lục 2.3: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc và sự hài lòng**