



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

VÕ VĂN THÀNH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ  
THÀNH TÍCH CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG  
TY CỔ PHẦN MILIMET VUÔNG**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã số: 834.04.10**

**ĐÀ NẴNG - Năm 2025**

Công trình được hoàn thành tại  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

Người hướng dẫn khoa học: TS NGUYỄN XUÂN LÃN

Phản biện 1: PGS.TS Nguyễn Phúc Nguyên

Phản biện 2: PGS.TS Lê Thái Phong

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp Thạc sĩ  
Quản trị kinh doanh hợp tại trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào  
ngày 04 tháng 01 năm 2024.

Có thể tìm hiểu Đề án tại:

- Trung tâm thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết phải xây dựng đề án

Đánh giá thành tích nhân viên là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Đánh giá thành tích nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố và duy trì thành tích, cải thiện thành tích cũng như trong việc xác định hướng nghiệp, nghề nghiệp và nhu cầu đào tạo.

Đánh giá thành tích nhân viên là một trong những nhiệm vụ trọng tâm mà một người quản lý doanh nghiệp cần phải thực hiện tốt. Bất cứ một hệ thống đánh giá nào cũng nhằm cải tiến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua việc đảm bảo rằng mọi cá nhân trong doanh nghiệp đều cố gắng tối đa khả năng của mình. Bên cạnh đó, giúp cho nhà quản lý kiểm soát và sử dụng nguồn nhân lực một cách hữu hiệu nhất.

Thấy rõ tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên mang lại, trong những năm qua, Công ty Cổ phần Milimet Vương (MM2), cụ thể là Phòng Thiết kế - Chi nhánh Đà Nẵng (có 16 nhân viên) đã thực hiện đánh giá thành tích nhân viên theo đúng quy định của Công ty nhưng kết quả đánh giá chưa có nhiều tác dụng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đối với Phòng Thiết kế, giống như các phòng ban khác, chưa có bản mô tả đánh giá công việc của từng vị trí cụ thể, chỉ có bản phân công nhiệm vụ của cả phòng, bộ phận, sau đó, trưởng phòng phân công nhiệm vụ cho từng cá nhân. Do đó, khi đánh giá thành tích nhân viên, chủ yếu dựa trên kết quả đánh giá thành tích của cả phòng, bộ phận đó. Điều này dẫn đến kết quả đánh giá thành tích nhân viên Phòng Thiết kế năm 2023, 100% nhân viên đều được xếp loại Tốt, trong khi theo báo cáo của

Phòng, tỷ lệ hoàn thành công việc của Phòng mà Công ty đánh giá chỉ đạt 97%. Kết quả này cho thấy, vẫn còn một bộ phận nhân viên chưa hoàn thành công việc, gây ảnh hưởng đến thành tích chung của cả Phòng. Tuy nhiên, do đánh giá có tính chất cào bằng nên 100% nhân viên đều được đánh giá hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Mục đích đánh giá chủ yếu là để tăng lương, xét thưởng, chưa phục vụ mục đích quản trị và phát triển nguồn nhân lực. Nội dung đánh giá chỉ tập trung vào đánh giá dựa trên kết quả mà chưa chú trọng đến đánh giá dựa trên hành vi; phương pháp đánh giá còn mang tính chủ quan, dựa trên kỹ thuật phân phối trọng số; đối tượng đánh giá phiến diện từ một phía, chỉ do cấp trên thực hiện bởi cấp trên trực tiếp,...

Vì những lý do trên, tác giả quyết định lựa chọn đề tài *“Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty cổ phần Milimet Vương”* làm đề tài đề án tốt nghiệp thạc sĩ.

## **2. Mục tiêu của đề án**

Mục tiêu tổng quát của đề án là đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty cổ phần Milimet Vương.

Mục tiêu cụ thể gồm:

- Xây dựng được khung lý thuyết để đánh giá thành tích của nhân viên.
- Phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Phòng Thiết kế, Công ty cổ phần Milimet Vương; đánh giá các kết quả đạt được, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế.

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của nhân viên cho Phòng Thiết kế tại Công ty cổ phần Milimet Vuông.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án**

- Đối tượng nghiên cứu là công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Phòng Thiết kế, Công ty cổ phần Milimet Vuông.

- Về mặt không gian: Tại Phòng Thiết kế - Chi nhánh Đà Nẵng.

- Về mặt thời gian: Đề tài nghiên cứu thực trạng từ năm 2021-2023; các giải pháp được đề xuất đến năm 2030.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

- Phương pháp thống kê

- Phương pháp tổng hợp, phân tích số liệu

- Phương pháp khảo sát: Đề án thu thập dữ liệu sơ cấp bằng cách phát phiếu khảo sát cho 16 cán bộ, nhân viên của Phòng Thiết kế, MM2 để đánh giá tính hợp lý của các tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá thành tích cho nhân viên Phòng Thiết kế ở Chương 3.

### **5. Kết cấu của đề án**

Ngoài Mở đầu, kết luận, kiến nghị, tài liệu tham khảo, đề án có kết cấu gồm 04 chương đó là:

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về đánh giá thành tích của nhân viên trong doanh nghiệp và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Thực trạng công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty cổ phần Milimet Vuông.

Chương 3: Các giải pháp thực hiện đề án đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty cổ phần Milimet Vuông.

## **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp**

#### ***1.1.1. Đánh giá thành tích***

Đánh giá sự hoàn thành công tác hay còn được gọi là đánh giá thành tích công tác là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

#### ***1.1.2. Tầm quan trọng của đánh giá thành tích nhân viên***

- Đối với nhà quản lý: Đánh giá thành tích nhân viên sẽ giúp quản lý biết rõ được năng lực, khả năng làm việc của các nhân viên cấp dưới.

- Đối với nhân viên: Đánh giá thành tích nhân viên giúp họ biết được năng lực của mình, đánh giá, giám sát về các quyết định nâng lương, nâng bậc, khen thưởng, kỷ luật, quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ quản lý một cách khách quan và công minh.

#### ***1.1.3. Đặc điểm nhân sự của doanh nghiệp thiết kế***

Nhân sự của doanh nghiệp thiết kế cần có sự kết hợp giữa sáng tạo, kỹ năng chuyên môn, khả năng làm việc nhóm, và các kỹ năng mềm khác để mang lại hiệu quả cao trong công việc.

### **1.2. Nội dung đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp**

#### ***1.2.1. Xác định mục đích của công tác đánh giá thành tích nhân viên***

Đánh giá thành tích nhằm phục vụ cho nhiều mục đích khác nhau mà ta có thể gộp lại thành các mục đích như sau:

(1) Đánh giá thành tích như là công cụ hành chính

- Kết nối phần thưởng với thành tích

- Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực

- (2) Đánh giá thành tích như một công cụ phát triển nhân viên
- Củng cố và duy trì thành tích
  - Cải thiện thành tích
  - Xác định nhu cầu đào tạo
  - Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp.

### **1.2.2. Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá**

*\* Phương pháp xây dựng tiêu chuẩn đánh giá*

(1) *Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở bản mô tả công việc*

(2) *Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá trên cơ sở bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.*

*\* Các yêu cầu khi xác định tiêu chuẩn đánh giá*

- Dễ hiểu, dễ nhận biết
- Dễ thấy và đo lường được
- Mang tính thách thức và thực tế
- Có khung thời gian cụ thể
- Được công bố rõ ràng.

### **1.2.3. Xác định thời gian đánh giá**

Tùy theo đặc điểm ngành nghề kinh doanh, hoặc định hướng quản trị của từng tổ chức mà các tổ chức lựa chọn thời gian đánh giá phù hợp với tổ chức mình, mức độ thường xuyên của đánh giá có thể là hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hoặc thậm chí có thể hàng ngày. Nếu lãnh đạo của công ty chú trọng vào kiểm tra sau thì thời gian đánh giá có thể dài (hàng quý hoặc năm).

### **1.2.4. Nội dung đánh giá**

(1) *Đánh giá dựa trên đặc điểm*

(2) *Đánh giá dựa trên hành vi*

(3) *Đánh giá dựa trên kết quả*

### **1.2.5. Phương pháp đánh giá**

- Đánh giá khách quan
- Đánh giá chủ quan
- + Xếp hạng
- + So sánh cặp
- + Phân phối trọng số
- + Thang điểm đánh giá
- + Liệt kê kiểm tra
- + Kỹ thuật sự kiện điển hình
- + Thang điểm đánh giá hành vi
- + Thang quan sát hành vi
- Quản trị mục tiêu

### **1.2.6. Đối tượng đánh giá**

Người thực hiện việc đánh giá thành tích có thể là chính cá nhân đó, hoặc cấp trên trực tiếp, hoặc cấp dưới, hoặc đồng nghiệp, hoặc khách hàng, hoặc kết hợp các đối tượng này gọi là đánh giá 360°.

### **1.2.7. Sử dụng và phân hồi kết quả đánh giá**

Cán bộ đánh giá nên thảo luận với nhân viên, tìm hiểu những điều đồng ý, những điều chưa hài lòng trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

Tùy vào những mục tiêu đánh giá khác nhau mà kết quả đánh giá được phổ biến theo từng mức độ khác nhau để tăng cường năng lực quản lý, đánh giá tiềm năng phát triển.

## **Kết luận chương 1**



## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH VIÊN CHỨC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MILIMET VUÔNG**

### **2.1. Đặc điểm Công ty Cổ phần Milimet Vuông và Phòng Thiết kế**

#### ***2.1.1. Quá trình thành lập và phát triển***

Milimet vuông (MM2) là công ty tư vấn thiết kế với kinh nghiệm thiết kế hàng trăm dự án lớn nhỏ được thành lập ngày 27/04/2016. Hiện tại, MM2 đang có khoảng 40 kiến trúc sư, nhà thiết kế làm việc cố định tại MM2 và có khoảng 30 cộng tác viên tham gia cộng tác làm việc cùng MM2. Tới tháng 8 năm 2023 MM2 đã mở rộng hơn, phát triển hệ thống chuyên nghiệp với quy mô 10 văn phòng vị trí trải rộng khắp các tỉnh 2 miền Trung - Tây Nguyên và Miền Nam Việt Nam: thành phố Vinh, Nghệ An, thành phố Đà Nẵng, thành phố Quảng Ngãi, Quảng Ngãi, Hồ Chí Minh..

#### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty***

Tính đến 31/12/2023, MM2 có 125 người, chủ yếu là kiến trúc sư, kỹ sư và nhà thiết kế có bằng đại học và cử nhân trở lên. Công ty có 100 nam và 25 nữ. MM2 có 8 chi nhánh ở 7 tỉnh thành, mỗi chi nhánh có 1 giám đốc chi nhánh, nhân sự kinh doanh và nhân sự kỹ thuật. Cơ cấu tổ chức của Công ty gồm Phòng Xây dựng, Phòng kế toán, Phòng marketing, Phòng kinh doanh, Phòng Thiết kế sẽ tập trung ở trụ sở chính tại Đà Nẵng và xử lý công việc cho các chi nhánh. Các chi nhánh sẽ tập trung tiếp nhận khách hàng và xử lý kỹ thuật.

#### ***2.1.2. Tổng quan về Phòng Thiết kế***

Phòng Thiết kế - Chi nhánh Đà Nẵng của MM2 được thành lập ngay từ khi MM2 được thành lập. Phòng Thiết kế tại MM2 đóng

vai trò là trái tim sáng tạo của công ty. Họ là những người trực tiếp tạo ra các sản phẩm thiết kế, từ đó định hình nên diện mạo và giá trị của các công trình. Phòng Thiết kế gồm các bộ phận đó là: Trưởng Phòng Thiết kế, Bộ phận lên ý tưởng, Bộ phận triển khai, Bộ phận kết cấu, Bộ phận điện nước và Bộ phận diễn họa 3D.

Tính đến cuối năm 2023, Phòng Thiết kế của MM2 có 16 người, trong đó có 11 nam, 5 nữ. 100% cán bộ, nhân viên của Phòng Thiết kế có trình độ đại học trở lên, chuyên ngành phù hợp, đáp ứng yêu cầu công việc.

## **2.2. Thực trạng công tác đánh giá thành tích viên chức tại Phòng Thiết kế, Công ty Cổ phần Milimet Vương**

### ***2.2.1. Thực trạng xác định mục đích của công tác đánh giá thành tích nhân viên***

Hiện nay, căn cứ vào các quy định, quy trình, quy chế được ban hành tại MM2 và thực tế áp dụng đã cho thấy mục đích của việc đánh giá thành tích nhân viên tại Phòng Thiết kế, MM2 chủ yếu nhằm phục vụ cho các mục đích hành chính, cụ thể là làm cơ sở cho các quyết định về chi trả lương hàng tháng, công nhận thành tích cá nhân như: xét khen thưởng để nâng bậc, nâng nhóm, hoặc xử phạt, hạ bậc, hạ nhóm. Bên cạnh đó, việc đánh giá thành tích nhân viên tại Phòng Thiết kế, MM2 còn nhằm mục đích đánh giá việc đạt được mục tiêu của tập thể trong một năm nhất định trên cơ sở kết quả thành tích của nhân viên. Tuy nhiên, kết quả của công tác đánh giá thành tích nhân viên của Phòng không được lãnh đạo xem xét cho các mục đích đào tạo, phát triển cũng như các mục đích khác trong quản trị nguồn nhân lực. Như vậy, có thể thấy rằng, mục đích đánh giá thành tích nhân viên của Phòng Thiết kế, MM2 chủ yếu phục vụ

cho công tác trả lương, khen thưởng và theo đúng quy định của Công ty mà chưa chú trọng phát triển đội ngũ nguồn nhân lực.

- Đánh giá thành tích để làm cơ sở trả lương cho nhân viên

- Đánh giá thành tích để làm cơ sở công nhận thành tích cá nhân

- Đánh giá thành tích làm cơ sở cho việc đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu.

### **2.2.2. Thực trạng thiết lập tiêu chuẩn đánh giá**

- Xây dựng bản mô tả công việc

Hiện tại, Công ty không xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí công việc tại Phòng Thiết kế mà chỉ có mô tả công việc, chức năng, nhiệm vụ cho cả phòng ban, được thể hiện cụ thể ở “Quy định chức năng nhiệm vụ và mối quan hệ làm việc giữa các phòng trong Công ty”. Qua đó, trưởng Phòng Thiết kế trực tiếp phân công nhiệm vụ cho các nhân viên trong phòng theo trình độ chuyên môn và chức năng nhiệm vụ của phòng. Đối với các công việc chính theo chức năng nhiệm vụ của phòng, Trưởng phòng phân chia nhiệm vụ cho từng cá nhân đảm nhận. Đối với các công việc phát sinh, tùy theo sự phân công chỉ đạo của Trưởng phòng.

Tại Phòng Thiết kế, công việc được phân chia theo dự án hoặc từng hạng mục trong dự án hoặc phần công việc thích hợp với chuyên môn của từng cá nhân. Ví dụ, nhân viên A đảm nhận thiết kế Phòng khách; nhân viên B đảm nhận thiết kế Phòng ban công hoặc nhóm nhân viên nhận thiết kế toàn căn nhà của dự án.

- Xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bởi vì bản mô tả công việc tại Công ty không được xây dựng một cách chính thức, do đó cũng không có xây dựng bản tiêu chuẩn

thực hiện công việc cho từng vị trí công việc. Mặc dù đa số các công việc được lãnh đạo Phòng phân chia cho từng cá nhân trong phòng phù hợp với trình độ chuyên môn và nghiệp vụ. Tuy nhiên, còn tồn tại một số cá nhân không được phân chia công việc phù hợp với chuyên môn của mình. Chính vì việc không xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng vị trí công việc, nên việc bất hợp lý trong việc phân bổ công việc phù hợp với chuyên môn là không thể tránh khỏi. Điều này cũng là một trong những tồn tại trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty.

Hơn nữa, không có bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc nên lãnh đạo Phòng Thiết kế thường khó để nhận ra được nhân viên của mình đã có đủ tiêu chuẩn để đáp ứng được yêu cầu công việc hay chưa, những tiêu chuẩn nào nhân viên còn thiếu hụt hoặc chưa phát huy tốt để giúp Công ty có những chương trình đào tạo, huấn luyện nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả công việc.

### ***2.2.3. Thực trạng xác định thời gian đánh giá***

Định kỳ đánh giá thành tích nhân viên tại Phòng Thiết kế của MM2 được tiến hành theo định kỳ hàng tháng và theo định kỳ hàng năm.

Đánh giá hàng tháng được tiến hành vào ngày 5 đến ngày 7 hàng tháng thông qua báo cáo tuần, tháng của Phòng Thiết kế để thực hiện đánh giá trên cơ sở các tiêu chuẩn đã ban hành nhằm mục đích trả lương tháng cho cán bộ công nhân viên. Hơn nữa, kết quả thành tích tháng của cá nhân cũng được quan tâm tích lũy để xét thưởng, nâng bậc, nâng nhóm theo định kỳ sáu tháng hoặc năm.

#### **2.2.4. Thực trạng nội dung đánh giá**

Nội dung đánh giá thành tích nhân viên tại Phòng Thiết kế, MM2 tập trung vào đánh giá dựa trên kết quả, không có nội dung đánh giá dựa trên hành vi. Cách thức thực hiện đánh giá thành tích nhân viên dựa trên kết quả của nhân viên Phòng Thiết kế được thực hiện như sau:

*Bước 1:* Xác định rõ các tiêu chí đánh giá.

*Bước 2:* Thiết lập thang điểm và các mức đánh giá

*Bước 3:* Lựa chọn các công cụ đánh giá

Kết quả cho thấy, do nội dung đánh giá chủ yếu tập trung vào kết quả làm việc và việc xếp loại nhân viên theo kết quả đánh giá cả phòng ban nên 100% nhân viên Phòng Thiết kế được xếp loại Tốt.

#### **2.2.5. Thực trạng phương pháp đánh giá**

Tại Phòng Thiết kế, để đánh giá thành tích nhân viên, Công ty sử dụng phương pháp đánh giá chủ quan dựa trên kỹ thuật phân phối trọng số. Tỷ lệ phân phối trọng số được quy định trong Quy chế quản lý và phân phối tiền lương.

Tuy nhiên, việc xếp loại cá nhân nào được loại A1, A2, A3... là hoàn toàn do quyết định chủ quan của trưởng phòng, thông thường là theo hình thức luân phiên.

#### **2.2.6. Thực trạng xác định đối tượng đánh giá**

Đối với cấp lãnh đạo, ở định kỳ tháng không thực hiện đánh giá trực tiếp mà lấy kết quả gián tiếp từ kết quả thành tích của tập thể phòng. Trong một số trường hợp, kết quả thành tích tháng của Trưởng phòng có thể do cấp trên trực tiếp - Giám đốc quyết định, đó thường là các trường hợp Giám đốc giao giải quyết các công việc

phát sinh, nhiệm vụ đột xuất mà ảnh hưởng đến kết quả công việc chung của Công ty.

Đối với nhân viên, thành tích của nhân viên được Trưởng Phòng Thiết kế trực tiếp quyết định. Ngược lại đối với cấp lãnh đạo và không nằm ngoài lệ trong phương pháp phổ biến mà trong một cuộc nghiên cứu tại Mỹ cho thấy 96% đó là cấp trên trực tiếp đánh giá thành tích của cấp dưới. Tại Công ty, đó là trưởng phòng của phòng nhân viên đang công tác là người trực tiếp đánh giá thành tích của nhân viên.

Như vậy, việc đánh giá thành tích nhân viên tại Phòng Thiết kế của Công ty chỉ được tiến hành một cách phiến diện từ một phía, nhân viên không tự đánh giá bản thân mình, đồng nghiệp cũng như khách hàng không tham gia vào quá trình đánh giá thành tích của nhân viên. Trong điều kiện môi trường làm việc thực tế tại Công ty, tính chất công việc quản lý dự án cần sự phối hợp nội bộ chặt chẽ giữa các cá nhân giữa các phòng ban, kết quả công việc là kết quả của tập thể từ nhiều phòng ban khác nhau, mối quan hệ công việc giữa các phòng ban có liên quan chặt chẽ với nhau, đầu ra của phòng này là đầu vào của phòng kia. Vì vậy, nếu đối tượng đồng nghiệp tham gia vào đánh giá thành tích của nhân viên sẽ rất hữu ích, giúp cung cấp thông tin cho lãnh đạo điều chỉnh cần thiết những hành vi để thúc đẩy công việc đạt hiệu quả cao hơn.

### ***2.2.7. Sử dụng và phản hồi kết quả đánh giá***

Bởi vì ngay từ đầu, mục đích của việc đánh giá thành tích nhân viên tại Phòng Thiết kế của Công ty nhằm phục vụ cho các mục đích hành chính là chủ yếu, không quan tâm đến mục đích phát triển nhân viên, nên kết quả thành tích nhân viên không được dùng nhằm

cung cấp thông tin phản hồi thiếu sót, phản hồi xây dựng, phản hồi thăng tiến... nhằm khích lệ nhân viên và bổ sung các thiếu sót cho họ, hay đề bạt họ vào những vị trí phù hợp với thành tích của nhân viên...

Hơn nữa, việc đánh giá nhân viên theo hình thức luân phiên, dựa vào ý chí chủ quan nên kết quả thành tích của nhân viên cũng không phản ánh đúng thực tế, thậm chí có thể ngược lại so với thực tế thành tích thật mà đáng ra nhân viên đó phải nhận. Giả sử nếu có sử dụng kết quả đánh giá này vào mục đích cung cấp thông tin sẽ rất nguy hiểm nếu như kết quả đánh giá không chính xác.

### **2.3. Đánh giá thực trạng công tác đánh giá thành tích viên chức tại Công ty Cổ phần Milimet Vuông**

#### **2.3.1. Kết quả đạt được**

Hệ thống đánh giá thành tích tại Phòng Thiết kế, MM2 trong thời gian qua đã phát huy tác dụng như là công cụ giúp ích cho công tác quản lý và kiểm soát tốt việc hoàn thành mục tiêu công việc của nhân viên và phục vụ cho các quyết định hành chính.

#### **2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế**

- Mục đích đánh giá thành tích nhân viên của Phòng mới chỉ dừng lại ở các mục đích quyết định hành chính và mục đích duy trì mục tiêu của tổ chức thông qua đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu công việc. Công cụ đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty chưa phát huy được chức năng như là công cụ phát triển nhân viên. Kết quả đánh giá không được xem xét khi bổ nhiệm chức vụ, thăng tiến, đào tạo, định hướng phát triển nhân viên.

- Công ty chưa thực hiện xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của từng nhân viên Phòng Thiết

kế để phục vụ cho công tác xây dựng tiêu chí đánh giá. Tiêu chí đánh giá được xây dựng không dựa trên phân tích công việc. Vì vậy, các tiêu chí đánh giá còn tồn tại một số điểm bất cập, nhất là đối với đánh giá thành tích cá nhân, một số tiêu chí chỉ mang tính hình thức, không được xem xét khi đánh giá thành tích cá nhân, kết quả thành tích cá nhân không khách quan, hoàn toàn do quyết định chủ quan của người đánh giá.

- Nội dung đánh giá chỉ thực hiện dựa trên kết quả thực hiện công việc; trong khi nội dung đánh giá dựa trên hành vi dành cho cá nhân còn sơ sài, chưa đi sâu vào đánh giá hành vi thực hiện công việc của nhân viên như thế nào, mà chỉ đề cập một số nội dung như chấp hành kỷ luật, nội quy lao động.

- Đối tượng đánh giá phiến diện từ một phía, chỉ được thực hiện bởi cấp trên trực tiếp.

- Phương pháp đánh giá dành cho đối tượng cá nhân còn hạn chế, chưa có phương pháp đánh giá rõ ràng để tổng hợp mức độ thành tích của nhân viên.

- Công tác phản hồi thông tin sau đánh giá bị bỏ qua và chưa được Công ty quan tâm.

- Chưa có biểu mẫu đánh giá thống nhất dành cho nhân viên để hỗ trợ người đánh giá trong quá trình đánh giá.

Các hạn chế trên là do các nguyên nhân sau:

- Đặc thù ngành nghề: Việc đánh giá thành tích của nhân viên trong lĩnh vực thiết kế, nơi mà yếu tố sáng tạo và chủ quan chiếm tỷ trọng lớn, là một thách thức lớn. Khó có thể đưa ra những tiêu chí đánh giá khách quan và số hóa cho tất cả các khía cạnh của công việc. Mỗi dự án thiết kế là một thực thể độc lập với những yêu



cầu và đặc điểm riêng. Việc so sánh và đánh giá thành tích giữa các nhân viên tham gia các dự án khác nhau là không dễ dàng.

- Yếu tố con người: Giữa các cấp quản lý, các phòng ban và nhân viên có thể có những quan điểm khác nhau về các tiêu chí đánh giá và cách thức đánh giá. Điều này dẫn đến sự thiếu thống nhất trong quá trình đánh giá. Một số nhân viên hoặc quản lý có thể cảm thấy lo lắng hoặc sợ hãi khi thực hiện đánh giá vì sợ ảnh hưởng đến mối quan hệ làm việc hoặc gây ra xung đột. Không phải tất cả các quản lý đều được trang bị đầy đủ kỹ năng để thực hiện đánh giá hiệu quả. Điều này có thể dẫn đến những đánh giá chủ quan, thiếu công bằng.

- Hệ thống đánh giá hiện tại: Hệ thống đánh giá hiện tại có thể không rõ ràng, thiếu các tiêu chí đánh giá cụ thể và đo lường được. Các đánh giá chủ yếu dựa trên cảm tính của người quản lý, thiếu các bằng chứng cụ thể để hỗ trợ. Nhân viên không được tham gia vào quá trình xây dựng và đánh giá, dẫn đến việc họ không cảm thấy được tôn trọng và không có động lực để cải thiện.

- Yếu tố môi trường làm việc: Áp lực công việc cao, thời gian hoàn thành dự án ngắn có thể khiến nhân viên và quản lý không có đủ thời gian để tập trung vào việc đánh giá. Các thay đổi về cấu trúc tổ chức, nhân sự có thể làm gián đoạn quá trình đánh giá và khiến hệ thống đánh giá trở nên không ổn định. Công ty chưa có các công cụ hỗ trợ đánh giá hiệu quả, như phần mềm đánh giá hiệu suất, khiến quá trình đánh giá trở nên phức tạp và mất thời gian.

## **Kết luận chương 2**

## **CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN ĐỀ ÁN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH VIÊN CHỨC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN MILIMET VUÔNG**

### **3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Milimet Vuông**

- Nâng cao năng lực cạnh tranh
- Mở rộng thị trường
- Xây dựng thương hiệu
- Đảm bảo tính bền vững
- Chuyển đổi số

### **3.2. Các giải pháp cụ thể**

#### ***3.2.1. Bổ sung mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên***

Trong thời gian tới, MM2 cần bổ sung mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên để nâng cao vai trò, tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên. MM2 xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên cho Phòng Thiết kế gồm:

- Mục tiêu chung: Đánh giá toàn diện năng lực, hiệu quả làm việc của nhân viên để đưa ra các quyết định liên quan đến lương thưởng, thăng tiến, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Mục tiêu cụ thể: Đánh giá sự phù hợp của nhân viên với công việc và vị trí hiện tại; xác định điểm mạnh, điểm yếu của từng cá nhân để xây dựng kế hoạch phát triển phù hợp; đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo và đưa ra những gợi ý cải thiện quy trình làm việc và hiệu quả hoạt động của phòng.

MM2 cũng cần bổ sung các mục tiêu đánh giá thành tích cho Phòng Thiết kế như sau:

- Mục tiêu liên quan đến chất lượng thiết kế
- Mục tiêu liên quan đến hiệu quả làm việc
- Mục tiêu liên quan đến phát triển bản thân
- Mục tiêu liên quan đến đóng góp cho công ty

### ***3.2.2. Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên***

Trong thời gian tới, Công ty cần hoàn thiện các tiêu chuẩn đánh giá thành tích dành cho cá nhân thông qua việc cải thiện, tiêu chuẩn hóa và lượng hóa các tiêu chí, chọn lọc và bổ sung vào hệ thống tiêu chí hiện hành và phù hợp với chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong thời gian đến.

- Căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá
  - + Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc
  - + Mục tiêu công việc của nhân viên trong từng thời kỳ xuất phát từ mục tiêu chung của Công ty, mục tiêu của phòng ban mà chủ yếu là các tiêu chí kết quả thực hiện công việc, là cơ sở kết nối thành tích nhân viên với mục tiêu Công ty.

- Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá tiêu chí đánh giá
  - + Tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc: kết quả thực hiện công việc của từng chức danh công việc tương ứng với mục tiêu công việc của nhân viên trong từng thời kỳ xuất phát từ mục tiêu chung của Công ty.

- + Tiêu chuẩn đánh giá về hành vi: Tiêu chuẩn đánh giá hành vi đối với từng chức danh công việc nên được xây dựng trên cơ sở bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Trong đó, tùy theo vị trí từng vị trí công việc mà có thể điều chỉnh thêm, bớt các tiêu chuẩn hành vi nêu trên tương ứng với tiêu

chuẩn thực hiện công việc ở mỗi chức danh công việc và phân bổ hệ số quan trọng cho từng tiêu chuẩn một cách hợp lý.

- Tiêu chí đánh giá hành vi dành cho đồng nghiệp đánh giá:

Chúng tôi đề xuất một số tiêu chí sau:

- + Tinh thần công việc:
- + Giá trị chuẩn mực
- + Cách sống và làm việc
- + Giao tiếp

Công ty cần giao cho Phòng Thiết kế xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh cụ thể, sau đó gửi Ban Giám đốc Công ty phê duyệt và ban hành rộng rãi, dựa vào đó để làm căn cứ tuyển dụng cũng như đánh giá thành tích nhân viên.

### ***3.2.3. Hoàn thiện nội dung đánh giá***

Chúng tôi đề xuất tiếp tục duy trì hai nội dung đánh giá đó là: đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc và đánh giá hành vi, trong đó cần phát triển và đi sâu hơn nữa cho nội dung đánh giá hành vi thông qua việc xây dựng và bổ sung các tiêu chí đánh giá hành vi thực hiện công việc.

Để xây dựng một hệ thống đánh giá hành vi hiệu quả cho nhân viên Phòng Thiết kế, cần dựa trên các yếu tố đặc thù của công việc thiết kế và mục tiêu chung của Công ty. Chúng tôi đề xuất một số tiêu chí dưới đây:

- Chất lượng thiết kế
- Khả năng làm việc nhóm
- Khả năng quản lý dự án
- Kiến thức chuyên môn
- Thái độ làm việc

- Khả năng giao tiếp

### **3.2.4. Đa dạng hóa phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

\* Phương pháp đánh giá dành cho nội dung đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc

Chúng tôi đề xuất MM2 nên sử dụng phương pháp quản trị bằng mục tiêu (MBO) và kết hợp sử dụng kỹ thuật thang điểm đánh giá dành cho Phòng Thiết kế.

\* Phương pháp đánh giá dành cho nội dung đánh giá hành vi

Chúng tôi đề xuất sử dụng phương pháp tiêu chuẩn tuyệt đối và sử dụng kỹ thuật thang điểm đánh giá hành vi dành cho nhân viên Phòng Thiết kế.

Trên cơ sở các tiêu chuẩn đánh giá hành vi đã được xây dựng như đề xuất ở trên, tiến hành xây dựng thang điểm cho từng mức cấp độ hành vi.

Theo bảng thang điểm ở trên, tuy nhiên, tùy theo từng chức danh công việc mà chọn lọc các tiêu chí một cách hợp lý phù hợp với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của từng vị trí công việc, và không nên đưa quá nhiều tiêu chí mà chỉ nên từ 6-8 tiêu chí để thuận lợi trong quá trình đánh giá.

\* Hướng dẫn đánh giá tổng thành tích của nhân viên

Kết quả thành tích cuối cùng của nhân viên là tổng điểm của các nội dung đánh giá bao gồm: điểm kết quả thực hiện công việc, điểm hành vi thực hiện công việc; và điểm do đồng nghiệp đánh giá.

Quy trình thực hiện như sau:

Bước 1: Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá: Dựa trên các tiêu chí chung và đặc thù của công ty.

Bước 2: Lập kế hoạch đánh giá: Xác định thời gian, hình thức đánh giá, người tham gia.

Bước 3: Thu thập thông tin: Thu thập thông tin từ các nguồn: tự đánh giá, đánh giá của cấp trên, đồng nghiệp và khách hàng.

Bước 4: Phân tích và đánh giá: So sánh kết quả đánh giá, đưa ra kết luận về hiệu suất làm việc của nhân viên.

Bước 5: Phản hồi kết quả

### **3.2.7. Bổ sung đối tượng tham gia đánh giá thành tích nhân viên**

Với điều kiện môi trường thực tế tại MM2, các nhân viên Phòng Thiết kế thường xuyên tiếp xúc, làm việc trực tiếp với khách hàng nên việc khách hàng tham gia đánh giá là rất cần thiết và khả thi. Do đó, tác giả đề xuất bổ sung các đối tượng tham gia đánh giá thành tích nhân viên Phòng Thiết kế, MM2 gồm: tự đánh giá, cấp trên, đồng nghiệp và khách hàng.

## **3.3. Tổ chức thực hiện**

### **3.3.1. Phân công nhiệm vụ**

- Thành lập Ban chỉ đạo dự án gồm trưởng ban là Giám đốc công ty; các thành viên gồm Phó giám đốc phụ trách nhân sự, Trưởng phòng Thiết kế, đại diện các bộ phận liên quan (lên ý tưởng, triển khai, kết cấu, điện nước, diễn họa 3D).

- Phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận như sau:

Giám đốc: Chịu trách nhiệm cuối cùng về tiến độ và chất lượng của dự án; phê duyệt các quyết định quan trọng liên quan đến dự án; cung cấp các nguồn lực cần thiết cho dự án; truyền đạt tầm quan trọng của dự án đến toàn bộ nhân viên công ty.

Phó giám đốc phụ trách nhân sự: Chủ trì xây dựng bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc cho từng vị trí; xây dựng quy trình

đánh giá hiệu quả công việc; lập kế hoạch triển khai và đào tạo về hệ thống đánh giá mới; tổng hợp và phân tích kết quả đánh giá, báo cáo Ban chỉ đạo.

Trưởng Phòng Thiết kế: Đề xuất các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc cụ thể cho các vị trí trong phòng Thiết kế; tham gia xây dựng bộ câu hỏi phỏng vấn đánh giá; đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên trực thuộc.

Bộ phận lên ý tưởng, Bộ phận triển khai, Bộ phận kết cấu, Bộ phận điện nước, Bộ phận diễn họa 3D: Cung cấp thông tin về công việc hàng ngày, các khó khăn và thách thức gặp phải; đề xuất các tiêu chí đánh giá phù hợp với công việc của từng bộ phận; tham gia đánh giá đồng nghiệp và cấp dưới (nếu có); cung cấp phản hồi về hệ thống đánh giá mới.

### **3.3.2. Lộ trình thực hiện**

- Giai đoạn 1: Xây dựng và Triển khai Hệ thống Đánh giá mới (Năm 2024-2025)

- + Phân tích hệ thống hiện tại
- + Xây dựng hệ thống đánh giá mới:
- + Triển khai hệ thống mới

- Giai đoạn 2: Nâng cao nhận thức và sự tham gia của nhân viên (Năm 2026-2027)

Tăng cường truyền thông  
cực của nhân viên vào quá trình đánh giá

Sử dụng kết quả đánh giá để xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp cho từng nhân viên

- Giai đoạn 3: Hoàn thiện và Phát triển Hệ thống (Năm 2028-2030)

Thu thập dữ liệu từ các cuộc đánh giá để phân tích và đánh giá hiệu quả của hệ thống

Điều chỉnh các tiêu chí đánh giá, biểu mẫu đánh giá và quy trình đánh giá nếu cần

Tích hợp hệ thống đánh giá với các hệ thống quản lý nhân sự khác

Sử dụng các phần mềm, ứng dụng để tự động hóa các công việc trong quá trình đánh giá

### **3.3.3. Nguồn lực cần thiết**

- Nguồn lực con người
- Nguồn lực tài chính
- Nguồn lực thời gian
- Nguồn lực thông tin
- Nguồn lực công nghệ
- Nguồn lực khác

## **3.4. Kết quả thử nghiệm các kiến nghị đề xuất**

Sau khi đề xuất các tiêu chuẩn đánh giá, bổ sung thêm mục tiêu, nội dung, phương pháp và đối tượng đánh giá thành tích, chúng tôi tiến hành đánh giá thử 5 nhân viên của Phòng Thiết kế trong giai đoạn 01 tháng, từ 1/10 đến 1/11 dưới sự hỗ trợ trực tiếp của trưởng Phòng Thiết kế. Sau 01 tháng thử nghiệm, trưởng phòng và các nhân viên có một số điều chỉnh nhỏ về tiêu chuẩn đánh giá. Cụ thể đó là, theo trưởng Phòng Thiết kế, nên:

1. Bổ sung thêm căn cứ xây dựng tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên đó là chiến lược và mục tiêu phát triển của Công ty trong từng thời kỳ và bản kế hoạch phát triển nhân viên của từng cá nhân trong từng năm



2. Bổ sung thêm tiêu chí đánh giá hành vi thực hiện công việc của nhân viên đó là: Tiêu chí tư vấn cho khách hàng sử dụng thêm dịch vụ của Công ty, lồng ghép vào Tiêu chí: Đóng góp cho tập thể, cụ thể là tiểu mục: Tham gia các hoạt động tập thể, đoàn thể trong Công ty thành: Tham gia các hoạt động tập thể, đoàn thể trong Công ty và có tinh thần phát triển Công ty. Do chỉ bổ sung vào một tiểu mục nên tổng điểm của các phần không thay đổi.

3. Nội dung đánh giá cũng bổ sung thêm Khả năng tiếp thị để phát triển Công ty để đẩy mạnh tinh thần phát triển Công ty, có trách nhiệm với Công ty hơn của các nhân viên.

### **Kết luận chương 3**

#### **KẾT LUẬN**

Đánh giá thành tích nhân viên có vai trò quan trọng, quyết định đến hiệu quả sử dụng nhân viên và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nếu có quy trình đánh giá hợp lý, phương pháp đánh giá phù hợp, các tiêu chuẩn đánh giá cụ thể, rõ ràng, có thể đo lường được và người đánh giá đa dạng, kết quả đánh giá được sử dụng hiệu quả.

Đề án “*Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty cổ phần Milimet Vương*” cơ bản đã đạt được những kết quả nhất định.

Một là, đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận, gồm các khái niệm, vai trò, nội dung của đánh giá thành tích nhân viên.

Hai là, đề án phân tích thực trạng đánh giá thành tích của nhân viên tại Công ty MM2, cụ thể là Phòng Thiết kế của Công ty theo 07 nội dung đó là (1) Xác định mục đích của công tác đánh giá

thành tích nhân viên; (2) Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá; (3) Xác định thời gian đánh giá; (4) Nội dung đánh giá; (5) Phương pháp đánh giá; (6) Đối tượng đánh giá và (7) Sử dụng và phản hồi kết quả đánh giá. Đề phân tích thực trạng này, đề án kết hợp cả phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp qua khảo sát 16 nhân viên của Phòng Thiết kế. Qua phân tích, đề án kết luận rằng, bên cạnh các kết quả đạt được, công tác đánh giá thành tích của nhân viên tại Phòng Thiết kế, Công ty MM2 vẫn còn tồn tại một số hạn chế về mục đích đánh giá; tiêu chuẩn đánh giá; thiếu nội dung đánh giá; phương pháp đánh giá chưa hiệu quả; thiếu đối tượng đánh giá và chưa cung cấp phản hồi sau đánh giá như mong đợi.

Ba là, đề án đề xuất 07 giải pháp tương ứng với các hạn chế đã phân tích đó là (1) Bổ sung mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên; (2) Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá cho từng vị trí chức danh cụ thể; (3) Hoàn thiện nội dung đánh giá; (4) Hoàn thiện tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên; (5) Đa dạng hóa phương pháp đánh giá thành tích nhân viên; (6) Bổ sung đối tượng tham gia đánh giá thành tích nhân viên và (7) Thực hiện cung cấp thông tin phản hồi sau đánh giá. Đề án cũng cụ thể cách thức tổ chức thực hiện gồm phân công nhiệm vụ, lộ trình thực hiện và nguồn lực cần thiết. Hi vọng việc thực hiện đồng bộ các biện pháp này sẽ giúp MM2 xây dựng được một bản đánh giá thành tích rõ ràng, cụ thể, lượng hóa được, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc cũng như nâng cao chất lượng công việc của Phòng Thiết kế cũng như hiệu quả chung của cả Công ty.