

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG	VI
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới.....	2
2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước.....	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
3.1. Mục đích nghiên cứu	5
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.....	5
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	5
4.2. Phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	6
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	7
6.1. Về lý luận.....	7
6.2. Về thực tiễn.....	7
7. Kết cấu của luận văn	7
CHƯƠNG 1	8
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC.....	8
CỦA TỔ CHỨC	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1. Công việc	8
1.1.2. Đánh giá thực hiện công việc.....	8
1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc.....	9
1.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc.....	9

1.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá thực hiện công việc và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc.....	11
1.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.....	12
1.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá thực hiện công việc	14
1.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá thực hiện công việc.....	20
1.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc	22
1.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	26
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá thực hiện công việc	29
1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong	29
1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	32
1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của một số đơn vị trực thuộc Đài Truyền hình Việt Nam và bài học cho Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam	34
1.4.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của một số đơn vị trực thuộc Đài Truyền hình Việt Nam	34
1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam	37
CHƯƠNG 2.....	39
THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS - ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM.....	39
2.1. Giới thiệu chung về Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.....	39
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.....	39
2.1.2. Một số đặc điểm của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam	41
2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam	48
2.2.1. Xác định mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc.....	48

2.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá thực hiện công việc và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc.....	51
2.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.....	53
2.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá thực hiện công việc	55
2.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá thực hiện công việc.....	57
2.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc	60
2.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	64
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.....	68
2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong	68
2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	70
2.4. Đánh giá chung thực trạng thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam	71
2.4.1. Những ưu điểm đã đạt được.....	71
2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại	72
2.4.3. Nguyên nhân	73
CHƯƠNG 3	75
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS - ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM.....	75
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam	75
3.1.1. Mục tiêu	75
3.1.2. Phương hướng	75
3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam	76
3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu, chu kỳ của đánh giá thực hiện công việc	76
3.2.2. Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá	78

3.2.3. Tăng cường công tác tuyên truyền cho người lao động về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.....	79
3.2.4. Hoàn thiện phần mềm đánh giá thực hiện công việc.....	80
3.2.5. Hoàn thiện phản hồi thông tin sau đánh giá.....	81
3.2.6. Hoàn thiện công tác sử dụng kết quả sau đánh giá.....	84
KẾT LUẬN.....	87
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	88

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

CBNV	Cán bộ nhân viên
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
NXB	Nhà xuất bản
THVN	Truyền hình Việt Nam

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Báo điện tử VTV News.....	42
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2016 - 2018.....	46
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Báo điện tử VTV News theo phòng.....	47
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của Báo điện tử VTV News theo trình độ	47
Bảng 2.4: Nhận thức của CBNV về mục tiêu của ĐGTHCV	49
Bảng 2.5: Kết quả đánh giá lao động từ năm 2016 đến năm 2018	51
Bảng 2.6: Ý kiến của người lao động về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc với mục tiêu trả lương hiện tại đơn vị đang áp dụng.....	52
Bảng 2.7: Ý kiến của người lao động về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc với mục tiêu đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự hiện tại đơn vị đang áp dụng	53
Bảng 2.8: Tiêu chí ĐGTHCV của Báo điện tử VTV News.....	54
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về lựa chọn người ĐGTHCV	58
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về kênh thông tin mà CBNV tiếp cận ĐGTHCV	59
Bảng 2.11: Bảng xếp loại lao động	64
Bảng 2.12: Tỷ lệ chi trả lương tương ứng với xếp loại lao động	65
Bảng 2.13: Sử dụng kết quả ĐGTHCV của CBNV	67

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trước sự biến động mạnh mẽ của nền kinh tế, muốn cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững vàng trên thị trường thì hạt nhân cơ bản để thực hiện điều này không gì khác chính là nguồn lực con người. Con người chính là yếu tố quyết định thành công trong kinh doanh của 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, 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.

Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam mới thành lập từ năm 2014, cơ cấu tổ chức vẫn đang trong quá trình hoàn thiện, tuy nhiên, công tác nhân sự luôn là công tác được đơn vị chú trọng hàng đầu. Trong đó, đánh giá thực hiện công việc được lãnh đạo đơn vị chỉ đạo hoàn thiện sớm và phải đạt hiệu quả cao để góp phần phát triển quản trị nhân sự của đơn vị. Tuy nhiên, do những yếu tố chủ quan và khách quan hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị 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 đơn vị nói chung.

Nhận thức được tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc và trong thời gian làm việc tại đơn vị, có điều kiện tìm hiểu thực trạng hoạt động

này của đơn vị em nhận thấy đánh giá thực hiện công việc của đơn vị còn một số hạn chế. Chính vì vậy, em đã quyết định chọn đề tài: "**Đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam**" làm đề tài luận văn tốt nghiệp thạc sĩ cho mình.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đánh giá thực hiện công việc nhiều năm qua đã được các ngành và nhiều nhà khoa học trong nước, ngoài nước quan tâm nghiên cứu.

2.1. Tình hình nghiên cứu trên thế giới

Trên thế giới, lý thuyết về đánh giá thực hiện công việc được nghiên cứu từ nhiều tác giả. Các cuốn sách chuyên khảo về đánh giá thực hiện công việc đã đi sâu nghiên cứu hệ thống tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá thực hiện công việc.

Cuốn sách “Xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá thế nào để hoàn thiện công tác quản lý của nhà nước” của tác giả Keith Mackay (thuộc cơ quan đánh giá độc lập IEG trực thuộc Ngân hàng Thế giới) do Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia xuất bản năm 2008 đã nêu lên vai trò công tác đánh giá đối với hoạt động quản lý của các nhà nước, cách thức mang lại kết quả đánh giá tốt nhất và kinh nghiệm của một số quốc gia đã xây dựng thành công hệ thống giám sát và đánh giá của Chính phủ.

Trong tài liệu của Dick Grote, “The Performance appraisal question and answer book” (Đánh giá thực hiện, hỏi và đáp), tác giả đã tiếp cận đánh giá theo kết quả thực hiện công việc với góc độ là một quy trình từ lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát việc thực hiện đến đánh giá kết quả thực hiện.

Robert Bacal (2008), dịch giả Đặng Hùng Phương, Phạm Ngọc Kim Tuyền đã xuất bản cuốn sách: “Phương pháp quản lý hiệu suất công việc” Nhà xuất bản Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh. Cuốn sách đã cung cấp cho các nhà quản lý những kỹ năng hết sức hiệu quả tập trung vào mục tiêu, khích lệ năng suất

lao động trong mọi môi trường; đồng thời nêu lên các chiến lược rất giá trị và các bước hành động mà bạn có thể tiến hành để cải thiện được năng suất lao động của công ty mình.

Tác giả Anna Johnson với bài viết “Performance Appraisals: the 5 biggest mistake managers make and How to avoid them” trên businessknowhow đã chỉ ra 5 sai lầm lớn nhất và các nhà quản lý thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc. Những sai lầm này tuy không lớn nhưng đã cản trở thành công của đánh giá thực hiện công việc:

- Chờ đợi kết quả đánh giá cuối cùng để đưa ra phản hồi cho nhân viên của mình (đừng nên có bất ngờ trong đánh giá thực hiện công việc).
- Đánh giá theo sự kiện gần nhất của nhân viên.
- Quá tiêu cực hay tích cực trong phản hồi đánh giá.
- Không trao đổi định hướng trọng tâm trong cải thiện công việc thông qua kết quả đánh giá cho nhân viên.
- Nói nhiều hơn lắng nghe.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, các nghiên cứu tập trung vào việc ứng dụng các phương pháp đánh giá thực hiện công việc trong thực tiễn.

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 doanh nghiệp trong quá trình thiết kế hệ thống đánh giá trong doanh nghiệp. Tuy nhiên nội dung đề cập mới chỉ mang tính chất khái quát, giới thiệu chung.

Sách Quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp của Nguyễn Hữu Thân (2008), Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, đã phân tích mục đích, sự cần thiết của đánh giá thực hiện công việc đó là: cải thiện hiệu quả công tác và phản hồi thông tin, lập các kế hoạch về nhân lực của công ty, phát triển tài nguyên nhân

sự, các chế độ về lương bổng đãi ngộ... qua đó, khuyến khích, tạo động lực cho người lao động, tăng cường mối quan hệ giữa người lao động và người quản lý cấp trên. Trong nghiên cứu tác giả cũng đã chi tiết hóa phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá thực hiện công việc của người lao động.

Tác giả Trần Kim Dung trong cuốn “Quản trị nguồn nhân lực” cũng đề cập đến vấn đề đánh giá kết quả hoạt động của quản trị nguồn nhân lực ở chương 12, trong đó nêu rõ vai trò và những yêu cầu đặt ra khi thực hiện đánh giá kết quả hoạt động, mô tả quy trình đánh giá kết quả hoạt động, các công cụ được sử dụng để đo lường kết quả cụ thể.

Sách của Nguyễn Thơ Sinh (2010), Kỹ năng quản lý doanh nghiệp, Nhà xuất bản Phụ nữ đề cập đến những kỹ năng cần thiết trong đánh giá thực hiện công việc và hiệu quả công việc của người lao động.

Luận văn Thạc sĩ của tác giả Lê Thị Lệ Thanh “Hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên tại công ty cổ phần thủy điện miền Trung” được hoàn thành vào năm 2012. Trong đó đã chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa đánh giá thực hiện công việc và các chức năng khác của quản trị nhân lực, từ đó đề ra sự cần thiết phải thực hiện tốt công tác đánh giá nhằm nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

Luận văn Thạc sĩ của tác giả Nguyễn Đình Xuân (2015) đề cập đến chủ đề “Đánh giá thành tích nhân viên tại Kho bạc nhà nước Đắk Lắk” đã phân tích thực trạng công tác đánh giá nhân sự tại đơn vị này và đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá nhân viên như: hoàn thiện tiêu chí đánh giá thành tích, hoàn thiện phương pháp đánh giá, xác định thời điểm định kỳ đánh giá thành tích, v.v.

Qua các công trình nghiên cứu ở trên, có thể thấy có rất nhiều các công trình nghiên cứu khoa học đề cập đến công tác đánh giá thực hiện công việc, những công trình nghiên cứu này đã xây dựng được khung lý thuyết về đánh

giá thực hiện công việc nhân lực nói chung. Tuy nhiên cho đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu các giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức và người lao động tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Luận văn đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức và người lao động tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa một số lý luận cơ bản về đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức, người lao động tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam;

- Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.

- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức và người lao động.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

- Về thời gian: Thông tin dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu được thu thập trong khoảng thời gian 2014 - 2019. Giải pháp đưa ra trong tầm nhìn 2025.

- Về nội dung: Luận văn đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức và người lao động tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Luận văn sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử. Sử dụng các số liệu, dữ liệu thứ cấp theo thời gian để phân tích, tổng hợp.

+ Dữ liệu sơ cấp: Lập bảng câu hỏi được thiết kế sẵn (*Phụ lục 01*) để thu thập thông tin, lấy ý kiến của viên chức và người lao động trong đơn vị về đánh giá thực hiện công việc. Số lượng phiếu phát ra: 72 phiếu trong đó cơ cấu phiếu đưa ra là 2 phiếu cho Lãnh đạo đơn vị, 40 phiếu cho khối Nội dung (bao gồm phòng Thư ký biên tập và phòng Nội dung), 12 phiếu cho khối Kinh doanh (thuộc phòng Công nghệ - Dịch vụ), 12 phiếu cho khối Kỹ thuật (thuộc phòng Công nghệ - Dịch vụ) và 6 phiếu cho khối Hành chính (thuộc phòng Tổng hợp). Sử dụng phần mềm excel để phân tích số liệu thu thập được. Thông qua quá trình thu thập số liệu thu về 72 phiếu có thể sử dụng được.

+ Dữ liệu thứ cấp: Số liệu báo cáo từ các phòng của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.

- Phương pháp nghiên cứu, tổng hợp và so sánh: tìm hiểu và nghiên cứu để tổng hợp và chọn lọc các tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê, phương pháp phân tích: đọc và nghiên cứu các tài liệu trên các báo cáo nhân sự, từ đó phân tích và chọn lọc để tổng hợp thành bảng biểu đưa ra các nhận xét về bản chất và nguyên nhân của vấn đề từ đó đưa ra các đánh giá chung.

- Tiến hành và quan sát thực tế đánh giá thực hiện công việc của người lao động tại đơn vị và thu thập thông tin quan sát, trao đổi trực tiếp với viên chức, người lao động và các nhà quản lý.

6. Những đóng góp mới của luận văn

6.1. Về lý luận

Tác giả đã hệ thống hóa lý luận về đánh giá thực hiện công việc của các nhà nghiên cứu. Xác định bản chất của các quan điểm lý luận. Trên cơ sở đó xác lập được khung lý luận cơ bản về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

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 Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam, chỉ ra những ưu điểm đạt được, hạn chế còn tồn tại trong ĐGTHCV và nguyên nhân gây ra những hạn chế đó. Đồng thời phản ánh được các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị để làm căn cứ khắc phục, cải thiện sao cho phù hợp và thúc đẩy được việc thiết lập và triển khai hệ thống đánh giá thực hiện công việc có hiệu quả hơn. Đề ra hệ thống các giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện ĐGTHCV tại Báo điện tử VTV News – Đài Truyền hình Việt Nam.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài các phần mở đầu kết luận, danh mục, tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu theo 3 chương như sau:

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

Chương 2: Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA TỔ CHỨC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Công việc

“Công việc là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một người lao động hoặc tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động” [4, tr.44].

Công việc có nhiệm vụ chính là biểu thị từng hoạt động lao động riêng biệt với những mục đích cụ thể mà mỗi người lao động phải thực hiện.

Công việc là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một doanh nghiệp. Với mỗi một công việc cụ thể là một hoạt động sản xuất kinh doanh được thực hiện bởi một người hoặc một nhóm lao động. Một doanh nghiệp có rất nhiều công việc, nên cũng cần rất nhiều người. Để doanh nghiệp có thể hoạt động tốt thì buộc các doanh nghiệp phải tổ chức quản lý tốt việc sản xuất kinh doanh, điều đó sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Như vậy, công việc có thể coi là kết quả của sự phân chia lao động trong nội bộ tổ chức, với mỗi một cá nhân hay một nhóm đảm nhận một công việc cụ thể, phù hợp với trình độ chuyên môn tay nghề của từng người, từng nhóm lao động.

1.1.2. Đánh giá thực hiện công việc

“Đánh giá là quá trình so sánh, đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn đã định sẵn để rút ra mức độ phù hợp của các bộ phận, các mối liên kết bên trong sự vật với những chuẩn mực, quy định của nó” [2, tr.7].

“Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn 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” [3, tr.211].

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là quá trình thu nhận và xử lý thông tin về quá trình và kết quả thực hiện công việc của nhân lực trong doanh nghiệp để đưa ra được những nhận định chính xác về năng lực thực hiện công việc và mức độ hoàn thành công việc của nhân lực đối với một tổ chức trong một khoảng thời gian nhất định. Việc đánh giá thực hiện công việc có bản chất là sự so sánh giữa những đóng góp của từng cá nhân đối với tổ chức với tiêu chuẩn tham chiếu phù hợp đối với chức danh mà người này đảm nhận (thông thường người ta không sử dụng bộ tiêu chuẩn chung mà sẽ thiết kế tiêu chuẩn tham chiếu phù hợp với chiến lược và mục tiêu hoạt động của tổ chức).

Như vậy, ĐGTHCV là một hệ thống các hoạt động, bao gồm cả tiến trình đánh giá khoa học, có tính hệ thống với nội dung là các quy định ban hành phù hợp với tính định hướng, mục đích của tổ chức và được đưa ra trên cơ sở vận dụng các phương pháp khoa học để đánh giá các kết quả mà người lao động đạt được. Thông tin phản hồi từ ĐGTHCV sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn, mục tiêu của tổ chức đề ra.

1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc

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

Đây là việc đầu tiên mà tổ chức cần xác định rõ trước khi tiến hành các hoạt động đánh giá. Trước hết ta cần xác định mục đích chính của đánh giá, từ đó có thể xây dựng một chương trình đánh giá hợp lý, phù hợp với mục đích chính của đánh giá. Mục tiêu đánh giá là yếu tố quan trọng quyết định đến việc xây dựng phương pháp đánh giá, xác định các yếu tố trong đánh giá như sử dụng kết quả đánh giá như thế nào. Mục tiêu của việc đánh giá tình hình thực

hiện công việc của người lao động trong tập thể lao động thông thường bao gồm các mục tiêu cơ bản:

Thứ nhất, mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc về cơ bản là để trả công lao động, ví dụ như việc chi trả tiền lương, thu nhập tăng thêm, phúc lợi, tiền thưởng cho người lao động...

Thứ hai, mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là để xem xét đề bạt thăng tiến, khen thưởng, kỷ luật hay chuyển công tác. Trong mục tiêu này, nhà quản lý quan tâm nhiều đến năng lực thực hiện công việc của người lao động, sự tuân thủ nội quy, thái độ làm việc... để làm căn cứ khen thưởng, kỷ luật, chuyển công tác hay đề bạt thăng tiến nếu xét thấy năng lực của người lao động có tiềm năng trong tương lai.

Thứ ba, dựa trên cơ sở xem xét người lao động có đáp ứng được nhu cầu công việc hay không để lập kế hoạch đào tạo. Người lao động nào có kết quả đánh giá về trình độ, kỹ năng còn yếu thì cần xem xét có kế hoạch đào tạo lại, giúp người lao động điều chỉnh để phù hợp với yêu cầu công việc.

Thứ tư, đánh giá thực hiện công việc để cơ cấu nhân lực trong tổ chức. Thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động, nhà quản lý xác định được số lượng, chất lượng người lao động cần có để đảm bảo kế hoạch đào tạo của tổ chức, từ đó duy trì cơ cấu nhân lực trong tổ chức phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ của tổ chức.

Ngoài các mục tiêu cơ bản nói trên, tổ chức có thể đặt ra mục tiêu kích thích nhân viên và tạo bầu không khí tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động. Điều này có thể đạt được khi trong quá trình ĐGTHCV có hoạt động trao đổi đánh giá. Hoạt động này sẽ tăng cường mối quan hệ giữa nhân viên và quản lý trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau và kích thích, động viên người lao động thông qua việc ghi nhận những kết quả đạt được của họ trong công việc làm cơ sở cho sự phát triển trong tương lai của họ.

1.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá thực hiện công việc và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

- *Đối tượng đánh giá:* đối tượng đánh giá thông thường là toàn bộ thành viên của tổ chức. Tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá để xác định đối tượng đánh giá phù hợp. Nếu mục tiêu đánh giá chủ yếu phục vụ cho việc trả công lao động thì đối tượng đánh giá là toàn bộ CBNV của tổ chức. Nếu đánh giá phục vụ cho việc chia các quỹ thưởng thì có thể chỉ xét một hoặc một số bộ phận có liên quan.

- *Chu kỳ đánh giá:* là khoảng thời gian giữa hai lần đánh giá trong tổ chức. Chu kỳ đánh giá thường được các tổ chức quy định là 1 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá. Chu kỳ đánh giá 1 tháng thông thường áp dụng với mục tiêu trả công lao động. Chu kỳ đánh giá 6 tháng hoặc 1 năm có thể phục vụ cho việc nâng lương, chia thưởng, định hướng phát triển CBNV.

Chu kỳ đánh giá không nên quá dài vì việc thu thập thông tin cho một quá trình dài sẽ khó chính xác, không đầy đủ các khía cạnh dẫn tới kết quả đánh giá dễ bị sai lệch. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá ngắn vì khi đó chưa phản ánh được hết quá trình thực hiện công việc, kết quả thực hiện công việc. Căn cứ vào mục đích, đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực phải xác định cụ thể số lượng các đợt đánh giá trong năm từ đó xác định chu kỳ ĐGTHCV và xác định các đợt ĐGTHCV là chính thức hay phi chính thức. Chu kỳ đánh giá chính thức được tổ chức thông báo trước kế hoạch, còn đánh giá không chính thức thực hiện trong trường hợp người quản lý trực tiếp thấy cần phải gặp gỡ trực tiếp nhân viên của mình để tìm hiểu, hướng dẫn nhân viên khắc phục những khó khăn, vướng mắc trong công việc hoặc động viên khi nhân viên làm tốt công việc của mình.

1.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

- *Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc:* Căn cứ vào mục đích đánh giá, tổ chức sẽ xác định những tiêu chí nào cần được đánh giá cũng như vai trò, trọng số của từng tiêu chí trong thể hiện kết quả đánh giá. Các tiêu chí đánh giá thường bao gồm các nhóm liên quan đến các nội dung: trình độ năng lực chuyên môn, khối lượng và chất lượng công việc, ý thức tuân thủ nội quy và quy định trong công việc, tinh thần làm việc nhóm, khả năng sáng tạo, lãnh đạo, phối hợp... trong công việc.

Tiêu chí đánh giá được chia thành 2 loại: định tính và định lượng. Khi thiết kế các tiêu chí đánh giá, vấn đề quan trọng nhất là phải là định lượng hoá các chỉ tiêu đánh giá, trong đó có cả việc định lượng hoá các chỉ tiêu định tính.

Khi xây dựng các tiêu chí đánh giá, phải dựa trên bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bởi một trong những mục tiêu trọng yếu của đánh giá là xem xét người lao động có đạt được tiêu chuẩn công việc hay không. Từ bản tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể chi tiết hoá các chỉ tiêu đánh giá hoặc lấy nguyên tiêu chuẩn làm tiêu chí đánh giá. Mặt khác, một trong những yêu cầu cơ bản của đánh giá là để người lao động biết được cần làm những gì và cần phải làm tốt đến mức nào. Do vậy, cần phải cụ thể hoá các tiêu chí đánh giá, nêu rõ các tiêu thức và các mức độ đánh giá một cách rõ ràng và dễ hiểu.

Các tiêu chí đánh giá cần đảm bảo tính ngắn gọn, đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, phù hợp với hệ thống đo lường, được tập thể lao động trong tổ chức chấp nhận, ủng hộ.

- *Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc:*

Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được thiết lập dựa trên mục tiêu của tổ chức và bản mô tả công việc của người lao động. Xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, người ta thiết lập các nội dung đánh giá, các tiêu chuẩn để định hướng hành vi của người lao động đến việc đạt được các mục tiêu đó.

Xuất phát từ bản mô tả công việc, người ta thiết lập các nội dung, tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện các công việc cụ thể của chức danh công việc mà người lao động đang đảm nhận.

Tiêu chuẩn đánh giá, tiêu chí đánh giá phải phản ánh được các kết quả và hành vi cần có để thực hiện thành công một công việc. Tiêu chuẩn đánh giá phải làm cho thấy những gì người lao động cần làm trong công việc và cần phải làm tốt đến mức nào. Đồng thời, các tiêu chuẩn phải phản ánh hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng thực hiện công việc, phù hợp với từng đặc điểm của từng công việc. Như vậy đo lường sự thực hiện công việc được hiểu là 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. Đây là yếu tố trung tâm của đánh giá: thiết lập tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá chính là tạo một hệ thống đánh giá tính hiệu quả được duy trì và cải tiến liên tục hướng tới việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ đặt ra của tổ chức. Tiêu chuẩn đánh giá cũng là một cơ sở để quyết định phương pháp đánh giá, thiết kế phiếu đánh giá và đặc biệt ảnh hưởng tới việc tiến hành đánh giá. Các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá cần được thảo luận với người lao động để hoàn thiện công việc của họ.

Đầu tiên chúng ta đi xác định những nội dung cơ bản cần đánh giá. Các nội dung đánh giá có 2 loại cơ bản: các nội dung thuộc về tiêu chuẩn hành vi và các nội dung thuộc về tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc. Căn cứ để xác định các nội dung cơ bản cần đánh giá là cần nghiên cứu kỹ bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Từ đó sẽ xác định được các nội dung đánh giá thuộc về nội dung thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Tuy nhiên, ngoài những nội dung cần đánh giá trên, tùy thuộc mục tiêu và sứ mạng của mình, tổ chức có thể đưa thêm một số nội dung đánh giá khác. Những nội dung đánh giá này phải hướng tới việc thúc đẩy tiến trình thực hiện thành công

các mục tiêu của tổ chức. Mặt khác, việc thực hiện nhiệm vụ thuộc chức danh công việc đảm nhận vẫn là vấn đề quan trọng nhất đối với người lao động nên trong đánh giá, tỷ trọng cho phần thực hiện nhiệm vụ thường cao hơn các nội dung đánh giá khác. Mỗi nội dung đánh giá có thể bao gồm một hoặc nhiều tiêu chí đánh giá. Các tiêu chí phải thể hiện đầy đủ 3 khía cạnh cơ bản sử dụng hoàn thành mỗi đầu nhiệm vụ: số lượng, chất lượng, thời hạn.

1.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Việc lựa chọn phương pháp đánh giá cũng là một trong những nội dung được quan tâm. Có nhiều phương pháp đánh giá khác nhau nhưng dựa trên mục tiêu của tổ chức sẽ chọn ra phương pháp đánh giá phù hợp nhất. Dưới đây là một số phân tích về ưu nhược điểm khả năng áp dụng của các phương pháp đánh giá có thể sử dụng, các doanh nghiệp và tổ chức tùy vào đặc điểm, mục tiêu mà có thể lựa chọn và kết hợp các phương pháp đánh giá phù hợp với doanh nghiệp tổ chức của mình

1.2.4.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

- Khái niệm: là phương pháp đánh giá thực hiện công việc của người lao động căn cứ theo nội dung, tiêu chí đánh giá đối với người lao động về khối lượng, chất lượng, hành vi, tác phong và triển vọng của họ. Với mỗi nội dung, tiêu chí đánh giá thực hiện công việc được lựa chọn, người ta đưa ra các mức điểm khác nhau được sắp xếp theo một thang đo từ thấp đến cao. Khi tiến hành đánh giá, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá của mình dựa trên thang đo này.

- Cách thức thực hiện:

+ Các nội dung đánh giá được xếp theo từng lớp.

+ Trong mỗi lớp sẽ bao gồm các tiêu chí cụ thể.

+ Mỗi tiêu chí cụ thể sẽ được đánh giá theo thang đo đồ họa:

- Đồ hoạ: thể hiện các mức đạt được giá trị tiêu chí từ thấp đến cao nhất (từ không hoàn thành nhiệm vụ đến hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ).

- Thang đo rời rạc: đồ hoạ thể hiện là một thang đo với các mức điểm (tròn số) cách đều nhau.

Ví dụ: chọn 1 trong 5 mức: 1; 2; 3; 4; 5

- Thang đo liên tục: đồ hoạ thể hiện là một thang đo liên tục (có thể đánh số lẻ) trong khung số từ nhỏ nhất đến cao nhất.

Ví dụ: cho điểm cụ thể theo khung 0 đến 100 điểm: 0 - dưới 20: kém; 20 - dưới 40 yếu; 40 - dưới 60 trung bình; 60 dưới 80 khá; 80 đến 100: Tốt.

+ Các thang đo, phiếu đánh giá sẽ được thiết kế chung cho tất cả công việc hoặc nhóm công việc có tính chất tương đồng.

- Ưu, nhược điểm:

+ Ưu điểm: dễ sử dụng, mức độ chính xác tương đối cao, dễ áp dụng cho nhiều công việc tương đồng, dễ đạt được tính nhất quán sau đánh giá.

+ Nhược điểm: tốn thời gian, công sức trong khâu xây dựng biểu mẫu, quy chế đánh giá.

1.2.4.2. Phương pháp quan sát hành vi

Phương pháp quan sát hành vi thông thường

- Khái niệm: Đây là phương pháp đánh giá dựa trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của người lao động. Người lãnh đạo bộ phận sẽ căn cứ vào hai yếu tố: Số lần quan sát và tần số lặp lại của các hành vi (hành vi tích cực và hành vi tiêu cực) để đánh giá tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên.

- Ưu điểm: cụ thể, sát thực, có căn cứ phỏng vấn ngược.

- Nhược điểm: là độ chính xác của đánh giá phụ thuộc vào số lần đánh giá và tính ngẫu nhiên của đánh giá. Trong đánh giá hầu như chỉ thiên về quan sát hành vi tích cực và tiêu cực mà không chú trọng đến các hành vi thông thường hoặc, kém tích cực hơn... nên dễ mắc phải lỗi thái cực trong đánh giá. Dễ mắc phải lỗi chủ quan trong đánh giá do những quan điểm tốt xấu của mỗi người là khác nhau và chưa có định nghĩa.

Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi

- Khái niệm: sử dụng các thang đo đánh giá đồ họa kết hợp với quan sát hành vi, ghi chép các sự kiện quan trọng để đánh giá. Các tiêu chí đánh giá được mô tả khá chính xác bằng các hành vi cụ thể sẽ tạo thuận lợi cho người đánh giá khi thực hiện hoạt động đánh giá.

- Ưu điểm: khắc phục được một phần nhược điểm của phương pháp quan sát hành vi (hạn chế lỗi thái cực, lỗi chủ quan).

- Nhược điểm: tốn thời gian, kinh phí và công sức trong cả khâu xây dựng biểu mẫu, quy chế đánh giá, cả khâu tiến hành quan sát và đánh giá.

1.2.4.3. Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu (MBO)

- Khái niệm: là phương pháp đòi hỏi các thành viên trong bộ phận cùng tham gia vào việc đề ra các mục tiêu thực hiện công việc trong tương lai cùng với người lãnh đạo bộ phận, là người giúp họ phương sách để đạt được các mục tiêu đó. Tiêu chuẩn đánh giá là kết quả đạt được so với mục tiêu đề ra theo định kỳ đánh giá được xác định. Vào cuối thời kỳ đánh giá, sau khi sử dụng các mục tiêu đánh giá được đề ra để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên, người lãnh đạo bộ phận sẽ gặp nhân viên dưới quyền của mình và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ thông qua phỏng vấn đánh giá.

- Ưu điểm:

+ Nhấn mạnh nhiều vào các kết quả mà nhân viên cần đạt được nên có tác dụng phát huy tính sáng tạo, thúc đẩy sự cố gắng của nhân viên và nâng cao trách nhiệm của cá nhân đối với công việc;

+ Khuyến khích được sự cùng tham gia vào việc ra quyết định của nhân viên, quá đó nâng cao ý thức tự giác, củng cố sự tự tin trong công việc và nâng cao tinh thần làm chủ của nhân viên.

+ Các mục tiêu được lãnh đạo bộ phận và nhân viên cùng đặt ra dựa trên mục tiêu phát triển của tổ chức nên nó có tác động thúc đẩy việc thực hiện có hiệu quả các mục tiêu phát triển của tổ chức.

+ Nhân viên có được hướng đi rõ ràng để hoàn thành các công việc được giao thông qua các chương trình hành động đã được vạch ra và có sự thống nhất với lãnh đạo. Qua đó, nhân viên được kích thích, động viên nhiều hơn và có khả năng phát triển cá nhân tốt hơn.

+ Các quan hệ giao tiếp trong tổ chức phát triển tốt hơn, lãnh đạo và nhân viên có điều kiện trao đổi, gần gũi với nhau hơn, hiểu biết, phối hợp công tác tốt hơn.

+ Quá trình làm việc cùng nhau cũng giúp lãnh đạo trực tiếp và nhân viên thấy rõ nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp ở từng người. Quá trình này cũng giúp cho lãnh đạo xác định được những nhân viên có khả năng và tiềm năng phát triển tốt, tạo điều kiện cho việc quy hoạch và đề bạt cán bộ đạt hiệu quả cao.

- Nhược điểm:

+ Khi lãnh đạo đề ra các mục tiêu không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian, hoặc các mục tiêu đặt ra không có tính khả thi.

+ Nếu không chú ý trong việc đặt ra các mục tiêu đánh giá toàn diện cả về số và về chất lượng công việc, hiệu quả đánh giá có thể không cao do chú trọng nhiều đến số lượng mà xem nhẹ chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.

+ Ít quan tâm đến những thông tin về sự khó khăn, thuận lợi, điều kiện của quá trình thực hiện công việc.

+ Trong nhiều trường hợp, nhân viên đặt ra các mục tiêu thấp để dễ hoàn thành.

1.2.4.4. Phương pháp danh mục kiểm tra

- Khái niệm: Là phương pháp thiết kế một danh sách các câu mô tả hành vi thực hiện công việc có thể xảy ra trên thực tế của người lao động. Danh sách này sẽ được phát cho những người tham gia đánh giá. Họ sẽ đánh giá bằng cách tích vào trước mỗi câu chứng tỏ hành vi đó có được người lao động thực hiện trên thực tế trong chu kỳ đánh giá. Những kết quả này sẽ được sử dụng để tổng hợp đánh giá cho kết quả cuối cùng

- Ưu điểm: dễ sử dụng cho nhiều người cùng đánh giá, dễ đánh giá, gắn với thực tế, dễ ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người đánh giá (có tình bỏ quên một hoặc một vài hành vi – không tích).

- Nhược điểm: tốn thời gian, công sức xây dựng công cụ/ danh mục kiểm tra, tổng hợp kết quả đánh giá.

1.2.4.5. Các phương pháp so sánh, xếp hạng

Đây là nhóm các phương pháp theo đó những người được đánh giá được sắp xếp theo thứ tự từ cao nhất đến thấp nhất cho mỗi đặc tính hay yếu tố. Các phương pháp này đều có cùng bản chất là đánh giá thực hiện công việc của người lao động dựa trên so sánh thực hiện công việc của họ so với những đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận. Sự so sánh này thường được dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình làm việc của từng người lao động.

Nhóm các phương pháp so sánh bao gồm 4 phương pháp chủ yếu: Phương pháp xếp hạng, phương pháp phân phối bắt buộc, phương pháp cho điểm và phương pháp so sánh cặp.

Phương pháp xếp hạng

- Khái niệm: là phương pháp mà tất cả những người được đánh giá sắp xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp hoặc từ thấp lên cao theo một tiêu chí hoặc tổng hợp tất cả các tiêu chí. Có hai cách: xếp hạng đơn giản (nhân viên được sắp xếp theo thứ tự từ xuất sắc nhất đến yếu kém nhất), xếp hạng luân phiên, theo đó người đánh giá chọn trong danh sách những người cần được đánh giá người xuất sắc nhất và người yếu kém nhất. Tên 2 người này được loại khỏi danh sách và được viết vào 2 đầu cùng của một danh sách khác. Lặp lại cho đến hết.

- Ưu điểm: Phương pháp xếp hạng khá đơn giản, dễ hiểu, dễ áp dụng trên thực tiễn. Kết quả của nó tạo ra sự thi đua, ganh đua trong các nhóm công tác và trong tập thể được so sánh.

- Nhược điểm: Dễ mắc phải là lỗi thiên vị, thành kiến... lỗi “chủ quan” của người đánh giá. Tính chính xác trong đánh giá không cao. Đến một chừng mực nhất định có thể tạo ra sự đố kỵ, ganh ghét, bất hợp tác trong công việc giữa những người cùng thực hiện (nếu kết quả đánh giá không khách quan).

Phương pháp so sánh cặp

- Khái niệm: được thực hiện tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, trong đó người ta chia người lao động trong bộ phận ra thành các cặp khác nhau. Người đánh giá sẽ xem xét từng cặp người lao động trong bộ phận đó, cân nhắc đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng người, so sánh họ với nhau để xác định người nào làm việc tốt hơn. Sau đó người đánh giá sẽ tổng hợp kết quả so sánh, ai có nhiều lần được đánh giá là làm việc tốt hơn so với các nhân viên khác sẽ được xếp thứ hạng cao hơn.

- Ưu điểm: đơn giản, nhanh chóng, dễ thực hiện, chính xác hơn phương pháp xếp hạng.

- Nhược điểm: mức độ chính xác vẫn chưa cao do áp dụng tiêu chí đánh giá chung, phụ thuộc vào tính chủ quan của người đánh giá, không biết được nội dung, nguyên nhân của phần không đạt yêu cầu trong thực hiện công việc của người lao động.

1.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá thực hiện công việc

Người đánh giá được lựa chọn là một nhân tố nội tại ảnh hưởng nhiều đến hiệu quả đánh giá. Chính vì vậy, đây là đối tượng cần được chú trọng trong quá trình đánh giá thực hiện công việc.

1.2.5.1. Những người có thể tham gia vào quá trình đánh giá

- Cán bộ quản lý trực tiếp: Đây được coi là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và hiệu quả nhất. Cấp trên trực tiếp biết rất rõ việc hoàn thành công việc của cấp dưới, hiểu được cấp dưới cần được hỗ trợ gì để hoàn thành công việc tốt hơn.

- Những đồng nghiệp (ngang chức) trực tiếp phối kết hợp trong công việc với người được đánh giá. Trong quá trình làm việc với nhau một thời gian dài và việc hoàn thành công việc đòi hỏi sự tác động qua lại giữa các nhân viên thì đối tượng đánh giá này cung cấp những thông tin đáng tin cậy.

- Các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ. Đánh giá của khách hàng mang tính khách quan cao. Tuy nhiên, việc đánh giá này thường gặp khó khăn trong việc lựa chọn khách hàng và lấy ý kiến khách hàng, nhất là khi họ không quan tâm đến chương trình đánh giá của tổ chức thì những ý kiến đưa ra không có ý nghĩa.

- Cấp dưới của người được đánh giá: Là người cùng làm việc và chịu sự điều hành của người được đánh giá. Trong quá trình làm việc cấp dưới đứng ở vị trí thuận lợi có thể nhìn thấy rõ khả năng quản trị có hiệu quả của cấp trên.

Tuy nhiên sử dụng nhóm người đánh giá này thì gây ra nhược điểm là cấp trên có khuynh hướng xuê xoa và dễ dãi với cấp dưới.

- Nhóm/ Tổ (trên cơ sở của quan điểm Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM) - coi trọng thành tích của nhóm hơn thành tích của cá nhân).

- Bản thân người được đánh giá: Tự đánh giá là cách thức phù hợp với các tổ chức thực hiện đánh giá theo phương pháp quản lý bằng mục tiêu, các nhân viên hiểu được mục tiêu và tiêu chuẩn hoàn thành công việc, họ có thể tự mình đánh giá việc hoàn thành công việc của mình.

Ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp bao giờ cũng là ý kiến có tính quyết định, những ý kiến khác chỉ sử dụng để tham khảo ở các mức độ khác nhau.

1.2.5.2. Đào tạo người đánh giá

Đây là khâu quan trọng để nâng cao hiệu quả đánh giá. Việc đào tạo người đánh giá sẽ giảm đi các hạn chế trong đánh giá, làm tăng tính chính xác của thông tin đánh giá. Thông qua đào tạo, người đánh giá sẽ hiểu mục đích, quy trình, việc xây dựng các tiêu chuẩn và cách sử dụng phương pháp đánh giá chính xác. Đồng thời họ thấy được trách nhiệm và tầm quan trọng của bản thân khi tiến hành đánh giá, giảm được các lỗi chủ quan khi thực hiện.

Căn cứ theo phương pháp đã lựa chọn, quy trình đã thiết lập, nhà quản lý phụ trách công tác đánh giá hoặc chuyên gia đánh giá được tổ chức mời sẽ huấn luyện các kiến thức, kỹ năng đánh giá cho những người tham gia đánh giá. Những người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và đảm bảo tính nhất quán trong đánh giá.

Để đào tạo đánh giá, cần cung cấp các văn bản hướng dẫn đánh giá cho những người đánh giá nghiên cứu kỹ. Có thể tổ chức lớp tập huấn đánh giá hoặc hội thảo đánh giá cho những người tham gia đánh giá để thảo luận về

mục đích, nội dung, phương pháp đánh giá và rèn luyện kỹ năng thực hành đánh giá.

1.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc

Những người tham gia đánh giá sẽ tiến hành đánh giá theo đúng quy trình, quy chế đánh giá đã định. Trên thực tế, tại mỗi tổ chức, tùy thuộc vào đặc thù riêng mà quy trình ĐGTHCV có thể được xây dựng gồm nhiều bước khác nhau. Tuy nhiên nhìn chung tuân thủ theo một số bước căn bản như sau:

- *Lên kế hoạch thực hiện:* Việc lên kế hoạch cho việc đánh giá là rất cần thiết. Việc này sẽ giúp hoạt động đánh giá được thực hiện chu đáo, giúp tất cả thành viên trong tổ chức hiểu rõ các mục tiêu đánh giá.

Đầu tiên là việc xác định mục tiêu công việc của nhà quản lý và người lao động. Nhà quản lý thông qua mục tiêu của tổ chức để xây dựng mục tiêu cho các vị trí công việc, người lao động cần biết rõ mục tiêu công việc tổ chức yêu cầu để làm mốc phân đầu thực hiện trong quá trình làm việc.

Các mục tiêu này cần được truyền thông rộng rãi đến tất cả các CBNV trong tổ chức để mọi người nắm được mục đích của công việc đánh giá là gì.

Căn cứ trên mục tiêu công việc và phân tích công việc từng vị trí để xác định các tiêu chí cần đánh giá.

- *Thông báo quy định thực hiện:*

Người quản lý cần ra các quyết định và thông báo tới người lao động biết rõ các quy định về: trách nhiệm đánh giá công việc, chu kỳ đánh giá và phương pháp đánh giá.

Các cá nhân và bộ phận liên quan cần tham gia trong quá trình đánh giá như thế nào và trách nhiệm của từng người, từng bộ phận trong công tác này cần đạt được quy định rõ ràng và cụ thể để mọi cá nhân, bộ phận liên quan trong tổ chức nắm được những việc mình cần làm: bản thân người lao động có trách nhiệm gì, cấp trên trực tiếp, bộ phận nhân sự...có trách nhiệm gì.

Lựa chọn chu kỳ đánh giá theo mục tiêu quản lý: người quản lý ra quyết định lựa chọn chu kỳ đánh giá theo tháng, theo quý, sáu tháng một lần hay theo năm...cho phù hợp với mục tiêu quản lý của mình.

Lựa chọn phương pháp đánh giá. Đây là một trong những quyết định quan trọng nhất vì trên thực tế và lý thuyết đều có nhiều phương pháp đánh giá khác nhau, mỗi phương pháp đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng, phù hợp với những trường hợp cụ thể riêng. Vấn đề là người quản lý cần đưa ra các quyết định lựa chọn phương pháp nào cho tổ chức mình, một phương pháp đánh giá hay kết hợp nhiều phương pháp đánh giá khác nhau.

- Giám sát việc thực hiện:

Để công tác ĐGTHCV phát huy tác dụng và trở thành một trong những công cụ đắc lực trong công tác quản trị nhân sự, nhà quản lý cần thực hiện việc giám sát thực hiện công tác ĐGTHCV tại tổ chức của mình. Thông qua việc giám sát, nhà quản lý kiểm soát một cách hệ thống sự thực hiện công việc của người lao động, đưa ra các hình thức hỗ trợ để người lao động thực hiện hạn chế những sai sót thông qua việc tổ chức hướng dẫn, huấn luyện, đào tạo kịp thời cho người lao động.

Việc tổ chức giám sát thực hiện công việc ngoài việc phát hiện những khó khăn, vướng mắc trong công tác thực hiện công việc, đánh giá thực hiện công việc cũng như hạn chế được các lỗi trong quá trình đánh giá, kịp thời hỗ trợ và động viên người lao động nỗ lực thực hiện công việc.

- Đánh giá kết quả và thông tin phản hồi

Thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc khi đến thời hạn đánh giá dựa trên các tiêu chí đánh giá đã được xây dựng thống nhất, thông qua người đánh giá đã thông báo, tổng hợp, phân tích, đánh giá kết quả thu được từ các đơn vị, phòng ban trong tổ chức.

Sau khi có kết quả đánh giá, sau mỗi chu kỳ đánh giá, người sử dụng lao động thông báo thông tin phản hồi về kết quả thực hiện công việc đến người lao động thông qua một cuộc thảo luận chính giữa người lãnh đạo bộ phận và người lao động vào cuối chu kỳ đánh giá. Đồng thời, kết quả đánh giá được cung cấp tới toàn bộ quản lý nguồn nhân lực, được lưu giữ trong hồ sơ nhân viên, làm cơ sở để ra các quyết định nhân sự.

Việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động được thể hiện dưới hình thức một cuộc nói chuyện trực tiếp và chính thức giữa người quản lý trực tiếp lãnh đạo bộ phận) và người được đánh giá vào cuối chu kỳ đánh giá. Qua đây, người quản lý trực tiếp sẽ khái quát lại toàn bộ quá trình làm việc của nhân viên trong kỳ đánh giá, đưa ra ý kiến đánh giá và hướng phát triển trong tương lai cho nhân viên. Đây là một khâu quan trọng, xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc đã qua, các tiềm năng trong tương lai và biện pháp cần hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ.

Cuộc trao đổi này có ý nghĩa vô cùng quan trọng, nó là cầu nối giữa người lao động và tổ chức. Nó cung cấp cho người lao động biết về những mặt đã làm được và cả những mặt còn hạn chế trong quá trình làm việc, trên cơ sở đó xây dựng phương hướng hoàn thiện mình trong công việc và ngoài ra người lao động còn được cung cấp thông tin về các quyết định quản lý như quyết định về thù lao, đào tạo hay vị trí làm việc sẽ bị ảnh hưởng như thế nào với kết quả ĐGTHCV.

Tuy nhiên cách thức và trình tự thực hiện cuộc phỏng vấn cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến mối quan hệ giữa các cấp trên và cấp dưới, hành vi ứng xử, động lực làm việc của nhân viên và thể hiện hiệu quả của ĐGTHCV. Để việc cung cấp thông tin phản hồi đạt hiệu quả thì các cấp quản trị đặc biệt là người quản lý trực tiếp cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng, có hoạch định cụ thể

cho cuộc phỏng vấn. Một cuộc phỏng vấn có hiệu quả cần thực hiện theo trình tự:

- Chuẩn bị phỏng vấn đánh giá:

+ Xem xét kết quả đánh giá của những lần đánh giá trước đó để ghi nhận những nỗ lực trong quá khứ và hiện tại của nhân viên.

+ Thu thập đủ thông tin minh chứng cho đánh giá năng lực của nhân viên

+ Xác định những hành vi nổi trội của nhân viên và những nhược điểm lớn của họ mà người đánh giá cần nhấn mạnh trong quá trình trao đổi.

+ Dự kiến trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận với từng đối tượng tùy thuộc vào cá tính, năng lực, phẩm chất của đối tượng được đánh giá.

- Thực hiện phỏng vấn đánh giá:

Người lãnh đạo trực tiếp cần:

+ Cung cấp thông tin về kết quả đánh giá

+ Lắng nghe ý kiến, thu thập thêm thông tin về quá trình thực hiện công việc của người lao động.

+ Tìm hiểu thêm khó khăn của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

+ Thu thập thông tin về những đề xuất hỗ trợ cụ thể từ phía tổ chức tạo điều kiện cho quá trình thực hiện công việc của người lao động như cải thiện điều kiện làm việc, đào tạo - phát triển...

+ Khuyến khích người lao động thông qua những nỗ lực và thành tích đã đạt được.

+ Nhấn mạnh sự liên quan của kết quả thực hiện công việc với các quyết định về nhân sự.

+ Hướng dẫn, động viên người lao động trong cải thiện sự thực hiện công việc: nhấn mạnh những ưu điểm cần phát huy, trao đổi tìm hiểu nguyên

nhân của những hạn chế trong kết quả thực hiện công việc kỳ trước, tìm kiếm giải pháp cải tiến sự thực hiện công việc.

+ Cùng với người lao động xây dựng những mục tiêu/chỉ tiêu mới cho kỳ tiếp theo; xây dựng chương trình, hoạt động cụ thể để đạt được các chỉ tiêu ấy.

+ Nhấn mạnh năng lực và những tiềm năng, hướng phát triển của người lao động.

+ Tìm hiểu quan điểm của cấp dưới về cách quản lý, tổ chức hoạt động của đơn vị ...

Người đánh giá có thể sử dụng linh hoạt các cách tiếp cận khác nhau, chẳng hạn cách tiếp cận: Kể và thuyết phục đối với việc chỉ ra một số nhược điểm và thuyết phục họ việc khắc phục những nhược điểm đó sẽ giúp họ có tương lai sán lạn hơn, và việc khắc phục hoàn toàn có tính khả thi, nằm trong tầm tay của họ. Có thể sử dụng cách tiếp cận: Kể cả lắng nghe đối với những đối tượng đánh giá có cá tính mạnh, hoặc giải quyết vấn đề đối với trường hợp có nhiều vướng mắc v.v...

Nhìn chung, người đánh giá nên kết hợp nhiều phương pháp tiếp cận khác nhau và linh hoạt trong tiếp cận với các tình huống cụ thể để thực hiện một quá trình trao đổi hiệu quả.

1.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

ĐGTHCV chỉ phát huy hiệu quả khi thông tin về kết quả ĐGTHCV của nhân viên được tổ chức sử dụng để đưa ra các quyết định nhân sự cũng như để nhân viên sử dụng như một công cụ để xây dựng kế hoạch nghề nghiệp cho bản thân.

1.2.7.1. Đối với tổ chức

Đối với tổ chức thông tin về kết quả ĐGTHCV có thể được sử dụng trong nhiều hoạt động quản trị khác nhau: hoàn thiện phân tích công việc, thù lao lao

động; đào tạo và phát triển; đề bạt, bố trí lao động; tạo động lực cho người lao động ...

- Với công tác phân tích công việc: Thông qua kết quả ĐGTHCV sẽ giúp kiểm tra tính hợp lý của nhiệm vụ và các tiêu chuẩn thực hiện công việc, từ đó giúp nhà quản lý xem xét, sửa đổi, bổ sung các tiêu chuẩn cho phù hợp với yêu cầu thực tế công việc, hoàn thiện các kết quả của công tác phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng như yêu cầu với người thực hiện.

- Với công tác thù lao lao động: Mục tiêu công tác thù lao lao động là thực hiện theo nguyên tắc “làm theo năng lực, hưởng theo lao động” do đó hệ thống ĐGTHCV là công cụ quản lý quan trọng, cung cấp đầy đủ cơ sở khoa học nhằm tăng cường mối quan hệ chặt chẽ giữa tiền lương và kết quả thực hiện công việc. Thù lao lao động bao gồm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính, trong đó phần lớn các doanh nghiệp căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên làm cơ sở chi trả và điều chỉnh chi trả thù lao tài chính đối với người lao động. Thông qua kết quả ĐGTHCV, người quản lý mới có thể có những đánh giá chính xác và công bằng về khả năng cũng như đóng góp vào thành tích chung của nhân viên dưới quyền, từ đó có những quyết định về thù lao lao động phù hợp, đảm bảo trả lương công bằng trong nội bộ doanh nghiệp, giúp nhà quản lý khai thác sử dụng có hiệu quả nguồn ngân sách của mình.

- Với công tác đào tạo và phát triển: Thông qua kết quả ĐGTHCV sẽ cung cấp cho nhà quản lý nhu cầu đào tạo và phát triển cho người lao động để đáp ứng được những đòi hỏi thực tế công tác, giúp nhà quản lý xác định rõ đối tượng cần đào tạo phát triển kỹ năng, đối tượng cần được đào tạo lại kỹ năng để có thể thực hiện tốt nhất công việc được giao và phát triển được khả năng

trong tương lai...từ đó nhà quản lý xác định được nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo để đào tạo và phát triển nhân viên của mình.

- Với công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực: hệ thống ĐGTHCV sẽ cung cấp cho nhà quản lý những thông tin hữu ích về thực trạng nguồn nhân lực của mình, từ đó giúp cho người quản lý xác định được trước những khó khăn và tìm các giải pháp khắc phục. Thông qua ĐGTHCV nhà quản lý có thể nhận thấy những đơn vị, cá nhân thực hiện tốt hoặc không tốt, hoàn thành hoặc chưa hoàn thành nhiệm vụ từ đó giúp việc hoặc định nhu cầu về nguồn nhân lực kể cả về số lượng và chất lượng được hiệu quả. Qua kết quả hệ thống ĐGTHCV mang lại, nhà quản lý cũng có thêm căn cứ khoa học để đưa ra những quyết định đề bạt, giáng chức hay chuyển người lao động, tận dụng và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong tổ chức. Các thông tin này là cơ sở quan trọng trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của tổ chức.

- Với công tác tuyển mộ, tuyển chọn: Dựa trên kết quả thực hiện công việc của những nhân viên mới được tuyển chọn, người quản lý sẽ nhận ra những điểm cần thiết và còn thiếu sót trong khâu tuyển mộ, tuyển chọn. Từ đó người quản lý sẽ xác định phù hợp hơn yêu cầu tuyển dụng cho các vị trí, trên cơ sở đó hoàn thiện công tác tuyển mộ, tuyển chọn. Ngược lại, khi công tác tuyển mộ, tuyển chọn tốt thì nhân viên sẽ đáp ứng được các yêu cầu công việc, giúp cho việc ĐGTHCV được tốt hơn.

- Với công tác tạo động lực cho nhân viên: ĐGTHCV công bằng, khách quan, ghi nhận đúng thành tích, đóng góp của người lao động thì mới khuyến khích, động viên người lao động an tâm làm việc, tạo niềm tin đối với người lao động, vì họ thấy rằng đơn vị đã ghi nhận những đóng góp của họ, tạo điều kiện cho họ hoàn thiện bản thân, phát triển kỹ năng, phát triển nghề nghiệp, giúp họ thêm tâm huyết với công việc mình đang làm và tổ chức mà mình đang phục vụ. Do đó doanh nghiệp cần sử dụng các kết quả ĐGTHCV trong

công tác đào tạo động lực cho nhân viên để phát huy được tối đa khả năng, đóng góp của nguồn lực hiện có.

1.2.7.2. Đối với người lao động

Đối với người lao động, thông tin về kết quả ĐGTHCV cần được minh bạch để họ biết rõ tổ chức đã công nhận khả năng và đóng góp của họ như thế nào và đãi ngộ của tổ chức cho họ đã hòa đáng và phù hợp chưa. Chỉ khi sự ghi nhận được công bằng, minh bạch thì người lao động làm việc mới thoải mái và tiếp tục nỗ lực phát huy khả năng của mình, cống hiến và gắn bó với tổ chức.

Ngoài ra, thông tin về kết quả ĐGTHCV còn là căn cứ khoa học để người lao động xây dựng kế hoạch nghề nghiệp, định hướng nghề nghiệp cũng như lên kế hoạch đào tạo cho bản thân, xây dựng mục tiêu phát triển nghề nghiệp theo khả năng, sở trường của mình.

Thông qua các thông tin hệ thống ĐGTHCV cung cấp, doanh nghiệp sẽ có thông tin để kiểm tra lại các hoạt động quản trị nhân lực khác của tổ chức.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đánh giá thực hiện công việc

1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

- *Mục tiêu và chiến lược kinh doanh của tổ chức*: là vấn đề có ảnh hưởng toàn diện và sâu sắc đến mọi hoạt động của tổ chức, với ĐGTHCV cũng không là ngoại lệ. Khi mục tiêu và chiến lược kinh doanh của tổ chức là không ngừng phát triển, mở rộng thị phần thì khi đó nguồn lực của tổ chức phải đáp ứng cả về số lượng và chất lượng nhân lực có thể đáp ứng được yêu cầu đảm nhận khối lượng công việc gia tăng. Trong trường hợp này, việc ĐGTHCV cần phải xác định được chất lượng thực hiện công việc hiện tại của nhân viên, khả năng đáp ứng các công việc tương lai của người lao động để từ đó có những ứng xử phù hợp trong việc lập kế hoạch, tuyển dụng, thuyên chuyển, đào tạo lao động để đáp ứng nhu cầu công việc tương lai. Ngược lại, trường hợp chiến

lược kinh doanh của tổ chức là thu hẹp sản xuất thì việc ĐGTHCV cần thực hiện để lựa chọn những nhân viên tiếp tục gắn bó trong giai đoạn mới và những nhân viên sẽ chia tay tổ chức, việc đánh giá phải thể hiện để người đi sẽ thoải mái, người ở lại yên tâm làm việc.

- *Quan điểm của lãnh đạo cấp cao về ĐGTHCV*: là vấn đề được đặt lên hàng đầu vì quan niệm của lãnh đạo cấp cao ảnh hưởng xuyên suốt và toàn diện đối với ĐGTHCV. Nếu nhà lãnh đạo cấp cao hiểu rõ vai trò cũng như cách thức thực hiện, việc ĐGTHCV sẽ được triển khai nghiêm túc từ khâu lên kế hoạch thực hiện, triển khai, giám sát và vận dụng kết quả trong các hoạt động nhân sự khác, đồng thời cũng tạo ra môi trường văn hóa đánh giá lành mạnh trong tổ chức. Ngược lại, nếu nhà quản lý cấp cao chưa hiểu rõ và không quan tâm đến hoạt động này thì việc đánh giá sẽ không được triển khai hoặc được triển khai chỉ mang tính hình thức.

- *Các kết quả phân tích công việc*: ĐGTHCV chỉ được coi là có cơ sở khoa học rõ ràng và phản ánh chính xác kết quả khi phân tích công việc đã được thực hiện nghiêm túc và có kết quả chính xác. Trên cơ sở kết quả phân tích công việc là các mô tả công việc và các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động ngay từ khi giao việc sẽ khiến người lao động có cái nhìn rõ ràng về những yêu cầu đặt ra để họ hướng tới thực hiện và đạt kết quả tốt nhất, từ đó công tác đánh giá mới phản ánh được đúng khả năng của người lao động.

- *Đặc điểm đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực*: 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 nhân 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, biểu mẫu, 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. Do vậy thực chất đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực chính là lực lượng nòng cốt để ĐGTHCV được triển khai ở doanh nghiệp.

- *Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển dụng và biên chế nhân lực:* sẽ góp phần quan trọng trong việc phân công, bố trí nguồn lực một cách phù hợp với yêu cầu công việc cũng như khả năng, nguyện vọng của người lao động. Khi công tác bố trí người lao động đúng người, đúng việc không được thực hiện tốt thì kết quả đánh giá cũng không phản ánh chính xác được khả năng của người lao động, do đó hiệu quả công tác đánh giá sẽ không cao.

- *Năng lực, ý thức và sự tham gia của người lao động trong ĐGTHCV:* Năng lực của người đánh giá cũng là nhân tố ảnh hưởng nhiều đến ĐGTHCV. Nếu người đánh giá không có chuyên môn thì không thể đo lường và xác định được người lao động thực hiện công việc ở mức nào và nguyên nhân từ đâu dẫn đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên tốt hay chưa tốt. Ngoài ra, người lao động khi không có ý thức đúng đắn trong công tác này thì cũng sẽ không tham gia nhiệt tình, không tự đánh giá, nhìn nhận... sẽ dẫn tới đánh giá không thể hiện được kết quả chính xác.

- *Các chính sách quản trị nhân lực khác:* Các chính sách nhân sự của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Các công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển mộ tuyển chọn, đào tạo phát triển, tạo động lực trong lao động... đều có ảnh hưởng tích cực tới kết quả đánh giá thực hiện công việc. Nếu các chính sách nhân sự đúng đắn thì sẽ kích thích người lao động làm việc, từ đó đánh giá sẽ có chất lượng hơn. Nếu như chính sách nhân sự không phù hợp sẽ gây ức chế cho người lao động, từ đó

không kích thích được năng lực làm việc của người lao động, gây ảnh hưởng tới quá trình đánh giá cũng như chất lượng đánh giá.

Hoạt động phân tích công việc là hoạt động ảnh hưởng nhiều đến ĐGTHCV trong tổ chức. Bởi kết quả của hoạt động này là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, đây là hai căn cứ quan trọng để xây dựng các tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Nếu hoạt động này được thực hiện một cách hiệu quả thì căn cứ để xác định các tiêu chí hoàn thành công việc cũng sẽ được xây dựng tốt nhất và nó sẽ giúp cho tổ chức có thể đánh giá một cách chính xác nhất về năng lực hoàn thành công việc của người lao động. Các nghiệp vụ trong quản trị nhân lực luôn có sự gắn kết chặt chẽ và tác động dây chuyền đến nhau nhưng trong một khoảng thời gian nhất định mới bộc lộ. Chính sách thù lao lao động chịu ảnh hưởng của ĐGTHCV tuy nhiên nó cũng tác động ngược trở lại chính sách ĐGTHCV. Vì thù lao lao động là một nhân tố lớn ảnh hưởng đến tạo động lực lao động. Nếu kết quả đánh giá không chính xác làm ảnh hưởng nhiều đến mức thu nhập của người lao động, điều này rất dễ gây ra bất bình trong lao động và phản đối chính sách ĐGTHCV dẫn đến cần thay đổi, cải tổ để phù hợp hơn. Trong trường hợp kết quả đánh giá chính xác thì hoạt động tạo động lực thông qua thù lao lao động sẽ đạt hiệu quả cao, tạo được bầu không khí lao động tốt, tạo hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức như vậy cả tổ chức và cả người lao động đều thỏa mãn và duy trì chính sách ĐGTHCV hiện tại.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- *Nhóm nhân tố thuộc về văn hóa:* Ở Việt Nam nói riêng và các nước tại khu vực Đông Nam Á nói chung, cách nhìn nhận và đánh giá vấn đề thường không được phản ánh trực tiếp mà hay giải quyết bằng các con đường vòng. Do cả phía người đánh giá và người được đánh giá thường tránh việc đánh giá vì nhiều lý do khác nhau như: sợ mất thời gian, sợ ảnh hưởng tới các mối quan

hệ, không muốn có sự căng thẳng, mất đoàn kết vì đánh giá đúng... Những yếu tố này cũng ảnh hưởng đến hoạt động ĐGTHCV trong tổ chức.

- *Nhóm nhân tố thuộc về luật pháp*: Theo quy định của Bộ Luật lao động hiện hành, việc trả lương cho người lao động dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Trong đó, những thông tin về năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc chỉ có được thông qua ĐGTHCV. Như vậy, ĐGTHCV là công việc mang tính bắt buộc mà pháp luật quy định dùng làm căn cứ trả lương cho người lao động trong tổ chức.

- *Chính sách của các tổ chức khác*: Đối thủ cạnh tranh luôn là yếu tố tác động gián tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất của công ty. Tất cả các lĩnh vực của công ty đều chịu ảnh hưởng, từ quá trình sản xuất, cũng như cơ cấu lao động, tiền lương, các chính sách... Và đánh giá thực hiện công việc cũng không nằm ngoài những yếu tố chịu ảnh hưởng trên. Nếu như đối thủ có hệ thống đánh giá hợp lý sẽ làm cho người lao động bên họ làm việc với năng suất tốt nhất, số lượng và chất lượng sản phẩm luôn ở mức cao và đạt tiêu chuẩn. Điều đó sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đó trên thị trường. Trước sự hoạt động hiệu quả của đối thủ như vậy nếu doanh nghiệp ta mà không có những chương trình đánh giá hợp lý tất yếu sẽ dẫn tới việc lép vế trong việc cạnh tranh trên thị trường sản phẩm và thị trường lao động.

- *Lĩnh vực hoạt động và vị thế ngành*: Mỗi doanh nghiệp tham gia vào một ngành nghề, vị thế của ngành nghề trong nền kinh tế là khác nhau, tính chất lĩnh vực hoạt động khác nhau cũng sẽ ảnh hưởng phần nào đến định hướng mục tiêu ĐGTHCV.

1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của một số đơn vị trực thuộc Đài Truyền hình Việt Nam và bài học cho Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

1.4.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc của một số đơn vị trực thuộc Đài Truyền hình Việt Nam

1.4.1.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại Tạp chí truyền hình

Tạp chí truyền hình là đơn vị trực thuộc Đài Truyền hình Việt Nam thực hiện chức năng thông tin tuyên truyền đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước, thông tin về lĩnh vực truyền hình, truyền thông trong và ngoài nước, những vấn đề chính trị, kinh tế, văn hóa – xã hội góp phần giáo dục, nâng cao dân trí, phục vụ đời sống tinh thần của nhân dân bằng Tạp chí truyền hình.

Tạp chí truyền hình đang xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc với chu kỳ đánh giá là theo tháng và theo năm, đây là chu kỳ hợp lý. Việc đánh giá thực hiện theo tuần tự từ cấp cơ sở (cá nhân tự đánh giá), đến cấp phòng (lãnh đạo phòng), cấp ban (lãnh đạo đơn vị).

Các tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng dựa trên các văn bản quy định của Nhà nước, của Bộ Nội vụ, Bộ Thông tin và Truyền thông, Đài THVN. 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 chưa rõ ràng. Các tiêu chuẩn chưa làm nổi bật được tiêu chuẩn nào là cần thiết, quan trọng đối với CBNV.

Thông tin phản hồi kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa được quan tâm, trong hệ thống đánh giá. Sau khi có kết quả đánh giá chính thức thì vẫn chưa có một hình thức nào để thu nhận thông tin phản hồi. Vì vậy, CBNV chưa thấy được hiệu quả của hệ thống đánh giá đối với tình hình thực hiện công việc của họ.

Việc đào tạo cho người đánh giá chưa được thực hiện, người đánh giá còn thực hiện theo cảm tính, chủ quan. 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 ĐGTHCV.

Việc vận dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong các hoạt động quản trị nhân lực còn quá ít. Kết quả chỉ được vận dụng chủ yếu trong chi trả lương, thi đua khen thưởng 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.

1.4.1.2. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại Ban Sản xuất các chương trình thể thao

Ban Sản xuất các chương trình thể thao được thành lập cuối năm 2013, là đơn vị trực thuộc Đài Truyền hình Việt Nam, có chức năng sản xuất, khai thác các chương trình thể thao và các chương trình khác theo chỉ đạo của Tổng Giám đốc Đài Truyền hình Việt Nam.

Tại Ban Sản xuất các chương trình Thể thao, tuy là đơn vị mới thành lập nhưng ĐGTHCV được thực hiện khá bài bản và chuyên nghiệp, nguyên nhân là do phần lớn các CBNV của Ban là những người đã có kinh nghiệm công tác lâu năm tại Đài THVN. Quy trình ĐGTHCV được ban hành và phổ biến đến CBNV ngay từ đầu năm, mọi CBNV đều nắm rõ: chu kỳ đánh giá, những người tham gia ĐGTHCV, các chỉ tiêu cần đạt trong kỳ và để đạt được các mức kết quả đánh giá mong muốn phải đạt tiêu chuẩn thực hiện như thế nào. Từ đó xác định rõ mục tiêu thực hiện cho từng công việc cụ thể của mình. Các quy định cụ thể về ĐGTHCV cũng giúp cho người quản lý thực hiện công việc được chính xác, giúp phát huy hiệu quả công tác này.

Về tiêu chí đánh giá: Quy định chi tiết các tiêu chí đánh giá cơ bản và tỷ trọng đánh giá cho từng tiêu chí tại mỗi vị trí công việc. Các tiêu chí được xây

dựng theo nguyên tắc rõ ràng và đo lường được, thể hiện được nhiệm vụ và trách nhiệm chính của công việc thực hiện, phù hợp với mong muốn đánh giá thực hiện công việc và vai trò của các tiêu chí trong nhiệm vụ của trung tâm của người thực hiện công việc.

Cách xây dựng tiêu chí: Ban đưa ra khung tiêu chí chính dựa trên mục tiêu chung của Đài THVN, mục tiêu riêng của đơn vị và đặt mục tiêu mong đợi của cấp đánh giá, quản lý đối với từng chức danh công việc. Các tiêu chí mong đợi được người quản lý xây dựng trên cơ sở trao đổi và thống nhất với người thực hiện để làm căn cứ đánh giá.

Kết quả ĐGTHCV của CBNV rơi vào khung điểm thuộc xếp hạng đánh giá nào sẽ được xếp thành tích công tác đó và được Ban đãi ngộ chính sách lương theo mức xếp hạng tương ứng cũng như có những chính sách quy hoạch, xem xét bổ nhiệm cán bộ/cảnh báo CBNV cần cố gắng trong kỳ tiếp theo nếu không sẽ không đáp ứng được yêu cầu công việc và bị đánh giá thi đua khen thưởng cuối năm.

Kết quả ĐGTHCV được chuyển đến kịp thời tới Phòng Hành chính - Tổng hợp để thực hiện các công tác tổng hợp và thực hiện các chính sách liên quan.

Về chu kỳ đánh giá: thực hiện với nhiều chu kỳ đánh giá theo các mục đích khác nhau. Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện hàng tháng, đánh giá để làm căn cứ trả lương bổ sung được thực hiện hàng quý, đánh giá để làm căn cứ xét thi đua khen thưởng được thực hiện hàng năm.

ĐGTHCV được thực hiện vào cuối mỗi kỳ đánh giá, tổng hợp so sánh điểm số đạt được so với kế hoạch được giao. Bảng đánh giá được trao đổi thống nhất giữa người quản lý và nhân viên của mình, giúp nhân viên thấy rõ kết quả thực hiện công việc của mình ở mức độ nào so với mong đợi của tổ chức.

Việc xếp hạng kết quả ĐGTHCV được chia thành các thứ hạng sau: A+ Xuất sắc; A Tốt; A- Khá; B Trung bình; C Kém và quy định rõ khung điểm cho từng thứ hạng với từng vị trí công việc.

Trong quá trình đánh giá, người quản lý cũng trao đổi và chỉ rõ với nhân viên những điểm đã đạt được trong kỳ cũng như những thiếu sót cần khắc phục, từ đó rút ra kinh nghiệm cho kỳ thực hiện công việc tiếp theo cũng như những giải pháp người quản lý cần hỗ trợ để nhân viên thực hiện công việc của mình tốt hơn, các kỹ năng kiến thức người lao động cần bổ sung được đưa vào chương trình đào tạo và thống nhất đề xuất mục tiêu đào tạo chuyển phòng Hành chính - Tổng hợp có kế hoạch đào tạo phù hợp.

Tuy nhiên, với những tiêu chí đánh giá rất cụ thể và chi tiết cho mỗi vị trí công việc mà Ban quy định cho các vị trí cũng đã dẫn tới tình trạng CBNV chỉ quan tâm tới những tiêu chí có tỷ lệ trọng số cao để giành điểm tốt, những tiêu chí có trọng số thấp ít được quan tâm dẫn tới sự phối kết hợp hỗ trợ trong công việc đôi khi không được quan tâm.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm cho đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

Từ những kinh nghiệm của đơn vị thành lập lâu năm như Tạp chí truyền hình cũng như đơn vị non trẻ thành lập cùng thời điểm như Ban sản xuất các chương trình thể thao, bài học kinh nghiệm rút ra cho Báo điện tử VTV News như sau:

- Nên bổ sung chế độ đánh giá quý hay chế độ đánh giá theo kỳ để nhìn nhận xu hướng phát triển của CBNV.
- Phải đề cao sự công bằng trong đánh giá thực hiện công việc.
- Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể, định lượng, nhấn mạnh đến tiêu chuẩn đánh giá trọng tâm mà đơn vị hướng đến.

- Tăng cường trao đổi giữa người quản lý và nhân viên, người quản lý cần chỉ rõ với nhân viên những điểm đã đạt được trong kỳ cũng như những thiếu sót cần khắc phục, từ đó rút ra kinh nghiệm cho kỳ thực hiện công việc tiếp theo cũng như những giải pháp người quản lý cần hỗ trợ để nhân viên thực hiện công việc của mình tốt hơn, các kỹ năng kiến thức người lao động cần bổ sung được đưa vào chương trình đào tạo và thống nhất đề xuất mục tiêu đào tạo chuyên phòng Tổng hợp có kế hoạch đào tạo phù hợp.

- Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về đánh giá thực hiện công việc đối với người đánh giá. Người đánh giá cần được đào tạo một cách bài bản, được trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho hoạt động đánh giá.

- Quan tâm đến vấn đề phản hồi kết quả đánh giá thực hiện công việc, qua đó người quản lý và người lao động sẽ xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc đã qua, các tầm năng trong tương lai và các biện pháp cần hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động.

- Gắn kết chặt chẽ giữa đánh giá thực hiện công việc với đãi ngộ viên chức, người lao động phù hợp với tình hình tài chính của đơn vị.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS - ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM

2.1. Giới thiệu chung về Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

Báo điện tử VTV News là đơn vị trực thuộc Đài Truyền hình Việt Nam (Đài THVN), được thành lập theo Quyết định số 1288/QĐ-THVN ngày 25/7/2014 của Đài THVN.

Báo điện tử VTV News có địa chỉ truy cập trên internet là www.vtv.vn.

Báo điện tử VTV News hoạt động theo Luật Báo chí, các quy định hiện hành của Nhà nước và của Đài THVN.

Báo điện tử VTV News được thành lập với các nhiệm vụ chủ yếu như sau:

- Tuyên truyền, phổ biến đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước; thông tin toàn diện về tình hình chính trị, kinh tế, văn hóa – xã hội, an ninh quốc phòng, góp phần định hướng dư luận xã hội.

- Nhận định và bình luận theo quan điểm chính thống của Đảng và Nhà nước đối với những sự kiện, vấn đề trong nước và thế giới được độc giả quan tâm; phản ánh những thành tựu của đất nước, biểu dương gương điển hình tiên tiến, nhân tố mới, đấu tranh chống vi phạm pháp luật và các hiện tượng tiêu cực trong xã hội.

- Truyền thông, quảng bá các chương trình, các hoạt động của Đài THVN; phối hợp với các đơn vị liên quan để xây dựng quan hệ hợp tác, khai thác, sản xuất sản phẩm báo chí trực tuyến theo đúng định hướng và các quy định của pháp luật và của Đài THVN; tiếp nhận ý kiến đóng góp, phản hồi của

khán giả thông qua Báo điện tử VTV News theo quy định của pháp luật và của Đài THVN.

- Phối hợp với các đơn vị trong và ngoài Đài THVN tổ chức nghiên cứu, tập hợp dư luận xã hội và công bố kết quả nghiên cứu, bình chọn trên Báo điện tử VTV News góp phần nâng cao chất lượng các chương trình truyền hình theo quy định của pháp luật và của Đài THVN.

- Phối hợp với Ban Tổ chức cán bộ xây dựng quy hoạch cán bộ, kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ cho công chức, viên chức và người lao động thuộc Báo điện tử VTV News.

Từ khi thành lập cho đến nay, Báo điện tử VTV News luôn chủ động triển khai kế hoạch chương trình công tác đã đề ra nhằm mục đích bám sát nhiệm vụ trọng tâm của đơn vị, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Đơn vị tập trung thực hiện nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền kịp thời các chủ trương, chính sách, sự lãnh đạo và quản lý điều hành của Đảng và Nhà nước; chú trọng công tác thông tin, tuyên truyền về những sự kiện quan trọng của đất nước và quốc tế, chủ động cung cấp thông tin về tình hình kinh tế xã hội, chủ trương chính sách của Đảng và Nhà Nước, những vấn đề dư luận quan tâm nhằm tạo sự đồng thuận trong xã hội. Đơn vị cũng rất chú trọng việc cập nhật, ứng dụng công nghệ mới vào tổ chức sản xuất để tạo nên nhiều phương thức truyền tải thông tin hiện đại, phù hợp với độc giả của báo điện tử hiện nay.

Đối với công tác quản lý: Báo điện tử VTV News thực hiện theo các quy chế, quy định của Đài Truyền hình Việt Nam, các chỉ đạo của lãnh đạo Đài; thực hiện chi ngân sách trong phạm vi được giao, thực hiện triệt để tiết kiệm, chống lãng phí.

Toàn thể cán bộ, viên chức, người lao động của VTV News nghiêm túc thực hiện đúng các quy định của pháp luật, nội quy, quy định của Đài, đơn vị

và sự chỉ đạo của lãnh đạo Đài THVN; Chấp hành và sử dụng có hiệu quả thời gian làm việc, chủ động và giải quyết đúng thời hạn công việc được giao; thực hiện nghiêm các quy định về phát ngôn và cung cấp thông tin và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của cơ quan, đơn vị; Chú trọng xây dựng nếp sống văn minh, xây dựng văn hóa công sở, phát huy tinh thần kỷ luật, đoàn kết, gắn bó trong đơn vị.

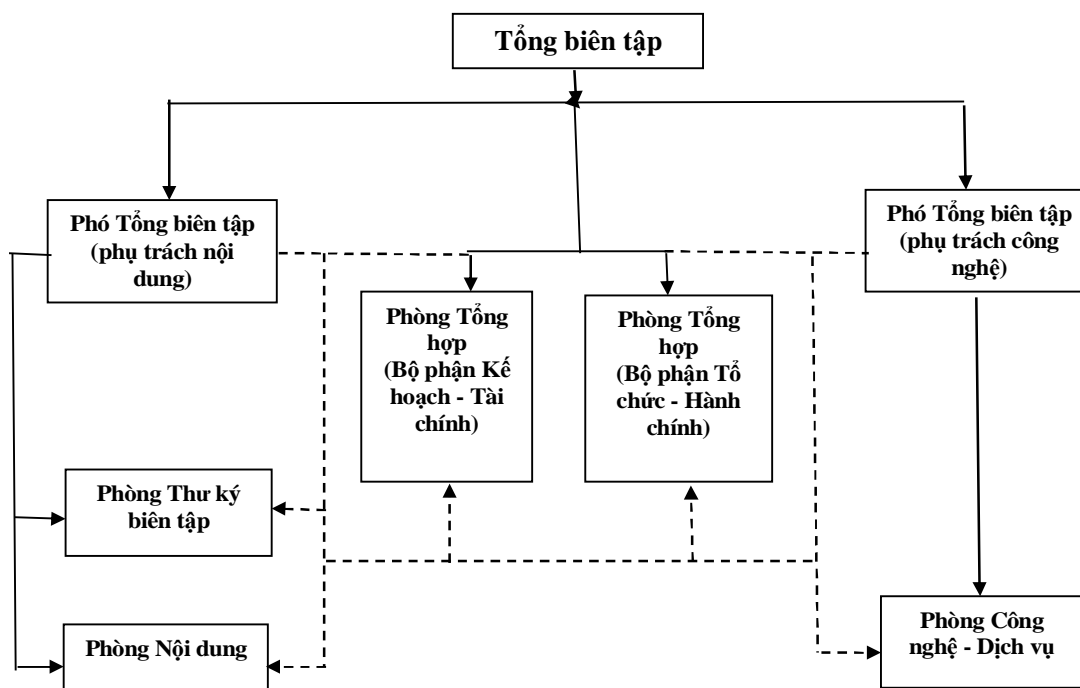
2.1.2. Một số đặc điểm của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức

Báo điện tử VTV News có Tổng biên tập; phụ trách, giúp việc cho Tổng biên tập có 02 Phó Tổng biên tập. Báo điện tử VTV News có con dấu và tài khoản riêng. Cơ cấu tổ chức của Báo điện tử VTV News gồm:

- Phòng Thư ký biên tập.
- Phòng Nội dung.
- Phòng Công nghệ và Dịch vụ.
- Phòng Tổng hợp.
- + Bộ phận Tổ chức - Hành chính.
- + Bộ phận Kế hoạch - Tài chính.

Báo điện tử VTV News làm việc theo chế độ Thủ trưởng, Tổng biên tập là người quyết định cuối cùng đối với những vấn đề cần trao đổi, bàn bạc trong Ban lãnh đạo Báo điện tử VTV News. Những thành viên khác trong Ban lãnh đạo Báo điện tử VTV News phải tuân theo quyết định đó, nhưng được bảo lưu ý kiến của mình để trình lãnh đạo Đài THVN xem xét.



Ghi chú: - - - - Điều hành trực tuyến _____ Điều hành chức năng

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Báo điện tử VTV News

- Tổng biên tập là người đứng đầu Báo điện tử VTV News, chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc Đài THVN về toàn bộ hoạt động của đơn vị theo chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn được giao; Thực hiện những công việc thuộc thẩm quyền được quy định trong các văn bản pháp luật của Nhà nước, các quy định, quy chế của Đài THVN.

- Phó Tổng biên tập có trách nhiệm giúp Tổng biên tập quản lý, điều hành Báo điện tử VTV News; được Tổng biên tập phân công phụ trách một số lĩnh vực công tác của đơn vị; chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước Tổng biên tập về việc thực hiện công việc được phân công.

- Phòng Thư ký biên tập có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị trong công tác xây dựng kế hoạch sản xuất, quản trị nội dung báo điện tử theo quy định; Phối hợp với các phòng chức năng trong đơn vị thực hiện công tác biên tập, thẩm định nội dung, thiết kế, trình bày của báo điện tử; Phụ trách

công tác tương tác với độc giả: Quản trị email của Ban biên tập; Tiếp nhận và xử lý phản hồi ý kiến, đơn thư của bạn đọc; Phối hợp triển khai công tác truyền thông cho báo điện tử; Tổ chức sản xuất, khai thác, biên dịch nội dung chuyên trang tiếng nước ngoài và các chuyên trang, chuyên mục khác được phân công.

- Phòng Nội dung chịu trách nhiệm tổ chức sản xuất nội dung báo điện tử VTV News theo quy định.

- Phòng Công nghệ và Dịch vụ chịu trách nhiệm đảm bảo cho hệ thống hạ tầng kỹ thuật của báo vận hành an toàn, hiệu quả; Nghiên cứu, xây dựng kế hoạch và chiến lược phát triển kỹ thuật, công nghệ phục vụ các hoạt động chuyên môn của báo; Xây dựng, quản trị hệ thống tòa soạn điện tử và các hệ thống thiết bị kỹ thuật, phương tiện sản xuất khác của đơn vị; Đào tạo, hỗ trợ nghiệp vụ kỹ thuật cho khối nội dung; Khai thác, tổ chức sản xuất các sản phẩm đa phương tiện (âm thanh, video...), lịch phát sóng; Phối hợp với các đối tác công nghệ để triển khai các giai đoạn phát triển mới của VTV News; Thiết kế và tổ chức, sản xuất các sản phẩm, dịch vụ trực tuyến...; Phân tích xu hướng phát triển của báo điện tử, phân tích đối tượng người dùng để đề xuất phương án cải tiến liên tục nhằm tăng trưởng lượng người dùng tiếp cận Báo điện tử VTV News; Chủ trì công tác truyền thông, marketing cho báo thông qua việc phối hợp nhiều công cụ khác nhau: miễn phí (SEO, Social media: Facebook, Zing me, Google+, Twitter...) và trả phí, để kinh doanh quảng cáo và các dịch vụ khác trên báo điện tử VTV News.

- Phòng Tổng hợp có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị về các lĩnh vực tổ chức, nhân sự, quy hoạch, đào tạo; công tác hành chính - quản trị, điều độ sản xuất, văn thư, lưu trữ của đơn vị; công tác tài chính kế toán, thực hiện quản lý, sử dụng và quyết toán kinh phí theo đúng quy định quản lý tài

chính của Nhà nước và của Đài THVN; quản lý vật tư, tài sản của đơn vị theo đúng quy định của Nhà nước và của Đài THVN.

2.1.2.2. Kết quả thực hiện hoạt động truyền thông

Báo điện tử VTV News thực hiện tốt công tác tuyên truyền, phổ biến đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước; thông tin toàn diện về tình hình kinh tế, chính trị, kinh tế, văn hóa - xã hội, an ninh - quốc phòng, góp phần định hướng dư luận xã hội. Đồng thời tập trung đầu tư chất lượng tin bài về các đề tài nóng, các sự kiện nổi bật, đảm bảo bám sát các định hướng tuyên truyền của Đài THVN.

Bên cạnh đó, Báo điện tử VTV News còn phối hợp tổ chức loạt Giao lưu trực tuyến qua hình thức tương tác trực tiếp ở nhiều mảng thông tin nóng như Giáo dục, Y tế, thời sự Quốc tế... cùng một số các sự kiện được quan tâm khác.

Bên cạnh công tác sản xuất, khối Nội dung cũng tham gia vào các hoạt động chung của Quỹ Tấm lòng Việt, góp phần khẳng định uy tín của Báo điện tử.

Đối với phiên bản tiếng Anh tại địa chỉ <http://english.vtv.vn>, đơn vị tiếp tục sản xuất và cập nhật tin tức hàng ngày với nguồn thông tin chính được khai thác từ Ban Truyền hình Đối ngoại và thông tin do các biên tập viên, phóng viên của VTV News tự sản xuất ở mảng văn hóa, truyền hình...

Đơn vị chú trọng nghiên cứu, theo dõi nhu cầu thông tin và cách thức tiếp cận thông tin của độc giả, theo dõi số lượng truy cập vào các chuyên trang, chuyên mục; từ đó áp dụng những phương thức, cách thức truyền tải thông tin hiện đại như tăng cường tin bài đồ họa (infographic), magazine – dạng bài đòi hỏi sự đầu tư về mặt thiết kế và nội dung; giao lưu trực tuyến bằng hình thức video có tương tác trực tiếp... hướng tới nhiều đối tượng độc giả sử dụng

internet, trong đó nhiều độc giả là giới trẻ hay sử dụng điện thoại, máy tính bảng để đọc tin tức.

Đầu năm 2018, đơn vị đã xây dựng và hoàn thiện giao diện mới phiên bản web, phiên bản mobile của báo điện tử VTV. Giao diện mới được thể hiện theo dạng stream (thông tin theo dòng tin tức tức trực tiếp), mang tính trực quan và phù hợp với xu hướng người dùng trong thời đại số hiện nay. Ngoài ra, giao diện trang video trực tuyến cũng được thay đổi theo xu hướng mới này. Độc giả có thể xem video liên tục mà không cần chuyển sang trang khác, góp phần giữ chân độc giả lâu hơn. Tiếp đó, tháng 10/2018 ứng dụng VTV News ra mắt với phiên bản mới, giao diện đúng xu hướng người dùng App, tiện dụng và dễ sử dụng. Đặc biệt là ứng dụng được tích hợp phần quét QR Code để trúng thưởng, mục đích tăng lượng người dùng tải App VTV News.

Nhằm bảo vệ bản quyền trên môi trường số, Báo điện tử VTV News đã phối hợp với đối tác xây dựng hệ thống bảo vệ bản quyền video trên nền tảng số (DRM). Các video tải lên báo đều được mã hoá, qua đó hạn chế tối đa việc người dùng tải và sử dụng trái phép.

Năm 2018, đơn vị đã hoàn thành cơ bản kế hoạch sản xuất và nhiệm vụ được giao, số lượng tin bài toàn trang đạt hơn 250 tin bài/ngày. Số lượng người đọc báo điện tử VTV News đang ngày một tăng thêm, nhiều bài viết, video đã đáp ứng được các tiêu chí nhanh, kịp thời, có chất lượng tốt. Thống kê trung bình năm 2018 số lượng truy cập trên máy tính là 9,186,000 lượt/tháng, page views là 2,5250,000 page views/tháng; số lượng truy cập trên điện thoại là 13,250,000 lượt/tháng, page views là 32,1320,000 page views/tháng. Có những thời điểm lượng truy cập vào VTV News tăng gần 7 triệu visit/ngày (page views: 18 triệu/ngày). Theo thống kê của Alexa.com, Báo điện tử VTV đang đứng ở vị trí thứ 7, điều này cho thấy vị trí và thương

hiệu của Báo điện tử VTV News trong hệ thống báo điện tử đang ngày càng được khẳng định.

Với những thay đổi thời gian vừa qua, VTV News được đánh giá là tờ báo điện tử ứng dụng nhanh những giải pháp công nghệ trong tối ưu hóa được nguồn tài nguyên trên số và phục vụ tối đa người xem trực tuyến và xem lại lớn nhất hiện nay.

2.1.2.3. Kết quả hoạt động kinh doanh

Từ khi thành lập đến nay, Báo điện tử VTV News luôn cố gắng hoàn thành tốt nhiệm vụ kinh doanh mà Đài THVN giao phó bằng cách thực hiện nhiều hình thức kinh doanh và kí kết hợp đồng với nhiều đối tác.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2016 - 2018

Đơn vị tính: Triệu đồng

Năm	Kế hoạch được giao	Doanh thu đạt được	Tỉ lệ (%)
2016	1.800	2.200	122.22
2017	2.200	3.300	150
2018	2.800	4.300	153.57

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp theo tài liệu của phòng Tổng hợp)

Qua bảng trên, ta có thể thấy doanh thu từ các hoạt động kinh doanh của đơn vị liên tục tăng qua các năm và luôn vượt kế hoạch thu mà Đài THVN giao.

Bên cạnh đó, trong năm 2019, Báo điện tử VTV News còn cùng phối hợp với Hội đồng Tin tức số đang xây dựng các gói truyền thông, dự án như VTV Travel, Ký ức Việt Nam... Các dự án này hứa hẹn sẽ mang lại nguồn thu đáng kể.

2.1.2.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Báo điện tử VTV News - Đài THVN

Báo điện tử VTV News có tổng số viên chức, người lao động là 95 người. Trong đó: Nam 46 người; Nữ 49 người, gồm:

+ Hợp đồng làm việc (Viên chức): 27 người

+ Hợp đồng lao động có đóng BHXH: 68 người

Viên chức và người lao động (sau đây gọi tắt là người lao động) trong Báo điện tử VTV News hầu hết là những biên tập viên, phóng viên, kỹ sư, kỹ thuật viên trẻ trung, năng động, có kiến thức, hiểu biết về pháp luật hiện hành.

CBNV trong Báo điện tử VTV News được phổ biến những chủ trương, chính sách của Đảng, những quy định của Nhà nước, của Đài Truyền hình Việt Nam và của Báo điện tử VTV News; được hưởng quyền lợi, chế độ theo quy định của Đài THVN, của đơn vị và theo quy định của pháp luật; Được đảm bảo những điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Báo điện tử VTV News theo phòng

STT	Phòng	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Lãnh đạo đơn vị	3	3.16
2	Phòng Thư ký biên tập	24	25.26
3	Phòng Nội dung	31	32.63
4	Phòng Công nghệ - Dịch vụ	29	30.53
5	Phòng Tổng hợp	8	8.42
	Tổng số	95	100

(Nguồn: Tài liệu phòng Tổng hợp)

Qua bảng trên có thể thấy được rằng, lao động phân bổ theo các phòng là khá hợp lý, phù hợp với nhiệm vụ được giao.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động của Báo điện tử VTV News theo trình độ

STT	Trình độ	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Trên đại học	21	22.10
2	Đại học	71	74.74
3	Cao đẳng	3	3.16
	Tổng số	95	100

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp theo tài liệu phòng Tổng hợp)

Trình độ đội ngũ lao động tại Báo điện tử VTV News hầu hết có trình độ từ Đại học trở lên (chiếm 96.84%), còn lại 3.16% có trình độ Cao đẳng là Kỹ thuật viên dựng của phòng Công nghệ - Dịch vụ.

2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

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

Hiện nay, Báo điện tử VTV News áp dụng Quy chế đánh giá lao động được ban hành kèm theo Quyết định số 164/QĐ-BĐT ngày 25/12/2014 (*Phụ lục 02: Trích dẫn một phần Quy chế đánh giá lao động năm 2014 của Báo điện tử VTV News*).

Quy chế Đánh giá lao động năm 2014 có nêu: “Đánh giá lao động hàng tháng và hàng năm là một khâu quan trọng trong công tác quản lý nguồn nhân lực của Báo điện tử VTV News, giúp Tổng biên tập có căn cứ để điều phối lao động, cán bộ và điều chỉnh, bổ sung nhiệm vụ của các phòng kịp thời, hợp lý. Kết quả đánh giá là cơ sở quan trọng để thực hiện các việc sau:

- Công tác cán bộ, tuyển dụng, sử dụng và các chính sách đối với người lao động theo quy định.

- Chi trả các khoản lương hàng tháng (trừ lương cơ bản) và phúc lợi; tính các khoản xét thưởng trong năm.

- Động viên, khuyến khích tinh thần làm việc và phát huy sức sáng tạo của các cá nhân, tạo động lực và phong trào thi đua; là căn cứ để bình xét thi đua khen thưởng, nâng lương định kỳ hoặc đột xuất, trước thời hạn.”

Như vậy, có thể nhận thấy, bên cạnh những nhận thức rõ ràng về mục tiêu ĐGTHCV thì thông qua quá trình thực hiện ĐGTHCV, đơn vị còn chưa thực hiện được một số mục tiêu quan trọng của đánh giá thực hiện công việc như sau:

- Là cơ sở của hoạt động đào tạo, là căn cứ để cử viên chức, người lao động tham gia các lớp đào tạo phù hợp.

- Là cơ sở để các phòng, bộ phận lên kế hoạch công việc và phân công các đồng nghiệp phối hợp, bổ sung và giúp đỡ nhau trong quá trình công việc.

- Đối thoại trong đánh giá thực hiện công việc còn chưa tạo được sự đồng thuận cao, chưa thực sự tăng cường được hiểu biết lẫn nhau trong quá trình làm việc. Việc đặt mục tiêu cá nhân người lao động vào mục tiêu chung của đơn vị, cải thiện thực hiện công việc và hướng người lao động theo định hướng của đơn vị còn chưa hiệu quả.

Tác giả đã tiến hành điều tra nhận thức của CBNV về mục tiêu của ĐGTHCV và thu được số liệu như bảng sau:

Bảng 2.4: Nhận thức của CBNV về mục tiêu của ĐGTHCV

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Làm cơ sở để xác định mức lương, thưởng	72	100
2	Cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động	27	37.5
3	Xác định lĩnh vực, nội dung cần đào tạo cho người lao động	23	31.94
4	Đánh giá năng lực tiềm năng và khả năng thăng tiến trong tương lai	14	19.44
5	Giúp nhân viên có định hướng phát triển nghề nghiệp	10	13.89
6	Tạo động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức	56	77.78
7	Làm cơ sở để xác định các kế hoạch nhân sự	12	16.67
8	Ý kiến khác :	03	4.17

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát tại bảng 2.3 cho thấy có 03 CBNV trả lời phương án “Ý kiến khác”, trong đó có 1 ý kiến “không nắm rõ được mục tiêu” và 1 ý kiến mục tiêu của ĐGTHCV là “tăng cường trao đổi, tạo sự minh bạch” và một ý kiến cho rằng ĐGTHCV “chỉ ra nhược điểm và nguyên nhân của nó trong quá trình làm việc”. Bên cạnh đó 100% CBNV tham gia khảo sát chọn phương án 1, đó là làm cơ sở để xác định mức lương, thưởng; có 77.78% cho rằng mục tiêu của ĐGTHCV là để tạo động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức; có 37,5% CBNV chọn phương án là để cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động; có 31.94% chọn phương án 2 là để xác định lĩnh vực, nội dung cần đào tạo cho người lao động; chỉ có 19.44%; 13.89%, 16.67% CBNV chọn các phương án lần lượt là đánh giá năng lực tiềm năng và khả năng thăng tiến trong tương lai, giúp nhân viên có định hướng phát triển nghề nghiệp, làm cơ sở để xác định các kế hoạch nhân sự.

Qua các con số này, chúng ta có thể hiểu rằng mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là giúp nhân viên có định hướng phát triển nghề nghiệp chưa được người lao động đón nhận. Mục tiêu quan trọng nhất của ĐGTHCV là cải thiện sự thực hiện công việc mà người lao động trong đơn vị chỉ có 37.5 % người đồng ý thì đây là một sự thiếu sót lớn trong ĐGTHCV.

Bên cạnh đó có thể nhận thấy CBCNV trong đơn vị đều hiểu mục đích của ĐGTHCV là để trả lương, trả thưởng hàng tháng mà ít quan tâm đến các mục tiêu khác của ĐGTHCV.

Thực tế, tác giả đã tiến hành tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc trung bình năm từ năm 2016 đến năm 2018 của đại diện các chức danh từ số liệu của phòng Tổng hợp và thu được kết quả như bảng sau:

Bảng 2.5: Kết quả đánh giá lao động từ năm 2016 đến năm 2018*Đơn vị tính: Điểm*

STT	Họ tên	Chức danh	Kết quả đánh giá lao động		
			Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Trần Thị Thanh Mai	Chuyên viên (Tổng hợp)	87.53	88.02	88.10
2	Phùng Gia Kiên	Kế toán viên	88.20	87.56	88.05
3	Đình Duy Phương	Biên tập viên	88.13	87.67	85.86
4	Nguyễn Hoàng Lan Chi	Phóng viên	87.11	88.54	87.74
5	Tạ Chí Hiền	Biên dịch viên	88.46	87.23	88.56
6	Nguyễn Văn Dũng	Chuyên viên (Kinh doanh)	86.26	88.03	87.70
7	Ngô Thị Thu Vân	Kỹ sư	85.13	88.02	87.40
8	Hồ Chí Phương	Kỹ thuật viên	86.93	87.96	87.50

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp theo tài liệu của phòng Tổng hợp)

Qua bảng trên ta nhận thấy, kết quả đánh giá lao động trung bình qua các năm của người lao động không có sự thay đổi rõ rệt. Các kết quả đều dao động trong khoảng từ 85 đến 88, đây là mức điểm được hưởng 100% lương. Vì vậy, có thể thấy được CBNV hầu như chỉ quan tâm đến việc trả lương thưởng, mà ít quan tâm đến các mục tiêu khác của ĐGTHCV.

2.2.2. Xác định đối tượng được đánh giá thực hiện công việc và chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

2.2.2.1 Đối tượng được đánh giá

Theo Quy chế đánh giá lao động năm 2014 thì đối tượng đánh giá và phân nhóm đánh giá như sau:

- Viên chức giữ chức vụ lãnh đạo quản lý.

- Viên chức không giữ chức vụ lãnh đạo quản lý và lao động hợp đồng.

Các đối tượng trên bao gồm cả khối hưởng lương theo thời gian và khối hưởng lương theo sản phẩm trong toàn đơn vị.

2.2.2.2. Chu kỳ đánh giá

Theo Quy chế đánh giá lao động năm 2014, chu kỳ đánh giá của Báo điện tử VTV News là một tháng 1 lần, đây là chu kỳ hợp lý với mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc dùng để trả lương. Tuy nhiên, đơn vị không có định kỳ đánh giá quý. Chu kỳ đánh giá năm là chu kỳ đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự. Thực tế chu kỳ này được tính từ tháng 1 đến tháng 10 hàng năm, nguyên nhân là do các cuộc họp xét thi đua khen thưởng rơi vào tầm cuối tháng 11, đầu tháng 12 hàng năm (*Phụ lục 03 trích dẫn 1 phần của Bảng tổng hợp kết quả đánh giá lao động để xét thi đua khen thưởng của Báo điện tử VTV News năm 2018 theo tài liệu do phòng Tổng hợp của đơn vị cung cấp*).

Bảng 2.6: Ý kiến của người lao động về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc với mục tiêu trả lương hiện tại đơn vị đang áp dụng

STT	Mức độ đánh giá	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Rất hợp lý	4	5.55
2	Hợp lý	65	90.28
3	Không hợp lý	2	2.78
4	Rất không hợp lý	1	1.39

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Trong kết quả điều tra, 90.287% người lao động nhận thấy chu kỳ đánh giá để trả lương hiện tại là hợp lý; chỉ có 5.55% người lao động cho rằng chu kỳ đánh giá là rất hợp lý; có 2.78 % cho rằng chu kỳ không hợp lý và 1.39% cho rằng chu kỳ rất không hợp lý.

Kết quả trên cho thấy chu kỳ đánh giá tháng mà đơn vị đang áp dụng được nhiều người lao động đón nhận. Chu kỳ đánh giá thực sự phù hợp với

mục tiêu của đánh giá đó là phục vụ cho công tác trả lương hàng tháng của người lao động.

Bảng 2.7: Ý kiến của người lao động về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc với mục tiêu đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự hiện tại đơn vị đang áp dụng

STT	Mức độ đánh giá	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Rất hợp lý	10	13.89
2	Hợp lý	45	62.5
3	Không hợp lý	12	16.67
4	Rất không hợp lý	5	6.94

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Theo bảng trên có thể nhận thấy rằng có 23.61% CBNV không đồng ý về chu kỳ đánh giá thực hiện công việc với mục tiêu đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự hiện tại đơn vị đang áp dụng. Đa số các CBNV này thuộc khối nội dung và khối kỹ thuật. Theo trao đổi chuyên sâu tác giả tìm hiểu được, do Đài THVN luôn tổ chức Liên hoan Truyền hình toàn quốc vào thời gian khoảng tháng 12 hàng năm, ngoài ra cuối năm cũng là thời điểm sản xuất các chương trình phục vụ cho dịp Tết Dương lịch và Tết Nguyên Đán. Đây là lúc mà khối nội dung và khối kỹ thuật có khối lượng công việc tăng lên đáng kể nhưng lại không được tính vào đánh giá khen thưởng, thi đua hàng năm, khiến họ cảm thấy có sự mất công bằng.

2.2.3. Xác định tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

2.2.3.1. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

Bảng 2.8: Tiêu chí ĐGTHCV của Báo điện tử VTV News

TT	TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ	KHUNG ĐIỂM
A	Công việc chuyên môn	70
1	Hoàn thành khối lượng công việc được giao Hoàn thành đúng, đủ số lượng công việc được giao trong phân công công tác	30
2	Chất lượng thực hiện công việc Công việc phải được thực hiện chính xác, khoa học, hiệu quả, không phải làm lại nhiều lần.	30
3	Tiến độ thực hiện công việc Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao	10
B	Kỷ luật lao động: Thực hiện nội quy, quy chế của VTV News và Đài THVN Chấp hành tốt các Nội quy, Quy chế của Đài, của Đơn vị, thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp, văn hoá công sở, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí.	15
C	Phẩm chất cá nhân: tinh thần đoàn kết, sự phối hợp trong công việc, tinh thần thái độ làm việc...	5
D	Đóng góp hoạt động chung: Có sáng kiến mang lại hiệu quả trong công việc, tiết kiệm thời gian, kinh tế... được phòng, đơn vị công nhận; tham gia tích cực hoạt động chung, thực hiện nhiệm vụ đột xuất của lãnh đạo VTV News giao.	10

(Nguồn: Quy chế đánh giá lao động năm 2014 của Báo điện tử VTV News)

2.2.3.2. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News được đưa vào Bảng phân công và đánh giá lao động đối với từng vị trí. Hệ thống này được bộ phận Tổ chức - Hành chính xây dựng dựa trên cơ sở phân tích công việc sau khi khảo sát công việc thực tế của từng vị trí, thu thập

ý kiến đóng góp của các CBNV và thống nhất ban hành kèm theo Quyết định số 164/QĐ-BĐT ngày 25/12/2014.

Phụ lục 04 đến phụ lục 05 – Trích dẫn đại diện Bảng phân công và đánh giá lao động của một số vị trí tại đơn vị.

Từ các phụ lục, ta có thể nhận thấy rằng, Bảng phân công và đánh giá lao động đã liệt kê các công việc cần làm cho từng vị trí từ chức vụ Tổng biên tập, Phó tổng biên tập, các trưởng phòng, phó phòng khối Nội dung, khối Hành chính, khối Kỹ thuật, Kinh doanh cho đến từng chức danh cụ thể như biên tập viên, kỹ sư, chuyên viên, kế toán viên,... và yêu cầu thực hiện công việc với từng nhiệm vụ cụ thể, có số liệu định lượng phân tích.

Tuy nhiên, có một số tiêu chuẩn được đánh giá một cách định tính, miêu tả khái quát. Thông qua cán bộ quản lý trực tiếp để xác định chứ không áp dụng tiêu chuẩn một cách rõ ràng. Do đó khi người quản lý thực hiện việc đánh giá đối với nhân viên có khả năng mắc các lỗi như lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất, lỗi định kiến...

Ví dụ tại Phụ lục 05 đưa ra Bảng phân công và đánh giá lao động của chức danh Biên tập viên, phóng viên. Tại phần 1 mục A2. Chất lượng công việc có nêu ra vấn đề *Không đảm bảo chất lượng tin bài khi đưa lên trang*. Đây là một tiêu chuẩn được đánh giá một cách định tính, khái quát. Do đặc thù công việc, nên việc xác định một tin bài có chất lượng tốt hay không tốt là khá khó, nên khi người quản lý thực hiện việc đánh giá rất dễ có khả năng mắc lỗi định kiến.

2.2.4. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá thực hiện công việc

2.2.4.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Phương pháp này áp dụng ĐGTHCV cho viên chức, người lao động của toàn đơn vị với khung điểm cụ thể được nêu trong *Bảng 2.8: Tiêu chí ĐGTHCV của Báo điện tử VTV News*.

Phần A: Công việc chuyên môn có khung điểm là 70, điểm chi tiết từng mục do phòng xây dựng gồm:

- Khối lượng, nội dung, tiến độ, chất lượng công việc mà lao động phải thực hiện trong tháng được cụ thể hoá cho từng nhóm chức danh hoặc cá nhân. Mỗi công việc được xác định một hệ số cụ thể tùy vào mức độ phức tạp.

- Nội dung vi phạm về chuyên môn với mức điểm tối đa bị trừ của từng mục. Trong trường hợp bất khả kháng, ốm đau hoặc do phải thực hiện nhiệm vụ đột xuất nên người lao động không thể hoàn thành công việc được phân công thì tập thể lãnh đạo sẽ xem xét cụ thể về mức trừ điểm.

- Phần A bao gồm 3 phần: A1: Khối lượng công việc (30 điểm), A2: Chất lượng công việc (30 điểm), A3: Tiến độ công việc (10 điểm).

Phần B: Kỷ luật lao động có khung điểm là 15, điểm chi tiết từng mục do phòng xây dựng gồm:

- Các quy định mang tính chất chung đối với mọi thành viên, gồm Kỷ luật lao động, Chấp hành nội quy, quy định, được cụ thể hoá cho từng nhóm chức danh hoặc cá nhân.

- Nội dung vi phạm về kỷ luật với mức điểm tối đa bị trừ của từng mục.

Phần C: Phẩm chất cá nhân có khung điểm là 5, điểm chi tiết từng mục do phòng xây dựng gồm:

- Các quy định mang tính chất chung đối với từng cá nhân làm việc, sinh hoạt trong tập thể, gồm tinh thần đoàn kết, sự phối hợp trong công việc, văn hóa công sở, tinh thần thái độ... được cụ thể hoá cho từng vị trí công việc.

- Nội dung vi phạm về phẩm chất cá nhân với mức điểm tối đa bị trừ của từng mục.

Phần D: Đóng góp hoạt động chung có khung điểm là 10. Cộng điểm cho các sáng kiến cải tiến; đóng góp tích cực hoạt động chung (các thành tích cấp Ban, cấp Đài); thực hiện nhiệm vụ đột xuất.

2.2.4.2. Phương pháp chi chép, lưu trữ và phương pháp quan sát hành vi

Hiện nay, đơn vị không có biểu mẫu để thể hiện đang áp dụng phương pháp này trong ĐGTHCV. Tuy nhiên, các lãnh đạo phòng, trưởng các nhóm đã phải tự thống kê theo các hình thức khác nhau như ghi sổ, tổng hợp excel, note vào lịch để ghi nhớ các hành vi tích cực và đặc biệt các hành vi tiêu cực của CBNV để cuối tháng đánh giá có cơ sở để cho điểm trừ hay điểm cộng. Và khi giải thích cho việc cho điểm trừ thì lãnh đạo phòng, trưởng nhóm viết ngắn gọn ở dưới cùng của biểu mẫu đánh giá sau đó ký tên.

Thực tế, với việc sử dụng kết hợp các phương pháp đánh giá một cách linh hoạt trong hệ thống ĐGTHCV tại đơn vị đã mang lại cái nhìn tổng quan hơn cho người lao động về cách thức đo lường kết quả thực hiện công việc của mình. Các phương pháp trên được đơn vị quy hoạch và tạo biểu mẫu báo cáo vừa dễ hiểu, vừa dễ thực hiện. Tuy còn một số lỗi nhỏ không đáng kể nhưng nếu được quan tâm và chú ý để khắc phục thì các phương pháp đánh giá tiên được áp dụng một cách hiệu quả hơn nữa. Về cơ bản, phương pháp ĐGTHCV của Báo điện tử VTV News là tổng hợp các phương pháp đánh giá và đáp ứng được tương đối những mục tiêu đánh giá mà đơn vị đề ra.

2.2.5. Lựa chọn và đào tạo cán bộ đánh giá thực hiện công việc

2.2.5.1. Về lựa chọn cán bộ đánh giá

Trong 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 đánh giá. Quy chế đánh giá lao động năm 2014 của Báo điện tử VTV News quy định người đánh giá là: Bản thân CBNV, đồng nghiệp, lãnh đạo phòng và lãnh đạo đơn vị. Như vậy, ở đây đơn vị chỉ lựa chọn đánh giá nội bộ mà không có các đối tượng khác như các đơn vị khác trong Đài THVN, khách hàng, đối tác.... Tất cả các phản ánh của các đối tượng nằm ngoài đơn vị đều thông qua lãnh đạo phòng trực tiếp để nắm đầu mối thông tin.

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về lựa chọn người ĐGTHCV

STT	Người đánh giá	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Bản thân CBNV	72	100
2	Đồng nghiệp	63	87.5
3	Lãnh đạo phòng	72	100
4	Lãnh đạo đơn vị	72	100
5	Các đơn vị khác trong Đài THVN	12	16.67
6	Khách hàng, đối tác	4	5.55

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Khi được hỏi CBNV nên chọn ai để đánh giá thực hiện công việc của mình thì 100% cho rằng đó là tự bản thân đánh giá, Lãnh đạo phòng, Lãnh đạo đơn vị. Còn 87.5% là đồng nghiệp đánh giá. Ngoài ra, có 16.67% lựa chọn người ĐGTHCV là các đơn vị khác trong Đài THVN và có 5.55% lựa chọn người ĐGTHCV là Khách hàng, đối tác.

Như vậy, có thể thấy rằng đa số CBNV của Báo điện tử VTV News đã đồng tình với việc lựa chọn người ĐGTHCV của đơn vị.

2.2.5.2. Đào tạo cán bộ đánh giá

Người đánh giá ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc. Tiêu chí đánh giá mà rõ ràng nhưng người đánh giá mắc phải các lỗi khi đánh giá thực hiện công việc như không công bằng, thiên vị, trung bình trong đánh giá... thì kết quả đánh giá sẽ không còn giá trị. Do đó để có thể đánh giá thực hiện công việc chính xác thì cần trang bị những kiến cơ bản về đánh giá thực hiện công việc cho chủ thể đánh giá.

Tuy nhiên, hiện nay, tại Báo điện tử VTV News việc đào tạo người đánh giá không được thực hiện một cách chính thức, không có tài liệu đào tạo cụ thể và chính quy. Bộ phận Tổ chức - Hành chính sẽ gửi các biểu mẫu và quy trình ĐGTHCV được ban hành và hướng dẫn thực hiện cho các cá nhân có trách

nhiệm đánh giá qua email, trang tác nghiệp nội bộ của đơn vị để những cán bộ lãnh đạo trực tiếp hiểu và triển khai thực hiện đánh giá. Nếu có bất kỳ thắc mắc hay chưa hiểu rõ về các tiêu chí, phương pháp đánh giá thì trong vòng một hoặc hai tháng đầu bắt đầu công việc, các cán bộ quản lý trực tiếp sẽ liên hệ với Bộ phận Tổ chức - Hành chính để được hỗ trợ và giải đáp thắc mắc. Tác giả đã tiến hành khảo sát việc hướng dẫn đánh giá thực hiện công việc của Báo điện tử VTV News đối với CBNV, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về kênh thông tin mà CBNV tiếp cận DGTHCV

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Thông qua việc cung cấp văn bản cho CBNV	64	88.89
2	Tổ chức buổi họp phổ biến tới toàn CBNV	70	97.22
3	Lãnh đạo phòng phổ biến đến CBNV trong phòng	32	44.44
4	Khác	9	12.5

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Có 88.89% CBNV được hỏi trả lời đã tiếp cận đánh giá thực hiện công việc được thực hiện thông qua việc cung cấp văn bản cho CBNV, có 97.22% CBNV được hỏi trả lời đã tiếp cận đánh giá thực hiện công việc được thực hiện thông qua việc tổ chức buổi họp phổ biến tới toàn CBNV, có 32% CBNV được hỏi trả lời đã tiếp cận đánh giá thực hiện công việc được thực hiện thông qua việc lãnh đạo phòng phổ biến đến CBNV trong phòng, có 12,5% CBNV được hỏi trả lời đã tiếp cận đánh giá thực hiện công việc được thực hiện thông qua kênh thông tin khác là thông qua đồng nghiệp.

Thực tế, từ lúc thành lập (năm 2014), Báo điện tử VTV News chưa tổ chức lớp tập huấn về đánh giá thực hiện công việc cho các chủ thể đánh giá.

2.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá thực hiện công việc

2.2.6.1. Quy trình đánh giá thực hiện công việc

Bước 1: Phân công công việc

Ngày 25 của tháng trước, Trưởng phòng, Phó Tổng biên tập, Tổng biên tập phân công công việc cho các cá nhân thuộc phạm vi mình phụ trách trên phần mềm đánh giá lao động của đơn vị (phần mềm đánh giá lao động được đưa vào hoạt động từ tháng 1/2016, trước khi có phần mềm thì Trưởng phòng, Phó Tổng biên tập, Tổng biên tập phân công công việc cho các cá nhân thuộc phạm vi mình phụ trách trên bảng excel và gửi đến từng thành viên). Khi cần thiết có thể bổ sung phân công.

Lãnh đạo VTV News, lãnh đạo phòng phân công công tác cho cán bộ, nhân viên thuộc quyền quản lý theo nguyên tắc:

- Tổng biên tập phân công cho Phó Tổng biên tập, phân công cho Trưởng phòng được phân công phụ trách và tự phân công cho mình trên cơ sở thảo luận trong lãnh đạo VTV News.

- Phó Tổng biên tập phụ trách phòng phân công cho Trưởng phòng được phân công phụ trách.

- Trưởng phòng phân công cho Phó Trưởng phòng.

- Phó Trưởng phòng phân công cho nhân viên.

- Nếu có sự chỉ đạo của lãnh đạo VTV News, nhân viên phòng nào tham gia làm một số công việc tại phòng khác thì trưởng phòng quản lý nhân sự đó trao đổi với trưởng phòng có công việc về sự phân công và đánh giá kết quả công việc vào Bảng đánh giá lao động chung của cá nhân đó.

Phụ lục 06: Danh sách công việc được giao trên phần mềm đánh giá lao động của một CBNV thuộc Báo điện tử VTV News.

Bước 2: Cá nhân tự đánh giá

Trước ngày mùng 3 của tháng sau, các cá nhân tổng kết công việc tháng trước của mình đã làm, tự đánh giá và cho điểm.

Phụ lục 07: CBNV tự đánh giá và cho điểm trên phần mềm đánh giá lao động.

Bước 3: Phòng đánh giá

Trước ngày mùng 5 của tháng sau, trên cơ sở bảng điểm tự chấm của cá nhân, Hội đồng đánh giá cấp phòng thực hiện chấm điểm của tháng trước cho nhân viên và cán bộ. Căn cứ điểm của từng thành viên trong tập thể lãnh đạo phòng, trưởng phòng cho điểm cuối cùng và chịu trách nhiệm cá nhân về quyết định của mình.

Bước 4: Ban lãnh đạo VTV News đánh giá

- Trước ngày mùng 7 của tháng sau, trên cơ sở báo cáo về kết quả đánh giá lao động của các phòng, Hội đồng đánh giá cấp đơn vị thảo luận, thống nhất điểm chấm tháng trước cho toàn đơn vị. Tổng biên tập quyết định cuối cùng và chịu trách nhiệm cá nhân về quyết định của mình.

- Tập thể lãnh đạo VTV News có thể chấm lại điểm khi cần thiết.

- Trưởng phòng, Tổng biên tập hoặc người được ủy quyền quyết định cuối cùng về điểm chấm ở cấp phòng, cấp đơn vị và phải ghi rõ lý do những trường hợp cho điểm xuất sắc hoặc yếu, hoặc đặc biệt khác.

- Kết quả xếp loại lao động hàng tháng, hàng năm của từng cá nhân được công khai trong toàn đơn vị. Nếu không nhất trí với kết quả đánh giá và xếp loại lao động thì cán bộ, viên chức và người lao động được trình bày ý kiến của mình về kết luận đánh giá và xếp loại lên Hội đồng đánh giá của đơn vị. Trong vòng 05 ngày làm việc Hội đồng đánh giá của đơn vị phải trả lời người lao động. Người lao động có quyền ý kiến lên cấp trên trong trường hợp không đồng ý với kết luận của đơn vị.

Phụ lục 08: Kết quả đánh giá lao động được công khai trên phần mềm đánh giá lao động.

Các quy định khác

- Trường hợp viên chức và người lao động không thực hiện đúng thời hạn công việc vì những lý do bất khả kháng (là sự kiện xảy ra bất ngờ, ngoài tầm kiểm soát của người thực hiện, hoặc do công việc đột xuất, quan trọng cần huy động để thực hiện theo yêu cầu cấp bách của lãnh đạo VTV News, lãnh đạo phòng) thì sẽ không bị trừ điểm trong quá trình đánh giá về tiến độ thực hiện công việc.

- Trường hợp viên chức và người lao động không thực hiện đúng thời hạn công việc vì những nguyên nhân khách quan (là nguyên nhân xảy ra không theo mong muốn của người thực hiện, nhưng có thể dự đoán trước hoặc có thể can thiệp được), tùy từng trường hợp cụ thể, trưởng phòng cân nhắc đề xuất lãnh đạo VTV News xem xét, giải quyết.

- Trường hợp viên chức và người lao động được phân công đảm nhận thêm những nhiệm vụ khác phát sinh trong tháng (ngoài những nhiệm vụ chính được phân công) theo chỉ đạo của lãnh đạo phòng, căn cứ vào tính chất và mức độ hoàn thành công việc kiêm nhiệm thêm, lãnh đạo phòng sẽ đánh giá và xét điểm thưởng bổ sung. Điểm thưởng bổ sung tối đa không quá 02 điểm/công việc. Tổng số điểm thưởng thực hiện nhiệm vụ đột xuất, sáng kiến cải tiến và đóng góp tích cực cho các hoạt động chung trong tháng tối đa không quá 10 điểm.

Quy trình này ta thấy, quy định về việc giải quyết thắc mắc, khiếu nại rất chung chung, mang tính hình thức cũng như chưa thấy rõ việc tổng kết đánh giá, vinh danh cuối mỗi kỳ đánh giá. Chính yếu tố này làm người lao động chưa thực sự quan tâm tới công tác ĐGTHCV của mình.

Kết quả xếp loại lao động hàng tháng, hàng năm của từng cá nhân được công khai trong toàn đơn vị trên phần mềm đánh giá lao động nhưng qua khảo sát cho thấy CBNV hầu như không biết đến chức năng này của phần mềm

đánh giá lao động, họ chỉ sử dụng phần mềm để đánh giá thực hiện công việc hàng tháng.

Thực tế cách thức mà người lao động biết kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình đó là thông qua việc hỏi bộ phận Tổ chức - Hành chính, lãnh đạo phòng hoặc sau khi có kết quả về lương. CBNV tự tính ra mức lương của mình theo công thức và nếu nó có sự thay đổi đột ngột thì họ sẽ phát hiện ra và chỉ khi có thắc mắc, kiến nghị thì mới có sự trao đổi với cán bộ và các bộ phận liên quan. Tuy nhiên, qua trao đổi, tác giả được biết CBNV chỉ thắc mắc và kiến nghị với kế toán lương của bộ phận Kế hoạch - Tài chính hoặc cán bộ nhân sự của bộ phận Tổ chức - Hành chính mà không thắc mắc với lãnh đạo quản lý trực tiếp vì tâm lý e dè.

Như vậy có thể thấy, thông tin phản hồi được thực hiện chưa thực sự tốt.

2.2.6.2. Kiểm tra, giám sát

Định kỳ hoặc đột xuất Tổng biên tập thành lập tổ công tác gồm đại diện lãnh đạo VTV News, Công đoàn và một số phòng để kiểm tra, giám sát đánh giá việc thực hiện phân công, đánh giá của Trưởng phòng và lãnh đạo VTV News. Kết quả kiểm tra là một trong những cơ sở để bình xét thi đua cuối năm đối với tập thể các phòng trực thuộc.

2.2.6.3. Báo cáo, lưu trữ kết quả đánh giá thực hiện công việc

- Trưởng phòng lưu toàn bộ hồ sơ, biên bản và công khai bảng đánh giá, chấm điểm trong cuộc họp toàn phòng gần nhất so với thời điểm hoàn thành việc đánh giá, chấm điểm và được phê duyệt. Trong mọi trường hợp, quyết định của Trưởng phòng là quyết định cấp phòng cuối cùng.

- Kết quả đánh giá, xếp loại lao động cả năm của từng cá nhân được lưu vào hồ sơ nhân sự theo phân cấp quản lý hồ sơ công chức, viên chức và người lao động của Đài Truyền hình Việt Nam.

2.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

2.2.7.1. Xếp loại lao động

- Xếp loại lao động hàng tháng

Từ tổng điểm đạt được trong tháng xếp loại theo các mức độ A*, A1, A2, B1, B2, B3, C như sau:

Bảng 2.11: Bảng xếp loại lao động

TT	Điểm	Xếp loại
1	90 - 100	A*
2	85 - 89	A1
3	80 - 84	A2
4	70 - 79	B1
5	60 - 69	B2
6	50 - 59	B3
7	< 50	C

(Nguồn: Quy chế đánh giá lao động năm 2014 của Báo điện tử VTV News)

- Xếp loại lao động hàng năm

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có ít nhất 04 tháng được xếp loại A* và số tháng còn lại trong năm được xếp loại A, không có tháng xếp loại B, C.

+ Hoàn thành tốt nhiệm vụ, hàng tháng trong năm được xếp loại A trở lên, không có tháng xếp loại B, C.

+ Hoàn thành nhiệm vụ, có ít nhất 10 tháng được xếp loại A trở lên và không quá 02 tháng trong năm được xếp loại B hoặc có 01 tháng xếp loại C.

+ Không hoàn thành nhiệm vụ, có từ 03 tháng trở lên xếp loại B,C hoặc có 02 tháng trở lên xếp loại C.

+ Đối với các trường hợp nghỉ ốm, nghỉ phép, nghỉ thai sản, nghỉ không hưởng lương và các trường hợp khác theo quy định của Đài THVN.

2.2.7.2. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

Đối với đơn vị

- Hàng tháng căn cứ vào kết quả đánh giá lao động, từ tổng điểm đạt được trong tháng xếp loại theo các mức độ A*, A1, A2, B1, B2, B3, C, đơn vị thực hiện chi trả lương cho người lao động theo kết quả xếp loại lao động như sau:

+ Chi trả 100% lương cơ bản và phụ cấp cho các đối tượng được hưởng theo quy định của Nghị định 204/2004/NĐ-CP.

+ Lương khác được thanh toán đúng theo quy định hiện hành của Nhà nước và của Đài THVN.

+ Lương vị trí việc làm, lương sản phẩm và quỹ phúc lợi (nếu có), căn cứ vào kết quả đánh giá lao động hàng tháng của đơn vị để chi trả. Cụ thể như sau:

Bảng 2.12: Tỷ lệ chi trả lương tương ứng với xếp loại lao động

TT	Điểm	Xếp loại	Lương vị trí việc làm	Lương sản phẩm	Phúc lợi
1	90 - 100	A*	101 – 111%	101 – 111%	101 – 111%
2	85 – 89	A1	100%	100%	100%
3	80 – 84	A2	95%	95%	95%
4	70 – 79	B1	80%	80%	80%
5	60 – 69	B2	70%	70%	70%
6	50 – 59	B3	60%	60%	60%
7	< 50	C	0%	50%	0%

(Nguồn: Quy chế đánh giá lao động năm 2014 của Báo điện tử VTV News)

Hàng tháng sẽ căn cứ vào số điểm cụ thể của người lao động để chi trả lương theo tỷ lệ tương ứng (theo chuẩn là 100%).

- Ngoài việc đánh giá lao động gắn với chi trả lương và phúc lợi, kết quả đánh giá lao động còn là cơ sở để giải quyết các chế độ đối với công chức, viên chức và người lao động như đào tạo, bổ nhiệm, điều động, khen thưởng, nâng lương trước thời hạn theo quy định... Đồng thời để giải quyết thôi việc, chấm dứt hợp đồng, kéo dài thời gian nâng lương theo quy định sau:

+ Thôi việc, chấm dứt hợp đồng

- Đối với công chức: Đề xuất trình Tổng Giám đốc quyết định theo quy định của pháp luật trên cơ sở đánh giá công chức hàng năm.

- Đối với viên chức:

Đối với hợp đồng làm việc xác định thời hạn, trước khi hết hạn hợp đồng làm việc 60 ngày, Tổng biên tập căn cứ vào nhu cầu của đơn vị, trên cơ sở đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ của viên chức báo cáo Tổng Giám đốc quyết định ký kết tiếp hoặc chấm dứt hợp đồng làm việc đối với viên chức theo quy định.

Tổng biên tập báo cáo Tổng Giám đốc chấm dứt hợp đồng làm việc theo quy định đối với viên chức có 02 năm liên tiếp bị phân loại đánh giá ở mức độ không hoàn thành nhiệm vụ.

Người tập sự bị chấm dứt Hợp đồng làm việc khi không đạt yêu cầu sau thời gian tập sự theo quy định.

- Đối với hợp đồng lao động

Tổng biên tập có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định của pháp luật khi người lao động thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ theo hợp đồng và cả năm bị đánh giá, xếp loại không hoàn thành nhiệm vụ.

+ Kéo dài thời gian nâng lương: Viên chức mỗi năm không hoàn thành nhiệm vụ bị kéo dài thêm 06 (sáu) tháng để tính nâng bậc lương cơ bản so với thời gian quy định.

Đối với CBNV

Tác giả đã tiến hành điều tra về việc các CBNV trong Báo điện tử VTV News sử dụng kết quả ĐGTHCV như thế nào và đã thu về được số liệu như sau:

Bảng 2.13: : Sử dụng kết quả ĐGTHCV của CBNV

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Lên kế hoạch học tập, nâng cao khả năng làm việc trong tương lai	11	15.28
2	Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân	5	6.94
3	Tự đánh giá thành tích nhằm xác định sự công bằng trong chính sách của đơn vị	52	72.22
4	Khác	4	5.56

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát người lao động trong VTV News ở bảng trên thì kết quả ĐGTHCV mới chỉ thường được sử dụng nhằm các mục tiêu so sánh kết quả thực hiện với chế độ đãi ngộ của đơn vị còn các mục đích khác như phát triển nghề nghiệp, lên kế hoạch đào tạo cho bản thân chưa được người lao động quan tâm nhiều.

Sở dĩ tỷ lệ sử dụng kết quả đánh giá phục vụ cho công tác học tập, định hướng nghề nghiệp chưa cao do người lao động chưa được hướng dẫn và hiểu hết về giá trị của ĐGTHCV cũng như các thông tin phản hồi của đơn vị đối với người lao động chưa đầy đủ, rõ ràng nên người lao động chưa đủ căn cứ để xây dựng kế hoạch cho bản thân trong tương lai. Đây cũng có thể coi là một hạn chế trong ĐGTHCV tại đơn vị.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

- Mục tiêu và chiến lược kinh doanh của tổ chức:

Đánh giá thực hiện công việc có nhiệm vụ chính là định hướng người lao động theo mục tiêu phát triển của đơn vị. Gắn mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức để khi mục tiêu của mỗi cá nhân được thực hiện thì mục tiêu của tổ chức được hoàn thành. Chính vì vậy, với mục tiêu từng bước đưa Báo điện tử VTV News trở thành trang báo hàng đầu tại Việt Nam, ĐGTHCV cần phải xác định được chất lượng thực hiện công việc hiện tại, khả năng đảm nhận các công việc lớn liên tục gia tăng trong tương lai của CBNV trong đơn vị.

- Quan điểm của lãnh đạo đơn vị về ĐGTHCV:

Nhận thấy được vai trò và tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc đối với sự phát triển của CBNV và sự phát triển đi lên của Báo điện tử VTV News nên Lãnh đạo đơn vị đã quan tâm và chỉ đạo xây dựng phần mềm đánh giá thực hiện công việc và triển khai thực hiện nghiêm túc hoạt động này.

Tuy nhiên, việc sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vẫn chưa phát huy được hết vai trò của nó. Trong thời gian tới, ĐGTHCV cần được quan tâm hơn nữa.

- Đặc điểm đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực:

Hiện nay, bộ phận Tổ chức - Hành chính của Báo điện tử VTV News có 4 người bao gồm: 1 Trưởng phòng Tổng hợp và 03 chuyên viên kiêm nhiệm cả công tác quản trị nhân lực và công tác hành chính. Ta có thể thấy cán bộ kiêm nhiệm rất nhiều việc cả mảng hành chính và nhân sự. Nếu số lượng cán bộ ít thì một người sẽ phải kiêm nhiệm nhiều mảng công việc khác nhau, dẫn đến hiệu suất làm việc sẽ kém hiệu quả hoặc không giải quyết công việc kịp thời. Vì vậy để có kết quả ĐGTHCV chính xác thì đơn vị cũng cần phải cân đối số

lượng, chất lượng của bộ phận này phù hợp với khối lượng công việc cần giải quyết, đảm bảo đúng người đúng việc. Cán bộ bộ phận Tổ chức - Hành chính là những người chịu trách nhiệm trong việc lập kế hoạch, thiết kế phương pháp, tổng hợp các kết quả đánh giá; cùng với 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 đơn vị tuy đã có nhiều sự cố gắng nhưng vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định như chưa quan tâm tới việc phản hồi thông tin sau đánh giá. Sự thiếu sót này đã làm cho ĐGTHCV tại đơn vị chưa thực sự phát huy hết vai trò vốn có của nó.

- Năng lực, ý thức và sự tham gia của CBNV trong ĐGTHCV

Do đặc thù công việc nên CBNV của Báo điện tử VTV News rất nhanh nhạy, dễ thích nghi và trình độ công nghệ tốt nên việc sử dụng phần mềm đánh giá lao động được CBNV học tập và áp dụng khá nhanh và thành thạo. Họ rất quan tâm đến ĐGTHCV vì họ nắm được mục tiêu của đánh giá là căn cứ cho công tác chi trả lương, thưởng. Tuy nhiên, nếu người lao động quá coi trọng ĐGTHCV cũng có thể tạo áp lực cho người lao động trong đánh giá, trong quá trình lao động của mình và ảnh hưởng xấu đến sự hoàn thành công việc của người lao động. Do vậy, trong quá trình đánh giá cần có những biện pháp đánh giá nhằm làm giảm áp lực cho người lao động.

- Một khía cạnh khác thì kết quả đánh giá của các phòng khác cũng ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện của phòng thực hiện. Đó là do ảnh hưởng của đánh giá đến thi đua của một phòng trong đơn vị. Nếu kết quả đánh giá của phòng quá thấp có thể ảnh hưởng đến nhiều lợi ích khác của phòng ví dụ như các thành tích thi đua, khen thưởng. Vì vậy kết quả đánh giá của phòng khác cũng là một nhân tố ảnh hưởng đến kết quả đánh giá của chính phòng mình.

2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.3.2.1. Yếu tố pháp luật

Ở Việt Nam hiện nay, căn cứ vào nguồn thu sự nghiệp, các đơn vị sự nghiệp được phân loại để thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về tài chính như sau: đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên và chi đầu tư; đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm chi thường xuyên; đơn vị sự nghiệp công tự bảo đảm một phần chi thường xuyên, phần còn lại được ngân sách nhà nước cấp; đơn vị sự nghiệp công do Nhà nước bảo đảm chi thường xuyên. Đài Truyền hình Việt Nam là đơn vị có nguồn thu sự nghiệp tự bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động thường xuyên và chi đầu tư. Báo điện tử VTV News thực hiện chi trả tiền lương theo lương ngạch, bậc, chức vụ và các khoản phụ cấp do Nhà nước quy định đối với đơn vị sự nghiệp công. Khi Nhà nước điều chỉnh tiền lương, đơn vị tự bảo đảm tiền lương tăng thêm từ nguồn thu của đơn vị. Việc chi trả thu nhập cho người lao động trong đơn vị được thực hiện theo nguyên tắc: người nào có hiệu suất công tác cao, đóng góp nhiều cho việc tăng thu, tiết kiệm chi được trả nhiều hơn. Trong đó, những thông tin về hiệu suất công tác chỉ có thể được thông qua đánh giá thực hiện công việc. Như vậy, đơn vị định hướng đẩy mạnh hơn nữa đánh giá thực hiện công việc đối với CBNV là phù hợp với quy định của Pháp luật. Từng bước góp phần cải thiện chất lượng CBNV.

Ngoài ra, đối với Báo điện tử VTV News thì những chính sách về quản trị nhân lực hay cụ thể là đánh giá thực hiện công việc do Bộ phận Tổ chức – Hành chính giúp Lãnh đạo đơn vị nghiên cứu các chính sách quy định của các cấp lãnh đạo Nhà nước, Bộ Nội vụ, Bộ Thông tin và Truyền thông và Đài THVN về đánh giá thực hiện công việc cho CBNV. Từ cơ sở đó, Bộ phận Tổ chức - Hành chính đưa ra các văn bản, quy định về đánh giá thực hiện công việc trình lãnh đạo đơn vị xem xét và phê duyệt.

2.3.2.2. *Yếu tố văn hóa - xã hội*

Ở Báo điện tử VTV News, việc đánh giá thực hiện công việc thỉnh thoảng vẫn còn tình trạng đánh giá chung chung, mang tính hình thức, không muốn có sự căng thẳng, mất đoàn kết vì đánh giá đúng. Việc góp ý, phê bình thường dè dặt, vì khen thì dễ và chê thì khó, hơn nữa nếu việc góp ý không khéo sẽ làm mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau trở lên căng thẳng, đồng nghĩa với việc cá nhân góp ý bị ảnh hưởng do mất phiếu bầu của cá nhân do mình phê bình trước đó. Yếu tố này nếu không được khắc phục, loại bỏ, sửa chữa kịp thời thì sẽ dẫn đến hiệu quả đánh giá thực hiện công việc không cao, gây ảnh hưởng lớn đến chất lượng CBNV của đơn vị.

2.4. Đánh giá chung thực trạng thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

2.4.1. *Những ưu điểm đã đạt được*

Từ những phân tích trên ta có thể thấy được hệ thống ĐGTHCV của Báo điện tử VTV News được xây dựng một cách bài bản và có nhiều ưu điểm như sau:

- Đã có bản mô tả công việc từng vị trí mô tả khá chi tiết các nhiệm vụ trọng tâm và Bảng phân công và đánh giá lao động có chỉ số đo lường từng nhiệm vụ giúp cơ sở cho ĐGTHCV tại đơn vị.

- Chu kì đánh giá với mục tiêu trả lương là một tháng 1 lần được CBNV đón nhận và phù hợp với mục tiêu đánh giá.

- Hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng đã xây dựng khá chi tiết.

- Các phương pháp đánh giá phù hợp với mục tiêu và nội dung đánh giá, tạo biểu mẫu báo cáo vừa dễ hiểu, vừa dễ thực hiện. Về cơ bản, phương pháp ĐGTHCV của đơn vị đã kết hợp linh hoạt các phương pháp đánh giá tiên tiến và đáp ứng được tương đối những mục tiêu đánh giá mà đơn vị đề ra.

- Quy trình đánh giá, hướng dẫn chi tiết cho từng bước đánh giá đã được xây dựng giúp cho đánh giá có đầy đủ căn cứ khoa học và thực hiện thống nhất trong đơn vị. Kết quả đánh giá được sử dụng vào các hoạt động quản trị nhân lực khác. Đánh giá không chỉ còn là hình thức mà đã đi vào thực tế.

- Bộ phận Tổ chức - Hành chính, phòng Tổng hợp đã cố gắng thực hiện và phát huy vai trò của mình trong ĐGTHCV tại đơn vị trong việc xây dựng, hướng dẫn, tổng hợp và thông báo kết quả công khai toàn đơn vị.

- Việc đưa vào triển khai trên phần mềm dglvtvnews.vtv.vn được xem là một bước tiến lớn trong ĐGTHCV. Phần mềm giúp cho ĐGTHCV trở nên dễ dàng, thuận lợi hơn, tiết kiệm thời gian và chi phí hơn rất nhiều so với cách làm trước.

2.4.2. Những hạn chế còn tồn tại

Bên cạnh những kết quả đạt được, qua thực tế phân tích ĐGTHCV tại Báo điện tử VTV News, vẫn có thể thấy vẫn còn nhiều tồn tại cần khắc phục. Cụ thể như sau:

- Hiệu quả của ĐGTHCV chưa cao, ĐGTHCV còn tính hình thức, tốn nhiều thời gian, ảnh hưởng tâm lý người lao động. Người lao động chưa tích cực, chủ động sử dụng kết quả của ĐGTHCV trong việc phát triển công việc, nghề nghiệp của bản thân.

- Chu kỳ đánh giá năm nhưng chỉ xét 10 tháng, đây là một sự thiếu sót, gây nên sự mất công bằng trong việc xét thi đua khen thưởng và sắp xếp lại nhân sự. Chưa có chu kỳ đánh giá quý để nhìn nhận quá trình và xu hướng phát triển của CBNV.

- Số lượng đối tượng tham gia đánh giá chủ yếu mới là cấp trên trực tiếp và bản thân người lao động. Nhóm đối tượng khác thì kết quả tập hợp ý kiến đánh giá còn ít do đó ý kiến đánh giá này còn mang tính chủ quan.

- Việc thông tin phản hồi sử dụng theo phương pháp phỏng vấn một chiều, mang tính thông báo kết quả thực hiện công việc của người lao động là chính mà không có tính khuyến khích, trao đổi để người lao động có cơ hội chia sẻ các ý tưởng, suy nghĩ của mình. Người quản lý trực tiếp khi nhận được kết quả đánh giá cuối cùng của CBNV mình không có tổ chức họp 1:1 với nhân viên để chỉ ra ưu, nhược điểm của nhân viên để có hướng hoàn thiện, khắc phục trong kỳ tới mà chỉ nhắc nhở một cách rất hình thức và khái quát.

- Người lao động vẫn còn khá lúng túng trong việc sử dụng phần mềm đánh giá lao động và không sử dụng được hết các tính năng của phần mềm như là việc công khai kết quả ĐGTHCV... Ngoài ra, phần mềm ĐGTHCV chỉ sử dụng được khi kết nối với mạng nội bộ của Đài THVN, nghĩa là người lao động muốn ĐGTHCV trong tháng của mình thì bắt buộc phải lên cơ quan để đánh giá. Tuy nhiên, do đặc thù công việc, các biên tập viên, phóng viên phải đi công tác liên tục, có thể là dài ngày nên đến thời điểm ĐGTHCV không thể có mặt ở cơ quan để đánh giá. Lúc này họ phải nhờ đồng nghiệp tại đơn vị vào tài khoản cá nhân để đánh giá giúp mình. Việc này gây nên mất thời gian và làm giảm sự chính xác cho ĐGTHCV, đôi khi không hiểu ý nhau gây mất đoàn kết nội bộ.

2.4.3. Nguyên nhân

2.4.3.1. Nguyên nhân chủ quan

- Sự quan tâm của các Lãnh đạo đơn vị đối với ĐGTHCV còn hạn chế, do đó công tác ĐGTHCV tại đơn vị chưa được quan tâm đúng mức và sử dụng đúng vai trò và tầm quan trọng của nó. Chính quan điểm của lãnh đạo cấp cao đã gây ảnh hưởng không nhỏ tới ý thức và sự quan tâm của lãnh đạo cấp phòng đối với ĐGTHCV, dẫn tới thiếu sự đầu tư về thời gian và công sức trong việc triển khai thực hiện cũng như áp dụng các kết quả ĐGTHCV. Vì vậy, hiệu quả của công tác ĐGTHCV mang lại cho đơn vị không cao.

- Ý thức của người lao động trong việc tham gia vào ĐGTHCV chưa cao cũng là một nguyên nhân dẫn tới việc người lao động không quan tâm hoặc không hiểu về ĐGTHCV, mục đích, ý nghĩa của nó. Do đó việc tham gia của người lao động vào việc hoàn thiện bản mô tả công việc giao cho vị trí công việc của bản thân là rất ít.

- Bộ phận Tổ chức - Hành chính chưa hỗ trợ được nhiều các phòng và người lao động trong việc Hướng dẫn ĐGTHCV tại phần mềm khiến cho việc sử dụng trở nên lúng túng.

- Khi phần mềm ĐGTHCV được đưa vào hoạt động, đơn vị chỉ gửi mail, trang tác nghiệp nội bộ của đơn vị các văn bản hướng dẫn thực hiện và tổ chức một cuộc họp nói sơ qua về việc triển khai phần mềm khiến người lao động khá lúng túng trong việc sử dụng phần mềm.

2.4.3.2. Nguyên nhân khách quan

Do đặc thù văn hóa của người Việt Nam nói riêng và Á đông nói chung là ngại đưa ra ý kiến nhận xét, góp ý vì sợ ảnh hưởng tới mối quan hệ cá nhân sau này. Chính vì những lý do đó cũng dẫn tới những hạn chế trong ĐGTHCV, dẫn tới kết quả ĐGTHCV đôi khi thiếu chính xác.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS - ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

3.1.1. Mục tiêu

“Từng bước đưa VTV News trở thành báo điện tử hàng đầu Việt Nam” là mục tiêu mà Báo Điện tử VTV News hướng tới trong thời gian phát triển tiếp theo để tiếp tục khẳng định vị thế kênh thông tin chính thống trên môi trường internet của Đài Truyền hình Quốc gia. Đơn vị sẽ luôn cố gắng tối ưu hóa nhân sự, sắp xếp lại công việc, thay đổi ở nội dung các chuyên mục, chủ động khai thác và phát huy tối đa lợi thế về kho tài nguyên của Đài Truyền hình Việt Nam, nhằm đảm bảo nội dung trên Báo điện tử VTV News theo các tiêu chí: Chính thống - Tin cậy - Tương tác - Đa phương tiện.

Trước sức ép đổi mới mạnh mẽ như hiện nay, lãnh đạo đơn vị luôn nhân mạnh đến sự quan trọng của việc thay đổi để bắt kịp xu hướng. Với sự cố gắng và tinh thần đoàn kết của đội ngũ phóng viên, biên tập viên cũng như kỹ sư, kỹ thuật viên, Báo điện tử VTV News quyết tâm hoàn thành tốt trọng trách mà lãnh đạo Đài giao phó cả về nhiệm vụ chính trị và chuyên môn, bám sát chỉ đạo của Đảng ủy, Lãnh đạo Đài. Đồng thời, từng bước đưa Báo điện tử VTV News trở thành trang báo hàng đầu tại Việt Nam, kênh thông tin chính thống của VTV trên internet ở phạm vi toàn cầu.

3.1.2. Phương hướng

- Xây dựng và triển khai thực hiện kế hoạch tuyên truyền các chương trình lớn và trọng điểm trong năm như Truyền thông cho Telefilm; Robocon Việt Nam và Robocon châu Á - Thái Bình Dương; lễ trao giải VTV Award; Đặc biệt là xây dựng và vận hành trang Liên hoan truyền hình toàn quốc...

- Đẩy mạnh việc ứng dụng kỹ thuật, áp dụng nhiều hình thức truyền tải thông tin mới, bám sát các xu hướng mới của báo điện tử.

- Đổi mới và áp dụng công nghệ trong quy trình sản xuất, phối hợp với các đơn vị trong Đài, đẩy nhanh tốc độ cập nhật cũng như đa dạng hóa nội dung tin tức trên VTV News, giúp VTV News có điều kiện sản xuất, tiếp cận và khai thác thêm các nội dung thông tin mới trong các bản tin hàng ngày.

- Phối hợp với Hội đồng Tin tức số đẩy mạnh kinh doanh nội dung số thông qua các dịch vụ giá trị gia tăng như xây dựng các gói truyền thông, dịch vụ...

3.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam

Trên cơ sở kết quả phân tích thực trạng về ĐGTHCV tại Báo điện tử VTV News thời gian qua, với những hạn chế còn tồn tại. Tác giả xin đề xuất một số giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện ĐGTHCV của đơn vị trong thời gian tới như sau:

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

Cần phải rà soát, đánh giá các mục tiêu, xem xét bổ sung các mục tiêu của ĐGTHCV có phù hợp với mục tiêu chung của đơn vị. Giải pháp này giúp gắn mục tiêu của ĐGTHCV với mục tiêu chung của tổ chức. Mục tiêu của ĐGTHCV sẽ là kim chỉ nam xuyên suốt quá trình ĐGTHCV, định hướng cho chu kỳ đánh giá, sàng lọc phương pháp đánh giá và ảnh hưởng đến tất cả các yêu tố nội tại khác của ĐGTHCV.

Trách nhiệm của bộ phận Tổ chức - Hành chính là tư vấn cho lãnh đạo đơn vị lợi ích và tầm quan trọng của việc đề cao mục tiêu ĐGTHCV để cải tiến thực hiện công việc. Để làm cho lãnh đạo các cấp nhìn nhận đúng về tầm quan trọng của việc trao đổi với người lao động về kết quả đánh giá, những lợi

ích khi đánh giá đúng theo mục tiêu cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động và đánh giá theo chu kỳ. Từ đó thay đổi nhận thức của các lãnh đạo cấp trung và người lao động. Giảm áp lực trong đánh giá và tăng cường trao đổi, chia sẻ giữa CBNV và quản lý trực tiếp.

Ngoài ra, đơn vị cần sửa lại cách tính chu kỳ đánh giá năm và thêm chu kỳ đánh giá kỳ để nhìn nhận xu hướng phát triển của CBNV. Hiện nay, đơn vị đang sử dụng chu kỳ đánh giá 1 tháng và 1 năm (nhưng chỉ tính 10 tháng). Chu kỳ đánh giá 1 tháng đối với mục tiêu chi trả lương được cho là hợp lý nhưng cần thay đổi cách tính chu kỳ đánh giá năm đó là tính từ tháng 11 năm trước đến tháng 10 năm sau, để người lao động không cảm thấy bất bình trong việc xét thi đua khen thưởng. Hơn nữa, đơn vị cần bổ sung thêm chu kỳ đánh giá theo kỳ đối với lao động để nhìn nhận xu hướng phát triển của CBNV một cách kịp thời và phục vụ việc đánh giá cùng kỳ các năm để người lao động. Áp dụng cho các công tác quản trị nhân sự khác như khen thưởng, xếp xếp, bố trí nhân lực.

Đối với chu kỳ đánh giá kỳ, người đánh giá cần có một bảng đánh giá chi tiết hơn về công việc của người lao động trong kỳ. Điều này giúp cho người lao động có thể giảm áp lực về mục tiêu doanh số, số lượng tin bài trong đánh giá thực hiện công việc tháng. Ngoài ra, có thể sử dụng kết quả này vào các công tác quản trị nhân lực khác như: có thể sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc kỳ để khen thưởng đột xuất khi có xu hướng phát triển vượt bậc so với cùng kỳ năm ngoái; Với CBNV có xu hướng giảm kết quả thực hiện công việc so với cùng kỳ năm ngoái cần phân tích nguyên nhân và định hướng lại giúp CBNV thực hiện công việc tốt hơn. Thực tế hơn đơn vị cần đánh giá kỳ để có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn và kịp thời như kết thúc hợp đồng lao động, thuyên chuyển CBNV, bổ nhiệm và lựa chọn đội ngũ nhân sự kế cận.

3.2.2. Nâng cao nhận thức và kỹ năng của người đánh giá, hoàn thiện hoạt động lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Thứ nhất, cần nâng cao nhận thức của Lãnh đạo đơn vị về ĐGTHCV

Để xây dựng được hệ thống ĐGTHCV vận hành có hiệu quả, phát huy được vai trò công tác quản trị nhân lực trong tổ chức thì nhận thức, quan điểm của lãnh đạo đơn vị về vai trò của nó là yếu tố quan trọng. Lãnh đạo đơn vị cần nhận rõ ĐGTHCV là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như: đề xuất tăng lương, thưởng, xét chi lương kinh doanh, đào tạo, tuyển dụng, bổ nhiệm hay biên chế nhân lực. ĐGTHCV công bằng, chính xác là một trong những nhân tố chính giúp người lao động gắn bó với Chi nhánh cũng như đưa ra những giải pháp hoàn thiện khả năng thực hiện công việc của bản thân, từ đó nâng cao chất lượng hoạt động chung của đơn vị cũng như chất lượng nhân lực.

Bộ phận Tổ chức - Hành chính cần tham mưu, tư vấn và giải thích để cho lãnh đạo đơn vị hiểu và thấy rõ tầm quan trọng, những lợi ích của việc đánh giá nhân viên cũng như những hậu quả khi thực hiện đánh giá không đúng. Trong quá trình ĐGTHCV, lãnh đạo đơn vị cũng cần quan tâm tới mục tiêu phát triển CBNV, đưa ra những kiến thức, kỹ năng cần hoàn thiện của CBNV để đơn vị có kế hoạch, chiến lược đào tạo nhằm thực hiện chiến lược phát triển nhân sự chung của đơn vị đặc biệt trong điều kiện tin tức số phát triển mạnh mẽ, mục tiêu cần phải đáp ứng chất lượng tin bài chính thống, đa dạng và tốt nhất cho độc giả như hiện nay.

Thứ hai, cần nâng cao kỹ năng cho người đánh giá

Theo đánh giá thì các cán bộ lãnh đạo trực tiếp tham gia đánh giá không có chuyên môn chính về ĐGTHCV, không được đào tạo cụ thể chính quy về ĐGTHCV. Do vậy, cần lựa chọn những người phù hợp và đào tạo cho họ để họ thực hiện tốt vai trò của họ trong đánh giá.

Lãnh đạo phòng cần biết được hiệu quả thực hiện của nhân viên, nắm được những hạn chế về kỹ năng, kiến thức cũng như nguyên nhân tại sao để đưa ra hướng khắc phục. Nhân viên cũng nên phản ánh quan điểm của mình về cách thức quản lý, điều hành của cấp trên, để đạt các nguyện vọng. Có như vậy mới tạo nên sự gắn kết cùng tiến bộ từ hai phía. Bởi vậy, việc lựa chọn người đánh giá tốt nhất là nên lắng nghe ý kiến của người lao động. Sau khi lựa chọn được người đánh giá phù hợp đào tạo người đánh giá là khâu quan trọng cần thực hiện trong giai đoạn tiếp theo.

Để giúp người đánh giá trong đơn vị có được sự hiểu biết về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá và cách đánh giá nhằm có được sự nhất quán trong kết quả thì việc đào tạo là cần thiết. Ngoài việc áp dụng phương pháp cung cấp các văn bản hướng dẫn qua email, trang tác nghiệp nội bộ thì đơn vị vẫn nên tổ chức các lớp học đào tạo tập huấn cho cán bộ đánh giá. Đây là một hoạt động thiết thực giúp cho ĐGTHCV đi vào chiều sâu, tác động tới những thay đổi tích cực của người lao động hơn khi cán bộ đánh giá nắm được hệ thống, cách đo lường cũng như có được kỹ năng phỏng vấn đánh giá một cách hiệu quả nhất. Từ đó kết hợp với kiến thức chuyên môn như nền tảng khoa học, kiến thức quản trị nhân lực là nền tảng về nghệ thuật. Người quản lý có thể tạo được uy tín trong cả quá trình đánh giá và kết quả đánh giá cuối cùng chính xác hơn, người lao động hợp tác hơn và quan hệ lao động trong đơn vị cũng hài hòa và gắn bó.

3.2.3. Tăng cường công tác tuyên truyền cho người lao động về hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Giải pháp này giúp người lao động hiểu về các vai trò của đánh giá và làm cho họ quan tâm hơn đến việc này. Phần lớn CBNV chỉ thấy được đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để tính lương, thưởng chứ chưa hiểu hết được rằng nó là cơ sở cho cơ hội để thăng tiến hay giúp cải thiện, phát triển bản

thân. Vì vậy, đơn vị cần tăng cường hơn nữa công tác tuyên truyền cho CBNV về hệ thống đánh giá thực hiện công việc bằng một số việc làm cụ thể như sau:

- Bộ phận Tổ chức - Hành chính cần thường xuyên đăng tải các thông tin về ĐGTHCV trên Trang tác nghiệp nội bộ của đơn vị, Phần mềm đánh giá lao động để CBNV có thể tìm hiểu rõ hơn về ĐGTHCV.

- Lãnh đạo đơn vị cần tổ chức các cuộc họp, các buổi chia sẻ với người lao động để giải đáp thắc mắc, trao đổi cụ thể về mục tiêu lâu dài của đơn vị. Đồng thời cũng đưa ra mục tiêu cần đạt được cũng như mức lương thưởng có được nếu hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Mỗi người lao động cần đọc bản mô tả công việc, cấp bậc công việc mình làm, vị trí mình ở đâu đánh giá dựa trên cơ sở tiêu chí tiêu chuẩn nào ... việc đánh giá ảnh hưởng thế nào đến sự nghiệp của mình. Việc hiểu đúng tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc giúp người lao động làm việc chăm chỉ, hiệu công việc của mình do vậy làm việc đạt hiệu quả cao nhất. Khi người lao động hiểu rõ được vai trò của ĐGTHCV trong tổ chức họ sẽ tham gia tích cực hơn góp phần tạo hiệu quả cho đánh giá trong tổ chức.

3.2.4. Hoàn thiện phần mềm đánh giá thực hiện công việc

Phần mềm ĐGTHCV của đơn vị được đưa vào triển khai từ tháng 1/2016 đã phát huy được những ưu điểm của nó và giúp cho ĐGTHCV trở nên đơn giản, tiết kiệm thời gian. Tuy nhiên, vẫn cần có một số nhược điểm cần khắc phục.

Thứ nhất, về vấn đề phần mềm chỉ sử dụng được trên mạng internet nội bộ của Đài THVN. Báo điện tử VTV News cần có cuộc làm việc với Trung tâm Tin học và Công nghệ truyền hình của Đài THVN (đơn vị xây dựng nên phần mềm ĐGTHCV) để chia sẻ về vấn đề này và tìm ra phương hướng khắc phục.

Thứ hai, bộ phận Tổ chức - Hành chính cần thường xuyên cập nhật vào phần mềm những tiêu chí đánh giá bị thiếu so với quy chế, những CBNV đã nghỉ việc hoặc chuyển phòng, để tạo điều kiện thuận lợi, tiết kiệm thời gian cho người đánh giá.

3.2.5. Hoàn thiện phản hồi thông tin sau đánh giá

Tổ chức hoạt động phỏng vấn giúp người lao động có thể cải thiện sự thực hiện công việc trong kỳ tiếp theo.

Về vấn đề này, cần giao trách nhiệm thực hiện cho các lãnh đạo phòng và Bộ phận Tổ chức - Hành chính chịu trách nhiệm tổng hợp và kiểm tra việc thực thi phỏng vấn đánh giá.

Đầu tiên cần áp dụng ở một số bộ phận điển hình mà yêu cầu cần sự cải thiện công việc trong thời gian tới để phục vụ tốt cho hoạt động sản xuất tin bài, kinh doanh đó là Khối kinh doanh, Khối Nội dung. Sau đó rút kinh nghiệm và mở rộng thực thi ở các Khối khác. Trước tiên trong thời gian đầu tiên cần thực hiện thí điểm theo quy trình sau:

- Bước 1:

Bước chuẩn bị bao gồm xem xét lại kết quả của những lần đánh giá trước đó; xác định những hành vi đặc biệt cần nhấn mạnh trong quá trình đánh giá; dự tính trình tự tiến hành và cách tiếp cận đối với từng đối tượng, tập trung vào 2-3 vấn đề quan trọng, không nên kéo dài thời gian phỏng vấn đánh giá và các vấn đề không thực sự quan trọng đối với tổ chức và người lao động. Có thể tiếp cận theo một trong ba cách sau hoặc kết hợp các cách với nha:

- + Kể và thuyết phục
- + Kể và lắng nghe
- + Giải quyết vấn đề

Cán bộ đánh giá cần phải thông báo trước cho nhân viên về buổi phỏng vấn đánh giá để họ có được sự chuẩn bị trước. Thời gian thông báo tốt nhất là

một tuần trước buổi phỏng vấn đánh giá. Người đánh giá cũng cần phải xác định rõ những mục tiêu mà mình muốn đạt được thông qua cuộc phỏng vấn này, căn cứ trên kết quả ĐGTHCV thu thập được tự đưa ra những biện pháp và phương hướng khắc phục cho người lao động, đặt ra các định hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo cho họ.

- Bước 2: Tiến hành phỏng vấn đánh giá

Cần phải thông báo sơ qua về mục đích, thời gian kéo dài và nội dung của cuộc phỏng vấn cho người lao động để hai bên thống nhất quan điểm trước khi bắt đầu phỏng vấn đánh giá.

Đặc biệt, khi thực hiện cuộc phỏng vấn đánh giá, lãnh đạo phòng nên tuân theo những hướng dẫn sau đây:

+ Nhấn mạnh những mặt tích cực của thực hiện công việc, giải thích để họ tham gia với thái độ thoải mái và tự nguyện.

+ Giải thích để người lao động biết đánh giá là nhằm hoàn thiện quá trình thực hiện công việc của họ chứ không nhằm kỷ luật.

+ Khuyến khích nhân viên phát biểu ý kiến, trình bày nguyện vọng, lắng nghe tích cực, đặt câu hỏi ở các điểm còn nghi vấn nhằm tìm nguyên nhân và hướng khắc phục cho vấn đề của người lao động.

+ Thực hiện phỏng vấn ở nơi ít bị làm phiền nhất như trong phòng riêng. Như vậy, người phỏng vấn và người được phỏng vấn đều cảm thấy thoải mái và dễ bộc bạch hơn.

+ Các ý kiến phê bình phải cụ thể, không nói chung chung, mập mờ. Bản thân các ý kiến phê bình cũng thường được đón nhận với thái độ không thoải mái nên nếu phê bình thì phải nói cụ thể, chỉ ra cho người lao động biết, hành vi thực hiện công việc nào là không đúng, thái độ nào là sai... Chính sự cụ thể này sẽ giúp cho người lao động nhận thấy những hạn chế của mình và có phương hướng khắc phục cụ thể để tránh thái độ tự ti.

+ Hướng các ý kiến phê bình vào công việc chứ không phải vào đạo đức, nhân cách của nhân viên. Vì cốt lõi của phỏng vấn đánh giá này là nhằm vào quá trình thực hiện công việc, vào những gì người lao động làm, cách thức họ thực hiện, chứ không phải con người họ ra sao. Điều này là rất quan trọng.

+ Giữ bình tĩnh và không tranh cãi với đối tượng được phỏng vấn. Nếu có sự bất đồng ý kiến xảy ra thì hai bên cần bàn bạc để đi đến thống nhất. Tranh cãi không những không giải quyết được vấn đề mà còn làm nghiêm trọng vấn đề hơn.

+ Chỉ ra những hành động cụ thể mà nhân viên cần phải thực hiện để hoàn thành công việc. Đây là sự hỗ trợ cần thiết của người quản lý nhằm giúp nhân viên đạt được kế hoạch, chỉ tiêu đề ra.

+ Nhấn mạnh rằng người đánh giá sẵn sàng giúp đỡ để người lao động hoàn thành công việc tốt hơn. Sự giúp đỡ có thể từ việc đôn đốc, sự truyền tải thông tin, giấy tờ...

- Bước 3: Kết thúc cuộc phỏng vấn

Kết thúc cuộc trò chuyện là thời điểm kiểm tra xem xét lại các ghi chép, tóm tắt lại những nội dung chính đã được thảo luận với nhân viên và nói lên

+ Dự thảo thời gian thực hiện cho phù hợp, các bộ phận thực hiện đầu tiên.

+ Cần dự trù kinh phí cho hoạt động phỏng vấn.

+ Đào tạo cho người đánh giá có kỹ năng trong phỏng vấn đánh giá như: nói, lắng nghe, thuyết phục, tư vấn và hợp tác giải quyết vấn đề.

+ Phổ biến chương trình đánh giá nhân sự tới tất cả cán bộ nhân viên tham gia đánh giá.

+ Việc trao đổi đánh giá cần được thực hiện ngay sau khi tổng hợp kết quả đánh giá.

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

- Trong công tác đào tạo

Hàng năm, Báo điện tử VTV News sẽ gửi nhu cầu đào tạo đến Trung tâm Đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình - Đài THVN để Trung tâm sắp xếp tổ chức các lớp học phù hợp. Tuy nhiên, bản nhu cầu đào tạo này rất sơ sài mang tính chất hình thức (*Phụ lục 09*). Hiện tại, đánh giá xác định nhu cầu đào tạo khi đánh giá thực hiện công việc cũng như lựa chọn các chương trình đào tạo phù hợp cho từng nhóm nhân viên chưa được quan tâm, các cán bộ quản lý trực tiếp và bản thân người lao động đều chưa chú trọng đến việc này. Điều đó dẫn tới các chương trình đào tạo được xây dựng thiết kế, tổ chức chưa thực sự mang lại hiệu quả cao.

Trên thực tế, khi Trung tâm Đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình mở lớp đào tạo nâng cao chuyên môn, đơn vị cử người tham gia lớp học vẫn còn mang tính hình thức, mà không dựa trên kết quả thực hiện công việc của cá nhân, định hướng phát triển của tổ chức, khả năng, năng lực của nhân viên. Để công tác đào tạo thực hiện có hiệu quả, đơn vị cần cử người đi đào tạo phù hợp với khóa học đề ra để hỗ trợ phát triển nhân viên. Bộ phận Tổ chức - Hành chính cần phối hợp với các lãnh đạo phòng tham mưu để Lãnh đạo đơn vị có thể cử người phù hợp đi đào tạo. Đơn cử: với nhóm cán bộ nhân viên đạt kết quả xếp loại A2 trong 2 kỳ đánh giá trở lên nhưng không vượt lên xếp loại A1 được thì đơn vị cần cử đi đào tạo các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng, chuyên môn sâu, mở rộng phát triển công việc mới để hỗ trợ cho các CBNV này nâng cao trình độ và khả năng thực hiện công việc trong tương lai. Có như vậy nguồn nhân lực của đơn vị mới phát triển ổn định được nhằm phục vụ định hướng phát triển chung của đơn vị. Tuy nhiên để các chương trình đào tạo thực sự mang lại hiệu quả và giá trị cho cả CBNV và đơn vị thì khi cử CBNV đi

đào tạo, đơn vị cần xây dựng những cam kết, ràng buộc thích hợp với những đối tượng CBNV được đào tạo, xây dựng kế hoạch đánh giá hiệu quả sau đào tạo để người lao động thực sự áp dụng các kiến thức được đào tạo vào công việc.

Với nhóm CBNV thường xuyên đạt kết quả hoàn thành nhiệm vụ hoặc không hoàn thành nhiệm vụ, đơn vị cũng cần có những rà soát kiểm tra đánh giá mặt mạnh của họ và cử đi đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ phù hợp: kết hợp với lãnh đạo phòng trực tiếp tổ chức kèm cặp nhân viên thông qua các buổi trao đổi, hướng dẫn kinh nghiệm nội bộ; tổ chức làm việc theo nhóm những công việc tương tự và phân công công việc trong nhóm để mọi người hỗ trợ nhau, người quản lý trực tiếp trao đổi, hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên khắc phục hạn chế hoặc cử CBNV tham dự các khóa học nâng cao về chuyên môn. Mục tiêu để nâng cao khả năng thực hiện công việc hiện tại của họ và phát huy được khả năng của họ trong các nhóm công việc khác phù hợp tại đơn vị.

- Trong công tác biên chế nhân lực

Với đặc thù công việc, nguồn nhân lực cần được ưu tiên và coi trọng với vai trò cốt lõi cho sự thành công, vì vậy kết quả của ĐGTHCV cần được sử dụng linh hoạt trong các hoạt động biên chế nhân lực của đơn vị.

+ Đối với đề bạt, bổ nhiệm: những cán bộ nhân viên có tiềm năng, có kết quả thực hiện công việc tốt và đã tham gia các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ, kỹ năng ... cần được đưa vào danh sách quy hoạch của đơn vị. Thực hiện được như vậy môi trường làm việc của đơn vị sẽ tốt hơn do có nhiều cơ hội phát triển hơn cho CBNV, khuyến khích người lao động gắn bó với đơn vị và tiết giảm bớt thời gian hòa nhập với tổ chức so với tuyển mới.

+ Đối với chuyển chuyển, điều chuyển công tác: các CBNV có trình độ chuyên môn khá, có kinh nghiệm tuy nhiên kết quả thực hiện công việc thường

xuyên chưa đạt kết quả cao thì cũng cần được cân nhắc bố trí công việc để phát huy được khả năng của người lao động. Do đó khi xuất hiện các vị trí công việc mới có yêu cầu năng lực, kinh nghiệm phù hợp với những nhân sự này đơn vị cũng cần có những ưu tiên cho việc điều chuyển nhân sự nội bộ nhằm phát huy khả năng, nguồn lực hiện tại của mình.

Để thực hiện tốt việc này, ngoài việc cán bộ quản lý các cấp nắm chắc được đặc điểm nhân sự, khả năng năng lực của CBNV, đơn vị cần xây dựng những quy định cụ thể về việc ứng tuyển nội bộ cũng như thông báo phổ biến nhu cầu tuyển dụng, mô tả công việc và yêu cầu công việc cụ thể cho các CBNV để cả phía người lao động cũng có thể chủ động tìm hiểu các cơ hội công việc mới trong tổ chức và ứng cử khi có công việc phù hợp với mình hơn.

- Trong công tác thi đua khen thưởng

Hiện nay, Báo điện tử VTV News mới chỉ dừng lại ở việc thực hiện chính sách thi đua khen thưởng theo quy định của Đài THVN như lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua cơ sở, ... Đây là một sự thiếu sót lớn, đơn vị cần đưa ra thêm các chính sách khen thưởng dựa trên kết quả ĐGTHCV mà vẫn đúng theo quy định của Nhà nước và của Đài THVN như Giấy khen của Tổng biên tập cho các CBNV đạt thành tích xuất sắc trong quý, trong năm. Hoạt động khen thưởng này thực hiện là sự tri ân của đơn vị đối với sự cống hiến, nỗ lực liên tục của người lao động. Hình thức khen thưởng nên kết hợp giữa vật chất và tinh thần: tặng tiền hoặc tuyên dương vinh danh các CBNV tiêu biểu trước toàn thể CBNV đơn vị kèm quà tặng ... với các khuyến khích này khi áp dụng sẽ tăng thêm sự nỗ lực của CBNV, tạo môi trường làm việc gắn kết hơn giữa người lao động và đơn vị. Kế hoạch khen thưởng nên công bố vào đầu kỳ để tạo thêm động lực cho CBNV.

KẾT LUẬN

Trước sức ép đổi mới mạnh mẽ như hiện nay, Báo điện tử VTV News cần coi trọng việc thay đổi để bắt kịp xu hướng. Để đáp ứng được điều đó, yếu tố quyết định chính là đội ngũ nhân sự của đơn vị. Do đó, nhiệm vụ của công tác quản trị nhân lực là hết sức quan trọng, được đặt lên hàng đầu của đơn vị trong việc thu hút nhân tài, duy trì và phát triển đội ngũ lao động. Và để làm tốt được nhiệm vụ này, trước hết cần làm tốt đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị.

Để hoàn thiện từng bước đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống lý thuyết các hoạt động ĐGTHCV cũng như các hoạt động liên quan trực tiếp, nghiên cứu một số kinh nghiệm ĐGTHCV tại một số đơn vị trong Đài THVN nhằm rút ra kinh nghiệm áp dụng.

Trên cơ sở lý luận về ĐGTHCV, luận văn đã tiến hành khảo sát thực tế và phân tích thực trạng ĐGTHCV tại Báo điện tử VTV News, nêu ra được những hạn chế trong công tác hoạt động phân tích công việc, lập kế hoạch ĐGTHCV, các tiêu chí đánh giá hay thông tin phản hồi, phạm vi ứng dụng các kết quả đánh giá cũng như nguyên nhân của những hạn chế đó. Trên cơ sở đó, luận văn đã đóng góp một số quan điểm và định hướng, giải pháp hoàn thiện ĐGTHCV cũng như các kiến nghị với các cấp lãnh đạo và CBNV để hoàn thiện ĐGTHCV tại đơn vị trong thời gian tới.

Hoàn thiện đề tài này, em mong muốn góp phần nâng cao hiệu quả ĐGTHCV tại Báo điện tử VTV News nói riêng và công tác quản trị nhân lực của đơn vị nói chung. Tuy nhiên, ĐGTHCV là một vấn đề cần được xem xét và điều chỉnh thường xuyên cho phù hợp với mục tiêu, đặc điểm hoạt động của đơn vị, vì vậy, việc xây dựng hệ thống các giải pháp đồng bộ, toàn diện cần được tiếp tục quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Trần Xuân Cầu (2002), *Giáo trình Phân tích lao động xã hội*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
2. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
3. Công văn của Đài Truyền hình Việt Nam về việc triển khai Quy chế và đánh giá lao động.
4. Trần Kim Dung (2011), *Sách Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
5. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập I)*, Trường đại học Lao Động - Xã Hội, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
6. Bùi Huy Hiệp (2015), *Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với viên chức giảng dạy tại trường Đại học Y tế công cộng*, Luận văn Thạc sĩ.
7. Đặng Thị Hồng (2013), *Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Chi nhánh tiết kiệm Bưu điện - Ngân hàng Bưu điện Liên Việt*, Luận văn Thạc sĩ.
8. Hướng dẫn của Đài Truyền hình Việt Nam về việc hướng dẫn xây dựng quy chế và đánh giá lao động.
9. Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08/5/2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập.
10. Trịnh Hồng Nhung (2015), *Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Thiên Hòa An*, Luận văn Thạc sĩ.

11. Phương án chi trả lương và kế hoạch sản xuất từ năm 2014 đến năm 2018 của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.
12. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực, Trường đại học Kinh tế Quốc dân*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. Quy chế đánh giá lao động của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.
14. Quyết định ban hành chức năng, nhiệm vụ cho Báo điện tử VTV News của Tổng Giám đốc Đài Truyền hình Việt Nam.
15. Quyết định của Đài Truyền hình Việt Nam về việc ban hành Quy tắc tác nghiệp của Đài Truyền hình Việt Nam.
16. Nguyễn Thơ Sinh (2010), *Kỹ năng quản lý doanh nghiệp*, NXB Phụ nữ.
17. Lê Thị Lệ Thanh (2012), *Hoàn thiện đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty cổ phần thủy điện miền Trung*, Luận văn Thạc sĩ.
18. Nguyễn Hữu Thân, *Sách Quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
19. Cao Hồng Việt (2003), *Đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp*.
20. Nguyễn Đình Xuân (2015), *Đánh giá thành tích nhân viên tại Kho bạc nhà nước Đắk Lắk*, Luận văn Thạc sĩ.

Tiếng Anh

21. Keith Mackay (2008), *Xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá thế nào để hoàn thiện công tác quản lý của nhà nước*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.

22. Dick Grote, “The Performance appraisal question and answer book” (Đánh giá thực hiện, hỏi và đáp).

23. Robert Bacal (2008), dịch giả Đặng Hùng Phương, Phạm Ngọc Kim Tuyên, *Phương pháp quản lý hiệu suất công việc*, Nhà xuất bản Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.

Tài liệu mạng

24. Anna Johnson, “*Performance Appraisals: the 5 biggest mistake managers make and How to avoid them*”, địa chỉ <https://www.businessknowhow.com/manage/performance-appraisal.htm>

**PHỤ LỤC 01- BẢNG HỎI ĐIỀU TRA VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN
CÔNG VIỆC TẠI BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS - ĐÀI THVN**

Anh/Chị vui lòng dành thời gian hoàn thành bản khảo sát dưới đây bằng cách lựa chọn phương án trả lời mà anh/chị cho là phù hợp nhất. Những ý kiến của anh/chị sẽ góp phần làm nên sự thành công của đề tài nghiên cứu “*Đánh giá thực hiện công việc tại Báo điện tử VTV News – Đài Truyền hình Việt Nam*”. Thông tin sẽ chỉ được sử dụng nhằm nghiên cứu và tổng hợp dữ liệu. Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của các anh/chị.

Phần I - Thông tin cá nhân (chung):

1. Họ và tên:
2. Giới tính:
 Nam Nữ
3. Công việc hiện tại đang đảm nhận:
 Chức vụ (nếu có): Chức danh: Phòng:
4. Tuổi
 < 30 tuổi 30-45 tuổi > 45 tuổi
5. Trình độ chuyên môn
 Cao Đẳng Đại học Trên đại học
6. Thâm niên công tác tại đơn vị
 < 1 năm 1-3 năm > 3 năm

Phần II - Câu hỏi khảo sát về đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị:

II.1. Dành cho người lao động:

1. Anh/Chị có được biết những thông tin, quy định đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị không?
 Có (Tiếp tục trả lời từ câu 2) Không (Chuyển sang trả lời từ câu 3)
2. Anh/Chị cho biết mức độ am hiểu các thông tin, quy định về đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị?

Không đầy đủ Đầy đủ

3. Theo Anh/Chị việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tại đơn vị được đánh giá nhằm mục tiêu gì trong các mục tiêu liệt kê sau? (có thể lựa chọn nhiều phương án).

- Làm cơ sở để xác định mức lương, thưởng
- Cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động
- Xác định lĩnh vực, nội dung cần đào tạo cho người lao động
- Đánh giá năng lực tiềm năng và khả năng thăng tiến trong tương lai
- Giúp người lao động có định hướng phát triển nghề nghiệp
- Tạo động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức
- Làm cơ sở để xác định các kế hoạch nhân sự
- Ý kiến khác

4. Anh/chị hãy cho ý kiến về chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc với mục tiêu trả lương hiện tại đơn vị đang áp dụng

- Rất hợp lý
- Hợp lý
- Không hợp lý
- Rất không hợp lý

5. Anh/chị hãy cho ý kiến về chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc với mục tiêu đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự hiện tại đơn vị đang áp dụng:

- Rất hợp lý
- Hợp lý
- Không hợp lý
- Rất không hợp lý

6. Nếu Anh/chị đã từng làm ở các đơn vị khác trong Đài THVN, anh/Chị vui lòng cho biết hệ thống đánh giá hiện tại của Báo điện tử VTV News so với hệ thống đánh giá của đơn vị trước anh/chị từng công tác như thế nào?

- Không nhận thấy sự khác biệt
- Phản ánh kết quả đánh giá tốt hơn lý do:
- Giảm được yếu tố chủ quan của người đánh giá
- Do các tiêu chí đánh giá sát với mô tả công việc hơn
- Ý kiến khác:.....

7. Phương pháp đánh giá hiện nay là xác định tiêu chí đánh giá theo tỷ lệ vai trò của tiêu chí và tính điểm cho từng tiêu chí. Anh/Chị có nhận xét gì về phương pháp này?

- Có thể sử dụng được
- Các điểm số chưa tạo sự phân biệt và kết quả làm việc giữa các người lao động
- Cách cho điểm các tiêu chí chưa phù hợp
- Ý kiến khác:.....

8. Anh/Chị, lựa chọn ai để ĐGTHCV của mình?

- Bản thân
- Đồng nghiệp ngang cấp
- Lãnh đạo phòng
- Lãnh đạo đơn vị
- Các đơn vị khác trong Đài THVN
- Khách hàng, đối tác

9. Anh/Chị hãy cho biết kênh thông tin mà CBNV tiếp cận ĐGTHCV:

- Thông qua việc cung cấp văn bản cho CBNV
- Tổ chức buổi họp phổ biến tới toàn CBNV
- Lãnh đạo phòng phổ biến đến CBNV trong phòng
- Các nguồn thông tin khác.....

10. Anh/Chị biết được kết quả ĐGTHCV của mình thông qua:

- Thông qua phần mềm ĐGTHCV
- Do các đồng nghiệp truyền tai nhau

- Biết qua trả lương
 Các nguồn thông tin khác.....

11. Theo Anh/Chị có cần cung cấp thông tin phản hồi kết quả ĐGTHCV hay không?

- Có Không

Nếu “Có” Xin Anh/Chị cho biết cách thức tiến hành

- Trao đổi trực tiếp với người quản lý Thông báo bằng văn bản
 Ý kiến khác

12. Theo Anh/Chị kết quả ĐGTHCV có công bằng không?

- Có Không

Nếu “Có” Xin Anh/Chị cho biết mức độ đạt được cụ thể

- Trong nội bộ phòng Trong toàn đơn vị

Ý kiến khác

13. Anh/Chị thường sử dụng kết quả ĐGTHCV để làm gì? (Có thể lựa chọn 1 hoặc nhiều phương án khác nhau)

- Lên kế hoạch học tập, nâng cao khả năng làm việc trong tương lai
 Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân
 Tự đánh giá thành tích nhằm xác định sự công bằng trong chính sách của đơn vị

Ý kiến khác

II.2. Dành cho cấp cán bộ quản lý

1. Anh/Chị có được đào tạo về đánh giá thực hiện công việc không?

- Có (Tiếp tục trả lời từ câu 2) Không (Chuyển sang trả lời từ câu 3)

2. Anh/Chị tổ chức xây dựng các tiêu chí đánh giá cho vị trí công việc của nhân viên như thế nào?

- Thảo luận với nhân viên về mục tiêu công việc của đơn vị và của nhân viên
 Dựa trên mục tiêu đơn vị và mô tả công việc chỉ định các mục tiêu cho nhân viên

Do bộ phận Tổ chức - Hành chính xây dựng sẵn, Anh/Chị chỉ gửi tới nhân viên

Ý kiến khác

3. Sau kỳ đánh giá, Anh/Chị có thực hiện thông tin phản hồi về kết quả ĐGTHCV không?

Có và rất rõ ràng, kịp thời

Có nhưng không rõ ràng

Không

4. (Nếu có), Theo Anh/Chị ai là người được nhận thông tin phản hồi về kết quả ĐGTHCV

Bộ phận Tổ chức - Hành chính

Nhân viên

Khác

5. Anh/chị có muốn thực hiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc của cấp dưới không?

Có (Chuyển sang trả lời từ câu 7) Không (Tiếp tục trả lời từ câu 6)

6. Vì sao Anh/Chị không muốn thực hiện đánh giá công việc của nhân viên mình?

Công việc này ảnh hưởng tới quan hệ của tôi với nhân viên

Không muốn sự cạnh tranh căng thẳng trong nhân viên

Khác

7. Các khó khăn mà Anh/Chị gặp phải khi đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng

Trọng số các tiêu chí chưa phù hợp

Thang điểm xây dựng không phân biệt được thứ hạng nhân viên

Khác

Xin cảm ơn các Anh/Chị đã hoàn thành phiếu khảo sát!

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Số phiếu phát ra: 72 phiếu.

Số phiếu thu về: 72 phiếu.

Phần I - Thông tin cá nhân (chung):

* Giới tính

STT	Giới tính	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Nam	29	40.28
2	Nữ	43	59.72
	Tổng	72	100

* Tuổi

STT	Giới tính	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	< 30 tuổi	38	52.78
2	30-45 tuổi	31	43.05
3	> 45 tuổi	3	4.17
	Tổng	72	100

* Trình độ chuyên môn

STT	Giới tính	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Cao Đẳng	2	2.78
2	Đại học	59	81.94
3	Trên đại học	11	15.28
	Tổng	72	100

* Thâm niên công tác tại đơn vị

STT	Giới tính	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	< 1 năm	3	4.17
2	1-3 năm	16	22.22
3	> 3 năm	53	73.61
	Tổng	72	100

Phần II - Câu hỏi khảo sát về đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị:

II.1. Dành cho người lao động:

2. Anh/Chị cho biết mức độ am hiểu các thông tin, quy định về đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị?

STT	Giới tính	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Không đầy đủ	46	63.89
2	Đầy đủ	26	36.11
	Tổng	72	100

3. Theo Anh/Chị việc đánh giá kết quả thực hiện công việc tại đơn vị được đánh giá nhằm mục tiêu gì trong các mục tiêu liệt kê sau?

STT	Nhận định	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Làm cơ sở để xác định mức lương, thưởng	72	100
2	Cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động	27	37.5
3	Xác định lĩnh vực, nội dung cần đào tạo cho người lao động	23	31.94
4	Đánh giá năng lực tiềm năng và khả năng thăng tiến trong tương lai	14	19.44
5	Giúp nhân viên có định hướng phát triển nghề nghiệp	10	13.89
6	Tạo động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức	56	77.78
7	Làm cơ sở để xác định các kế hoạch nhân sự	12	16.67
8	Ý kiến khác :	03	4.17

4. Anh/chị hãy cho ý kiến về chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc với mục tiêu trả lương hiện tại đơn vị đang áp dụng.

STT	Mức độ đánh giá	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Rất hợp lý	4	5.55
2	Hợp lý	65	90.28
3	Không hợp lý	2	2.78
4	Rất không hợp lý	1	1.39

5. Anh/chị hãy cho ý kiến về chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc với mục tiêu đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự hiện tại đơn vị đang áp dụng

STT	Mức độ đánh giá	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Rất hợp lý	10	13.89
2	Hợp lý	45	62.5
3	Không hợp lý	12	16.67
4	Rất không hợp lý	5	6.94

6. Nếu Anh/chị đã từng làm ở các đơn vị khác trong Đài THVN, anh/Chị vui lòng cho biết hệ thống đánh giá hiện tại của Báo điện tử VTV News so với hệ thống đánh giá của đơn vị trước anh/chị từng công tác như thế nào?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Không nhận thấy sự khác biệt	23	31.94
2	Phản ánh kết quả đánh giá tốt hơn lý do:	49	68.06
2.1	Giảm được yếu tố chủ quan của người đánh giá	25	51.02
2.2	Do các tiêu chí đánh giá sát với mô tả công việc hơn	21	42.86
2.3	Ý kiến khác	3	6.12

7. Phương pháp đánh giá hiện nay là xác định tiêu chí đánh giá theo tỷ lệ vai trò của tiêu chí và tính điểm cho từng tiêu chí. Anh/Chị có nhận xét gì về phương pháp này?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Có thể sử dụng được	67	93.05
2	Các điểm số chưa tạo sự phân biệt và kết quả làm việc giữa các người lao động	3	4.17
3	Cách cho điểm các tiêu chí chưa phù hợp	2	2.78
4	Ý kiến khác		
	Tổng	72	100

8. Anh/Chị, lựa chọn ai để ĐGTHCV của mình?

STT	Người đánh giá	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Bản thân CBNV	72	100
2	Đồng nghiệp	63	87.5
3	Lãnh đạo phòng	72	100
4	Lãnh đạo đơn vị	72	100
5	Các đơn vị khác trong Đài THVN	12	16.67
6	Khách hàng, đối tác	4	5.55

9. Anh/Chị hãy cho biết kênh thông tin mà CBNV tiếp cận ĐGTHCV:

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Thông qua việc cung cấp văn bản cho CBNV	64	88.89
2	Tổ chức buổi họp phổ biến tới toàn CBNV	70	97.22
3	Lãnh đạo phòng phổ biến đến CBNV trong phòng	32	44.44
4	Khác	9	12.5

10. Anh/Chị biết được kết quả ĐGTHCV của mình thông qua:

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Thông qua phần mềm ĐGTHCV	16	22.22
2	Do các đồng nghiệp truyền tai nhau	24	33.33
3	Biết qua trả lương	43	59.72
4	Khác	2	2.78

11. Theo Anh/Chị có cần cung cấp thông tin phản hồi kết quả ĐGTHCV hay không?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Không	19	26.39
2	Có	53	73.61
2.1	Trao đổi trực tiếp với người quản lý	16	30.19
2.2	Thông báo bằng văn bản	34	64.15
2.3	Khác	3	5.66

12. Theo Anh/Chị kết quả ĐGTHCV có công bằng không?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Không	6	8.33
2	Có	66	91.67
2.1	Trong nội bộ phòng	15	22.73
2.2	Trong toàn đơn vị	51	77.27
2.3	Khác		

13. Anh/Chị thường sử dụng kết quả ĐGTHCV để làm gì?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Lên kế hoạch học tập, nâng cao khả năng làm việc trong tương lai	11	15.28
2	Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp cho bản thân	5	6.94
3	Tự đánh giá thành tích nhằm xác định sự công bằng trong chính sách của đơn vị	52	72.22
4	Khác	4	5.56

II.2. Dành cho cấp cán bộ quản lý

2. Anh/Chị tổ chức xây dựng các tiêu chí đánh giá cho vị trí công việc của nhân viên như thế nào?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Thảo luận với nhân viên về mục tiêu công việc của đơn vị và của nhân viên	8	80
2	Dựa trên mục tiêu đơn vị và mô tả công việc chỉ định các mục tiêu cho nhân viên	8	80
3	Do bộ phận Tổ chức - Hành chính xây dựng sẵn, Anh/Chị chỉ gửi tới nhân viên	2	20
4	Khác		

3. Sau kỳ đánh giá, Anh/Chị có thực hiện thông tin phản hồi về kết quả ĐGTHCV không?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Có và rất rõ ràng, kịp thời		
2	Có nhưng không rõ ràng	10	100
3	Không		
	Tổng	10	100

4. (Nếu có), Theo Anh/Chị ai là người được nhận thông tin phản hồi về kết quả ĐGTHCV?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Bộ phận Tổ chức - Hành chính	9	90
2	Nhân viên	10	100
3	Khác		

5. Anh/chị có muốn thực hiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc của cấp dưới không?

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Có	10	100
2	Không		
	Tổng	10	100

7. Các khó khăn mà Anh/Chị gặp phải khi ĐGTHCV của nhân viên

STT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Các tiêu chí đánh giá chưa rõ ràng	2	20
2	Trọng số các tiêu chí chưa phù hợp	2	20
3	Thang điểm xây dựng không phân biệt được thứ hạng nhân viên	3	30
4	Khác	3	30

PHỤ LỤC 02

DÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM
BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS

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

Số: 164/QĐ-BĐT

Hà Nội, ngày 25 tháng 12 năm 2014

QUYẾT ĐỊNH

V/v Ban hành Quy chế đánh giá lao động của Báo điện tử VTV News

TÓNG BIÊN TẬP BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS

Căn cứ Quyết định số 1388/QĐ-THVN ngày 08/8/2014 của Tổng Giám đốc Đài THVN về việc ban hành chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Báo điện tử VTV News;

Căn cứ Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15/3/2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức;

Căn cứ Nghị định số 29/2012/NĐ-CP ngày 12/4/2012 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức;

Căn cứ Nghị định số 41/2012/NĐ-CP ngày 08/5/2012 của Chính phủ quy định về vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập;

Căn cứ Hướng dẫn số 2099/THVN ngày 14/12/2012 của Đài THVN v/v hướng dẫn xây dựng quy chế và đánh giá lao động;

Căn cứ Hướng dẫn số 499/THVN ngày 04/4/2013 của Ban Tổ chức cán bộ về việc triển khai Quy chế và đánh giá lao động;

Căn cứ Quyết định số 1290/QĐ-THVN ngày 07/9/2012 của Tổng Giám đốc Đài THVN về việc ban hành Quy tắc tác nghiệp của Đài THVN;

Căn cứ các cam kết trong hợp đồng làm việc, hợp đồng lao động, hợp đồng thuê khoán của người lao động còn hiệu lực;

Xét đề nghị của Trưởng phòng Hành chính - Tổng hợp,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Ban hành kèm theo Quyết định này Quy chế đánh giá lao động của Báo điện tử VTV News - Đài Truyền hình Việt Nam.

Điều 2. Quyết định này có hiệu lực từ ngày 01 tháng 8 năm 2014.

Điều 3. Các ông (bà) Kế toán trưởng, Trưởng phòng HC-TH, các Trưởng phòng, toàn thể viên chức và người lao động của Báo điện tử VTVNews chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này./.

Nơi nhận:

- Như Điều 3;
- Ban TCCB (để b/c);
- Lưu VT.



DÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
 BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

QUY CHẾ

Đánh giá lao động của Báo điện tử VTV News
 (Ban hành kèm theo Quyết định số 11/QTĐ-BĐT ngày 25 tháng 12 năm 2014
 của Báo điện tử VTV News)

Chương I QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Mục đích

Đánh giá lao động hàng tháng và hàng năm là một khâu trong công tác quản lý nguồn nhân lực của Báo điện tử VTV News (VTV News), giúp Tổng biên tập có căn cứ để điều phối lao động, cán bộ và điều chỉnh, bổ sung nhiệm vụ của các phòng kịp thời, hợp lý. Kết quả đánh giá là cơ sở quan trọng để thực hiện các việc sau:

1. Công tác cán bộ, tuyển dụng, sử dụng và các chính sách đối với người lao động theo quy định.
2. Chi trả các khoản lương hàng tháng (trừ lương cơ bản) và phúc lợi; tính các khoản xét thưởng trong năm.
3. Động viên, khuyến khích tinh thần làm việc và phát huy sức sáng tạo của các cá nhân, tạo động lực và phong trào thi đua; Là căn cứ để bình xét thi đua khen thưởng, nâng lương định kỳ hoặc đột xuất, trước thời hạn.

Điều 2. Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng

1. Phạm vi điều chỉnh: Quy chế này áp dụng trong toàn thể Báo điện tử VTV News.
2. Đối tượng áp dụng và phân nhóm đánh giá:
 - Công chức, viên chức giữ chức vụ.
 - Viên chức và người lao động.
 - Lao động ký hợp đồng lao động, hợp đồng lao động theo công việc.

Các đối tượng trên bao gồm cả khối hưởng lương theo thời gian và khối hưởng lương theo sản phẩm trong toàn đơn vị.

Điều 3. Nguyên tắc chung

1. Bảo đảm công khai, dân chủ, công bằng, chính xác. Công chức, viên chức và người lao động được trình bày ý kiến của mình về kết luận đánh giá.

Điều 16. Thông báo kết quả đánh giá, xếp loại lao động

1. Việc đánh giá cán bộ, viên chức và người lao động được thực hiện hàng tháng, năm và kết quả đánh giá, xếp loại cuối cùng được công khai trong toàn đơn vị.

2. Nếu không nhất trí với kết quả đánh giá và xếp loại lao động thì cán bộ, viên chức và người lao động được trình bày ý kiến của mình về kết luận đánh giá và xếp loại lên Hội đồng đánh giá của đơn vị. Trong vòng 05 ngày làm việc Hội đồng đánh giá của đơn vị phải trả lời người lao động. Người lao động có quyền ý kiến lên cấp trên trong trường hợp không đồng ý với kết luận của đơn vị.

Điều 17. Báo cáo, lưu trữ kết quả đánh giá lao động

1. Trưởng phòng lưu toàn bộ hồ sơ, biên bản và công khai bảng đánh giá, chấm điểm trong cuộc họp toàn phòng gần nhất so với thời điểm hoàn thành việc đánh giá, chấm điểm và được phê duyệt. Trong mọi trường hợp, quyết định của Trưởng phòng là quyết định cấp phòng cuối cùng.

2. Kết quả đánh giá, xếp loại lao động cả năm của từng cá nhân được lưu vào hồ sơ nhân sự theo phân cấp quản lý hồ sơ công chức, viên chức và người lao động của Đài Truyền hình Việt Nam.

Chương 3**TỔ CHỨC THỰC HIỆN**

Điều 18. Toàn thể công chức, viên chức và người lao động của VTV News có trách nhiệm thực hiện đầy đủ các quy định tại Quy chế này. Lãnh đạo cấp phòng, VTV News phải phối hợp với Công đoàn khi tổ chức thực hiện Quy chế này.

Điều 19. Giao phòng Hành chính - Tổng hợp đôn đốc các phòng thực hiện Quy chế này.

Điều 20. Trong quá trình thực hiện, nếu có phát sinh hoặc vướng mắc, các phòng báo cáo Tổng biên tập (qua phòng Hành chính - Tổng hợp) để xem xét, điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp./.

KT. TỔNG BIÊN TẬP
PHÓ TỔNG BIÊN TẬP
ĐIỆN TỬ
VTV NEWS
Vũ Thanh Thủy

PHỤ LỤC 03

ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM
BÁO ĐIỆN TỬ VTVNEWS

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ LAO ĐỘNG XÉT THI ĐUA KHEN THƯỞNG NĂM 2018

STT	Họ Tên	Tháng 01		Tháng 02		Tháng 03		Tháng 04		Tháng 05		Tháng 06		Tháng 07		Tháng 08		Tháng 09		Tháng 10		Điểm TB	
		XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD	XL	TD
1	Vũ Thanh Thủy	A1	88.79	A1	88.31	A1	89.04	A1	88.94	A1	88.79	A1	89.04	A1	88.07	A1	88.55	A1	87.35	A1	87.83	A1	88.47
2	Phạm Quốc Thắng	A1	88.44	A1	88.18	A1	88.77	A1	88.77	A1	88.51	A1	88.77	A1	88.05	A1	88.64	A1	87.86	A1	87.73	A1	88.37
3	Nguyễn Văn Dũng	A1	88	A1	87	A1	86	A1	88	A*	90	A1	88	A1	86	A1	87	A1	89	A1	88	A1	87.70
4	Nguyễn Minh Hiền	A1	88	A1	87	A2	84	A*	90	A1	88	A1	87	A1	86	A1	87	A1	88	A1	88	A1	87.30
5	Hồ Chí Phương	A1	87	A1	88	A1	87	A1	87	A1	88	A1	86	A*	90	A1	87	A1	88	A1	87	A1	87.50
6	Hồ Thị Thu Hằng	A1	87	A1	85	A1	85	A1	88	A1	87	A1	86	A1	89	A1	87	A1	88	A1	87	A1	86.90
7	Ngô Thị Thu Vân	A1	86	A1	88	A1	88	A1	87	A1	88	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	A1	87.40
8	Phạm Thị Ánh	A1	87	A1	88	B1	79	A1	88	A1	87	A1	86	A1	89	A1	87	A1	88	A1	87	A1	86.60
9	Nguyễn Thu Huệ	A1	87	A1	87	A1	88	A1	87	A1	87	A1	86	A1	87	A*	90	A1	87	A1	87	A1	87.30
10	Đỗ Phương Giang	A1	85.5	A1	88	B1	78	A1	88	A1	88	A1	87	A1	85	A1	87	NS	NS	NS	NS	A1	85.81
11	Vũ Duy Cường	A1	88	A1	88	A1	88	A1	88	A1	89	A1	89	A*	91	A1	88	A1	88	A1	88	A1	88.50
12	Đặng Văn Anh	A1	88	A1	88	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A1	88	A1	88	A1	88.60
13	Nguyễn Thị Bích	A1	88	A1	88	A1	85	A1	88.57	A1	89	A1	88	A1	89	A1	88	A1	87	A1	89	A1	87.96
14	Lương Thị Huệ	A1	88	A1	88	A1	87	A1	89	A1	89	A1	88	A1	89	A1	88	A1	88	A1	89	A1	88.30
15	Nguyễn Thị Nguyệt Mai	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A*	91	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89.20
16	Nguyễn Trung Khánh	A1	88	A1	89	A1	88	A1	89	A1	88	A1	88	A*	91	A1	88	A1	86	A1	89	A1	88.40
17	Nguyễn Thị Huyền Trang	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A1	89	A1	85.63	A1	88	A1	89	A1	88	A1	89	A1	88.46
18	Đinh Duy Phương	A1	85.54	A1	87	A1	88	A1	85.12	A2	80.77	A1	86.87	A1	86.62	A2	83.56	A1	86.97	A1	88.1	A1	85.86
19	Lê Thủy Linh	A1	88	A1	88	A1	89	A1	89	A1	89	A1	87	A1	88	A1	88	A1	89	A1	89	A1	88.30
20	Nguyễn Hoàng Lan Chi	A1	87.05	A1	89	A1	89	A*	90	A1	88	A2	84	A1	88	A1	89	A1	85.34	A1	88.05	A1	87.74
21	Đinh Thị Thu Hương	A1	88	A1	89	A1	88	A1	89	A*	90	A1	88.62	A1	88.84	A1	88.68	A1	86	A1	89	A1	88.51
22	Nguyễn Thanh Huyền	A1	88	A1	86.49	A1	88	A1	87.43	A1	88	A1	86.57	A1	89	A1	85.89	A1	87.5	A1	87.03	A1	87.39
23	Tạ Chi Hiền	A1	88	A1	85.6	A1	89	A1	89	A1	88	A1	89	A*	92	A1	89	A1	87	A1	89	A1	88.56
24	Phạm Quỳnh Ngân	A1	86.06	A1	89	A1	89	A1	88.44	A1	86.06	A1	86.19	A1	85.07	A1	85.58	A1	85.81	A1	87.85	A1	86.91
25	Nguyễn Thanh Hằng	A1	88	A1	88	A1	88	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	A1	87	A1	87.75

90	Trần Liên Tuyết	A1	89.05	A1	88.42	A1	88.74	A1	87.47	A1	87.47	A1	87.79	A1	87.47	A1	87.95	A1	88.11	A1	88.11	A1	88.06
91	Lê Văn Tâm	A1	88.79	A1	88.3	A1	88.67	A1	88.26	A1	88.35	A1	88.48	A1	88.23	A1	86.96	A1	87.01	A1	86.63	A1	87.97
92	Phùng Gia Kiên	A1	88.06	A1	88.14	A1	87.5	A1	88.22	A1	88.21	A1	88.22	A1	88.26	A1	88.1	A1	88.03	A1	87.76	A1	88.05
93	Trần Thị Thanh Mai	A1	88.11	A1	88.11	A1	88.23	A1	88.04	A1	88.04	A1	88.17	A1	88.04	A1	88.11	A1	88.17	A1	87.98	A1	88.10
94	Nguyễn Phương Thủy	A1	88.18	A1	88.2	A1	88.18	A1	87.95	A1	88.03	A1	88.18	A1	87.85	A1	88.03	A1	88.03	A1	87.87	A1	88.05
95	Vũ Thị Cài	A1	88.03	A1	88.12	A1	88.21	A1	88.01	A1	88.14	A1	88.24	A1	88.19	A1	87.12	A1	87.15	A1	87.14	A1	87.84

NGƯỜI LẬP BIỂU



Vũ Thị Cài

Hà Nội, ngày 21 tháng 11 năm 2018

TỔNG BIÊN TẬP



Vũ Thanh Thủy

VIỆT N

PHỤ LỤC 04**BẢNG PHÂN CÔNG VÀ ĐÁNH GIÁ LAO ĐỘNG****CHỨC DANH: TỔNG BIÊN TẬP****KẾT QUẢ TỔNG HỢP :**

- TỔNG ĐIỂM TỰ CHẤM ĐIỂM (Phần mềm tự động tổng hợp điểm từ điểm chi tiết)

- TỔNG ĐIỂM VTV NEWS CHẤM ĐIỂM (Phần mềm tự động tổng hợp điểm từ điểm chi tiết)

PHẦN A: CÔNG VIỆC CHUYÊN MÔN (70 ĐIỂM)

A.1. KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC 30 ĐIỂM (Phần mềm tự tính trên tỷ lệ% hoàn thành so với phân công)

TT	Tên công việc	Số lượng	Hệ số	Số thực hiện	Hoàn thành
1	Duyệt nội dung tin, bài, ảnh, chương trình của VTV NEWS sản xuất		10		
2	Duyệt nội dung các chương trình cấp Đài		15		
3	Định hướng nội dung tuyên truyền của VTV NEWS		5		
4	Xây dựng kế hoạch sản xuất của VTV NEWS hàng tháng		5		
5	Thẩm định tin, bài, ảnh trên các ấn phẩm của VTV NEWS		5		
6	Trực sóng		5		
7	Đàm phán với các đối tác trong và ngoài Đài về việc mở rộng kinh doanh, quảng cáo		10		
8	Đánh giá hiệu quả kinh doanh phát hành theo từng tháng, quý, năm		5		
9	Đánh giá hiệu quả quy trình kinh doanh, kế hoạch định hướng và mục tiêu trung và dài hạn		5		

10	Chỉ đạo kiểm soát phát triển hoạt động kinh doanh của đơn vị		5		
11	Xây dựng Quy chế làm việc và các quy định nội bộ của VTV NEWS		1		
12	Tham gia xây dựng quy chế, quy định, quy trình của Đài		1		
13	Đánh giá hiệu quả kinh doanh theo từng tháng, quý, năm		5		
14	Đánh giá hiệu quả quy trình kinh doanh, kế hoạch định hướng và mục tiêu trung và dài hạn		5		
15	Chỉ đạo kiểm soát phát triển hoạt động kinh doanh của đơn vị		5		
16	Chủ trì xây dựng kế hoạch sản xuất của VTV NEWS		2		
17	Tổng kết, đánh giá hàng năm công việc của toàn VTV NEWS		1		
18	Xây dựng quy hoạch, chiến lược phát triển của VTV NEWS		2		

A.2. CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC (30 ĐIỂM)

T T	Nội dung	Thực hiện/ Phân công	Điểm tự chấm	Điểm của VTV NEWS	Ghi chú
1	Sai sót khi ký văn bản ban hành dẫn đến phải thu hồi (5 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - Văn bản cấp Ban : trừ 1 - 2 điểm - Văn bản cấp Đài : trừ 3 - 5 điểm				
2	Sai sót trong duyệt các sản phẩm trên báo điện tử (10 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - Lỗi trung bình trừ 3 - 5				

	<i>điểm/sản phẩm</i> - Lỗi nặng trừ 8 - 10 điểm/sản phẩm - Lỗi nghiêm trọng trừ 15 - 20 điểm/sản phẩm				
3	Sai sót trong chỉ đạo điều hành, thực hiện nhiệm vụ bị Tổng giám đốc nhắc nhở, phê bình (10 điểm). <i>Trừ điểm :</i> - Lỗi trung bình trừ 1 - 2 điểm/việc - Lỗi nặng trừ 3 - 5 điểm/việc - Lỗi nghiêm trọng trừ 6 - 10 điểm/việc				
4	Phân công công việc bất hợp lý (5 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - Mức độ trung bình: trừ 3 điểm - Mức độ nghiêm trọng: trừ 5 điểm				

A.3. TIẾN ĐỘ CÔNG VIỆC 10 ĐIỂM

T T	Nội dung	Thực hiện/ Phân công	Điểm tự chấm	Điểm của VTV NEWS	Ghi chú
1	Chậm ban hành văn bản , báo cáo do thiếu kiểm tra, đôn đốc (4 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - Chậm 20% so với thời gian quy định: trừ 1 - 2 điểm cho mỗi văn bản. - Chậm 30% trở lên so với thời gian quy định : trừ 3 - 4 điểm cho mỗi văn bản.				
2	Chậm hoàn thành công việc đề ra (6 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - Chậm 20% so với thời gian quy định: trừ 2 - 3 điểm cho mỗi công việc. - Chậm 30% trở lên so với thời gian quy định: trừ 4 - 6 điểm cho mỗi công việc.				

PHẦN B: KỶ LUẬT LAO ĐỘNG (15 ĐIỂM)

T T	Nội dung	Thực hiện/ Phân công	Điểm tự chấm	Điểm của VTV NEWS	Ghi chú
1	<p>Không bảo đảm giờ giấc họp (5 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - Đến giao ban biên tập Đài muộn 5 phút : trừ 1 điểm/lần. - Đến dự họp đơn vị, Đài muộn 15 phút trở lên: trừ 2 - 3 điểm/lần.</p>				
2	<p>Không báo cáo sự cố kỹ thuật, nội dung kịp thời khi xảy ra (10 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - Sự cố trung bình: trừ 2-4 điểm/lần - Sự cố lớn, nghiêm trọng: trừ 5-7 điểm/lần</p>				
3	<p>Vi phạm quy định an ninh-bảo mật, PCCC, tiết kiệm, quản lý tài sản cơ quan: <i>Trừ điểm:</i> - Lỗi trung bình trừ 2 - 5 điểm/lỗi - Lỗi nặng trừ 6 - 10 điểm/lỗi - Lỗi nghiêm trọng trừ 12 - 15 điểm/lỗi</p>				

PHẦN C : PHẨM CHẤT CÁ NHÂN (5 ĐIỂM)

T T	Nội dung	Thực hiện/ Phân công	Điểm tự chấm	Điểm của VTV NEWS	Ghi chú
1	Thiếu tinh thần hợp tác, giúp đỡ nhau (5 điểm) <i>Trừ điểm:</i> - <i>Thiếu tinh thần hợp tác trong đơn vị: trừ 2 điểm.</i> - <i>Thiếu tinh thần hợp tác trong Đài: trừ 3 điểm.</i> - <i>Thiếu dân chủ, không công bằng, có lời nói, hành động làm ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ: trừ 5 điểm.</i>				
2	Vi phạm quy định về văn hoá công sở <i>Trừ 1- 3 điểm.</i>				

PHẦN D: ĐÓNG GÓP HOẠT ĐỘNG CHUNG (10 ĐIỂM)

T T	Nội dung	Thực hiện/ Phân công	Điểm tự chấm	Điểm của VTV NEWS	Ghi chú
1	Sáng kiến cải tiến <i>Điểm cộng - Cấp đơn vị: cộng 2 - 5 điểm</i> <i>- Cấp Đài : cộng 5 - 10 điểm</i>				
2	Hoạt động chung đạt thành tích cao <i>Điểm cộng - Cấp đơn vị: cộng 1 - 2 điểm</i> <i>- Cấp Đài: cộng 2 - 5 điểm</i>				
3	Tham gia các công việc đột xuất đạt kết quả cao <i>Điểm cộng</i> <i>- Cấp Ban: cộng 2 - 3 điểm</i> <i>- Cấp Đài: cộng 4 - 6 điểm</i>				

PHỤ LỤC 05**BẢNG PHÂN CÔNG VÀ ĐÁNH GIÁ LAO ĐỘNG**

Chức danh, chức vụ: Phóng viên, Biên tập viên (Báo điện tử)

KẾT QUẢ TỔNG HỢP:

- TÔNG ĐIỂM TỰ CHẤM: (Phần mềm tự động tổng hợp điểm từ điểm chi tiết)
- TÔNG ĐIỂM PHÒNG CHẤM: (Phòng quyết định)
- TÔNG ĐIỂM BAN LÃNH ĐẠO CHẤM: (Lãnh đạo VTV NEWS quyết định)

PHẦN A : CÔNG VIỆC CHUYÊN MÔN (70 ĐIỂM)**A.1. KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC (30 ĐIỂM)**

TT	Tên công việc	Số lượng	Hệ số	Tự chấm	Phòng chấm	VTV NEWS chấm
1	Thực hiện viết, biên tập tin bài theo phân công của lãnh đạo Phòng với số lượng (quota) hàng tháng		50			
2	Xây dựng kế hoạch tin bài cho chuyên mục được phân công theo từng tuần/tháng		15			
3	Phối hợp với các chuyên mục khác để đảm bảo kế hoạch tin bài cho báo điện tử		10			
4	Phối hợp với các phòng liên quan để sản xuất tin bài cho báo in		10			
5	Tham gia xây dựng kế hoạch tuyên truyền cho các sự kiện cụ thể trên báo điện tử VTVNews theo định hướng của Ban lãnh đạo		5			
6	Tham gia hướng dẫn các CTV khác theo yêu cầu của Ban phụ trách		5			
7	Thực hiện các công việc đột xuất khác		5			

A.2. CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC (30 ĐIỂM)

T T	NỘI DUNG	Thực hiện/ Phân công	Tự chấm	Phòng chấm	VTV NEWS chấm
1	<p>Không đảm bảo chất lượng tin bài khi đưa lên trang</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành số lượng được giao nhưng còn một số tin bài có chất lượng không đảm bảo, sơ sài, thiếu sự hấp dẫn: trừ 3 - 5 điểm - Hoàn thành số lượng được giao nhưng mắc lỗi hệ thống, chất lượng kém, bị Thư ký tòa soạn nhắc nhở nhiều lần: trừ 5 - 10 điểm - Hoàn thành số lượng nhưng ở mức độ kém: trừ 10 - 15 điểm 				
2	<p>Không đảm bảo việc đề xuất kế hoạch tin bài cho mục được phân công theo từng tuần/tháng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Không nắm được toàn bộ các sự kiện trong chuyên mục do mình phụ trách, không đề xuất được đề tài kịp thời nhưng được nhắc nhở kịp thời, chưa gây ảnh hưởng về mặt tuyên truyền của toàn báo: trừ 1 điểm/lần - Không nắm được toàn bộ các sự kiện trong chuyên mục do mình phụ trách, không đề xuất được đề tài kịp thời, bỏ sót các sự kiện quan trọng, ảnh hưởng đến việc đưa tin trên trang: trừ 2 điểm/lần. 				
3	Không đảm bảo kế hoạch tin bài theo				

	<p>tuần, tháng (5 điểm)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kế hoạch sơ sài, thiếu tìm tòi</i> : 1-2 điểm - <i>Kế hoạch thiếu sót những chương trình lớn, trọng điểm trong mảng công việc được phân công</i>: 2-3 điểm/lần. - <i>Không có kế hoạch</i>: 3-5 điểm/lần. 				
4	<p>Mắc lỗi trong quá trình tác nghiệp (15 điểm)</p> <p>1. Lỗi văn bản</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Viết không chính xác</i>: trừ 1-5 điểm (theo tiêu chí trừ điểm) <ul style="list-style-type: none"> + <i>Viết không chính xác nhưng được Trưởng nhóm phát hiện ngay. Tác giả bị phạt: nhắc nhở</i> + <i>Sau khi đã xuất hiện trên mặt báo, nhưng tác giả không tự phát hiện và chưa phải đăng cải chính</i>: trừ 1 - 2 điểm + <i>Khi đã xuất hiện trên mặt báo, nhưng tác giả không tự phát hiện, lỗi thuộc loại nghiêm trọng (tên tuổi, chức danh lãnh đạo cao cấp, các sai sót gây phản ứng của đơn vị hoặc cá nhân, bạn đọc)</i>: 3 - 5 điểm hoặc tùy mức độ quan trọng và hậu quả gây ra có thể bị xử lý kỷ luật - <i>Viết sai chính tả</i>: trừ 1-5 điểm (theo tiêu chí trừ điểm) <ul style="list-style-type: none"> + <i>Sai trên tit, sapo, tit phụ, titre box, tên tác giả... đã xuất hiện trên mặt báo</i> trừ 1 - 5 điểm hoặc tùy mức độ quan trọng và hậu quả gây ra có thể bị xử lý 				

<p>kỷ luật</p> <p>+ Sai chính tả không nghiêm trọng được Trưởng nhóm phát hiện: Nhắc nhở nếu dưới 3 lỗi, từ lỗi thứ 4 trở lên trừ 1 điểm/lỗi</p> <p>+ Khi đã xuất hiện trên mặt báo, nhưng tác giả không tự phát hiện và chưa phải đăng đính chính: nhắc nhở nếu dưới ba lỗi. Từ lỗi thứ tư trở lên bị trừ 1 điểm/lỗi</p> <p>+ Khi đã xuất hiện trên mặt báo, nhưng tác giả không tự phát hiện, là lỗi nghiêm trọng phải đăng cải chính: trừ 5 điểm</p> <p>- Dùng sai ảnh: trừ 1-5 điểm (theo tiêu chí trừ điểm)</p> <p>+ Sử dụng ảnh sai nhưng được Trưởng nhóm phát hiện trừ 1 điểm</p> <p>+ Khi đã xuất hiện trên mặt báo, nhưng tác giả không tự phát hiện và chưa gây hậu quả trừ 2 điểm</p> <p>+ Khi đã xuất hiện trên mặt báo, nhưng tác giả không tự phát hiện, gây hậu quả dẫn đến việc tòa soạn phải giải quyết trừ 5 điểm, nếu nghiêm trọng xử lý kỷ luật theo quy chế.</p> <p>2. Lỗi nghiệp vụ</p> <p>- Tham dự các sự kiện về không viết tin ngay trong ngày hoặc đưa tin chậm so với yêu cầu của Trưởng nhóm hoặc Ban phụ trách/Lãnh đạo tòa soạn trừ 1-2 điểm(theo tiêu chí trừ điểm)</p> <p>- Phản ánh không chính xác hoặc sai</p>				
--	--	--	--	--

<p><i>một sự kiện có thật xảy ra</i> trừ 5-15 điểm (theo tiêu chí trừ điểm)</p> <p>+ <i>Viết sự kiện xảy ra không chính xác nhưng các khâu biên tập đã phát hiện, hoặc đã đăng nhưng mức độ chưa phải cải chính trừ: 1-5 điểm</i></p> <p>+ <i>Viết sự kiện xảy ra không chính xác, bịa đặt chi tiết thông tin, hoặc bị khiếu nại mà không đủ chứng cứ, dẫn đến khiếu nại, phản ứng hoặc phải đăng lời xin lỗi, cải chính trừ 8-15 điểm</i></p> <p>- <i>Đạo văn và xào nấu thông tin</i> trừ 5-10 điểm (theo tiêu chí trừ điểm)</p> <p>+ <i>Đạo văn và xào nấu được Trưởng nhóm phát hiện. Không đăng và trừ 3-5 điểm</i></p> <p>+ <i>Đạo văn và xào nấu đã lên mặt báo dẫn đến khiếu nại, phản ứng, yêu cầu xử lý của dư luận hoặc cơ quan Nhà nước hoặc phải đăng lời xin lỗi, cải chính Không trả nhuận bút, trừ 10 - 15 điểm và xem xét kỷ luật.</i></p> <p>- <i>Phản ánh sai quan điểm, đường lối</i> trừ 10-15 điểm hoặc xem xét chấm dứt hợp đồng.</p> <p>+ <i>Phản ánh hoặc phát ngôn sai quan điểm, đường lối, tôn chỉ mục đích nhưng Trưởng nhóm đã phát hiện. Cảnh cáo</i></p> <p>+ <i>Phản ánh hoặc phát ngôn sai quan điểm, đường lối, tôn chỉ mục đích, các khâu biên tập không phát hiện và đã xuất bản lên mặt báo nhưng chưa gây hậu quả hoặc chưa phải đính chính trừ</i></p>				
---	--	--	--	--

	<p>5 điểm</p> <p>+ <i>Phản ánh hoặc phát ngôn sai quan điểm, đường lối, tôn chỉ mục đích và đã đăng trên mặt báo dẫn đến khiếu nại, phản ứng, yêu cầu xử lý của dư luận hoặc cơ quan Nhà nước trừ 20 điểm hoặc xem xét chấm dứt hợp đồng.</i></p>				
5	<p>Phối hợp với các chuyên mục khác để đảm bảo kế hoạch tin bài cho toàn trang</p> <p>- <i>Có phối hợp nhưng chưa chặt chẽ, không đảm bảo kế hoạch tin bài cho toàn trang, bị lãnh đạo Phòng nhắc nhở: trừ 1 - 2 điểm/lần</i></p> <p>- <i>Không có ý thức phối hợp: trừ 2 - 3 điểm/lần</i></p>				
6	<p>Phối hợp với các đơn vị khác trong đơn vị để đảm bảo kế hoạch tin bài cho toàn trang</p> <p>- <i>Có phối hợp nhưng chưa chặt chẽ, không đảm bảo kế hoạch tin bài cho toàn trang, bị lãnh đạo Ban nhắc nhở: trừ 1 - 2 điểm</i></p> <p>- <i>Không có ý thức phối hợp: trừ 2-4 điểm</i></p>				
7	<p>Tham gia xây dựng kế hoạch tuyên truyền cho các sự kiện cụ thể trên báo điện tử VTV News theo định hướng của Ban biên tập.</p> <p>- <i>Có xây dựng kế hoạch nhưng còn sơ sài, không đảm bảo chất lượng, thiếu sự tìm tòi, bị lãnh đạo Phòng nhắc nhở: trừ 1 - 2 điểm/lần</i></p>				

	- Không có kế hoạch theo hạn mà không có lý do: trừ 2 - 4 điểm/lần				
8	Dự thảo các quy chế, quy định theo yêu cầu của Ban phụ trách - Có dự thảo nhưng không đảm bảo chất lượng nhiều lần, bị lãnh đạo phòng nhắc nhở: trừ 1 - 3 điểm/lần - Không hoàn thành công việc: trừ 3 - 4 điểm/lần				
9	Tham gia hướng dẫn các CTV theo yêu cầu của Ban phụ trách - Có hướng dẫn nhưng sát sao, nên không đánh giá được về CTV: trừ 1-2 điểm/lần - Hướng dẫn cho qua, không có kết quả gửi về lãnh đạo phòng, không đánh giá được CTV: trừ 2-3 điểm/lần				
10	Thực hiện các công việc đột xuất khác - Có thực hiện nhưng chất lượng không đảm bảo, bị lãnh đạo phòng nhắc nhở nhưng không gây hậu quả nghiêm trọng: trừ 1 - 2 điểm/lần - Không thực hiện mà không có lý do: trừ 2 - 4 điểm/lần				

A.3. TIẾN ĐỘ CÔNG VIỆC (10 ĐIỂM)

T T	NỘI DUNG	Thực hiện/ Phân công	Tự chấm	Phòng chấm	VTV NEWS chấm
1.	<p>Chậm hoàn thành tin bài, các văn bản mà chức năng nhiệm vụ phải hoàn thành</p> <p><i>Trừ điểm :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chậm 20% so với thời gian quy định: trừ 1 điểm cho mỗi tin bài, văn bản. - Chậm 30% trở lên so với thời gian quy định: trừ 2 - 3 điểm cho mỗi tin bài, văn bản 				
2.	<p>Chậm hoàn thành công việc do lãnh đạo phòng, Lãnh đạo VTV NEWS giao 5 điểm</p> <p><i>Trừ điểm :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Chậm 20% so với thời gian quy định: trừ 1 - 2 điểm cho mỗi công việc. - Chậm 30% trở lên so với thời gian quy định: trừ 3 - 5 điểm cho mỗi công việc 				

PHẦN B: KỸ LUẬT LAO ĐỘNG (15 ĐIỂM)

T T	NỘI DUNG	Thực hiện/ Phân công	Tự chấm	Phòng chấm	VTV NEWS chấm
1.	Không bảo đảm giờ giấc họp: - Đến họp muộn 5 phút: trừ 1 điểm/lần - Đến họp muộn 15 phút trở lên: trừ 2 - 3 điểm/lần				
2.	Không bảo đảm ngày công, giờ công: - Đạt 90 - 95% thời gian lao động: trừ 4 điểm. - Đạt 80 - 89% thời gian lao động: trừ 6 điểm. - Đạt 70 - 79% thời gian lao động: trừ 8 điểm. - Đạt dưới 70% thời gian lao động: trừ 15 điểm.				
3.	Vi phạm quy định an ninh-bảo mật, PCCC, tiết kiệm, quản lý tài sản cơ quan: - Lỗi trung bình trừ 3 - 5 điểm/lỗi - Lỗi nặng trừ 8 - 10 điểm/lỗi - Lỗi nghiêm trọng trừ 15 - 20 điểm/lỗi				
4.	Chậm trễ trong thực hiện nhiệm vụ được giao - Mức độ trung bình: trừ 2 điểm/việc - Mức độ nghiêm trọng: trừ 4 điểm/việc				

PHẦN C: PHẨM CHẤT CÁ NHÂN 5 ĐIỂM

T T	NỘI DUNG	Thực hiện/ Phân công	Tự chấm	Phòng chấm	VTV NEWS chấm
1.	Thiếu tinh thần hợp tác, giúp đỡ nhau 5 điểm - <i>Thiếu tinh thần hợp tác trong đơn vị: trừ 2 điểm.</i> - <i>Thiếu tinh thần hợp tác trong đơn vị: trừ 3 điểm.</i> - <i>Thiếu dân chủ, có lời nói, hành động làm ảnh hưởng đến đoàn kết nội bộ : trừ 5 điểm.</i>				
2.	Vi phạm quy định về văn hoá công sở: <i>Trừ 1- 3 điểm.</i>				

PHẦN D : ĐÓNG GÓP HOẠT ĐỘNG CHUNG (10 ĐIỂM)

T T	NỘI DUNG	Thực hiện/ Phân công	Tự chấm	Phòng chấm	VTV NEWS chấm
1.	Sáng kiến cải tiến <i>Điểm cộng - Cấp Ban : cộng 2 - 5 điểm</i> <i>- Cấp Đài: cộng 5 - 10 điểm</i>				
2.	Hoạt động chung đạt thành tích cao <i>Điểm cộng - Cấp Ban : cộng 1 - 2 điểm</i> <i>- Cấp Đài: cộng 2 - 5 điểm</i>				
3.	Tham gia các công việc đột xuất đạt kết quả cao <i>Điểm cộng - Cấp Ban : cộng 2 - 3 điểm</i> <i>- Cấp Đài: cộng 4 - 6 điểm</i>				

PHỤ LỤC 06

Danh sách công việc được giao trên phần mềm đánh giá lao động của một CBNV thuộc Báo điện tử VTV News (Trích từ phần mềm Đánh giá lao động của Báo điện tử VTV News)

Thống Báo

Tư Vấn GS

Công Việc Được Giao

Kết Quả Đánh Giá

Tổng Hợp Đánh Giá

Thống Tin Tài Khoản

Logout

Danh sách Công Việc được giao

Tháng: 12/31/2018

Page 1 of 1 page(s) | Total 9 record(s) found

ID	Tên Công Việc	Hệ Số	Mức độ	Khối Lượng	Người Giao	Ghi Chú
	Giúp việc hành chính cho Lãnh Đạo Đơn vị	1	C	1	Vũ Thành Thủy	
	Tổng hợp báo cáo về công tác vận thư	3	C	1	Vũ Thành Thủy	
	Thực hiện công tác vận thư của đơn vị	2	C	20	Vũ Thành Thủy	
	Quản lý và sử dụng con dấu của đơn vị	2	C	30	Vũ Thành Thủy	
	Quản lý hồ sơ Lưu và người lao động	1	C	30	Vũ Thành Thủy	
	Giải quyết thủ tục hành chính cấp Phòng trong lĩnh vực vận thư, Báo cáo sản xuất và quản trị vận phòng	10	C	1	Vũ Thành Thủy	
	Tham gia xây dựng các báo cáo	3	C	1	Vũ Thành Thủy	
	Đối chiếu, xác nhận sản phẩm thực tế hàng tháng	10	C	1	Vũ Thành Thủy	

PHỤ LỤC 07

CBNV tự đánh giá và cho điểm trên phần mềm đánh giá lao động (Trích từ phần mềm Đánh giá lao động của Báo điện tử VTV News)

The screenshot displays a web application interface for self-evaluation and performance review. The page shows user information for Nguyễn Phương Thủy, a Senior Specialist, with a total score of 68.02. Below this is a table of professional tasks with columns for ID, Task Name, Quantity, Self-rating, Supervisor Rating, and Reviewer Rating.

Tự Đánh Giá

Họ Tên: Nguyễn Phương Thủy Chức Danh: Chuyên viên Tháng: 12/01/2018 Duyệt:

Tổng Điểm: 68.02

Công Việc Chuyên Môn Cập Nhật

Page 1 of 1 page(s) | Total 8 record(s) found

ID	Tên Công Việc	Khối Lượng	Tự Chấm	Phòng Chấm	Ban Chấm	Ghi Chú	Edit
13651	Giúp việc hành chính cho Lãnh đạo đơn vị	1	1	1	1		Edit
13650	Tổng hợp báo cáo về công tác văn thư	1	1	1	1		Edit
13629	Thực hiện công tác văn thư của đơn vị	30	29	29	29		Edit
13628	Quản lý và sử dụng con dấu của đơn vị	30	29	29	29		Edit
13627	Quản lý hồ sơ CBVC và người lao động	30	28	28	28		Edit
13626	Giải quyết thủ tục hành chính cấp Phòng trong lĩnh vực văn thư, điều độ sản xuất và quản trị văn phòng	1	1	1	1		Edit
13625	Tham gia xây dựng các báo cáo	1	1	1	1		Edit
13624	Đổi chiều xác nhận sản xuất thực tế hàng tháng	1	1	1	1		Edit

Từ DAN RA

Net secure | dgdtrvms/vell-rates

Chất Lượng Công Việc [+ Thêm Chất Lượng](#)

Page 1 of 1 page(s) | Total 1 record(s) found

ID	Tên Chất Lượng	Điểm Trừ	Tỷ Chấm	Phòng Chấm	Ban Chấm	Ghi Chú	Edit
214	Làm hồ sơ và báo đi đến Học Đợt/ và 1 điểm	1	1	1	1		Edit

Tiến Độ Công Việc [+ Thêm Tiến Độ](#)

Page 1 of 0 page(s) | Total 0 record(s) found

ID	Tên Tiến Độ	Điểm Trừ	Tỷ Chấm	Phòng Chấm	Ban Chấm	Ghi Chú	Edit
No records found							

Kỷ Luật Lao Động [+ Thêm Kỷ Luật](#)

Page 1 of 0 page(s) | Total 0 record(s) found

ID	Tên kỷ Luật	Điểm Trừ	Tỷ Chấm	Phòng Chấm	Ban Chấm	Ghi Chú	Edit
No records found							

Tự Đình Giả x +

Not secure | docthvmsw/hell-rates

No records found

Kỷ Luật Lao Động

+ Thêm Kỷ Luật

Page 1 of 0 pages | Total 0 records found

ID	Tên kỷ Luật	Điểm Trừ	Tự Chấm	Phòng Chấm	Ban Chấm	Ghi Chú	Edit
No records found							

Phẩm Chất Cá Nhân

+ Thêm Phẩm Chất

Page 1 of 0 pages | Total 0 records found

ID	Tên Phẩm Chất	Điểm Trừ	Tự Chấm	Phòng Chấm	Ban Chấm	Ghi Chú	Edit
No records found							

Đóng Góp

+ Thêm Đóng Góp

Page 1 of 0 pages | Total 0 records found

ID	Tên Đóng Góp	Điểm Cộng	Tự Chấm	Phòng Chấm	Ban Chấm	Ghi Chú	Edit
No records found							

PHỤ LỤC 08
Kết quả đánh giá lao động được công khai trên phần mềm
(Trích từ phần mềm Đánh giá lao động của Báo điện tử VTV News)

Kết Quả Đánh Giá Lao Động

Phòng: Phòng Tổng hợp tháng: 12/21/2018

[In Theo Thời Gian](#) [In Từ Cũ](#) [In Mới Ra](#)

Page 1 of 1 pages | Total records found

Họ Tên	Chức danh	Khối Lượng	Chất Lượng	Phẩm Chất	Hệ Luật	Tiền G3	Đóng Góp	Tổng điểm	Ghi Chú	Xem
Vũ Thị Trà	Đã làm việc	28/21	20	2	15	10	0	88/21		X
Nguyễn Phương Thủy	Chuyên viên	29/00	20	5	15	10	0	88/00	Làm thời giờ làm công 5, đến lúc 08 giờ: từ 1 đến 08	X
Trần Thị Thanh Mai	Chuyên viên	28/11	20	2	10	10	0	88/11		X
Phùng Gia Viên	Kế toán viên	28/14	20	5	15	10	0	88/14		X
Là Văn Lâm	nhờ hướng phòng (kế toán trưởng)	26/4	20	5	15	10	0	88/4		X
Trần Liên Tuyết	Trưởng phòng	28/12	20	2	15	10	0	88/12		X

PHỤ LỤC 09

ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM
BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS

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

Số: 179/BĐT
Về việc đăng ký nhu cầu đào tạo năm 2019

Hà Nội, ngày 15 tháng 10 năm 2018

Kính gửi: Trung tâm Đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình

Căn cứ Công văn số 588/TTĐT ngày 02/10/2018 của Trung tâm Đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình về việc đăng ký nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng năm 2019, Báo điện tử VTV News đã thực hiện đăng ký nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ công chức, viên chức và người lao động của đơn vị mình theo mẫu.

Báo điện tử VTV News xin gửi danh sách đăng ký tới Trung tâm Đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình để Trung tâm tổng hợp và báo cáo Tổng Giám đốc (văn bản đính kèm).

Trân trọng cảm ơn./.

Nơi nhận:
- Như trên;
- Lưu VT.

TỔNG BIÊN TẬP
BÁO ĐIỆN TỬ
VTV NEWS
Vũ Thanh Thủy

ĐÀI TRUYỀN HÌNH VIỆT NAM
BÁO ĐIỆN TỬ VTV NEWS

ĐĂNG KÝ

Nội dung yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng năm 2019

(Kèm theo Công văn số 179/BĐT ngày 15 tháng 10 năm 2018 của Báo điện tử VTV News)

TT	Nội dung đào tạo, bồi dưỡng năm 2019	Đợt báo sĩ người năm giờ	Ghi chú
I	Những yêu cầu đào tạo liên quan đến mảng Nội dung		
1	Những hình thức thể hiện mới trên báo điện tử (các dạng bài long form, interactive story)	22	
2	Các xu hướng mới trên báo điện tử	22	
3	Sản xuất nội dung cho các phương tiện truyền thông xã hội	3	
4	Kỹ năng sản xuất clip ngắn, trailer	3	
II	Những yêu cầu đào tạo liên quan đến mảng Kỹ thuật		
1	Dựng chương trình nâng cao và dựng chương trình 3D	2	
III	Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức vụ lãnh đạo, quản lý	10	
IV	Bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh nghề nghiệp viên chức		
1	Chuyên viên chính	3	
2	Kế toán viên chính	1	
III	Những yêu cầu đào tạo liên quan đến việc đáp ứng Chuẩn kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ theo quy định của Bộ Nội vụ		
1	Số công chức, viên chức, hợp đồng dài hạn (áp dụng đối với những đối tượng không tốt nghiệp từ cao đẳng CNTT trở lên) chưa có Chứng chỉ tin học tương đương quy định chuẩn năng lực công nghệ thông tin cơ bản (6 module) theo Thông tư số 03/2014/TT-BTTTT ngày 11/03/2014 của Bộ Thông tin và Truyền thông.	14	Chia làm 03 đợt
2	Số công chức, viên chức, hợp đồng dài hạn chưa có Chứng chỉ ngoại ngữ tương đương bậc 3 (B1) theo quy định tại Thông tư số 01/2014/TT-BGDĐT ngày 24/01/2014 của Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam (Không tính đối tượng được miễn chứng chỉ ngoại ngữ B1 là các đối tượng đã tốt nghiệp bằng đại học thứ 2 là bằng Ngoại ngữ hoặc học Đại học ở nước ngoài trở lên).	18	Chia làm 03 đợt
IV	Những yêu cầu đào tạo khác		

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ



TỔNG BIÊN TẬP

Vũ Thanh Thủy