

LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC

ĐỀ TÀI:

Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đánh giá nhân viên tại Viễn thông thành phố Hồ Chí Minh.

MỞ ĐẦU

I. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Con người là yếu tố vô cùng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Chính vì vậy, mọi nhà quản lý, điều hành đều đặt mối quan tâm về con người lên hàng đầu trong chiến lược xây dựng và phát triển tổ chức.

Trong vai trò một nhà quản lý, chúng ta hãy thử nhìn lại tổng thể công ty và trả lời những câu hỏi sau : đội ngũ nhân viên có phải là cội nguồn thành công của công ty ? Nhân viên của công ty có tận tâm với mục tiêu, công việc của công ty ? Công ty có tạo cơ hội để nhân viên thể hiện năng lực bản thân ? Công việc của nhân viên có mang tính chất thách thức khả năng và tiến triển theo thời gian không? Nhân viên có duy trì được tinh thần và động lực làm việc tích cực ? Nếu tất cả câu trả lời đều là “*Có*”, điều đó chứng tỏ công ty chúng ta có một triển vọng phát triển rất tốt; ngược lại, nếu đa số câu trả lời đều là “*Không*”, chúng ta cần phải xem lại công tác quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên và việc đánh giá nhân viên.

Nhân tố then chốt liên quan đến thành công trong dài hạn của một tổ chức là khả năng đo lường mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Đánh giá nhân viên là một trong những công cụ hữu dụng nhất mà một tổ chức thường sử dụng để duy trì và thúc đẩy hiệu suất công việc và thực hiện quá trình nhằm đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức. Đánh giá nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hành vi mà nhân viên thực hiện trên công việc nhất quán với chiến lược của công ty. Đánh giá thực hiện công việc còn là một công cụ được sử dụng để củng cố giá trị và văn hoá tổ chức. Trong khi tất cả chúng ta đều tập trung vào những tiến trình, thủ tục đánh giá chính thức thì tiến trình quản lý và đánh giá thực hiện công việc thật ra có thể tiến hành theo những cách không chính thức. Hầu hết các nhà quản lý đều giám sát cách thức làm việc của nhân viên và định lượng như thế nào đó để cách thức làm việc của nhân viên phù hợp với những yêu cầu của tổ chức. Họ đã tạo cho nhân viên những ấn tượng về giá trị tương đối của nhân viên đối với tổ chức và tìm kiếm cách thức để tối đa hoá sự đóng góp của từng cá nhân nhân

viên. Để việc đánh giá đạt hiệu quả cao, các nhà quản lý thường áp dụng cả hai hình thức đánh giá chính thức và không chính thức.

Với những lợi ích của việc đánh giá nhân viên nêu trên, để đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả và ngày càng phát triển, Viễn thông TP. Hồ Chí Minh không thể không thực hiện đánh giá nhân viên. Tuy nhiên, thực chất công tác đánh giá nhân viên hiện nay tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh còn mang tính chất hình thức và cảm tính. Vì sao việc đánh giá mang tính chất hình thức và cảm tính? Nguyên nhân cơ bản của tồn tại trên là do chưa xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân viên đặc biệt là nhân viên làm việc tại khối chức năng của Viễn thông Thành phố. Do chưa có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nên việc đánh giá nhân viên không thể chính xác, không hiệu quả, không đạt những mục đích như mong muốn của cấp lãnh đạo tại Viễn thông Thành phố. Từ việc đánh giá nhân viên không chính xác, đã ảnh hưởng hàng loạt vấn đề liên quan đến quản trị nguồn nhân lực như: khen thưởng, tăng lương, đào tạo, đề bạt... Chính từ việc đánh giá không chính xác dẫn đến khen thưởng, tăng lương không công bằng, đào tạo không đúng người; việc đề bạt không đạt mục đích phát triển nhân viên, không tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Do không có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nên khi đánh giá nhân viên, lãnh đạo thường có khuynh hướng bình quân chủ nghĩa để tránh những thắc mắc từ nhân viên, việc đánh giá thường mang tính “*dĩ hoà vi quý*”. Với cách đánh giá như trên, những nhân viên làm việc không hiệu quả, thiếu trách nhiệm thường tích cực ủng hộ, ngược lại, những nhân viên tích cực làm việc, có trách nhiệm với công việc thường có tâm lý bất mãn vì tất cả đều “*như nhau*” và chắc chắn sẽ giảm hiệu suất làm việc.

Qua tìm hiểu, tham khảo các đề tài nghiên cứu khoa học trong ngành bưu chính – viễn thông, người viết nhận thấy vấn đề đánh giá nhân viên chưa được nghiên cứu nhiều và chuyên sâu. Một vài đề tài nghiên cứu chỉ đề cập đến nội dung và một vài phương pháp đánh giá. Tuy nhiên, hoạt động đánh giá nhân viên đạt hiệu quả hay không phụ thuộc rất nhiều yếu tố: đó là quan điểm đúng của cấp lãnh đạo về đánh giá nhân viên, đó là hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chính xác, đó là việc lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và ngoài ra, người lãnh đạo phải nắm bắt

phương pháp đánh giá nhân viên. Do đó, với mục tiêu hoàn thiện hoạt động đánh giá nhân viên tại Viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh, tác giả quyết định chọn đề tài nghiên cứu “*Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đánh giá nhân viên tại Viễn thông thành phố Hồ Chí Minh*”.

II. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Mục đích nghiên cứu nhằm đề xuất những giải pháp sát với thực tế, thiết thực, thật sự mang lại hiệu quả cho công tác đánh giá nhân viên khối chức năng tại Viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh.

III. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- Nghiên cứu một số vấn đề liên quan đến đánh giá nhân viên.
- Nguyên nhân làm cho việc đánh giá nhân viên không hiệu quả tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.
- Tìm hiểu quan điểm về việc đánh giá nhân viên từ góc độ của nhà lãnh đạo và từ góc độ một người nhân viên.
- Đề xuất áp dụng một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đánh giá nhân viên có xét đến yếu tố phù hợp với điều kiện thực tế tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.

Tất cả những nội dung nêu trên nhằm hướng tới đề xuất những giải pháp khả thi, phù hợp thực tế đồng thời phục vụ cho những khâu khác trong công tác quản trị nguồn nhân lực như : khen thưởng công bằng, tăng lương, đào tạo đúng nhu cầu, đề bạt đúng người đúng việc.

IV. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU

Đối tượng nghiên cứu chủ yếu của đề tài này là vấn đề đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh. Ngoài ra, để những vấn đề nghiên cứu và những giải pháp đưa ra mang tính khái quát cao, được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau, người viết phỏng vấn, lấy ý kiến một số lãnh đạo và tiếp cận, khảo sát thêm một số đơn vị hoạt động trong lĩnh vực viễn thông trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh.

V. PHƯƠNG PHÁP

Nhằm giúp cho nội dung nghiên cứu phong phú, sát thực tế, người viết áp dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu như : phương pháp quan sát thực tiễn; phương pháp điều tra bằng phiếu khảo sát; phương pháp thu thập, đọc tài liệu và tổng hợp; phương pháp chuyên gia. Các phương pháp nêu trên giúp người viết tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ : từ lý thuyết đến thực tiễn. Với phương thức tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ, người viết sẽ tránh được những quan điểm đánh giá phiến diện và những giải pháp đề xuất sẽ sát thực tiễn, mang tính khả thi cao.

VI. KẾT CẤU ĐỀ TÀI

Nội dung nghiên cứu sẽ được trình bày thành ba chương :

Chương I : Tổng luận các vấn đề liên quan đến đánh giá nhân viên.

Chương II : Hiện trạng của công tác đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.

Chương III : Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.

VII. GIỚI HẠN ĐỀ TÀI

Đánh giá nhân viên được thực hiện thông qua rất nhiều giải pháp. Tuy nhiên, để đạt hiệu quả, giải pháp đưa ra phải xuất phát từ thực tế khách quan, phải phù hợp với điều kiện hiện tại của tổ chức. Với thời gian nghiên cứu có hạn, người viết không mong mỗi đưa ra những giải pháp hoàn thiện tuyệt đối, chỉ đề xuất một vài giải pháp cơ bản, quan trọng, thiết thực cần được áp dụng trong điều kiện hiện tại của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.

Với những giới hạn nêu trên, đề tài nghiên cứu có thể tiếp tục được nghiên cứu chuyên sâu và mở rộng đối tượng áp dụng là lãnh đạo (*Trưởng Phòng, Phó Trưởng Phòng*) các Phòng, Ban chức năng tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.

CHƯƠNG I

TỔNG LUẬN CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

1.1. KHÁI LƯỢC MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN VÀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ

1.1.1. Khái niệm về đánh giá nhân viên

1.1.1.1. Khái niệm về đánh giá nhân viên

Qua tham khảo nhiều tài liệu, có thể định nghĩa việc đánh giá nhân viên là tiến trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó. Thông tin phản hồi từ đánh giá nhân viên sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn, mục tiêu mà tổ chức đề ra.

Những nhân tố ảnh hưởng đến việc thực hiện công việc của nhân viên :



Hình 1.1. Mô hình những nhân tố ảnh hưởng đến thực hiện công việc của nhân viên ^[19]

1.1.1.2. Tầm quan trọng của đánh giá nhân viên

Đánh giá nhân viên là một hoạt động rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực. Trên thực tế, hầu hết các doanh nghiệp đều cố gắng thực hiện việc đánh giá nhân viên thông qua và căn cứ trên những cơ sở sau :

- Phân tích công việc, thiết kế bản mô tả công việc, xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.
- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.
- Đánh giá nhân viên nhằm phục vụ cho việc khen thưởng, tăng lương, đào tạo, phát triển và đề bạt.

Đánh giá nhân viên có những lợi ích sau :

- Truyền đạt những mục tiêu chiến lược của tổ chức đến từng Phòng, Ban, cá nhân nhân viên.
- Nhân viên được thông tin phản hồi về năng lực, hiệu suất làm việc của cá nhân họ.
- Công ty nắm bắt thông tin kịp thời để biết liệu công ty có thể đạt những mục tiêu chiến lược đã đặt ra.
- Gắn kết mục tiêu phát triển tổ chức và phát triển cá nhân nhân viên.
- Tạo mối quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo và nhân viên trong thực hiện công việc để đạt mục tiêu đã đề ra.

1.1.1.3. Mục đích của việc đánh giá nhân viên

Có rất nhiều nghiên cứu đặt ra câu hỏi “*Đánh giá nhân viên nhằm mục đích gì?*”.

Đánh giá việc thực hiện công việc rất cần thiết vì nó sẽ giúp cho việc quản lý hiệu quả và đánh giá nhân viên. Đánh giá giúp phát triển cá nhân, làm cho hoạt động của tổ chức tốt hơn và giúp cho việc hoạch định kế hoạch kinh doanh. Đánh giá thực hiện công việc thông thường thường được thực hiện hàng năm đối với nhân viên trong toàn công ty. Mỗi nhân viên sẽ được người quản lý trực tiếp đánh giá. Giám đốc do các CEO đánh giá đồng thời Chủ tịch hoặc người làm chủ Công ty sẽ đánh giá các CEO tùy theo qui mô và cơ cấu tổ chức.

Đánh giá thực hiện công việc hàng năm giúp cho việc quản lý và giám sát việc thực hiện các tiêu chuẩn, qui định; tạo sự đồng thuận đối với mục tiêu và những kỳ

vọng đặt ra cho công ty và việc ủy quyền thực hiện các trách nhiệm và nhiệm vụ. Đánh giá nhân viên cũng thiết lập nhu cầu đào tạo cá nhân và giúp cho việc phân tích và hoạch định nhu cầu đào tạo của Công ty.

Đánh giá thực hiện công việc thông thường cũng giúp cho việc đánh giá hệ thống trả lương hàng năm của Công ty và rà soát lại việc định mức lương, thông thường cũng trùng với việc hoạch định kinh doanh cho năm tiếp theo.

Đánh giá thực hiện công việc thông thường nhằm để xem xét lại việc thực hiện công việc của từng cá nhân nhân viên so với các mục tiêu đặt ra và những tiêu chuẩn đặt ra trong năm; những tiêu chuẩn này thường được thỏa thuận tại cuộc họp đánh giá trước đây.

Đánh giá thực hiện công việc cũng rất cần thiết cho việc hoạch định phát triển nghề nghiệp và thăng tiến đối với cá nhân, đối với những công việc trọng yếu cũng như cho toàn công ty.

Đánh giá thực hiện công việc quan trọng đối với việc động viên nhân viên, đối với việc phát triển hành vi và thái độ của nhân viên, truyền đạt thông tin và định hướng mục tiêu của cá nhân cũng như tổ chức, tăng cường mối quan hệ tích cực giữa cấp quản lý và nhân viên.

Đánh giá thực hiện công việc cung cấp sự đánh giá chính thức đối với việc thực hiện công việc của từng cá nhân và hoạch định cho việc phát triển trong tương lai.

Đánh giá thực hiện công việc – dù dưới bất kỳ hình thức nào – là yếu tố sống còn giúp quản lý việc thực hiện công việc của con người và tổ chức.

Như vậy, đánh giá nhân viên nhằm phục vụ cho nhiều mục đích nhưng có thể gộp thành hai nhóm chính như sau :

a. Phát triển nhân viên

Đánh giá nhân viên được thực hiện thông qua nhiều cách thức khác nhau; đánh giá nhân viên không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kỹ năng nhiệm vụ mà còn là một sự đánh giá toàn diện nhằm định hướng phát triển và đào tạo nhân viên.

- ***Duy trì hiệu suất làm việc và thành tích của nhân viên*** : Việc lãnh đạo nhận biết những nỗ lực của nhân viên trong việc hoàn thành công việc được giao và

khen thưởng xác đáng sẽ động viên tinh thần làm việc của nhân viên, nhân viên sẽ cố gắng duy trì những thành tích đó; mặt khác, những nhân viên khác sẽ cố gắng nhiều hơn để được khen thưởng trong tương lai. Sự đánh giá công bằng và xác đáng mức độ hoàn thành công việc của nhân viên (*với những thông tin, dữ liệu chứng minh rõ ràng*) sẽ mang tính thuyết phục cao đối với những nhân viên khác, không tạo mâu thuẫn giữa các nhân viên do việc đánh giá không rõ ràng, không trung thực.

- ***Nâng cao thành tích của nhân viên*** : trên cơ sở đánh giá mức độ hoàn thành công việc ở từng thời điểm, lãnh đạo có thể định hướng cho nhân viên cách thức làm việc để đạt hiệu suất và thành tích cao hơn trong thời gian tới. Người lãnh đạo có thể giúp nhân viên nhận biết những điểm mạnh, điểm yếu; giúp nhân viên tìm nguyên nhân của những thất bại trong công việc, từ đó, xác định nhân viên cần phải làm gì để khắc phục hoặc làm tốt hơn. Ngoài ra, người lãnh đạo có thể thảo luận và thống nhất với nhân viên mục tiêu công việc trong tương lai và những phương thức thực hiện để đạt mục tiêu này.
- ***Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho nhân viên*** : các cuộc họp đánh giá nhân viên là dịp để lãnh đạo và nhân viên cùng thảo luận về các mục tiêu và kế hoạch phát triển dài hạn của nhân viên. Dựa trên những kỹ năng hiện tại, kết quả hoàn thành công việc của thời gian qua, người lãnh đạo có thể đề xuất những cách thức nhân viên cần thực hiện để đạt hiệu suất công việc và thành tích cao hơn. Người lãnh đạo cũng cần định hướng cho nhân viên thấy rõ sự gắn kết, ảnh hưởng lẫn nhau giữa thành tích của cá nhân với lợi ích chung của tổ chức.
- ***Xác định nhu cầu đào tạo*** : đánh giá thực hiện công việc cũng nhằm phục vụ cho việc xác định nhu cầu và thiết lập kế hoạch đào tạo của tổ chức. Nếu một nhân viên không đạt những yêu cầu trong thực hiện công việc, chương trình đào tạo có thể giúp họ hiệu chỉnh các kỹ năng nghiệp vụ cần thiết hoặc sự thiếu hụt về kiến thức. Với những nhân viên hoàn thành công việc trên mức yêu cầu, có thể đưa vào những chương trình đào tạo CEO để chuẩn bị cho việc đề bạt vào những vị trí cao hơn. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc sẽ giúp nhà lãnh

đạo xác định nhu cầu đào tạo chuyên sâu. Ví dụ, nếu nhân viên chăm sóc khách hàng không tốt, họ có thể được đào tạo thêm về kỹ năng giao tiếp.

b. Quản trị nguồn nhân lực hiệu quả hơn

Bên cạnh mục đích phát triển nhân viên, đánh giá thực hiện công việc còn nhằm phục vụ cho công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung.

- **Kết nối khen thưởng với thành tích** : đánh giá thực hiện công việc là một trong những yếu tố cấu thành hệ thống thưởng – phạt của tổ chức. Các nhân viên, những người nhận được kết quả đánh giá tốt có xu hướng nhận các phần thưởng về vật chất của tổ chức như : tăng lương, khen thưởng. Những nhân viên bị đánh giá kém sẽ nhận những hình phạt của tổ chức như : khiển trách, hạ bậc lương, chuyển công việc khác, giáng chức và cuối cùng là sa thải. Mục tiêu của kết nối đánh giá thực hiện công việc với các công tác quản trị nguồn nhân lực nhằm động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn. Tuy nhiên, việc kết nối thành tích với thưởng thì “*nói dễ hơn thực hiện*”. Bởi đánh giá thực hiện công việc phải chính xác, phần thưởng phải có giá trị thực sự với nhân viên và tổ chức phải phát triển hệ thống thưởng – phạt công minh, đảm bảo sự công bằng đối với nhân viên. Hệ thống thưởng – phạt sẽ mất tác dụng hoặc sai mục đích người nhân viên cảm nhận sự khen thưởng là sự ban phát, khen thưởng không dựa trên thành tích, năng lực thực sự mà dựa trên sự thiên vị, ưu ái hoặc nhằm mục đích chính trị.
- **Đánh giá các chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực** : thông tin đánh giá thực hiện công việc cũng góp phần trong việc đánh giá mức độ hiệu quả của những chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực. Việc đánh giá thực hiện công việc sẽ được thực hiện đan xen với các chương trình và chính sách quản trị nguồn nhân lực nhằm giúp điều chỉnh chính sách và chương trình quản trị nguồn nhân lực tốt hơn, đặc biệt là chính sách đào tạo và đề bạt nhân viên.

1.1.2. Tiêu chuẩn để đánh giá nhân viên

1.1.2.1. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

a. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở phân tích công việc và bản mô tả công việc

Tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng nhằm đo lường mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Do đó, để thiết lập một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá khả thi, phù hợp, điều đầu tiên, người lãnh đạo cần thực hiện là phải nắm được công việc của nhân viên. Như vậy, để nắm được công việc của nhân viên, người lãnh đạo cần phân tích công việc, phải thiết kế được bản mô tả công việc.

Căn cứ nội dung bản mô tả công việc, người lãnh đạo sẽ xác định mục tiêu, định lượng công việc nhân viên cần phải thực hiện để đạt các mục tiêu đặt ra. Cần lưu ý, mục tiêu đề ra cần đạt được sự thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên thực hiện để tránh tình trạng người lãnh đạo áp đặt công việc vượt quá khả năng thực hiện của nhân viên hoặc nhân viên đăng ký mức độ hoàn thành công việc dưới khả năng thực hiện của mình để làm việc nhàn nhã và dễ đạt thành tích. Căn cứ kết quả phân tích công việc và bản mô tả công việc, người lãnh đạo có thể xác định mức độ ưu tiên, mức độ quan trọng của từng công việc để quyết định thang điểm đánh giá phù hợp.

b. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Từ việc phân tích công việc và bản mô tả công việc, người lãnh đạo có thể xác định những yêu cầu về tiêu chuẩn đối với nhân viên thực hiện công việc đó. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng có thể được xem là một cơ sở để tham khảo cho việc thiết lập tiêu chuẩn đánh giá.

1.1.2.2. Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá ^[19]

a. Tiêu chuẩn đánh giá phải gắn với mục tiêu chiến lược của tổ chức

Tiêu chuẩn đánh giá gắn với mục tiêu tổ chức hàm ý đề cập đến mức độ liên quan giữa tiêu chuẩn đánh giá và mục tiêu chiến lược của tổ chức. Ví dụ, nếu tổ chức đề ra tiêu chuẩn “95% những khiếu nại của khách hàng phải được giải quyết trong ngày” thì khi xác định tiêu chuẩn đánh nhân viên chăm sóc khách hàng, người lãnh đạo sẽ gắn kết mục tiêu này vào tiêu chuẩn đánh giá của nhân viên. Một số công ty như 3M và Buckman Laboratories đã đặt ra mục tiêu chiến lược của công ty là 25%-30% doanh thu của công ty phải đạt được từ việc bán sản phẩm đã được phát triển trong vòng 5 năm qua. Và dĩ nhiên những mục tiêu này sẽ được phiên thành tiêu chuẩn đánh giá nhân viên. Công ty General Motors và Whirlpool đặt ra

những mục tiêu về chi phí, chất lượng và tốc độ. Họ đã phát triển những thang đo để xác định và so sánh mức độ thực hiện công việc của nhân viên của Công ty trên toàn thế giới.

b. Tiêu chuẩn phải bao quát, không khiếm khuyết

Một yếu tố thứ hai cần xem xét khi xác lập tiêu chuẩn thực hiện đó là mức độ các tiêu chuẩn có thể bao quát toàn bộ những nhiệm vụ đặt ra đối với nhân viên. Khi tiêu chuẩn đánh giá tập trung chỉ vào một tiêu chí nào đó (*ví dụ tiêu chí về doanh thu bán hàng*) mà loại bỏ những tiêu chí quan trọng khác không thể định lượng được (*ví dụ chăm sóc khách hàng*), lúc đó, hệ thống đánh giá bị xem là Tiêu chuẩn đánh giá không bao quát.

c. Tiêu chuẩn không bị đồng nhất

Cũng như tiêu chí thực hiện công việc bị xem là khiếm khuyết, tiêu chí còn có thể bị xem là bị đồng nhất. Có những nhân tố nằm ngoài sự kiểm soát của nhân viên và ảnh hưởng đến việc thực hiện công việc của họ. *Ví dụ* : việc so sánh mức độ thực hiện công việc của những công nhân sản xuất không nên bị đồng nhất bởi yếu tố cho rằng những công nhân đó có thiết bị máy móc mới hơn. Sự so sánh mức độ thực hiện công việc của nhân viên bán dịch vụ du lịch không nên bị đồng nhất bởi yếu tố lãnh thổ khác nhau thì tiềm năng thương mại khác nhau.

d. Tiêu chuẩn đánh giá phải rõ ràng, có cơ sở, đáng tin cậy

Độ tin cậy của tiêu chuẩn hàm ý đề cập đến mức độ ổn định và nhất quán của tiêu chuẩn, hoặc cũng có thể là mức độ thực hiện công việc mà nhân viên có thể duy trì theo một thời gian. Trong việc bình chọn, độ tin cậy có thể được đo lường qua mối tương quan giữa hai bộ tiêu chuẩn bình chọn do một người bình chọn hoặc hai người bình chọn khác nhau. *Ví dụ* : hai người lãnh đạo có thể bình chọn cùng một cá nhân để dự đoán mức độ phù hợp trong việc đề bạt anh ấy hoặc chị ấy. Việc bình chọn của hai người lãnh đạo trên có thể được so sánh để xác định mức độ tin cậy giữa những người bình chọn.

Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho phép người lãnh đạo cụ thể hoá và trao đổi với nhân viên thông tin chính xác về thành quả công việc của họ về cả chất lượng và số lượng. Vì vậy, khi xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công

việc, cần lưu ý đến tính chất có thể định lượng và có thể đo lường của các tiêu chí đặt ra. *Ví dụ* : tiêu chí đánh giá “*khả năng và thái độ đáp ứng các đơn đặt hàng của khách hàng nhiệt tình*” không tốt bằng tiêu chuẩn đánh giá “*tất cả đơn đặt hàng của khách phải được hoàn tất trong 4 giờ với tỉ lệ chính xác đạt 98%*”. Khi tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được diễn đạt một cách cụ thể, có thể đo lường được thì việc so sánh giữa tiêu chuẩn với kết quả thực hiện của nhân viên sẽ đưa đến một kết quả đánh giá công bằng.

1.1.3. Nội dung và tiến trình đánh giá

1.1.3.1. Xác định các yêu cầu cần đánh giá

Căn cứ trên phân tích công việc để xác định những nội dung cần đánh giá. Những nội dung cơ bản cần đánh giá thường nhất quán; những nội dung cá biệt có thể thay đổi tùy theo đặc điểm công việc.

Chuyển đổi nội dung cần đánh giá thành những tiêu chuẩn để đánh giá. Để đảm bảo các nguyên tắc trong đánh giá và tránh những lỗi của nhà quản lý khi đánh giá nhân viên, hệ thống tiêu chuẩn cần được thiết kế rõ ràng và tốt nhất là có thể định lượng.

1.1.3.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá

a. Đánh giá dựa trên đặc điểm cá tính

Phương pháp đánh giá dựa trên đặc điểm cá nhân dùng cho việc đánh giá thực hiện công việc nhằm đánh giá mức độ liên quan giữa đặc điểm cá tính của nhân viên – tính độc lập, tính sáng tạo, sáng kiến và kỹ năng lãnh đạo – được xem là quan trọng - đối với công việc và tổ chức nói chung. Người ta cho rằng phương pháp đánh giá theo đặc điểm cá tính thông dụng nhất chỉ đúng phần lớn do việc sử dụng phương pháp này dễ dàng, thoải mái. Tuy nhiên, nếu không được thiết kế một cách cẩn thận trên cơ sở phân tích công việc, việc đánh giá dựa trên đặc điểm cá tính có thể dễ rơi vào thành kiến và chủ quan.

b. Đánh giá dựa trên hành vi

Như đã nêu trên, một trong những khuyết điểm tiềm ẩn của phương pháp đánh giá thực hiện dựa trên đặc điểm cá tính là dễ rơi vào khuynh hướng mơ hồ, không chính xác, không rõ ràng và chủ quan. Một trong những cách để cải tiến hệ thống

thang đo bình chọn là phải mô tả được và chuyển hành vi thành những thang đo hoặc continuum. Những mô tả này sẽ giúp người bình chọn mà cụ thể là lãnh đạo dễ dàng xác định những điểm mà một nhân viên cá biệt không thực hiện được. Phương pháp đánh giá thông qua hành vi thực hiện công việc đã được phát triển để mô tả cụ thể những hoạt động nào nên (*hoặc không nên*) thể hiện trong công việc. Phương pháp này thường hữu ích trong việc giúp nhân viên có được thông tin phản hồi để khắc phục và phát triển.

c. Đánh giá dựa trên kết quả/năng suất

Thay vì phải quan sát đặc điểm cá tính hoặc những hành vi thực hiện công việc của nhân viên, nhiều tổ chức đã đánh giá những thành quả của nhân viên – kết quả mà họ đạt được thông qua công việc. Những người ủng hộ phương pháp đánh giá kết quả cho rằng phương pháp này khách quan hơn và tạo nhiều quyền lực cho nhân viên hơn. Xem xét các kết quả như doanh số bán hàng, năng suất đầu ra, và những dữ liệu tương tự khác sẽ không mang tính chủ quan và vì vậy sẽ khó xảy ra thái độ thành kiến khi đánh giá. Hơn thế nữa, phương pháp đánh giá dựa trên kết quả thường hướng nhân viên có trách nhiệm đối với những hậu quả do họ gây ra khi mà họ được quyền tự do quyết định lựa chọn phương pháp để hoàn thành công việc (*trong giới hạn*). Đây là sự phân quyền trong giải quyết công việc.

1.1.3.3. Huấn luyện kỹ năng đánh giá cho lãnh đạo và người làm công tác đánh giá.

Một điểm yếu của nhiều chương trình đánh giá nhân viên là nhà quản lý và giám sát viên không được đào tạo đầy đủ cho công tác đánh giá và ít cung cấp những thông tin phản hồi cho cấp dưới do họ thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng, chính xác để đánh giá việc thực hiện của cấp dưới và không phát triển những kỹ năng quan sát và phản hồi thông tin cần thiết. Những đánh giá của họ thường không mang tính định hướng phát triển nhân viên và vô nghĩa. Vì vậy, đào tạo lãnh đạo trong việc đánh giá nhân viên sẽ giúp cho tiến trình đánh giá nhân viên ngày càng được cải thiện tốt hơn.

Những nội dung chủ yếu cần huấn luyện đối với lãnh đạo gồm : lập kế hoạch đánh giá, tránh những lỗi đánh giá mà nhà quản lý thường mắc phải, cách phản hồi thông tin đánh giá đến nhân viên.

1.1.3.4. Thảo luận với nhân viên về nội dung cần đánh giá.

Khi được phân công công việc, nhân viên cũng đồng thời được thông báo về tiêu chuẩn đánh giá đặt ra đối với công việc. Trước các kỳ thực hiện đánh giá, lãnh đạo công ty cần nhắc lại nhân viên những tiêu chuẩn, phạm vi đánh giá đối với công việc của họ. Nếu bản đánh giá có phần nhân viên tự đánh giá thì việc thông báo lại các tiêu chuẩn và hướng dẫn cách đánh giá rất cần thiết, giúp nhân viên thực hiện cách thức đánh giá đúng.

1.1.3.5. Phòng vấn đánh giá nhân viên theo hệ thống tiêu chuẩn

Lãnh đạo sẽ tiến hành việc đánh giá ngay sau khi nhận được kết quả tự đánh giá của nhân viên. Việc đánh giá phải căn cứ trên hệ thống tiêu chuẩn đã được qui định, tiến trình và thủ tục đánh giá cũng cần được tuân thủ, không nên vì một lý do khách quan nào đó, lãnh đạo vi phạm các qui định về mặt thủ tục và tiến trình thực hiện. Như đã trình bày ở trên, tiêu chuẩn đánh giá sẽ được xây dựng căn cứ trên phân tích công việc và bản tiêu chuẩn yêu cầu để thực hiện công việc. Tiêu chuẩn đánh giá sẽ giúp lãnh đạo đánh giá chính xác, công bằng, tránh lỗi thiên vị, thành kiến, bình quân chủ nghĩa.

Phòng vấn đánh giá có lẽ là phần quan trọng nhất trong toàn bộ tiến trình đánh giá. Phòng vấn đánh giá giúp nhà quản lý có cơ hội thảo luận với cấp dưới về những ghi nhận hoàn thành công việc của họ và phát hiện những phần có thể cải tiến và phát triển. Đó cũng là dịp để xác định thái độ làm việc của nhân viên một cách sâu sắc hơn và vì vậy sẽ giúp cải thiện cầu nối thông tin giữa lãnh đạo và nhân viên.

Hình thức phòng vấn đánh giá được sử dụng hay không phần lớn tùy thuộc vào mục đích của buổi phòng vấn, hệ thống đánh giá được sử dụng và việc tổ chức đánh giá. Đa phần các buổi phòng vấn đánh giá đều cố gắng phản hồi cho nhân viên biết họ đã thực hiện công việc tốt như thế nào và tập trung vào việc hoạch định việc phát triển nhân viên trong tương lai. Phòng vấn cần được lên lịch trước đủ để cho người

được phỏng vấn và người phỏng vấn chuẩn bị sẵn sàng cho việc thảo luận. Thông thường từ 10 ngày đến hai tuần là thời gian chuẩn bị thích hợp trước khi phỏng vấn

1.1.3.6. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Đây là một khâu khá quan trọng trong tiến trình đánh giá nhưng đa phần đều bị người lãnh đạo loại bỏ do họ chủ quan cho rằng tiêu chuẩn đánh giá đã chính xác, không còn vấn đề gì phải bàn cãi. Lý do thứ hai khiến người lãnh đạo loại bỏ khâu này do họ là những người ngại đụng chạm, không có khả năng giao tiếp tốt, không muốn đối mặt với những dư luận xấu sau những kỳ đánh giá. Lý do thứ ba, người lãnh đạo không nắm bắt, không giám sát tốt việc thực hiện công việc của nhân viên nên họ cảm thấy không đủ thông tin để quyết định kết quả đánh giá nhân viên khi đối thoại trực diện. Dĩ nhiên, khi thảo luận về kết quả đánh giá, sẽ không tránh khỏi sự bất đồng ý kiến giữa lãnh đạo và nhân viên về kết quả đánh giá. Vì vậy, nhà lãnh đạo cần tránh thái độ chỉ trích, thành kiến đối với nhân viên. Cần nhớ rằng chúng ta đang đánh giá hiệu quả công việc, không đánh giá cá nhân.

Những người lãnh đạo tốt thường nắm những cơ hội này để hiểu hơn về nhân viên dưới quyền. Việc thảo luận kết quả đánh giá với nhân viên sẽ giúp lãnh đạo biết được nhân viên đang gặp những khó khăn gì trong thực hiện công việc, biết được việc phân công công việc của mình đã phù hợp chưa; thông qua đó, người lãnh đạo sẽ biết cần thực hiện những gì để tạo điều kiện cho nhân viên làm việc (*ví dụ phân quyền nhiều hơn*) tốt hơn, hiệu quả hơn. Để làm tốt khâu thảo luận này, chắc chắn người lãnh đạo sẽ tốn nhiều thời gian do vậy, người lãnh đạo có kinh nghiệm đánh giá sẽ tiến hành những buổi đánh giá không chính thức trong quá trình thực hiện công việc, vì vậy sẽ đỡ mất thời gian trong kỳ đánh giá chính thức.

1.1.3.7. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Lợi ích của việc đánh giá không chỉ dừng lại ở việc tăng lương, khen thưởng mà đánh giá còn là cơ sở giúp lãnh đạo thiết kế nhu cầu, kế hoạch đào tạo và đề bạt nhân viên. Kết quả đánh giá giúp lãnh đạo xác định mục tiêu mới cho nhân viên và phân công công việc hợp lý hơn. Người lãnh đạo cần lưu ý, mục tiêu công việc mới phải đi đôi với điều kiện làm việc phù hợp như vậy mới có thể giúp nhân viên duy trì được hiệu quả, thành tích công việc.

1.1.4. Các qui tắc xây dựng hệ thống đánh giá công bằng ^[7]

1.1.4.1. Qui tắc nhất quán

Các thủ tục đánh giá cần phải nhất quán theo thời gian và cho mọi nhân viên. Tiêu chuẩn đánh giá cụ thể có thể khác nhau cho từng loại công việc nhưng tiêu chuẩn chung cũng như thủ tục, tiến trình đánh giá cần nhất quán trong quá trình thực hiện ở các Phòng, Ban của công ty. Qui tắc nhất quán được đảm bảo sẽ góp phần đảm bảo tính khả thi và tính hiệu lực của hệ thống đánh giá.

1.1.4.2. Qui tắc hạn chế tư lợi

Cần ngăn chặn ý đồ tư lợi trong tiến trình đánh giá nhân viên. Để đảm bảo qui tắc này, các tiêu chuẩn đánh giá, tiến trình đánh giá và thủ tục đánh giá phải rõ ràng và nhân viên cần được thông báo những thông tin về tiêu chuẩn, tiến trình và thủ tục vào đầu năm.

Để ngăn chặn ý đồ tư lợi, những mục tiêu đặt ra trong công việc đối với nhân viên cũng cần được thảo luận và thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên. Những mục tiêu này phải rõ ràng và khả thi để tránh tình trạng lãnh đạo sử dụng những mục tiêu công việc để đánh giá thấp nhân viên nếu như lãnh đạo có thành kiến đối với nhân viên đó.

1.1.4.3. Qui tắc chính xác

Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cần chính xác để đảm bảo tính công bằng khi đánh giá nhân viên. Đặc biệt, nếu hệ thống tiêu chuẩn đánh giá có thể định lượng thì việc đánh giá sẽ chính xác, từ đó việc đánh giá nhân viên sẽ công bằng hơn, sẽ tránh được những lỗi thiên vị, thành kiến, tư lợi...v...v.. trong việc đánh giá.

1.1.4.4. Qui tắc hiệu chỉnh

Hệ thống đánh giá bao gồm : tiêu chuẩn đánh giá, người đánh giá, người được đánh giá, thời gian thực hiện đánh giá, nội dung đánh giá, phương pháp thực hiện đánh giá v..v.... Do đó hệ thống đánh giá muốn đạt được sự công bằng cần đảm bảo qui tắc hiệu chỉnh nghĩa là hệ thống đánh giá này có thể linh hoạt điều chỉnh trong từng loại công việc khác nhau để đảm bảo việc đánh giá chính xác và phù hợp.

1.1.4.5. Qui tắc tiêu biểu

Qui tắc tiêu biểu được hiểu hệ thống đánh giá và đặc biệt là tiêu chuẩn đánh giá phải đại diện, bao quát được những vấn đề mà người đánh giá cũng như người được đánh giá quan tâm. Qui tắc tiêu biểu cùng qui tắc hiệu chỉnh sẽ góp phần làm cho hệ thống đánh giá cũng như tiêu chuẩn đánh giá nhân viên hiệu quả và khả thi hơn.

1.1.4.6. Qui tắc đạo đức

Do chủ thể và đối tượng của việc đánh giá là con người – tổng hoà của các mối quan hệ - nên qui tắc đạo đức cũng được đề cập đến trong hệ thống đánh giá của một tổ chức. Một hệ thống đánh giá nhân viên ngoài việc chính xác, công bằng còn đảm bảo định hướng phát triển nhân viên. Đánh giá không chỉ dừng lại ở việc làm cơ sở trả lương, khen thưởng mà cần định hướng phát triển thông qua việc đào tạo và đề bạt nhân viên. Đánh giá nhằm phát triển một con người thật sự, phát triển một con người toàn diện.

1.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ^[19]

Phương pháp đánh giá nhân viên có thể chia thành ba nhóm phương pháp chính : Nhóm phương pháp đánh giá đặc điểm cá tính (*Trait Methods*), Nhóm phương pháp đánh giá Hành vi thực hiện (*Behavioral Methods*) và Nhóm phương pháp đánh giá Kết quả (*Result Methods*).

1.2.1. Các phương pháp đánh giá đặc điểm cá tính - Trait Methods

1.2.1.1. Phương pháp Thang đo Bình chọn dạng biểu đồ – Graphic Rating-Scale method (xem Phụ lục số 5 - Biểu mẫu đánh giá theo Phương pháp Thang đo Bình chọn dạng biểu đồ)

1.2.1.2. Phương pháp Thang đo Tiêu chuẩn Tổng hợp – Mixed-Standard Scale method (xem Phụ lục số 6 - Biểu mẫu đánh giá theo Phương pháp Thang đo Tiêu chuẩn Tổng hợp)

Phương pháp Thang đo Tiêu chuẩn Tổng hợp là bước phát triển tiếp theo của phương pháp Thang đo Bình chọn dạng biểu đồ. So với Thang đo Bình chọn dạng biểu đồ chỉ sử dụng thang đo đơn, người đánh giá sẽ được cung cấp ba mô tả cụ thể cho mỗi đặc điểm cá tính. Những mô tả này phản ánh ba mức độ thực hiện công việc : tốt hơn, trung bình, kém.

1.2.1.3. Phương pháp Lựa chọn Bắt buộc – Forced-Choice method

Phương pháp Lựa chọn bắt buộc yêu cầu người đánh giá chọn từ những nhận xét đã có sẵn, thường những nhận xét này được trình bày theo cặp thể hiện sự yêu thích ngang bằng hoặc yêu thích không ngang bằng.

Phương pháp Lựa chọn Bắt buộc không phải không có hạn chế, hạn chế đầu tiên là chi phí thiết lập và duy trì tính hiệu lực của phương pháp này. Do nguyên nhân phương pháp không mang lại tác dụng nên phương pháp này thường bị người đánh giá loại bỏ khỏi chương trình đánh giá.

1.2.1.4. Phương pháp Viết bản Nhận xét – Essay method

Phương pháp viết bản nhận xét thường được kết hợp với những phương pháp bình chọn khác. Bản Nhận xét có thể cung cấp thêm những thông tin mô tả về thực hiện công việc của nhân viên mà không nhất thiết phải thông qua thang đo bình chọn.

Phương pháp Viết bản Nhận xét sẽ tạo cơ hội tốt nhất để lãnh đạo chỉ ra những đặc điểm cá tính “*độc nhất vô nhị*” của nhân viên được đánh giá. Một hạn chế lớn của phương pháp này là người lãnh đạo viết một bản nhận xét cố gắng bao gồm tất cả những đặc điểm cá tính thiết yếu của nhân viên sẽ mất rất nhiều thời gian (*thế nhưng khi kết hợp với những phương pháp khác, sẽ không đòi hỏi người lãnh đạo phải viết một bản nhận xét dài dòng*). Một điểm bất lợi khác của phương pháp này là chất lượng đánh giá nhân viên sẽ tùy thuộc vào kỹ năng và cách hành văn của người lãnh đạo. Người lãnh đạo viết giỏi thì sẽ đưa ra bản đánh giá có lợi cho nhân viên hơn. Một khuyết điểm cuối cùng của phương pháp này là sẽ rơi vào khuynh hướng chủ quan và không tập trung vào những khía cạnh liên quan đến thực hiện công việc của nhân viên.

1.2.2. Các phương pháp đánh giá Hành vi thực hiện - Behavioral Methods

1.2.2.1. Phương pháp Ghi nhận Sự việc Điển hình - Critical Incident Method

Một thuận lợi của phương pháp Ghi nhận Sự việc Điển hình là bao quát toàn bộ kỳ đánh giá (*và vì vậy có thể ngăn ngừa lỗi thiên cận*). Tuy nhiên, trừ phi cả sự việc điển hình xấu và tốt cùng được đề cập, nếu không nhân viên được đánh giá sẽ có cảm giác tiêu cực đối với phương pháp này. Tuy nhiên đóng góp lớn nhất của

phương pháp này là phát triển kỹ thuật nghiệp vụ công việc và góp phần xây dựng những tiến trình đánh giá khác.

1.2.2.2. Phương pháp Đánh dấu Bản liệt kê Hành vi thực hiện - Behavioral Checklist Method

Một trong những kỹ thuật đánh giá cũ xưa nhất là Phương pháp Đánh dấu Bản liệt kê Hành vi thực hiện. Đó là một biểu mẫu đã liệt kê sẵn những câu nhận xét và người lãnh đạo đánh dấu vào những câu mà họ cho là đặc điểm cá tính hoặc hoạt động thực hiện công việc của người nhân viên.

1.2.2.3. Phương pháp Thang đo Bình chọn căn cứ vào Hành vi - Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Phương pháp Thang đo Bình chọn căn cứ vào Hành vi bao gồm một loạt từ 5 đến 10 thang đo dọc - mỗi thang đo dùng để đo lường phạm vi thực hiện của một công việc quan trọng được xác định thông qua phân tích công việc. Những phạm vi này gắn chặt với những hoạt động được xác định thông qua việc phân tích công việc sự việc điển hình. Những sự việc điển hình sẽ được sắp xếp dọc theo thang đo và được gán giá trị điểm theo ý kiến của chuyên gia (*xem Phụ lục 7 - Biểu mẫu đánh giá theo phương pháp BARS*).

Hiện nay, không có một chứng cứ nào đủ mạnh để khẳng định rằng phương pháp BARS giảm thiểu được tất cả những lỗi đánh giá đã đề cập trước đây. Tuy nhiên, một vài nghiên cứu đã cho thấy rằng những thang đo loại này có thể mang lại những đánh giá chính xác hơn. Một thuận lợi chính của phương pháp BARS là nhân sự các Phòng, Ban khác có thể cùng tham gia thực hiện cùng với Phòng Nguồn Nhân lực để phát triển phương pháp này. Việc tham gia của nhân viên của các Phòng, Ban khác sẽ giúp tiến trình đánh giá và thang đo thực hiện công việc được nhân viên chấp nhận dễ dàng hơn. Điểm bất lợi chính của phương pháp BARS là nó yêu cầu thời gian thực hiện đáng kể và những nỗ lực để phát triển. Ngoài ra, do các thang đo đặc trưng cho những công việc đặc trưng, một thang đo chỉ được thiết kế cho một công việc, không thể áp dụng cho công việc khác.

1.2.2.4. Phương pháp Thang đo Quan sát Hành vi thực hiện - Behavior Observation Scales (BOS)

Phương pháp Thang đo Quan sát Hành vi thực hiện tương tự phương pháp BARS, đều căn cứ trên những sự việc điển hình. Tuy nhiên, phương pháp BOS cho thấy rằng thay vì yêu cầu người đánh giá phải chọn điểm mấu chốt trong hoạt động mang tính đại diện nhất thì phương pháp này được thiết kế để đo lường mức độ thường xuyên thực hiện của mỗi hoạt động được quan sát.

Giá trị của phương pháp BOS là khi tiếp cận phương pháp này cho phép người đánh giá đóng vai trò một quan sát viên hơn là một người xét đoán. Bằng phương pháp này, lãnh đạo sẽ cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên dễ dàng hơn. Một số công ty như AT&T, Weyerhaeuser và Dayton-Hudson đã dùng phương pháp BOS và nghiên cứu cho thấy rằng người đánh giá thích sử dụng phương pháp này hơn phương pháp BARS hay phương pháp đánh giá đặc điểm tính cách vì những lý do sau: (1) *giữ được tính chất khách quan*, (2) *phân biệt được người thực hiện công việc tốt hay kém*, (3) *cung cấp sự phản hồi* và (4) *xác định nhu cầu đào tạo* (xem Phụ lục 8 - *Biểu mẫu đánh giá theo Phương pháp BOS*).

1.2.3. Các phương pháp đánh giá Kết quả - Results Methods

Thay vì phải quan sát đặc điểm cá tính hoặc những hoạt động thực hiện công việc của nhân viên, nhiều tổ chức đã đánh giá những thành quả của nhân viên – kết quả mà họ đạt được thông qua công việc. Những người ủng hộ phương pháp đánh giá kết quả cho rằng phương pháp này khách quan hơn và tạo nhiều quyền lực cho nhân viên hơn. Hơn nữa, phương pháp đánh giá dựa trên kết quả thường hướng nhân viên có trách nhiệm đối với những hậu quả do họ gây ra khi mà họ được quyền tự do quyết định lựa chọn phương pháp để hoàn thành công việc. Đó là sự phân quyền trong giải quyết công việc.

1.2.3.1. Phương pháp Đo lường Năng suất – Productivity Measures

Có nhiều thước đo kết quả dùng cho việc đánh giá thực hiện công việc. Nhân viên bán hàng được đánh giá dựa trên sản lượng bán (*vừa là số lượng đơn vị bán vừa là doanh số bán*). Công nhân sản xuất được đánh giá dựa trên số sản phẩm họ sản xuất và có thể xét tỷ lệ phế liệu hoặc số khuyết điểm phát hiện. Lãnh đạo cấp cao được đánh giá dựa trên lợi nhuận hoặc tốc độ tăng trưởng của công ty. Mỗi thước đo này gắn kết trực tiếp với thành tích nhân viên và những kết quả mang lại

lợi ích cho tổ chức. Bằng cách này, những đánh giá kết quả thực hiện công việc có thể định mục tiêu của nhân viên và tổ chức về cùng một hướng.

Nhưng cũng có một số vấn đề trong phương pháp đánh giá theo kết quả. Thứ nhất là sự đồng nhất tiêu chuẩn như đã trình bày nêu trên. Đánh giá theo kết quả có thể bị sai lệch do những nhân tố bên ngoài mà nhân viên không thể tác động, chi phối. *Ví dụ* : nhân viên bán hàng không thể bán được hàng do thị trường hoặc sản phẩm không tốt, công nhân sản xuất không thể nhận nguyên vật liệu thì không thể thực hiện công việc cũng mình không phải do năng lực. Thật không công bằng nếu ràng buộc trách nhiệm những nhân viên, công nhân này về kết quả thực hiện do hoàn cảnh không thuận lợi, ngoài sự kiểm soát của họ.

Hơn thế nữa, đánh giá theo kết quả có thể vô tình khuyến khích động viên những nhân viên “*có vẻ tốt*” trong thời gian ngắn mà quên đi những công việc phụ khác thực hiện trong thời gian dài. Bất kỳ công việc nào đòi hỏi mối quan hệ phối hợp thực hiện, việc đánh giá chỉ nhìn vào doanh số hoặc năng suất thì chưa đủ. Những nhân tố như : sự phối hợp, khả năng thích nghi, sáng kiến và những vấn đề liên quan đến mối quan hệ con người đôi khi đóng vai trò quan trọng quyết định sự thành công trong công việc. Nếu những nhân tố nêu trên là những tiêu chuẩn quan trọng, người lãnh đạo cần bổ sung vào hệ thống tiêu chuẩn đánh giá. Vì vậy, để thực tế, cần xem xét cả kết quả và phương pháp hoặc tiến trình để đạt kết quả công việc.

1.2.3.2. Phương pháp Quản lý theo mục tiêu – Management By Objectives

Một phương pháp cố gắng khắc phục những hạn chế của phương pháp đánh giá theo kết quả là phương pháp Quản trị theo Mục tiêu (*Management By Objectives – MBO*). Quản trị theo mục tiêu là một triết lý quản lý do *Peter Drucker* đề xuất từ năm 1954, với phương pháp này, nhân viên tự thiết lập mục tiêu (*ví dụ như : chi phí sản xuất, doanh số bán sản phẩm, tiêu chuẩn chất lượng, lợi nhuận*) thông qua hội ý với cấp trên và sau đó dùng chính những mục tiêu này để làm cơ sở đánh giá. Phương pháp MBO là một hệ thống vòng tròn bắt đầu bằng bước thiết lập những mục tiêu của tổ chức và cuối cùng quay trở lại bước đó. Hệ thống hoạt động như một tiến trình thiết lập mục tiêu trong đó mục tiêu thiết lập cho tổ chức (*bước 1*),

cho Phòng Ban (**bước 2**) và cá nhân, người quản lý và nhân viên (**bước 3**) (xem Hình 1.2).

Qua hình 1.2, ta thấy một đặc điểm có ý nghĩa nhất của vòng tròn là việc nhân viên tự thiết lập những mục tiêu cụ thể nhưng những mục tiêu này dựa trên bản liệt kê trách nhiệm của nhân viên do người lãnh đạo chuẩn bị. Những mục tiêu do nhân viên thiết lập được thảo luận với lãnh đạo và cùng rà soát lại và điều chỉnh cho tới khi cả hai phía (*nhân viên và lãnh đạo*) cảm thấy hài lòng với những mục tiêu đặt ra (**bước 4**). Bản trình bày các mục tiêu sẽ được kèm với bản mô tả chi tiết những hoạt động nhân viên đề ra để thực hiện nhằm đạt mục tiêu đã nêu. Trong những lần rà soát công việc định kỳ, khi những dữ liệu mục tiêu đã sẵn sàng, lãnh đạo sẽ đánh giá tiến trình nhân viên thực hiện để đạt mục tiêu (**bước 5**). Mục tiêu có thể thay đổi do dữ liệu mới hoặc bổ sung vừa nhận. Ở bản kết luận của kỳ đánh giá (*thường là 6 tháng hoặc 1 năm*), nhân viên sẽ thực hiện việc tự đánh giá những gì anh ấy hoặc cô ấy đã thực hiện và chứng minh cho phần tự đánh giá của mình bằng những dữ liệu sự kiện thực tế. “*Phỏng vấn*” là kỳ sát hạch giữa lãnh đạo và nhân viên về kết quả tự đánh giá của nhân viên (**bước 6**). Bước cuối cùng (**bước 7**) rà soát lại sự kết nối giữa việc thực hiện công việc của cá nhân và tổ chức.

Để đảm bảo thành công, phương pháp MBO nên được xem là một phần trong toàn bộ hệ thống quản lý, không nên xem đơn thuần chỉ là thêm việc cho người quản lý. Nhà quản lý nên quyết tâm phân quyền cho nhân viên để họ có thể chủ động hoàn thành mục tiêu đã đề ra, cho họ toàn quyền chọn lựa phương pháp thực hiện (*nhưng ràng buộc trách nhiệm của họ đối với hậu quả*).

1.2.3.3. Thẻ Ghi điểm cân đối - *Balanced Scorecard (BSC)*

Một trong những cải tổ trong công tác quản lý thực hiện công việc của nhân viên được ủng hộ nhiều trong thập kỷ qua là phương pháp Thẻ Ghi điểm cân đối (BSC). Được phát triển bởi Giáo sư **Robert Kaplan** và **David Norton** của Đại học Havard, phương pháp BSC là một cấu trúc đo lường giúp nhà quản lý phiên từ mục tiêu chiến lược thành những mục tiêu tác nghiệp; phiên những mục tiêu của doanh nghiệp thành mục tiêu của từng Phòng, Ban, bộ phận hoặc nhóm,...

Mô hình chung theo phương pháp BSC có 4 lĩnh vực liên quan : (1) tài chính, (2) khách hàng, (3) tiến trình kinh doanh nội bộ, (4) nghiên cứu và phát triển. Tính logic của phương pháp BSC là việc quản lý con người và rèn luyện kỹ năng giúp tổ chức cải tiến những qui trình nội bộ.

Cũng tương tự phương pháp MBO, phương pháp BSC cho phép nhà quản lý phiên những mục tiêu doanh nghiệp thành mục tiêu của Phòng, bộ phận, nhóm. (xem Hình 1.3).

Một nghiên cứu gần đây cho thấy 40% công ty vùng Bắc Mỹ đã chấp nhận phương pháp BSC, nó là một hệ thống quản lý thực hiện công việc của nhân viên không quá hoàn hảo nhưng cũng không quá đơn giản. Một số kiến nghị đưa ra gần đây nhằm giúp cho việc ứng dụng phương pháp này hiệu quả hơn như sau :

- Phiên đổi chiến lược của công ty thành những thẻ ghi điểm với mục tiêu rõ ràng.
- Đính kèm thước đo cho mỗi mục tiêu.
- Triển khai thực hiện các thẻ ghi điểm
- Cung cấp thông tin phản hồi về mức độ thực hiện công việc trên cơ sở những thước đo.
- Phân quyền cho nhân viên để nâng cao mức độ thực hiện công việc của nhân viên.
- Đánh giá lại chiến lược.

1.2.4. Phương pháp phân tích định lượng (phân phối trọng số) ^[1]

1.2.4.1. Phương pháp 1

Trình tự thực hiện :

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

Trước hết người lãnh đạo cần cho nhân viên thực hiện công việc biết là họ có những yêu cầu chủ yếu gì trong thực hiện công việc. Các công việc khác nhau có những yêu cầu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khỏe, v..v... Nếu bị điểm kém đối với bất cứ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên cũng có thể bị luân chuyển công việc hoặc cho nghỉ việc. Do đó, số lượng các yêu cầu chủ yếu này không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

Bước 2 : Phân loại các mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện công việc

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ : xuất sắc, khá, trung bình, yếu, kém. Mức độ kém là không thể chấp nhận, có thể luân chuyển công việc hoặc cho thôi việc. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu đó ở mức độ cao nhất. Ở mỗi mức độ, nên có phần minh hoạ cụ thể cho nhân viên.

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

Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc. Điều này thể hiện qua trọng số của từng yêu cầu. Tầm quan trọng của mỗi yếu tố chủ yếu trong hoạt động của nhân viên sẽ không giống nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Có thể áp dụng một số phương pháp nêu trên để xác định tầm quan trọng của mỗi yêu cầu đối với kết quả thực hiện công việc.

Bước 4 : Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Một nhân viên có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó, theo công thức:

$$G_{t/b} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times G_i}{K_i}$$

Trong đó :

$G_{t/b}$: Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên

n : số lượng yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc (xem Bước 1)

K_i : điểm số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu thứ i.

G_i : điểm số đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên theo yêu cầu i . G_i được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong Bước 2.

Kết quả đánh giá cuối cùng về năng lực thực hiện công việc của nhân viên dựa trên những nguyên tắc sau :

Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu chủ yếu nào, nhân viên sẽ bị đánh giá chung là kém, có thể bị luân chuyển công việc hoặc cho nghỉ việc.

Khi nhân viên không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào số điểm Gt/b , nhân viên được đánh giá như sau :

- Nếu $Gt/b \geq 8,5$: nhân viên được đánh giá xuất sắc
- Nếu $7 \leq Gt/b \leq 8,49$: nhân viên được đánh giá khá
- Nếu $5,5 \leq Gt/b \leq 6,99$: nhân viên được đánh giá là trung bình
- Nếu $Gt/b \leq 5,49$: nhân viên bị đánh giá là yếu.

1.2.4.2. Phương pháp 2

Đánh giá nhân viên dựa trên sự kết hợp giữa năng lực thực hiện công việc và kết quả thực hiện công việc. Mỗi yếu tố có trọng số qui định riêng.

1.2.5. Tóm tắt những ưu khuyết điểm của các phương pháp đánh giá

| Phương pháp | Thuận lợi | Không thuận lợi |
|--|--|---|
| Các phương pháp đánh giá dựa trên đặc điểm cá tính | 1. Không tốn kém khi phát triển phương pháp. | 1. Tiềm ẩn cao lỗi bình chọn |
| | 2. Sử dụng những thước đo có ý nghĩa | 2. Không hữu ích trong việc tư vấn cho nhân viên |
| | 3. Dễ sử dụng | 3. Không hữu ích trong việc xác định khen thưởng. |
| | | 4. Không hữu ích trong việc quyết định đề bạt. |
| Các phương pháp đánh giá dựa trên hành vi thực hiện | 1. Sử dụng thước đo thực hiện công việc cụ thể | 1. Tốn nhiều thời gian khi phát triển, sử dụng. |
| | 2. Được lãnh đạo cấp cao và nhân viên chấp nhận. | 2. Tốn kém khi phát triển phương pháp |

| | | |
|---|---|--|
| | 3. Hữu ích trong việc cung cấp thông tin phản hồi | 3. Vài tiềm ẩn về lỗi bình chọn. |
| | 4. Công bằng trong việc khen thưởng và quyết định đề bạt. | |
| <p style="text-align: center;">Các phương pháp đánh giá dựa trên kết quả thực hiện</p> | 1. Khuyến hướng chủ quan sẽ ít đi. | 1. Tốn nhiều thời gian khi phát triển, sử dụng. |
| | 2. Được lãnh đạo cấp cao và nhân viên chấp nhận. | 2. Có thể chỉ khuyến khích những triển vọng ngắn hạn. |
| | 3. Liên kết giữa thực hiện công việc của nhân viên với hoạt động của tổ chức. | 3. Có thể sử dụng những tiêu chuẩn bị đồng nhất không chính xác. |
| | 4. Khuyến khích việc cả người quản lý và nhân viên cùng đặt ra mục tiêu. | 4. Có thể sử dụng những tiêu chuẩn khiếm khuyết, không bao quát. |
| | 5. Tốt cho việc khen thưởng và quyết định đề bạt. | |
| <p style="text-align: center;">Phương pháp phân tích định lượng (sử dụng trọng số)</p> | 1. Giúp nhà quản lý có thể dễ dàng so sánh, phân loại nhân viên. | 1. Tốn thời gian để thực hiện. |
| | 2. Giúp nhân viên hiểu rõ, chính xác yêu cầu của doanh nghiệp đối với nhân viên. | |
| | 3. Giúp nhân viên hiểu được điểm mạnh, yếu của họ trong quá trình thực hiện công việc, từ đó điều chỉnh để tăng hiệu quả thực hiện. | |

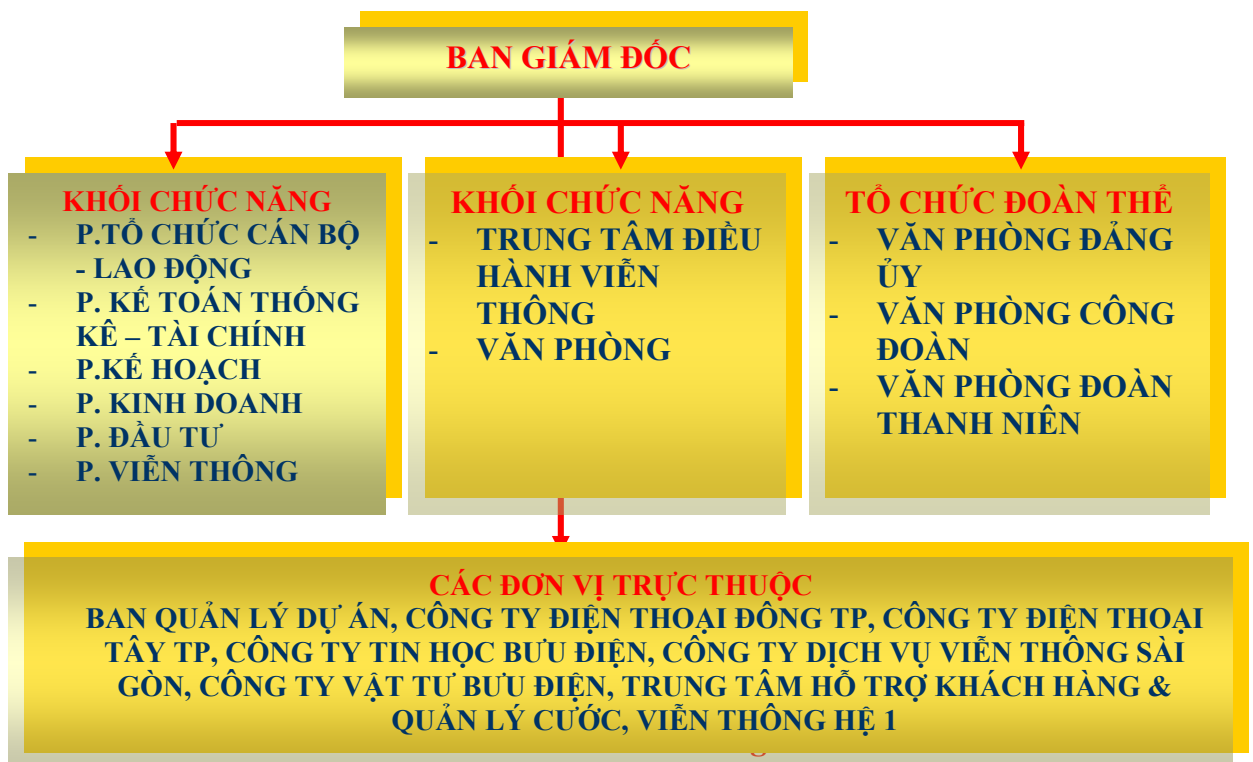
CHƯƠNG II

HIỆN TRẠNG VIỆC ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ VIỄN THÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

2.1.1. Mô hình tổ chức

Viễn thông TP. Hồ Chí Minh được thành lập theo Quyết định số 639/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007. Mô hình tổ chức của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh gồm hai cấp : cấp quản lý (*thường gọi là Khối Chức năng*) và cấp thực hiện (*thường gọi là các Đơn vị Khai thác kinh doanh trực thuộc*). Khái quát mô hình tổ chức được trình bày trong hình 2.1.



Hình 2.1 : Mô hình tổ chức của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh

- **Khối Chức năng** : gồm các Phòng, Ban đóng vai trò tham mưu cho Ban Giám đốc Viễn thông Thành phố trong các lĩnh vực như : viễn thông, kinh doanh, tiếp

thị - bán hàng, tài chính, đầu tư, quản lý dự án, quản trị nguồn nhân lực, bảo hộ lao động.

- **Các đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc** : bao gồm các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin.

2.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh

Viễn thông TP. Hồ Chí Minh là một doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Tập đoàn Bưu chính, Viễn thông Việt Nam – VNPT có chức năng kinh doanh các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin; sản xuất, mua bán vật tư, thiết bị Viễn thông, công nghệ thông tin; kinh doanh dịch vụ quảng cáo thương mại; kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng. Các loại hình dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin đang được cung cấp hiện nay bao gồm :

- **Dịch vụ điện thoại cố định** : Dịch vụ điện thoại nội hạt, dịch vụ đường dài nội tỉnh, PSTN liên tỉnh, dịch vụ điện thoại Quốc tế (IDD) PSTN.
- **Dịch vụ di động Vinaphone** : **Điện thoại di động trả trước** : VinaCard, VinaDaily, Vinatext, VinaExtra; MobiCard, Mobi4U, Mobiply. **Điện thoại di động trả sau. Một số dịch vụ giá trị gia tăng của mạng di động** : Dịch vụ nhắn tin SMS; Dịch vụ truyền số liệu (Data); dịch vụ chuyển cuộc gọi; Dịch vụ hiển thị số máy chủ gọi; Dịch vụ không hiển thị số máy chủ; dịch vụ GPRS/MMS; Dịch vụ chuyển Fax; Dịch vụ chặn cuộc gọi; Dịch vụ giữ cuộc gọi; Dịch vụ chuyển vùng quốc tế.
- **Dịch vụ Cityphone** : Cityphone là dịch vụ điện thoại dựa trên công nghệ IPAS/PHS, có thể cung cấp hai loại hình thuê bao : di động và cố định. Các dịch vụ cộng thêm của Cityphone : dịch vụ hiển thị số thuê bao gọi đến, dịch vụ cấm hiển thị số thuê bao gọi đến, dịch vụ chặn cuộc gọi đi hoặc đến, dịch vụ giữ/chờ cuộc gọi, dịch vụ chuyển tiếp cuộc gọi, dịch vụ thoại hội nghị (điện thoại 03 bên), dịch vụ hộp thư thoại (VMS), dịch vụ bản tin ngắn (SMS), dịch vụ truyền fax.
- **Dịch vụ Internet** : *Dịch vụ truy cập Internet tốc độ cao – MegaVNN, Dịch vụ Internet gián tiếp/VNN1260/1269/1268.*

- **Dịch vụ điện thoại VoIP** : là dịch vụ điện thoại theo giao thức IP (*Internet Protocol*) - với phạm vi liên lạc liên tỉnh, quốc tế tương tự dịch vụ điện thoại liên tỉnh, quốc tế thông thường. Dịch vụ Gọi 1719, 1717 cung cấp cho khách hàng các cuộc gọi liên tỉnh và quốc tế với giá rẻ, chất lượng đảm bảo.
- **Dịch vụ truyền số liệu** : dịch vụ truyền số liệu bao gồm các dịch vụ : thuê kênh viễn thông nội hạt, thuê kênh viễn thông nội tỉnh, thuê kênh viễn thông liên tỉnh, thuê kênh viễn thông trong nước, Frame Relay, truyền số liệu chuyển mạch gói X.25, thuê kênh riêng. X.25 là giải pháp hiệu quả, phục vụ các ngành như : Ngân hàng, tài chính, xổ số, tiết kiệm, giao thông vận tải, quản lý mạng lưới bưu chính viễn thông, du lịch, đăng ký vé, truy nhập các cơ sở dữ liệu,.. tạo mạng diện rộng (WAN)...
- **Dịch vụ NGN** : Điện thoại thẻ trả trước 1719 (*Calling Card*), dịch vụ miễn cước ở người gọi (1800), Dịch vụ 1900.

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

Đặc điểm nguồn nhân lực của ngành Bưu chính – Viễn thông nói chung và của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh nói riêng là lực lượng lao động trẻ trong đó lao động nam chiếm 2/3 tổng số lao động do đặc thù công việc phải thường xuyên di chuyển bên ngoài, trèo cao,... Đặc điểm trên thể hiện qua Bảng 2.1.

- Theo độ tuổi và giới tính :

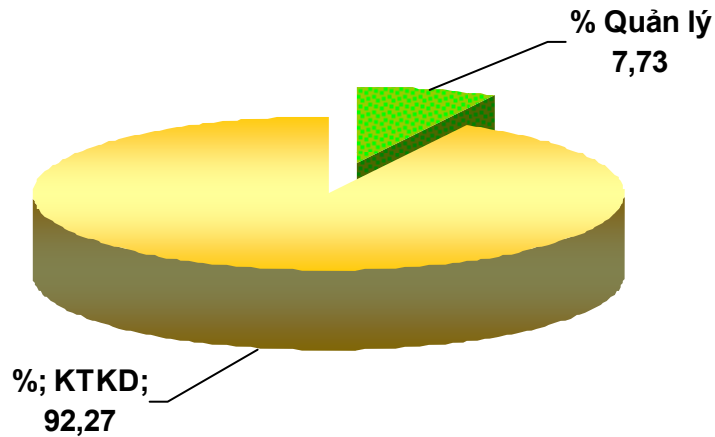
Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính

| Độ tuổi | Quản lý/Khai thác kinh doanh | Cơ cấu lao động theo độ tuổi | | | | | |
|---------|------------------------------|------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Tổng lao động | | Nam | | Nữ | |
| | | Số | Tỷ | Số | Tỷ | Số | Tỷ trọng |
| 18-40 | Quản lý | 109 | 2,12 | 59 | 1,15 | 50 | 0,97 |
| | KTKD | 3.313 | 64,38 | 2.121 | 41,22 | 1.192 | 23,16 |
| 41-50 | Quản lý | 80 | 1,56 | 53 | 1,03 | 27 | 0,53 |
| | KTKD | 1.190 | 23,12 | 812 | 15,78 | 378 | 7,34 |
| >50 | Quản lý | 49 | 0,95 | 32 | 0,62 | 17 | 0,33 |
| | KTKD | 405 | 7,87 | 277 | 5,38 | 128 | 2,49 |
| | Tổng cộng | 5.146 | 100 | 3.354 | 65,18 | 1.792 | 34,82 |

(Nguồn : Số liệu từ Báo cáo tổng kết năm 2007 và theo tính toán của tác giả)

- **Theo chức năng : quản lý và khai thác kinh doanh**

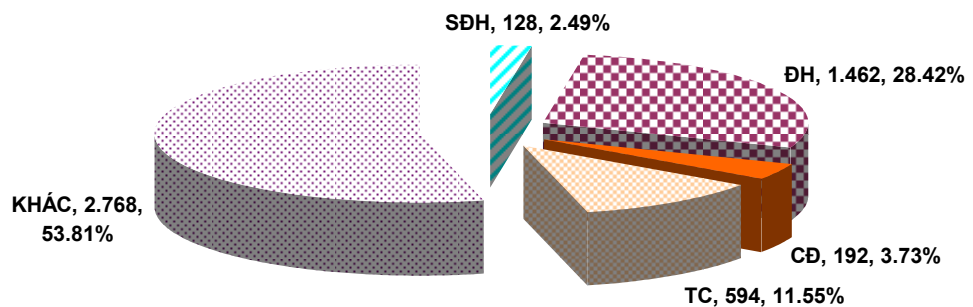
Cơ cấu nguồn nhân lực tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh gồm khối quản lý và khối khai thác kinh doanh, trong đó, khối quản lý chiếm 7,73%, khối khai thác kinh



doanh chiếm 72,27% (xem hình 2.2). Đây là một đặc điểm cần lưu ý khi xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá và lựa chọn phương pháp đánh giá nhân viên.

Hình 2.2. Cơ cấu lao động theo chức năng^[13]

- **Theo trình độ chuyên môn :**



Hình 2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn^[13]

Hình 2.3 cho thấy nguồn nhân lực sau đại học và đại học (**30,91%**) tập trung ở khối quản lý của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh, số còn lại (**69,09%**) tập trung ở khối khai thác kinh doanh.

2.2. HIỆN TRẠNG VỀ VIỆC ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH.

2.2.1. Về nhận định tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên.

Có thể tất cả lãnh đạo đều nhận thấy cần thiết phải đánh giá nhân viên nhưng chưa ai đánh giá hết tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên. Với cơ chế điều hành của một doanh nghiệp Nhà nước, việc trả lương được thực hiện theo hệ số lương qui định của Bộ Lao động – Thương binh xã hội, phần thu nhập theo hiệu suất chất lượng hiện nay chưa thật sự là động lực thúc đẩy và nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên do vẫn còn nặng tính chất bình quân. Chính vì vậy, việc đánh giá nhân viên chính xác hay không chính xác vẫn không ảnh hưởng rõ rệt đến vấn đề thăng tiến, phát triển và thu nhập của nhân viên. Chính vì vậy, việc đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh hiện nay rất đơn giản. Đến kỳ đánh giá thành tích, lãnh đạo nhận xét, đánh giá nhân viên một cách chung chung, sau đó, tiến hành bỏ phiếu để bình chọn người đạt danh hiệu khen thưởng. Một điều nghịch lý là người nhân viên có thể bình chọn cho người mà họ không biết cụ thể công việc của người ấy làm là gì. Việc bình chọn mang tính chất cảm tính và không có cơ sở khoa học.

Kết quả khảo sát thực tế và qua phỏng vấn một số lãnh đạo của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh và các Phòng, Ban chức năng, đa số đều đánh giá việc đánh giá nhân viên còn mang tính chất định tính, hình thức, chưa đánh giá đúng năng lực thực tế của nhân viên. Kết quả khảo sát cho thấy vai trò cá nhân được đánh giá “*chính xác tương đối*” chiếm 32% (Bảng 50 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Việc đánh giá thành tích nhân viên còn dựa trên việc bỏ phiếu bầu của tập thể. Đây là một phương pháp cổ điển và khá nhiều khuyết điểm như :

- Không đánh giá chính xác mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

- Đánh giá theo cảm tính.
- Gây mâu thuẫn giữa các nhân viên
- Giám động lực làm việc và hình thành thái độ bất mãn đối với những nhân viên không được đánh giá đúng năng lực và hiệu quả công việc.

Số liệu khảo sát thực tế gần đây cho thấy ý kiến “**Đồng ý rất nhiều**” và “**Hoàn toàn đồng ý**” chiếm **89,7%** đối với ý kiến “**Việc đánh giá nhân viên rất quan trọng**” (Bảng 4 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Điều này cho thấy nhận thức về tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên trong các cấp lãnh đạo đã có những thay đổi so với trước đây sau vụ việc hàng loạt lao động trình độ cao rời bỏ Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.

2.2.2. Về thực hiện phân tích công việc và xây dựng bản mô tả công việc

2.2.2.1. Về phân tích công việc

Năm 2001, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (nay là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam) đã ban hành “Tiêu chuẩn viên chức chuyên môn nghiệp vụ”. Tuy nhiên, đây chỉ mới là qui định về những tiêu chuẩn phải đạt được khi thực hiện chức danh công việc tương ứng, chưa phải là bản mô tả công việc. Đến nay, những tiêu chuẩn qui định trước đây có những điểm không còn phù hợp. Sự phát triển, thay đổi không ngừng của công nghệ, đặc điểm môi trường kinh doanh hiện tại đã tác động sâu sắc đến nguồn lực lao động, đến tính chất công việc và đến sự phân công lao động.

Cho đến thời điểm hiện tại, Viễn thông TP. Hồ Chí Minh vẫn chưa thực hiện phân tích nội dung công việc chuyên sâu và cụ thể. Do không phân tích chuyên sâu nội dung của từng chức danh công việc trên từng lĩnh vực nên không thể thực hiện bản mô tả công việc chi tiết từ đó dẫn đến tình trạng phân công công việc trùng lặp, không quản lý được công việc của nhân viên, không đánh giá được hiệu suất công việc và năng lực của nhân viên. Người lãnh đạo khi giao công việc cho nhân viên cũng chưa hình dung hết những công việc nhân viên phải thực hiện, đa phần, lãnh đạo đang cần thực hiện công việc gì thì giao ngay công việc đó. Tình trạng phổ biến hiện nay là nhân viên chủ yếu giải quyết công việc theo sự vụ, công việc phát sinh, nhân viên không chủ động trong việc lập kế hoạch thực hiện công việc của

mình, không có mục tiêu công việc, không xác định rõ trách nhiệm cá nhân đối với công việc và vì những lý do nêu trên, việc đánh giá nhân viên cũng mang tính chất hình thức.

Kết quả khảo sát ý kiến **“Phân tích công việc chi tiết giúp lãnh đạo phân công công việc cho nhân viên phù hợp”** cho thấy tỷ lệ **“Đồng ý rất nhiều”** chiếm **29,3%**, tỷ lệ **“Hoàn toàn đồng ý”** chiếm **47,0%** (*Bảng 11 - Phụ lục 1 – Kết quả khảo sát*).

Vì vậy lãnh đạo các cấp của Viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh cần nhận định đúng tầm quan trọng của phân tích công việc. Đây chính là cơ sở khoa học, là nền tảng cho việc xây dựng các qui định, các chính sách liên quan đến quản lý nguồn nhân lực.

2.2.2.2. Về xây dựng Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc càng chi tiết, càng cụ thể càng thuận lợi cho nhân viên trong việc thực hiện đồng thời cũng giúp người lãnh đạo xác định được mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, thuận lợi hơn trong việc đánh giá nhân viên và đánh giá nhân viên chính xác.

Hiện tại, đa phần các nhân viên khi được giao công việc không biết họ phải làm gì, không biết nên bắt đầu từ đâu. Nguyên nhân chính xuất phát từ việc chưa thực hiện các bản mô tả nội dung công việc cho từng chức danh công việc cụ thể. Do chưa có bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc nên lãnh đạo giao việc gì nhân viên làm việc đó. Mục tiêu công việc của nhân viên có thể tạm xem là việc hoàn thành những công việc sự vụ do lãnh đạo giao. Nhân viên hoàn toàn bị động trong công việc. Ngoài ra, chính vì không xây dựng bản mô tả công việc nên lãnh đạo khó xác định và qui trách nhiệm cá nhân trong quá trình thực hiện công việc.

Do không có bản mô tả công việc chi tiết, cụ thể nên không thể xây dựng tiêu chuẩn yêu cầu đối với nhân viên thực hiện công việc cũng như tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc. Điều này ảnh hưởng rất nhiều đến tính chất hợp lý trong phân công công việc (*sẽ trình bày ở phần kế tiếp*). Bản mô tả công việc còn là cơ sở giúp lãnh đạo xác định mức độ và hệ số phức tạp cho các tiêu chí trong bảng đánh giá từ đó xác định tổng điểm đánh giá nhân viên. Điều này tạo thuận lợi cho lãnh đạo

trong quá trình đánh giá và giúp lãnh đạo lựa chọn chính xác trong trường hợp có nhiều nhân viên có thành tích gần tương tự nhau.

2.2.3. Về phân công công việc

Phân công công việc hợp lý không những giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt, hoạt động của công ty sẽ thông suốt, đạt hiệu quả mà còn giúp lãnh đạo đánh giá nhân viên chính xác hơn. Lãnh đạo không thể đánh giá năng lực nhân viên hoặc kết quả thực hiện công việc của nhân viên chính xác khi ngay từ đầu, người lãnh đạo đã không phân công công việc phù hợp.

Kết quả khảo sát ý kiến **“Phan cong cong viec phu hop giup lanh dao danh gia dung nang luc cua nhan vien”** cho thấy tỷ lệ **“Đồng ý rất nhiều”** chiếm **31,7%**, tỷ lệ **“Hoàn toàn đồng ý”** chiếm **44,3%** (Bảng 12 - Phụ lục 1 – Kết quả khảo sát).

Việc phân công công việc cho nhân viên của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh hiện tại có thể đánh giá chưa hợp lý. Kết quả khảo sát về mức độ phù hợp giữa trình độ chuyên môn của nhân viên và công việc được phân công cho thấy **“Phù hợp tương đối”** chiếm tỷ lệ **29,7%**, **“Phù hợp nhiều”** chỉ chiếm **28%** (Bảng 47 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Kết quả khảo sát về mức độ phù hợp giữa khối lượng công việc được phân công với năng lực thực hiện của nhân viên cho thấy **“Phù hợp tương đối”** chiếm tỷ lệ **35%**, **“Phù hợp nhiều”** chỉ chiếm **26%** (Bảng 48 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Hiện trạng này xuất phát từ nhiều nguyên nhân :

- Thiếu phân tích công việc
- Chưa xây dựng bản mô tả công việc
- Thiếu bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Vì thế, dẫn đến những hệ quả sau đây :

- Phân công công việc không phù hợp với trình độ chuyên môn.
- Phân công công việc không phù hợp với kỹ năng.
- Phân công công việc không phù hợp với tuổi tác, sức khỏe
- Phân công công việc không phù hợp với đặc điểm tính cách
- Phân công công việc không phù hợp với điều kiện làm việc thực tế
- Phân công công việc trùng lặp

Ví dụ : Công việc theo dõi tiến độ các dự án đầu tư. Về qui định, đây là một trong những chức năng, nhiệm vụ của Phòng Đầu tư. Tuy nhiên, bản mô tả công việc cụ thể của một nhân viên làm công việc theo dõi tiến độ các dự án đầu tư phải gồm những công việc gì chưa được thực hiện. Quá trình thực hiện theo dõi tiến độ các dự án, vì lý do khách quan nào đó, một Ban Chỉ đạo các Công trình Trọng điểm được thành lập, Phòng Kế hoạch được giao nhiệm vụ giám sát đầu tư, Phòng Tổng hợp cũng được giao nhiệm vụ theo dõi tiến độ dự án đầu tư để báo cáo Ban Giám đốc. Như vậy, chỉ một nội dung công việc, đã có bốn Phòng, Ban cùng thực hiện. Việc trùng lặp công việc nêu trên đã làm lãng phí thời gian lao động, lãng phí nguồn lực, thông tin báo cáo không chính xác và không thống nhất.

Ví dụ : công việc của công nhân lắp đặt điện thoại chủ yếu là lắp đặt đường dây điện thoại cho khách hàng. Tuy nhiên, do tình hình kinh doanh bị cạnh tranh gay gắt, để giảm chi phí, lãnh đạo Viễn thông TP. Hồ Chí Minh đã nghĩ đến việc sử dụng chính đội ngũ công nhân lắp đặt điện thoại để làm tiếp thị viên. Tuy nhiên, đội ngũ công nhân này không được đào tạo chuyên môn về tiếp thị do đó công việc tiếp thị không đạt hiệu quả nhưng khối lượng công việc của người công nhân tăng dẫn đến phần công việc chính của họ là lắp đặt điện thoại, bảo trì bảo dưỡng đường dây bị ảnh hưởng.

Ví dụ : nhân viên tốt nghiệp đại học đại học mỹ thuật được phân công thực hiện công việc giám sát đầu tư; nhân viên tốt nghiệp đại học luật được phân công làm công tác đào tạo. v...v....

Việc phân công công việc hiện nay tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh hầu như không chú trọng đến kỹ năng của nhân viên. Do vậy, mặc dù có trình độ, kiến thức nhưng thiếu kỹ năng cần thiết trong xử lý công việc nên hiệu quả công việc không cao.

Qua những ví dụ thực tiễn nêu trên, có thể thấy, nếu công việc được phân tích chuyên sâu, sẽ không dẫn đến tình trạng phân công công việc trùng lặp hoặc phân công công việc không phù hợp. Trong trường hợp một công việc bao gồm nhiều công đoạn, nếu được phân tích chuyên sâu, sẽ xác định rõ phần việc của từng cá nhân và từ đó phân định trách nhiệm rõ ràng hơn.

2.2.4. Về giám sát thực hiện công việc của nhân viên

Đây là một khiếm khuyết lớn nhất hiện nay trong công tác quản lý tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh. Hiện tại, Viễn thông TP. Hồ Chí Minh đang áp dụng chương trình phần mềm quản lý COS trong quá trình xử lý công việc. Thông qua chương trình này, lãnh đạo có thể theo dõi được tiến độ thực hiện công việc của từng cá nhân. Khi kết thúc công việc, lãnh đạo có thể rà soát lại và đánh giá được thời gian xử lý công việc của nhân viên nhanh hay chậm thông qua thời gian xử lý hiển thị trên chương trình. Tuy nhiên, thời gian xử lý hiển thị trên chương trình COS chưa chính xác nếu như nhân viên quên cập nhật tiến độ công việc. Chương trình phần mềm quản lý công việc trực tuyến - COS chỉ ra được thời gian xử lý công việc nhưng chỉ mang tính tương đối, chưa chặt chẽ. Ngoài ra, hệ thống COS vẫn còn một số khiếm khuyết, cần điều chỉnh, hoàn thiện để công tác quản lý hiệu quả hơn như : hệ thống nhắc nhở xử lý công việc khi nhân viên bỏ sót công việc,.....

Nguyên nhân vì sao lãnh đạo khó giám sát công việc của nhân viên ? Theo khảo sát thực tế, việc lãnh đạo không thể theo dõi công việc của nhân viên do những nguyên nhân sau :

- Quy trình làm việc không rõ ràng.
- Các qui định trong công tác quản lý chưa chặt chẽ.
- Chưa phân tích và chưa xây dựng bản mô tả công việc.
- Chưa ứng dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý quá trình thực hiện của nhân viên.

2.2.5. Về việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân viên

Theo tài liệu tập huấn nội dung đổi mới quản lý lao động và thu nhập của Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (*nay là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*) năm 2001, để thực hiện phân phối thu nhập cho người lao động theo hiệu quả công việc thì phải xác định được hệ số phức tạp của công việc mà người lao động phải thực hiện. Hệ số phức tạp công việc thể hiện mức độ phức tạp, tầm quan trọng của công việc và kỹ năng, chất lượng lao động thực hiện công việc đó. Đó

chính là hệ số do Viễn thông TP. Hồ Chí Minh xây dựng để làm căn cứ trả lương khoán. Nhóm yếu tố cấu thành độ phức tạp của công việc bao gồm 4 yếu tố :

- Yếu tố về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ
- Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ
- Yếu tố về trách nhiệm, tầm quan trọng
- Yếu tố về điều kiện lao động

Theo Qui chế mẫu phân phối thu nhập tiền lương cho tập thể và cá nhân trong Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam thì hệ số mức lương khoán cho cá nhân người lao động được xác định bởi hai yếu tố là hệ số phức tạp và hệ số chất lượng công việc được thực hiện.

a. Xác định hệ số phức tạp^[6]

- Yếu tố kỹ năng trong chuyên môn nghiệp vụ : được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm trên hai yếu tố thành phần, bao gồm : thâm niên làm việc và tính tư duy, chủ động sáng tạo.
- Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ : được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm dựa trên ba yếu tố thành phần, bao gồm : chỉ tiêu trình độ đào tạo theo yêu cầu công việc; mức độ hợp tác của công việc; sự đòi hỏi nhạy bén khi xử lý công việc, tính nghệ thuật, tính khéo léo.
- Yếu tố trách nhiệm – tầm quan trọng : được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm dựa trên năm yếu tố thành phần, bao gồm : trách nhiệm và ảnh hưởng của quá trình thực hiện và kết quả công việc; trách nhiệm đối với các quyết định có liên quan đến công việc nghề nghiệp; trách nhiệm vật chất đối với phương tiện làm việc; trách nhiệm đối với tính mạng bản thân và người khác có liên quan đối với công việc nghề nghiệp; trách nhiệm khi quan hệ đối ngoại theo yêu cầu của công việc nghề nghiệp.
- Yếu tố điều kiện lao động : được xác định theo phương pháp phân tích công việc, nghề nghiệp và cho điểm dựa trên bốn yếu tố thành phần, bao gồm : cường độ lao động về thể lực mà công việc đòi hỏi; độ tập trung thần

kinh, trí tuệ của công việc, nghề nghiệp đòi hỏi; cường độ hoạt động của trí não và yêu cầu xử lý thông tin của công việc, nghề nghiệp đòi hỏi; tính đơn điệu và thao tác lao động của công việc; mức độ nguy hiểm cho con người do môi trường làm việc tạo ra.

b. Xác định hệ số chất lượng công việc ^[6]

Theo Qui chế mẫu, hệ số chất lượng được xây dựng dựa trên bốn chỉ tiêu :

- Nhóm chỉ tiêu chất lượng tuyệt đối
- Nhóm chỉ tiêu chấp hành thể lệ, qui trình nghiệp vụ.
- Nhóm chỉ tiêu về thái độ phục vụ
- Nhóm chỉ tiêu kỷ luật lao động, kỷ luật sản xuất.

Căn cứ tình hình khai thác kinh doanh cụ thể, Viễn thông TP. Hồ Chí Minh phải nghiên cứu qui định cụ thể các nội dung cấu thành hai nhóm chỉ tiêu đầu tiên. Nội dung các yếu tố cấu thành hai nhóm chỉ tiêu sau được xem trên các khía cạnh sau :

- Nhóm chỉ tiêu thái độ phục vụ bao gồm ba nội dung : sản phẩm văn minh, phong cách văn minh và có cuộc sống văn minh.
- Nhóm chỉ tiêu kỷ luật lao động, kỷ luật sản xuất bao gồm : tuân thủ nội qui lao động, các qui định về kỷ luật lao động, về an toàn lao động....

Qua tìm hiểu thực tế, Viễn thông TP. Hồ Chí Minh chưa tiến hành phân tích công việc chuyên sâu và do đó chưa thiết lập được bản mô tả chi tiết công việc cho từng chức danh công việc, từ đó, chưa có cơ sở để xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân viên.

Tiêu chuẩn đánh giá là thước đo hiệu suất làm việc của nhân viên nhưng đồng thời cũng là cơ sở tạo niềm tin của nhân viên đối với kết quả đánh giá của lãnh đạo và các chính sách thu nhập, khen thưởng. Xuất phát từ nguyên nhân chưa thực hiện phân tích công việc, chưa thiết lập được bản mô tả công việc do đó chưa xây dựng được tiêu chuẩn đánh giá nhân viên. Chính vì chưa xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nên nhân viên thường nghi ngờ kết quả đánh giá của lãnh đạo, cho rằng kết quả đánh giá cảm tính, không có cơ sở. Do đó, để nâng cao hiệu quả đánh giá nhân viên, cần bắt đầu từ việc phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công

việc, trên cơ sở đó, xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn đánh giá nhân viên.

2.2.6. Về việc đào tạo lãnh đạo phương pháp đánh giá nhân viên

Hầu như lãnh đạo và doanh nghiệp trong doanh nghiệp Nhà nước thường không thích việc đánh giá nhân viên và lảng tránh thực hiện công việc này. Đối với họ, đánh giá thực hiện công việc là tốn thời gian và làm nản chí nhân viên. Tiến trình đánh giá bị xem là một việc làm vụn vặt hành chính và đụng chạm. Sau mỗi kỳ đánh giá, sẽ xuất hiện tình trạng căng thẳng giữa các nhân viên do việc đánh giá của lãnh đạo không công bằng, không minh bạch, không có cơ sở rõ ràng. Việc đánh giá hàng năm có thể là thời gian duy nhất lãnh đạo và nhân viên cùng ngồi lại với nhau để thảo luận mặt đối mặt một cách đầy đủ. Do đó, việc đánh giá trở thành một công việc căng thẳng – và vì vậy đã đánh mất hoàn toàn mục đích đích thực. Hiện tại, việc đánh giá nhân viên của lãnh đạo còn phạm một số lỗi sau :

- ***Lỗi thiên kiến***

Đây là một trong những lỗi đánh giá người lãnh đạo cần tránh. Nhiều lãnh đạo đánh giá nhân viên chỉ nhìn dưới một góc độ nào đó hoặc dựa trên một yếu tố hoặc đặc điểm nổi trội nào đó. *Ví dụ* : nhân viên có khả năng trình bày mang tính thuyết phục về công việc mình làm nhưng thực chất hiệu quả công việc không cao. Người lãnh đạo thường bị ngộ nhận giữa một nhân viên “*nói giỏi*”, “*viết giỏi*” với nhân viên làm việc hiệu quả nhưng không có khả năng dẫn đạt kết quả công việc của mình.

Kết quả khảo sát ý kiến “**Lãnh đạo can tranh su danh gia phien dien**” cho thấy tỷ lệ “*Đồng ý rất nhiều*” chiếm **24,7%**, “*Hoàn toàn đồng ý*” chiếm tỷ lệ **50,0%** (*Bảng 35 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát*).

- ***Lỗi định kiến và cục bộ cá nhân***

Lỗi định kiến thường xảy ra khi người lãnh đạo có những định kiến về giới tính, tuổi tác, quê quán, v.v... *Ví dụ* : những lãnh đạo có đầu óc cục bộ địa phương thường đánh giá nhân viên theo vùng miền; những lãnh đạo có tính gia trưởng thường đánh giá khả năng làm việc của nhân viên nữ không cao; những lãnh đạo

lớn tuổi, không có trình độ, có tính cố chấp, hẹp hòi thường thành kiến với nhân viên trẻ, có năng lực, v...v...

- ***Lỗi bình quân chủ nghĩa***

Đây là xu hướng đánh giá nhân viên của những lãnh đạo có thái độ “*dĩ hoà vi quý*”, không muốn đụng chạm, ngại đối mặt với dư luận bất lợi. Lỗi “*bình quân chủ nghĩa*” xuất phát do lãnh đạo không giám sát được việc thực hiện công việc của nhân viên. Những lãnh đạo này thường đánh giá tất cả nhân viên theo hướng không tốt quá cũng không kém quá. Cách đánh giá này sẽ không mang lại lợi ích gì cho tổ chức, không tạo động lực làm việc cho nhân viên giỏi, làm cho nhân viên thiếu trách nhiệm với công việc hoặc không có năng lực làm việc không thể tốt hơn. Hậu quả của lỗi đánh giá này là cả tổ chức và cá nhân nhân viên đều không phát triển. Lỗi bình quân chủ nghĩa sẽ không giúp người lãnh đạo nhìn thấy những điểm nổi trội của nhân viên - một điều mà người nhân viên nào cũng mong mỏi là lãnh đạo nhìn thấy và ghi nhận hiệu suất công việc, hành vi xử lý và những đặc điểm khác của họ trong thực hiện công việc.

Kết quả khảo sát ý kiến “**Lãnh đạo can tranh tinh binh quan chủ nghĩa khi danh gia nhân viên**” cho thấy tỷ lệ “*Đồng ý rất nhiều*” chiếm **33,7%**, tỷ lệ “*Hoàn toàn đồng ý*” chiếm khá cao **41,7%** (*Bảng 34 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát*).

- ***Lỗi vàng hào quang (Halo) hay xu hướng thái quá***

Lỗi “*vàng hào quang*” liên quan đến việc đánh giá một cá nhân trên một vài khía cạnh thành tích. Theo định nghĩa của **Jack M. Feldman**, lỗi Halo như là sự tương quan rất cao giữa các đánh giá trên nhiều phương diện hoặc đơn giản là khuynh hướng mà người đánh giá tô hồng thành tích của người được đánh giá theo chiều hướng tốt. *Ví dụ*, người lãnh đạo đánh giá nhân viên về chất lượng, khối lượng công việc thực hiện, mối quan hệ làm việc, kỹ năng điều hành, thời gian thực hiện công việc. Nếu lãnh đạo mắc lỗi hào quang trong đánh giá thì nhân viên sẽ nhận được các đánh giá gần như đồng nhất trên tất cả các khía cạnh và kết quả là sự tương quan giữa các đánh giá này rất cao.

- ***Lỗi bao dung hoặc lỗi nghiêm khắc***

Lỗi bao dung và lỗi nghiêm khắc xuất hiện tùy thuộc vào đặc điểm tính cách của người lãnh đạo hoặc trạng thái tâm lý của người lãnh đạo vào thời điểm đánh giá. Lỗi bao dung thường xảy ra khi người lãnh đạo có tính cách dễ chịu hoặc người lãnh đạo đang ở tâm trạng vui vẻ vào thời điểm đánh giá. Lỗi nghiêm khắc là khi người lãnh đạo đánh giá thực hiện của nhân viên quá thấp so với kết quả thực tế. Lỗi nghiêm khắc thường xảy ra khi người lãnh đạo là người có tính nguyên tắc cứng nhắc hoặc người lãnh đạo đang ở trạng thái không vui vào thời điểm đánh giá. Người lãnh đạo mắc phải lỗi này thường có những phát biểu tương tự như : “*Tất cả nhân viên của tôi đều xuất sắc*” hoặc “*Không có nhân viên nào tốt cả*”.

Kết quả khảo sát ý kiến “**Lãnh đạo can tranh tình nguyện tác cùng nhau khi danh gia nhân viên**” cho thấy tỷ lệ “*Đồng ý rất nhiều*” chiếm **28,3%**, tỷ lệ “*Hoàn toàn đồng ý*” chiếm khá cao **51,7%** (Bảng 33 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát).

- ***Lỗi thiên cận***

Một vài lỗi đánh giá liên quan đến vấn đề thời gian. Hoạt động rà soát thực hiện công việc của nhân viên có khuynh hướng không thiên về thuận lợi hay không thuận lợi mà tùy thuộc vào thông tin thực hiện công việc được người lãnh đạo thu thập, đánh giá và tổ chức như thế nào qua thời gian. ***Ví dụ*** : khi đánh giá căn cứ phần lớn vào những hành vi xử lý công việc gần đây tốt hay xấu, người lãnh đạo đã phạm lỗi thiên cận. Người lãnh đạo cũng có thể đánh giá cao hơn bởi vì họ tin rằng nhân viên “*đang thể hiện sự tiến bộ*”, vì thế phạm lỗi thiên cận có ý thức. Nếu không có những tài liệu ghi nhận công việc trong suốt quá trình đánh giá, người lãnh đạo buộc phải nhớ lại những công việc gần đây của nhân viên để thực hiện đánh giá. Những lãnh đạo ghi nhận thành quả và thất bại của nhân viên trong công việc một cách đều đặn trong suốt quá trình đánh giá thường tránh được lỗi này.

- ***Lỗi tương phản***

Lỗi tương phản xảy ra khi đánh giá một nhân viên có khuynh hướng tốt hơn hoặc xấu hơn do ảnh hưởng của kết quả thực hiện công việc của nhân viên vừa đánh giá trước đó. ***Ví dụ*** : một nhân viên làm việc trung bình có thể được đánh giá là hiệu quả nếu như nhân viên được đánh giá trước đó làm việc kém. Tuy nhiên, cũng nhân viên đó nhưng có thể bị đánh giá là không hiệu quả khi trước đó là một nhân

viên được đánh giá xuất sắc. Lỗi tương phản thường xảy ra khi người lãnh đạo bị buộc phải xếp hạng nhân viên theo thứ tự từ tốt nhất đến kém nhất. Cũng như những loại lỗi trong đánh giá khác, lỗi tương phản có thể giảm thông qua việc đào tạo cho người lãnh đạo tập trung sử dụng các tiêu chuẩn mục tiêu và hành vi thực hiện chủ chốt để đánh giá nhân viên.

Ngoài việc mắc phải những lỗi đánh giá nêu trên, hầu hết các cấp lãnh đạo tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh chưa được đào tạo về phương pháp đánh giá nhân viên, cách thức tiến hành đánh giá nhân viên như thế nào là khoa học và mang lại hiệu quả.

Việc đánh giá nhân viên hiện nay vẫn theo “*lối mòn*” : 1 năm 1 lần, lãnh đạo và nhân viên cùng ngồi lại, cùng đánh giá công việc chung, công việc riêng trong tập thể, sau đó, tiến hành bỏ phiếu. Một cách thức đánh giá hoàn toàn phản tác dụng vì nhân viên nào cũng thấy bản thân bị đánh giá chưa chính xác, lãnh đạo không hiểu những khó khăn của nhân viên, đồng nghiệp không biết công việc của họ nên việc bỏ phiếu chỉ mang tính chiếu lệ, hình thức. Với cách đánh giá như hiện nay, nhân viên cảm thấy căng thẳng khi đến kỳ đánh giá và có tâm lý bất mãn sau kỳ đánh giá. Sau kỳ đánh giá, động lực làm việc của nhân viên không tăng, có chiều hướng giảm thậm chí có thái độ bất mãn do sự đánh giá thiếu chính xác, thiếu công bằng của lãnh đạo.

Kết quả khảo sát ý kiến “**Lanh dao can co kien thuc ve tam ly khi danh gia nhan vien**” cho thấy tỷ lệ “*Đồng ý rất nhiều*” chiếm **24,7%**, tỷ lệ “*Hoàn toàn đồng ý*” chiếm rất cao **56,3%** (*Bảng 24 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát*).

Kết quả khảo sát ý kiến “**Lanh dao can hoc phuong phap danh gia nhan vien**” cho thấy tỷ lệ “*Đồng ý rất nhiều*” chiếm **21,7%**, tỷ lệ “*Hoàn toàn đồng ý*” chiếm rất cao **58,7%** (*Bảng 25 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát*).

2.2.7. Đánh giá chung

Qua phân tích hiện trạng công tác đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh, tác giả tóm lược một số vấn đề tồn tại chính như sau :

- Chưa thực hiện phân tích công việc
- Chưa xây dựng bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc

- Chưa xây dựng tiêu chuẩn đánh giá
- Chưa phân công công việc hợp lý
- Chưa giám sát được quá trình thực hiện công việc của nhân viên
- Chưa đào tạo lãnh đạo phương pháp đánh giá nhân viên

Ngoài những vấn đề nêu trên, có thể liệt kê một số nguyên nhân khác làm cho việc đánh giá nhân viên không đạt hiệu quả và mục đích như mong muốn như :

- Thiếu sự thống nhất mục tiêu công việc giữa người lãnh đạo và nhân viên ngay từ lúc phân công công việc.
- Thiếu sự trao đổi qua lại giữa lãnh đạo và nhân viên về những nguyên nhân không hoàn thành công việc.
- Quá chú trọng đến việc thực hiện những công việc không điển hình.
- Xu hướng thổi phồng thành tích của nhân viên vì lãnh đạo không muốn đối mặt với “*du luận xấu*”.
- Vì mục đích chính trị về mặt tổ chức hoặc mối quan hệ cá nhân “*lấn lướt*” việc đánh giá.
- Thiên về đánh giá cá tính hơn là đánh giá công việc.
- Đánh giá thực hiện công việc không thường xuyên, mang tính hình thức.
- Không theo dõi và huấn luyện sau khi đánh giá.

Từ việc đánh giá nhân viên không chính xác, lãnh đạo sẽ gánh chịu những hậu quả tiếp theo :

- Trả lương, khen thưởng không công bằng dẫn đến giảm hiệu suất làm việc, động lực làm việc của nhân viên.
- Đào tạo không chính xác, không đúng đối tượng.
- Năng lực không được đánh giá đúng nên nhân viên mâu thuẫn với cấp lãnh đạo, không có cơ hội thăng tiến và hệ quả tất yếu là nhân viên rời bỏ công ty.

CHƯƠNG III

CÁC GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TẠI VIỆN THÔNG TP. HỒ CHÍ MINH

3.1. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA NGÀNH VIỆN THÔNG – CÔNG NGHỆ THÔNG TIN

Thực hiện Chỉ thị 07/2007/CT-BBCVT ngày 07/07/2007 của Bộ Bưu chính – Viễn thông (*nay là Bộ Thông tin & Truyền thông*), với vai trò quan trọng của ngành là dịch vụ, kinh tế - kỹ thuật, hạ tầng kinh tế - xã hội và là tiền đề cho quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, ngành Viễn thông - Công nghệ thông tin Việt Nam cần tiếp tục phát triển theo hướng cập nhật công nghệ hiện đại, “*đi tắt đón đầu*”, bảo đảm kết nối thông tin thông suốt giữa các nền kinh tế, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển nguồn nhân lực đủ về số lượng, cao về trình độ và chất lượng đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước và quốc tế.

Chiến lược phát triển Viễn thông - Công nghệ thông tin Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020 (***“Chiến lược Cát cánh”***) thể hiện tinh thần chủ động chuẩn bị tích cực và ý chí mạnh mẽ của toàn ngành quyết tâm đưa Viễn thông - Công nghệ thông tin Việt Nam vượt qua khó khăn, thách thức, tận dụng cơ hội do cuộc cách mạng Viễn thông - Công nghệ thông tin mang lại, góp phần “*sớm đưa nước ta ra khỏi tình trạng kém phát triển; tạo nền tảng để đến năm 2020 nước ta cơ bản trở thành một nước công nghiệp theo hướng hiện đại, thực hiện thắng lợi sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa gắn với phát triển kinh tế tri thức*”.

“***Chiến lược Cát cánh***” giai đoạn 2011 - 2020 bám sát hai phương châm, đó là:

- *Lấy phát triển nguồn nhân lực Công nghệ thông tin và Truyền thông có trình độ và chất lượng cao làm khâu đột phá;*
- *Lấy việc nhanh chóng làm chủ thị trường trong nước để từng bước vững chắc mở rộng sang thị trường khu vực và toàn cầu làm khâu quyết định.*

Mục tiêu định hướng cơ bản về nguồn nhân lực trong “Chiến lược phát triển” giai đoạn 2011 - 2020

Nguồn nhân lực Viễn thông - Công nghệ thông tin đạt trình độ nhóm các nước dẫn đầu khu vực ASEAN về số lượng, trình độ và chất lượng đáp ứng các yêu cầu quản lý, sản xuất, dịch vụ và ứng dụng trong nước và xuất khẩu quốc tế. Phổ cập, xóa mù tin học, nâng cao trình độ, kỹ năng ứng dụng công nghệ thông tin cho người dân, đặc biệt thanh thiếu niên.

Những giải pháp cơ bản để phát triển mạnh nguồn nhân lực của ngành Viễn thông – Công nghệ thông tin giai đoạn 2011 – 2020 :

- Hoàn thiện hệ thống chương trình đào tạo, dạy nghề thống nhất và chuyên nghiệp về Công nghệ thông tin trong cả nước ở tất cả các bậc học, nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất và hợp tác quốc tế trong đào tạo Viễn thông - Công nghệ thông tin, đảm bảo cung cấp nguồn nhân lực có trình độ và chất lượng cao.
- Đẩy mạnh các hoạt động đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ công chức, người lao động ở các doanh nghiệp, đặc biệt là nâng cao trình độ ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động quản lý nhà nước và sản xuất kinh doanh.
- Khuyến khích và tạo điều kiện phát triển các mô hình xã hội hóa, mô hình đào tạo theo nhu cầu của thị trường, mô hình đào tạo liên kết Doanh nghiệp – Viện – Trường, mô hình liên danh, liên kết quốc tế... để cung cấp cho thị trường nguồn nhân lực Viễn thông - Công nghệ thông tin đủ về số lượng, cao về trình độ và chất lượng, đạt tiêu chuẩn quốc tế.
- Có chính sách và chế độ đãi ngộ đặc biệt để thu hút nhân tài, khuyến khích chuyên gia trong và ngoài nước, đặc biệt đối với người Việt Nam ở nước ngoài có trình độ, năng lực, kinh nghiệm, vị trí và điều kiện thuận lợi trong lĩnh vực Viễn thông - Công nghệ thông tin tích cực, nhiệt tình tham gia đóng góp cho phát triển ngành Viễn thông - Công nghệ thông tin của đất nước.

Để đạt được mục tiêu định hướng cơ bản về nguồn nhân lực trong “*Chiến lược cất cánh*” giai đoạn 2011 – 2020, Tập đoàn Bru chính – Viễn thông Việt Nam nói chung và Viễn thông TP. Hồ Chí Minh nói riêng cần xây dựng lộ trình thực hiện và nghiên cứu thực hiện các giải pháp nhằm đạt được mục tiêu nêu trên như : xây dựng chính sách đào tạo, chính sách đãi ngộ, chính sách phát triển nghề nghiệp cho nhân viên,... Để các chính sách đào tạo, đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên đạt hiệu quả cao, lãnh đạo các cấp của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh cần nhận định đúng tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên. Nếu việc đánh giá nhân viên không chính xác sẽ dẫn đến hậu quả : đào tạo không đúng đối tượng, đãi ngộ không đúng người và không thể phát triển nghề nghiệp cho nhân viên. Với những lý do nêu trên và với mục đích nhằm hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh, tác giả đề xuất lãnh đạo Viễn thông TP. Hồ Chí Minh cần thực hiện một số giải pháp sau đây :

2.2 CÁC GIẢI PHÁP

3.2.1. Giải pháp 1 : Xây dựng quan điểm đúng về việc đánh giá nhân viên

Đánh giá thực hiện công việc – dù dưới bất kỳ hình thức nào – là yếu tố sống còn, giúp quản lý việc thực hiện công việc của con người và tổ chức. Để việc đánh giá nhân viên hiệu quả, yếu tố đầu tiên và mang tính quyết định, đó chính là nhận thức đúng đắn về việc đánh giá nhân viên từ phía lãnh đạo. Nếu các cấp lãnh đạo không xem việc đánh giá nhân viên là quan trọng, chắc chắn việc đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh vẫn trở về tình trạng cũ : hình thức, cảm tính, bình quân chủ nghĩa để tránh đụng chạm; mâu thuẫn giữa các nhân viên do lãnh đạo đánh giá không công bằng, không đầy đủ; phát sinh sự bất mãn trong nhân viên do kết quả đánh giá không mang tính thuyết phục, làm nảy sinh những ý nghĩ tiêu cực trong nhân viên và hậu quả hiển nhiên là hiệu suất công việc giảm, động lực làm việc bị ảnh hưởng.

Trách nhiệm của Phòng Tổ chức cán bộ - Lao động Viễn thông TP. Hồ Chí Minh là làm cho lãnh đạo các cấp nhìn nhận đúng về tầm quan trọng của việc đánh giá nhân viên, những lợi ích khi đánh giá đúng và những hậu quả khi không đánh giá đúng nhân viên. Đồng thời, khi đánh giá nhân viên, lãnh đạo cần chú trọng đến

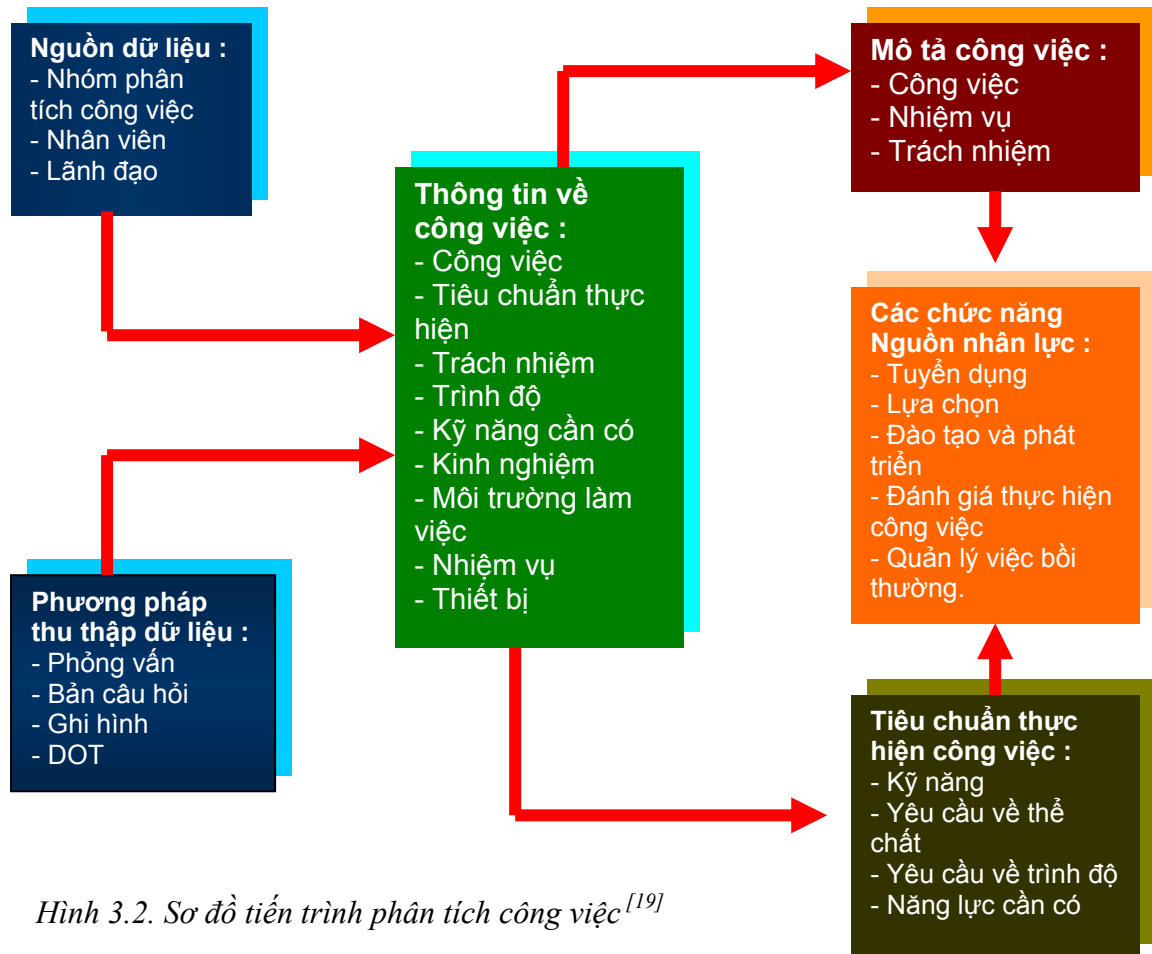
mục đích phát triển toàn diện nhân viên ngoài mục đích thông thường là đánh giá kết quả và kỹ năng thực hiện công việc để hoạch định đào tạo. Trong môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, phát triển toàn diện nhân viên được xem là một vấn đề quan trọng và là một lợi thế của doanh nghiệp trong thị trường lao động nơi mà các nhà tuyển dụng luôn muốn thu hút nguồn nhân lực tốt nhất và giữ được nhân viên giỏi.

Ngoài ra, lãnh đạo cần chú ý đến nhu cầu của nhân viên trong quá trình đánh giá nhân viên. Có thể áp dụng tháp nhu cầu của Abraham Maslow đã được hiệu chỉnh thập niên 90 (xem hình 3.1).

3.2.2. Giải pháp 2 : Phân tích công việc và phân công công việc phù hợp

3.2.2.1. Phân tích công việc

Bước đầu tiên Viễn thông TP. Hồ Chí Minh cần thực hiện là thành lập Nhóm chuyên trách khảo sát, thu thập thông tin để phân tích công việc. Về tiến trình thực hiện phân tích công việc, tác giả đề xuất áp dụng theo sơ đồ mô tả ở hình 3.2.



Hình 3.2. Sơ đồ tiến trình phân tích công việc^[19]

- **Phân tích công việc và chức năng chính của công việc**

Kết quả khảo sát thực tế về ý kiến “**Phân tích công việc chi tiết giúp lãnh đạo phân công công việc cho nhân viên phù hợp**” cho thấy mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **87%** (Bảng số 11 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Kết quả khảo sát cho thấy phân tích công việc rất cần thiết vì việc này sẽ giúp người lãnh đạo phân công công việc hợp lý, chọn đúng người đúng việc, đồng thời cũng là cơ sở để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá nhân viên. Qua tham khảo các tài liệu, tác giả đề xuất phân tích công việc bao gồm các nội dung như : phân tích chức năng chính của công việc, những yêu cầu cần có khi thực hiện công việc, điều kiện để thực hiện và nội dung chi tiết các công việc phải thực hiện.

Mục đích của xác định chức năng chính của công việc nhằm xác định sự phù hợp giữa khả năng của nhân viên với những yêu cầu của công việc. **Ví dụ** : nếu công việc yêu cầu nhân viên phải có khả năng nhớ tốt, leo thang hoặc ứng đối nhanh thì tất cả những yêu cầu về thể chất và trí óc này cần phải đưa vào bản mô tả công việc. Phần phân tích chức năng chính của công việc sẽ bao gồm những nội dung như sau : (1) nêu lý do vì sao cần có chức năng công việc này; (2) nêu số lượng nhân viên cần có để thực hiện chức năng này; (3) chức năng được chuyên môn hoá cao, yêu cầu cần có ý kiến chuyên môn hoặc khả năng để hoàn thành công việc.

- **Thu thập thông tin về công việc**

Nhóm chuyên trách phân tích công việc sẽ tiến hành thu thập thông tin về công việc chủ yếu từ lãnh đạo và nhân viên các Phòng, Ban chức năng và các Công ty trực thuộc Viễn thông Thành phố Hồ Chí Minh. Tác giả đề xuất thực hiện các phương pháp thu thập thông tin như sau :

- **Phương pháp Phỏng vấn** : Nhóm chuyên trách này sẽ tiến hành phỏng vấn lãnh đạo tại các đơn vị để nắm bắt thông tin về công việc.
- **Phương pháp Bản câu hỏi** : Nhóm chuyên trách phân tích công việc sẽ chuyển bản câu hỏi đã được chuẩn bị kỹ đến các nhân viên để thu thập thông tin liên quan đến chức năng công việc, những yêu cầu khi thực hiện công việc (*kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm, những yêu cầu về thể chất và trí*

óc), thiết bị và những vật liệu cần sử dụng và những vấn đề liên quan đến sức khoẻ nghề nghiệp và an toàn lao động.

- **Phương pháp Quan sát :** Đối với những công việc khai thác kinh doanh, không thể tiến hành việc phỏng vấn hoặc không thể dùng bản câu hỏi, Nhóm chuyên trách phân tích công việc có thể nghiên cứu công việc bằng cách quan sát và ghi nhận lại những hoạt động của nhân viên trên một mẫu chuẩn; cũng có thể sử dụng máy ghi hình để ghi lại và nghiên cứu.
- **Phương pháp Nhật ký công việc :** ngoài phương pháp quan sát, đối với công việc khai thác kinh doanh, Nhóm chuyên trách còn có thể sử dụng phương pháp Nhật ký công việc như : yêu cầu nhân viên ghi lại công việc thực hiện trong suốt một chu kỳ công việc. Những nhật ký công việc này thường được nhân viên thực hiện vào một thời điểm nào đó trong ca làm việc (*khoảng ½ giờ hoặc 1 giờ*) và lưu lại trong vòng hai tuần.

Nhóm chuyên trách có thể yêu cầu các phòng, ban chức năng, các công ty hỗ trợ trong việc dự thảo bản nháp mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện các chức danh công việc đang thực hiện tại các đơn vị.

- **Kiểm tra mức độ chính xác các thông tin về công việc**

Nếu phân tích công việc nhằm phục vụ cho những mục đích đã nêu, những thông tin, dữ liệu thu thập được phải chính xác. Cần đảm bảo tất cả những nhân tố quan trọng đều được đưa vào bản mô tả công việc. Phỏng vấn nhân viên hoặc rà soát lại phần trả lời bản câu hỏi của nhân viên, Nhóm chuyên trách phân tích công việc phải tìm ra được những câu trả lời không chính xác. Vì vậy, trước khi thu thập thông tin, Nhóm chuyên trách cần lựa chọn những nhân viên mang tính chất đại diện cho công việc, có thể là Tổ Trưởng của Tổ thực hiện chức danh công việc đang cần khảo sát.

Nếu Nhóm chuyên trách phân tích công việc cảm thấy nghi ngờ về thông tin do nhân viên cung cấp, nhóm có thể thu thập thêm thông tin từ lãnh đạo hoặc những cá nhân khác làm công việc tương tự. Thực tế cho thấy để có được những bản mô tả công việc cho từng loại công việc cần có sự rà soát lại của người trực tiếp thực hiện công việc và lãnh đạo.

- **Tiến hành phân tích công việc**

Phân tích công việc giúp xác định một cách hệ thống và định lượng nội dung công việc đồng thời là nền tảng, cơ sở cho nhiều hoạt động trong công tác quản lý nguồn nhân lực. Đặc biệt, phân tích công việc phục vụ cho việc xây dựng bản mô tả công việc và quá trình tuyển dụng nguồn nhân lực. Bốn phương pháp phân tích công việc phổ biến nhất hiện nay là : *Phân tích chức năng công việc, hệ thống câu hỏi phân tích vị trí công việc, ghi lại sự việc điển hình và vi tính hoá việc phân tích công việc*. Tuy nhiên, với điều kiện thực tế hiện nay tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh, tác giả đề xuất áp dụng phương pháp Phân tích chức năng công việc và áp dụng kết hợp phương pháp Ghi sự việc điển hình.

- **Phương pháp Phân tích chức năng công việc** được áp dụng đối với những công việc mang tính nghiệp vụ hoặc đòi hỏi một số nghiệp vụ nhất định như : công nhân kéo cáp, công nhân lắp máy điện thoại, công nhân lắp đặt dịch vụ ADSL. Phương pháp này nhằm xây dựng bản tóm tắt nhiệm vụ chính và những công đoạn của công việc. Ba chức năng công việc chính hình thành nên hệ thống này bao gồm : (1) *dữ liệu*, (2) *con người*, (3) *công cụ*.
- **Phương pháp Ghi Sự việc Điển hình** : mục tiêu của phương pháp này là xác định những nhiệm vụ chính của công việc. Để thu thập thông tin, nắm bắt được những nhiệm vụ chính của từng công việc, Nhóm chuyên trách có thể tiến hành phỏng vấn nhân viên hoặc thông qua nhật ký công việc của nhân viên.

Ví dụ : Nhóm chuyên trách đang nghiên cứu công việc của một công nhân lắp đặt dịch vụ ADSL. Nhóm sẽ tiến hành phỏng vấn người công nhân và đề nghị họ mô tả công việc họ làm gì, làm như thế nào và những công cụ gì cần thiết để thực hiện công việc.

Sau khi đã thu thập thông tin, nhóm chuyên trách phân tích công việc sẽ tiến hành viết phần nhiệm vụ của công việc trong đó thể hiện những hoạt động công việc quan trọng.

- **Phân tích công việc trong môi trường Thay đổi**

Phương pháp phân tích công việc truyền thống giả định môi trường công việc tĩnh, không thay đổi nhiều và công việc khá ổn định. Trong điều kiện này, công việc được xác định đầy đủ về nhiệm vụ, qui trình thực hiện. Tuy nhiên, với sự phát triển của công nghệ thông tin, khi phân tích công việc, Nhóm chuyên trách cần xét đến yếu tố “động” của công việc. **Ví dụ** : công việc trước đây có thể bao gồm 12 thao tác, nhưng khi áp dụng tin học trong khai thác kinh doanh, số thao tác có thể giảm thiểu. Câu nói sau của hai chuyên gia quản lý nguồn nhân lực đã khiến mọi người phải quan tâm : *“Thông thường, phân tích công việc là nhìn xem công việc hiện được thực hiện như thế nào. Nhưng môi trường kinh doanh biến động không ngừng đã làm cho việc cập nhật phân tích công việc trở nên vô cùng khó khăn. Và các công ty có xu hướng yêu cầu nhân viên làm việc nhiều hơn, vì vậy dẫn đến một câu hỏi : liệu công việc mà chúng ta đã xây dựng có bị loại bỏ. Điều này hàm ý chúng ta phải phân tích công việc càng nhanh càng tốt, chú ý quan tâm những giải pháp liên quan đến công nghệ ví dụ như phân tích công việc dựa trên mạng (web-based job analysis)”*.

Khi hoạt động trong một môi trường luôn biến động như hiện nay, người lãnh đạo cần có tầm nhìn về cấu trúc của công việc liên quan đến nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Người lãnh đạo có thể có cách tiếp cận phân tích công việc trên cơ sở năng lực, cách này nhấn mạnh đến yếu tố thực hiện công việc thành công hơn là hoàn thành những nhiệm vụ chính của công việc, v.v... Những năng lực này phù hợp với chiến lược, văn hoá công ty, bao gồm: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ra quyết định, kỹ năng giải quyết những xung đột, khả năng thích ứng và năng động.

3.2.2.2. Mô tả công việc

Như đã trình bày nêu trên, bản mô tả công việc là bản một văn bản mô tả công việc và những nhiệm vụ của công việc đó. Vì không có một chuẩn nhất định cho vấn đề mô tả công việc, mô tả công việc thường thay đổi về hình thức và nội dung tùy theo hoạt động của từng tổ chức. Tuy nhiên, đa phần các bản mô tả công việc sẽ gồm ba phần chính : *tên công việc, phần nhận diện công việc và phần nhiệm vụ cụ thể*. Nếu bản tiêu chuẩn thực hiện công việc không được thiết lập riêng thì có thể

đưa vào bản mô tả công việc. Một số đề xuất của tác giả trong việc viết bản mô tả công việc như sau :

- ***Tên công việc***

Việc lựa chọn tên công việc rất quan trọng vì nhiều lý do. Thứ nhất, tên công việc rất quan trọng về mặt tâm lý. Nó có thể ảnh hưởng đến thái độ làm việc của nhân viên. **Ví dụ** : “*công nhân vệ sinh*” nghe vẫn hay hơn là “*người thu gom rác*”. Thứ hai, nếu có thể, tên công việc nên hàm ý những nhiệm vụ mà người đảm nhiệm công việc sẽ thực hiện. **Ví dụ** : người kiểm tra thực phẩm, nhân viên bán hàng, công nhân lắp ráp điện tử, kỹ sư... Những tên gọi như thế gần như đã gián tiếp nêu lên tính chất tự nhiên của các nhiệm vụ của công việc. Tên công việc cũng nên chỉ ra được cấp bậc tương đối của người đảm nhiệm công việc trong hệ thống cấp bậc của tổ chức. **Ví dụ** : chức danh Kỹ sư bậc 4, Kỹ sư bậc 6, v...v...

- ***Phần nhận diện công việc : mối quan hệ và điều kiện làm việc***

Phần này bao gồm các nội dung sau : Vị trí công việc đó thuộc Phòng, Ban nào? Tên nhóm hoặc người phân tích công việc ? Ngày tháng phân tích công việc ? Người đảm trách công việc sẽ báo cáo cho ai ? Mã công việc ? Ngày tháng bản mô tả công việc đã được hiệu chỉnh lại. Đôi khi, ở phần nội dung này, cần nêu cả số nhân viên làm công việc này, số nhân viên làm trong Phòng, Ban và mã chức danh công việc theo qui định của Ngành.

Phần mô tả ngắn gọn những nhiệm vụ trọng tâm của công việc thường đặt ở cuối phần nội dung này và dùng để phân biệt giữa công việc này với công việc khác trong trường hợp tên công việc không thể hiện được điều đó.

- ***Chức năng chính, nhiệm vụ cụ thể***

Phần mô tả những chức năng chính, nhiệm vụ cụ thể của công việc thường được sắp xếp theo thứ tự quan trọng. Mức độ quan trọng của từng nhiệm vụ được thể hiện qua tỉ lệ phần trăm thời gian dành cho công việc đó. Nhóm chuyên trách cần nhấn mạnh trách nhiệm và kết quả phải đạt được của mỗi nhiệm vụ. Nhóm chuyên trách phân tích công việc cần đề cập đến những công cụ và thiết bị cần có để giúp nhân viên đảm trách công việc hoàn thành tốt công việc được giao.

- ***Đặc điểm yêu cầu khi thực hiện công việc***

Như đã trình bày nêu trên, những đặc tính cá nhân cần có để thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc sẽ được đưa vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Thông thường bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ có hai phần chính : *(1) những kỹ năng cần có để thực hiện công việc và (2) những yêu cầu về thể chất đối với nhân viên thực hiện công việc.*

Những kỹ năng liên quan đến thực hiện công việc bao gồm trình độ văn hoá, kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, đặc điểm cá tính hoặc kỹ năng cá nhân. **Ví dụ** : những khả năng mang tính hành vi có thể là khả năng ra quyết định trong điều kiện thiếu thông tin, thông tin không hoàn hảo, sự quyết đoán, khả năng xử lý nhiều công việc hoặc kỹ năng giải quyết mâu thuẫn, xung đột.

3.2.2.3. Những yêu cầu khi viết Bản mô tả công việc

Lãnh đạo cần xác định bản mô tả công việc như một công cụ có giá trị trong việc đánh giá nhân viên. Thế nhưng, có rất nhiều vấn đề phát sinh khi thực hiện bản mô tả công việc như :

- Nếu bản mô tả công việc được viết một cách sơ sài, dùng những thuật ngữ mơ hồ thay vì phải dùng những thuật ngữ chuyên môn thì chắc chắn bản mô tả công việc sẽ không thực hiện được công năng của nó là chuyển tải, hướng dẫn cho người thực hiện công việc.
- Đôi khi bản mô tả công việc không được cập nhật kịp thời khi nhiệm vụ công việc hoặc tiêu chuẩn công việc thay đổi. Vì vậy, Phòng TCCB-LĐ cần phải tiến hành cập nhật thường xuyên bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn yêu cầu để thực hiện công việc.
- Bản mô tả công việc không nên hàm chứa những tiêu chuẩn không liên quan đến công việc vì như vậy sẽ vi phạm luật Lao động.
- Khi xây dựng Bản mô tả công việc, cần lưu ý đến các yếu tố có thể hạn chế phạm vi hoạt động của người thực hiện và có thể đó là nguyên nhân giảm tính linh hoạt trong xử lý công việc của nhân viên.

Tóm lại, bản mô tả công việc cần phải rõ ràng, cụ thể; từ ngữ phải dễ hiểu, chuẩn xác. Đặc biệt, cần lưu ý sử dụng những từ ngữ xác định rõ công việc nào là nhiệm vụ chính của nhân viên, công việc nào là công việc mang tính chất phối hợp,

công việc nào làm thường xuyên, công việc nào làm ngắn hạn, dài hạn (*phải gắn với những cụm từ chỉ thời gian thực hiện*).

Đa phần lãnh đạo cho rằng việc viết bản mô tả công việc thường tẻ nhạt và cho dù cẩn thận, đôi khi vẫn sót lại những từ ngữ không rõ nghĩa, gây hiểu nhầm cho người thực hiện. Để khắc phục những vấn đề trên, tác giả đề xuất Phòng TCCB-LĐ và Nhóm chuyên trách phân tích công việc có thể nghiên cứu ứng dụng một phần mềm chuyên thiết lập bảng mô tả công việc trong đó có một thư viện bao gồm hơn 2.500 bản mô tả công việc đã được soạn sẵn. Với chương trình phần mềm này, Phòng TCCB-LĐ và Nhóm chuyên trách sẽ giảm thiểu những khiếm khuyết trong quá trình viết bản mô tả công việc và rút ngắn được thời gian thực hiện.

3.2.2.2. Phân công công việc

Hiện nay việc phân công công việc cho nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh chưa hợp lý. Nguyên nhân mấu chốt của tình trạng này là do thiếu phân tích công việc, thiếu bản mô tả công việc và đặc biệt là bản tiêu chuẩn yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Để đảm bảo việc phân công công việc hiệu quả, phù hợp, lãnh đạo cần kết hợp giữa trình độ chuyên môn, kỹ năng, đặc điểm cá tính trong quá trình phân công công việc.

- ***Phân công công việc theo trình độ chuyên môn***

a. Trình độ nghiệp vụ

Phân công công việc phù hợp với trình độ nghiệp vụ là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến mức độ đánh giá nhân viên chính xác hay không chính xác. Kết quả khảo sát ý kiến “**Phan cong cong viec phu hop giup lanh dao danh gia dung nang luc cua nhan vien**” cho thấy : mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **88,3%**. Tỷ lệ “**Đồng ý rất nhiều**” (mức 6) và “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) (Bảng 12 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát) cho thấy nhận định về vấn đề phân công công việc phù hợp với trình độ nghiệp vụ rất cần thiết, ảnh hưởng rất nhiều đến hiệu quả công việc của nhân viên từ đó dẫn đến ảnh hưởng kết quả đánh giá của lãnh đạo. Việc phân công công việc không phù hợp còn ảnh hưởng rất nhiều đến tâm lý làm việc của nhân viên. Trước tiên, nhân viên phải mất thời gian nghiên cứu, tìm

hiểu những kiến thức chuyên môn liên quan đến công việc được giao. Thứ hai, nhân viên cảm thấy không tự tin trong quá trình thực hiện công việc do đây là kiến thức chuyên môn mới nghiên cứu hoặc vừa làm vừa học. Thứ ba, trong quá trình phối hợp làm việc, nhân viên sẽ gặp nhiều khó khăn nếu như không nắm vững kiến thức chuyên môn của công việc.

b. Trình độ tin học

Trong môi trường kinh doanh điện tử (E-Business), trong thế giới phẳng của tương lai điện tử (E-Future), trình độ tin học là một yêu cầu thứ hai trong tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên. Hiện nay, toàn bộ hoạt động khai thác kinh doanh tại Viễn thông Thành phố đã được tin học hoá như : đăng ký dịch vụ trực tuyến, quản lý hồ sơ, mã khách hàng trực tuyến, quản lý mạng ngoại vi trực tuyến (TFMS), phân công công việc trực tuyến (COS)..... Do đặc điểm hoạt động của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh - một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin do đó đòi hỏi đội ngũ nhân viên phải sử dụng thông thạo máy vi tính, có kiến thức cơ bản về một số chương trình phần mềm thông dụng. Do đó, để thực hiện công việc hiệu quả, khi phân công công việc, lãnh đạo cần lưu ý đến trình độ tin học của nhân viên đặc biệt là những nhân viên đảm trách các công việc liên quan nhiều đến việc sử dụng máy vi tính, mạng nội bộ và các chương trình phần mềm chuyên biệt trong khai thác kinh doanh của Viễn thông Thành phố.

c. Trình độ ngoại ngữ

Trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới, trình độ ngoại ngữ là một yêu cầu không thể thiếu trong tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên. Trình độ ngoại ngữ phục vụ cho việc đọc, nghiên cứu tài liệu nước ngoài; phục vụ cho việc thương thảo, làm việc với đối tác nước ngoài... Trình độ ngoại ngữ không những của nhân viên mà của cả lãnh đạo ở một vài Phòng, Ban chức năng tại Viễn thông Thành phố còn rất kém. Do đó, khi phân công công việc liên quan đến lĩnh vực đối ngoại hoặc những bộ phận nghiên cứu phát triển, cần sử dụng ngoại ngữ thường xuyên để nghiên cứu tài liệu, lãnh đạo cần chú ý đến trình độ ngoại ngữ của nhân viên đảm trách những công việc nêu trên.

- ***Phân công theo năng lực/kỹ năng***

Ngoài phân công công việc theo trình độ chuyên môn, phân công công việc theo năng lực, kỹ năng của nhân viên rất quan trọng. Ngày nay, để làm việc hiệu quả, nhân viên không phải chỉ cần trình độ, kiến thức mà rất cần những kỹ năng khác không kém phần quan trọng. Các kỹ năng “*bẩm sinh*” của nhân viên sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công việc. Vì vậy, tác giả đề xuất trong phân công công việc, lãnh đạo cần nghiên cứu các kỹ năng sau để việc phân công hợp lý hơn :

a. Kỹ năng phân tích thông tin

Kỹ năng phân tích thông tin của nhân viên thể hiện ở 4 yếu tố chính sau :

- Suy nghĩ tổng quan : đó là khả năng nhân viên có thể đúc kết, rút kinh nghiệm từ một sự việc để áp dụng vào những vấn đề khác.
- Phản hồi nhanh với những cải cách : đó là khả năng nhân viên tiếp cận độc lập, luôn có ý chí tiến thủ và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết.
- Độ chính xác trong công việc : đó là khả năng làm việc tỉ mỉ, chính xác, tập trung đến từng chi tiết của công việc và giảm thiểu những rủi ro do sai sót trong công việc của nhân viên.
- Tính tổ chức cá nhân : đó là khả năng tiếp cận công việc một cách bài bản, khoa học.

b. Khả năng phản ứng linh hoạt

Khả năng phản ứng linh hoạt của nhân viên thể hiện ở 4 yếu tố chính sau đây :

- Khả năng tập trung sáng tạo : khả năng tập trung phát triển các ý tưởng sáng tạo, tư vấn cho người khác, tìm các giải pháp để giải quyết các vấn đề phát sinh.
- Khả năng phát triển các cơ hội : tìm kiếm những sáng kiến mới với nỗ lực và sự say mê.
- Sự nhận biết một cách có tổ chức : có khả năng lường trước những người khác sẽ phản ứng như thế nào, luôn tiên phong trong việc xử lý các vấn đề phát sinh trong công việc.
- Khả năng chịu áp lực công việc : đó là khả năng nhấn mạnh đến độ chính xác, thực hiện các phương pháp đã thiết lập và đảm bảo công việc được thực hiện theo những phương thức đã hoạch định.

c. Kỹ năng tự điều hành công việc

Kỹ năng điều hành là một trong những yếu tố quyết định hiệu quả công việc của một nhân viên. Ở cấp nhân viên, kỹ năng điều hành công việc là khả năng nhân viên tự điều phối công việc của mình sao cho đạt được hiệu quả cao nhất. Một vài nhân viên không có khả năng tự điều hành công việc do đó, đối với những nhân viên này, lãnh đạo không nên giao những công việc mang tính chất độc lập xử lý. Do không có khả năng tự điều hành nên đối với những nhân viên này, lãnh đạo cần giao công việc với những tiêu chí cụ thể và giám sát việc thực hiện.

d. Kỹ năng ảnh hưởng/thuyết phục

Kỹ năng ảnh hưởng/thuyết phục được thể hiện ở 4 yếu tố sau :

- Thu hút sự chú ý : đó là khả năng tạo ảnh hưởng cá nhân đối với người khác, thu hút sự nhận biết từ người khác.
- Thuyết phục để có được sự chấp thuận : đó là khả năng thuyết phục để cấp trên/đồng nghiệp chấp nhận những tiêu chuẩn/những kỳ vọng đặt ra.
- Khả năng lôi cuốn nhóm : đó là khả năng giao tiếp với người khác, có khả năng trao đổi công việc thường xuyên với đồng nghiệp.
- Khả năng ảnh hưởng nhóm : có khả năng góp ý định hướng trong cuộc họp của nhóm và ảnh hưởng tích cực đến định hướng của cả nhóm.

e. Kỹ năng giao tiếp/tạo mối quan hệ

Đây là kỹ năng ảnh hưởng đến tiến độ giải quyết công việc của nhân viên. Một nhân viên có khả năng thuyết phục tốt, có kỹ năng biểu đạt tốt và đặc điểm tính cách vui vẻ, hoà đồng sẽ tạo được mối quan hệ phối hợp cùng thực hiện công việc tốt hơn những nhân viên thiếu kỹ năng thuyết phục, diễn đạt ý kiến của cá nhân và đặc điểm tính cách trầm lặng, ít nói, ít giao tiếp. Đối với những công việc mang tính phối hợp, liên quan đến nhiều Phòng, Ban chức năng, lãnh đạo cần chú ý những kỹ năng nêu trên để phân công công việc phù hợp nhằm đạt hiệu quả công việc cao.

Kỹ năng giao tiếp, tạo mối quan hệ thể hiện ở 4 yếu tố sau :

- Kỹ năng lãnh đạo : đó là khả năng xác định các nhu cầu, khả năng xác định mức độ ưu tiên trong thực hiện công việc, khả năng tạo cho mình một cách điều hành công việc tích cực, chắc chắn.
- Kỹ năng định hướng : là khả năng làm chủ hoàn cảnh, có những chính kiến, quan điểm riêng và khả năng tiếp cận công việc theo phương thức riêng.
- Kỹ năng làm chủ bản thân : đó là khả năng làm chủ những cảm xúc cá nhân và giao tiếp với tính cách ôn hoà, bình tĩnh.
- Kỹ năng tạo những mối quan hệ cá nhân : đó là khả năng tìm kiếm những mối quan hệ bằng hữu, quan hệ cá nhân và sự ủng hộ của cộng đồng xã hội trong công việc.

f. Khả năng ra quyết định

Ở cấp nhân viên, kỹ năng ra quyết định là khả năng tự quyết định nội dung, phương pháp làm việc của cá nhân. Ở những vị trí như Tổ Trưởng, Nhóm Trưởng thường cần những kỹ năng này. Do đó, khi quyết định giao vị trí Tổ Trưởng, Nhóm Trưởng, lãnh đạo cần chú ý và tìm hiểu kỹ cá nhân sẽ đảm trách vị trí này. Thực tế, có những trường hợp, phân công không đúng đối tượng nên đã ảnh hưởng công việc của cả Tổ, Nhóm do người Tổ Trưởng, Nhóm Trưởng không có khả năng ra quyết định.

Kỹ năng ra quyết định thể hiện qua 4 yếu tố chính sau đây :

- Tốc độ phản ứng : thể hiện tính cách luôn khẩn trương, phản ứng nhanh với những sự việc phát sinh và nhanh chóng hành động.
- Tìm kiếm một định hướng : khả năng tìm kiếm được sự định hướng, hướng dẫn thông qua việc tham khảo thông tin phản hồi từ người khác.
- Sự tự tin khi ra quyết định : đó là khả năng thể hiện sự tự tin khi ra quyết định và giải quyết vấn đề; hoàn toàn tự tin về năng lực bản thân.
- Phấn đấu để thành công : đó là khả năng thiết lập tiêu chuẩn trong thực hiện công việc và đạt thành tích cao, có thể làm gương cho những người khác.

- ***Phân công theo đặc điểm tính cách***

a. Theo đặc điểm tính cách

Đặc điểm tính cách là một trong những yếu tố quan trọng, tác động đến việc phân công công việc của lãnh đạo cũng như hiệu quả công việc của nhân viên. Để thực hiện phân công công việc theo đặc điểm tính cách đạt hiệu quả, cần tìm hiểu kết quả nghiên cứu về tính cách của **Raymond Cattell** qua mô hình “**16 Nhân tố Tính cách**” (**16 Personality Factors**) (xem Phụ lục 2) hoặc nghiên cứu “**5 đặc điểm tính cách lớn**” (**Big Five Personality Traits - OCEAN**) của **Goldberg** năm 1993 (xem Phụ lục 3).

Mỗi cá nhân khi sinh ra đã có những đặc điểm tính cách riêng, phù hợp với một loại công việc nào đó. Điều này phải được người lãnh đạo nhận biết và phân công công việc phù hợp. **Ví dụ** : một nhân viên có bản tính cáu gắt, hay lý sự nhưng được phân công chăm sóc khách hàng, giải đáp thắc mắc của khách hàng thì chắc chắn một ngày nào đó, nhân viên này sẽ bị khiển trách do không kèm chế được tính nóng nảy đã cãi nhau với khách hàng và làm mất khách hàng của công ty.

b. Theo nhu cầu phát triển cá nhân

Sự phân công theo công việc theo nhu cầu phát triển cá nhân bao hàm tất cả những vấn đề đã nêu trên đây : đó là sự phân công theo trình độ nghiệp vụ đã được đào tạo vì nhân viên không thể đào tạo lại từ đầu một lĩnh vực chuyên môn mới theo yêu cầu của đơn vị; đó là sự phân công công việc theo năng lực thực tế/kỹ năng và đặc điểm tính cách.

3.2.3. Giải pháp 3 : Thiết lập tiêu chuẩn và hệ thống đánh giá

3.2.3.1. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá

Như đã trình bày nêu trên, nguyên tắc thiết lập tiêu chuẩn đánh giá nhân viên phải đảm bảo những nguyên tắc cơ bản sau :

- Tiêu chuẩn đánh giá phải gắn liền với công việc phân công cho nhân viên và phải gắn liền với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.
- Tiêu chuẩn đánh giá phải bao quát được mọi khía cạnh của quá trình thực hiện công việc của nhân viên.
- Tiêu chuẩn đánh giá không nên bị đồng nhất hoặc bị làm sai lệch do những yếu tố khách quan.

- Tiêu chuẩn đánh giá phải đảm bảo độ tin cậy theo thời gian và đối với tất cả những người thực hiện đánh giá khác nhau.
- Tiêu chuẩn đánh giá phải mang tính khả thi cao, phù hợp thực tế.

Tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện được thiết lập căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu đã thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên. Khi xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, cần đảm bảo những qui tắc đã nêu tại Chương I như : *qui tắc nhất quán, qui tắc hạn chế tư lợi, qui tắc chính xác, qui tắc hiệu chỉnh, qui tắc tiêu biểu, qui tắc đạo đức.*

3.2.3.2. Xây dựng chương trình đánh giá

- **Nguyên tắc đánh giá** : đánh giá công việc, không đánh giá cá nhân.
- **Thời điểm đánh giá** :

Hiện nay, việc đánh giá thành tích nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh thường thực hiện vào cuối năm. Việc đánh giá vào thời điểm cuối năm thường không bao quát hết được toàn bộ những công việc và cách xử lý công việc của nhân viên do đó người lãnh đạo sẽ rơi vào các lỗi trong quá trình đánh giá như : lỗi hào quang, lỗi thiên cận, lỗi bình quân chủ nghĩa....

Kết quả khảo sát ý kiến “**Danh gia nhan vien can thuc hien thuong xuyen trong suot qua trinh thuc hien cong viec**” với tỷ lệ các mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **70,4%** (Bảng số 46 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Vì vậy, việc đánh giá cần được lãnh đạo thực hiện thường xuyên chính thức hoặc không chính thức trong suốt quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Nếu việc đánh giá được thực hiện thường xuyên sẽ giảm áp lực cho người lãnh đạo trong việc đánh giá nhân viên vào cuối năm.

- **Nội dung đánh giá**

Nội dung đánh giá cần được căn cứ trên hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đã được qui định. Tiêu chuẩn đánh giá luôn gắn liền với những mục tiêu chiến lược của Phòng, Ban, của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.

a. Đánh giá kết quả thực hiện công việc (áp dụng phương pháp đánh giá MBO)

Nội dung đánh giá đầu tiên mà lãnh đạo luôn quan tâm là người nhân viên có hoàn tất công việc, có đạt được mục tiêu đã đề ra hay không. Những mục tiêu dù

định lượng hay định tính đều đã được thống nhất ngay từ đầu giữa lãnh đạo và nhân viên. Khi đánh giá, lãnh đạo cần bám sát những mục tiêu đã đặt ra để đánh giá. Kết quả thực hiện công việc có thể là những công việc đã hoạch định, cũng có thể là những công việc phát sinh. Lãnh đạo cần cân nhắc giữa công việc trong kế hoạch và công việc phát sinh vì có những trường hợp, công việc phát sinh nhiều hơn công việc đã hoạch định. Công việc phát sinh đa phần là những công việc mang tính phối hợp thực hiện và cấp bách do đó nhân viên phải mất nhiều thời gian để thực hiện. Có những trường hợp, công việc phát sinh mang tính chất quan trọng hơn.

b. Đánh giá kỹ năng xử lý công việc (áp dụng phương pháp BOS)

Tiêu chí đầu tiên lãnh đạo cần đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên là kết quả công việc. Tuy nhiên, để đánh giá chính xác hơn, lãnh đạo cần quan tâm đến yếu tố hiệu quả. Có thể một nhân viên đạt kết quả, mục tiêu đã đề ra nhưng không đảm bảo về mặt thời gian, chi phí, v...v.... Để đánh giá hiệu quả, lãnh đạo cần xét đến những yếu tố về thời gian, chi phí, môi quan hệ phối hợp để thực hiện công việc hay nói cách khác, đó là những “*kỹ năng mềm*” của nhân viên. Những “*kỹ năng mềm*” của nhân viên thường hình thành từ những đặc điểm cá tính của nhân viên. *Ví dụ* : nhân viên có đặc tính thận trọng thường thể hiện hai khuynh hướng làm việc : thứ nhất, tin tưởng, không nghi ngờ, chấp nhận, không điều kiện, dễ dãi hoặc thứ hai, cảnh giác, nghi ngờ, hoài nghi, không tin tưởng, hay phản đối. Như vậy, nếu nhân viên thể hiện khuynh hướng thứ nhất, người nhân viên sẽ tạo được mối quan hệ làm việc tốt nhưng có thể khó đảm bảo về mặt thời gian; nếu nhân viên thể hiện khuynh hướng thứ hai, người nhân viên khó tạo mối quan hệ phối hợp tốt do tính hay nghi ngờ, không tin vào đồng nghiệp. Chính vì vậy, ngay từ đầu, khi phân công công việc, lãnh đạo cần lưu ý đặc điểm tính cách của nhân viên để phân công công việc phù hợp như vậy sẽ tránh được tình trạng nhân viên không thực hiện tốt công việc và lãnh đạo đánh giá sai năng lực của nhân viên.

- **Hình thức đánh giá :**

Tác giả đề xuất chọn hình thức **Phỏng vấn đánh giá** . Phỏng vấn đánh giá là phần quan trọng nhất trong toàn bộ tiến trình đánh giá thực hiện công việc. Phỏng vấn đánh giá sẽ tạo cho lãnh đạo có cơ hội thảo luận với nhân viên về kết quả thực

hiện công việc và khám phá những phần có thể cải tiến hoặc phát triển. Đây cũng là dịp để lãnh đạo xác định rõ hơn thái độ làm việc và những cảm nhận của nhân viên và như thế sẽ tạo sự giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên tốt hơn.

Tuy nhiên, lãnh đạo cũng có thể bị quá tải do cố gắng tìm hiểu quá nhiều những vấn đề liên quan đến thực hiện công việc trong quá khứ của nhân viên và đặt mục tiêu phát triển trong tương lai. Để hiệu quả, lãnh đạo cần chia buổi phỏng vấn đánh giá thành hai phần riêng biệt :

- Phần 1 : Đánh giá công việc thực hiện.
- Phần 2 : Hoạch định phát triển nhân viên.

Hơn nữa, chia buổi phỏng vấn đánh giá thành hai phần riêng biệt sẽ giúp lãnh đạo tập trung vào các phần việc chính xác. Có thể, người lãnh đạo sẽ gặp khó khăn trong việc đóng cả hai vai trò : vai trò đánh giá và vai trò tư vấn trong cùng thời điểm. Tuy nhiên, chia buổi phỏng vấn đánh giá thành hai phần sẽ tăng cường mối quan hệ giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên, từ đó giảm bớt sự căng thẳng và đôi phó của nhân viên.

Hình thức phỏng vấn đánh giá được xác định phần lớn tùy thuộc phần lớn vào mục đích phỏng vấn, hệ thống đánh giá mà người phỏng vấn sử dụng và mẫu biểu đánh giá nhân viên. Đa phần các buổi phỏng vấn đánh giá đều tập trung vào việc thông tin cho nhân viên biết kết quả thực hiện công việc và hoạch định hướng phát triển cho nhân viên. Thời gian chuẩn bị trước khi thực hiện buổi phỏng vấn đánh giá cần khoảng 10 ngày hoặc 2 tuần để cả lãnh đạo và nhân viên đều có đủ thời gian để chuẩn bị cho phần thảo luận.

- ***Đối tượng thực hiện đánh giá***

Một mô hình đánh giá hiện đang được thực hiện phổ biến tại các tập đoàn có phạm vi hoạt động toàn cầu là mô hình Đánh giá 360°. Mô hình đánh giá 360° là mô hình bao gồm đánh giá của cấp trên, của đồng nghiệp, của cấp dưới, của khách hàng, của nhà cung cấp và của bất kỳ ai có mối quan hệ làm việc với nhân viên. Tham khảo các tài liệu nghiên cứu về đánh giá nhân viên kết hợp kết quả khảo sát thực tế, tác giả đề xuất đối tượng thực hiện đánh giá trong chương trình đánh giá nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh như sau :

a. Cá nhân tự đánh giá

Kết quả khảo sát cho thấy, đa phần nhân viên ủng hộ việc để cá nhân tự đánh giá (**81,7%**) vì để có sự tiến bộ trong công việc, cá nhân phải là người đầu tiên biết được mình đã làm được gì và chưa làm được gì, phải biết kết quả công việc đạt được đến mức độ nào và nguyên nhân vì sao họ không thể đạt kết quả, mục tiêu như mong muốn. Ý kiến nhân viên về việc để đồng nghiệp đánh giá có tỷ lệ thấp do họ cho rằng đồng nghiệp không thể nắm bắt những công việc do lãnh đạo giao cho từng cá nhân, không thể nắm bắt mức độ hoàn thành công việc của cá nhân khác và do sự cạnh tranh, hiềm khích giữa các cá nhân với nhau.

b. Cấp trên đánh giá

Kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ **86,7%** nhân viên đồng ý việc để lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Điều này cho thấy, vai trò của người lãnh đạo trong đánh giá nhân viên rất quan trọng, đòi hỏi lãnh đạo phải hiểu rõ những nguyên tắc đánh giá và đặc biệt phải tránh những lỗi trong quá trình đánh giá như đã nêu trên. Để hạn chế lỗi chủ quan trong đánh giá, lãnh đạo cần xác định mục tiêu phải xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá. Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cụ thể sẽ giảm bớt áp lực trách nhiệm và cần khắc phục những lỗi chủ quan của lãnh đạo trong quá trình đánh giá.

c. Cấp dưới đánh giá

Cấp dưới đánh giá thường áp dụng cho những đối tượng lãnh đạo có chức vụ, làm công tác quản lý. Cấp dưới đánh giá sẽ giúp lãnh đạo tiếp nhận những thông tin phản hồi từ thực tế và có những điều chỉnh kịp thời để công tác quản lý sát với thực tế, phù hợp với tình hình thực tế.

d. Khách hàng đánh giá

Hình thức đánh giá này thường áp dụng cho những nhân viên thực hiện các công việc giao dịch, tiếp xúc thường xuyên với khách hàng như : công nhân lắp máy điện thoại, điện thoại viên, nhân viên tiếp thị, giao dịch viên,...

3.2.4. Giải pháp 4 : Kết hợp nhiều phương pháp đánh giá nhân viên

Cho dù là phương pháp đánh giá ưu việt, vẫn luôn có những hạn chế nhất định trong những điều kiện nhất định. Kết quả khảo sát ý kiến “**Kết hợp nhiều phương pháp đánh giá sẽ giúp đánh giá năng lực của nhân viên chính xác**” cho thấy mức độ từ “**Đồng ý**

nhieu” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **86,3%** (Bảng 26 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Vì vậy, để có thể nâng cao hiệu quả công tác đánh giá nhân viên, người lãnh đạo cần kết hợp nhiều phương pháp đánh giá, cụ thể : phương pháp MBO, phương pháp BOS, phương pháp viết bản nhận xét, phương pháp định lượng.

Phương pháp MBO là phương pháp được lãnh đạo sử dụng đầu tiên trong việc đánh giá nhân viên vì mục tiêu đầu tiên là kết quả hoàn thành công việc. Kết quả khảo sát với tỷ lệ các mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **84%** (Bảng 29 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát) đã cho thấy phương pháp MBO rất được ưu chuộng. Phương pháp BOS và phương pháp viết bản nhận xét là những phương pháp được áp dụng tiếp theo để lãnh đạo có thể chọn ra những nhân viên làm việc hiệu quả, có những thành tích điển hình trong công việc.

Phương pháp định lượng (*phân phối trọng số*) sẽ giúp lãnh đạo dễ dàng lựa chọn những nhân viên nổi trội hơn trong số những nhân viên có kết quả thành tích gần ngang bằng nhau.

Phương pháp viết bản nhận xét chỉ là một phương pháp phụ, được thực hiện kết hợp với những phương pháp nêu trên. Đây là phương pháp mà lãnh đạo thường sử dụng để ghi nhận những đặc điểm nổi trội của nhân viên mà những nhân viên khác không thể có được (xem Phụ lục 9 - Mẫu biểu đánh giá nhân viên đề xuất áp dụng tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh).

3.2.5. Giải pháp 5 : Áp dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý thực hiện công việc của nhân viên

Đa phần nhân viên có khuynh hướng không thích bị giám sát quá chặt chẽ. Do đó, giám sát thực hiện công việc của nhân viên cần có phương pháp và sự khéo léo của người lãnh đạo để người nhân viên không cảm thấy bị “*theo dõi*” hoặc bị áp lực. Một số phương pháp hiệu quả mà các công ty nước ngoài thường sử dụng để giám sát hoạt động của nhân viên như : qua hoạt động của máy tính cá nhân (*phần mềm PC Anywhere*), qua hoạt động Internet (*phần mềm Little Brother, Web Monitor*), qua việc sử dụng hệ thống email, qua việc sử dụng thiết bị văn phòng thế hệ mới

(*máy facisimile, máy photocopy*), qua việc sử dụng thẻ điện tử cá nhân, qua việc sử dụng công nghệ GPS.

Hiện nay, một số doanh nghiệp hợp đồng với các công ty lập trình để thiết kế những chương trình quản lý phù hợp với đặc điểm hoạt động của đơn vị. *Ví dụ* : phần mềm **CareerTracker** của hãng KENEXA có thể theo dõi và vẽ sơ đồ năng suất của nhân viên dựa trên hệ thống phân loại và các tiêu chuẩn của Kenexa. Với cơ sở dữ liệu ghi nhận những thành tích và khả năng chuyên môn của nhân viên, chương trình phần mềm này có thể đánh giá được nhân viên nào phù hợp nhất với công việc họ đang cần tuyển dụng cũng như chương trình đào tạo cần thiết cho các nhân viên đó. Chương trình mang tính khoa học, cho phép lãnh đạo không chỉ nhận ra những nhân viên có năng suất cao mà còn biết được lý do khiến nhân viên trở thành người làm việc xuất sắc. Bản thân nhân viên cũng có thể sử dụng những dữ liệu này để đánh giá con đường sự nghiệp nào là phù hợp nhất đối với mình.

Với xu hướng Quản lý điện tử (*E-Management*), Viễn thông TP. Hồ Chí Minh cần nghiên cứu phương pháp quản lý việc thực hiện công việc của nhân viên bằng các chương trình phần mềm như chương trình **CareerTracker** của Công ty KENEXA. Việc ứng dụng các chương trình phần mềm sẽ giúp cho người lãnh đạo bớt đi những thao tác quản lý thủ công và nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái hơn vì không bị “*giám sát*”, “*theo dõi*” một cách quá lộ liễu.

Để thiết lập một Hệ thống Thông tin nguồn Nhân lực (HRIS) và chương trình quản lý công việc của nhân viên phù hợp, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa Phòng TCCB-LĐ và Công ty Tin học Bưu Điện. Phòng TCCB-LĐ có trách nhiệm xây dựng mô hình quản lý tổng quát, chuẩn hoá các định nghĩa, dữ liệu cần thu thập. Công ty Tin học Bưu điện có trách nhiệm mã hoá cấu trúc dữ liệu để đưa vào chương trình phần mềm quản lý công việc của nhân viên và Hệ thống Thông tin Nguồn Nhân lực. Mục tiêu của Hệ thống Thông tin Nguồn Nhân lực và chương trình quản lý thực hiện công việc của nhân viên là xây dựng một cơ sở dữ liệu nhân viên luôn được cập nhật trực tuyến nhanh chóng, chính xác, phục vụ cho việc trả lương, khen thưởng, đánh giá, đề bạt và tìm kiếm những ứng viên phù hợp cho những vị trí công việc đang bị khuyết một cách kịp thời.

3.2.6. Giải pháp 6 : Đào tạo phương pháp đánh giá nhân viên cho các cấp lãnh đạo của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh

Một yếu điểm của việc đánh thực hiện công việc của nhân viên tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh là lãnh đạo các cấp hoặc người giám sát không được tập huấn đầy đủ và việc phản hồi thông tin cho nhân viên không hiệu quả. Bởi vì lãnh đạo hoặc người giám sát đó hoàn toàn thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng để đánh giá nhân viên và không phát triển những kỹ năng quan sát và phản hồi thông tin cần thiết, những đánh giá của họ thường không định hướng cho nhân viên và vô nghĩa. Vì vậy, đào tạo phương pháp đánh giá cho người lãnh đạo sẽ giúp cải thiện tiến trình đánh giá và nâng cao hiệu quả đánh giá. Kết quả khảo sát ý kiến “**Lanh dao can hoc phuong phap danh gia nhan vien**” cho thấy mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **90,4%** (Bảng 25 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Kết quả này khẳng định : lãnh đạo cần phải được đào tạo về phương pháp đánh giá. Sau đây là một số nội dung tác giả đề xuất nên đào tạo cho các cấp lãnh đạo để nâng cao hiệu quả đánh giá nhân viên :

3.2.6.1. Kỹ năng giao tiếp và tiếp nhận phản hồi từ nhân viên

Chương trình đào tạo về đánh giá nhân viên cho lãnh đạo cần cung cấp những điểm tổng quát về cách xem xét để hoạch định và điều hành buổi phỏng vấn sao cho nhân viên phản hồi thông tin. Phỏng vấn không những cung cấp cho nhân viên những hiểu biết nhất định về kết quả đánh giá của họ mà còn cho phép người lãnh đạo và nhân viên thảo luận về những vấn đề hiện tại và thiết lập mục tiêu cho tương lai.

Đào tạo những kỹ năng chuyên môn nên tập trung ít nhất 3 lĩnh vực chính sau : (1) *giao tiếp hiệu quả*, (2) *chẩn đoán những nguyên nhân gốc của các vấn đề về thực hiện công việc* và (3) *thiết lập mục tiêu và mục đích*.

3.2.6.2. Cách thức tăng cường hiệu suất làm việc của nhân viên

Trong phạm vi nào đó, phỏng vấn đánh giá là cơ sở để xác định những khiếm khuyết của nhân viên trong xử lý công việc và để hoạch định hướng khắc phục những khiếm khuyết đó. Đánh giá của lãnh đạo cần tạo sự chú ý của nhân viên đối với những khiếm khuyết để nhân viên khắc phục, nếu không, khiếm khuyết của

nhân viên vẫn tiếp tục tái diễn cho đến khi sự việc tồi tệ hơn. Ngoài ra, sau mỗi kỳ đánh giá, mục tiêu, nhiệm vụ sẽ thay đổi nhưng cần được xác định rõ và cần có sự thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên để giúp nhân viên chủ động hơn trong xử lý công việc, khắc phục những khiếm khuyết của mình. Sau đây là một số nội dung tác giả đề xuất lãnh đạo cần thực hiện để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên:

- ***Xác định nguyên nhân nhân viên thực hiện công việc không hiệu quả***

Kết quả khảo sát ý kiến “**Lãnh đạo cần biết cách phân tích và tìm nguyên nhân vì sao nhân viên không hoàn thành công việc**” cho thấy tỷ lệ các mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **89,6%** trong đó mức độ “**Hoàn toàn đồng ý**” chiếm đến **57,3%** (Bảng số 31 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát).

Thực hiện công việc là một chức năng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố nhưng có lẽ chủ yếu tập trung vào ba vấn đề liên quan chính yếu sau : năng lực, sự động viên và môi trường làm việc. Mỗi cá nhân nhân viên đều có những điểm mạnh và điểm yếu ảnh hưởng nhất định. Nhưng những nhân viên có tài mà ít động viên khuyến khích thường không có khả năng thành công. Ngoài ra những yếu tố trong môi trường công việc – kể cả môi trường bên ngoài như cá nhân, gia đình và cộng đồng – có thể ảnh hưởng tiêu cực hoặc tích cực đến thực hiện công việc của nhân viên. Những nhà nghiên cứu khuyến nghị lãnh đạo khi chẩn đoán nguyên nhân làm việc yếu kém của nhân viên nên tập trung vào ba nhân tố nêu trên. Nếu nhân viên thực hiện công việc không đạt tiêu chuẩn đặt ra, nguyên nhân có thể xuất phát từ vấn đề kỹ năng của nhân viên (*trình độ, năng lực, sự thông thạo kỹ thuật*); nếu nguyên nhân xuất phát từ vấn đề nỗ lực của bản thân (*hãy xem lại sự động viên khuyến khích*), và hoặc những vấn đề phát sinh từ điều kiện bên ngoài công việc (*điều kiện phát triển kinh tế thấp, vấn đề thiếu hàng cung ứng, khu vực bán hàng có nhiều khó khăn*). Bất kỳ những vấn đề nào nêu trên đây đều có thể là tác nhân của việc nhân viên không hoàn thành công việc.

- ***Chẩn đoán mức độ hoàn thành công việc của nhân viên***

Mặc dù hệ thống đánh giá thực hiện công việc có thể cho chúng ta biết nhân viên nào làm việc không tốt nhưng không thể cho lãnh đạo biết nguyên nhân vì sao. Như vậy, làm thế nào để giúp người lãnh đạo chẩn đoán đúng nguyên nhân không

hoàn thành công việc của nhân viên ? Và cụ thể hơn, làm thế nào lãnh đạo xác định được nguyên nhân gốc để tìm giải pháp khắc phục, nâng hiệu suất công việc của nhân viên. Bằng cách sử dụng nhiều cách đo lường khác nhau, lãnh đạo có thể bắt đầu từ ý tưởng gạch dưới những nguyên nhân làm cho nhân viên không hoàn thành công việc. Những cách đo lường hành vi xử lý công việc thường ít bị ảnh hưởng bởi những áp lực bên ngoài. Do vậy khi một nhân viên nào đó đã thực hiện tất cả phương thức để xử lý công việc nhưng không đạt được kết quả mong muốn thì người lãnh đạo cần hiểu một cách logic nguyên nhân không hoàn thành công việc là do là những yếu tố khách quan bên ngoài.

Những cách chẩn đoán khác có thể thực hiện thông qua việc so sánh, đo lường mức độ thực hiện công việc khác nhau. Lãnh đạo cần xác định rằng chỉ có chẩn đoán đúng nguyên nhân không hoàn thành công việc thì cả lãnh đạo và nhân viên mới hy vọng khắc phục được những khiếm khuyết trong việc hoàn thành công việc của nhân viên.

- ***Quản lý được nguyên nhân không hoàn thành công việc của nhân viên***

Khi đã xác định được nguyên nhân không hoàn thành công việc của nhân viên, một loạt các hành động sẽ được lãnh đạo hoạch định thực hiện : có thể là việc đào tạo nhằm bổ sung kiến thức/kỹ năng để thực hiện công việc hiệu quả hơn. Có thể là luân chuyển công việc hoặc chuyển sang Phòng, Ban khác để nhân viên có cơ hội trở thành một người nhân viên năng động hơn của công ty. Hoặc một cách khác, lãnh đạo sẽ chú ý hơn đến cách động viên từng cá nhân nhân viên.

Nếu tình trạng không hoàn thành công việc vẫn tiếp diễn, lúc này, người lãnh đạo cần luân chuyển nhân viên, kỷ luật hoặc sa thải. Cho dù sử dụng hình thức nào để giải quyết tình trạng không hoàn thành công việc của nhân viên, người lãnh đạo cần thực hiện với tinh thần hết sức khách quan, công bằng và cần nhận biết những cảm nhận của cá nhân nhân viên.

Một điểm lưu ý cuối cùng khi quản lý những vấn đề liên quan đến hoàn thành công việc : qua tham khảo những kết quả nghiên cứu, tác giả nhận thấy đa phần lãnh đạo cho rằng nhân viên không hoàn thành công việc là do năng lực hoặc thiếu sự động viên. Trong khi đó, nhân viên lại thường đổ lỗi cho những nhân tố bên

ngoài. Điều này sẽ dẫn đến vòng lẩn quẩn nếu nhưng không biết cách xử lý đúng. Lãnh đạo cho rằng nhân viên không hoàn thành công việc là do không có động lực làm việc hoặc không có năng lực và vì vậy, lãnh đạo sẽ chuyển sang thực hiện biện pháp giám sát chặt hơn hoặc theo dõi để bắt lỗi. Điều này thật sự giảm động lực làm việc của nhân viên và làm cho nhân viên nản chí. Khi nhìn thấy như vậy, lãnh đạo lại càng khẳng định thêm nhận định ban đầu của họ là nhân viên không “*cầu tiến*”.^[19] Hội chứng “*chuẩn-bị-cho-thất-bại*” này có thể dẫn đến việc “*tự biên tự diễn*” của lãnh đạo trong việc đánh giá nhân viên. Đây là những vấn đề lãnh đạo cần tránh trong quá trình đánh giá nhân viên.

3.2.6.3. *Trình bày những lỗi mà lãnh đạo cần tránh khi đánh giá nhân viên*

Kết quả khảo sát ý kiến “**Lãnh đạo cần biết và tránh những lỗi chủ quan trong quá trình đánh giá nhân viên**” với tỷ lệ các mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **91,4%** (Bảng 30 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Điều này cho thấy hầu hết lãnh đạo tại Viễn thông TP. Hồ Chí Minh đều mắc phải lỗi chủ quan trong việc đánh giá nhân viên. Đối với ý kiến khảo sát “**Lãnh đạo cần tranh tình thiên vị khi đánh giá**”, tỷ lệ các mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **92,6%** trong đó mức độ “**Hoàn toàn đồng ý**” chiếm **55,3%** (Bảng 32 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát).

Cho dù sử dụng phương pháp đánh giá nào, đa phần lãnh đạo đều mắc phải những lỗi trong đánh giá. Chính vì vậy, việc chỉ ra những lỗi thường mắc phải trong việc đánh giá hoặc chỉ ra những tác hại của những lỗi đó sẽ giúp lãnh đạo các cấp của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh khắc phục, hoàn thiện hoạt động đánh giá nhân viên từ đó cải thiện mối quan hệ làm việc giữa lãnh đạo và nhân viên.

3.2.6.4. *Cách điều hành một buổi Phỏng vấn đánh giá*

Chắc chắn sẽ không có một qui tắc chung hướng dẫn cách điều hành một buổi phỏng vấn đánh giá nên như thế nào. Tuy nhiên, tác giả đề xuất lãnh đạo Viễn thông TP. Hồ Chí Minh có thể tham khảo một số vấn đề sau đây nhằm tăng cường sự chấp nhận phản hồi từ nhân viên, tạo sự hài lòng sau buổi phỏng vấn đánh giá đồng thời giúp lãnh đạo có khả năng thuyết phục nhân viên khắc phục những khiếm khuyết, thất bại để tiến bộ hơn :

- ***Yêu cầu nhân viên tự đánh giá***

Việc yêu cầu nhân viên tự đánh giá trước khi tiến hành phỏng vấn đánh giá rất hữu ích. Ngay cả khi nếu như thông tin tự đánh giá này không được sử dụng chính thức, việc tự đánh giá là bước khởi đầu giúp nhân viên suy nghĩ về những thành quả công việc của mình. Để thực hiện việc tự đánh giá, người lãnh đạo phải đảm bảo nhân viên nắm bắt rõ những tiêu chuẩn sẽ được sử dụng để đánh giá họ và như vậy sẽ tránh được sự ngạc nhiên từ nhân viên khi lãnh đạo thực hiện việc đánh giá.

Những nghiên cứu gần đây dẫn chứng cho thấy nhân viên cảm thấy hài lòng hơn và nhìn nhận hệ thống đánh giá như một công việc mang tính thủ tục khi họ được tham gia vào tiến trình đánh giá. Khi nhân viên đã tự đánh giá thành quả công việc của chính mình thì buổi phỏng vấn đánh giá chỉ tập trung vào những kết quả đánh giá mà lãnh đạo và nhân viên kết luận khác nhau để tìm giải pháp khắc phục.

- ***Khuyến khích nhân viên cùng tham gia vào buổi phỏng vấn đánh giá***

Mục đích chính của phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc là nhằm thực hiện một cuộc đối thoại nhằm giúp nhân viên khắc phục những khiếm khuyết trong thực hiện công việc. Do đó, chính nhân viên là thành viên cần tham gia tích cực trong buổi phỏng vấn đánh giá. Lãnh đạo và nhân viên cần xác định những nguyên nhân cốt lõi và những khó khăn trong thực hiện công việc để đưa ra những giải pháp khắc phục cụ thể và hiệu quả. Ngoài ra, nghiên cứu cho thấy sự tham gia của nhân viên vào quá trình đánh giá đã làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng vì họ biết rõ kết quả đánh giá, làm cho nhân viên cảm thấy việc đánh giá hoàn toàn công bằng và có lợi cho cá nhân họ từ đó nhân viên sẽ quan tâm hơn đến việc nâng cao hiệu suất làm việc và khắc phục những khiếm khuyết trong thực hiện công việc. Theo kinh nghiệm, người lãnh đạo chỉ nên dành 30-35% thời gian của buổi phỏng vấn để trao đổi. Phần thời gian còn lại, nên lắng nghe nhân viên trả lời các câu hỏi.

- ***Bày tỏ sự đánh giá cao của lãnh đạo đối với nhân viên***

Khen ngợi là một hình thức động viên khuyến khích nhân viên cực kỳ hiệu quả đặc biệt hiệu quả trong buổi phỏng vấn đánh giá vì nhân viên luôn mong mỗi nhận được những thông tin phản hồi tích cực. Vì vậy, bắt đầu một buổi phỏng vấn đánh giá, người lãnh đạo nên bắt đầu bằng cách tỏ ra quan tâm và khen ngợi những gì mà

nhân viên đã làm tốt. Bằng cách này, nhân viên sẽ giảm bớt thái độ đối phó và sẽ cởi mở hơn trong việc trình bày những vấn đề khó khăn trong công việc của họ. Tuy nhiên, người lãnh đạo nên tránh sử dụng liên tục “*kỹ thuật bánh mì kẹp thịt*” quá lộ liễu thể hiện qua việc câu chêm xen kẽ câu khen và kết thúc bằng một câu khen. Cách tiếp cận bằng kỹ thuật nêu trên không mang lại hiệu quả vì nhiều lý do. Khen ngợi là một báo hiệu cho một lời phê bình sắp đến. Lời nhận xét tích cực tiếp theo lời phê bình làm cho nhân viên nghĩ rằng sẽ không còn lời phê bình nào nữa. Nếu lãnh đạo sử dụng biểu đánh giá trong quá trình phỏng vấn đánh giá, có thể tránh được những vấn đề thường mắc phải khi sử dụng “*kỹ thuật bánh mì kẹp thịt*”.

- ***Tối thiểu hoá sự chỉ trích, phê bình***

Những nhân viên có mối quan hệ tốt với lãnh đạo có thể lèo lái được những phê bình của lãnh đạo tốt hơn những người không có mối quan hệ tốt. Tuy nhiên, ngay cả những nhân viên giỏi chịu đựng phê bình cũng có lúc phản ứng lại. Nếu nhân viên có quá nhiều vấn đề cần phải khắc phục, lãnh đạo chỉ nên tập trung vào vài vấn đề mang tính quyết định, ảnh hưởng nhiều nhất đến kết quả công việc. Sau đây tác giả đề xuất một vài cách thức phê bình mang tính xây dựng :

a. *Cân nhắc có thật sự cần thiết phê bình* : thái độ quá thất vọng với việc nhân viên không hoàn thành công việc đôi khi dẫn đến việc phê bình thì ít mà lãnh đạo “*xả giận*” thì nhiều. Trước khi phê bình, cần chắc chắn rằng việc phê bình chỉ tập trung vào những vấn đề lặp đi lặp lại hoặc một hành vi xử lý công việc nào đó chưa được khắc phục.

b. *Không nên cường điệu* : ngay cả những lãnh đạo không thích phê bình nhưng khi bắt đầu phê bình lại có khuynh hướng cường điệu lỗi của nhân viên. Đôi khi chúng ta cường điệu để tăng sức thuyết phục hoặc để chứng minh cho vấn đề đang đề cập đến. Hãy cố gắng giữ việc phê bình đơn giản, thực tế, đi vào vấn đề. Tránh dùng những từ như “*luôn luôn*”, “*hoàn toàn*” hoặc “*không bao giờ*”.

c. *Thúc đẩy mục tiêu* : lãnh đạo cần định hướng rõ việc khắc phục những khiếm khuyết trong thực hiện công việc. Việc phê bình cần đi cùng với sự hỗ trợ khắc phục từ lãnh đạo.

- ***Thay đổi hành vi xử lý, không thay đổi con người***

Lãnh đạo thường có khuynh hướng đóng vai trò của một nhà tâm lý, cố gắng “*phác họa*” nguyên nhân vì sao nhân viên lại hành động như thế. Tuy nhiên khi đối mặt với những hậu quả do không hoàn thành công việc của nhân viên, người lãnh đạo cần xác định rõ hậu quả không phải do bản thân người nhân viên mà là những hành vi thực hiện công việc. Lãnh đạo nên tránh đề nghị thay đổi đặc điểm tính cách của nhân viên mà nên đề nghị những cách nào đó thích hợp để cải tiến công việc. *Ví dụ*, thay vì tập trung vào “*tính cách không đáng tin cậy*” của cá nhân, lãnh đạo nên tập trung vào sự việc cụ thể hơn như : nhân viên “*đi làm trễ 7 lần trong tháng này*”. Tóm lại, lãnh đạo cần xác định : thay đổi hành vi thực hiện công việc của nhân viên, không thay đổi tính cách nhân viên.

- ***Tập trung xử lý các vấn đề tồn tại***

Khi chú tâm vào những vấn đề liên quan đến hoàn thành công việc, người ta thường bị rơi vào “*trò chơi quy trách nhiệm*” ở đó người lãnh đạo và nhân viên bị cuốn vào những tranh cãi không dứt về lý do vì sao phát sinh vấn đề. Thông thường, để giải quyết vấn đề đòi hỏi phải có sự phân tích những nguyên nhân nhưng tốt nhất là buổi phỏng vấn đánh giá nên hướng vào việc nghĩ ra giải pháp để giải quyết vấn đề.

- ***Luôn thể hiện tinh thần hỗ trợ nhân viên***

Một trong những kỹ thuật tốt để lôi cuốn nhân viên vào quá trình giải quyết vấn đề là người lãnh đạo cần đặt câu hỏi “*Tôi cần làm gì để hỗ trợ ?*”. Nhân viên thường có khuynh hướng viện dẫn lý do không hoàn thành công việc là do những khó khăn, vướng mắc có thật hoặc do nhận thức của nhân viên. *Ví dụ* : thủ tục hành chính rườm rà, phức tạp hoặc không đủ nguồn lực. Với tính cách gợi mở và thiện ý hỗ trợ, người lãnh đạo sẽ thể hiện cho nhân viên thấy rằng mình sẽ cố gắng tháo gỡ những rào chắn bên ngoài và sẽ cùng làm việc với nhân viên để đạt kết quả cao hơn.

- ***Thiết lập mục tiêu mới***

Vì mục đích của phỏng vấn đánh giá là hoạch định để nâng cao hiệu suất làm việc do đó việc hướng sự chú ý của nhân viên vào tương lai quan trọng hơn việc tập trung vào những việc trong quá khứ. Kết quả khảo sát thực tế về ý kiến “**Lãnh đạo**

can biết cách xác định mục tiêu cho nhân viên” cho thấy mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **88,7%** (Bảng 22 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Tỷ lệ “**Hoàn toàn đồng ý**” chiếm **53%**, một tỷ lệ đồng ý tuyệt đối cao. Sở dĩ, nhân viên đồng ý với nhận định trên vì hiện tại, đa phần lãnh đạo của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh không biết cách xác định mục tiêu công việc cho nhân viên, chỉ giao công việc sự vụ, công việc phát sinh. Điều này dẫn đến tâm lý nhân viên cảm thấy nản chí do không thấy định hướng phát triển nghề nghiệp cá nhân. Kết quả khảo sát ý kiến “**Mục tiêu thực hiện công việc can thông nhất giữa lãnh đạo và nhân viên**” cho thấy mức độ từ “**Đồng ý nhiều**” (mức 5) đến “**Hoàn toàn đồng ý**” (mức 7) chiếm : **87,1%** (Bảng 23 - Phụ lục 1 - Kết quả khảo sát). Như vậy, mục tiêu công việc đặt ra cho nhân viên cần sự thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên, không nên mang tính chất áp đặt, lãnh đạo cần quan tâm đến việc phân công công việc có phù hợp với trình độ chuyên môn của nhân viên, quan tâm đến điều kiện làm việc của nhân viên (*phạm vi quyền hạn, trách nhiệm, môi trường làm việc, các hỗ trợ vật chất cần thiết...*). Vì vậy, khi thiết lập mục tiêu mới cho nhân viên, lãnh đạo cần lưu ý những điểm sau :

- Nhấn mạnh những điểm mạnh mà nhân viên cần phát huy tốt hơn là tập trung vào điểm yếu cần khắc phục.
- Tập trung vào những cơ hội để phát triển hiện có phù hợp với công việc và vị trí hiện tại của nhân viên.
- Thu hẹp những kế hoạch phát triển, tập trung vào một vài công việc có thể hoàn tất trong một khoảng thời gian hợp lý.
- Thiết lập kế hoạch hành động cụ thể cho thấy từng mục tiêu sẽ đạt được như thế nào. Kế hoạch hành động này có thể là một danh sách những người liên hệ, những nguồn lực và biểu thời gian để theo dõi.
- **Giám sát công việc từng ngày**

Phản hồi kết quả thực hiện công việc của nhân viên nên là một phần trong công việc của người lãnh đạo. Sự phản hồi chỉ hữu ích khi cụ thể và đúng thời điểm. Cách tiếp cận tốt hơn cả là lãnh đạo nên có những buổi trao đổi định kỳ,

không chính thức về công việc với nhân viên để theo dõi những vấn đề được đặt ra trong buổi phỏng vấn đánh giá có được thực hiện như mong muốn.

3.2.6.5. Tiến trình chuẩn bị thực hiện công việc đánh giá nhân viên

- **Chuẩn bị** : chuẩn bị tất cả những tài liệu, những ghi nhận về thực hiện công việc, thành tích, sự kiện, báo cáo, v...v... bất kỳ cái gì liên quan đến thực hiện công việc và thành tích dĩ nhiên là phải bao gồm cả kết quả đánh giá công việc trước đây và bản mô tả công việc hiện tại. Nếu trong biểu mẫu đánh giá có phần tự đánh giá hoặc ý kiến phản hồi thì cần đảm bảo những phần này sẽ được chuyển cho nhân viên được đánh giá trước khi đánh giá chính thức và phải đảm bảo nhân viên được hướng dẫn cách thức hoàn tất phần tự đánh giá.
- **Thông báo** : thông báo cho nhân viên thời điểm và địa điểm thực hiện đánh giá (*có thể thay đổi nếu thấy cần thiết*); làm rõ mục đích và cách thức đánh giá – tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội thu thập dữ liệu, thông tin, kết quả thành tích và những vấn đề liên quan đến thực hiện công việc. Nếu biểu mẫu đánh giá không thể hiện được một trình tự đánh giá, người lãnh đạo nên cung cấp chương trình, nội dung của buổi phỏng vấn đánh giá
- **Địa điểm** : cần đảm bảo chỗ tổ chức họp để đánh giá đã được chuẩn bị sẵn và phù hợp – chỗ biệt lập và không bị quấy rầy – sự riêng tư đối với một điểm để tổ chức đánh giá là hết sức cần thiết.
- **Cách bài trí** : bài trí phòng và chỗ ngồi cũng là một yếu tố quan trọng cần chuẩn bị. Cách bài trí là một sự ảnh hưởng đến bầu không khí và trạng thái : không khí và trạng thái phải được thoải mái và thân mật, giúp gỡ bỏ những rào cản. Lãnh đạo khi đánh giá, không nên ngồi trên chiếc ghế dành cho Sếp vì nhân viên sẽ cảm thấy mất tự tin khi bị đặt khiêm nhường ở vị trí đối diện bên kia bàn. Lãnh đạo phải tạo một bầu không khí thật thoải mái, ngồi vuông góc với người đối diện – thông thường 90° là lý tưởng – tránh ngồi trực diện hoặc có vẻ đối đầu.
- **Mở đầu** : hãy làm cho nhân viên được đánh giá cảm thấy thoải mái – bắt đầu bằng một câu nói có ý nghĩa tích cực, mỉm cười, nồng ấm và thân thiện. Hãy

tạo khung cảnh – giải thích một cách đơn giản những gì sẽ xảy ra – khuyến khích sự trao đổi càng nhiều càng tốt từ phía nhân viên – hãy nói với nhân viên đây là cuộc họp của họ, không phải là của lãnh đạo. Xác định thời gian đặc biệt là thời gian kết thúc. Nếu thuận lợi và phù hợp, bắt đầu bằng thảo luận về việc nên thực hiện công việc thế nào và tránh đi sâu về nghiệp vụ..... Hãy hỏi nhân viên cần bổ sung thêm nội dung gì và ghi nhận lại để bổ sung khi hoàn tất.

- **Rà soát công việc và đo lường** : rà soát lại tất cả những hoạt động, nhiệm vụ, mục tiêu và thành tích từng cái một, phân định từng việc rõ ràng – tránh đi lạc đề hoặc đi vào những quan điểm không cụ thể, mù mờ. Nếu có gì đó phát sinh không liên quan đến vấn đề đánh giá công việc, người lãnh đạo cần ghi nhận lại và nói với nhân viên là sẽ đề cập vấn đề này sau (*nhưng phải đảm bảo là lãnh đạo sẽ đề cập lại*). Tập trung vào những **thông tin chính xác, đầy đủ, rõ ràng**, những chứng cứ rành mạch – tránh **phỏng đoán, chuyện vụn vặt** hoặc những ý kiến không cụ thể đặc biệt là những ý kiến về nhân viên. Khách quan là một yêu cầu khó khăn đối với người lãnh đạo đặc biệt khi phỏng vấn đánh giá. Người lãnh đạo cần tránh xét đoán nhân viên theo hình ảnh trong đầu hoặc theo cách nghĩ chủ quan – những thông tin đầy đủ, chính xác, rõ ràng là nền tảng tốt cho việc thảo luận, tránh những thành kiến và ý kiến cá nhân. Nếu lãnh đạo không có dữ liệu đáng tin cậy thì không thể đánh giá và cũng nên hoãn cuộc phỏng vấn đánh giá. Nếu trong quá trình đánh giá, phát sinh một vấn đề gây tranh cãi, lãnh đạo phải có được những dữ kiện để tháo gỡ trước khi đi đến quyết định đánh giá cuối cùng hoặc nếu cần thiết, nên hoãn vào một ngày khác.
- **Thống nhất kế hoạch hành động** : một kế hoạch tổng quát cần được thống nhất với nhân viên và kế hoạch đó phải phù hợp với trách nhiệm, phù hợp với nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên, của Phòng, Ban và những ưu tiên của tổ chức có tính đến những điểm mạnh, yếu sau khi rà soát lại. Kế hoạch có thể được thiết lập với kỳ vọng ngắn, trung hoặc dài hạn nhưng quan trọng nhất là kế hoạch đó phải được thống nhất và thực tế.

- **Thống nhất những mục tiêu cụ thể** : Đối với bất kỳ nhiệm vụ được giao hay mục tiêu đã được thống nhất cần gắn với những quy tắc SMARTER – cụ thể, có thể đo lường, thống nhất, thực tế, gắn với thời gian thực hiện, tạo sự thú vị và dễ ghi nhận. Nếu không, đừng đề cập đến. Mục tiêu dù là cái gì cũng phải mang lại lợi ích cá nhân và làm cho người thực hiện cảm thấy vui vẻ cam kết thực hiện. Khi giúp nhân viên phát triển, người lãnh đạo không nên chỉ giới hạn ở những mục tiêu liên quan đến công việc mặc dù đa phần các mục tiêu đặt ra đều như vậy.
- **Thống nhất về những hỗ trợ cần thiết** : đây là những hỗ trợ cần thiết cho nhân viên để đạt được mục tiêu có thể bao gồm đào tạo dưới nhiều hình thức (*ngoại khoá, hội thảo, nội khoá, huấn luyện, truyền đạt kinh nghiệm, biệt phái, theo dõi, học từ xa, đọc tài liệu, xem video, dự họp, hội thảo, hướng dẫn, tài liệu hướng dẫn, hoặc bất kỳ cái gì có liên quan và hữu ích giúp nhân viên phát triển hướng tới những tiêu chuẩn và nhiệm vụ đã thống nhất*). Lãnh đạo cần xem xét vấn đề đào tạo và phát triển liên quan đến “*sự phát triển toàn diện*” ngoài việc phát triển kỹ năng công việc. Có thể đó là thú tiêu khiển hoặc tài năng mà nhân viên muốn phát triển. Phát triển toàn diện theo hướng này sẽ mang lại lợi ích cho vai trò của họ, tăng động lực và sự trung thành đối với doanh nghiệp.
- **Gợi ý cho nhân viên trình bày những điểm hoặc có câu hỏi nào khác** : đảm bảo lãnh đạo phải nắm bắt được những vấn đề mà nhân viên trình bày.
- **Kết thúc với thái độ tích cực** : lãnh đạo cần cảm ơn nhân viên về những đóng góp của họ trong buổi đánh giá và những nỗ lực của họ trong suốt năm qua và cam kết sẽ hỗ trợ họ dưới mọi hình thức.
- **Ghi nhận những mục tiêu, nội dung công việc chính đã thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên** : việc ghi nhận và xác nhận giữa lãnh đạo và nhân viên về những mục tiêu và nội dung công việc trong thời gian tới rất cần thiết. Đây là cơ sở phục vụ cho kỳ đánh giá tiếp theo, đồng thời cũng là cơ sở giúp cho Phòng TCCB-LĐ xem xét, đào tạo, tăng lương, đề bạt và thực hiện các chính sách liên quan.

KẾT LUẬN

Đánh giá chính xác hiệu quả công việc không phải là một việc đơn giản nhưng cũng không có nghĩa là không thể thực hiện nếu như lãnh đạo cấp cao và Phòng TCCB-LĐ của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh quyết tâm thực hiện. Để thiết lập được một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hoàn chỉnh, mang tính khả thi, cần có sự nghiên cứu đầy đủ, đúng hướng và tham khảo ý kiến của các chuyên gia, “*quân sư*” trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong và ngoài nước. Ngoài ra, trong quá trình thiết lập hệ thống tiêu chuẩn đánh giá cho từng chức danh công việc, cần có sự phối hợp hỗ trợ từ các Phòng, Ban chức năng chuyên môn nhằm đảm bảo các tiêu chuẩn đánh giá không bị khiếm khuyết, có tính bao quát cao và khi áp dụng trong thực tế, thuận lợi cho lãnh đạo các Phòng, Ban chức năng khi thực hiện và vì thế sẽ mang lại hiệu quả cao.

Trong thời gian tới, sẽ có sự thay đổi về mặt tổ chức, nhân sự của Viễn thông TP. Hồ Chí Minh. Do đó, đây cũng là dịp để lãnh đạo cấp cao xem xét, chấn chỉnh lại việc đánh giá nhân viên. Việc đánh giá nhân viên phải đi vào thực chất, phải tạo sự tin cậy và động lực làm việc cho nhân viên; cần chấm dứt hình thức đánh giá chung chung, qua loa cho xong như hiện nay. Từ tiêu chuẩn đến phương pháp, đối tượng và thời gian thực hiện đánh giá cần được sự đồng thuận giữa nhân viên và lãnh đạo. Lãnh đạo các Phòng, Ban chức năng cần chấm dứt hình thức đánh giá theo kiểu “*bỏ phiếu*” cổ điển, không hiệu quả trước đây vì đây chỉ là cách để né tránh trách nhiệm đánh giá nhân viên của người lãnh đạo. Lãnh đạo - người giao việc, phân công công việc cho nhân viên - phải quản lý được nội dung và cách thức xử lý công việc của nhân viên để đưa ra các nhận định đánh giá hợp tình, hợp lý.

Tiêu chuẩn đánh giá cần được giải thích, hướng dẫn cho nhân viên vì nhân viên là một nhân tố trong tiến trình đánh giá. Lãnh đạo nên lôi cuốn nhân viên vào tiến trình đánh giá, như vậy, nhân viên sẽ dễ chấp nhận kết quả đánh giá hơn và sẽ tạo cho nhân viên cảm nhận sự công bằng trong đánh giá.

Tóm lại, để triển khai thực hiện các vấn đề trên, Viễn thông TP. Hồ Chí Minh cần tổ chức một Nhóm chuyên trách thực hiện. Nhóm chuyên trách này bao gồm các chuyên viên chuyên trách về tổ chức lao động và lãnh đạo các phòng, ban chức

năng, các công ty trực thuộc Viễn thông TP. Hồ Chí Minh. Nhóm Chuyên trách này sẽ có nhiệm vụ khảo sát, phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc. Trên cơ sở bản mô tả công việc, Phòng TCCB-LĐ xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân viên và triển khai thực hiện trong Viễn thông TP. Hồ Chí Minh.