

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LÊ THỊ THƠ

**HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI – 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LÊ THỊ THƠ

**HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số:

LUẬN VĂN THẠC SĨ

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. Vũ Thị Uyên

HÀ NỘI - 2015

MỤC LỤC

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG	v
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ.....	vii
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC	11
1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc	11
1.2. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc	14
1.2.1. Đối với tổ chức.....	14
1.2.2. Đối với người lao động.....	15
1.3. Nội dung của đánh giá thực hiện công việc trong một tổ chức.....	17
1.3.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc.....	17
1.3.2. Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	18
1.3.3. Quy trình đánh giá thực hiện công việc	20
1.3.4. Sử dụng kết quả sau đánh giá	27
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc.....	29
1.4.1. Quan điểm của lãnh đạo	29
1.4.2. Trình độ chuyên môn của cán bộ phòng nhân sự	29
1.4.3. Trình độ của người đánh giá.....	29
1.4.4. Nhận thức và thái độ của cán bộ quản lý và nhân viên đối với công tác đánh giá.....	30
1.4.5. Việc ứng dụng kết quả đánh giá vào các quyết định nhân sự của tổ chức	30
1.4.6. Các quy định pháp lý của Nhà nước	30
1.4.7. Đặc trưng của lĩnh vực sản xuất kinh doanh	30
1.5. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong và ngoài nước về hoạt động đánh giá thực hiện công việc.....	31

1.5.1. Kinh nghiệm của các trường đại học trong nước.....	31
Kinh nghiệm của Trường Đại học Vinh.....	31
1.5.2. Kinh nghiệm của một số tổ chức trên thế giới.....	34
1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ	37
2.1. Khái quát chung về trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.....	37
2.1.1. Sự hình thành và phát triển	37
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	38
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ.....	39
2.1.4. Kết quả hoạt động của nhà trường	40
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	43
2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.....	48
2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc.....	48
2.2.2. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc	50
2.2.4. Sử dụng kết quả sau đánh giá	68
2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.....	71
2.3.1. Vai trò của ban giám hiệu nhà trường.....	71
2.3.2. Vai trò của cán bộ phụ trách hoạt động đánh giá.....	71
2.3.3. Vai trò của trưởng các đơn vị, bộ phận	72
2.3.4. Vai trò của cán bộ công nhân viên, giảng viên nhà trường.....	72
2.3.5. Đặc trưng của lĩnh vực hoạt động	72
2.4. Đánh giá chung về đánh giá thực hiện công việc tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	73

2.4.1. Những ưu điểm đã đạt được.....	73
2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại.....	74
2.4.3. Nguyên nhân	75
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ.....	77
3.1. Phương hướng phát triển của trường và quan điểm về đánh giá thực hiện công việc trong thời gian tới.....	77
3.1.1. Phương hướng phát triển chung.....	77
3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực.....	79
3.1.3. Quan điểm về đánh giá thực hiện công việc tại trường	80
3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	81
3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc..	81
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	86
3.2.3. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc	88
3.2.4. Hoàn thiện công tác sử dụng kết quả sau đánh giá.....	99
KẾT LUẬN.....	102
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

<i>Chữ viết tắt</i>	<i>Diễn giải</i>
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CBQL	Cán bộ quản lý
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
GV	Giảng viên
NV	Nhân viên
SL	Số lượng
SV	Sinh viên
QTNL	Quản trị nhân lực
TCHC	Tổ chức hành chính

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1. Danh mục CBCNV, GV.....	9
Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ tham gia trả lời phiếu khảo sát	9
Bảng 2.1. Số lượng sinh viên chia theo bậc học và hệ đào tạo	41
Bảng 2.2. Thống kê kết quả học tập của sinh viên trường Cao đẳng Dược Phú Thọ qua các năm học.....	42
Bảng 2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực.....	44
của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ theo độ tuổi qua các năm	44
Bảng2.4. Đặc điểm nguồn nhân lực.....	44
của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ theo giới tính qua các năm.....	44
Bảng 2.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường.....	45
Cao đẳng Dược Phú Thọ phân theo trình độ chuyên môn qua các năm	45
Bảng 2.6. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường.....	46
Cao đẳng Dược Phú Thọ phân theo chức danh công việc qua các năm.....	46
Bảng 2.7. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường.....	47
Cao đẳng Dược Phú Thọ phân theo đơn vị qua các năm.....	47
Bảng 2.8. Tổng hợp kết quả nâng bậc lương qua các năm	48
tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	48
Bảng 2.9. Kết quả điều tra nhận thức về mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc của CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	49
Bảng 2.10. Kết quả bình xét danh hiệu thi đua tại Trường Cao đẳng Dược ..	50
Phú Thọ qua các năm học.....	50
Bảng 2.11. Định mức NCKH của giảng viên theo năm học.....	53
Bảng 2.12. Tỷ lệ tham gia đề tài của giảng viên từ năm 2011 – 2014	53
Bảng 2.13. Kết quả đánh giá.....	55
về số lượng tiêu chí hàng tháng của giảng viên	55
Bảng 2.14. Kết quả đánh giá.....	55
về mức độ rõ ràng của tiêu chí đánh giá GV hàng tháng.....	55
Bảng 2.15. Kết quả khảo sát về số lượng.....	57
câu hỏi trong bản đánh giá của GV từ phía SV	57
Bảng 2.16: Tổng hợp kết quả khảo sát ý kiến của CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ về kết quả đánh giá thực hiện công việc năm 2014	58

Bảng 2.17. Kết quả điều tra về tính hợp lý của các nhiệm vụ và trình tự thực hiện trong đánh giá thực hiện công việc	59
Bảng 2.18. Kết quả điều tra về tính hợp lý của các tiêu chuẩn đánh giá.....	60
Bảng 2.19. Kết quả khảo sát về phương pháp	61
đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	61
Bảng 2.20. Kết quả khảo sát về ý thức thực hiện	62
ĐGTHCV của CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	62
Bảng 2.21. Ý kiến về việc SV đánh giá chất lượng giảng dạy của giảng viên.....	63
Bảng 2.22. Ý kiến về cảm nhận của giảng viên khi là người bị đánh giá	64
Bảng 2.23. Kết quả điều tra	65
về mức độ am hiểu mục tiêu, cách thức đánh giá.....	65
Bảng 2.24. Kết quả điều tra về mức độ chính xác của kết quả đánh giá.....	65
Bảng 2.25. Kết quả điều tra về các lỗi của người đánh giá	66
Bảng 2.26. Kết quả điều tra về sự đồng tình	66
với cách đánh giá thực hiện công việc tại trường hiện nay	66
Bảng 2.27. Kết quả điều tra về thông tin phản hồi	67
Bảng 2.28. Kết quả xếp loại lớp tập huấn công tác giáo viên chủ nhiệm tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ năm học 2014 – 2015	69
Bảng 2.29. Kết quả bình xét thi đua.....	70
các danh hiệu tập thể năm học 2014 - 2015	70
Bảng 3.1. Phương hướng hoạt động của trường.....	78
Cao đẳng Dược Phú Thọ giai đoạn 2016 - 2020	78
Bảng 3.2. Các bước đánh giá chính thức hàng tháng	83
Bảng 3.3. Các bước tổng hợp kết quả đánh giá và xếp hạng thành tích theo học kỳ/năm tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	85
Bảng 3.4. Ngân sách cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc	86
Bảng 3.5. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho các nhóm đối tượng .	88
Bảng 3.6. Các cấp độ đánh giá thực hiện công việc	89
Bảng 3.7. Xếp loại hoàn thành công việc đối tượng 01, 02, 03	90
Bảng 3.8. Xếp loại hoàn thành công việc đối tượng 04.....	91

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Số lượng CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ qua các năm	43
Sơ đồ 1.1. Cấp độ nhu cầu của người lao động theo học thuyết Maslow	15
Sơ đồ 1.2: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của ĐGTHCV	19
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.....	38
Sơ đồ 3.1. Các giai đoạn tiến hành	83
đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ	83

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cùng với các quốc gia trên thế giới, Việt Nam đang tham gia ngày càng tích cực vào quá trình hội nhập quốc tế, xu hướng toàn cầu hoá với đặc trưng nền kinh tế trí tuệ, khoa học công nghệ phát triển mạnh, vì vậy nguồn nhân lực trở thành một trong những nguồn lực không thể thiếu được và quản trị nhân lực là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức, doanh nghiệp.

Để phát huy được nguồn lực con người, tổ chức cần phải làm tốt và có hiệu quả các hoạt động quản trị nhân lực, đặc biệt là đánh giá thực hiện công việc - một trong những công cụ cơ bản và quan trọng của quản trị nhân lực . Nếu được thực hiện một cách công bằng, minh bạch, đánh giá thực hiện công việc sẽ giúp tổ chức vừa đạt kết quả sản xuất kinh doanh cao, vừa có được đội ngũ lao động nhiệt tình, tận tâm hết lòng với công việc, trung thành và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, công tác đánh giá thực hiện công việc không hợp lý có thể dẫn đến mâu thuẫn trong nội bộ tổ chức, giữa lãnh đạo với người lao động, giữa những người lao động với nhau, gây tâm lý chán nản, không làm việc hoặc làm việc một cách chống chế, và kết thúc là sự ra đi của những nhân viên giỏi. Do vậy, đa số các tổ chức dù lớn hay nhỏ đều muốn xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức và có hiệu quả. Nhiều tổ chức lựa chọn giải pháp tìm đến sự hỗ trợ của chuyên gia hay các công ty tư vấn để hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và đánh giá thực hiện công việc nói riêng. Song, trên thực tế quy trình và phương pháp đánh giá thực hiện công việc không khó, nhiều công trình nghiên cứu khoa học, nhiều sách, báo, giáo trình đã bàn luận về nội dung này. Vấn đề đặt ra là tính khả thi và tính ứng dụng cho phù hợp với điều kiện thực tế của từng doanh nghiệp, tổ chức. Sự khác nhau về ngành nghề, lĩnh vực hoạt động, văn hóa tổ chức, điều kiện nhân lực, vật lực, tài chính...

buộc các tổ chức phải tìm ra hướng đi riêng trong đánh giá thực hiện công việc trong khuôn khổ khung lý thuyết chung về vấn đề này.

Là trường quốc gia trực thuộc Bộ Giáo dục và Đào tạo, trong những năm qua, trường Cao đẳng Dược Phú Thọ đã có những bước phát triển vượt bậc cả về quy mô và chất lượng đào tạo. Nhận thức rõ về tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong quá trình xây dựng và phát triển, Đảng ủy, Ban Giám hiệu Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ luôn chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên, giảng viên đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng. Nhà trường luôn quan tâm và tạo mọi điều kiện thuận lợi trong việc học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, giảng viên. Tuy nhiên, do những yếu tố chủ quan và khách quan, hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ vẫn chưa thực sự phát huy vai trò và lợi ích của nó đối với công tác quản lý nguồn nhân lực nói riêng và định hướng phát triển của nhà trường nói chung. Do vậy, đánh giá thực hiện công việc trong chiến lược phát triển nhân lực của nhà trường cần được chú trọng hoàn thiện và ứng dụng đồng bộ với các hoạt động quản trị nhân lực khác

Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, em đã chọn đề tài ***“Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ”*** là đề tài luận văn thạc sĩ, đáp ứng nhu cầu thực tiễn tại đơn vị học viên đang công tác.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Là một công cụ cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc được nhiều cá nhân tổ chức trên thế giới cũng như trong nước quan tâm nghiên cứu với nhiều công trình khoa học, đề tài nghiên cứu về lý luận và thực tiễn áp dụng theo nhiều xu hướng khác nhau, cùng những quan điểm và đặc trưng riêng.

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Trên thế giới, đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên là một biện pháp được sử dụng rộng rãi từ những năm 1980 khi vấn đề cạnh tranh trên thị trường trở nên gay gắt, buộc các doanh nghiệp phải chú trọng và khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các mục tiêu và yêu cầu trong công việc. Công cụ này được áp dụng khá phổ biến trong việc thực hiện thù lao lao động, bố trí và sử dụng lao động, đào tạo và phát triển... Nhiều tác giả đã tập trung nghiên cứu về lý thuyết và mô hình ĐGTHCV. Điển hình như Paul Falcone (2005) cho rằng có những cách thức, dạng thức khác nhau gắn với phương pháp ĐGTHCV riêng tuy nhiên vẫn tuân theo những nguyên tắc nhất định [24]. Các nguyên tắc chung nhất của ĐGTHCV mà các nhà quản lý, giám sát và các chuyên gia nhân sự có thể sử dụng để đánh giá kết quả làm việc của nhân viên thông qua các nội dung chính như đánh giá năng suất làm việc, quản lý thời gian, làm việc theo nhóm, ... với mục tiêu cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên và nâng cao tính chính xác của các quyết định quản lý. Bên cạnh đó, kiến thức tổng quan về ĐGTHCV cũng đã được nhà nghiên cứu Kevin R. Murphy và Jeanette N. Cleveland (1995) đưa ra định hướng nhằm thực hiện và phát triển hệ thống ĐGTHCV có hiệu quả dựa trên các mục tiêu của nhà quản lý và đặc trưng của đối tượng đánh giá, đồng thời phù hợp với đặc thù loại hình tổ chức [22].

Bên cạnh đó, có những nghiên cứu lý thuyết được gắn liền với ứng dụng thực tiễn, các nghiên cứu này đi sâu vào việc ứng dụng kết quả ĐGTHCV trong các hoạt động QTNL khác. Trong đó phải kể tới nội dung được rất nhiều các nhà QTNL quan tâm đó là ứng dụng kết quả ĐGTHCV trong các quyết định về mức lương với đặc trưng lấy kết quả ĐGTHCV làm căn cứ trả lương và đưa ra các quyết định về mức lương. Quan điểm của Viện nghiên cứu việc làm – Vương quốc Anh chống lại xu hướng cào bằng, mức lương phải phản

ánh đúng giá trị công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động, thể hiện sự bình đẳng của mức lương không phân biệt lĩnh vực hoạt động, giới, khu vực công hay tư nhân, ... [33]. Đây là quan điểm đúng đắn và phù hợp với xu thế phát triển của xã hội hiện đại.

Bên cạnh đó, Donald L. Kirkpatrick (2006) cũng đưa ra các hướng dẫn cơ bản và công cụ để các nhà quản lý có thể thực hiện chương trình cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên một cách tối ưu, dựa trên việc đánh giá, huấn luyện và xây dựng văn hóa tổ chức [20]. Cách tiếp cận có thể theo từng cá nhân, từng bộ phận hoặc tùy thuộc nhu cầu của tổ chức nhưng đều dựa trên nguyên tắc sử dụng chương trình ĐGTHCV hiệu quả và môi trường huấn luyện, đào tạo sôi nổi.

2.2. Tình hình nghiên cứu tại Việt Nam

Tại Việt Nam, các nghiên cứu tập trung vào việc ứng dụng các phương pháp ĐGTHCV trong thực tiễn. Có nhiều phương pháp ĐGTHCV, tuy nhiên với đặc thù các doanh nghiệp Việt Nam đa số có quy mô vừa và nhỏ, bộ máy QTNNL còn đơn giản thì chỉ có một số phương pháp thường xuyên được sử dụng. Nghiên cứu “Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp” của tác giả Cao Hồng Việt (2003) đã chỉ ra 3 phương pháp thường được sử dụng tại Việt Nam và tổng kết một số nguyên tắc cơ bản cần lưu ý cho nhà quản lý DN trong quá trình thiết kế hệ thống đánh giá trong DN [2]. Tuy nhiên nội dung đề cập mới chỉ mang tính chất khái quát, giới thiệu chung.

Vấn đề cũng được nghiên cứu dưới dạng sách, giáo trình của một số trường đại học có đào tạo chuyên ngành QTNL như giáo trình Quản trị nhân lực ĐH Lao động – Xã hội, giáo trình Quản trị nhân lực ĐH Kinh tế quốc dân, hoặc các bài viết tổng hợp dựa trên các tác phẩm của tác giả nước ngoài của Công ty Tư vấn Đầu tư và Quản lý Doanh nghiệp Macconsult, Trung tâm năng suất Việt Nam.

Bên cạnh đó, đề tài về đánh giá thực hiện công việc của giảng viên các trường đại học, cao đẳng trong nước cũng thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của nhiều tác giả.

- Đề tài trọng điểm cấp Đại học Quốc gia Hà Nội năm 2006 của Nguyễn Đức Chính và Nguyễn Phương Nga về nghiên cứu xây dựng các tiêu chí đánh giá hoạt động giảng dạy đại học và nghiên cứu khoa học của giảng viên trong Đại học Quốc gia Hà Nội, trong đó đề ra các tiêu chí làm cơ sở khoa học cho đánh giá thực hiện công việc của giảng viên.

- Trên tạp chí khoa học Đại học quốc gia Hà Nội năm 2008, tác giả Nguyễn Thị Tuyết đã nghiên cứu xây dựng Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của giảng viên các trường đại học, cao đẳng, trong đó tập trung vào ba lĩnh vực: giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phục vụ xã hội trên cơ sở tham khảo các tiêu chí đánh giá giảng viên ở một số nước phát triển trên thế giới.

Mặc dù có nhiều công trình nghiên cứu khác nhau về ĐGTHCV ở trong nước và trên thế giới, song cho đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào về ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

Kế thừa và phát huy những kết quả đã đạt được từ các nghiên cứu trong và ngoài nước, luận văn tiếp tục đi sâu nghiên cứu, tổng hợp tài liệu, qua đó làm sáng tỏ thêm cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc; làm rõ nguồn gốc cũng như mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc với các nội dung khác của quản trị nguồn nhân lực như: bố trí và sắp xếp lao động, đào tạo và phát triển, thù lao lao động... Việc sử dụng kết quả sau đánh giá là cơ sở thực tiễn để đưa ra những quyết định quản trị nguồn nhân lực đúng đắn và hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng quản lý của tổ chức. Từ cơ sở lý luận khoa học và tương đối đầy đủ, luận văn sẽ đi vào nghiên cứu thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ - một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực giáo dục đào tạo với những đặc trưng riêng về đội ngũ

nguồn nhân lực. Bằng việc phân tích hệ thống văn bản có liên quan, so sánh với lý luận, đồng thời kết hợp với việc thu thập thêm thông tin sơ cấp qua phương pháp điều tra, sử dụng bảng hỏi (anket), luận văn chỉ rõ những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại trong đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ. Phân tích những nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn đến những tồn tại trong đánh giá, làm cơ sở đưa ra hệ thống các giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ đảm bảo tính mục đích, tính khả thi và tính hiệu quả. Trong đó tập trung vào hoạt động phân tích công việc và xây tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng đối tượng đánh giá, đề xuất quy trình và cách thức đánh giá cũng như việc ứng dụng các kết quả đánh giá vào việc ra quyết định tuyển dụng, đào tạo, thù lao lao động...

Với những bổ sung và đóng góp mới của luận văn đảm bảo cho nghiên cứu của học viên về hoàn thiện ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ sẽ không trùng lặp với bất kỳ công trình nghiên cứu nào đã được công bố.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ của đề tài

3.1. Mục tiêu của đề tài

3.1.1. Mục tiêu tổng quát

Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, luận văn đưa ra các biện pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ, qua đó góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của Nhà trường giai đoạn 2016 – 2020.

3.1.2. Mục tiêu cụ thể

- Làm rõ thêm khung khổ lý thuyết về đánh giá thực hiện công việc trong các tổ chức.

- Đánh giá có căn cứ xác đáng về đánh giá thực hiện công việc tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ hiện nay, chỉ ra những tồn tại và nguyên

nhân gây ra những tồn tại đó.

- Đề xuất hệ thống các giải pháp thiết thực, khả thi nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại trường.

3.2. Nhiệm vụ của đề tài

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã nêu, luận văn này có những nhiệm vụ nghiên cứu như sau :

- Thứ nhất, nghiên cứu các học thuyết, tài liệu về đánh giá thực hiện công việc; các tác phẩm sách, công trình nghiên cứu về vấn đề này, từ đó xác định các quan điểm chung và các quan điểm đặc thù của các tác giả khác nhau viết về đánh giá thực hiện công việc. Trên cơ sở đó đưa ra quan điểm riêng của tác giả về một số vấn đề lý luận cơ bản.

- Thứ hai, nghiên cứu kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của một số tổ chức trong nước và thế giới, rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

- Thứ ba, tiến hành thu thập các số liệu thứ cấp phục vụ cho phân tích và làm rõ thực trạng, thực hiện điều tra xã hội học để thu thập số liệu sơ cấp nhằm làm rõ thực trạng thực hiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

- Thứ tư, lựa chọn và thực hiện phỏng vấn chuyên gia để tìm hiểu thực trạng và quan điểm về đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

Dựa trên kinh nghiệm của các tổ chức khác (các tổ chức trong nước và quốc tế), những tồn tại và nguyên nhân trong đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ, ý kiến chuyên gia để lựa chọn và tìm kiếm giải pháp để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đánh giá thực hiện công việc tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về mặt không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu vấn đề đánh giá thực hiện công việc của các phòng ban, khoa, bộ môn, trung tâm tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ - Số 2201 - Đại lộ Hùng Vương - Phường Gia Cẩm - Thành phố Việt Trì - Tỉnh Phú Thọ.

- Về mặt thời gian: Luận văn nghiên cứu vấn đề đánh giá thực hiện công việc với dữ liệu có liên quan được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2011 đến năm 2015 và đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại trường giai đoạn 2016 - 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Học viên sử dụng phối hợp các phương pháp sau để triển khai các nội dung nghiên cứu trong đề tài:

- *Phương pháp nghiên cứu tài liệu lý luận*: Tác giả tìm hiểu thu thập, đọc, nghiên cứu, phân tích, tổng hợp, chọn lọc, khái quát hóa các tài liệu như sách, báo, tạp chí, internet, ... có liên quan ở trong và ngoài nước làm cơ sở lý luận cho đề tài.

- *Phương pháp điều tra bằng phiếu (ankét)*: để nghiên cứu về ĐGTHCV, tác giả tiến hành điều tra thông qua bảng hỏi (**Phụ lục 01**) để thu thập thông tin, lấy ý kiến của CBCNV và GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ. Trong đó, số lượng người được điều tra: 145 người (sử dụng 145 phiếu).

- Đối tượng điều tra: CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

- Nơi điều tra: Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Bảng 1. Danh mục CBCNV, GV
Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ tham gia trả lời phiếu khảo sát

Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Theo tuổi		
Dưới 35 tuổi	59	40,69
35 – 50 tuổi	48	33,1
Trên 50 tuổi	38	26,21
Theo giới tính		
Nam	62	42,76
Nữ	83	57,24
Theo trình độ chuyên môn		
Phó giáo sư	0	2,07
Tiến sĩ	3	10,34
Chuyên khoa I	15	7,59
Chuyên khoa II	11	14,48
Thạc sĩ	21	44,83
Đại học	65	19,31
Cao đẳng	28	1,38
Khác	2	2,07

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

- *Phương pháp thống kê phân tích*: tác giả thu thập số liệu thứ cấp tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ từ năm 2011 đến năm 2015. Dựa trên số liệu này, tác giả lập các bảng biểu, đưa ra nhận xét một cách tổng hợp bản chất và tính quy luật của vấn đề (Ví dụ như thống kê số liệu về cơ cấu lao động theo ngành nghề, trình độ học vấn, cơ cấu tuổi, giới tính, từ đó đưa ra đánh giá chung về đội ngũ nhân lực trên các khía cạnh quy mô và chất lượng).

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1. Về lý luận

Luận văn tổng hợp và đưa ra các nội dung ĐGTHCV làm cơ sở lý luận cho việc phân tích thực trạng ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

6.2. Về thực tiễn

Thông qua nghiên cứu, thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp, luận văn sẽ đưa ra bức tranh tổng thể về thực trạng ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ, chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm trong ĐGTHCV và nguyên nhân gây ra những nhược điểm đó.

Đề ra hệ thống các quan điểm và giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn gồm có ba chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức

Chương 2: Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc

Để hiểu được khái niệm về ĐGTHCV, trước tiên chúng ta tìm hiểu khái niệm về công việc. Có nhiều khái niệm khác nhau về công việc nhưng có thể hiểu “công việc là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một người lao động”. Nhiệm vụ chính là biểu thị từng hoạt động lao động riêng biệt với tính mục đích cụ thể mà mỗi người lao động phải thực hiện.

Trong tiến trình phát triển của QTNL trên thế giới, đánh giá thực hiện công việc xuất hiện khoảng 60 năm trước đây với quan điểm sơ khai nhìn nhận rằng đây thực chất là hoạt động đánh giá và kiểm soát sự thực hiện công việc của nhân viên, là căn cứ để đánh giá thu nhập và kết quả của ĐGTHCV được sử dụng để xác định mức lương của nhân viên dựa trên hiệu quả làm việc [32, tr.1]. Theo cách tiếp cận này, dựa trên kết quả ĐGTHCV, các tổ chức sẽ định hướng hành vi của nhân viên hướng tới mục tiêu của tổ chức và mục tiêu quản lý thông qua những đãi ngộ tài chính, tuy nhiên điều này lại không thúc đẩy việc học tập và phát triển kỹ năng làm việc của người lao động. Chính sự tách biệt giữa tiền lương và sự phát triển kỹ năng, kiến thức của người lao động trong ĐGTHCV đã trở thành vấn đề đặc biệt thu hút rất nhiều sự quan tâm và gây tranh cãi giữa các học giả vào thời kỳ này.

Đến cuối thập niên 80 của thế kỷ 20, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật tại phương Tây và phương thức sản xuất công nghiệp hiện đại, vai trò của khoa học quản lý nói chung và QTNL nói riêng trở nên rõ ràng hơn, ĐGTHCV được nhìn nhận một cách toàn diện hơn nhờ những đòn bẩy tài chính và lợi ích phi tài chính cho bản thân người lao

động, đặc biệt là sự hoàn thiện về kiến thức cũng như kỹ năng làm việc,... mà mục tiêu của quản lý, mục tiêu của tổ chức được thực hiện một cách có hiệu quả. Cách tiếp cận này trước hết được phát triển và ứng dụng rộng rãi tại Vương quốc Anh và Hoa Kỳ - cái nôi của đại công nghiệp tư bản chủ nghĩa, trước khi mở rộng phạm vi ứng dụng tại Úc và khắp nơi trên thế giới. Trong những thập kỷ gần đây, ĐGTHCV được nghiên cứu ngày càng có hệ thống, chuyên sâu và triển khai đồng bộ thành các hoạt động, chương trình và chính sách nhân lực theo đặc thù của tổ chức.

Tại Việt Nam, xuất phát từ yêu cầu bức thiết của việc Việt Nam gia nhập WTO và sức ép cạnh tranh với các tổ chức trong và ngoài nước là sự thành lập các trường đào tạo có chuyên ngành QTNL, thuật ngữ ĐGTHCV được nghiên cứu bài bản, mang tính khoa học và tính ứng dụng cao. Theo Giáo trình QTNL của trường Đại học Kinh tế quốc dân, “Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động” [7, tr.134]. Trong khi đó, PGS.TS Lê Thanh Hà định nghĩa “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức” [5, tr.211]. Nhìn chung, các quan điểm này có nội hàm và cách tiếp cận tương đối giống nhau, nhấn mạnh vào yếu tố khoa học và chính thống của hệ thống đánh giá, mối quan hệ giữa tiêu chuẩn đặt ra của tổ chức và mức độ hoàn thành của người lao động, đặc biệt là tiêu chuẩn so sánh và kết quả đánh giá đó cần được thỏa thuận và thống nhất giữa hai phía: tổ chức và người lao động.

Bên cạnh những khái niệm trên, có một số quan điểm cho rằng “Đánh giá thực hiện công việc là đo lường kết quả công việc thực hiện so với chỉ tiêu đề ra” [28, tr.1], hoặc “Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra” [27, tr.1], tuy nhiên các khái niệm này chưa thể hiện đầy đủ nội dung và bản chất của thuật ngữ ĐGTHCV, mới đề cập tới việc đo lường kết quả làm việc của người lao động với yêu cầu của tổ chức.

Trong thực tế hiện nay, nhiều tổ chức, cá nhân Việt Nam gọi ĐGTHCV là “đánh giá nhân viên”, “đánh giá công việc” hay “đánh giá thi đua”. Tại một số nước còn xuất hiện khái niệm “quản lý thực hiện công việc” là một quá trình truyền đạt tới người lao động những yêu cầu mà họ cần phải đạt được trong tổ chức. Đó là việc sắp xếp, phối hợp giữa các mục tiêu tổ chức cùng với yêu cầu về kỹ năng, năng lực của người lao động. Trọng tâm hướng tới là sự thành công của chiến lược kinh doanh tổng thể và lực lượng lao động có hiệu suất làm việc cao” [32, tr.1] ... Với cách hiểu như vậy thì nội hàm và bản chất không đồng nhất với khái niệm đánh giá thực hiện công việc đã được phân tích như trên.

Kế thừa các quan điểm của các học giả trong và ngoài nước về khái niệm ĐGTHCV, trong phạm vi luận văn này, tác giả sử dụng khái niệm của PGS.TS Lê Thanh Hà “*Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức*”. Theo đó, khái niệm này có nhiều điểm phù hợp để vận dụng làm cơ sở lý luận cho việc nghiên cứu ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

1.2. Vai trò của đánh giá thực hiện công việc

1.2.1. Đối với tổ chức

Đánh giá thực hiện công việc có vai trò đặc biệt quan trọng, trước hết là với tổ chức bởi hoạt động này góp phần không nhỏ giúp các doanh nghiệp thành công trên thị trường ngày càng trở nên gay gắt hiện nay. Tác giả đồng ý với quan điểm của Nguyễn Hữu Thân cho rằng “Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là chìa khoá giúp doanh nghiệp có cơ sở hoạch định, tuyển mộ - tuyển chọn, phát triển tài nguyên nhân sự, cũng như đền bù đãi ngộ, phát triển nghề nghiệp và tương quan nhân sự. Quản trị tài nguyên nhân sự thành công hay không phần lớn là do công ty biết đánh giá đúng mức sự thực hiện công việc của nhân viên hay không ” [28, tr.1].

Cách tiếp cận này nhấn mạnh vào ý nghĩa, tầm quan trọng và ứng dụng của ĐGTHCV đối với tổ chức. Theo đó, ĐGTHCV có ý nghĩa đo lường, lượng hóa mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, ghi nhận khả năng và sự nỗ lực của họ trong một khoảng thời gian nhất định. Chính vì vậy, đây là cơ sở giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn hoặc điều chỉnh chính sách QTNL, bao gồm một số nội dung như:

- Tạo động lực lao động cho cá nhân và tập thể lao động hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, thông qua các tiêu chuẩn trong hệ thống ĐGTHCV (tiêu chuẩn này được thiết kế dựa trên mục tiêu nhà quản lý và mục tiêu của tổ chức, trong cả ngắn hạn, trung hạn và dài hạn).

- Trả thù lao lao động công bằng dựa trên kết quả lao động cuối cùng của tất cả các đối tượng lao động trong tổ chức: lao động trực tiếp, lao động gián tiếp và tập thể lao động.

- Đánh giá năng lực chung của nhân viên và mức độ đáp ứng của họ đối với yêu cầu của công việc để ra các quyết định liên quan đến chính sách tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí, sử dụng nhân lực.

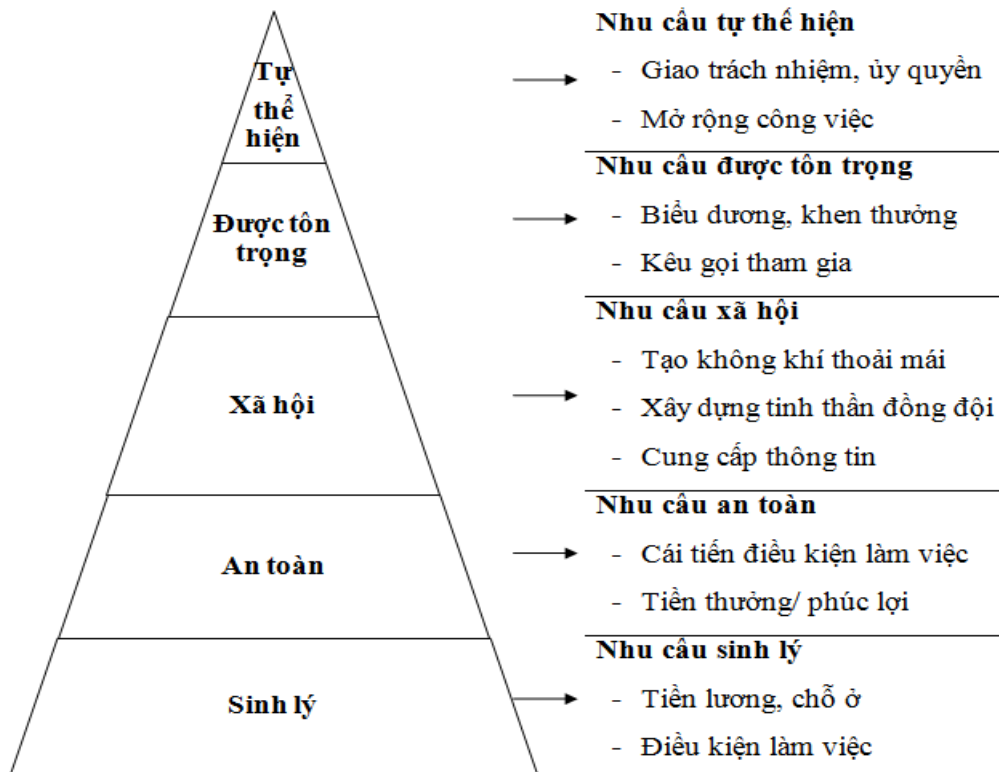
- Hoàn thiện điều kiện thực hiện công việc từ những thông tin do người lao động cung cấp về những cản trở, khó khăn trong quá trình thực hiện công việc.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp và củng cố quan hệ lao động lành mạnh, tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động.

1.2.2. Đối với người lao động

Đánh giá thực hiện công việc không chỉ thể hiện vai trò và tầm quan trọng đối với tổ chức mà đối với người lao động, đánh giá thực hiện công việc sẽ có ý nghĩa cải tiến sự thực hiện công việc. Nó tác động tích cực tới tất cả các cấp độ nhu cầu của người lao động theo học thuyết nhu cầu của nhà tâm lý học Abraham Maslow (1908-1970):

Sơ đồ 1.1. Cấp độ nhu cầu của người lao động theo học thuyết Maslow



Nguồn: <http://www.slideshare.net/love4all1080/14-kynangdongviennhanvien>

- Nhu cầu sinh lý: ĐGTHCV là cơ sở để người lao động được hưởng mức lương phù hợp với mức độ hoàn thành công việc của họ, tiền lương này được sử dụng để đáp ứng nhu cầu cơ bản nhất của con người về ăn uống, sinh hoạt, chỗ ở, ...

- Nhu cầu an toàn: trong hoạt động phỏng vấn đánh giá, người lao động có thể thẳng thắn trao đổi với cán bộ quản lý trực tiếp của mình về những khó khăn, cản trở trong quá trình thực hiện công việc hoặc đề xuất tổ chức cải thiện điều kiện làm việc, điều chỉnh các chính sách phúc lợi, tiền thưởng, ... Qua đó tạo được sự thoải mái về tinh thần cho người lao động để tập trung hoàn thành công việc mà không bị chi phối bởi những vấn đề khác ngoài công việc.

- Nhu cầu xã hội: việc trao đổi thông tin giữa người lao động và cán bộ quản lý sẽ tạo bầu không khí làm việc thoải mái, cởi mở trong tập thể lao động, giúp người lao động xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với cấp trên, đồng nghiệp, đối tác và khách hàng. Khi người lao động thống nhất, hài lòng với kết quả đánh giá thì bất bình và mâu thuẫn trong nội bộ tổ chức không xảy ra, họ tin tưởng vào kết quả đánh giá và thẳng thắn trao đổi, chia sẻ với nhau về biện pháp khắc phục những nhược điểm hoặc cách thức phối hợp trong công việc để cạnh tranh lành mạnh theo hướng tích cực.

- Nhu cầu được tôn trọng: kết quả đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để cấp trên, đồng nghiệp đánh giá và ghi nhận những nỗ lực và thành công của người lao động, qua đó giúp họ xây dựng hình ảnh, uy tín cá nhân và khẳng định vai trò của mình trong tổ chức.

- Nhu cầu thể hiện: ĐGTHCV giúp người lao động hướng tới nhu cầu cao cấp nhất của con người, đó là tự khẳng định mình bởi thông qua kết quả ĐGTHCV, họ sẽ có cơ hội mở rộng công việc, thăng tiến hoặc được giao đảm nhận những vị trí, công việc quan trọng trong tổ chức.

ĐGTHCV công việc nhạy cảm vì kết luận này ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi thiết thân của họ, từ việc tăng lương, xét thưởng, kỷ luật, sa thải cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Khi đánh giá đúng về một nhân viên thì việc quy hoạch nhân sự sẽ chính xác hơn, nhờ đó người lao động có thể phát huy năng lực của mình một cách cao nhất. Người được đánh giá đúng năng lực sẽ hài lòng vì được công nhận. Họ sẽ làm việc hăng say hơn, góp phần làm giảm chi phí và tăng năng suất lao động.

1.3. Nội dung của đánh giá thực hiện công việc trong một tổ chức

1.3.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc có nhiều mục tiêu khác nhau, đối với mỗi tổ chức cụ thể, mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc lại khác nhau. Mục tiêu của đánh giá sẽ quyết định chu kỳ đánh giá, loại hình đánh giá và các tiêu thức trong đánh giá.

Mục tiêu của đánh giá là để nâng cao sự thực hiện công việc của người lao động thì chu kỳ đánh giá có thể là theo tháng, theo quý, theo năm và đánh giá thường kỳ kết hợp với đột xuất để thấy được sự thực hiện công việc hàng ngày của người lao động. Kết quả của đánh giá phục vụ cho việc đào tạo, phát triển, nâng cao tay nghề cho người lao động. Để đánh giá được chính xác, các tiêu thức đánh giá phải tập trung vào mô tả hành vi thực hiện cần có của người lao động để thấy được các ưu, nhược điểm của họ, từ đó có biện pháp khắc phục.

Mục tiêu của đánh giá là để đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên thì chu kỳ đánh giá có thể theo tháng, theo quý, năm và đánh giá thường kỳ kết hợp với đột xuất để thấy được tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc thường ngày của nhân viên. Kết quả đánh giá phục vụ cho việc đề bạt, chuyển giao lao động. Các tiêu thức đánh giá để phục vụ mục tiêu này phải chú trọng đến kết quả thực hiện công việc, tinh thần, ý thức trách nhiệm trong thực hiện công việc.

Mục tiêu của đánh giá là để trả lương, trả thưởng cho người lao động thì chu kì đánh giá thường thực hiện theo tháng và theo năm và đánh giá thường kì được thông báo trước. Các tiêu thức đánh giá sẽ chú trọng đến kết quả, lượng hoá các kết quả để việc đo lường được dễ dàng, ít chú trọng đến hành vi thực hiện công việc.

1.3.2. Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống ĐGTHCV thông dụng bao gồm ba yếu tố cấu thành cơ bản: Tiêu chuẩn ĐGTHCV, đo lường sự thực hiện công việc và thông tin phản hồi.

1.3.2.1. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc

Là yếu tố quan trọng, yếu tố cơ sở để xem hệ thống có hoạt động không, là mốc tiêu chuẩn tiến hành so sánh mức độ hoàn thành của NLD, tiêu chuẩn càng rõ ràng càng tốt. Tiêu chuẩn thực hiện công việc được xây dựng khi tổ chức tiến hành phân tích công việc nên tiêu chuẩn phải phản ánh được khía cạnh, nhiệm vụ NLD phải làm trong công việc thực hiện. Tiêu chuẩn gồm hai mặt định lượng và định tính để đánh giá nhiều mặt của quá trình thực hiện công việc, tiêu chuẩn rõ ràng, dễ hiểu, dễ giải thích. Các tiêu chuẩn này được tổng hợp trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

1.3.2.2. Đo lường sự thực hiện công việc với các tiêu thức trong tiêu chuẩn

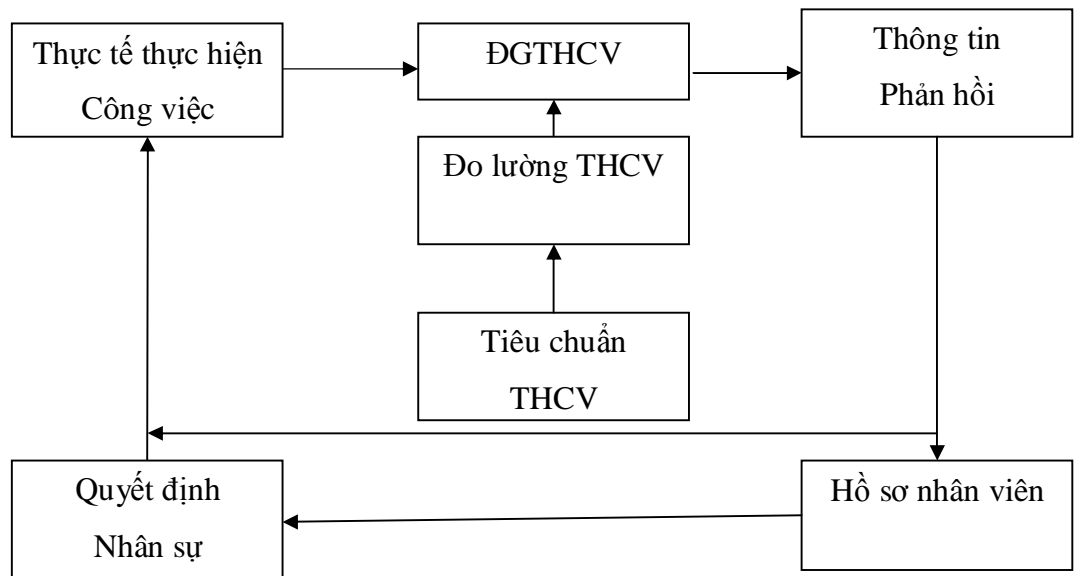
Đây là yếu tố trung tâm của hệ thống đánh giá. Để đo lường phải lựa chọn phương pháp khoa học phù hợp với tính chất công việc trong tổ chức và đối với khía cạnh hệ thống đo lường. Đo lường phải xác định các văn bản đánh giá cho từng phương pháp, phải xuất phát từ bản mô tả công việc. Khi sử dụng đo lường thực hiện công việc phải đưa ra các kết luận về mức độ hoàn thành công việc của NLD theo mức độ “tốt”, “khá”, “trung bình”, hay “yếu”, “kém” việc thực hiện công việc của NLD. Trong toàn bộ tổ chức, cần xây dựng được một công cụ đo lường chuẩn và có sự nhất quán sao cho các nhà quản lý đều sử dụng những tiêu chí đánh giá đó một cách có hiệu quả và có thể so sánh giữa

các tiêu chí, hay giữa những NLD trong các phòng ban khác nhau. Muốn ĐGTHCV chính xác thì ngoài việc xây dựng các tiêu thức đánh giá phù hợp còn phải dựa vào việc thiết kế các phiếu đánh giá cho từng phương pháp đánh giá được lựa chọn, tùy thuộc vào mục đích đánh giá và bản chất công việc của NLD. Thực hiện phân tích công việc chính là hướng dẫn chủ yếu cho sự lựa chọn và thiết kế đó.

1.3.2.3. Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá

Thông tin phản hồi cho NLD được thực hiện thông qua cuộc phỏng vấn đánh giá mang tính chất chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và NLD vào cuối chu kỳ đánh giá. Qua đó, người quản lý đưa ra những nhận xét, chỉ ra phương hướng cho NLD có thể cải tiến hiệu quả làm việc trong tương lai. Mặt khác, nó giúp cho NLD có cơ hội bộc lộ quan điểm về các khía cạnh trong công việc, trong đánh giá với người quản lý của tổ chức.

Sơ đồ 1.2: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của ĐGTHCV



Nguồn: William B. Werther, Jr., Keith David, “ Human Resource and Personnel Management, fifth edition, Irwin Ma Graw-Hill, 1996, Tr.334

Sau khi tiến hành phản hồi, người quản lý báo lại thông tin phản hồi cho bộ phận nhân sự, để bộ phận nhân sự tổng hợp lại kết quả đánh giá và trình ban giám đốc duyệt.

1.3.3. Quy trình đánh giá thực hiện công việc

1.3.3.1. Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng nhằm đo lường mức độ thực hiện công việc của người lao động. Do đó, để thiết lập được một hệ thống tiêu chuẩn đánh giá khả thi, phù hợp, điều đầu tiên người quản lý cần thực hiện là phải nắm được công việc của người lao động tức là cần phải tiến hành phân tích công việc và thiết kế được bản mô tả công việc.

Căn cứ nội dung bản mô tả công việc, người quản lý sẽ xác định mục tiêu, định lượng công việc nhân viên cần phải thực hiện để đạt được 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.

1.3.3.2. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

Trong những năm gần đây, các công cụ đánh giá nhân sự chuyên nghiệp đóng vai trò rất quan trọng trong việc quản lý nhân sự. Ứng dụng các phương pháp ĐGTHCV là một yếu tố then chốt để chương trình ĐGTHCV mang lại hiệu quả như mong muốn. Các tổ chức có thể lựa chọn một phương pháp đánh giá hoặc kết hợp các phương pháp sau đây:

1) Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Đây là một phương pháp đánh giá truyền thống và được áp dụng phổ

biến nhất hiện nay. Trong phương pháp này, việc đánh giá sẽ theo một mẫu phiếu đánh giá. Mẫu phiếu này sẽ bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và các tiêu thức không liên quan trực tiếp đến công việc. Khi ĐGTHCV, người đánh giá sẽ đưa ra ý kiến đánh giá đối với sự thực hiện công việc của người lao động dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Thang đo có thể chia thành từ 3 - 7 thứ hạng khác nhau như xuất sắc, tốt, trung bình, khá, yếu, kém... Việc xác định thứ hạng là rất quan trọng, nếu thứ hạng quá ít sẽ thiếu chính xác khi xếp loại do chỉ chênh lệch ít về số điểm. Các thang đo về đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo liên tục hoặc một thang đo rời rạc.

- Thang đo liên tục: là loại thang đo mà ở giữa các mức độ đánh giá có xác nhận điểm nằm giữa để người đánh giá có thể đánh giá đối tượng nằm ở mức này mà không phải hoàn toàn nhận xét tốt hay không tốt;

- Thang đo rời rạc: là loại thang đo mà người đánh giá có thể cho các điểm tại các mức độ xác định.

Tất cả các tiêu thức đánh giá có thể soạn thảo trên một phiếu đánh giá, người đánh giá sẽ đánh giá bằng cách cho điểm các mức độ thực hiện của giảng viên trên mẫu phiếu này.

Phương pháp này xây dựng tương đối đơn giản, lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người lao động bằng điểm, thuận tiện để ra các quyết định quản lý như: tăng lương, khen thưởng... Mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế chung chung, phù hợp với nhiều loại công việc. Tuy nhiên, phương pháp này dễ mắc nhiều lỗi chủ quan như: lỗi thiên vị, thành kiến, xu hướng trung bình... Nhiều khi các chỉ tiêu đánh giá mang tính chất chung chung, do đó nhiều khi không phản ánh được đặc trưng của từng nhiệm vụ trong công việc.

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa phù hợp với những người nhạy cảm và lòng tự trọng cao như giảng viên. Giảng viên thấy rõ là mình làm việc

như thế nào, mức độ ra sao chứ không phải nhận xét cảm tính của người đánh giá. Tuy nhiên để làm được phương pháp này phải xây dựng một bản tiêu chuẩn thực hiện công việc đầy đủ, hợp lý, hệ thống đánh giá, cho điểm và xếp hạng thích hợp, người đánh giá công minh, không để cảm tính cá nhân xen vào khi đánh giá.

2) Phương pháp danh mục kiểm tra

Theo phương pháp này, người đánh giá sẽ đánh giá đối tượng đánh giá thông qua một mẫu phiếu đánh giá. Mẫu phiếu đánh giá này là các câu hỏi mô tả về hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong sự thực hiện công việc của người lao động. Các câu hỏi mô tả thường có giá trị ngang nhau, tuy nhiên trong một số trường hợp chúng thường cho các trọng số để làm rõ mức độ quan trọng của từng câu. Người đánh giá sẽ cho điểm số phù hợp với đối tượng đánh giá ở từng câu mô tả, kết quả cuối cùng sẽ được tính bằng cách cộng điểm ở các câu.

Theo phương pháp này, người lãnh đạo quản lý được người lao động về mặt hành chính một cách chung nhất thông qua những thông tin thu thập từ phía khách hàng, đồng nghiệp và của bản thân. Đồng thời, thứ hạng của người lao động cũng được cụ thể hóa bằng điểm từng yếu tố công việc, thậm chí có trọng số làm nổi bật tầm quan trọng của từng yếu tố đó. Nhưng, với phương pháp này, người lãnh đạo cũng khó lột tả được toàn bộ công việc của người lao động một cách chính xác. Do đó các yếu tố thực hiện công việc này có thể chưa chính xác. Hơn nữa, những thông tin thu thập từ phía khách hàng, đồng nghiệp chưa hẳn đã hoàn toàn đúng. Nếu không kiểm tra lại sẽ dẫn đến sai lệch kết quả đánh giá, nhất là khi người lãnh đạo không trực tiếp quản lý giảng viên như nhân viên tại văn phòng.

3) Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng là phương pháp đánh giá thông qua quá trình quan sát và ghi lại bằng cách mô tả những hành vi xuất sắc hoặc yếu kém có liên quan đến việc thực hiện công việc của người lao động theo từng yếu tố công việc.

Đây là phương pháp đòi hỏi quan sát người lao động trong suốt quá trình làm việc. Do đó nó làm rõ được hành vi, thái độ tích cực cũng như việc chấp hành quy chế của người lao động.

4) Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi

Đây là phương pháp tổng hợp các yếu tố của phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Các thang đo đánh giá dựa trên hành vi được ghi chép và cũng được chia thành các thứ hạng cụ thể.

Phương pháp này sẽ mô tả rõ ràng hành vi, thái độ của người lao động theo từng yếu tố công việc. Nhất là những yếu tố công việc định tính cũng được cụ thể hóa, dễ hiểu, dễ đánh giá. Kết quả đánh giá được cho điểm rõ ràng ở từng yếu tố công việc, theo những mức độ khác nhau. Nó tạo điều kiện thuận lợi cho người đánh giá. Đảm bảo sự rõ ràng, công minh cho những người nhạy cảm và lòng tự trọng cao như đối tượng giảng viên. Nhưng việc xây dựng một bảng tiêu chuẩn đánh giá tốt là không đơn giản với công việc giảng dạy, vì đây là hoạt động nhiều yếu tố định tính khó cụ thể hóa chính xác.

5) Phương pháp so sánh

Đây là phương pháp đánh giá thực hiện công việc dựa trên sự so sánh thực hiện công việc của người lao động với đồng nghiệp của họ và tiêu thức để đánh giá là tình hình thực hiện công việc nói chung, do đó người đánh giá phải là người lãnh đạo trực tiếp bộ phận đó. Phương pháp này được chia làm bốn dạng chủ yếu:

- Phương pháp xếp hạng: nhân viên trong nhóm được sắp xếp theo thứ tự từ cao nhất tới thấp nhất, dựa trên tình hình thực hiện công việc tổng thể của từng người (có hai cách là xếp hạng đơn giản và xếp hạng luân phiên).

- Phương pháp phân phối bắt buộc: người đánh giá phân loại nhân viên thành các loại khác nhau theo tỷ lệ nhất định.

- Phương pháp cho điểm: người đánh giá phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận.

- Phương pháp so sánh cặp: người đánh giá so sánh từng nhân viên với tất cả nhân viên khác trong bộ phận theo từng cặp.

6) Phương pháp bản tường thuật

Phương pháp này cho phép người đánh giá bày tỏ được cảm nhận của mình về tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, phương pháp này chưa đưa ra điểm số và thứ hạng cụ thể. Đối với những người mà khoảng cách tình hình thực tế rõ ràng thì không sao nhưng với những người khoảng cách này không rõ ràng thì rất khó xếp loại và giải thích. Điều này là không tốt đối với giảng viên. Do đó khi tiến hành đánh giá nên đánh giá từ nhiều đối tượng khác nhau.

7) Phương pháp quản lý bằng mục tiêu

Đây là phương pháp quản lý hiện đại, đang được áp dụng phổ biến ở nhiều nước. Nó có thể thích hợp với cả người đánh giá và đối tượng đánh giá ở trình độ cao. Bản chất của phương pháp là người lãnh đạo bộ phận cùng nhân viên xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo dùng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Đây có thể coi là phương pháp quản lý dựa trên kết quả lao động cuối cùng. Phương pháp này có hiệu quả trong việc tạo động lực cho mọi người lao động ở mọi cấp quản lý, cả nhân viên và lãnh đạo thấy rõ nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp ở từng người

thông qua các mục tiêu công việc. Tuy nhiên, việc xác định mục tiêu tốn thời gian và tương đối phức tạp.

1.3.3.3. Lựa chọn người đánh giá

Thông thường, người lãnh đạo trực tiếp là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, trong từng trường hợp cụ thể, người đánh giá có thể bao gồm cả đồng nghiệp, cấp dưới, khách hàng hay chính bản thân người lao động tự đánh giá. Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp thường là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác là để tham khảo.

1.3.3.4. Đào tạo người đánh giá

Đây là bước quan trọng để đảm bảo hiệu quả của công tác đánh giá. Khi tiến hành đánh giá nhân viên, người đánh giá có thể mắc phải các sai sót do cố ý để ẩn định các thứ hạng không chính xác hoặc sai sót không cố ý trong cách quan sát, lưu trữ, nhớ lại và báo cáo các sự kiện, cụ thể như sau:

- *Lỗi thiên vị*: người đánh giá sẽ mắc lỗi này khi họ yêu mến, ưa thích một NLD nào đó hơn những người khác.

- *Lỗi thiên kiến*: ý kiến đánh giá của người đánh giá có xu hướng chỉ dựa vào một đặc điểm nào đó của NLD và làm cơ sở đánh giá cho các điểm khác. Lỗi thiên kiến xảy ra thường do các nguyên nhân chủ yếu như: Sự phù hợp về tính cách, sở thích, ấn tượng về bên ngoài, ấn tượng năng lực, sự đối nghịch giữa người lãnh đạo và nhân viên.

- *Lỗi xu hướng trung bình*: những người đánh giá ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác nên thường có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức trung bình.

- *Lỗi thái cực*: lỗi này dễ xảy ra khi người đánh giá tỏ ra quá nghiêm khắc hoặc quá dễ dãi trong đánh giá.

- *Lỗi định kiến do tập quán văn hoá*: ý kiến của người đánh giá rất dễ bị sai lệch do ảnh hưởng của tập quán văn hoá bản thân.

- *Lỗi thành kiến*: Người đánh giá có xu hướng đánh giá theo cảm tính chủ quan của mình nếu không ưa thích một tầng lớp hay một nhóm người nào đó. Đây là lỗi rất dễ mắc phải.

- *Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất*: khi đánh giá, người đánh giá có thể bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất của NLD.

Việc đào tạo người đánh giá sẽ giúp giải quyết vấn đề này. Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá và mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá. Thông thường, việc đào tạo người đánh giá có thể được tiến hành thông qua các văn bản hướng dẫn hoặc qua các lớp đào tạo (tập huấn).

1.3.3.5. Tiến hành đánh giá

Tiến hành đánh giá là việc kết hợp giữa phương pháp đánh giá đã được thiết kế với tiêu chuẩn thực hiện công việc và thực tế thực hiện công việc của người lao động để đưa ra một con số cụ thể phản ánh mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Để có thể tiến hành đánh giá một cách chính xác tức là đưa ra một con số cụ thể phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động, đòi hỏi người đánh giá phải thường xuyên quan sát, theo dõi quá trình thực hiện công việc của nhân viên, ghi nhận lại quá trình thực hiện công việc và những kết quả đạt được, những điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc của họ. Người đánh giá cần phải bám sát các tiêu chuẩn thực hiện công việc, phải trung thực với những gì quan sát được nhằm đảm bảo việc đánh giá chính xác và công bằng với tất cả mọi người.

1.3.3.6. Phỏng vấn đánh giá

Thường được tiến hành cuối mỗi đợt đánh giá, phỏng vấn đánh giá là khâu cuối cùng nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng đối với hiệu quả của công tác đánh giá. Đây là một cuộc nói chuyện chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp với nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên, cung cấp các thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự, các tiềm năng trong tương lai của họ và các biện pháp để hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ.

1.3.4. Sử dụng kết quả sau đánh giá

Kết quả của ĐGTHCV được ứng dụng phổ biến trong các nghiệp vụ QTNL, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn, cụ thể như sau:

1.3.4.1. Với bố trí và sắp xếp lao động

ĐGTHCV sẽ cho biết việc bố trí và sắp xếp lao động của tổ chức đã thực sự hợp lý hay chưa. Qua đó giúp cho các nhà quản lý hoàn thiện công tác bố trí, sắp xếp lao động của tổ chức mình.

Vậy làm thế nào để biết phải bố trí NLD vào vị trí công việc nào để họ phát huy được hết khả năng của mình cho doanh nghiệp hay vị trí công việc này đã phù hợp với họ hay chưa? họ có đảm nhiệm được nhiệm vụ đó hay không... kết quả ĐGTHCV sẽ trả lời cho những câu hỏi đó dựa trên các tiêu chí trong bảng đánh giá, cân đối giữa yêu cầu của công việc và năng lực, nguyện vọng của NLD. Dựa vào đó nhà quản lý sẽ đưa ra được các quyết định nên thăng chuyển, đề bạt hay giáng chức sao cho hợp lý nhất. Tuy nhiên, nếu kết quả ĐGTHCV luôn ở mức yếu kém liên tục trong một thời gian dài, không thể đào tạo thêm được nữa thì thôi việc là biện pháp cuối cùng.

Bên cạnh đó, kết quả ĐGTHCV của doanh nghiệp là một trong những cơ sở giúp nhà quản lý xem xét, so sánh giữa khả năng THCV của NLD với

khối lượng công việc cần phải hoàn thành, từ đó đưa ra quyết định có nên tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn hay không? Ngược lại, những ứng viên có trình độ cao được tuyển chọn sẽ có khả năng THCV tốt hơn. Điều này có tác động rất lớn tới kết quả ĐGTHCV và làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. ĐGTHCV giúp cho doanh nghiệp thấy được những hạn chế trong việc thực hiện công việc của NLD, từ đó định hướng được chất lượng của nguồn lao động cần tuyển. Nhờ đó, tuyển mộ tuyển chọn được NLD có trình độ chuyên môn phù hợp với công việc và thực hiện công việc có hiệu quả hơn.

1.3.4.2. Với hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Kết quả ĐGTHCV tác động trực tiếp đến chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: lựa chọn đối tượng đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo: đào tạo lại, đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn để bố trí, sắp xếp vào vị trí phù hợp hay đơn giản là để nâng cao trình độ, năng lực làm việc cho NLD.

ĐGTHCV đóng vai trò trọng tâm trong công tác đào tạo và phát triển vì nó giúp xác định chính xác những điểm yếu và hạn chế của NLD, từ đó xác định được nhu cầu cần bồi dưỡng kiến thức, xây dựng chương trình đào tạo có hiệu quả, thực sự đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp.

1.3.4.3. Với thù lao lao động

Thù lao là phần tiền công, tiền lương, thưởng và các khoản phúc lợi được trả tương xứng với sức lao động mà NLD đã bỏ ra để hoàn thành công việc. Như vậy, rất dễ dàng nhận thấy rằng kết quả ĐGTHCV có ảnh hưởng lớn tới thù lao - nguồn thu nhập chính của NLD. Nhưng liệu những công sức, sự đóng góp mà NLD bỏ ra có được trả công tương xứng hay không? Thông qua ĐGTHCV, mức độ đóng góp của NLD cho tổ chức sẽ được xác định tương đối chính xác và là căn cứ quan trọng trong việc xác định mức tiền lương, tiền công phù hợp với từng lao động cũng như nâng bậc lương, tính

thường theo kết quả công việc. Nó có tác dụng khuyến khích NLD làm việc chăm chỉ hơn, tăng động lực và sự gắn bó của họ đối với doanh nghiệp. ĐGTHCV là cơ sở để tổ chức xây dựng chế độ trả lương, thưởng, phúc lợi cũng như là cơ sở để ra các quyết định về tiền lương như tăng, giảm lương...

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc

1.4.1. Quan điểm của lãnh đạo

Ban lãnh đạo là người ra các quyết định về QTNL nói chung và ĐGTHCV nói riêng. Do vậy, quan điểm và định hướng của ban lãnh đạo trong ĐGTHCV có tầm ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả của đánh giá cũng như sử dụng kết quả sau đánh giá vào các quyết định QTNL.

1.4.2. Trình độ chuyên môn của cán bộ phòng nhân sự

Trách nhiệm chính trong việc thực hiện các hoạt động đánh giá là người lãnh đạo trực tiếp hoặc người được giao trách nhiệm thực hiện phỏng vấn đánh giá, tuy nhiên cán bộ chuyên trách nguồn nhân lực là một trong những yếu tố có ảnh hưởng quyết định. Bởi phòng nhân sự là nơi tham mưu cho ban lãnh đạo lập ra các tiêu chuẩn đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, xây dựng bảng biểu, lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá, kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề ra biện pháp khắc phục các lỗi sai.

1.4.3. Trình độ của người đánh giá

Người đánh giá có kinh nghiệm và trình độ cao trong công tác đánh giá thì giảm bớt khả năng mắc phải các lỗi trong đánh giá, vì thế kết quả đánh giá cũng trở nên chính xác hơn.

1.4.4. Nhận thức và thái độ của cán bộ quản lý và nhân viên đối với công tác đánh giá

Nếu như tại các tổ chức vấn đề ĐGTHCV thực sự được coi trọng, thu hút được sự quan tâm chú ý của cán bộ lãnh đạo và nhân viên thì các kết quả đánh giá thực hiện công việc thường rõ ràng, chi tiết, mang tính phân loại cao, do đó nó cũng dễ dàng phát huy tác dụng giúp các hoạt động quản lý nhân sự khác được thực hiện một cách có hiệu quả.

1.4.5. Việc ứng dụng kết quả đánh giá vào các quyết định nhân sự của tổ chức

Quá trình ĐGTHCV chỉ thực sự có ý nghĩa khi những kết quả đánh giá được sử dụng vào các chế độ lương, thưởng, đãi ngộ hay kỷ luật mà công ty dành cho NLĐ và làm nền tảng cho các hoạt động nhân sự khác như: chiến lược tuyển dụng, đào tạo và phát triển, điều chỉnh các bản phân tích công việc cho phù hợp... tại công ty đó. Nếu việc sử dụng kết quả đánh giá không được coi trọng, không được áp dụng vào các chế độ, chính sách cho NLĐ thì quá trình ĐGTHCV trong công ty đó sẽ chỉ diễn ra một cách hình thức và chiếu lệ.

1.4.6. Các quy định pháp lý của Nhà nước

Chính sách về lao động của Nhà nước nêu rõ việc bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của người sử dụng lao động, quản lý lao động đúng pháp luật, dân chủ, công bằng, văn minh và nâng cao trách nhiệm xã hội. Về quyền và nghĩa vụ của người lao động, Điểm a Khoản 1 Điều 5 Bộ Luật lao động nước ta cũng quy định, người lao động có quyền “Làm việc” và “ không bị phân biệt đối xử”. Do đó, việc xây dựng các chính sách về QTNL nói chung và ĐGTHCV nói riêng phải đảm bảo tuân thủ pháp luật, dựa trên nền tảng cơ bản là tính công bằng, khách quan trong kết quả đánh giá.

1.4.7. Đặc trưng của lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Đây cũng là một yếu tố có ảnh hưởng không nhỏ đến công tác ĐGTHCV. Đối với những ngành sản xuất vật chất, tiêu chuẩn đánh giá được

quy định cụ thể, rõ ràng, lượng hoá được nên công tác đánh giá cho kết quả chính xác và thực hiện thuận lợi hơn đối với những ngành sản xuất phi vật chất. Đánh giá thực hiện công việc trong các ngành sản xuất phi vật chất phải đi sâu vào các đặc trưng riêng biệt nên không thể áp dụng cách đánh giá giống nhau cho các bộ phận khác nhau.

1.5. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong và ngoài nước về hoạt động đánh giá thực hiện công việc

1.5.1. Kinh nghiệm của các trường đại học trong nước

Kinh nghiệm của Trường Đại học Vinh

Một là, trường Đại học Vinh đã bước đầu cố gắng xây dựng hệ thống ĐGTHCV của giảng viên, kết quả đánh giá được lưu giữ vào hồ sơ nhân sự của từng giảng viên và vận dụng kết quả đó trong công tác thù lao của quản trị nhân lực. Trường Đại học Vinh có hai hệ thống đánh giá được xây dựng quy trình khá rõ ràng với chu kỳ trong 1 năm học là khá hợp lý, việc đánh giá theo tuần tự từ cấp cơ sở (bản thân GV), đến cấp khoa (trưởng đơn vị), cấp trường. Các tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng dựa trên các văn bản quy định của Nhà nước, của Bộ Giáo dục đào tạo, của trường Đại học Vinh đã phản ánh nhiệm vụ cơ bản tính chất đặc thù công việc của giảng viên đại học. Hạn chế trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc của giảng viên thể hiện ở chỗ kết quả hai hệ thống không thống nhất với nhau, không có sự vận dụng kết quả để hỗ trợ nhau trong công tác quản lý. Phần lớn tâm lý của các giảng viên, ban chủ nhiệm khoa, ban giám hiệu đều tập trung vào hệ thống ĐGTHCV việc để phục vụ công tác thi đua của phòng Hành chính tổng hợp. Do vậy, hệ thống đánh giá của phòng Tổ chức cán bộ không phát huy được hiệu quả. Vấn đề này ảnh hưởng lớn đến công tác ĐGTHCV của giảng viên và gây nên một sự lãng phí lớn về thời gian, các nguồn lực khác.

Các tiêu chuẩn đánh giá còn mang tính chất định tính, chưa xây dựng

cụ thể bằng định lượng, số lượng chỉ tiêu trọng tâm của đánh giá thực hiện công việc. Các tiêu chuẩn chưa làm nổi bật được tiêu chuẩn nào là cần thiết với một giảng viên đại học, chưa nhấn mạnh tiêu chuẩn nào thật sự quan trọng đối với giảng viên.

Trong tiến trình đánh giá việc đào tạo cho người đánh giá chưa được thực hiện, người đánh giá còn thực hiện theo cảm tính, chủ quan là chính. Người đánh giá chưa được đào tạo một cách bài bản, chưa được trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho hoạt động đánh giá. Vấn đề này sẽ gây nhiều khó khăn cho công tác đánh giá. Phòng vẫn đánh giá chưa được thực hiện trong quá trình đánh giá, giảng viên chưa có cơ hội nói lên những quan điểm của họ về hệ thống đánh giá, người đánh giá cũng hưa được nhìn nhận lại quá trình thực hiện công việc của mình.

Việc vận dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động của công tác quản trị nhân lực còn quá ít. Kết quả chỉ được vận dụng chủ yếu trong hoạt động thù lao lao động mà các hoạt động khác như phân tích công việc, tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực ... chưa được chú ý. Chưa thấy được vai trò quan trọng của đánh giá thực hiện công việc đối với công tác quản trị nhân lực trong nhà trường.

Kinh nghiệm của Trường Đại học Lao động – Xã hội

Việc trường Đại học Lao động - Xã hội quyết định áp dụng phương pháp tính điểm đánh giá xếp loại giảng viên để đánh giá sự thực hiện công việc của các giảng viên trong trường là khá phù hợp. Tuy nhiên, việc người đánh giá (giảng viên, trưởng khoa/ bộ môn) không được trang bị những kiến thức cơ bản về công tác đánh giá và bản thân người đánh giá lại không nhận thức được tầm quan trọng của công tác đánh giá đã ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả của phương pháp này; các kết quả đánh giá còn thiếu chính xác, mang nặng yếu tố chủ quan, cảm tính của người đánh giá.

Chính vì vậy, để nâng cao hiệu quả của phương pháp tính điểm đánh giá xếp loại giảng viên, một việc vô cùng cần thiết là phải đào tạo người đánh giá, trang bị cho họ những kiến thức cơ bản về công tác đánh giá, đồng thời phải làm cho họ nhận thức được tầm quan trọng của việc đánh giá thực hiện công việc cho giảng viên.

Do việc tổ chức các lớp đào tạo về đánh giá thực hiện công việc tốn nhiều thời gian và chi phí nên Nhà trường có thể sử dụng hình thức đào tạo thông qua các văn bản hướng dẫn. Văn bản hướng dẫn cần phải cung cấp cho người đánh giá những nội dung sau: Tầm quan trọng của hoạt động đánh giá thực hiện công việc cho giảng viên; giải thích rõ các tiêu chuẩn đánh giá được thiết kế trong phiếu đánh giá, làm rõ với những hành vi thực hiện công việc như thế nào thì được cho những điểm số cụ thể ra sao; chỉ ra các lỗi cần tránh trong đánh giá. Riêng đối với trưởng khoa/ bộ môn, là người đánh giá chủ yếu và quan trọng nhất, cần phải trang bị thêm cho họ những kiến thức về các phương pháp thu thập thông tin và tiếp nhận các thông tin phản hồi. Nếu cần thiết có thể tổ chức các lớp tập huấn riêng cho họ.

Kinh nghiệm của Trường Đại học sư phạm kỹ thuật Hưng Yên

Đánh giá thực hiện công việc cho giảng viên trường Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên được thực hiện theo nhiều cấp khác nhau từ bản thân nhân viên đến trưởng các đơn vị và cuối cùng là Hội đồng đánh giá. Đồng thời có sự phân công nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể trong quá trình đánh giá giữa các chủ thể đánh giá. Điều này làm cho kết quả công tác đánh giá được chính xác và công bằng hơn.

Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên đã đánh giá kết quả thực hiện công việc của giảng viên với nhiều kênh khác nhau do đó khi đánh giá sẽ có cái nhìn rõ ràng hơn về tình hình thực hiện công việc của giảng viên. Đặc biệt là hệ thống đánh giá đối với giảng viên của trường đã có sự tính đến đặc

thù công việc của giảng viên và cán cán bộ quản lý cấp Khoa, cấp Bộ môn nên đã xây dựng hai hệ thống tiêu chí đánh giá khác nhau là hoàn toàn hợp lý.

Tuy nhiên, đánh giá thực hiện công việc cho giảng viên tại Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên hiện nay còn một số điểm hạn chế như sau:

- Tiêu chuẩn đánh giá chủ yếu tập chung vào mặt khối lượng đánh giá, mặt chất lượng chưa được đưa vào đánh giá đầy đủ.
- Phương pháp đánh giá đưa ra chưa hoàn thiện và khoa học.
- Người đánh giá chưa được trang bị các kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho công tác đánh giá đặc biệt khi người đánh giá là sinh viên.
- Vấn đề thông tin phản hồi không được chú trọng, chưa đem lại kết quả thiết thực nào trong việc bổ sung, hoàn thiện công tác ĐGTHCV của trường.
- Việc sử dụng kết quả đánh giá mới dừng lại ở sử dụng trong tuyển dụng và thù lao lao động mà chưa sử dụng vào các hoạt động khác như đào tạo và phát triển, thuyên chuyển, đề bạt...

1.5.2. Kinh nghiệm của một số tổ chức trên thế giới

Hiện nay các tổ chức trên thế giới có xu hướng đánh kết hợp cả đánh giá thành tích và đánh giá năng lực trong chương trình đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Công tác này thường có những bước sau:

- Bước 1: Xây dựng hệ thống bản mô tả công việc theo định hướng kết quả, trong đó chỉ rõ KRA (KRA là viết tắt của từ Key Result Area, khu vực kết quả chủ yếu - Mỗi vai trò quan trọng trong một công ty thường có một số Kras, dùng để xác định các lĩnh vực quan trọng mà nhân viên này cần tạo ra kết quả. Thông thường, cần xác định một bộ KRA cho mỗi vai trò của các tổ chức trong một công ty, vì vậy mà vai trò, trách nhiệm của tất cả mọi người trở nên rõ ràng, chính xác hơn và họ cần phải tập trung chú ý), Task/Activities, KPI (KPI - Key Performance Indicator có nghĩa là chỉ số

ĐGTHCV), Năng lực cần thiết để thực hiện công việc (Competencies) để làm cơ sở cho việc thiết lập các chỉ số đánh giá theo Mục tiêu và Năng lực.

- Bước 2: Đầu năm từng cá nhân tiến hành đăng ký Mục tiêu theo KPI, dựa vào kế hoạch kinh doanh của toàn Công ty/Phòng/Bộ phận trong năm đó (nghiên cứu thêm BCS-Balance Score Card). Mục tiêu cá nhân cơ bản phải Smart, có thể định lượng hoặc định tính. Tiêu chí Năng lực thông thường về kỹ năng, hành vi, thái độ cần thể hiện trong công việc.

- Bước 3: Đánh giá giữa kỳ (nếu cần thiết)

- Bước 4: Đánh giá cuối năm theo 02 tiêu chí Mục tiêu thực hiện công việc đã đăng ký và Năng lực làm việc. Xếp loại đánh giá A, B, C, D...

Đối với các Tổ chức Phi chính phủ, việc đánh giá ngoài mục tiêu lương, thưởng, ghi nhận... còn là cơ hội để nhân viên có thể trao đổi về lộ trình nghề nghiệp với cấp trên, hoặc phản hồi tổ chức theo cơ chế dân chủ, nên có thể thêm: (1) Kế hoạch phát triển cá nhân - Personal Development Plan, đây chính là Lộ trình nghề nghiệp trong đó nhân viên đặt kế hoạch cho các kỹ năng cần học hỏi thêm và vị trí nào muốn vươn tới; (2) Phản hồi 360 độ - 360 Degree Feedback đánh giá dựa trên ý kiến phản hồi từ nhiều hướng khác nhau như lãnh đạo trực tiếp, nhân viên thuộc cấp, thành viên ban giám đốc và đến cả khách hàng, nhà cung cấp, ...; (3) Upward Feedback: cung cấp thông tin phản hồi đối với cấp trên.

1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Qua tìm hiểu kinh nghiệm ĐGTHCV tại các tổ chức trên thế giới và một số trường Đại học ở Việt Nam, có thể rút ra bài học kinh nghiệm cho đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ như sau:

- Việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá phải chú trọng cả về mặt định tính và định lượng, phải liên quan đến công việc và được hình thành từ phân

tích công việc. Các tiêu chuẩn hay tiêu chí nên cụ thể, cố gắng bằng các định lượng như: số lượng, chất lượng, thời gian, kỹ năng, mối quan hệ...

- Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp với đặc trưng của trường và mặt bằng chung so với các trường đại học, cao đẳng khác. Việc lựa chọn phương pháp đánh giá phụ thuộc vào mục tiêu của đánh giá và mục tiêu quản lý. Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đánh giá được áp dụng. Mỗi phương pháp đánh giá đều có những ưu điểm và nhược điểm nhất định, được áp dụng trong những điều kiện khác nhau tại các tổ chức khác nhau. Do đó, cần tham khảo một cách có chọn lọc phương pháp đánh giá của các tổ chức trên thế giới và trong nước để vận dụng cho phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh riêng của trường.

- Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá và mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá. Có thể đào tạo người đánh giá bằng hai cách: cung cấp các văn bản hướng dẫn hoặc tổ chức các lớp đào tạo (tập huấn).

- Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi thiết thực, hiệu quả góp phần bổ sung, hoàn thiện công tác ĐGTHCV của trường.

- Sử dụng kết quả sau đánh giá làm cơ sở để đưa ra các quyết định bố trí, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực: tuyển dụng, đào tạo, thù lao lao động, bố trí, sắp xếp nhân sự...

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ

2.1. Khái quát chung về trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

2.1.1. Sự hình thành và phát triển

- Tên trường: Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ
- Địa chỉ: Số 2201 Đại lộ Hùng Vương – TP. Việt Trì – Tỉnh Phú Thọ.
- Website: www.duocphutho.edu.vn ; Số điện thoại: 0210.3843.252
- Fax: 0210.3846.440 ; Email: fushico@duocphutho.edu

Trên chặng đường hơn 20 năm xây dựng và phát triển Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ trải qua 5 giai đoạn lớn:

- Giai đoạn 1 (1990-2003): Cơ sở đào tạo Dược chính thức được thành lập và đi vào hoạt động từ 20/11/1990. Mục tiêu chính của cơ sở là trực tiếp đào tạo, nâng cao tay nghề cho đội ngũ CBCNV tại Công ty Dược Phú Thọ.

- Giai đoạn 2 (2003-2005): Ngày 25 tháng 12 năm 2003 Cơ sở đào tạo Dược được nâng cấp thành Trung tâm đào tạo nghề Dược với mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực dược cho Công ty Dược Phú Thọ và các công ty dược trên địa bàn lân cận.

- Giai đoạn 3 (Tháng 1/2005-Tháng 9/2005): Trường mang tên Trường Kỹ thuật Dược Phú Thọ với mục tiêu bước đầu tuyển sinh và thực hiện chương trình đào tạo nguồn nhân lực dược có trình độ dược tá.

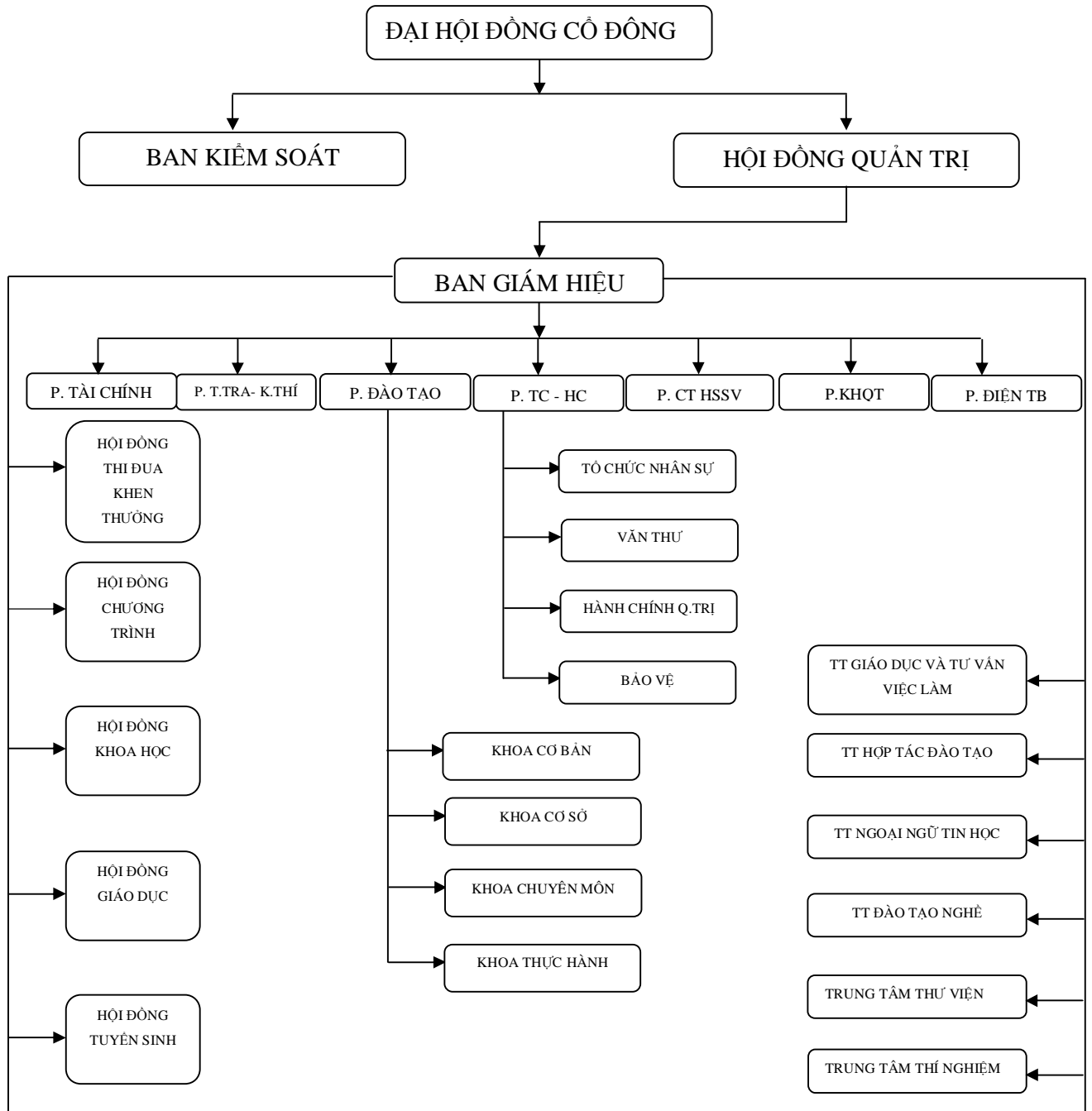
- Giai đoạn 4 (2005-2008): Tháng 10/2005 Trường Trung học Kỹ thuật Dược được thành lập với mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực dược có trình độ dược sĩ trung cấp, đáp ứng nhu cầu của xã hội.

- Giai đoạn 5 (Từ 2008 đến nay): Ngày 27 tháng 08 năm 2008 Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ đã chính thức được thành lập. Đây là mô hình trường tư thục đầu tiên có chức năng đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực Dược có trình độ Cao đẳng và thấp hơn.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Bộ máy tổ chức của trường được thể hiện qua sơ đồ sau:

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ



Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Cơ cấu tổ chức của Trường được thực hiện theo Quy chế Tổ chức và hoạt động của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ ban hành kèm theo Quyết định số 115/2008/QĐ-CĐD ngày 06/10/2008 của Chủ tịch HĐQT phù hợp với chức năng và nhiệm vụ của trường. Bộ máy tổ chức của Nhà trường gồm có 11 phòng chức năng, 06 trung tâm, 04 khoa với 14 bộ môn. Mỗi đơn vị phòng ban, trung tâm, khoa, bộ môn trực thuộc trường đều có chức năng riêng được quy định cụ thể tại Quyết định số 115/2008/QĐ-CĐD ngày 06/10/2008 về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ

- Đào tạo cán bộ dược có trình độ dược sỹ cao đẳng, dược sỹ trung cấp, dược tá có phẩm chất đạo đức tốt, có sức khoẻ, có năng lực thực hành nghề nghiệp tương xứng với trình độ đào tạo.

- Đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho giảng viên đáp ứng với công tác giảng dạy cho HSSV. Xây dựng đội ngũ giảng viên của trường đủ về số lượng, đạt tiêu chuẩn về chất lượng, cân đối về cơ cấu trình độ.

- Nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ kết hợp đào tạo với nghiên cứu khoa học, sản xuất, dịch vụ khoa học và công nghệ.

- Tuyển sinh và quản lý người học theo các quy định hiện hành, góp phần đảm bảo công bằng xã hội trong giáo dục.

- Phối hợp với gia đình người học, các tổ chức cá nhân trong hoạt động giáo dục, đào tạo.

- Phát triển và bồi dưỡng nhân tài trong học sinh, sinh viên, trong đội ngũ giáo viên. Tổ chức cho giáo viên, cán bộ công nhân viên và người học tham gia các hoạt động xã hội phù hợp với ngành nghề đào tạo

- Quản lý, sử dụng đất đai, trường sở, trang thiết bị cơ sở vật chất và tài chính theo quy định của pháp luật.

- Phát triển xí nghiệp thực hành hiện có; thành lập các xưởng thực hành, các trung tâm nghiên cứu, cơ sở dịch vụ, khoa học kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo và thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của pháp luật.

2.1.4. Kết quả hoạt động của nhà trường

Trong thời gian qua nhà trường đã từng bước hoàn thiện bộ máy, đầu tư khá tốt về xây dựng cơ sở vật chất và đội ngũ, hoàn chỉnh chiến lược phát triển Nhà trường giai đoạn 2011-2015 và định hướng đến năm 2020. Thương hiệu của Nhà trường ngày càng được khẳng định với số lượng HSSV đến nhập học có mặt ở tất cả các tỉnh thành trong cả nước. Một số thành tích nổi bật của nhà trường được phản ánh qua các khía cạnh sau:

TT	Danh hiệu Nhà trường đạt được
1	01 Huân chương lao động Hạng ba (năm 2011)
2	01 Cờ thi đua của Bộ Công an về phong trào toàn dân Bảo vệ An ninh Tổ quốc năm 2012
3	01 Cờ thi đua của UBND tỉnh cho đơn vị dẫn đầu khối thi đua các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp trên địa bàn tỉnh Phú Thọ năm học 2010-2011
4	04 Bằng khen của UBND tỉnh Phú Thọ vì đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ năm học 2008 – 2009; 2009 -2010; 2011-2012 và đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ giai đoạn 2006-2010
5	01 Bằng khen của Bộ Giáo dục và Đào tạo năm học 2010 – 2011
6	02 Bằng khen của Bộ công an năm 2010, 2011
7	01 Bằng khen của Tổng liên đoàn lao động Việt nam năm 2012
8	02 Bằng khen của Liên đoàn Lao động tỉnh Phú Thọ năm 2010; 2011
9	02 Bằng khen của Bảo hiểm xã hội Việt Nam năm 2009 và 2010
10	01 Bằng khen của Ban Chấp hành trung ương Hội chữ thập đỏ Việt Nam năm 2013, 2014.

Với chủ trương phát triển đa ngành, đa lĩnh vực, quy mô đào tạo của nhà trường đều tăng nhanh qua các năm, kết quả cụ thể được phản ánh qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Số lượng sinh viên chia theo bậc học và hệ đào tạo*ĐVT: Người*

Chi tiêu \ Năm	Năm				
	2011	2012	2013	2014	2015
Tổng số	4109	7242	9807	10011	10238
Cao đẳng	1214	2333	3343	4726	5815
<i>Chính quy</i>	1214	1892	1856	2100	3584
<i>Vừa học vừa làm</i>	0	279	1032	968	1126
<i>Liên kết đào tạo</i>	0	162	455	1658	1105
Trung cấp	2895	4909	6464	5285	4423
<i>Chính quy</i>	1241	2658	3672	3215	2316
<i>Vừa học vừa làm</i>	964	1282	2123	1542	1965
<i>Liên kết đào tạo</i>	690	969	669	528	142

Nguồn: Phòng Đào tạo – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Hoạt động đào tạo của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ từ khâu tuyển sinh, tổ chức đào tạo, đánh giá hoạt động đào tạo, lưu giữ và thông tin kết quả đào tạo đến người học của Nhà trường được tổ chức một cách khoa học, đúng quy định của Bộ GD&ĐT. Nhà trường luôn bám sát quy chế và các văn bản hướng dẫn về công tác tuyển sinh của Bộ GD&ĐT, đảm bảo tính công bằng và khách quan trong tuyển sinh. Trong quá trình tổ chức đào tạo, trường thường xuyên quan tâm đổi mới phương pháp giảng dạy và học tập theo hướng lấy người học làm trung tâm, phát triển năng lực tự học, tự nghiên cứu của HSSV. Nhiều sáng kiến kinh nghiệm, đề tài NCKH về đổi mới phương pháp giảng dạy được áp dụng và đưa vào thực tiễn bước đầu có kết quả đáng khích lệ. Nhà trường tổ chức đào tạo đúng mục tiêu, nội dung, CTGD và phương pháp đánh giá phù hợp nên chất lượng đào tạo được đảm bảo, đáp

ứng được nhu cầu sử dụng của xã hội. Kết quả học tập của người học được lưu giữ đầy đủ, chính xác và an toàn. Cấp phát văn bằng chứng chỉ đúng qui định, không để xảy ra tiêu cực.

Bảng 2.2. Thống kê kết quả học tập của sinh viên trường Cao đẳng Dược Phú Thọ qua các năm học

DVT: Người

Năm học	Tổng số	XẾP LOẠI HỌC LỰC									
		Giỏi		Khá		Trung bình		Yếu		Kém	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
2010-2011	4109	19	0,46	1183	28,79	2382	57,97	442	10,76	83	2,02
2011-2012	7242	30	0,41	1997	27,58	3972	54,85	1140	15,74	103	1,42
2012-2013	9807	45	0,46	2788	28,43	5199	53,01	1658	16,91	117	1,19
2013-2014	10011	58	0,58	2880	28,77	5291	52,85	1577	15,75	205	2,05
2014-2015	10238	62	0,61	3018	29,48	5320	51,96	1622	15,84	216	2,11

Nguồn: Phòng Đào tạo – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Sinh viên được hướng dẫn đầy đủ về mục tiêu, kế hoạch học tập toàn khóa cũng như các nội quy, quy chế, các văn bản chính sách liên quan đến quá trình học tập, và rèn luyện của sinh viên trong Nhà trường thông qua tuần sinh hoạt công dân – sinh viên đầu khóa và tài liệu phát tay những điều sinh viên cần biết trong cuốn “ Quy chế công tác học sinh sinh viên”.

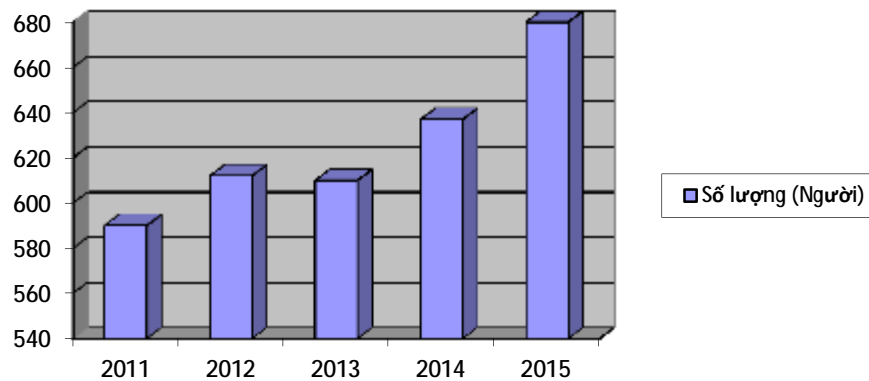
Về nghiên cứu khoa học; ứng dụng, phát triển và chuyển giao công nghệ, nhà trường đã kịp thời ban hành các văn bản để chỉ đạo thực hiện và khuyến khích, động viên CBGV tham gia hoạt động nghiên cứu khoa học. Số lượng các CBGV tham gia hoạt động nghiên cứu khoa học đạt tỷ lệ cao qua các năm. Việc ứng dụng kết quả nghiên cứu khoa học vào thực tiễn đạt kết quả khá. Kinh phí dành cho nghiên cứu khoa học từng bước được nâng cao. Công tác kế hoạch hóa được Nhà trường, các khoa, phòng, bộ môn, đơn vị

quan tâm đúng mức. Việc tổ chức các hội thảo, hội nghị khoa học được quan tâm thực hiện hàng năm, tạo diễn đàn cho CBGV trình bày các đề tài nghiên cứu khoa học. Có sự hợp tác chặt chẽ với các trường, viện nghiên cứu lớn, chuyên ngành ở Trung ương như Trường Đại học Dược Hà Nội, Học viện Quân y, Viện Dược liệu, Sở Khoa học và Công nghệ,... và bước đầu có những hợp tác tiềm năng với một số trường đại học trên thế giới. Nhà trường chủ động trong tổ chức hoạt động hợp tác với các đối tác nước ngoài, việc tiếp đoàn ra - vào tuân thủ đúng theo các quy định, tận dụng mọi khả năng để có thể vươn tầm của trường ra xa hơn, để đội ngũ CBGV có cơ hội được học hỏi, nghiên cứu tại nước ngoài.

2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Nhìn chung, số lượng CBCNV, GV trường Cao đẳng Dược Phú Thọ tăng liên tục qua các năm:

Biểu đồ 2.1. Số lượng CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ qua các năm



Từ năm 2011 đến năm 2015, số lượng CBCNV, GV nhà trường tăng thêm 90 người (từ 590 lên 680 người) tương đương với 15,25%.

**Bảng 2.3. Đặc điểm nguồn nhân lực
của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ theo độ tuổi qua các năm**

ĐVT: Người

Chi Tiêu \ Năm	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Dưới 35 tuổi	198	33,56	215	35,13	241	39,51	245	38,46	259	38,09
35 – 50 tuổi	221	37,46	247	40,36	233	38,2	235	36,89	248	36,47
Trên 50 tuổi	171	28,98	150	24,51	136	22,3	157	24,65	173	25,44
Tổng số	590	100	612	100	610	100	637	100	680	100

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Theo bảng 2.3, cơ cấu về độ tuổi cho thấy xu hướng trẻ hóa đội ngũ CBCNV, GV của trường Cao đẳng Dược Phú Thọ. Năm 2015, số CBCNV, GV ở độ tuổi dưới 35 chiếm tới 38,09%; độ tuổi từ 35 - 50 chiếm 36,47%. Điều này hoàn toàn phù hợp với định hướng quy hoạch và phát triển đội ngũ cán bộ trẻ của trường trong thời gian tới.

**Bảng 2.4. Đặc điểm nguồn nhân lực
của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ theo giới tính qua các năm**

ĐVT: Người

Chi Tiêu \ Năm	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Nam	275	46,61	289	47,22	301	49,34	309	48,51	322	47,35
Nữ	315	53,39	323	52,78	309	50,66	328	51,49	358	52,65
Tổng số	590	100	612	100	610	100	637	100	680	100

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Số liệu tại bảng 2.4 cho thấy, đa số CBCNV, GV của trường hiện nay đều là nữ, điều này xuất phát một phần do đặc trưng ngành nghề hoạt động của trường trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo. Năm 2015, tỷ lệ CBCNV, GV nữ chiếm 52,65%, trong đó chủ yếu thuộc nhóm đối tượng GV.

Về cơ cấu nguồn nhân lực phân theo trình độ chuyên môn, đa số CBCNV, GV nhà trường đều có trình độ cao và tăng liên tục qua các năm, trong đó tỷ lệ người có trình độ thạc sĩ tăng nhanh nhất (từ 10,0% năm 2011 lên 18,97% năm 2015). Cụ thể được phản ánh qua bảng 2.5 dưới đây:

Bảng 2.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ phân theo trình độ chuyên môn qua các năm

ĐVT: Người

Chỉ tiêu \ Năm	2011		2012		2013		2014		2015	
	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
Phó giáo sư	1	0,17	1	0,16	2	0,33	2	0,31	3	0,44
Tiến sĩ	26	4,41	27	4,41	30	4,92	30	4,71	45	6,62
Chuyên khoa I	55	9,32	60	9,80	60	9,84	55	8,63	73	10,74
Chuyên khoa II	34	5,76	30	4,90	32	5,25	47	7,38	58	8,53
Thạc sĩ	59	10,0	64	10,46	93	15,25	122	19,15	129	18,97
Đại học	295	50,0	323	52,78	300	49,18	298	46,78	288	42,35
Cao đẳng	68	11,5	65	10,62	60	9,84	58	9,11	57	8,39
Khác	52	8,81	42	6,86	33	5,41	25	3,93	27	3,97
Tổng số	590	100	612	100	610	100	637	100	680	100

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Về cơ cấu phân theo chức danh công việc cho thấy, lực lượng CBCNV lớn nhất tại trường hiện nay rơi vào hai nhóm đối tượng: Nhân viên chuyên môn nghiệp vụ (chuyên trách – không tham gia giảng dạy) và GV cơ hữu kiêm nhiệm vụ chuyên môn nghiệp vụ tại các phòng ban. Năm 2015, tỷ lệ của hai nhóm đối tượng này lần lượt là 28,97% và 32,21%

**Bảng 2.6. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường
Cao đẳng Dược Phú Thọ phân theo chức danh công việc qua các năm**

DVT: Người

Năm Chi tiêu	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
<i>Cán bộ công nhân viên chuyên trách (không tham gia giảng dạy)</i>										
CBQL	18	3,05	20	3,27	22	3,61	25	3,92	32	4,71
NV. CMNV	158	26,78	160	26,14	163	26,72	165	25,90	197	28,97
NV phục vụ	33	5,59	33	5,39	30	4,92	30	4,71	32	4,71
<i>Giảng viên</i>										
Cơ hữu										
<i>Kiểm QL</i>	15	2,54	16	2,61	16	2,62	19	2,98	20	2,94
<i>Kiểm CMNV</i>	195	33,05	202	33,01	204	33,44	219	34,38	219	32,21
<i>Không kiểm</i>	83	14,07	80	13,07	85	13,93	85	13,34	89	13,09
Thỉnh giảng	88	14,92	110	16,50	90	14,75	94	14,76	91	13,38
Tổng số	590	100	612	100	610	100	637	100	680	100

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Cơ cấu nguồn nhân lực phân theo đơn vị tập trung chủ yếu vào khối giảng viên tham gia giảng dạy tại các khoa, trong đó, khoa chuyên môn chiếm tỷ lệ cao nhất là 22,35% (năm 2015). Khối cán bộ công nhân viên chuyên trách không tham gia giảng dạy (lao động gián tiếp) chiếm tỷ lệ thấp hơn, trong đó Trung tâm thư viện chỉ chiếm 1,76% tổng số cán bộ công nhân viên, giảng viên trong toàn trường.

Bảng 2.7. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ phân theo đơn vị qua các năm

ĐVT: Người

Năm Chi tiêu	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
<i>Cán bộ công nhân viên chuyên trách (không tham gia giảng dạy)</i>										
Phòng TCKT	12	2,03	12	1,96	12	1,97	13	2,04	15	2,21
Phòng thanh tra – Khảo thí	16	2,71	16	2,61	16	2,62	16	2,51	20	2,94
Phòng đào tạo	18	3,05	19	3,10	21	3,44	22	3,45	29	4,26
Phòng TCHC	15	2,54	15	2,45	15	2,46	16	2,51	16	2,35
Phòng Công tác HSSV	16	2,71	18	2,94	18	2,95	18	2,83	20	2,94
Phòng KHQT	14	2,37	14	2,29	14	2,30	15	2,35	16	2,35
Phòng điện thiết bị	19	3,22	19	3,10	19	3,11	19	2,98	22	3,24
Trung tâm GD&TVVL	11	1,86	10	1,63	10	1,64	12	1,88	15	2,21
Trung tâm HTĐT	22	3,73	22	3,59	22	3,61	22	3,45	28	4,12
Trung tâm NNTH	13	2,20	14	2,29	14	2,30	14	2,20	21	3,09
Trung tâm ĐT nghề	16	2,71	16	2,61	16	2,62	16	2,51	19	2,79
Trung tâm thư viện	11	1,86	12	1,96	12	1,97	12	1,88	12	1,76
Trung tâm thí nghiệm	26	4,41	26	4,25	26	4,26	25	3,92	28	4,12
<i>Giảng viên các khoa</i>										
Khoa cơ bản	83	14,07	83	13,56	85	13,93	89	13,97	89	13,09
Khoa cơ sở	81	13,73	89	14,54	90	14,75	94	14,76	95	13,97
Khoa chuyên môn	138	23,39	143	23,37	144	23,61	151	23,70	152	22,35
Khoa thực hành	79	13,39	84	13,73	76	12,46	83	13,03	83	12,21
Tổng số	590	100	612	100	610	100	637	100	680	100

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc

Hiện nay, tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ đang tồn tại hai hệ thống ĐGTHCV với hai mục tiêu khác nhau:

a. Hệ thống ĐGTHCV chung

Được áp dụng cho toàn bộ CBCNV, GV đang tham gia công tác, giảng dạy tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ. Mục tiêu chính khi ĐGTHCV trong hệ thống này là sử dụng để làm căn cứ bình bầu, xếp loại thi đua khen thưởng: danh hiệu chiến sỹ thi đua, lao động tiên tiến... vào dịp cuối năm học. Đây là một ưu điểm của hệ thống ĐGTHCV, nó góp phần khuyến khích người lao động thực hiện tốt công việc của mình trong các tháng để có thể đạt các danh hiệu bình xét vào cuối năm. Bên cạnh đó, kết quả bình xét thi đua còn là cơ sở để CBCNV, GV của trường được nâng bậc lương. Khoản 2, 3,4 - Điều 3 - Quy chế lương của trường ban hành kèm theo Quyết định số 1255/QĐ-CĐD nêu rõ:

“3.2. Giữa các năm trong khoảng nâng bậc phải đạt LĐTT, nếu năm nào không đạt LĐTT thì không tính năm đó.

3.3. Nếu đạt CSTĐ cơ sở thì được nâng bậc lương trước 01 năm.

3.4. Nếu đạt CSTĐ cấp cao hơn được nâng bậc lương trước 02 năm”.

Bảng 2.8. Tổng hợp kết quả nâng bậc lương qua các năm tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

ĐVT: Người

Năm học	XẾP LOẠI HỌC LỰC									
	2011		2012		2013		2014		2015	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trong khoảng nâng bậc	115	19,49	208	33,99	167	27,38	194	30,46	221	32,50
Trước 01 năm	3	0,51	4	0,65	8	1,31	10	1,57	12	1,76
Trước 02 năm	1	0,17	3	0,49	6	0,98	6	0,94	5	0,74

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Tuy nhiên, kết quả đánh giá trong hệ thống chung mới được sử dụng trong các quyết định nâng bậc lương mà chưa được sử dụng để làm căn cứ cho việc tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí và sắp xếp lao động hay hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

b. Hệ thống DGTHCV của giảng viên

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của giảng viên được thực hiện ở bất cứ thời điểm nào trong năm học, tập trung và việc thu thập và sử dụng thông tin nhằm cải tiến hoạt động dạy học. Loại đánh giá này nhằm vào việc xác định những lĩnh vực cần phải cải tiến chứ không phải để ghi nhận những gì đã làm được hay khuếch trương các thành tích giảng dạy. Thông tin phản hồi thu được từ công cụ sử dụng là phiếu đánh giá bài giảng (*Phụ lục 02*).

Để tìm hiểu mục tiêu của DGTHCV tại trường được CBCNV, GV nhận thức là gì, tác giả đã tiến hành điều tra và thu được kết quả cụ thể như sau:

Bảng 2.9. Kết quả điều tra nhận thức về mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc của CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Mục tiêu	Số lượng (Ý kiến)	Tỷ lệ (%)
Là cơ sở để trả lương, trả thưởng	145	100
Nhằm cải thiện sự thực hiện công việc	83	57,24
Là cơ sở để đề bạt, thăng tiến	23	15,86
Là cơ sở để xét nhu cầu đào tạo, tuyển dụng	09	6,21
Không nắm được mục tiêu	0	0

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Kết quả khảo sát tại bảng 2.9 cho thấy không có ai trả lời phương án “Không nắm được mục tiêu”, có tới 100% chọn phương án một, đó là phục vụ mục đích trả lương, thưởng, có 57,24% chọn phương án hai là để nhà trường cải thiện sự thực hiện công việc, 15,86% chọn phương án ba là cơ sở để đề bạt thăng tiến và chỉ có 6,21% phương án đưa ra với các mục đích xét nhu

cầu tuyển dụng, đào tạo. Từ đây có thể thấy được CBCNV, GV trong trường đa phần đều đã hiểu được mục đích của công tác ĐGTHCV. Đối với những CBCNV, GV chưa biết hết được mục đích của ĐGTHCV thì nhà trường cần làm rõ hơn nữa để họ hiểu và thực hiện ĐGTHCV tốt hơn.

2.2.2. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc

2.2.2.1. Tiêu chuẩn thực hiện công việc

a. Hệ thống ĐGTHCV chung

Hiện nay hệ thống đánh giá chung đang sử dụng “Tiêu chuẩn xếp loại thi đua năm” (**Phụ lục 05**) để bình xét các danh hiệu thi đua vào cuối năm học. Theo đó, hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chung đã xem xét được các khía cạnh cơ bản khi tiến hành đánh giá; cụ thể là tiêu chuẩn về kết quả công việc, phẩm chất, chí tiến thủ... từ đó giúp đánh giá CBCNV, GV ở nhiều mặt. Tuy nhiên, tiêu chuẩn đánh giá đưa ra chưa được lượng hóa cụ thể, chỉ diễn tả bằng lời khá chung chung, việc bình xét thi đua dựa theo các tiêu chuẩn mang nhiều định tính. Kết quả bình xét danh hiệu thi đua qua các năm học được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.10. Kết quả bình xét danh hiệu thi đua tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ qua các năm học

DVT: Người

Năm học Danh hiệu	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015
Lao động tiên tiến	385	421	465	489	510
Chiến sĩ thi đua cấp cơ sở	03	04	08	10	12
Chiến sĩ thi đua cấp tỉnh	01	03	05	06	05
Chiến sĩ thi đua toàn quốc	0	0	01	0	0

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Số liệu tại bảng 2.10 cho thấy, đa số CBCNV, GV nhà trường đều đạt danh hiệu “Lao động tiên tiến”. Trên thực tế, ngoài những CBCNV, GV vi phạm nội quy, quy định của nhà trường, còn lại mọi người đều có thể đạt được danh hiệu thi đua này. Qua đó chỉ ra hạn chế trong ĐGTHCV còn mang tính chất cào bằng, chưa bám sát với kết quả thực hiện công việc của CBCNV, GV trong trường.

b. Hệ thống ĐGTHCV của GV

Tiêu chuẩn ĐGTHCV của giảng viên theo tháng

Theo quyết định số 28/QĐ - CDD ngày 16 tháng 8 năm 2009 về việc đánh giá chất lượng GV (**Phụ lục 04**) trong đó nêu rõ tiêu chuẩn dành cho GV với hai nhóm tiêu chí là nhiệm vụ chuyên môn và các công tác khác.

Từ các tiêu chuẩn đó, dựa vào nhiệm vụ của giảng viên có thể nhóm thành các nhóm sau:

Tiêu chuẩn thứ nhất về giảng dạy:

1. Dạy đủ tiêu chuẩn, ra đề thi, tiểu luận, bài tập lớn và tổ chức thi, kiểm tra, chấm bài, nộp điểm thi, điểm học phần đúng quy định.
2. Chấp hành tốt các quy định về công tác giảng dạy: giảng dạy đúng giờ, đúng kế hoạch, chuẩn bị tốt hồ sơ giảng dạy, đồ dùng, phương tiện dạy học.
3. Đề xuất các phương án cải tiến, đổi mới trong hoạt động giảng dạy, hoạt động GV chủ nhiệm (**Phụ lục 03**), thực hiện vai trò tư vấn cho SV.

Với tiêu chí về dạy đủ tiêu chuẩn, đây là tiêu chí định lượng dựa trên sự so sánh giữa số tiết giảng so với các tiêu chuẩn về giờ giảng mà trường đề ra. Ví dụ như là GV thì 550 giờ/học kỳ; GV chính là 630 giờ/học kỳ. Tuy nhiên, việc dạy đủ số tiết ở đây không hoàn toàn do chủ quan và sự cố gắng nỗ lực của GV mà còn do kết cấu giờ giảng của môn học trong khung chương trình và do sự phân công của của bộ môn. Đối với những GV dạy các môn cơ sở dạy cho nhiều hệ, nhiều lớp thì dạy đủ tiêu chuẩn thậm chí vượt tiết vượt giờ

là rất dễ nhưng với các GV dạy chuyên ngành số lớp ít thì việc dạy đủ tiêu chuẩn là vấn đề khó. Do đó tiêu chuẩn này chưa phản ánh rõ ràng sự nỗ lực của cá nhân GV;

Tiêu chí thứ hai là tiêu chí đánh giá về mặt định lượng đối với công tác chuẩn bị phục vụ giảng dạy. Tiêu chí này đưa ra tương đối phù hợp với đặc thù GV của trường còn rất trẻ về cả tuổi đời và tuổi nghề. Đưa tiêu chí này vào đánh giá sẽ giúp GV nghiêm túc trong việc chuẩn bị cho giờ giảng dạy, là cơ sở cho GV điều tiết về thời gian giảng dạy nhờ vào giáo án và lịch trình giảng dạy.

Tiêu chí thứ ba đưa ra là cần thiết vì GV là người luôn phải hoàn thiện, không ngừng nâng cao kiến thức, phương thức truyền đạt để tạo ra sự thu hút, cuốn hút sinh viên tham gia học tập. Tuy nhiên về thực hiện nhiệm vụ của giáo viên chủ nhiệm là một hoạt động khác của giảng dạy và không phải giảng viên nào cũng thực hiện công tác này nên đưa vào tiêu chí này vào cùng với tiêu chí đổi mới phương án là không nên.

Tiêu chuẩn thứ hai về NCKH và học tập nâng cao trình độ:

- Có kế hoạch cụ thể và triển khai thực hiện các nhiệm vụ về NCKH, tham gia biên soạn, xây dựng các bộ chương trình, giáo trình, tài liệu tham khảo của các môn học được phân công giảng dạy.

- Học tập nâng cao trình độ, chấp hành tốt yêu cầu đạt chuẩn về chuyên môn, tin học, ngoại ngữ đối với GV theo đúng thời gian quy định.

Hoạt động NCKH là hoạt động đặc thù riêng, chỉ đến khi nghiệm thu thì mới biết kết quả của quá trình nghiên cứu đó như thế nào. Do đó tiêu chí này còn chung chung, chưa rõ ràng về kết quả thực hiện. Theo quy định, định mức NCKH của trường Cao đẳng Dược Phú Thọ thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.11. Định mức NCKH của giảng viên theo năm học

Chức danh giảng viên	Nhiệm vụ	Quỹ thời gian	Hệ số quy đổi	Tổng thời gian làm việc quy đổi ra giờ chuẩn
Giảng viên	NCKH	500 giờ	3,2	156
Phó giáo sư và GV chính	NCKH	600 giờ	2,8	214
Giáo sư và giảng viên cao cấp	NCKH	700 giờ	2,5	280

Nguồn: Phòng Giáo vụ - Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ, việc GV tham gia NCKH cấp trường được tính 60 giờ chuẩn/năm học, NCKH cấp tỉnh được tính 120 giờ chuẩn/năm học, NCKH cấp tỉnh được tính 150 giờ chuẩn/năm học. Tuy nhiên, tỷ lệ tham gia NCKH của GV trường Cao đẳng Dược Phú Thọ chưa nhiều. Cụ thể qua bảng sau:

Bảng 2.12. Tỷ lệ tham gia đề tài của giảng viên từ năm 2011 – 2014

ĐVT: %

Đề tài	Năm		
	2011 - 2012	2012 – 2013	2013 – 2014
Tỷ lệ tham gia đề tài cấp bộ của GV	2,85	4,24	2,35
Tỷ lệ tham gia đề tài cấp tỉnh của GV	4,25	5,16	7,18
Tỷ lệ tham gia đề tài cấp trường của GV	9,98	12,95	11,76

Nguồn: Phòng Khoa học quốc tế - Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Ngoài việc tham gia NCKH thì hiện tại các hoạt động khác nằm trong nhiệm vụ NCKH như tham gia viết báo, biên soạn giáo trình, tài liệu tham khảo... rất hạn chế mà chủ yếu là hoạt động tham gia nghiên cứu các đề tài. Như vậy, nếu tính cho số đề tài NCKH của GV so với mức quy đổi giờ chuẩn ở trên thì việc hoàn thành định mức NCKH của GV là rất ít. Do

đó nếu việc đưa tiêu chí định mức khoa học vào đánh giá thì rất ít GV có thể đạt được.

Về học tập nâng cao trình độ, chấp hành tốt yêu cầu đạt chuẩn về chuyên môn, tin học, ngoại ngữ đối với GV theo đúng thời gian quy định. Tiêu chuẩn này đưa ra là phù hợp với đặc trưng công việc của giảng viên.

Tiêu chuẩn thứ ba về tư tưởng và phẩm chất nhà giáo:

- Rèn luyện và giữ gìn phẩm chất danh dự của Nhà giáo. Tác phong giảng dạy nghiêm túc, gương mẫu, ứng xử văn minh;

- Chấp hành tốt giờ giấc, kỷ luật lao động và nội quy, quy định của Nhà trường.

- Chấp hành sự phân công của Nhà trường và đơn vị

Ta có thể nhận rõ đây là tiêu chuẩn mang tính chất định tính, hoàn toàn chung chung.

Tiêu chí về chấp hành tốt giờ giấc, kỷ luật lao động và nội quy, quy định của Nhà trường và chấp hành sự phân công của Nhà trường và đơn vị là cần thiết. Tuy nhiên nếu đánh giá mà quá coi trọng yếu tố kỷ luật lao động thì cũng là điều không phù hợp.

Tiêu chuẩn thứ tư về công tác khác

- Tham gia sinh hoạt,

- Dự các buổi họp đầy đủ và đúng giờ

Đây là tiêu chí đã xác định được mặt lượng khi như số buổi họp nghỉ, số buổi họp tham gia và thời gian khi tham dự các buổi họp có đúng giờ hay không. Thực tế cho thấy, việc tham gia sinh hoạt, dự các buổi họp đầy đủ và đúng giờ là nằm trong nội quy lao động. Việc tách rời tiêu chuẩn này có thể thấy trường coi trọng về vấn đề này. Mặc dù vậy đây cũng chỉ là một tiêu chuẩn mang tính chất tham khảo về thực hiện công việc của GV. Do đó khi đánh giá cần đưa ra với trọng số thấp so với tiêu chuẩn khác. Khi đưa các tiêu chuẩn này vào đánh giá, tác giả có khảo sát về số lượng các tiêu chí đánh giá trong hệ thống tiêu chí đánh giá hàng tháng cho kết quả như sau:

**Bảng 2.13. Kết quả đánh giá
về số lượng tiêu chí hàng tháng của giảng viên**

STT	Phương án trả lời	Số người trả lời (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Dài	17	11,72
2	Ngắn	33	22,76
3	Vừa phải, hợp lý	41	28,28
4	Còn thiếu, cần bổ sung	54	37,24
Tổng		145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Bảng 2.13 cho thấy có 28,28% cho rằng số lượng tiêu chí là vừa phải, hợp lý. Chỉ có 11,72% cho rằng số lượng tiêu chí là dài, 22,76% số lượng tiêu chí là ngắn và 37,24% thì cho rằng số lượng tiêu chí còn thiếu và cần bổ sung thêm. Sở dĩ tỷ lệ phần trăm về còn thiếu cần bổ sung thêm tiêu chí vì các tiêu chí này còn mang tính chất chung chung, chưa nói cụ thể các yếu tố thuộc tiêu chí đó. Điều này được làm rõ thêm dựa vào câu hỏi mức độ rõ ràng, cụ thể của tiêu chí đánh giá hàng tháng. Kết quả khảo sát được thể hiện qua bảng số liệu sau:

**Bảng 2.14. Kết quả đánh giá
về mức độ rõ ràng của tiêu chí đánh giá GV hàng tháng**

STT	Phương án trả lời	Số người trả lời (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất rõ ràng, cụ thể	11	7,59
2	Rõ ràng, cụ thể	20	13,79
3	Bình thường	54	37,24
4	Không rõ ràng, cụ thể	60	41,38
5	Rất không rõ ràng, cụ thể	0	0
Tổng		145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Kết quả khảo sát tại bảng 2.14 cho thấy mức độ không rõ ràng và cụ thể chiếm tỷ lệ cao nhất là 41,38% và sau đó là mức độ bình thường chiếm 37,24%.

Nhìn chung, hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hàng tháng của GV đã phản ánh được hầu hết các nhiệm vụ mà GV phải thực hiện. Tuy nhiên, các tiêu chí đánh giá còn dừng ở lại mức độ chung chung, chưa rõ ràng. Do đó cần có sự chi tiết và rõ ràng hơn nữa đối với các tiêu chí để có thể dễ đánh giá hơn và kết quả đánh giá sẽ chính xác hơn.

Tiêu chuẩn ĐGTHCV của GV khi kết thúc học phần (SV đánh giá)

Thực hiện theo công văn số 1276/BGDĐT – NG về việc hướng dẫn tổ chức lấy ý kiến từ người học về hoạt động của giảng viên ngày 20/2/2008. Công văn này quy định tất cả các cơ sở giáo dục phải lấy ý kiến đánh giá của người học dựa trên 8 nội dung sau:

- Nội dung và phương pháp giảng dạy của giảng viên;
- Tài liệu phục vụ giảng dạy, học tập và việc sử dụng phương tiện dạy học của giảng viên;
- Trách nhiệm, sự nhiệt tình của giảng viên đối với người học và thời gian giảng dạy của giảng viên;
- Khả năng của giảng viên trong việc khuyến khích sáng tạo, tư duy độc lập của người học trong quá trình học tập;
- Sự công bằng của giảng viên trong kiểm tra đánh giá quá trình và kiểm tra đánh giá kết quả học tập của người học;
- Năng lực của giảng viên trong tổ chức, hướng dẫn và tư vấn hoạt động học cho người học;
- Tác phong sư phạm của giảng viên;
- Các vấn đề khác (nếu cần thiết).

Dựa vào những nội dung đánh giá đó, trường Cao đẳng Dược Phú Thọ đã xây dựng phiếu đánh giá GV và triển khai thực hiện đánh giá hoạt động của GV thông qua người học bắt đầu từ năm học 2009 - 2010. Khi kết thúc môn học, SV của các lớp đều được đánh giá chất lượng giảng dạy thông qua “Phiếu đánh giá hoạt động giảng dạy của giảng viên” (*Phụ lục 06*).

Trong phiếu đánh giá hoạt động giảng dạy của GV thì SV chỉ cần trả lời các câu hỏi đã được nêu ra theo các phương án khác nhau. Qua phiếu đánh giá sẽ giúp SV hình tượng lại cả quá trình học tập học phần để có thể đưa ra những câu trả lời xác đáng nhất ứng với các cấp độ của câu trả lời. Đây thực sự là nguồn thông tin quan trọng để có thêm thông tin đánh giá chất lượng giảng dạy của GV.

Tuy nhiên, danh mục các câu hỏi của phiếu đánh giá đưa ra chưa logic, nội dung hỏi của các khía cạnh hỏi còn đan xen với nhau, chưa phân được các mức thực hiện để cho điểm đánh giá. Số lượng câu hỏi dài và chưa được sắp xếp theo nhóm. Điều này đã được minh chứng thông qua câu hỏi của phiếu khảo sát, kết quả cho thấy như sau:

Bảng 2.15. Kết quả khảo sát về số lượng câu hỏi trong bản đánh giá của GV từ phía SV

STT	Phương án trả lời	Số người trả lời (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Dài	54	37,24
2	Ngắn	29	20,01
3	Vừa phải	47	32,41
4	Còn thiếu, cần bổ sung	15	10,34
Tổng		145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Kết quả cho thấy có 37,24% giảng viên cho rằng số câu hỏi dài; 20,01% cho rằng số lượng câu hỏi ngắn và chỉ có 10,34% cho rằng số lượng câu hỏi là còn thiếu, cần bổ sung và có 32,41% cho là vừa phải.

2.2.2.2. Đo lường thực hiện công việc

Thực chất của việc đo lường là việc đưa ra các đánh giá có tính quản lý về mức độ “tốt” hay “kém” việc thực hiện công việc của người lao động. Hay nói một cách cụ thể hơn đó chính là việc ấn định một con số hay một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng hoặc khía cạnh đã được xác định trước của công việc. Việc ấn định này phải dựa trên các tiêu chuẩn đánh giá đã được xây dựng từ trước. Tuy nhiên, do các tiêu chuẩn thực hiện công việc còn tồn tại một số hạn chế (như đã trình bày ở trên) nên việc đo lường chưa thực sự hiệu quả.

Theo kết quả khảo sát của phòng TCHC năm 2014, vẫn còn đến 30,14% CBCNV, GV trong trường chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc, cụ thể như sau:

Bảng 2.16: Tổng hợp kết quả khảo sát ý kiến của CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ về kết quả đánh giá thực hiện công việc năm 2014

Lựa chọn	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất hài lòng	183	28,73
Hài lòng	262	41,13
Không hài lòng	181	28,41
Rất không hài lòng	11	1,73
Tổng	637	100

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Tuy nhiên, do tâm lý ngại đề xuất ý kiến lên Ban giám hiệu nên thực tế chưa có trường hợp nào khiếu nại về kết quả ĐGTHCV.

2.2.2.3. Thông tin phản hồi

Vào cuối mỗi năm học, tuy các cuộc họp nội bộ đã có sự thảo luận hai chiều từ phía người lãnh đạo trực tiếp và CBCNV, GV nhưng đa phần các cuộc họp này vẫn còn mang tính hình thức và đại khái, làm cho qua, vì vậy đã làm ảnh hưởng đến việc thu hút ý kiến đóng góp tích cực từ phía CBCNV, GV trong việc xây dựng hệ thống đánh giá hoàn thiện hơn.

2.2.3. Quy trình đánh giá thực hiện công việc

Để làm rõ hơn mức độ hợp lý trong quy trình đánh giá của cả hai hệ thống, tác giả tiến hành thu thập ý kiến của CBCNV, GV trường Cao đẳng Dược Phú Thọ. Kết quả thu được như sau:

Bảng 2.17. Kết quả điều tra về tính hợp lý của các nhiệm vụ và trình tự thực hiện trong đánh giá thực hiện công việc

Lựa chọn	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất hợp lý	05	3,45
Tương đối hợp lý	56	38,62
Không hợp lý	84	57,93
Tổng	145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Kết quả khảo sát tại bảng 2.17 cho thấy, có tới 57,93% CBCNV, GV trường Cao đẳng Dược Phú Thọ cho rằng, các nhiệm vụ và trình tự thực hiện trong đánh giá là không hợp lý, có 38,62% cho rằng tương đối hợp lý và chỉ một tỷ lệ rất nhỏ (3,45%) cho rằng các nhiệm vụ và trình tự thực hiện trong đánh giá là rất hợp lý. Đi sâu vào phân tích từng bước trong quy trình đánh giá, kết quả thu được như sau:

2.2.3.1. Xác định tiêu chuẩn đánh giá

Như đã phân tích ở trên, các tiêu chuẩn trong cả hai hệ thống đánh giá đều có nhiều hạn chế. Với câu hỏi “Anh/chị có nắm rõ được các tiêu chuẩn

đánh giá thực hiện công việc không?”, kết quả thu được có 48,97% (71 người) người trả lời chưa nắm rõ và số lượng người cho rằng các tiêu chuẩn đánh giá là chưa hợp lý chiếm tỷ lệ khá cao:

Bảng 2.18. Kết quả điều tra về tính hợp lý của các tiêu chuẩn đánh giá

Lựa chọn	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất hợp lý	17	11,72
Tương đối hợp lý	35	24,14
Không hợp lý	93	64,14
Tổng	145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Các ý kiến cho rằng không hợp lý tập trung chủ yếu vào hệ thống đánh giá chung với các tiêu chuẩn chung chung, khó định lượng dẫn đến khó cho công tác đánh giá, bình xét thi đua.

2.2.3.2. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

a) Phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO) và phương pháp bản tường thuật trong hệ thống đánh giá chung

Hiện nay hệ thống đánh giá chung đang sử dụng phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO) thông qua việc tổ chức đăng ký thi đua cho mỗi cá nhân, đơn vị (**Phụ lục 07**).

Việc áp dụng phương pháp quản trị bằng mục tiêu giúp tạo động lực cho CBCNV, GV của trường, theo đó, mỗi cá nhân và đơn vị đều cố gắng phấn đấu hoàn thành các mục tiêu để đạt được danh hiệu đã đăng ký. Tuy nhiên, trên thực tế các mục tiêu này đều do CBCNV, GV tự đăng ký mà chưa có sự thảo luận kỹ lưỡng với người quản lý về các yếu tố chính trong công việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá chung còn sử dụng phương pháp bản tường thuật, trong đó người đánh giá viết một văn bản (bản tường thuật – **Phụ lục 08**) về tình hình thực hiện công việc của CBCNV, GV, về các điểm mạnh,

điểm yếu, các tiềm năng của họ cũng như các gợi ý về các biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc. Phương pháp này cũng cung cấp được một số thông tin phản hồi chi tiết và hữu ích cho CBCNV, GV trong trường. Tuy nhiên, khó có thể sử dụng các thông tin tường thuật vào việc quyết định nhân sự. Sự chính xác của thông tin tường thuật phụ thuộc rất nhiều vào khả năng diễn đạt viết của người đánh giá.

b) Phương pháp danh mục kiểm tra trong hệ thống đánh giá dành riêng cho giảng viên

Như đã phân tích ở trên, hệ thống ĐGTHCV của GV đang sử dụng một bản tường thuật mô tả sự hoàn thành công việc của GV và thiết kế một danh mục mô tả các hành vi và thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả đánh giá được lượng hóa thông qua việc quy định điểm và trọng số điểm cho từng chỉ tiêu, sau đó tính tổng cộng điểm các tiêu chí theo trọng số.

Phương pháp này tránh được xu hướng trung bình và lối thái cực, thuận lợi để so sánh kết quả đánh giá giữa những giảng viên tham gia công tác giảng dạy và công tác giáo viên chủ nhiệm/cố vấn học tập. Tuy nhiên, kết quả đánh giá này lại chịu nhiều ảnh hưởng của ý chí chủ quan do sự “cảm nhận” của người đánh giá. Khi khảo sát lấy ý kiến của CBCNV, GV về phương pháp ĐGTHCV đang áp dụng tại trường cho thấy như sau:

Bảng 2.19. Kết quả khảo sát về phương pháp đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

STT	Phương án trả lời	Số người trả lời (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Còn mang tính hình thức, bình quân	30	20,69
2	Cho điểm chưa chính xác	18	12,41
3	Kết quả không chính xác	50	34,48
4	Đánh giá còn mang tính cào bằng	26	17,93
5	Đánh giá như vậy là hợp lý, phù hợp	21	14,48
6	Ý kiến khác	0	0
Tổng		145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Như vậy, chỉ có 14,48% cho rằng phương pháp như vậy là hợp lý, còn có tới 85,52 % cho rằng chưa hợp lý với nhiều lý do như đánh giá còn mang tính bình quân, kết quả đánh giá không chính xác do thiếu thông tin đánh giá, còn cào bằng và không có điểm tối đa cho các tiêu chí đánh giá.

2.2.3.3. Lựa chọn người đánh giá

CBCNV, GV nhà trường được đánh giá thông qua các chủ thể: cá nhân tự đánh giá, người quản lý trực tiếp đánh giá, đồng nghiệp đánh giá (bình xét thi đua tại đơn vị), hội đồng thi đua khen thưởng Nhà trường đánh giá (bình xét tại hội đồng thi đua cấp trường). Kết quả bình xét được các đơn vị tổng hợp gửi về Hội đồng thi đua khen thưởng theo mẫu (**Phụ lục 09**). Như vậy, có thể thấy quá trình ĐGTHCV của từng CBCNV, GV có sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau, trong đó ý kiến của cán bộ quản lý trực tiếp là quan trọng nhất. Người đánh giá bao gồm CBCNV, GV, điều này có tác dụng thu hút họ vào quá trình đánh giá, song cần chú ý vì bản thân mỗi CBCNV, GV luôn có xu hướng đánh giá cao hơn so với thực tế.

Bảng 2.20. Kết quả khảo sát về ý thức thực hiện ĐGTHCV của CBCNV, GV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

STT	Phương án trả lời	Số người trả lời (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất nghiêm túc	0	0
2	Nghiêm túc	62	42,76
3	Bình thường	74	51,03
4	Qua loa, hình thức	09	6,21
5	Rất không nghiêm túc	0	0
Tổng		145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Như vậy ta thấy hầu hết CBCNV, GV đã có ý thức trong việc tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của mình, chiếm tỷ lệ 93,79%. Chỉ còn lại là

6,21% là đánh giá mang tính hình thức, đánh giá qua loa. Do đó, Nhà trường cần giúp cho toàn thể CBCNV, GV hiểu hết được mục đích đánh giá và tầm quan trọng của ĐGTHCV. Riêng với GV, chủ thể đánh giá còn bao gồm cả SV trong trường. Tuy nhiên, khi khảo sát ý kiến của GV về vấn đề SV đánh giá GV thì có nhiều ý kiến khác nhau:

Bảng 2.21. Ý kiến về việc SV đánh giá chất lượng giảng dạy của giảng viên

STT	Phương án trả lời	Số người trả lời (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Là một kênh phản ánh tốt	61	74,39
2	SV chưa đủ khả năng để đánh giá GV	12	14,63
3	Chỉ mang tính hình thức	09	10,98
4	Ý kiến khác	0	0
Tổng		82	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Kết quả khảo sát cho thấy có tới 74,39% giảng viên đều cho rằng việc sinh viên đánh giá giảng viên là một kênh phản ánh tốt về chất lượng giảng dạy của giảng viên; 14,63% cho rằng sinh viên chưa đủ khả năng để đánh giá giảng viên và 10,98% là việc sinh viên đánh giá giảng viên chỉ mang tính hình thức. Từ đó cho thấy đa phần giảng viên trong Trường đã ý thức và thấy được sinh viên là nguồn thông tin quan trọng để họ có thể kiểm chứng bản thân về công tác giảng dạy, tuy nhiên một số người vẫn còn hoài nghi về nguồn thông tin này để đánh giá giảng viên.

Mặt khác, khi hỏi giảng viên về cảm nhận như thế nào khi sinh viên đánh giá chất lượng giảng dạy của giảng viên thì kết quả cũng cho thấy có 54,88% cho rằng là bình thường, không ảnh hưởng đến công tác giảng dạy, 26,83% thì thấy nó giúp cho giảng viên phải có ý thức hơn trong công tác giảng dạy và 18,29% thì lại cho ý kiến ngược lại là họ cảm thấy bị áp lực,

không thoải mái trong quá trình giảng dạy. Điều này được thể hiện rõ trong bảng 2.22 dưới đây:

Bảng 2.22. Ý kiến về cảm nhận của giảng viên khi là người bị đánh giá

STT	Phương án trả lời	Số người trả lời (Người)	Tỷ lệ (%)
1	Bình thường	45	54,88
2	Không thoải mái, tạo áp lực cho giảng dạy của GV	15	18,29
3	Giúp giảng viên có ý thức tốt hơn trong giảng dạy	22	26,83
4	Ý kiến khác	0	0
Tổng		82	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Như vậy, việc lấy ý kiến từ sinh viên về công tác giảng dạy của giảng viên là cần thiết. Tuy nhiên, việc lấy thông tin từ nguồn này còn gây ra tâm lý không thực sự thoải mái đối với giảng viên. Do đó, khi thực hiện việc lấy ý kiến đánh giá từ phía sinh viên cần giải thích cho giảng viên hiểu về mục đích đánh giá đó đồng thời phải tạo được sự thoải mái, sẵn sàng tham gia công tác đánh giá của giảng viên.

2.2.3.4. Đào tạo người đánh giá

Sau khi xây dựng các tiêu chí đánh giá, bình xét thi đua, nhà trường tiến hành đào tạo người đánh giá thông qua các cuộc họp phổ biến về cách thức đánh giá, lấy ý kiến xây dựng hệ thống đánh giá và cung cấp các văn bản hướng dẫn tới các trường bộ phận.

Như vậy, việc đào tạo người đánh giá tại trường hiện nay có ưu điểm là có sự tham gia đóng góp ý kiến của các trường bộ phận. Tuy nhiên, các trường bộ phận sau khi được phổ biến cách thức đánh giá, họ có trách nhiệm truyền đạt lại cho nhân viên bộ phận mình quản lý. Nhà trường không có chương trình tập huấn cho NLD để họ hiểu và nắm bắt được mục

đích, phương pháp, cách thức đánh giá, do vậy nhiều khi CBCNV, GV cũng chưa hiểu rõ cách thức đánh giá, mục tiêu đánh giá.

Theo kết quả điều tra về mức độ am hiểu mục tiêu đánh giá, cách thức đánh giá của người đánh giá, kết quả thu được như sau:

Bảng 2.23. Kết quả điều tra về mức độ am hiểu mục tiêu, cách thức đánh giá

Mức độ am hiểu	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất am hiểu	37	25,52
Am hiểu tương đối	108	74,48
Không am hiểu	0	0
Tổng số	145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Như vậy, đa phần CBCNV, GV (74,48%) chỉ hiểu qua về mục tiêu và cách thức ĐGTHCV, những người có lực chọn “Rất am hiểu” thường là các trưởng và phó bộ phận.

2.2.3.5. Tiến hành đánh giá

Hệ thống đánh giá chung: Thực hiện đánh giá vào cuối mỗi năm học nhằm xếp loại thi đua khen thưởng cho cá nhân và tập thể dựa trên các kết quả bình bầu theo quy định trong “Tiêu chuẩn xếp loại thi đua khen thưởng năm”.

Hệ thống đánh giá dành riêng cho giảng viên: Dựa trên các tiêu chuẩn đưa ra mà người đánh giá tiến hành so sánh thực tế thực hiện công việc để chấm điểm dựa trên thang điểm cụ thể cho từng tiêu chí.

Bảng 2.24. Kết quả điều tra về mức độ chính xác của kết quả đánh giá

Mức độ chính xác	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất chính xác	12	8,28
Chính xác	68	46,90
Bình thường	54	37,24
Không chính xác	11	7,59
Tổng	145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Như vậy, mặc dù đa số người lao động cho rằng kết quả đánh giá chính xác (46,90%) nhưng vẫn còn nhiều người cho rằng kết quả đánh giá chính xác ở mức độ bình thường (37,24%) và không chính xác (7,59%). Qua đây có thể thấy, người đánh giá đã mắc phải các lỗi cần tránh trong đánh giá.

Bảng 2.25. Kết quả điều tra về các lỗi của người đánh giá

Lỗi vi phạm	Số lượng (ý kiến)	Tỷ lệ (%)
Lỗi thiên vị	43	21,72
Lỗi xu hướng trung bình	58	29,29
Lỗi thái cực	32	16,16
Lỗi định kiến do tập quán văn hoá	0	0
Lỗi thành kiến	19	9,60
Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất	46	23,23
Tổng	198	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Qua bảng tổng hợp trên có thể thấy, nguyên nhân chủ yếu khiến không ít NLD cho rằng kết quả đánh giá có mức độ chính xác bình thường hoặc không chính xác là do người đánh giá mắc phải lỗi xu hướng trung bình (29,29%); lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (23,23%), lỗi thiên vị (21,72%).

Do tính chính xác của kết quả đánh giá còn chưa cao và người đánh giá mắc phải một số lỗi trong đánh giá nên cách đánh giá hiện nay tại trường bị đa số CBCNV, GV không đồng tình. Cụ thể như sau:

Bảng 2.26. Kết quả điều tra về sự đồng tình với cách đánh giá thực hiện công việc tại trường hiện nay

Đồng tình với cách đánh giá	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Có	57	39,31
Không	88	60,69
Tổng	145	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Kết quả trên cho thấy hệ thống đánh giá hiện nay tại trường do chưa đạt kết quả chính xác cao nên đa số CBCNV, GV không đồng tình (60,69%) vì nó đã mất đi tính phân loại, kết quả đánh giá thực hiện công việc của CBCNV, GV đa phần là tốt như nhau. Điều này đã làm mất đi ý nghĩa trong việc tạo động lực lao động của hệ thống đánh giá.

2.2.3.6. Phòng vấn đánh giá

Để tìm hiểu những thông tin mà trường bộ phận trao đổi với nhân viên trong cuộc họp nội bộ cuối năm học, tác giả đã tiến hành điều tra và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.27. Kết quả điều tra về thông tin phản hồi

Thông tin phản hồi	Số lượng (Ý kiến)	Tỷ lệ (%)
Thông báo về kết quả đánh giá thực hiện công việc	46	24,34
Nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc	62	32,81
Biện pháp nâng cao hiệu quả lao động	53	28,04
Nhiệm vụ trong kì tới	28	14,81
Ý kiến khác	0	0
Tổng số	189	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả năm 2015

Như vậy, trong các cuộc họp nội bộ vào cuối mỗi năm học để đánh giá bình bầu các danh hiệu thi đua, các trường bộ phận đa số đã thực hiện đúng trách nhiệm của mình trong việc cung cấp thông tin phản hồi đến nhân viên về ĐGTHCV là nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc (32,81%), tiếp đến là biện pháp nâng cao hiệu quả lao động (28,04%), thông báo về kết quả đánh giá thực hiện công việc (24,34%). Tuy nhiên, việc cung cấp thông tin về nhiệm vụ trong kì tới còn ít (chỉ chiếm 14,81%), đây là hạn chế trong việc cung cấp các thông tin phản hồi, người quản lý trực tiếp cần

phải thông báo các nhiệm vụ trong kì tới để nhân viên có thể biết được mục tiêu cần đạt tới trong thực hiện công việc để họ phấn đấu, cố gắng.

2.2.4. Sử dụng kết quả sau đánh giá

2.2.4.1. Bố trí và sử dụng NLD

Sử dụng NLD sao cho đảm bảo nguyên tắc “đúng người đúng việc” luôn là một mục tiêu quan trọng để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất. Tuy nhiên, trong thực tế hoạt động, việc bố trí và sử dụng NLD dựa trên kết quả ĐGTHCV của trường chưa thực sự phát huy vai trò và hiệu quả.

Việc tuyển dụng CBCNV, GV của trường hiện nay dựa trên 02 tiêu chí: (1) Có đề tài nghiên cứu khoa học/sáng kiến, cải tiến kỹ thuật được Hội đồng khoa học Nhà trường nghiệm thu và được ứng dụng vào thực tế mang lại hiệu quả; (2) Đạt danh hiệu giáo viên dạy giỏi từ cấp trường trở lên (đối với giảng viên tham gia công tác giảng dạy tại trường). Những đối tượng chưa tham gia bảo hiểm xã hội (học việc, thỉnh giảng) đơn vị vẫn tiến hành họp bình xét bình thường nhưng không cho vào danh sách trình khen lên Hội đồng thi đua mà lưu kết quả bình xét tại đơn vị để làm căn cứ xét thủ tục đề nghị cho tham gia đóng bảo hiểm khi đủ điều kiện. Như vậy, việc tuyển dụng này không phụ thuộc nhiều vào kết quả thực hiện công việc chung.

Mặt khác, căn cứ để xét giao nhiệm vụ mới, thăng chức trong nhiều trường hợp cũng không phụ thuộc vào thành tích công tác mà dựa trên tỷ lệ cổ phiếu nắm giữ. Điều này làm hạn chế một phần không nhỏ việc sử dụng kết quả sau đánh giá vào các quyết định quản trị nguồn nhân lực.

2.2.4.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Căn cứ vào kết quả đánh giá CBGV, Ban giám hiệu nhà trường sẽ tiến hành xem xét những kỹ năng, kiến thức mỗi CBGV cần bổ sung phục vụ cho công tác giảng dạy, nghiên cứu khoa học, phát hiện những điểm còn yếu và yêu cầu cho đào tạo thêm, đào tạo lại.

Đây được xem là một ưu điểm trong việc sử dụng kết quả sau đánh giá của trường. Tuy nhiên, việc sử dụng kết quả sau đánh giá làm cơ sở cho việc ra các quyết định về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực mới chỉ được áp dụng cho đối tượng GV mà chưa được áp dụng cho đội ngũ cán bộ quản lý, công nhân viên trong trường. Năm học 2014 – 2015, nhà trường đã mở lớp tập huấn công tác giáo viên chủ nhiệm dựa trên kết quả đánh giá giáo viên chủ nhiệm các lớp, kết quả thu được như sau:

Bảng 2.28. Kết quả xếp loại lớp tập huấn công tác giáo viên chủ nhiệm tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ năm học 2014 – 2015

Xếp loại	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Tốt	15	7,18
Khá	164	78,47
Trung bình khá	18	8,61
Trung bình	12	5,74
Tổng	209	100

Nguồn: Phòng Giáo vụ - Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Theo kết quả tại bảng 2.26, đa số giáo viên sau khi tập huấn đều đạt yêu cầu, tuy nhiên vẫn còn 5,74% xếp loại trung bình, do vậy, trong những năm học tiếp theo, nhà trường sẽ tiếp tục mở lớp tập huấn nhằm nâng cao chất lượng công tác giáo viên chủ nhiệm tại các lớp.

2.2.4.3. Thù lao lao động

* Nâng bậc lương

Đối với QTNL nói chung, nâng mức lương theo kết quả ĐGTHCV là một trong những cách sử dụng kết quả đánh giá rất hiệu quả, có tác dụng rõ rệt trong việc tạo động lực cho NLĐ, giúp họ gắn bó hơn với tổ chức sau thời gian dài làm việc.

Theo quy định, nhà trường sẽ tiến hành xét nâng bậc lương 1 lần trong năm vào tháng cuối mỗi năm học. Quy chế trả lương của trường quy định cụ thể:

- Giữa các năm trong khoảng nâng bậc phải đạt LĐTĐ, nếu năm nào không đạt LĐTĐ thì không tính năm đó.

- Nếu đạt CSTĐ cơ sở thì được nâng bậc lương trước 01 năm.

- Nếu đạt CSTĐ cấp cao hơn được nâng bậc lương trước 02 năm.

* *Xếp loại thi đua, khen thưởng*

Đối tượng tham gia bình xét bao gồm

- Tất cả CBCNV, GV đã tham gia bảo hiểm xã hội và cán bộ đã về hưu hiện đang công tác tại trường (cơ hữu).

- Đối với cán bộ làm việc tại phòng, ban có số ngày nghỉ không quá 40 ngày/năm (Riêng đối tượng thai sản nghỉ theo chế độ vẫn được bình xét)

- Các đối tượng được Nhà trường cử đi học tập, nâng cao trình độ dưới 1 năm, nếu đạt kết quả từ khá trở lên, chấp hành tốt các quy định của cơ quan đào tạo thì vẫn được xem xét, bình xét.

- Những đối tượng chưa tham gia bảo hiểm xã hội (học việc, thỉnh giảng) đơn vị vẫn tiến hành họp bình xét bình thường nhưng không cho vào danh sách trình khen lên Hội đồng thi đua mà lưu kết quả bình xét tại đơn vị để làm căn cứ xét thủ tục đề nghị cho tham gia đóng bảo hiểm khi đủ điều kiện.

Để đạt được các danh hiệu thi đua, CBCNV, GV cần phải đạt được các tiêu chuẩn đã quy định của trường.

Đối với cá nhân có các danh hiệu thi đua sau: danh hiệu “Lao động tiên tiến”, “Chiến sỹ thi đua cấp cơ sở”, “Chiến sỹ thi đua cấp tỉnh”, “Chiến sỹ thi đua toàn quốc”. Đối với tập thể, có các danh hiệu: “Tập thể lao động tiên tiến” và “Tập thể lao động xuất sắc”.

**Bảng 2.29. Kết quả bình xét thi đua
các danh hiệu tập thể năm học 2014 - 2015**

Xếp loại	Số lượng (Tập thể)	Tỷ lệ (%)
Tập thể lao động xuất sắc	02	5,71
Tập thể lao động tiên tiến	25	71,43
Không đạt	8	22,86
Tổng	35	100

Nguồn: Phòng Giáo vụ - Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

Theo kết quả bình xét tại bảng 2.29, năm học 2014 - 2015, đa số các đơn vị đều đạt danh hiệu “Tập thể lao động tiên tiến” chiếm 71,43%; 8 đơn vị không đạt danh hiệu thi đua do không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

2.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

2.3.1. Vai trò của ban giám hiệu nhà trường

Ban giám hiệu là người giải quyết các thắc mắc, kiến nghị phát sinh trong đánh giá, ngoài ra còn là người ra các quyết định nhân sự quan trọng. Ban giám hiệu chính là người đánh giá các trưởng bộ phận và đánh giá cá nhân, tập thể lao động có thành tích xuất sắc. Tuy nhiên, sự quan tâm của Ban giám hiệu nhà trường đến công tác ĐGTHCV còn bị xem nhẹ. Cho đến nay, công tác phân tích công việc vẫn chưa được nhà trường thực hiện một cách bài bản. Bên cạnh đó, Ban giám hiệu nhà trường hầu như không tiến hành kiểm tra đột xuất tình hình thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc tại các bộ phận. Điều này làm cho người đánh giá và người được đánh giá chưa thực sự có trách nhiệm đối với công tác ĐGTHCV.

2.3.2. Vai trò của cán bộ phụ trách hoạt động đánh giá

Cán bộ phòng TCHC là những người chịu trách nhiệm trong việc lập kế hoạch đánh giá, thiết kế phương pháp đánh giá, tổng hợp các kết quả đánh giá; cùng với Ban giám hiệu và các bộ phận, phòng ban khác xây dựng các kế hoạch nhân sự và đưa ra các quyết định nhân sự phù hợp... Trên thực tế, việc thiết lập hệ thống ĐGTHCV tại trường tuy đã có nhiều sự cố gắng nhưng vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định. Công tác phân tích công việc chưa thực sự được coi trọng, chưa quan tâm tới việc thực hiện đánh giá và kiểm tra công tác đánh giá thực hiện công việc ở các bộ phận, phòng ban. Sự thiếu trách nhiệm này đã làm cho công tác ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ chưa thực sự phát huy hết vai trò vốn có của nó.

2.3.3. Vai trò của trưởng các đơn vị, bộ phận

Trưởng các đơn vị, bộ phận có trách nhiệm trong việc triển khai công tác ĐGTHCV, đồng thời kết hợp với phòng TCHC giải quyết các vấn đề trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên, trên thực tế, trưởng các bộ phận, phòng ban trong trường chưa thực sự quan tâm đến công tác đánh giá, chưa đóng vai trò tích cực trong việc phối hợp với phòng TCHC để xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng như tiêu chuẩn đánh giá, việc tiến hành đánh giá còn mang nặng tính hình thức, chung chung, không sát thực. Điều này làm cho mức độ chính xác của kết quả đánh giá không cao.

2.3.4. Vai trò của cán bộ công nhân viên, giảng viên nhà trường

CBCNV, GV là nhân tố trung tâm trong công tác ĐGTHCV, họ vừa là đối tượng được đánh giá chiếm đa số, vừa là người tham gia đóng góp ý kiến để xây dựng nên các tiêu chuẩn thực hiện công việc, kiến nghị về cách thực đánh giá. Nhưng trên thực tế, CBCNV, GV nhà trường hầu như chỉ thực hiện theo các quy định sẵn có mà không có bất cứ sự đóng góp ý kiến nào. Điều này đã làm mất đi tính thực tiễn của hệ thống đánh giá.

2.3.5. Đặc trưng của lĩnh vực hoạt động

Nhà trường hoạt động trong lĩnh vực giáo dục đào tạo, trong đó đội ngũ GV chiếm đa số. Chính đặc thù nghề nghiệp đã tạo ra những khác biệt căn bản giữa GV và các lao động khác, cụ thể như sau:

- Thứ nhất, GV chính là chủ thể của hoạt động giáo dục đào tạo. Vì thế, yêu cầu đặt ra đối với GV phải là người có trình độ cao, có kiến thức sâu rộng về chuyên môn và đặc biệt là cần có đạo đức, tư cách tốt.

- Thứ hai, lao động của GV là lao động chất xám, tính sáng tạo cao, do đó đòi hỏi trình độ cao.

- Thứ ba, đối tượng truyền tải và giao tiếp của GV là sinh viên - những người có trình độ và nhận thức nhất định. Chính vì đối tượng đặc biệt như vậy nên yêu cầu về trình độ, kỹ năng, phẩm chất của GV đòi hỏi càng cao.

- Thứ tư, hoạt động của GV rất đa dạng do tính chất công việc đa dạng, nhiều nhiệm vụ khác nhau. GV thực hiện hai nhiệm vụ thường xuyên là giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Ngoài ra, GV còn tham gia nhiều công tác khác như: sinh hoạt chuyên môn, soạn bài, coi thi, chấm thi... Các công việc rất khó định lượng cũng như xác định đánh giá rõ ràng. Điều này thật sự gây khó khăn cho hệ thống đánh giá.

- Thứ năm, GV có thời gian làm việc linh hoạt, không bó hẹp như các lao động khác, GV thường xuyên phải làm việc ngoài giờ. Người GV không thực hiện công việc theo giờ hành chính mà phải quy đổi thời gian làm việc của họ thành giờ chuẩn bởi những thời gian không thực hiện ở trường và không đo lường được như: soạn giáo án, thời gian tự học tập, bồi dưỡng...

- Thứ sáu, sản phẩm mà người GV làm ra không phải là sản phẩm cụ thể có thể cân, đo, đong, đếm. Để đánh giá hiệu quả làm việc ta cần căn cứ vào chất lượng giảng dạy, NCKH mà những nội dung đó lại khó đánh giá, định lượng cũng như phải qua thời gian mới thấy được. Điều này đặc biệt ảnh hưởng đến việc xác định chu kỳ đánh giá cũng như xây dựng các tiêu chí đánh giá.

Do những đặc điểm của GV ở trên, ta thấy rằng việc xây dựng hệ thống ĐGTHCV cho GV sẽ vừa dựa trên nền tảng ĐGTHCV nói chung, vừa phải có những điều chỉnh thích hợp với đặc thù nghề nghiệp.

2.4. Đánh giá chung về đánh giá thực hiện công việc tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

2.4.1. Những ưu điểm đã đạt được

Nhìn chung, ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ đã đạt được một số kết quả nhất định:

Một là, mục tiêu của ĐGTHCV đã hướng tới việc thực hiện các mục tiêu của nhà trường và phù hợp với mục tiêu của quản lý, phục vụ quản lý.

Hai là, huy động được sự tham gia và hỗ trợ của cán bộ quản lý và các bộ phận liên quan trong trường, mỗi thành phần được phân định trách nhiệm chủ trì, thực hiện hoặc hỗ trợ.

Ba là, tiêu chí đánh giá đều được xây dựng dựa trên các văn bản quy định nhiệm vụ, quyền hạn của GV.

Bốn là, người đánh giá và số vòng đánh giá được quy định cụ thể và rõ ràng, tương đối phù hợp với đặc thù công việc.

Năm là, có sử dụng kết hợp nhiều phương pháp ĐGTHCV khác nhau, cách thực hiện tương đối rõ ràng, phương pháp dễ hiểu, dễ tiếp cận, việc xây dựng tương đối đơn giản và thực tiễn

Sáu là, cách cho điểm tương đối dễ dàng và lượng hoá được tình hình thực hiện công việc của GV bằng điểm.

Bảy là, kết quả ĐGTHCV đã được đưa vào sử dụng trong các hoạt động QTNL, liên quan đến nâng bậc lương hàng năm, do vậy phần nào đã tạo được sự khuyến khích thực hiện công việc của CBCNV, GV.

2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại

Công tác ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ hiện nay còn gặp phải một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, hệ thống ĐGTHCV chưa có sự thống nhất chặt chẽ giữa các phòng ban trong việc thực hiện công tác đánh giá.

Thứ hai, kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng năng lực của người lao động, tính tin cậy thấp.

Thứ ba, chu kỳ đánh giá trong hệ thống đánh giá chung không theo tháng mà theo năm học sẽ không giúp cán bộ quản lý và ban lãnh đạo nắm bắt kịp thời tình hình thực hiện công việc của cá nhân và tập thể lao động, từ đó

không đưa ra được những điều chỉnh hợp lý để đảm bảo thực hiện được những mục tiêu chung.

Thứ tư, hệ thống đánh giá chưa phân loại được những người hoàn thành tốt và chưa tốt công việc của mình, tính phân loại thấp.

Thứ năm, ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ không phục vụ được mục tiêu hoàn thiện thực hiện công việc và phát triển CBCNV, GV.

Thứ sáu, kết quả ĐGTHCV chưa được khai thác để sử dụng vào các hoạt động: kế hoạch hoá nguồn nhân lực, biên chế nhân lực, đào tạo và phát triển CBCNV không tham gia công tác giảng dạy.

Thứ bảy, hệ thống ĐGTHCV đã phần nào làm giảm động lực làm việc của người lao động do việc đánh giá còn mang nặng tính hình thức.

2.4.3. Nguyên nhân

2.4.3.1. Nguyên nhân thuộc về hệ thống đánh giá

- Công tác phân tích công việc chưa được tiến hành sâu và đồng bộ, chưa xây dựng các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc chính thức mang tính hệ thống trong toàn trường.

- Tiêu chí đánh giá thi đua khen thưởng được xây dựng cho toàn trường, không có sự phân biệt đối với từng bộ phận. Các tiêu chí được nêu ra còn rất chung chung, không được lượng hoá bằng các con số cụ thể gây khó khăn trong việc đánh giá.

- Người đánh giá chưa được tham gia các khoá đào tạo, tập huấn về đánh giá. Trong đánh giá, người đánh giá còn mắc phải các lỗi như: lỗi thiên vị, lỗi thái cực, lỗi xu hướng trung bình,...

- Đối tượng được đánh giá đa số (CBCNV, GV) không được phổ biến cụ thể về cách thức, phương pháp đánh giá.

- Công tác kiểm tra ĐGTHCV chưa được thực hiện. Việc để cho các phòng ban tự do đánh giá gây ra sự khác biệt về mức độ nghiêm khắc và dễ dãi trong đánh giá giữa các bộ phận.

2.4.3.2. Nguyên nhân bên ngoài hệ thống đánh giá

- Lãnh đạo Nhà trường chưa nhận thức được vai trò thực sự của ĐGTHCV nên chưa quan tâm và đầu tư về nhân lực và tài chính cho xây dựng hệ thống đánh giá.

- Chưa có cán bộ chuyên trách về đánh giá thực hiện công việc.

- Các trưởng bộ phận, người lao động chưa nhận thức rõ mục đích và vai trò của công tác đánh giá thực hiện công việc.

- Ngoài các nguyên nhân trên còn cần phải kể đến nguyên nhân do đặc thù công việc của GV là lao động có hàm lượng trí tuệ cao, tính sáng tạo, thời gian làm việc linh hoạt ... nên việc xây dựng tiêu chuẩn hợp lý cũng như định lượng các tiêu chuẩn gặp nhiều khó khăn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ

3.1. Phương hướng phát triển của trường và quan điểm về đánh giá thực hiện công việc trong thời gian tới

3.1.1. Phương hướng phát triển chung

Mục tiêu của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ là đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu của xã hội. Do đó, việc đảm bảo chất lượng đào tạo là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển, là cơ sở cho việc xác định uy tín, khẳng định “thương hiệu” của nhà trường. Sản phẩm đào tạo của Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ là những sinh viên tốt nghiệp phục vụ cho sự nghiệp chăm sóc và nâng cao sức khỏe nhân dân của ngành Y tế. Trong Nghị quyết số 46-NQ/TW ngày 23/2/2008 của Bộ Chính trị về công tác bảo vệ, chăm sóc sức khỏe nhân dân trong tình hình mới đã khẳng định: “Nghề y là một nghề đặc biệt, cần được tuyển chọn, đào tạo, sử dụng và đãi ngộ đặc biệt...” Chính vì vậy, yếu tố chất lượng đào tạo luôn được nhà trường đặc biệt quan tâm, trở thành một nhu cầu cấp thiết trước mắt và là định hướng cho sự phát triển tương lai. Những sản phẩm đào tạo của trường phải đáp ứng được nhu cầu thực tế của các doanh nghiệp, công ty, các cơ sở y tế trong nước, hội nhập với sự phát triển nhanh chóng trong lĩnh vực khoa học kỹ thuật về y tế của các nước trong khu vực và trên thế giới.

Để thực hiện thành công mục tiêu trên, Nhà trường đề ra phương hướng hoạt động trên các lĩnh vực hoạt động trong giai đoạn 2016 - 2020 như sau:

Bảng 3.1. Phương hướng hoạt động của trường Cao đẳng Dược Phú Thọ giai đoạn 2016 - 2020

Lĩnh vực hoạt động	Nội dung định hướng
Sứ mạng và mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng quy hoạch và kế hoạch cụ thể về công tác đào tạo, bồi dưỡng và tuyển dụng - Phối hợp với các đơn vị trong việc rà soát, điều chỉnh và bổ sung các mục tiêu cho thật phù hợp với mục tiêu đào tạo trình độ Cao đẳng và các trình độ khác .
Tổ chức quản lý	<ul style="list-style-type: none"> - Rà soát, điều chỉnh và bổ sung lại chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị cho phù hợp, rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi trong việc thực hiện có hiệu quả công việc chung. - Tăng cường công tác giám sát thực hiện hệ thống văn bản nhà trường đạt hiệu quả cao nhất
Chương trình giáo dục	<ul style="list-style-type: none"> - Ban hành văn bản, xây dựng quy trình và định kỳ tổ chức lấy ý kiến phản hồi của GV, cựu sinh viên, nhà tuyển dụng và các tổ chức giáo dục khác để cập nhật và tiếp tục hoàn thiện chương trình giáo dục. - Tiếp tục mở rộng hình thức hợp tác, liên thông trong đào tạo với các trường ở các nước phát triển trong thời gian tới.
Hoạt động đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp tục triển khai, đa dạng hóa hình thức và duy trì thường xuyên việc khảo sát, thu thập các thông tin về việc làm của HSSV sau khi tốt nghiệp. - Tích cực triển khai công tác đổi mới phương pháp dạy học theo hướng lấy người học làm trung tâm, tiến hành dự giờ giảng của các GV để đóng góp ý kiến trong đổi mới phương pháp giảng dạy nhằm nâng cao chất lượng dạy - học.

<p>Đội ngũ CBCNV, GV</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp tục có chính sách thu hút đội ngũ CBGV có trình độ phù hợp về công tác và giảng dạy tại trường. - Hoàn thiện công tác phát triển đội ngũ, đặc biệt là hoạt động học tập, nâng cao trình độ song song với việc đảm bảo thực hiện kế hoạch giảng dạy và công tác tại nhà trường. - Tăng cường tập huấn sử dụng công nghệ thông tin, mở các lớp chứng chỉ ngoại ngữ, liên kết mở lớp đại học ngoại ngữ.
<p>Người học</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nâng cao chất lượng công tác học sinh sinh viên theo hướng tăng cường nhiệm vụ và điều kiện hoàn thành nhiệm vụ. - Giảm tỷ lệ sinh viên vi phạm quy chế.
<p>Nghiên cứu khoa học</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp tục chú trọng lãnh đạo và tổ chức thực hiện các kết quả nhiệm vụ khoa học công nghệ; - Cung cấp định hướng nghiên cứu trên cơ sở cập nhật đầy đủ các nhiệm vụ khoa học công nghệ trọng tâm của Tỉnh, của Bộ và của Nhà nước cho CBCNV, GV.
<p>Cơ sở vật chất</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dự trù mua bổ sung các loại sách tham khảo. Tiến hành quy hoạch, xây dựng và tu bổ khu vui chơi, giải trí, văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao, kí túc xá. - Tăng cường xây dựng cơ sở vật chất, mua sắm trang bị và tạo thêm nguồn kinh phí phục vụ cho các hoạt động.

Nguồn: Phòng TCHC – Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực

Bên cạnh phương hướng hoạt động chung, Nhà trường cũng đã đề ra mục tiêu, phương hướng hoạt động cho từng đơn vị, bộ phận; trong đó có phòng TCHC với các nội dung trọng điểm như sau:

- Đào tạo, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng tay nghề, trình độ ngoại ngữ cho CBCNV, GV. Định biên phân công lao động hợp lý, xây dựng

tiêu chí tuyển dụng đảm bảo phù hợp cho các vị trí. Xây dựng các chính sách, chế độ đãi ngộ tạo động lực thu hút nhân tài.

- Tiếp tục bổ sung, hoàn thiện các quy định tạm thời và tổ chức thực hiện tốt các quy định nội bộ như: Nội quy lao động, Quy chế trả lương...

- Tăng cường chế độ kiểm tra, giám sát, nâng cao chất lượng đội ngũ CBCNV, GV, coi trọng hiệu quả công việc đồng thời thực hiện tốt chính sách thi đua khen thưởng và kỷ luật.

- Tiếp tục bổ sung, chỉnh sửa hệ thống văn bản quản lý, tạo điều kiện thuận lợi cho CBCNV, GV hoàn thành việc thực hiện nghĩa vụ và quyền lợi.

- Tăng cường công tác giáo dục chính trị để khắc phục, đề cao ý thức chấp hành kỷ luật lao động.

- Rà soát bổ sung quy hoạch cán bộ giai đoạn 2016 - 2020, định hướng đến năm 2030.

- Rà soát đội ngũ GV, cân đối với quy mô đào tạo để có kế hoạch cụ thể tuyển dụng bổ sung đảm bảo ngày càng giảm tỷ lệ SV trên GV cơ hữu.

- Xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng GV có trình độ cao.

- Phối hợp với các trường, viện mở các tập huấn bồi dưỡng kỹ năng sư phạm và phương pháp nghiên cứu khoa học.

- Tiếp tục mở lớp bồi dưỡng nghiệp vụ sư phạm và tăng cường các buổi sinh hoạt chuyên môn về trao đổi phương pháp, kinh nghiệm giảng dạy thực tế.

3.1.3. Quan điểm về đánh giá thực hiện công việc tại trường

Nhằm phục vụ cho mục tiêu phát triển chung của tổ chức và định hướng phát triển công tác QTNL trong giai đoạn 2016 - 2020, nhà trường đã đề ra phương hướng phát triển công tác QTNL cho giai đoạn này trong đó có phương hướng phát triển công tác ĐGTHCV với các quan điểm được cụ thể hóa như sau:

- Đánh giá thực hiện công việc cần được tiếp cận theo hướng mang lại lợi ích cho cả tổ chức và cá nhân người lao động
- Bộ máy triển khai ĐGTHCV đóng vai trò quan trọng để ĐGTHCV có hiệu quả.
- Sử dụng kết hợp các phương pháp ĐGTHCV tùy thuộc mục tiêu quản lý và đặc thù công việc của từng nhóm đối tượng lao động
- Nội dung ĐGTHCV cần đảm bảo tính khoa học đồng thời vận dụng linh hoạt theo đặc trưng hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức và nhận được sự ủng hộ của người lao động
- Ứng dụng kết quả ĐGTHCV làm căn cứ đưa ra các quyết định QTNL hoặc điều chỉnh chính sách ĐGTHCV.

3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc

Để hoàn thiện ĐGTHCV, nhiệm vụ đầu tiên là nhà trường cần xác định đúng mục tiêu chính của ĐGTHCV.

Đánh giá thực hiện công việc, dù dưới bất kỳ hình thức nào cũng là một yếu tố quan trọng giúp quản lý việc thực hiện công việc của con người trong tổ chức. ĐGTHCV có nhiều mục tiêu, thông thường các tổ chức thường hướng tới:

- Mục tiêu hành chính (thuyên chuyển, đề bạt, thăng chức, sa thải...)
- Mục tiêu kinh tế (trả lương, thưởng, khuyến khích...)
- Mục tiêu phát triển nghề nghiệp (hoàn thiện và nâng cao sự thực hiện công việc của NLD).

Trong ba mục tiêu trên, nhà trường cần chú trọng vào mục tiêu thứ ba là hoàn thiện và nâng cao sự thực hiện công việc của CBCNV, GV, tức là kết quả của đánh giá sẽ phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo - phát triển của

nhà trường, đáp ứng nhu cầu về đội ngũ CBGV có năng lực, trình độ cao phục vụ cho hoạt động giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực được.

Trách nhiệm của phòng TCHC là làm cho lãnh đạo các cấp nhìn nhận đúng về tầm quan trọng của đánh giá, những lợi ích khi đánh giá đúng và cả những hậu quả khi đánh giá không đúng.

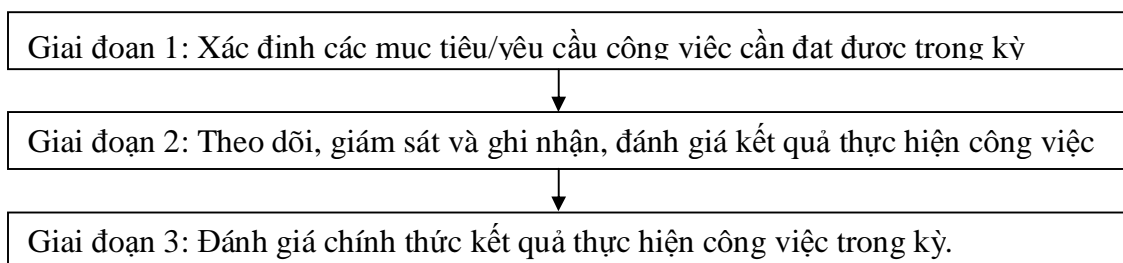
Để thực hiện được đúng mục tiêu của ĐGTHCV, Nhà trường cần phải xác định cụ thể các nhiệm vụ cũng như trình tự thực hiện chúng, trong đó cần tập trung vào các nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Tiến hành phân tích công việc.
- Xây dựng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện (tiêu chuẩn chuyên môn) và đặc biệt là bản tiêu chuẩn thực hiện công việc làm căn cứ cho việc đánh giá.
- Xác định cách thức, phương pháp ĐGTHCV và phổ biến đến toàn thể CBCNV, GV trong trường.
- Xác định chu kỳ đánh giá: nhà trường nên đưa ĐGTHCV vào trong kế hoạch, phải thực hiện cả đánh giá thường kì (theo tháng, theo học kỳ và theo năm học) kết hợp với đột xuất để phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của CBCNV, GV, phải xác định trong năm có bao nhiêu cuộc đánh giá thường kì và không thường kì, mục đích đánh giá là gì và phải phổ biến cụ thể tới những người liên quan.
- Phải tiến hành điều tra, lấy ý kiến của CBCNV, GV về tiêu thức đánh giá thông qua phương pháp điều tra bằng phiếu hỏi (anket), thống nhất tiêu thức đánh giá trước khi ban hành và áp dụng.
- Phải xác định rõ quá trình tiến hành ĐGTHCV, trong đó nêu rõ:
 - + Các bước công việc cần làm
 - + Thời gian hoàn thành
 - + Giao trách nhiệm cho các cá nhân, tập thể

Tác giả xin đề xuất quá trình đánh giá thực hiện công việc cho CBGV Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ với ba giai đoạn cơ bản như sau:

Sơ đồ 3.1. Các giai đoạn tiến hành

đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ



Trong đó, nêu rõ các bước công việc cần làm trong kỳ:

Bảng 3.2. Các bước đánh giá chính thức hàng tháng

Thời gian	Bước thực hiện	Người thực hiện
<i>Trước ngày 2 của tháng kế tiếp</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu nhân viên tự đánh giá kết quả thực hiện công việc trong kỳ. rà soát, điều chỉnh bản mô tả công việc của nhân viên để chuẩn bị cho kỳ đánh giá kế tiếp (nếu cần thiết). - Xác định mục tiêu và yêu cầu năng lực của nhân viên trong kỳ đánh giá kế tiếp. 	Quản lý
<i>Ngày 02 hàng tháng</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cung cấp bản thông báo nội dung và lịch gặp gỡ, thảo luận đánh giá hoàn thành công việc trong tháng. - Hạn cuối cùng nhân viên nộp kết quả tự đánh giá cho quản lý 	Quản lý & Nhân viên
<i>Ngày 03-04 hàng tháng</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo quy định và mẫu biểu - Trao đổi, lấy ý kiến và thống nhất với người quản lý cấp trên về kết quả đánh giá. 	Quản lý

Thời gian	Bước thực hiện	Người thực hiện
Ngày 04 - 05 hàng tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức trao đổi, thảo luận nhằm tổng kết và đánh giá quá trình thực hiện công việc cũng như ưu, nhược điểm của nhân viên. - Hai bên cùng thống nhất và ký xác nhận vào Bản đánh giá thực hiện công việc. Mỗi bên giữ 01 bản và gửi 01 bản tới phòng TCHC để theo dõi. - Thảo luận và thống nhất kế hoạch, đánh giá thực hiện công việc trong kỳ đánh giá tới. 	Quản lý & nhân viên
Ngày 06 hàng tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Tổng hợp các tài liệu đánh giá và gửi về phòng TCHC 01 bản để quản lý và lưu hồ sơ nhân sự. 	Quản lý
Trước ngày 08 hàng tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Phòng TCHC, tổng hợp, kiểm tra kết quả đánh giá của các đơn vị. - Kiểm tra, đối chiếu sự khác biệt giữa kết quả tự đánh giá của nhân viên và kết quả đánh giá của người quản lý. - Tham mưu, đề xuất Ban giám hiệu khen thưởng, nâng lương, xử phạt kịp thời theo đúng quy định. 	Phòng TCHC

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

Bảng 3.3. Các bước tổng hợp kết quả đánh giá và xếp hạng thành tích theo học kỳ/năm tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ

<p>Trước ngày 15/06 và 15/01</p>	<p>Xếp hạng thành tích 06 tháng:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Người quản lý có trách nhiệm tổng hợp kết quả đánh giá và xếp hạng thành tích 06 tháng của từng cá nhân trong đơn vị - Trao đổi với nhân viên về kết quả xếp hạng thành tích và chuyển nhân viên ghi ý kiến, ký tên xác nhận theo biểu mẫu. - Chuyển kết quả xếp hạng thành tích 06 tháng của từng cá nhân trong đơn vị tới phòng TCHC. - Phòng TCHC tiếp nhận kết quả xếp hạng thành tích, kiểm tra, đối chiếu với quy định và tổng hợp báo cáo Ban giám hiệu ra quyết định nhân sự phù hợp. 	<p>Quản lý, NV & Phòng TCHC</p>
<p>Ngày 15/06 hàng năm</p>	<p>Xếp hạng thành tích năm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Người quản lý có trách nhiệm tổng hợp kết quả đánh giá và xếp hạng thành tích 12 tháng của từng cá nhân trong đơn vị. - Trao đổi với nhân viên về kết quả xếp hạng thành tích và chuyển nhân viên ghi ý kiến, ký tên xác nhận theo biểu mẫu. - Chuyển kết quả xếp hạng thành tích 12 tháng của từng cá nhân trong đơn vị tới phòng TCHC. - Phòng TCHC tiếp nhận kết quả xếp hạng thành tích, kiểm tra, đối chiếu với quy định và tổng hợp báo cáo Ban giám hiệu ra quyết định nhân sự phù hợp. 	<p>Quản lý, NV & Phòng TCHC</p>

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

Bên cạnh đó, để hoàn thiện mục tiêu đánh giá, nhà trường cần chú trọng hoàn thiện việc xác định điều kiện thực hiện, cụ thể như sau:

- Về nguồn lực con người: cần xác định rõ ai là người thiết lập hệ thống đánh giá, ai là người tham gia đánh giá và ai là người kiểm tra đánh giá.

Ví dụ: Người thiết lập hệ thống đánh giá có thể là người của phòng TCHC kết hợp với trưởng các đơn vị, bộ phận hoặc nhà trường cũng có thể thuê chuyên gia từ bên ngoài.

- Về nguồn lực tài chính: cần xác định rõ chi phí cho việc thiết lập hệ thống đánh giá là bao nhiêu, chi phí cho việc đào tạo người đánh giá, tổ chức các lớp tập huấn đánh giá...

Tác giả đề xuất biểu mẫu lập kế hoạch ngân sách dự kiến cho hoạt động ĐGTHCV tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ như sau:

Bảng 3.4. Ngân sách cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc

ST	Nội dung	Mục đích	Người thực hiện	Thời gian	Dự toán	
					Min	Max
I	Chương trình 1					
1						
2						
II	Chương trình n					
1						
2						

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc

3.2.2.1. Tiêu chuẩn thực hiện công việc

*** Hoàn thiện phân tích công việc**

Để thực hiện được những nhiệm vụ này, bước đầu nhà trường cần thực hiện là lập nhóm chuyên trách khảo sát, thu thập thông tin để phân tích công việc. Nhóm phân tích này sẽ tập trung thu thập thông tin về công việc chủ yếu từ lãnh đạo và nhân viên các phòng ban, bộ phận trong trường. Tác giả xin đề xuất hai cách thu thập thông tin như sau:

- Thu thập thông tin theo 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, đồng thời có thể phỏng vấn nhân viên các bộ phận khi thấy cần thiết.

- Thu thập thông tin theo phương pháp sử dụng bảng hỏi: Nhóm chuyên trách phân tích công việc sẽ chuyển bản câu hỏi đã được chuẩn bị kỹ đến các CBCNV, GV để thu thập thông tin liên quan, phục vụ cho việc xác định bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu

chuẩn thực hiện công việc. Có thể sử dụng mẫu bản phân tích công việc theo đề xuất của tác giả ở **Phụ lục 10**.

*** Xây dựng hệ thống bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc (bản tiêu chuẩn chuyên môn) và tiêu chuẩn thực hiện công việc**

Các bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc (bản tiêu chuẩn chuyên môn) và tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ là cơ sở để ĐGTHCV. Để thuận tiện cho việc ứng dụng vào hoạt động quản lý, tác giả đề xuất gộp nội dung của 03 bản này trong cùng một văn bản và gọi chung là bản Mô tả công việc (**Phụ lục 13**)

Việc xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc nên có sự tham khảo và thu hút ý kiến đóng góp của CBCNV, GV từng bộ phận trong trường, các tiêu chuẩn thực hiện công việc nên được lượng hoá bằng các con số cụ thể để dễ so sánh.

3.2.2.2. Đo lường thực hiện công việc

Trên cơ sở các tiêu chuẩn đánh giá đã được xây dựng từ trước, phòng TCHC có trách nhiệm hướng dẫn các đơn vị đo lường một cách chính xác, cụ thể kết quả thực hiện công việc của CBCNV, GV.

Kết quả đo lường phải được công khai, minh bạch và cần có thêm ý kiến của bản thân mỗi CBCNV, GV để đảm bảo tính khách quan.

3.2.2.3. Thông tin phản hồi

Việc trao đổi đánh giá cần được thực hiện ngay sau khi tổng hợp kết quả đánh giá. Điều này không những cần thiết cho việc sử dụng các kết quả đánh giá mà còn giúp CBCNV, GV được đánh giá có cái nhìn chính xác về tình hình hoạt động công việc của mình để có sự đề nghị nếu thấy không hợp lý. Mọi quyết định của bộ phận chuyên trách về nhân lực đều dựa trên kết quả

DGTHCV hoặc tham khảo những kết quả đó do vậy thông tin phản hồi đánh giá cần được nhanh chóng tổng hợp để kịp thời đưa ra các quyết định nhân sự.

3.2.3. Hoàn thiện quy trình đánh giá thực hiện công việc

3.2.3.1. Tiêu chuẩn đánh giá

Kết quả phân tích thực trạng ở chương 2 cho thấy, hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đang áp dụng tại trường còn nhiều hạn chế, đa phần mô tả chung chung, các tiêu chí dàn trải và chưa thực sự khoa học. Do vậy, tác giả đề xuất điều chỉnh tiêu chuẩn đánh giá theo nội dung sau:

Đánh giá thực hiện công việc dựa trên hai tiêu chuẩn:

- Mức độ hoàn thành các nhiệm vụ theo bản mô tả công việc và mục tiêu/nhiệm vụ được giao trong kỳ đánh giá;
- Mức độ thể hiện năng lực/thái độ và hành vi trong quá trình thực hiện công việc theo chuẩn mực của Nhà trường;
- Tiêu chuẩn cụ thể tương ứng với từng nhóm đối tượng như sau:

Bảng 3.5. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc cho các nhóm đối tượng

ĐỐI TƯỢNG		NHÓM TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	
Đối tượng 1	Quản lý cấp trung	Nhóm 1 (Trọng số: 60%)	1. Mục tiêu công việc
		Nhóm 2 (Trọng số: 40%)	2. Chủ động và trách nhiệm 3. Đổi mới/Cải tiến 4. Kỷ luật làm việc 5. Phát huy năng lực chuyên môn 6. Giải quyết vấn đề 7. Hoạch định 8. Tổ chức 9. Quản lý và phát triển nhân viên 10. Quản lý tài chính
Đối tượng 2	Nhân viên chuyên môn, nghiệp vụ	Nhóm 1 (Trọng số: 60%)	1. Mục tiêu công việc
		Nhóm 2 (Trọng số: 40%)	2. Chủ động và trách nhiệm 3. Đổi mới/Cải tiến 4. Kỷ luật làm việc 5. Phát huy năng lực chuyên môn

ĐỐI TƯỢNG		NHÓM TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ	
			6. Giải quyết vấn đề. 7. Lập kế hoạch và báo cáo công việc 8. Trình bày giao tiếp
Đối tượng 3	Giảng viên	Nhóm 1 (Trọng số: 60%)	1. Mục tiêu công việc
		Nhóm 2 (Trọng số: 40%)	2. Năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục 3. Năng lực dạy học 4. Năng lực giáo dục 5. Năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục 6. Năng lực phát triển nghiệp vụ sư phạm
Đối tượng 4	Nhân viên phục vụ (Bảo vệ, tạp vụ, lái xe)	Đánh giá trực tiếp trên cơ sở số ngày hoàn thành công việc theo tiêu chuẩn của từng vị trí.	

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

(Đối với các chức danh thuộc nhóm đối tượng 2, 3 và 4, nếu được giao trách nhiệm tổ trưởng/trưởng nhóm thì ngoài các tiêu chuẩn quy định cho từng đối tượng như đã nêu trên sẽ được đánh giá thêm tiêu chuẩn Quản lý và phát triển nhân viên).

- Mỗi mục tiêu và tiêu chuẩn năng lực trong từng nội dung đánh giá được chấm điểm theo 4 cấp độ với điểm số tương ứng như sau:

Bảng 3.6. Các cấp độ đánh giá thực hiện công việc

Cấp độ hoàn thành	Điểm
Vượt mức yêu cầu	4
Đạt yêu cầu	3
Cần cố gắng	2
Chưa đạt yêu cầu	1

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

- Nội dung chi tiết của 4 cấp độ đánh giá theo từng tiêu chuẩn tương ứng với đối tượng đánh giá được diễn giải chi tiết tại **Phụ lục 12** (*Áp dụng đối với đối tượng 3 – Giảng viên, các đối tượng khác xây dựng tương tự*)

- Riêng với đối tượng 4, cách thức và kết quả đánh giá được tổng hợp từ kết quả hoàn thành công việc hàng ngày.

- Tổng điểm đánh giá được xác định theo công thức:

$$\text{ĐIỂM ĐÁNH GIÁ CHUNG} = 60\% \times \frac{\text{Tổng điểm nhóm 1}}{\text{Số mục tiêu công việc}} + 40\% \times \frac{\text{Tổng điểm nhóm 2}}{\text{Số năng lực/thái độ}}$$

- Điểm xếp hạng thành tích cuối cùng về kết quả hoàn thành công việc của mỗi cá nhân là tổng điểm đánh giá của tất cả các tiêu chuẩn, được chia làm 04 khoảng điểm, tương ứng với 04 mức độ xếp loại hoàn thành công việc như bảng dưới đây.

Bảng 3.7. Xếp loại hoàn thành công việc đối tượng 01, 02, 03

Tổng điểm đánh giá	XẾP LOẠI HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC	Ký hiệu xếp loại
Trên 3.5 đến 4.0	Hoàn thành tốt (Hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đáp ứng đủ các tiêu chí và yêu cầu của công việc, nhiều trường hợp vượt yêu cầu. Phát huy tốt năng lực làm việc)	A1
Trên 2.5 đến 3.5	Hoàn thành (Hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Đáp ứng được hầu hết các tiêu chí và yêu cầu của công việc)	A
Trên 1.5 đến 2.5	Chưa hoàn thành, cần cải thiện (Chưa hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao. Cần xem xét nguyên nhân và có biện pháp cải thiện, khắc phục)	B
Từ 1.0 đến 1.5	Không hoàn thành (Không hoàn thành hầu hết các nhiệm vụ, không đáp ứng được yêu cầu công việc, cần xem xét lại tính phù hợp của nhân viên với yêu cầu công việc)	C

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

- Riêng đối tượng 4: kết quả đánh giá trong kỳ được xác định trên cơ sở tổng hợp số ngày hoàn thành công việc như sau:

Bảng 3.8. Xếp loại hoàn thành công việc đối tượng 04

XẾP LOẠI HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC	Ký hiệu xếp loại
Hoàn thành tốt (Không có ngày bị đánh giá chưa hoàn thành và có những thành tích đóng góp được công ty khen thưởng công khai)	A1
Hoàn thành (Không có ngày bị đánh giá chưa hoàn thành)	A
Chưa hoàn thành, cần cải thiện (Có từ 1 đến dưới 5 ngày trong tháng bị đánh giá chưa hoàn thành)	B
Không hoàn thành (Có từ 5 ngày trong tháng trở lên bị đánh giá chưa hoàn thành)	C

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

3.2.3.2. Phương pháp đánh giá

Hệ thống ĐGTHCV chung

Trên thực tế, hệ thống ĐGTHCV chung của trường đang áp dụng phương pháp quản trị theo mục tiêu (MBO). Tuy nhiên, hạn chế của phương pháp này là khó khăn khi đề ra mục tiêu, tính ngắn hạn và tính cứng nhắc của các mục tiêu. Do vậy, các mục tiêu công việc phải được nêu cụ thể, rõ ràng, có thể đo lường và đánh giá được sẽ giúp CBCNV, GV hiểu rõ tổ chức, người quản lý yêu cầu/mong đợi gì từ họ và họ phải hoàn thành như thế nào để đáp ứng yêu cầu đó.

Mục tiêu công việc được xác định trên cơ sở trách nhiệm công việc. Mỗi vị trí có khoảng 3 - 5 mục tiêu, tối đa không quá 7 (**Phụ lục 13**)

Hệ thống DGTHCV của GV theo chu kỳ hàng tháng

Để có thêm thông tin đánh giá cũng như để cán bộ công nhân viên chủ động trong công việc của mình, có thể kết hợp phương pháp thang đo đồ họa với phương pháp quản lý bằng mục tiêu. Có nghĩa cán bộ quản lý và giảng viên sẽ cùng đề ra và thảo luận về mục tiêu cụ thể mà các giảng viên trong bộ môn sẽ thực hiện. Khi hoàn thành công việc thì có thể căn cứ vào các mục tiêu đề ra trước đó để đánh giá. Ví dụ như tham dự giờ giảng của các giảng viên khác thì bộ môn sẽ nhận kế hoạch tham dự giờ giảng của giảng viên và bộ môn chỉ cần thu lại bản báo cáo tham dự giờ giảng của giảng viên để đánh giá sau này. Còn việc giảng viên tham dự giờ giảng vào thời gian nào, giảng viên nào thì để tự giảng viên bố trí, sắp xếp vào thời điểm thích hợp. Khi các giảng viên tham dự giờ giảng của các giảng viên khác thì cần có sự báo cáo lại cho bộ môn. Làm như vậy sẽ giúp cho giảng viên vừa học hỏi kinh nghiệm của đồng nghiệp, lại vừa thu thập được thông tin giúp Bộ môn, Khoa đánh giá giảng viên chính xác hơn. Điều này rất phù hợp với đặc thù của trường với đa số cán bộ giảng viên đều có tuổi đời và tuổi nghề còn rất trẻ. Việc tham dự giờ giảng của các giảng viên cùng tổ môn. Ví dụ như tiêu chí về bài giảng hay phương pháp giảng dạy, thì muốn đánh giá được cần tham dự giờ giảng của giảng viên. Cụ thể như sau:

Vào đầu năm học, Bộ môn dựa trên lịch giảng dạy của giảng viên để bố trí người đi dự giờ, tốt nhất là người trong tổ bộ môn đó. Thời gian dự giờ khoảng từ 01 đến 03 tiết học, thời gian này phụ thuộc vào người dự giờ có thể đánh giá được chất lượng giảng dạy của giảng viên.

Khi tiến hành dự giờ thì nên dự giờ vào hai thời điểm khác nhau trong một học kỳ, có như vậy mới dễ so sánh và thấy được sự tiến bộ của giảng viên. Vào tuần thứ 3, thứ 4 của đầu học kỳ và tuần thứ 13, thứ 14 cuối học kỳ. Bộ môn sẽ sắp xếp ít nhất hai giảng viên đến dự giờ giảng. Nội dung đánh giá

có thể tập trung vào các nội dung sau:

- Nội dung bài giảng;
- Phương pháp giảng dạy;
- Tác phong sư phạm;
- Quản lý giờ giảng

Các giảng viên ghi lại nhận xét của mình, sau đó trao đổi với giảng viên giảng dạy để giảng viên có thể rút kinh nghiệm đồng thời bản nhận xét đó gửi về bộ môn để làm cơ sở đánh giá giảng viên sau này.

Đối với ĐGTHCV của GV khi kết thúc học phần (SV đánh giá)

Đối với kênh đánh giá này thì sử dụng danh mục các câu hỏi kiểm tra để hỏi sinh viên và sinh viên trả lời theo các thang đo khác nhau là phù hợp. Dựa trên sự phân tích ở chương 2, tác giả xây dựng lại phiếu đánh giá của sinh viên về hoạt động giảng dạy của giảng viên (*Phụ lục 14*).

Sinh viên sẽ trả lời từng câu hỏi ở trên với các mức độ đánh giá từ một cho đến năm tương ứng với mức điểm từ một điểm đến năm điểm. Sau khi tổng hợp tất cả các câu trả lời thì ta sẽ có điểm tổng số điểm đánh giá về công tác giảng dạy của giảng viên.

Riêng đối với những giảng viên trong học kỳ dạy một số lớp thì điểm đánh giá cuối cùng của giảng viên là điểm trung bình của các điểm đánh giá đó. Kết quả đánh giá cuối cùng này sẽ là cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc của giảng viên theo học kỳ. Cụ thể:

Điểm đánh giá từ 90- 115: xếp loại tốt

Điểm đánh giá từ 65 – 90: xếp loại khá

Điểm đánh giá từ 45 – 65: Xếp loại trung bình

Điểm đánh giá dưới 45: Không đạt yêu cầu

Các mức điểm như trên sẽ là cơ sở để cho điểm trong phiếu đánh giá thực hiện công việc dành cho giảng viên theo học kỳ ở trên.

3.2.3.3. Lựa chọn người đánh giá

Để kết quả đánh giá phản ánh một cách toàn diện kết quả thực hiện công việc của CBCNV, GV, Nhà trường cần thu thập thông tin từ nhiều người đánh giá.

Tác giả đề xuất việc lựa chọn người đánh giá tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ như sau:

- Đối với cán bộ quản lý, người đánh giá bao gồm: cấp trên trực tiếp, cá nhân tự đánh giá, đồng nghiệp và cấp dưới (mang tính chất tham khảo).
- Đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, giảng viên người đánh giá bao gồm: người quản lý trực tiếp, cá nhân tự đánh giá, đồng nghiệp (tham khảo), sinh viên.
- Đối với nhân viên phục vụ, người đánh giá bao gồm: người quản lý trực tiếp, cá nhân tự đánh giá.

Trong đó, cần có sự triển khai đồng bộ, toàn diện và phải có sự ủng hộ, thống nhất trong toàn trường, từ cấp quản lý đến đội ngũ CBCNV, GV:

** Đối với Ban giám hiệu Nhà trường*

Ban giám hiệu nhà trường cần phải giữ vai trò định hướng, chỉ đạo và kiểm tra hoạt động ĐGTHCV.

- Trước hết là về mặt quan điểm, chủ trương, đường lối: Ban giám hiệu cần nhận thức rõ vai trò và tầm quan trọng của ĐGTHCV trong việc góp phần thực hiện các mục tiêu chung của nhà trường.

- Xuất phát từ vấn đề nhận thức, ban giám hiệu cần chăm lo, đầu tư phát triển đội ngũ cán bộ chuyên trách ĐGTHCV. Thực tế hiện nay, nhà trường chưa có cán bộ chuyên trách về vấn đề này. Vì vậy, trong thời gian tới, trong định hướng quy hoạch đội ngũ CBCNV, GV của nhà trường cần cơ cấu ít nhất 01 cán bộ chuyên trách ĐGTHCV.

- Nhằm nâng cao chất lượng đánh giá, ban giám hiệu có thể đầu tư mở các lớp đào tạo, huấn luyện đánh giá cho toàn thể CBCNV, GV trong trường, nâng cao nhận thức và năng lực đánh giá.

** Đối với phòng Tổ chức hành chính*

Bộ phận phụ trách công việc đánh giá tại phòng TCHC cần làm tốt các nội dung sau:

- Thứ nhất, cần nhận thức đầy đủ và đúng đắn về vai trò của cán bộ phòng TCCHC là trung gian trong ĐGTHCV, là người tham mưu và có ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả đánh giá, từ đó làm cơ sở cho Ban lãnh đạo nhà trường đưa ra các quyết định QTNNL quan trọng. Do đó, việc đánh giá phải đảm bảo đúng quy trình, quy định, kết quả đánh giá phải được phản ánh trung thực và khách quan.

- Thứ hai, cán bộ được giao nhiệm vụ ĐGTHCV phải chú trọng việc tự bồi dưỡng, nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ trong công tác QTNNL nói chung và ĐGTHCV nói riêng. Thường xuyên nghiên cứu các văn bản, tài liệu hướng dẫn, học hỏi kinh nghiệm đánh giá từ các tổ chức trong nước, đặc biệt là khối các trường đại học, cao đẳng trên cả nước. Tham mưu, đề xuất các phương pháp, cách thức đánh giá phù hợp với thực tiễn áp dụng tại trường.

- Thứ ba, thường xuyên đôn đốc, hướng dẫn các đơn vị, bộ phận và CBCNV, GV trong toàn trường thực hiện có hiệu quả ĐGTHCV.

** Đối với lãnh đạo các đơn vị được đánh giá*

- Nhận thức đúng đắn về vai trò và tầm quan trọng của ĐGTHCV, quan tâm đến mục tiêu đánh giá gắn với mục tiêu phát triển của đơn vị, bộ phận.

- Phối hợp chặt chẽ với phòng TCHC giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện.

- Tự bồi dưỡng, nâng cao năng lực đánh giá. Đồng thời phải thường xuyên phổ biến, hướng dẫn CBCNV, GV trong đơn vị, bộ phận các văn bản về ĐGTHCV, phương pháp, cách thức và trình tự đánh giá...

** Đối với cán bộ công nhân viên, giảng viên nhà trường*

- CBCNV, GV nhà trường là nhân tố trung tâm trong ĐGTHCV, do đó phải nhận thức đúng đắn về mục đích, vai trò của hoạt động ĐGTHCV.

- Chủ động nắm bắt các quy trình, quy định đánh giá đang áp dụng tại trường. Phối hợp chặt chẽ với các đơn vị, cá nhân có liên quan trong hoạt động đánh giá.

- Tham gia đóng góp ý kiến để xây dựng nên các tiêu chuẩn thực hiện công việc, kiến nghị về cách thực đánh giá nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá tại trường.

3.2.3.4. Đào tạo người đánh giá

Trong hệ thống đánh giá thực hiện công việc thì người đánh giá đóng vai trò rất quan trọng liên quan đến kết quả hay hiệu quả của công tác đánh giá. Tuy nhiên, hầu hết các đối tượng đánh giá tại Trường cao đẳng Dược Phú Thọ đều ít được trang bị kiến thức bài bản về công tác đánh giá thực hiện công việc. Do đó đối với đối tượng là các giảng viên, các cán bộ quản lý, Hội đồng đánh giá thì cần được phổ biến về:

- Quy trình ĐGTHCV và tầm quan trọng của hoạt động này;
- Tiêu chuẩn đánh giá, phương pháp đánh giá;
- Giải thích các lỗi cần tránh trong đánh giá: làm rõ các lỗi thiên vị, thành kiến, chủ quan...

Các nội dung đánh giá này nên sử dụng đào tạo bằng hình thức văn bản để hướng dẫn giảng viên và các cán bộ quản lý.

Đặc biệt, đối với đối tượng sinh viên còn khá xa lạ với hoạt động này. Do đó cần:

- Giải thích cho sinh viên hiểu về mục đích đánh giá, những thuận lợi của sinh viên khi thực hiện đánh giá nghiêm túc;

- Nhấn mạnh vai trò của sinh viên trong việc đánh giá thực hiện công việc của giảng viên;

- Đồng thời có sự giải thích và hướng dẫn cho sinh viên về phiếu đánh giá hoạt động giảng dạy của giảng viên. Có như vậy thì sinh viên mới hiểu và đánh giá nghiêm túc và chính xác.

Để có thể giải thích và hướng dẫn sinh viên thì giáo viên chủ nhiệm sau khi được đào tạo về công tác đánh giá có thể hướng dẫn và giải thích cho sinh viên về hoạt động đánh giá này vào buổi sinh hoạt lớp.

3.2.3.5. Tiến hành đánh giá

Để kết quả đánh giá chính xác, trung thực, khách quan, trong quá trình đánh giá, nhà trường cần lưu ý đến một số vấn đề sau:

- Kiểm tra tính phù hợp của hệ thống đánh giá: Sau mỗi chu kỳ đánh giá nhà trường nên có sự kiểm tra để xem xét tính phù hợp của các tiêu chí đánh giá, kết hợp cán bộ ở phòng TCHC với các trưởng bộ phận và ý kiến của CBCNV, GV thông qua các buổi thảo luận toàn trường hoặc phát phiếu điều tra vào cuối mỗi kỳ đánh giá.

- Kiểm tra tình hình thực hiện: Cán bộ chuyên trách về ĐGTHCV phải có kế hoạch kiểm tra thường xuyên hay đột xuất theo sự chỉ đạo của Ban giám hiệu về tình hình thực hiện ĐGTHCV ở các bộ phận, phòng ban để đảm bảo rằng việc đánh giá được thực hiện đúng theo kế hoạch, thực hiện hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng. Việc kiểm tra tính đều đặn của đánh giá sẽ khiến cho việc đánh giá được chính xác, những thành tích và những khuyết điểm của CBCNV, GV sẽ được ghi nhận và là minh chứng cho kết luận của người quản lý.

3.2.3.6. *Phỏng vấn đánh giá*

Đây là bước cuối cùng của quá trình đánh giá, thông qua bước này, CBCNV, GV và các trưởng bộ phận có thể trao đổi trực tiếp về tình hình thực hiện công việc. Để tiến hành phỏng vấn đánh giá được thuận lợi và đạt hiệu quả cao, người đánh giá cần chuẩn bị:

- Những đặc điểm chính của lần đánh giá trước để làm mốc so sánh với thời kỳ hiện tại.
- Phải chọn những hành vi chính của kì hiện tại để đưa ra thảo luận.
- Lập lịch trình, lựa chọn cách tiếp cận với CBCNV, GV và thông báo cho CBCNV, GV biết về thời điểm gặp gỡ.

Theo đó, phỏng vấn đánh giá được thực hiện theo trình tự sau:

*** Trước khi phỏng vấn**

- Lập lịch trình của cuộc thảo luận và phát cho CBCNV, GV bản copy mẫu đánh giá trước một tuần; xem kết quả công việc của cá nhân/tập thể, đưa ra các lựa chọn để điều chỉnh và hoàn thiện kết quả công việc của CBCNV, GV.
- Thu thập dữ liệu, các thông tin cần thiết: các thông tin về bản mô tả công việc; các thông tin về các tiêu chuẩn mẫu; xem xét hồ sơ cá nhân; xem xét kết quả thực hiện công việc của CBCNV, GV trong thời gian gần đây.
- Chuẩn bị cho nhân viên: thông báo trước cho nhân viên; thu thập các thắc mắc, phàn nàn của nhân viên; tập trung vào 2-3 vấn đề quan trọng.

*** Trong quá trình phỏng vấn**

- Tạo ra bầu không khí thoải mái, sử dụng sự góp ý trên tinh thần xây dựng và phát triển.
- Thực hiện phỏng vấn ở nơi ít bị làm phiền nhất.
- Trong phỏng vấn cần tránh tranh luận vì dễ dẫn đến bế tắc, thường xuyên kiểm tra về cách hiểu về các vấn đề đang thảo luận.

- Bày tỏ sự đánh giá cao đối với nhân viên bằng cách nhấn mạnh vào những mặt tích cực của thực hiện công việc, tối thiểu hoá sự chỉ trích, phê bình.
- Giải thích để CBCNV, GV biết đánh giá là để nhằm hoàn thiện quá trình thực hiện công việc là mục đích chính.
- Các ý kiến phê bình phải cụ thể, không mập mờ, chung chung, phải đưa ra ví dụ cụ thể về tình huống phê bình đồng thời có hướng dẫn cụ thể về cách thức sửa chữa, điều chỉnh.
- Hướng các ý kiến phê bình vào công việc, chứ không vào đặc trưng nhân cách, thay đổi hành vi chứ không thay đổi con người.
- Luôn thể hiện tinh thần hỗ trợ, bày tỏ thái độ sẵn sàng giúp đỡ để CBCNV, GV thực hiện công việc tốt hơn.

*** Sau khi phỏng vấn**

- Người phỏng vấn chuẩn bị một bản tóm tắt cuộc thảo luận, đặc biệt là các cam kết. Đây có thể coi như sự kiểm tra lần cuối cùng về sự hiểu biết rõ ràng những gì đã thảo luận. Cả người được đánh giá và cán bộ phụ trách giữ mỗi người một bản copy.
- Cả người được đánh giá và người phỏng vấn cùng thảo luận về bất cứ sự thay đổi mục tiêu nào.
- Việc thảo luận về kết quả công việc và các góp ý được tiếp tục một cách định kỳ cũng như khi có vấn đề nảy sinh (không đợi sau cuộc thảo luận chính thức một tháng hay lâu hơn mới đưa ra các ý kiến góp ý hoặc thảo luận về các vấn đề nảy sinh).

3.2.4. Hoàn thiện công tác sử dụng kết quả sau đánh giá

3.2.4.1. Trong hoạt động bố trí và sắp xếp lao động

Kết quả ĐGTHCV phải là căn cứ cho việc ra các quyết định về bố trí và sắp xếp CBCNV, GV, cụ thể như sau:

- Việc sử dụng người lao động đảm bảo nguyên tắc “đúng người, đúng việc” luôn là mục tiêu quan trọng để đạt được hiệu quả công việc tốt nhất. Dựa trên kết quả đánh giá qua các kỳ đánh giá sẽ là căn cứ để xét giao nhiệm vụ mới, thăng chức... nếu CBCNV, GV nhà trường có thành tích công tác tốt. Ngược lại, những CBCNV, GV thường xuyên có kết quả đánh giá không đạt yêu cầu, nhà trường cần xem xét sự phù hợp trong công tác bố trí và sắp xếp CBCNV, GV liệu đã “đúng người, đúng việc”, xem xét điều chuyển công tác hoặc thôi giữ chức vụ để đảm bảo hoàn thành các mục tiêu của bộ phận và toàn trường.

- Đối với CBCNV, GV đang trong thời gian thử việc hoặc dạy theo hợp đồng, kết quả ĐGTHCV còn là căn cứ để nhà trường ra các quyết định tuyển dụng hoặc chấm dứt hợp đồng lao động, đảm bảo chọn lọc được đội ngũ CBCNV, GV có năng lực, trình độ cao đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của trường giai đoạn 201-2020 và trong những năm tiếp theo.

3.2.4.2. Trong hoạt động đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển là một trong những nhu cầu cần thiết và cơ bản của giảng viên đại học, đồng thời nó góp phần kích thích tạo ra động lực trong công việc đối với giảng viên. Hiện tại, trường có đội ngũ giảng viên trẻ, để chuẩn hóa giảng viên nên việc cử cán bộ đi đào tạo đang thực hiện rất đơn giản. Khoa căn cứ vào nhu cầu của giảng viên và của khoa có văn bản gửi phòng tổ chức thực hiện các văn bản cần thiết để cử cán bộ đi thi và đi học nếu trúng tuyển. Thực tế việc đi học nâng cao trình độ là rất cần thiết đối với giảng viên đồng thời nhà trường tạo mọi điều kiện cho giảng viên trong quá trình học tập. Điều này là hết sức cần thiết đối với giảng viên đặc biệt là các giảng viên trẻ như hiện nay. Nhưng việc cử cán bộ đi học thực hiện quá đơn giản, không có quy định rõ ràng không dựa trên kết quả thực hiện công việc khiến cho giảng viên không thấy được vai trò của kết quả đánh giá thực hiện

công việc của mình trong các cơ hội phát triển nâng cao năng lực của bản thân. Vì vậy cần xây dựng giải pháp kết hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc với quy trình cử cán bộ đi đào tạo.

Đối với việc cử giảng viên đi đào tạo cao học, nghiên cứu sinh thì cần phải căn cứ vào kết quả thực hiện công việc trong năm học của giảng viên. Tất cả giảng viên có nhu cầu đi đào tạo thì cần phải đạt kết quả thực hiện công việc trong hai năm liên tiếp là “Hoàn thành nhiệm vụ”.

Đối với các lớp đi đào tạo ngắn hạn theo các dự án trong và ngoài nước thì cần phải căn cứ vào kết quả thực hiện công việc phải đạt danh hiệu từ “Lao động tiên tiến” trở lên.

Để các GV có thể chủ động trong việc nâng cao trình độ thì nhà trường cần thông báo công khai cụ thể cho tất cả GV được biết các tiêu chuẩn này để đảm bảo tính công khai, minh bạch và chính xác trong quản lý.

3.2.4.3. Trong việc trả thù lao lao động

- Căn cứ kết quả ĐGTHCV qua các kỳ đánh giá (tổng hợp kết quả theo tháng, học kỳ, năm học) để quyết định tăng mức lương cho người lao động vào kỳ xét tăng lương gần nhất. Cách tính như vậy để cho người lao động thấy bản thân mình phải cố gắng nỗ lực trong thời gian dài chứ không chỉ ở tại một vài thời điểm.

- Mặt khác, tác giả đề xuất việc trả lương tháng cho CBCNV, GV tại trường hiện nay nên dựa trên mức độ hoàn thành công việc với mức hoàn thành công việc và hệ số Ki tương ứng, sử dụng để tính trả lương như sau:

TT	Mức xếp loại	Ký hiệu	Hệ số hoàn thành (K_i)
1	Hoàn thành tốt	A1	1.1
2	Hoàn thành	A	1.0
3	Chưa hoàn thành	B	0.9
4	Không hoàn thành	C	0.7

Nguồn: Tác giả tự xây dựng

KẾT LUẬN

Bằng việc sử dụng phương pháp nghiên cứu, tổng hợp tài liệu, luận văn đã làm sáng tỏ cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc. Thực chất, đó là một nội dung nằm trong chuỗi các hoạt động của quản trị thực hiện công việc mà cái gốc của nó xuất phát từ phân tích công việc. Do vậy, đánh giá thực hiện công việc có quan hệ chặt chẽ và không thể tách rời với các nội dung của quản trị nguồn nhân lực như: bố trí và sắp xếp lao động, đào tạo và phát triển, thù lao lao động... Việc sử dụng kết quả sau đánh giá là cơ sở thực tiễn để đưa ra những quyết định quản trị nguồn nhân lực đúng đắn và hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng quản lý của tổ chức.

Từ cơ sở lý luận khoa học và tương đối đầy đủ, luận văn đã đi vào nghiên cứu thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ - một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực giáo dục đào tạo với những đặc trưng riêng về đội ngũ nguồn nhân lực. Bằng việc phân tích hệ thống văn bản có liên quan, so sánh với lý luận, đồng thời kết hợp với việc thu thập thêm thông tin sơ cấp qua phương pháp điều tra, sử dụng bảng hỏi (anket), chương 2 đã chỉ rõ những mặt đạt được và hạn chế còn tồn tại trong đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ. Phân tích những nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn đến những tồn tại trong đánh giá, trong đó phải kể đến một số nguyên nhân cơ bản như: chưa được quan tâm đầu tư đúng mức, chưa có cán bộ chuyên trách, chưa nhận thức rõ vai trò và tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc, hệ thống đánh giá thiếu các tiêu chuẩn mang tính định lượng mà nguyên nhân sâu xa của nó là chưa tiến hành phân tích công việc, xây dựng hệ thống bản mô tả công việc, yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Để khắc phục những tồn tại trong đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ, chương 3 của luận văn tiếp tục nghiên cứu

và đưa ra hệ thống các giải pháp đồng bộ, khoa học trong đánh giá đảm bảo tính mục đích, tính khả thi và tính hiệu quả. Trong đó tập trung vào hoạt động phân tích công việc và xây tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng đối tượng đánh giá, đề xuất quy trình và cách thức đánh giá cũng như việc ứng dụng các kết quả đánh giá vào việc ra quyết định tuyển dụng, đào tạo, thù lao lao động... Việc áp dụng các giải pháp này là cần thiết nhằm nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc nói riêng và công tác quản trị nguồn nhân lực tại trường Cao đẳng Dược Phú Thọ nói chung, phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của nhà trường trong thời gian tới.

Tuy nhiên, do hạn chế về mặt thời gian, luận văn mới chỉ đưa ra giải pháp mang tính định hướng ứng dụng kết quả sau đánh giá vào các hoạt động quản trị nguồn nhân lực mà chưa phân tích sâu, liên kết chặt chẽ với quy chế trả lương, quy trình tuyển dụng, đào tạo và phát triển... Trong một phạm vi nghiên cứu chuyên sâu và đồng bộ hơn, tác giả sẽ tiếp tục phát triển định hướng mà luận văn đã đề ra nhằm hoàn thiện sâu hơn nữa đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Business Edge (2006), *Phân tích công việc - giảm thiểu những “tị nạn” trong công việc*, NXB Trẻ, TP Hồ Chí Minh
2. Cao Hồng Việt (số 156, 2003), *Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp*, Tạp chí Công nghệ thông tin & Truyền thông.
3. Dự án Mê Kông (2010), *Phân tích công việc, Quản trị Nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ*, NXB Trẻ, TP Hồ Chí Minh.
4. Hội đồng giảng viên công ty GUIDEA (Hà Nội, 2008) *Chương trình đào tạo nhân sự dành cho lãnh đạo tập đoàn HIPT.*
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 1)*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
6. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
7. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
8. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Trường ĐH Sư phạm Kỹ thuật TP.HCM (2014), *Hệ thống đánh giá năng lực thực hiện – KPIs áp dụng tại trường ĐH Sư phạm Kỹ thuật TP.HCM*, TP Hồ Chí Minh.

LUẬT, CÁC VĂN BẢN HƯỚNG DẪN

10. Ban tổ chức cán bộ Chính phủ (1994), *Quyết định số 202/TCCP-VC ngày 8/6/1994, Tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức ngành giáo dục và đào tạo*

11. Công văn số 1276/BGDĐT – NG ngày 20/2/2008 về việc hướng dẫn tổ chức lấy ý kiến từ người học về hoạt động của giảng viên.
12. Luật thi đua, khen thưởng 2003;
13. Luật sửa đổi, bổ sung luật thi đua khen thưởng 2005;
14. Luật giáo dục (Điều 63, 64 của Luật giáo dục quy định nhiệm vụ và quyền hạn của giảng viên);
15. Nghị định 35/2005/NĐ-CP về xử lý kỷ luật cán bộ, công chức;
16. Nghị định 121/2005/NĐ-CP về quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật thi đua, khen thưởng;
17. Pháp lệnh cán bộ, công chức 2003;
18. Quyết định 64/2008/QĐ- BGDĐT quy định về chế độ làm việc của giảng viên đại học.

TIẾNG ANH

19. Asa Smallidge Knowles (1993), *Job evaluation for hourly and salaried workers...*, Supervision publishing company, inc.
20. Donald L. Kirkpatrick (January 25, 2006), *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching* - AMACOM; Second Edition edition.
21. Edward L. Levine and Frederick P Morgeson (2007), *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management. Michael T Brannick*, , COPYRIGHT©2000 by Sage Publications Inc.
22. Kevin R. Murphy và Jeanette N. Cleveland (March, 1995) *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, - Paperback.
23. Jason K, Worldatwork Staff Contributors (2006), *Job Evaluation: Methods to the process*,

24. Paul Falcone (June, 2005), *2600 Phrases for Effective Performance Reviews Ready-to-Use Words and Phrases That Really Get Results*, , Paperback.
25. Richard Fear and Robert Chiron (2002), *The Evaluation Interview: How to Probe Deeply, Get Candid Answers, and Predict the Performance of Job Candidates*,, COPYRIGHT©2000 by The Mac-Graw Hill Companies Inc, 2002.
26. William B.Werther, Jr.,Keith David, Irwin Ma Graw-Hill (1996, Tr.334) “*Human Resource and Personel Managerment*, fifth edition,.

WEBSITE

27. www.present-legal.vn/danh-gia-thu-hien-cong-viec
28. <https://voer.edu.vn/danh-gia-thuc-hien-cong-viec-trong-mot-to-chuc>
29. <http://blog.cloudjetsolutions.com/danh-gia-thuc-hien-cong-viec-theo-kpi-nhu-the-nao/>
30. <http://www.slideshare.net/love4all1080/14-kynangdongviennhanvien>
31. <http://voer.edu.vn/m/cac-phuong-phap-danh-gia-nhan-vien-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc/d4f58b4b>
32. www.wikipedia.org/wiki/Performance_appraisal
33. <http://www.employment.studies.co.uk>, INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES, *Job Evaluation in the 21st Century*

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT

1. PHIẾU KHẢO SÁT

Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu về chính sách nhân sự, phòng Tổ chức Hành chính kính mong sự giúp đỡ của anh/chị trong quá trình thu thập thông tin của chúng tôi. Kết quả điều tra sẽ được sử dụng để sửa đổi và hoàn thiện các chính sách nhân sự tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ.

Xin cảm ơn sự cộng tác của anh/chị!

PHẦN I: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Đơn vị công tác (phòng/ban):

Chức vụ công tác:

Tuổi:..... Giới tính: Trình độ:

PHẦN II: NỘI DUNG

- Theo anh/chị, mục đích của đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ là gì?
 - Là cơ sở để trả lương, trả thưởng.
 - Nhằm cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động.
 - Là cơ sở để đề bạt, thăng tiến.
 - Là cơ sở để xét nhu cầu đào tạo, tuyển dụng.
 - Không nắm được mục tiêu
 - Ý kiến khác (xin cho biết cụ thể):
- Anh/chị đánh giá các nhiệm vụ và trình tự thực hiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ hiện nay như thế nào?
 - Rất hợp lý. Tương đối hợp lý. Không hợp lý.
- Theo anh/chị, số lượng tiêu chí đánh giá hàng tháng của giáo viên hiện nay như thế nào?
 - Dài Vừa phải
 - Ngắn Hợp lý
- Anh/chị hãy đánh giá về mức độ rõ ràng của các tiêu chí đánh giá giảng viên hàng tháng?
 - Rất rõ ràng, cụ thể
 - Rõ ràng, cụ thể

- c Bình thường
 - c Không rõ ràng, cụ thể
 - c Rất không rõ ràng, cụ thể
5. Theo anh/chị, số lượng câu hỏi trong bản đánh giá giảng viên từ phía sinh viên hiện nay như thế nào?
- c Dài
 - c Vừa phải
 - c Ngắn
 - c Cần bổ sung
6. Anh/chị có nắm rõ được các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc không?
- c Có.
 - c Không
7. Theo anh/chị, các tiêu chuẩn đánh giá chung cả CBCNV, GV của trường hiện nay đã hợp lý đến mức nào?
- c Rất hợp lý.
 - c Tương đối hợp lý.
 - c Không hợp lý.
8. Anh/chị đánh giá như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ?
- c Còn mang tính hình thức, bình quân
 - c Cho điểm chưa chính xác
 - c Kết quả không chính xác
 - c Đánh giá còn mang tính cào bằng
 - c Đánh giá như vậy là hợp lý, phù hợp
 - c Ý kiến khác
9. Anh/chị tham gia đánh giá thực hiện công việc với thái độ như thế nào?
- c Rất nghiêm túc
 - c Nghiêm túc
 - c Bình thường
 - c Qua loa, hình thức
 - c Rất không nghiêm túc
10. Anh/chị có ý kiến gì về việc sinh viên đánh giá chất lượng giảng dạy của giảng viên?
(Câu hỏi dành riêng cho giảng viên)
- c Là một kênh phản ánh tốt
 - c SV chưa đủ khả năng để đánh giá GV
 - c Chỉ mang tính hình thức
 - c Ý kiến khác
11. Là giảng viên, anh/chị cảm nhận như thế nào khi là người bị đánh giá?
(Câu hỏi dành riêng cho giảng viên)
- c Bình thường

- c Không thoải mái, tạo áp lực cho giảng dạy của GV
 - c Giúp giảng viên có ý thức tốt hơn trong giảng dạy
 - c Ý kiến khác
12. Anh/chị có am hiểu mục tiêu đánh giá, cách thức đánh giá của người đánh giá không?
- c Rất am hiểu.
 - c Am hiểu tương đối.
 - c Không am hiểu.
13. Theo anh/chị, mức độ chính xác của kết quả đánh giá như thế nào?
- c Rất chính xác
 - c Bình thường.
 - c Chính xác.
 - c Không chính xác.
14. Theo anh/chị, mức độ chính xác của kết quả đánh giá là bình thường hoặc không chính xác như vậy là do người đánh giá mắc lỗi nào sau đây (Có thể chọn nhiều đáp án):
- c Lỗi thiên vị (ưa thích người nào đó nên đánh giá cho họ kết quả tốt)
 - c Lỗi xu hướng trung bình (đánh giá mọi người ở mức như nhau)
 - c Lỗi thái cực (người đánh giá quá nghiêm khắc hoặc quá dễ dãi)
 - c Lỗi định kiến do tập quán văn hoá (ý kiến đánh giá của người đánh giá bị ảnh hưởng bởi tập quán văn hoá của bản thân)
 - c Lỗi thành kiến (người đánh giá không ưa thích một nhóm người lao động nào đó nên đánh giá cho họ kết quả không tốt)
 - c Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (ý kiến đánh giá của người đánh giá bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất của người lao động)
15. Anh/chị có đồng tình với cách đánh giá hiện nay trường đang áp dụng không?
- c Có
 - c Không
16. Sau khi thực hiện đánh giá thực hiện công việc, người quản lý có trao đổi với anh/chị để rút kinh nghiệm làm việc hiệu quả hơn không, nếu có thông tin trao đổi gồm: (có thể chọn nhiều đáp án)
- c Thông báo về kết quả đánh giá thực hiện công việc.
 - c Nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc.
 - c Biện pháp nâng cao hiệu quả lao động.
 - c Nhiệm vụ trong kì tới.
 - c Ý kiến khác (xin cho biết cụ thể):
 -

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ cộng tác của anh/chị!

2. TỔNG HỢP PHIẾU KHẢO SÁT CBCNV, GV TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ

Số phiếu phát ra: 145 phiếu

Số phiếu thu về: 145 phiếu

Số phiếu hợp lệ: 145 phiếu

Số phiếu không hợp lệ: 0 phiếu

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

STT	Nội dung Câu hỏi	Phương án trả lời					
		1	2	3	4	5	6
1	Theo anh/chị, mục đích của đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ là gì?	145	83	23	9	0	0
2	Anh/chị đánh giá các nhiệm vụ và trình tự thực hiện đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ hiện nay như thế nào?	5	56	84			
3	Theo anh/chị, số lượng tiêu chí đánh giá hàng tháng của giáo viên hiện nay như thế nào?	17	33	41	54		
4	Anh/chị hãy đánh giá về mức độ rõ ràng của các tiêu chí đánh giá giảng viên hàng tháng?	11	20	54	60	0	
5	Theo anh/chị, số lượng câu hỏi trong bản đánh giá giảng viên từ phía sinh viên hiện nay như thế nào?	54	29	47	15		
6	Anh/chị có nắm rõ được các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc không?	74	71				
7	Theo anh/chị, các tiêu chuẩn đánh giá chung cả CBCNV, GV của trường hiện nay đã hợp lý chưa?	17	35	93			
8	Anh/chị đánh giá như thế nào về phương pháp đánh giá thực hiện công việc tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ?	30	18	50	26	21	0
9	Anh/chị tham gia đánh giá thực hiện công việc với thái độ như thế nào?	0	62	74	9	0	
10	Anh/chị có ý kiến gì về việc sinh viên đánh giá chất lượng giảng dạy của giảng viên? (Câu hỏi dành riêng cho giảng viên)	61	12	9	0		

STT	Nội dung Câu hỏi	Phương án trả lời					
		1	2	3	4	5	6
11	Là giảng viên, anh/chị cảm nhận như thế nào khi là người bị đánh giá? (Câu hỏi dành riêng cho giảng viên)	45	15	22	0		
12	Anh/chị có am hiểu mục tiêu đánh giá, cách thức đánh giá của người đánh giá không?	37	108	0			
13	Theo anh/chị, mức độ chính xác của kết quả đánh giá như thế nào?	12	68	54	11		
14	Theo anh/chị, mức độ chính xác của kết quả đánh giá là bình thường hoặc không chính xác như vậy là do người đánh giá mắc lỗi nào sau đây (Có thể chọn nhiều đáp án)	43	58	32	0	19	46
15	Anh/chị có đồng tình với cách đánh giá hiện nay trường đang áp dụng không?	57	88				
16	Sau khi thực hiện đánh giá thực hiện công việc, người quản lý có trao đổi với anh/chị để rút kinh nghiệm làm việc hiệu quả hơn không, nếu có thông tin trao đổi gồm: (có thể chọn nhiều đáp án)	46	62	53	28	0	

PHU LUC 02:
PHIẾU ĐÁNH GIÁ BÀI GIẢNG

Họ và tên giảng viên: Bộ môn:

Tên bài giảng:

Lớp dự giờ: Địa điểm:

Thời gian: Bắt đầu: Kết thúc:

STT	Tiêu chuẩn đánh giá	Thang điểm đánh giá	Điểm đánh giá	Nhận xét và cảm nhận
I	Chuẩn bị bài giảng	3,0		
1	Hồ sơ bài giảng đầy đủ và đúng theo quy định	0,75		
2	Giáo án bài giảng thể hiện đầy đủ các bước lên lớp	0,75		
3	Xác định đúng mục tiêu, mục đích, yêu cầu của bài giảng phù hợp với môn học	0,75		
4	Chuẩn bị đồ dùng, phương tiện dạy học phục vụ cho quá trình dạy học	0,75		
II	Nội dung	5,0		
5	Nội dung kiến thức bài học chính xác, cập nhật	1,5		
6	Kiến thức phù hợp với yêu cầu môn học và trình độ người học	1,0		
7	Nội dung bài giảng có sự liên hệ giữa lý thuyết và thực tiễn	1,0		
8	Hệ thống bài giảng rõ ràng, xác định được kiến thức trọng tâm	0,75		
9	Các ví dụ minh họa rõ ràng, đơn giản, gắn liền với thực tiễn và phù hợp với trình độ của người học	0,75		
III	Phương pháp giảng dạy của giảng viên	5,0		
10	Kết hợp hài hòa nhiều phương pháp dạy học khác nhau phù hợp với từng vấn đề trong bài giảng	1,0		
11	Mở bài có hiệu quả gây hứng thú cho người học	0,5		
12	Khai thác và sử dụng hợp lý, hiệu quả các phương tiện dạy học	0,5		
13	Đặt và chuyển tiếp vấn đề logic, sinh động, lôi cuốn người học	0,5		
14	Thực hiện đúng trình tự các bước lên lớp theo giáo án	0,5		

15	Giảng viên gợi mở để người học chủ động, tích cực tham gia vào bài học	0,5		
16	Tạo cơ hội để người học đặt câu hỏi và giải đáp các thắc mắc (nếu có)	0,5		
17	Đặt câu hỏi, nêu tình huống kiểm tra khả năng tiếp thu bài học của người học	0,5		
18	Khích lệ và động viên người học kịp thời, đúng lúc	0,5		
IV	Tác phong sư phạm	3,0		
19	Giảng viên có phong cách của một nhà giáo mẫu mực	1,0		
20	Phát âm rõ ràng, chuẩn xác	0,25		
21	Tốc độ giảng dạy nhanh, chậm, linh hoạt, phù hợp với từng vấn đề	0,5		
22	Có sự giao lưu, tương tác giữa giảng viên và người học	0,5		
23	Diễn đạt ngôn ngữ rõ ràng, dễ hiểu, logic	0,5		
24	Trình bày bảng và slide khoa học, hình vẽ, chữ viết rõ ràng, đảm bảo người học có thể quan sát	0,25		
V	Tổ chức hoạt động lên lớp	3,0		
25	Bố trí hợp lý các phương tiện dạy học	0,75		
26	Bao quát, điều khiển lớp học, làm chủ các tình huống xảy ra trong tiết dạy	0,75		
27	Tạo không khí lớp học hứng thú, phát huy tính tích cực, chủ động của người học	0,75		
28	Quản lý và tổ chức tốt các hoạt động của người học trong tiết dạy	0,75		
VI	Thời gian	1,0		
29	Phân bổ thời gian hợp lý cho từng nội dung trong bài giảng	1,0		
	Tổng số điểm	20,0		

(*) Chú ý: Người đánh giá cho điểm từ 0,0 đến mức cao nhất theo từng nội dung của thang điểm đánh giá, điểm chẵn lẻ đến 0,25

Kết quả đánh giá được thống kê theo Phiếu Thống kê việc đánh giá bài giảng

THỐNG KÊ VIỆC ĐÁNH GIÁ BÀI GIẢNG LÝ THUYẾT

Họ tên giảng viên	Điểm đánh giá							Điểm TB	Xếp loại	Ghi chú
	Người ĐG 1	Người ĐG 2	Người ĐG 3	Người ĐG 4	Người ĐG 5	Người ĐG 6	Người ĐG 7			

Ghi chú:

+ Điểm người đánh giá nào sai số ± 2 điểm so với trung bình thì không tính điểm người đánh giá đó

+ Xếp loại: Giỏi: ≥ 17 điểm; Khá: $\geq 14 - 17$ điểm; Trung bình: $\geq 12 - 14$ điểm; Không xếp loại: < 12 điểm

PHU LUC 03:

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ GIÁO VIÊN CHỦ NHIỆM, CỔ VẤN HỌC TẬP CÁC LỚP

(Ban hành kèm theo Công văn số: 373 /QĐ - CDD ngày 25 tháng 05 năm 20102)

Cổ vấn học tập:

Lớp :

STT	CÁC TIÊU CHÍ	ĐIỂM CHUẨN	Có/ Không	Minh chứng	TỰ CHẤM
I	Thực hiện đúng chủ trương của Đảng, Chính sách pháp luật của Nhà nước, nội quy, quy định của Nhà trường	13			
1	Thực hiện đúng chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước (Không tổ chức, tham gia các hoạt động liên quan đến tệ nạn xã hội như: cờ bạc, mại dâm, ma túy, mê tín, dị đoan; không sử dụng, lưu giữ, truyền bá văn hoá phẩm đồi trụy, độc hại. không sinh con thứ 3...)	05			
2	Không đi muộn về sớm, bỏ giờ, bỏ buổi dạy, vi phạm quy chế chuyên môn làm ảnh hưởng đến kỉ cương, nề nếp của Nhà trường (Bị xử lý từ nhắc nhở trở lên) <i>- Vi phạm 1 lần: 4 điểm; 2 lần trở lên: 0 điểm.</i>	08			
II	Là những giáo viên chủ nhiệm, cổ vấn học tập mẫu mực về đạo đức, tác phong, lối sống	13			
1	Có tác phong làm việc nhanh nhẹn, khẩn trương, khoa học	01			
2	Có lối sống lành mạnh, phát ngôn chuẩn mực	02			
3	Có đạo đức tốt, tâm huyết với nghề nghiệp, có ý thức giữ gìn danh dự, lương tâm nhà giáo	04			
4	Có tinh thần thương yêu, giúp đỡ HSSV trong cuộc sống và trong công tác	02			
5	Nghiêm túc nhưng hoà nhã, bao dung, độ lượng và đối xử công bằng với HSSV	01			

6	Sẵn sàng giúp đỡ, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp chính đáng của người học	01			
7	Công bằng trong giảng dạy và giáo dục, đánh giá đúng thực chất năng lực của SV	01			
8	Trang phục, trang sức khi thực hiện nhiệm vụ giản dị, gọn gàng, lịch sự, phù hợp với nghề dạy học, không gây phân tâm và phân tán sự chú ý của người học.	01			
III	Quản lý tốt sinh viên trong quá trình học tập, rèn luyện, nghiên cứu khoa học và định hướng nghề nghiệp tại Trường	74			
1	Tổ chức hỗ trợ tư vấn về học tập, rèn luyện, NCKH (SKCT)	05			
2	Tổ chức sinh hoạt lớp, thực hiện báo cáo đảm bảo chất lượng, đầy đủ, kịp thời và nộp về các phòng chức năng theo đúng quy định của Nhà trường	09			
3	Quản lý sĩ số, theo dõi và nắm vững tình hình của lớp học trong từng tuần, từng tháng (có ghi chép đầy đủ các nội dung liên quan đến lớp vào sổ giáo viên CN)	08			
4	Nắm vững nội quy, quy định của Nhà trường và các chế độ chính sách liên quan đến HSSV để kịp thời thông báo, hướng dẫn HSSV	05			
5	Tìm hiểu, gần gũi với những sinh viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, tàn tật, những sinh viên yếu, sinh viên cá biệt để có biện pháp ngăn chặn, xử lý kịp thời	03			
6	Thực hiện tốt kế hoạch, tổ chức và phát động HSSV tham gia đầy đủ các phong trào và có HSSV đạt giải trong các cuộc thi do Nhà trường phát động	03			
7	Bản thân giáo viên chủ nhiệm, cố vấn học tập phải tham dự đầy đủ với lớp của mình các buổi tập trung mà Nhà trường tổ chức <i>Tham gia đầy đủ (03 điểm) Tham gia thiếu 1 buổi (02 điểm), Tham gia thiếu 2 buổi trở lên (0 điểm)</i>	03			
8	Có ít nhất 01 lần/năm tổ chức cho sinh viên tham gia các buổi học ngoại khoá hoặc tham gia các hoạt động xã hội ở địa phương, tạo tinh thần đoàn kết trong lớp chủ nhiệm.	03			
9	Gây dựng được quỹ khuyến học của lớp nhằm khen thưởng kịp thời các HSSV có thành tích học tập trong lớp và hỗ trợ sinh viên nghèo vượt khó.	03			
10	Không có quá 10 lượt HSSV/lớp/năm bị các đơn vị chức năng nhắc nhở hoặc xử lý vi	02			

	phạm về các lĩnh vực như: Đi học muộn, quên thẻ, làm việc riêng trong giờ...				
11	Không có quá 05 lượt HSSV nghỉ học không phép không được thi lần I trở lên (Không tính HSSV bị kỷ luật)	02			
12	Không có HSSV bị xử lý kỷ luật hoặc cho tạm nghỉ học trở lên - Không có: 3 điểm; có 1-5 HSSV: 2 điểm; trên 5 HSSV: 0 điểm	03			
13	Tích cực phối hợp với gia đình HSSV, các đơn vị chức năng và các bộ phận khác trong quản lý giáo dục HSSV	03			
14	Đưa ra những biện pháp, nội quy, quy định riêng cho từng chủ nhiệm, từng đối tượng học sinh để nâng cao hiệu quả trong công tác chủ nhiệm lớp (Những quy định đó không trái với quy định của Nhà trường và pháp luật)	02			
15	Kết quả thăm dò ý kiến HSSV đạt 90% tốt trở lên (Từ 80-89%: 9 điểm; Từ 70- 79%: 7 điểm; Từ 60 - 69% đạt 5 điểm; Từ 50 - 60%: 3 điểm; dưới 50%: 0 điểm)	10			
16	Lớp chủ nhiệm thực hiện tốt các quy định tài chính của Nhà trường và của Đoàn Thanh niên, Hội sinh viên	05			
17	Nắm vững quy chế, chương trình đào tạo, phương pháp dạy học, kỹ năng nghiên cứu khoa học, xử lý thông tin, thu thập tài liệu để tư vấn tốt cho sinh viên (2 điểm) - Trong lớp chủ nhiệm có ít nhất 01 sáng kiến cải tiến của HSSV được Nhà trường nghiệm thu công nhận hoặc có bài viết trên bản tin (kỷ yếu) khoa học Nhà trường(3 điểm)	05			
Tổng		100			

XẾP LOẠI GIÁO VIÊN CHỦ NHIỆM VÀ CỐ VẤN HỌC TẬP

- Đối với khối Cao đẳng chính quy:
- Đạt từ 90 - 100 điểm xếp loại Xuất sắc; Đạt từ 80 - 89 điểm xếp loại Giỏi; Đạt từ 70 - 79 điểm xếp loại Khá; Đạt từ 60 - 69 điểm xếp loại Trung bình khá; Đạt từ 50 - 59 điểm xếp loại Trung bình; Dưới 50 điểm xếp loại yếu kém.
- Các khối còn lại tùy từng khối khác nhau Hội đồng sẽ cân nhắc mức điểm để khen thưởng.

Ghi chú: Để đánh giá bảng điểm đúng, đủ, khách quan, khoa học đề nghị các GVCN, CVHT viết báo cáo (viết vào mục minh chứng) kèm theo bảng chấm điểm gửi về Thường trực thi đua để bình xét (trước ngày 15/06/2015).

Đối với các mục không yêu cầu minh chứng phải ghi rõ có (không) hoặc số liệu cụ thể.

Đối với các mục yêu cầu minh chứng phải đưa ra được minh chứng thuyết phục (Photo các minh chứng cho từng mục, bên ngoài kẹp và ghi rõ minh chứng của mục nào). Mục nào không có số liệu minh chứng Hội đồng thi đua coi như mục đó chưa thực hiện được và không cho điểm.

Ghi chú: Những mục GVCN nhận điểm tối đa, Hội đồng Thi đua khen thưởng sẽ cho kiểm tra đột xuất để xác minh cụ thể.

PHU LUC 04:

QUY ĐỊNH VỀ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG GIẢNG VIÊN

Về nhiệm vụ chuyên môn:

- Chấp hành tốt các quy định về công tác giảng dạy: giảng dạy đúng giờ, đúng kế hoạch, chuẩn bị tốt hồ sơ giảng dạy, đồ dùng, phương tiện dạy học.

- Dạy đủ tiêu chuẩn, ra đề thi, tiểu luận, bài tập lớn và tổ chức thi, kiểm tra, chấm bài, nộp điểm thi, điểm học phần đúng quy định.

- Tham gia biên soạn, xây dựng các bộ chương trình, giáo trình, tài liệu tham khảo của các môn học được phân công giảng dạy.

- Có kế hoạch cụ thể và triển khai thực hiện các nhiệm vụ về NCKH, học tập nâng cao trình độ, chấp hành tốt yêu cầu đạt chuẩn về chuyên môn, tin học, ngoại ngữ đối với giảng viên theo đúng thời gian quy định.

- Đề xuất các phương án cải tiến, đổi mới trong hoạt động giảng dạy, hoạt động Giáo viên chủ nhiệm, thực hiện vai trò tư vấn học tập cho HSSV

- Chấp hành tốt giờ giấc, kỷ luật lao động và nội quy, quy định của Nhà trường.

- Chấp hành sự phân công của Nhà trường và đơn vị

Về công tác khác gồm:

- Tham gia sinh hoạt, dự các buổi họp đầy đủ và đúng giờ;

- Rèn luyện và giữ gìn phẩm chất danh dự của Nhà giáo. Tác phong giảng dạy nghiêm túc, gương mẫu, ứng xử văn minh;

- Thực hiện đoàn kết, phối hợp giải quyết công việc với các đồng nghiệp trong và ngoài đơn vị.

PHỤ LỤC 05:

TIÊU CHUẨN BÌNH XÉT CÁC DANH HIỆU THI ĐUA NĂM

- Danh hiệu lao động tiên tiến

+ Tiêu chuẩn 1: Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đạt năng suất và chất lượng cao. (Trong năm có đăng ký thi đua và kế hoạch đạt từ 95% trở lên);

+ Tiêu chuẩn 2: Chấp hành tốt chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước, có tinh thần tự lực tự cường, đoàn kết tương trợ, tích cực tham gia các phong trào thi đua;

+ Tiêu chuẩn 3: Tích cực học tập chính trị, văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ;

+ Tiêu chuẩn 4: Có đạo đức, lối sống lành mạnh;

+ Tiêu chuẩn 5: Đối với lãnh đạo, ngoài các tiêu chuẩn trên thì tập thể đơn vị đó phải đạt “Tập thể lao động tiên tiến”, các tổ chức đoàn thể phải đạt trong sạch, vững mạnh.

- Danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở

+ Tiêu chuẩn 1: Là “Lao động tiên tiến”

+ Tiêu chuẩn 2: Có đề tài NCKH, sáng kiến cải tiến kỹ thuật được Hội đồng Khoa học Nhà trường công nhận;

+ Tiêu chuẩn 3: Đối với lãnh đạo, ngoài các tiêu chuẩn trên thì tập thể đơn vị đó phải đạt “Tập thể lao động xuất sắc”, các tổ chức đoàn thể phải đạt trong sạch vững mạnh.

- Danh hiệu chiến sĩ thi đua cấp tỉnh

+ Tiêu chuẩn 1: Được xét tặng cho cá nhân có thành tích tiêu biểu xuất sắc trong số những cá nhân có 03 lần liên tục đạt danh hiệu chiến sĩ thi đua cấp cơ sở;

+ Tiêu chuẩn 2: Có tham gia đề tài NCKH cấp tỉnh, hoặc có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, những phương pháp quản lý lãnh đạo... được Hội đồng khoa học cấp tỉnh, cấp ngành nghiệm thu công nhận.

+ Tiêu chuẩn 3: Đối với lãnh đạo: ngoài các tiêu chuẩn trên thì 03 năm liên tục trước thời điểm khen thưởng, đơn vị lĩnh vực phụ trách phải đạt “Tập thể lao

động xuất sắc” và ít nhất một lần được UBND, bộ ngành đoàn thể TW tặng bằng khen.

- Danh hiệu chiến sĩ thi đua toàn quốc

+ Tiêu chuẩn 1: Được xét tặng cho cá nhân có thành tích tiêu biểu xuất sắc trong số những cá nhân có 02 lần liên tục đạt danh hiệu Chiến sĩ thi đua cấp tỉnh;

+ Tiêu chuẩn 2: Có đề tài NCKH cấp tỉnh hoặc cấp nhà nước; hoặc có công trình nghiên cứu, ứng dụng giải pháp kỹ thuật, áp dụng công nghệ mới, phương pháp quản lý, lãnh đạo, chỉ đạo khoa học mang hiệu quả cao. Đề tài giải pháp đã được nghiệm thu, tổng kết và áp dụng có hiệu quả.

+ Tiêu chuẩn 3: Đối với lãnh đạo, ngoài các tiêu chuẩn trên thì 06 năm liên tục trước thời điểm trình khen thưởng, đơn vị lĩnh vực phụ trách phải đạt “Tập thể lao động xuất sắc” và ít nhất 02 lần được UBND, bộ ngành đoàn thể TW tặng bằng khen, 01 lần được tặng cờ thi đua của tỉnh, Bộ, ngành, TW và năm trình khen thưởng được đánh giá xếp loại xuất sắc trong khối thi đua của ngành, của tỉnh.

PHỤ LỤC 06:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG GIẢNG DẠY CỦA GIẢNG VIÊN

(Dành cho sinh viên)

BỘ GIÁO DỤC & ĐÀO TẠO
TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ

Mã số: GV-2.0708

Số phiếu:.....

Ngày khảo

sát:...../...../200....

PHIẾU KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG GIẢNG DẠY CỦA GIẢNG VIÊN

(Dành cho sinh viên)

Nhằm không ngừng cải tiến và nâng cao chất lượng giáo dục, trường Cao đẳng Dược Phú Thọ tổ chức khảo sát ý kiến của sinh viên về chất lượng giảng dạy của Giảng viên. Xin Anh/Chị vui lòng trả lời những câu hỏi trong Phiếu khảo sát này. Những thông tin Anh/Chị cung cấp sẽ là cơ sở giúp đội ngũ Giảng viên điều chỉnh, bổ sung để không ngừng nâng cao chất lượng dạy - học. Vì vậy Anh/Chị hãy đưa ra những nhận xét trung thực, khách quan và mang tính xây dựng.

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Lớp:..... 2. Giới tính: Nam Nữ

3. Xếp loại học lực năm học vừa qua:

Xuất sắc/Giỏi : Khá: TB-Khá: Trung bình: Yếu:

4. Tên học phần:.....

5. Học kỳ:..... 6. Năm học: 200..... - 200.....

7. Đối với học phần này, Anh/Chị hy vọng đạt điểm (thang điểm 10):

8. Anh/Chị đã tham gia khoảng bao nhiêu % buổi học của học phần này:

1. < 50% 2. 50 - 80% 3. 80 - 90 % 4. 90 - 100%

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Anh/Chị cho biết ý kiến của mình bằng cách đánh dấu (X) vào mục mà Anh/Chị đồng ý

1. Giảng viên vào - ra tiết học

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 1. Luôn đúng giờ | 2. Phần lớn đúng giờ |
| 3. Ít khi đúng giờ | 4. Luôn không đúng giờ |

2. Kế hoạch giảng dạy theo lịch trình của giảng viên
 1. Luôn luôn đúng
 2. Phần lớn đúng
 3. Tương đối đúng
 4. Dạy bù, dạy dồn vào cuối học kỳ
3. Tài liệu chính của học phần được biên soạn
 1. Đầy đủ
 2. Tương đối đầy đủ
 3. Sơ sài
 4. Không có
4. Giảng viên giới thiệu tài liệu tham khảo cho sinh viên
 1. Đầy đủ
 2. Tương đối đầy đủ
 3. Sơ sài
 4. Không giới thiệu
5. Các tài liệu được giảng viên giới thiệu là
 1. Rất hữu ích
 2. Tương đối hữu ích
 3. Không hữu ích lắm
 4. Không tìm được
6. Trong buổi học đầu tiên, giảng viên giới thiệu đề cương học phần
 1. Đầy đủ
 2. Khá đầy đủ
 3. Sơ sài
 4. Không giới thiệu
7. Nội dung bài giảng so với đề cương của học phần
 1. Hoàn toàn đảm bảo
 2. Phần lớn đảm bảo
 3. Đảm bảo một phần
 4. Không đảm bảo
8. Kiến thức cơ bản của học phần được giảng viên trình bày
 1. Hoàn toàn chính xác
 2. Phần lớn chính xác
 3. Tương đối chính xác
 4. Ít chính xác
9. Giảng viên cập nhật và mở rộng kiến thức liên quan đến học phần
 1. Thường xuyên
 2. Khá thường xuyên
 3. Thỉnh thoảng
 4. Không
10. Nội dung học phần được sắp xếp
 1. Rất hợp lý
 2. Hợp lý
 3. Tương đối hợp lý
 4. Không hợp lý
11. Giảng viên chuẩn bị bài giảng khi đến lớp
 1. Tốt
 2. Tương đối tốt
 3. Bình thường
 4. Không tốt
12. Giảng viên trình bày bài giảng dễ theo dõi, dễ hiểu
 1. Hoàn toàn đồng ý
 2. Đồng ý
 3. Đồng ý một phần
 4. Không đồng ý
13. Cơ hội để sinh viên đặt câu hỏi, phát biểu, tranh luận trong giờ học
 1. Rất nhiều
 2. Vừa đủ
 3. Thỉnh thoảng
 4. Không có

14. Kỹ năng diễn đạt và tư duy phản biện của sinh viên được giảng viên
1. Chú ý phát triển
 2. Thỉnh thoảng chú ý
 3. Ít chú ý
 4. Không chú ý
15. Việc sử dụng các phương tiện dạy học (bảng/máy chiếu ...) của giảng viên
1. Rất hiệu quả
 2. Hiệu quả
 3. Ít hiệu quả
 4. Không hiệu quả
16. Giảng viên sử dụng thời gian trên lớp
1. Rất hiệu quả
 2. Hiệu quả
 3. Ít hiệu quả
 4. Không hiệu quả
17. Phương pháp giảng dạy của giảng viên
1. Rất lôi cuốn
 2. Khá lôi cuốn
 3. Ít lôi cuốn
 4. Không lôi cuốn
18. Việc giải đáp những thắc mắc của sinh viên trong giờ học
1. Hoàn toàn thỏa mãn
 2. Đa số thỏa mãn
 3. Thỏa mãn một phần
 4. Không giải đáp
19. Giảng viên thể hiện sự nhiệt tình trong quá trình giảng dạy
1. Rất nhiệt tình
 2. Nhiệt tình
 3. Ít nhiệt tình
 4. Không nhiệt tình
20. Giảng viên sẵn sàng giúp đỡ sinh viên các vấn đề liên quan đến học tập
1. Luôn luôn
 2. Khá thường xuyên
 3. Thỉnh thoảng
 4. Không bao giờ
21. Yêu cầu kiểm tra - đánh giá được giảng viên phổ biến cho sinh viên
1. Đầy đủ
 2. Tương đối đầy đủ
 3. Một phần
 4. Không phổ biến
22. Giảng viên đánh giá công bằng và chính xác năng lực của sinh viên
1. Hoàn toàn đồng ý
 2. Đồng ý
 3. Đồng ý một phần
 4. Không đồng ý
23. Sau khi kết thúc học phần, giảng viên công bố điểm 30% cho sinh viên
1. Có công bố
 2. Không công bố
24. GV sử dụng nhiều hình thức kiểm tra để tăng độ chính xác trong đánh giá
1. Hoàn toàn đồng ý
 2. Đồng ý
 3. Đồng ý một phần
 4. Không đồng ý
25. Xét một cách toàn diện, ấn tượng của Anh/Chị đối với giảng viên dạy học phần này
1. Rất tốt
 2. Tốt
 3. Chấp nhận được
 4. Không chấp nhận

26. Ý kiến khác (Hãy cho chúng tôi biết những ý kiến của Anh/Chị để nâng cao chất lượng giảng dạy học phần này)

.....

.....

.....

.....

.....

Cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị.

PHU LUC 07:

**BẢN ĐĂNG KÝ THI ĐUA CÁ NHÂN VÀ ĐƠN VỊ
BẢN ĐĂNG KÝ THI ĐUA CÁ NHÂN**

I. Sơ lược lý lịch

1. Họ và tên: Năm sinh Giới tính.....
2. Quê quán:
3. Đơn vị công tác:

II. Những kết quả khen thưởng đã đạt được:

*(Danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng đã đạt được,
số QĐ..... ngày..... tháng..... năm.....)*

III. Nội dung đăng ký thi đua:

(Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ cụ thể để đăng ký mức độ và chất lượng hoàn thành công việc được giao trên mỗi số lĩnh vực chủ yếu sau):

1. Thực hiện các chủ trương đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước (Lưu ý việc chấp hành luật lao động; luật giao thông; luật phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chống lãng phí; Pháp lệnh công chức
2. Kết quả thực hiện nhiệm vụ chuyên môn
3. Tinh thần tự học tập, nghiên cứu để nâng cao trình độ
4. Xây dựng phong cách ứng xử chuẩn mực người công chức, viên chức và tinh thần thái độ phục vụ nhân dân; xây dựng cơ quan văn hoá; xây dựng đoàn kết nội bộ
5. Tham gia xây dựng hệ thống chính trị
6. Tham gia các hoạt động khu dân cư nơi cư trú và các hoạt động xã hội khác

III. Đăng ký danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng:

Danh hiệu thi đua:

Hình thức khen thưởng:

IV. Cam kết:

Thủ trưởng cơ quan

Người đăng ký

ĐĂNG KÝ THI ĐUA TẬP THỂ

(Phòng, trung tâm, khoa)

1. Cá nhân

STT	Họ và tên	Đăng ký danh hiệu	Ghi chú

2. Tập thể, đăng ký danh hiệu:.....

	Tổng số CB	Hoàn thành XS Nhiệm vụ	Hoàn thành nhiệm vụ	Không hoàn thành nhiệm vụ
Số người				
Đạt (%)				

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

NGƯỜI LẬP BIỂU

PHỤ LỤC 08:

BẢN TƯỜNG THUẬT KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Họ và tên:

Đơn vị: Chức danh:

1. Tình hình thực hiện công việc

1.1. Khái quát chung

.....
.....

1.2. Điểm mạnh

.....
.....

1.3. Hạn chế

.....
.....

2. Biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc

.....
.....

3. Các đề xuất (nếu có)

.....
.....

PHỤ LỤC 09:

TỔNG HỢP KẾT QUẢ BÌNH XÉT THI ĐUA

TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

TÊN ĐƠN VỊ.....

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Phú Thọ, ngày.....tháng.....năm 2015

BÁO CÁO TỔNG KẾT CÔNG TÁC NĂM HỌC 2014 - 2015

I- ĐẶC ĐIỂM TÌNH HÌNH

1. Đặc điểm tình hình
2. Thuận lợi khó khăn

II. TÌNH HÌNH THỰC HIỆN NHIỆM VỤ NĂM HỌC 2014 - 2015

1. Kết quả thực hiện nhiệm vụ năm học
 - a. Những việc đã làm được
 - b. Những việc chưa làm được
2. Công tác thi đua
 - a. Tình hình thực hiện các phong trào thi đua trong năm học
- b. Kết quả bình xét thi đua (*mẫu kèm theo*)

III- PHƯƠNG HƯỚNG, KẾ HOẠCH NĂM HỌC 2014-2015.

- Phương hướng
- Đăng ký thi đua (*mẫu kèm theo*)

IV- ĐỀ XUẤT (*nếu có*)

Ghi chú: Mục bình xét và đăng ký thi đua làm ra một bản riêng (không nằm trong báo cáo thành tích)

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

KẾT QUẢ BÌNH XÉT THI ĐUA NĂM HỌC 2014 - 2015

ĐƠN VỊ:

1. Đối với tập thể, đề nghị danh hiệu:
 - Tổng số Cán bộ, giảng viên....., trong đó:
 - + Tham gia BHXH và các đối tượng về hưu (cơ hữu):
 - + Không tham gia BHXH (thỉnh giảng, thử việc):.....
 - Số cá nhân hoàn thành nhiệm vụ (LĐTT):.....

- Số cá nhân có đề tài nghiên cứu khoa học:.....

- Số cá nhân vi phạm:.....

2. Đối với cá nhân

a. Lao động tiên tiến:người

STT	Họ tên	Đạt 5/5 tiêu chí
1	Nguyễn Văn A	
	Nguyễn Văn B	
	Nguyễn Văn C	

b. Trong đó:

- Chiến sĩ thi đua cơ sở:người

STT	Họ tên	Đạt 8/8 tiêu chí	Tên đề tài NCKH, SKCT	Ngày nghiệm thu
1	Nguyễn Văn A			

- Đề nghị cấp tỉnh (bộ) khen.

STT	Họ tên	Lý do
1	Nguyễn Văn B	

c. Không bình xét:người

STT	Họ tên	Lý do
1	Nguyễn Văn D	

PHU LUC 10:

MẪU BẢN PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Chức danh:

Phòng/Ban/Đơn vị:

1. TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC

Anh/Chị hãy cho biết những nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể mà người thực hiện công việc này phải thực hiện. Mỗi nhiệm vụ cần được viết **bắt đầu với một động từ** và theo mẫu câu như sau:

"Thực hiện việc gì?"

Việc gì? (ví dụ: *Tuyển dụng nhân viên...*)

"Thực hiện như thế nào?"

Như thế nào? (ví dụ: *theo quy trình tuyển dụng số XX – ISO 2001 hoặc trên cơ sở phân tích nhu cầu, lập kế hoạch và thực hiện đăng tuyển, thi, phỏng vấn.....*)

"Tại sao việc đó phải thực hiện?"

Mục đích? (ví dụ: *đảm bảo đáp ứng đầy đủ số lượng và chất lượng nhân sự cho các đơn vị/bộ phận theo yêu cầu/đề xuất đã được Ban giám hiệu phê duyệt*)

2. TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO, KINH NGHIỆM, KIẾN THỨC/KỸ NĂNG TRÌNH ĐỘ ĐÀO TẠO

Công việc được mô tả ở phần trên đòi hỏi người thực hiện phải có **trình độ đào tạo tối thiểu** là gì? Hãy tham khảo các mức sau đây và tích (Ù) vào một ô duy nhất.

Trung học cơ sở

Đại học

Phổ thông trung học

Cao đẳng

Trung cấp

Khác

Cao đẳng

.....
.....

Chuyên ngành đào tạo:

3. KINH NGHIỆM LÀM VIỆC

Công việc này đòi hỏi người thực hiện phải có **thời gian kinh nghiệm tối thiểu là bao nhiêu?** Anh/Chị hãy **tích (Ù)** vào **một ô duy nhất**. (*Lưu ý: Không phải số năm thâm niên làm việc thực tế của người đang đảm nhận công việc này*).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Không cần kinh nghiệm | <input type="checkbox"/> Đến 4 năm kinh nghiệm |
| <input type="checkbox"/> Đến 1 năm kinh nghiệm | <input type="checkbox"/> Đến 5 năm kinh nghiệm |
| <input type="checkbox"/> Đến 2 năm kinh nghiệm | <input type="checkbox"/> Nhiều hơn 5 năm kinh nghiệm |
| <input type="checkbox"/> Đến 3 năm kinh nghiệm | Cụ thể: năm |

4. KIẾN THỨC/KỸ NĂNG

Để đảm nhận công việc nêu trên, người thực hiện công việc phải có những **kiến thức, kỹ năng, khả năng** gì? Hãy nêu cụ thể (theo thứ tự mức độ quan trọng giảm dần)

.....

5. MÔI QUAN HỆ GIAO TIẾP TRONG CÔNG VIỆC

Vị trí công việc này yêu cầu người thực hiện phải quan hệ, giao tiếp với các đối tượng cụ thể nào (*trong và ngoài trường*)?

Dựa vào những gợi ý về nhóm đối tượng giao tiếp dưới đây, Anh/Chị hãy nêu cụ thể về đối tượng (tên chức danh/tổ chức) và mục đích, tính chất, cách thức và tần suất trao đổi, liên hệ.

ĐỐI TƯỢNG (nêu rõ đối tượng là cá nhân, tổ chức nào?)	Mục đích, tính chất (giải quyết những công việc gì) và cách thức trao đổi, liên hệ	Tần suất (...lần/tháng)
Đồng nghiệp trong và ngoài bộ phận (nêu cụ thể)	@	@
Các vị trí quản lý, lãnh đạo các phòng ban (nêu cụ thể)	@	@
Ban Giám hiệu (nêu cụ thể)	@	@
Các đối tác, khách hàng (nêu cụ thể)	@	@
Các Cơ quan Quản lý Nhà nước (nêu cụ thể)	@	@
Khác	@	@

6. MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÔNG VIỆC

Anh/Chị cho biết những sai lỗi mà người thực hiện công việc này có thể thường gặp phải trong quá trình thực hiện công việc?

@

7. MÔI TRƯỜNG VÀ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

<i>Vị trí hoặc địa điểm làm việc</i>	<i>Nội dung công việc phải thực hiện</i>	<i>Số giờ/tuần</i>
@..	@..	@..

8. Ý KIẾN KHÁC

Ngoài các nội dung phân tích công việc trên đây, nếu Anh/Chị có ý kiến gì khác, hãy nêu cụ thể

<p>Ý kiến của người quản lý:</p> <p>Phản trả lời của Nhân viên là: <input type="checkbox"/> Đầy đủ <input type="checkbox"/> Chưa đầy đủ</p> <p><u>Ý kiến:</u></p> <p style="text-align: right;">Chữ ký: _____</p>

PHU LUC 11: MẪU BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC



TRƯỜNG CAO ĐẲNG DƯỢC PHÚ THỌ

Địa chỉ: Số 2201 – Đại lộ Hùng Vương – Việt Trì – Phú Thọ

Điện thoại: 0210.3843.252 Fax: 0210.3846.440

Email: fushico@duocphutho.edu Website: www.duocphutho.edu.com

MÔ TẢ CÔNG VIỆC

TRƯỞNG PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH

THÔNG TIN CHUNG

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:	TRƯỞNG PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH
CẤP BẬC CÔNG VIỆC:	QUẢN LÝ CẤP TRUNG
TỔ/NHÓM:	
PHÒNG/BAN/ĐƠN VỊ:	PHÒNG TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH
CHỨC DANH QUẢN LÝ TRỰC TIẾP:	HIỆU TRƯỞNG
ĐỊA ĐIỂM LÀM VIỆC	SỐ 2201-ĐẠI LỘ HÙNG VƯƠNG-VIỆT TRÌ-PHÚ THỌ.

TÓM TẮT CÔNG VIỆC

Chịu trách nhiệm thực hiện: (i) Tham mưu Ban giám hiệu công tác tổ chức bộ máy, xây dựng hệ thống quy chế quản lý của nhà trường; (ii) Chủ trì tổ chức lập và triển khai chiến lược, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực; (iii) Tổ chức và giám sát thực hiện hệ thống tiền đãi ngộ lao động và quy định đánh giá thực hiện công việc; (iv) Tổ chức và giám sát công tác văn thư, lưu trữ, văn phòng phẩm.

TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC CHÍNH

- 1. Tham mưu Ban giám hiệu và thực hiện công tác tổ chức bộ máy, xây dựng hệ thống quy chế quản lý của nhà trường:**
 - a. Nghiên cứu, phân tích, xây dựng và đề xuất phương án cơ cấu tổ chức của trường và các đơn vị bộ phận.
 - b. Chủ trì xây dựng và tập hợp ý kiến để soạn thảo, ban hành quy chế tổ chức và hoạt động của các đơn vị; điều lệ tổ chức và hoạt động của trường; chức năng nhiệm vụ; các nội quy – quy định về lao động; quy chế quản lý, quy trình làm việc trình Ban giám hiệu.

TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC CHÍNH

- c. Tổ chức phổ biến, hướng dẫn và giám sát việc áp dụng các cải tiến, quy định, chính sách quản lý mới tại các đơn vị.
- 2. Tổ chức và đôn đốc các đơn vị thực hiện hệ thống quản trị và đánh giá thực hiện công việc**
 - a. Tổ chức hướng dẫn và đôn đốc, giám sát các đơn vị nghiên cứu, thực hiện hệ thống quản trị và đánh giá thực hiện công việc đúng theo quy định.
 - b. Tổng hợp kết quả đánh giá và lập đề xuất sau đánh giá trình Ban giám hiệu
 - c. Nghiên cứu, đề xuất và tổ chức thực hiện cải tiến hệ thống quản trị và đánh giá thực hiện công việc tại trường.
- 3. Tổ chức và giám sát công tác văn thư, lưu trữ, lễ tân; quản lý cung cấp văn phòng phẩm, trang thiết bị, gồm:**
 - a. Chỉ đạo và giám sát công tác soạn thảo, lưu trữ văn bản, công văn đi và đến có hệ thống và đúng thể thức trình bày văn bản của trường.
 - b. Hướng dẫn và giám sát công tác lễ tân, tiếp đón khách.
 - c. Tổng hợp, báo cáo nhu cầu và thực tế sử dụng chi phí văn phòng. Lập kế hoạch, mua và cấp phát văn phòng phẩm trình ban giám hiệu nhà trường.
 - d. Theo dõi, kiểm tra giám sát công tác vệ sinh nơi làm việc trong toàn trường. Tổ chức thực hiện công tác phòng cháy chữa cháy và an ninh, bảo vệ.
- 4. Quản lý, điều hành công việc của nhân viên, đảm bảo hoàn thành mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của phòng:**
 - a. Xác định nhu cầu nhân sự, đề xuất và thực hiện tuyển dụng nhân sự.
 - b. Lập kế hoạch, xác định mục tiêu và phân công công việc cho các nhân viên trực tiếp quản lý.
 - c. Theo dõi, giám sát thực hiện và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Động viên, khuyến khích, thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc.
- 5. Thực hiện các công việc khác**
 - a. Thực hiện chế độ lập kế hoạch – báo cáo công việc theo quy định
 - b. Xây dựng, tổ chức các chương trình hoạt động khuyến khích tinh thần CBCNV, GV xây dựng và phát triển văn hóa học đường.
 - c. Tham gia các ban, dự án, cuộc họp, hội nghị của Nhà trường theo yêu cầu.
 - d. Thực hiện các công việc liên quan khác theo chỉ đạo của Ban giám hiệu.

TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC CHÍNH

QUYỀN HẠN

1. Quản lý tài chính, tài sản, hàng hóa

- Phê duyệt các khoản chi tiêu nội bộ phát sinh tại phòng hoặc do phòng làm đầu mỗi quản lý, nằm trong kế hoạch và định mức chi tiêu nội bộ, đảm bảo đúng mục đích và trình tự, thủ tục.

2. Quản lý con người

- Đề xuất hình thức xử lý CBCNV, GV vi phạm nội quy, quy định.
- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên
- Đề xuất chính thức nhu cầu tuyển dụng, phân công giao việc tại phòng và nâng/hạ lương, khen thưởng cho nhân viên

3. Phê duyệt văn bản

Phê duyệt các chứng từ nhằm thực thi các nội dung quyền hạn nêu trên.

TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ, GIÁM SÁT

Chức danh quản lý trực tiếp:

Có Không

Chức danh quản lý gián tiếp:

Có Không

Nhân viên phòng tổ chức hành chính

Tổng số: 09 người

Chức danh quản lý chức năng: Có Không

Trưởng đơn vị và CBCNV, GV - Hướng dẫn, tư vấn các vấn đề liên quan đến chính sách, quy định quản trị nhân sự.

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

1. Chỉ tiêu hoàn thành công việc (chỉ số KPIs):

- 1.1 Số nhân sự tuyển dụng được trong kỳ
- 1.2 Mục tiêu chương trình đào tạo hoàn thành trong kỳ
- 1.3 Tỷ lệ các thắc mắc, khiếu nại về các chế độ đãi ngộ được giải đáp, xử lý đúng thời gian
- 1.4 Tỷ lệ CBCNV, GV tuân thủ kỷ luật, nội quy lao động trong tháng.
- 1.5 Thời gian cung cấp văn phòng phẩm, trang thiết bị cho các đơn vị theo đúng kế hoạch và yêu cầu
- 1.6 Tỷ lệ nhân viên trong phòng được đánh giá ở mức hoàn thành trở lên.
- 1.7 Hoàn thành các chỉ tiêu công việc khác được giao trong kỳ.

TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC CHÍNH

2. Năng lực và hành vi chuẩn cần thể hiện:

- 2.1 Tận tâm
- 2.2 Phát huy năng lực chuyên môn
- 2.3 Khả năng lập kế hoạch và báo cáo công việc
- 2.4 Kỹ luật làm việc
- 2.5 Khả năng quản lý và phát triển nhân viên

YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN

Trình độ:	Đại học hoặc tương đương
Chuyên ngành:	Quản trị nhân lực/Kinh tế lao động/Luật
Chứng chỉ:	Không yêu cầu
Kinh nghiệm:	≥ 04 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương.
Kiến thức:	Nắm vững các quy định của Nhà nước về quản lý lao động, luật doanh nghiệp và các thủ tục hành chính liên quan Có kiến thức về tổ chức và quản lý Am hiểu về quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức
Kỹ năng/Khả năng:	Lập kế hoạch, tổ chức công việc Thu thập, phân tích thông tin và lập báo cáo tổng hợp. Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục, thuyết trình Tổ chức cuộc họp; Phỏng vấn, đánh giá nhân sự
Yêu cầu khác:	Có tinh thần trách nhiệm cao.

MỐI QUAN HỆ/GIAO TIẾP CÔNG VIỆC

Đối tượng	Mục đích giao tiếp
Bên trong Công ty:	
Ban giám hiệu	Tham gia họp, thảo luận xây dựng chiến lược, định hướng phát triển, cơ cấu tổ chức của trường Nhận và báo cáo công việc
Trưởng các đơn vị	Trao đổi, phối hợp thực hiện các hoạt động quản trị HC-nhân sự.
Bên ngoài Công ty:	
Cơ quan nhà nước	Trao đổi các vấn đề phát sinh về quản lý lao động

ĐIỀU KIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

▣ Thường xuyên làm việc trong văn phòng

r Thường xuyên làm việc tại các giảng đường

r Thường xuyên phải làm việc:

r Ngoài trời

r Trong môi trường nóng, ẩm

r Di chuyển nhiều

r Trong môi trường hóa chất

r Vào ban đêm

r Khác

PHỤ LỤC 12

Tiêu chuẩn năng lực/thái độ thực hiện công việc và cấp độ đánh giá Đối tượng 3 (Giảng viên)

1. Năng lực tìm hiểu đối tượng và môi trường giáo dục		
<i>Có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết được các đặc điểm tâm lý, trình độ, năng lực, nhận thức, phong cách, phương pháp, thái độ học tập của người học cũng như đặc điểm, tác động của môi trường dạy học, giáo dục đến hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường</i>		
Các cấp, độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none">▪ Không có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết đặc điểm tâm lý, trình độ, năng lực, nhận thức, phong cách, phương pháp, thái độ học tập của người học liên quan đến đặc điểm, bản chất hoạt động học tập và các lĩnh vực học tập trong nhà trường dẫn đến không phát triển được các chương trình giáo dục, không lập và thực hiện được các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục (bị nhắc nhở từ 2 lần trở lên).▪ Không có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết đặc điểm, tác động của môi trường dạy học, giáo dục tới hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường
2 điểm	Cần cố gắng	<ul style="list-style-type: none">▪ Thiếu kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết đặc điểm tâm lý, trình độ, năng lực, nhận thức, phong cách, phương pháp, thái độ học tập của người học liên quan đến đặc điểm, bản chất hoạt động học tập và các lĩnh vực học tập trong nhà trường dẫn đến chưa có khả năng tự phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục đạt chất lượng, hiệu quả (bị nhắc nhở 01 lần).▪ Thiếu kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết đặc điểm, tác động của môi trường dạy học, giáo dục tới hoạt động dạy học, giáo dục

		trong nhà trường để phát triển các chương trình giáo dục.
3 điểm	Đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết được đặc điểm tâm lý, trình độ, năng lực, nhận thức, phong cách, phương pháp, thái độ học tập của người học liên quan đến đặc điểm, bản chất hoạt động học tập và các lĩnh vực học tập trong nhà trường để phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục đạt chất lượng, hiệu quả. ▪ Có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết được đặc điểm, tác động của môi trường dạy học, giáo dục tới hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường để phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục đạt chất lượng, hiệu quả.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết nhanh đặc điểm tâm lý, trình độ, năng lực, nhận thức, phong cách, phương pháp, thái độ học tập của người học liên quan đến đặc điểm, bản chất hoạt động học tập và các lĩnh vực học tập trong nhà trường, từ đó chủ động phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục đạt chất lượng, hiệu quả cao (được tuyên dương ít nhất 1 lần tại đơn vị) ▪ Có kiến thức, kỹ năng tìm hiểu và nhận biết nhanh đặc điểm, tác động của môi trường dạy học, giáo dục tới hoạt động dạy học, giáo dục trong nhà trường từ đó phát triển các chương trình giáo dục, lập và thực hiện các kế hoạch dạy học, kế hoạch bài dạy, kế hoạch các hoạt động giáo dục đạt chất lượng, hiệu quả cao.

2. Năng lực dạy học		
<i>Thiết kế và phát triển được các chương trình giáo dục, lập và thực hiện tốt kế hoạch bài dạy, chuẩn bị các điều kiện, phương tiện dạy học phù hợp với kế hoạch bài dạy.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Không thiết kế được các chương trình giáo dục và kế hoạch dạy học môn học, học phần, kế hoạch thời gian dạy học, mục tiêu, nội dung, phương pháp và phương tiện dạy học, đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của học sinh (Bị nhắc nhở từ 02 lần trở lên). ▪ Không phối hợp hoạt động học với hoạt động dạy theo hướng phát huy tính tích cực nhận thức và thực hành của sinh viên. ▪ Thường xuyên chuẩn bị thiếu phương tiện dạy học (có ý kiến phản ánh từ 02 lần trở lên). ▪ Không biết cách sử dụng các phương tiện, thiết bị dạy học thông dụng.

2 điểm	Cần cố gắng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chưa tư thiết kế và phát triển được các chương trình giáo dục; lập kế hoạch dạy học môn học, học phần chưa khoa học và phù hợp với kế hoạch thực hiện chương trình giáo dục của nhà trường (Bị nhắc nhở 01 lần). ▪ Còn lúng túng trong việc phối hợp hoạt động học với hoạt động dạy theo hướng phát huy tính tích cực nhận thức và thực hành của học sinh. ▪ Chuẩn bị các điều kiện, phương tiện dạy học chưa phù hợp với kế hoạch bài dạy, mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học và đối tượng. ▪ Chưa thành thạo trong việc sử dụng các phương tiện, thiết bị dạy học thông dụng.
3 điểm	Đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thiết kế và phát triển được các chương trình giáo dục; lập được kế hoạch dạy học môn học, học phần, thể hiện được vị trí của môn học, học phần trong chương trình giáo dục; kế hoạch thời gian dạy học, mục tiêu, nội dung, phương pháp và phương tiện dạy học, đánh giá kết quả học tập và rèn luyện. ▪ Phối hợp hoạt động học với hoạt động dạy theo hướng phát huy tính tích cực nhận thức và thực hành của học sinh. ▪ Chuẩn bị các điều kiện, phương tiện dạy học phù hợp với kế hoạch bài dạy, mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học và đối tượng học sinh trung cấp chuyên nghiệp. ▪ Sử dụng thành thạo các phương tiện, thiết bị dạy học thông dụng
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thiết kế và phát triển một cách có hiệu quả các chương trình giáo dục; lập kế hoạch dạy học môn học, học phần, thể hiện rõ vị trí của môn học, học phần trong chương trình giáo dục; kế hoạch thời gian dạy học, mục tiêu, nội dung, phương pháp và phương tiện dạy học, đánh giá kết quả học tập và rèn luyện của học sinh (được biểu dương công khai trong đơn vị) ▪ Lập được kế hoạch bài dạy thể hiện được mục tiêu, nội dung, phương pháp, phương tiện dạy học và đánh giá kết quả học tập, rèn luyện phù hợp với đặc thù của bài dạy, đặc điểm sinh viên và môi trường dạy học; phối hợp hoạt động học với hoạt động dạy theo hướng phát huy tính tích cực nhận thức và thực hành. ▪ Chuẩn bị đầy đủ các điều kiện, phương tiện dạy học phù hợp với kế hoạch bài dạy, mục tiêu, nội dung, phương pháp dạy học và đối tượng. ▪ Sử dụng thành thạo các phương tiện, thiết bị dạy học thông dụng, kết hợp với ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông phù hợp với nội dung, phương pháp, hình thức tổ chức và đối tượng dạy học.

3. Năng lực giáo dục		
<i>Lập được kế hoạch các hoạt động giáo dục theo các nhiệm vụ được phân công, thiết kế và sử dụng được công cụ đánh giá; thực hiện được các phương pháp đánh giá; đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Không lập kế hoạch các hoạt động giáo dục theo các nhiệm vụ được phân công (Bị nhắc nhở từ 02 lần trở lên). ▪ Không sử dụng được công cụ đánh giá và thực hiện được các phương pháp đánh giá; ▪ Không sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động giáo dục.
2 điểm	Cần cố gắng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kế hoạch các hoạt động giáo dục theo các nhiệm vụ được phân công, như công tác chủ nhiệm lớp, công tác Đoàn, các hoạt động khác chưa phù hợp với đối tượng, môi trường giáo dục, đặc thù ngành đào tạo (bị nhắc nhở 01 lần) ▪ Thiết kế và sử dụng các công cụ đánh giá; thực hiện các phương pháp đánh giá chưa đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng. ▪ Bước đầu sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động giáo dục song chưa phát triển được năng lực tự đánh giá kết quả rèn luyện, tự điều chỉnh của sinh viên.
3 điểm	Đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lập được kế hoạch các hoạt động giáo dục theo các nhiệm vụ được phân công, như công tác chủ nhiệm lớp, công tác Đoàn, các hoạt động khác phù hợp với đối tượng, môi trường giáo dục, đặc thù ngành đào tạo. ▪ Thiết kế và sử dụng được công cụ đánh giá; thực hiện được các phương pháp đánh giá; đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng khi đánh giá kết quả rèn luyện của học sinh. ▪ Sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh hoạt động giáo dục. Phát triển năng lực tự đánh giá kết quả rèn luyện, tự điều chỉnh của học sinh.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lập được kế hoạch các hoạt động giáo dục theo các nhiệm vụ được phân công, như công tác chủ nhiệm lớp, công tác Đoàn, các hoạt động khác phù hợp với đối tượng, môi trường giáo dục, đặc thù ngành đào tạo và thể hiện khả năng phối hợp trong việc huy động các nguồn lực để tiến hành các hoạt động giáo dục (được biểu dương công khai trong đơn vị) ▪ Thiết kế và sử dụng thành thạo các công cụ đánh giá; thực hiện các phương pháp đánh giá đảm bảo tính chính xác, khách quan, công bằng khi đánh giá kết quả rèn luyện của sinh viên. ▪ Sử dụng kết quả kiểm tra, đánh giá để điều chỉnh một cách có hiệu quả hoạt động giáo dục. Phát triển năng lực tự đánh giá kết quả rèn luyện, tự điều chỉnh của học sinh.

4. Năng lực hợp tác trong dạy học và giáo dục		
<i>Có khả năng hợp tác với đồng nghiệp và giáo viên ở các cơ sở đào tạo khác trong dạy học và giáo dục. Thường xuyên học tập, trao đổi kinh nghiệm thông qua các hoạt động hội giảng, hội thảo, tập huấn để nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục.</i>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Từ chối việc hợp tác với đồng nghiệp trong dạy học và giáo dục. Không học tập, trao đổi kinh nghiệm, phối hợp, hướng dẫn, giúp đỡ đồng nghiệp trong việc phát triển năng lực dạy học và giáo dục (có ý kiến phản ánh từ 02 lần trở lên). ▪ Không tham gia hợp tác, phối hợp với giáo viên ở các cơ sở đào tạo khác, chuyên gia ở các doanh nghiệp trong dạy học và giáo dục. ▪ Không tham gia các hoạt động hội giảng, hội thảo, tập huấn để nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục.
2 điểm	Cần cố gắng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Không chủ động hợp tác với đồng nghiệp trong dạy học và giáo dục. ▪ Không chủ động hợp tác, phối hợp với giáo viên ở các cơ sở đào tạo khác, chuyên gia ở các doanh nghiệp trong dạy học và giáo dục. ▪ Thường xuyên vắng mặt trong các hoạt động hội giảng, hội thảo, tập huấn để nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục (nghỉ không lý do từ 01 lần).
3 điểm	Đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hợp tác với đồng nghiệp trong dạy học và giáo dục. Học tập, trao đổi kinh nghiệm, phối hợp, hướng dẫn, giúp đỡ đồng nghiệp trong việc phát triển năng lực dạy học và giáo dục. ▪ Hợp tác, phối hợp với giáo viên ở các cơ sở đào tạo khác, chuyên gia ở các doanh nghiệp trong dạy học và giáo dục. ▪ Học tập, trao đổi kinh nghiệm giảng dạy, phát triển nội dung chương trình giáo dục thông qua các hoạt động hội giảng, hội thảo, tập huấn để nâng cao chất lượng dạy học và giáo dục.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luôn chủ động hợp tác với đồng nghiệp trong dạy học và giáo dục. Thường xuyên học tập, trao đổi kinh nghiệm, phối hợp, hướng dẫn, giúp đỡ đồng nghiệp trong việc phát triển năng lực dạy học và giáo dục (được biểu dương công khai trong đơn vị). ▪ Thường xuyên hợp tác, phối hợp với giáo viên ở các cơ sở đào tạo khác, chuyên gia ở các doanh nghiệp trong dạy học và giáo dục. ▪ Tích cực học tập, trao đổi kinh nghiệm giảng dạy, phát triển nội dung chương trình giáo dục thông qua các hoạt động hội giảng, hội thảo

5. Năng lực phát triển nghiệp vụ sư phạm		
<p><i>Luôn xác định được nhu cầu và có phương pháp tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm hiệu quả. Có thái độ tích cực đối với đổi mới chương trình, phương pháp dạy học và giáo dục của nhà trường.</i></p>		
Các cấp độ và điểm đánh giá		
1 điểm	Không đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Không xác định được nhu cầu bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm của bản thân. ▪ Không thực hiện việc đổi mới chương trình, phương pháp dạy học và giáo dục theo quy định của nhà trường. ▪ Không tham gia các hoạt động nghiên cứu và triển khai phục vụ cho việc phát triển các chương trình giáo dục, đổi mới dạy học
2 điểm	Cần cố gắng	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Xác định nhu cầu bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm của bản thân; tuy nhiên chưa có phương pháp tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm hiệu quả; ▪ Chưa có thái độ tích cực đối với đổi mới chương trình, phương pháp dạy học và giáo dục (bị nhắc nhở từ 02 lần trở lên). ▪ Chưa chủ động tham gia các hoạt động nghiên cứu và triển khai phục vụ cho việc phát triển các chương trình giáo dục, đổi mới dạy học và giáo dục.
3 điểm	Đạt yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Xác định được nhu cầu bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm của bản thân; có phương pháp tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm; Áp dụng được những kiến thức, kỹ năng được bồi dưỡng, tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm để đổi mới công tác dạy học và giáo dục. ▪ Có thái độ tích cực đối với đổi mới chương trình, phương pháp dạy học và giáo dục. ▪ Tiến hành các hoạt động nghiên cứu và triển khai phục vụ cho việc phát triển các chương trình giáo dục, đổi mới dạy học và giáo dục.
4 điểm	Vượt mức yêu cầu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Xác định được nhu cầu bồi dưỡng và tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm của bản thân; có phương pháp tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm hiệu quả; Áp dụng được những kiến thức, kỹ năng được bồi dưỡng, tự bồi dưỡng về nghiệp vụ sư phạm để đổi mới công tác dạy học và giáo dục. ▪ Đi đầu gương mẫu trong việc đổi mới chương trình, phương pháp dạy học và giáo dục (được biểu dương công khai trong đơn vị). ▪ Luôn chủ động tiến hành các hoạt động nghiên cứu và triển khai phục vụ cho việc phát triển các chương trình giáo dục, đổi mới dạy học và giáo dục.

PHU LUC 13: CÁC BƯỚC THIẾT LẬP MỤC TIÊU CÔNG VIỆC

Bước	Nội dung	Ví dụ
Bước 1	Nghiên cứu trách nhiệm công việc và kế hoạch công việc của đơn vị trong tháng.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Phát triển địa bàn tuyển sinh. ■ Tăng số lượng sinh viên ■ Hoàn thành giai đoạn 1 của kế hoạch tuyển sinh
Bước 2	Nêu rõ yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc mà người thực hiện công việc phải đạt được	<ul style="list-style-type: none"> ■ Phát triển được thêm 5 địa bàn tuyển sinh mới <u>trong vòng 03 tháng</u> ■ Tăng số lượng sinh viên <u>thêm 10% trong năm học 2015 - 2016</u> ■ Hoàn thành giai đoạn 1 của kế hoạch tuyển sinh <u>trước ngày 30/10</u>
Bước 3	Nếu cần thiết, nêu rõ các hoạt động/yêu cầu cần phải thực hiện để đạt được mục tiêu.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tăng số lượng sinh viên <u>thêm 10% trong năm học 2015 - 2016</u> bằng cách chủ động phối hợp thực hiện công tác <u>hướng nghiệp cho học sinh các trường THPT trên địa bàn các tỉnh miền núi phía Bắc.</u>
Bước 4	Xem xét và điều chỉnh lại mục tiêu trong kỳ nếu thấy cần thiết.	

Các yêu cầu trong việc thiết lập các mục tiêu công việc

Các mục tiêu cần được thiết lập theo nguyên tắc “SMART” :

Specific: Cụ thể

M easurable: Có thể đo lường được

Achievable: Có thể đạt được

Results-oriented: Phù hợp với định hướng mục tiêu của đơn vị

Time-bound: Có hạn định thời gia

Để đảm bảo rằng các mục tiêu đã được xác định rõ ràng, đáp ứng nguyên tắc SMART nêu trên, ban phụ trách hoạt động ĐGTHCV cần kiểm tra lại qua các câu hỏi gợi ý sau:

- (1) Các mục tiêu có quá rộng hoặc chung chung không? Nếu có, nên nêu cụ thể cho từng nhiệm vụ? Ví dụ: thay vì mục tiêu “*Nâng cao hiệu quả hoạt động tuyển sinh*”, Nhà trường nên chia nhỏ thành các mục tiêu cụ thể như: “*Tăng số lượng sinh viên 10% trong năm học 2015-2016*”;.....
- (2) Các mục tiêu có thể đo lường/định lượng hoặc quan sát để đánh giá được không?
- (3) Các mục tiêu được xác định có phù hợp với chức trách, nhiệm vụ và khả năng của người thực hiện công việc không?
- (4) Các mục tiêu công việc đã phù hợp với mục tiêu hoạt động của đơn vị hay chưa?
- (5) Thời hạn hoàn thành đã được xác định cụ thể hay chưa?

Ví dụ về mục tiêu công việc cho một số chức danh tại Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ:

Vị trí	Mục tiêu công việc
1. Trưởng phòng tuyển sinh	<ul style="list-style-type: none">■ Mở rộng thêm 05 địa bàn tuyển sinh tại các tỉnh miền núi phía Bắc■ Đạt chỉ tiêu tuyển sinh hệ cao đẳng Dược là: ... nghìn sinh viên trong tháng 10/2015.
2. Trưởng phòng TCHC	<ul style="list-style-type: none">■ Giảm tỷ lệ CBCNV, GV vi phạm kỷ luật, nội quy lao động từ 5% xuống 3% trong tháng■ Hoàn thành việc lập kế hoạch và thiết lập chương trình đào tạo cho cán bộ quản lý trước ngày 15/12.
3. Giảng viên	<ul style="list-style-type: none">■ Hoàn thành định mức giờ giảng là 30tiết/tuần■ Nộp sổ tay GV (ghi rõ những HSSV bỏ học , đình chỉ , bảo lưu ...) và danh sách HSSV thiếu điểm, thiếu buổi (có mẫu kèm theo) về bộ môn trong vòng 02 ngày sau khi môn học kết thúc.

PHU LUC 14:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG GIẢNG DẠY CỦA GIẢNG VIÊN (DÀNH CHO SINH VIÊN – TÁC GIẢ TỰ XÂY DỰNG)

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG Cao Đẳng Dược Phú Thọ

Phiếu

Tên môn học:.....

Tên giảng viên:.....

Ngày khảo sát:...../...../20.....

PHIẾU LẤY Ý KIẾN PHẢN HỒI TỪ NGƯỜI HỌC VỀ HOẠT ĐỘNG GIẢNG DẠY CỦA GIẢNG VIÊN (Dành cho sinh viên)

Nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, Trường Cao đẳng Dược Phú Thọ tổ chức lấy ý kiến phản hồi từ người học về hoạt động giảng dạy của giảng viên. Anh/Chị hãy trả lời những câu hỏi trong phiếu này. Những thông tin Anh/Chị cung cấp sẽ là cơ sở giúp giảng viên điều chỉnh quá trình giảng dạy để không ngừng nâng cao chất lượng dạy và học. Vì vậy, Anh/Chị hãy đưa ra những nhận xét trung thực, khách quan và mang tính xây dựng.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị.

I. NỘI DUNG LẤY Ý KIẾN

Anh/Chị hãy cho biết ý kiến của mình cho các phát biểu sau đây theo mức độ từ 1 đến 5 (Đánh dấu **P** vào ô tròn phù hợp).

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

STT	Nội dung lấy ý kiến	Các mức độ				
Thông tin về môn học và tài liệu phục vụ giảng dạy						
1	Anh/Chị được thông tin rõ mục tiêu, nội dung và yêu cầu môn học.	j	k	l	m	n
2	Anh/Chị được giảng viên cung cấp đầy đủ thông tin về lịch trình/kế hoạch giảng dạy và tiêu chí đánh giá kết quả học tập.	j	k	l	m	n
3	Anh/Chị được giảng viên cung cấp đầy đủ thông tin về tài liệu học tập và các phương tiện hỗ trợ phục vụ môn học.	j	k	l	m	n

Nội dung giảng dạy						
4	Nội dung giảng dạy được cập nhật, đổi mới.	j	k	l	m	n
5	Nội dung giảng dạy thiết thực, hữu ích.	j	k	l	m	n
6	Nội dung giảng dạy vừa sức đối với anh/chị.	j	k	l	m	n
Hoạt động giảng dạy						
7	Giảng viên có kiến thức sâu rộng về môn học.	j	k	l	m	n
8	Giảng viên đảm bảo thời gian giảng dạy trên lớp.	j	k	l	m	n
9	Giảng viên đảm bảo được tiến độ giảng dạy theo thời lượng phân bố.	j	k	l	m	n
10	Giảng viên có phương pháp truyền đạt rõ ràng, dễ hiểu.	j	k	l	m	n
11	Giảng viên nhiệt tình và có trách nhiệm trong giảng dạy.	j	k	l	m	n
12	Giảng viên sẵn sàng giải đáp những thắc mắc của anh/chị liên quan đến môn học.	j	k	l	m	n
13	Giảng viên sử dụng hiệu quả các phương tiện dạy học hiện có trong phòng học (bảng, máy chiếu,...).	j	k	l	m	n
14	Phương pháp giảng dạy của giảng viên phát huy tính tự học, tự nghiên cứu của anh/chị.	j	k	l	m	n
15	Giảng viên khuyến khích các hoạt động hợp tác theo nhóm.	j	k	l	m	n
16	Giảng viên khuyến khích anh/chị nêu câu hỏi và bày tỏ quan điểm riêng về các vấn đề của môn học.	j	k	l	m	n
17	Giảng viên quan tâm đến phát triển kỹ năng diễn đạt và tư duy logic của anh/chị.	j	k	l	m	n
18	Giảng viên thể hiện tính chuẩn mực của tác phong nhà giáo.	j	k	l	m	n
Kiểm tra - đánh giá sinh viên						
19	Giảng viên sử dụng các hình thức kiểm tra đánh giá kết quả học tập khác nhau để tăng độ chính xác trong đánh giá.	j	k	l	m	n
20	Việc đánh giá được thực hiện công bằng và phản ánh đúng năng lực của anh/chị.	j	k	l	m	n
Cảm nhận về kết quả đạt được						
21	Khả năng tiếp thu nội dung môn học qua giảng dạy của giảng viên.	j	k	l	m	n
22	Môn học giúp anh/chị hình thành, phát triển thế giới quan, phương pháp luận khoa học, kiến thức và kỹ năng cần thiết cho chuyên môn, nghiệp vụ và thực tiễn cuộc sống.	j	k	l	m	n
23	Anh/chị thích được học môn học này do giảng viên giảng dạy.	j	k	l	m	n

24. Các ý kiến khác đối với giảng viên

.....

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Anh/Chị hãy điền thông tin cá nhân và đánh dấu **P** vào ô vuông phù hợp.

25. Lớp:.....; Khoa:.....

26. Học kỳ:.....; Năm học: 20..... - 20.....

27. Giới tính: Nam [1] Nữ [2]

CHÂN THÀNH CẢM ON SỰ HỢP TÁC CỦA ANH/CHỊ!