



**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**TRẦN CAO THIÊN HÂN**

**XÂY DỰNG QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ THÔNG  
QUA PHƯƠNG PHÁP 360 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG  
ĐÀ NẴNG**

**TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 834 0101**

**Đà Nẵng - Năm 2024**

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

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN SƠN TÙNG

Phản biện 1: TS. Huỳnh Thị Mỹ Hạnh

Phản biện 2: PGS.TS Lê Thái Phong

Luận văn đã 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 2025

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện trường Đại học Kinh tế, ĐHQĐHN

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài nghiên cứu

Trong bối cảnh ngành cảng biển đang đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt, Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng (Cảng Đà Nẵng) xác định rằng quản lý và phát triển nhân sự là yếu tố cốt lõi để duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Với vai trò là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực cảng biển, công ty đã từng áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong những năm 2019 trở về trước. Kết quả đầu tiên cho thấy phương pháp này mang lại nhiều lợi ích, giúp đánh giá năng lực và hiệu suất của cá nhân một cách toàn diện hơn so với các phương pháp truyền thống. Tuy nhiên, do chưa có sự đồng bộ và không còn phù hợp với định hướng phát triển công ty trong giai đoạn covid-19 bùng phát, đã làm việc áp dụng quy trình đánh giá 360 độ bị gián đoạn.

Hiện nay, Cảng Đà Nẵng đang sử dụng hệ thống đánh giá BSC-KPI để đo lường hiệu quả công việc. Phương pháp này tập trung vào các chỉ số định lượng như doanh thu, năng suất, chất lượng dịch vụ và mức độ hoàn thành công việc. Mặc dù BSC-KPI đã giúp đo lường các kết quả cụ thể và hỗ trợ thực hiện chiến lược, nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế đáng kể. Cụ thể, phương pháp này không chú trọng tới các yếu tố mềm như thái độ, hành vi, kỹ năng làm việc nhóm và sự đóng góp cho văn hóa tổ chức. Điều này dẫn đến việc đánh giá chưa phản ánh đầy đủ năng lực và tiềm năng của nhân viên, đặc biệt đối với người lao động khối gián tiếp. Việc quá tập trung vào số liệu cũng gây ra những bất lợi như cảm giác thiếu công bằng, sự không hài lòng và giảm động lực của nhân viên.

Những hạn chế này đã làm cho Cảng Đà Nẵng gặp phải những vấn đề như thiếu sự gắn kết giữa các nhân viên, thiếu tính ổn định trong quá trình đánh giá và khó khăn trong kế hoạch chiến lược phát triển nhân sự. Thực tế cho thấy, các phương pháp đánh giá truyền thống khác, vốn chủ yếu dựa vào nhận xét của cấp trên trực tiếp, mang tính chủ quan cao và không tạo được cái nhìn đa chiều. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý nhân sự mà còn làm suy giảm niềm tin vào hệ thống đánh giá.

Trước bối cảnh đó, việc quay lại áp dụng phương pháp đánh giá 360 vào quy trình đánh giá nhân sự như một phần hỗ trợ, cùng với hệ thống đánh giá BSC-KPI để giúp việc đánh giá nhân sự một cách toàn diện và đa chiều hơn. Lần này phương pháp đánh giá 360 tập trung triển khai cho toàn bộ người lao động khối gián tiếp, là một bước đi chiến lược nhằm giải quyết những bất ổn của hệ thống hiện tại. Phương pháp 360 độ, với khả năng thu thập phản hồi từ nhiều nguồn như cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, và thậm chí cả khách hàng, mang lại cái nhìn đa chiều và khách quan hơn về năng lực cũng như hiệu suất làm việc của nhân viên. Phản hồi từ nhiều nguồn giúp nhân viên nhận biết điểm mạnh và điểm yếu, đồng thời khuyến khích phát triển cá nhân và cải thiện tinh thần làm việc nhóm.

Từ những lý do trên, việc nghiên cứu và phát triển đề án “*Xây dựng quy trình đánh giá nhân sự thông qua phương pháp đánh giá 360 độ tại Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng*” là một bước đi cần thiết và phù hợp, không chỉ nhằm tối ưu hóa hiệu quả quản lý nhân sự mà còn cung cấp sự phát triển bền vững cho tổ chức.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **2.1. Mục đích nghiên cứu:**

Mục đích của đề án này là cải thiện quy trình đánh giá nhân sự tại Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng thông qua việc áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ.

## **2.2. Mục tiêu nghiên cứu:**

- *Xây dựng quy trình đánh giá 360 độ.*
- *Hỗ trợ cải thiện hiệu quả đánh giá so với mô hình BSC-KPI.*
- *Nâng cao hiệu suất làm việc và phát triển cá nhân.*
- *Hỗ trợ công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực.*

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu chính của đề án là quy trình đánh giá nhân sự hiện tại tại Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng, với trọng tâm là người lao động khối gián tiếp, quản lý và các bên liên quan khác tham gia vào quá trình đánh giá.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu:**

- Phạm vi về nội dung: Tập trung vào việc phân tích, đánh giá quy trình đánh giá nhân sự hiện tại tại Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng, từ đó xây dựng và đề xuất quy trình đánh giá bằng phương pháp 360 độ để hỗ trợ hệ thống đánh giá nhân sự.
- Phạm vi về không gian: Đề án sẽ được triển khai tại Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng, bao gồm tất cả người lao động khối gián tiếp tại các phòng ban, bộ phận và cấp bậc nhân sự trong công ty.
- Phạm vi về thời gian: Nghiên cứu sẽ tập trung vào giai đoạn hiện tại và đưa ra các đề xuất áp dụng trong tương lai gần.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu của đề án là phương pháp định tính và định lượng.

**4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính**

***Phân tích tài liệu thứ cấp***

**4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng**

***Khảo sát bằng bảng câu hỏi***

**5. Bộ cục**

Mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

Chương 2: Thực trạng đánh giá nhân sự tại Công ty Cổ phần

Cảng Đà Nẵng

Chương 3: Xây dựng quy trình đánh giá nhân sự thông qua phương pháp 360 độ

Kết luận và kiến nghị

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

### **1.1. Khái niệm và vai trò của đánh giá nhân sự**

#### **1.1.1. Đánh giá nhân sự**

*Đánh giá nhân sự* có thể được hiểu là một quy trình hệ thống hóa, nhằm đo lường hiệu suất làm việc của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi để thúc đẩy sự phát triển cá nhân và tổ chức.

#### **1.1.2. Vai trò của đánh giá nhân sự**

Trước hết, nó là công cụ quan trọng giúp tổ chức đo lường mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

Hơn nữa, “Kết quả của đánh giá nhân sự hỗ trợ các quyết định quan trọng về thăng tiến, tăng lương, và thưởng” (Gravina et al., 2021).

Cuối cùng, “Đánh giá nhân sự giúp duy trì tính công bằng và minh bạch trong các quyết định quản lý” (Gravina et al., 2021).

### **1.2. Phương pháp đánh giá nhân sự 360 độ**

Phương pháp đánh giá nhân sự 360 độ là một hệ thống đánh giá hiệu suất, trong đó phản hồi về công việc của một nhân viên được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau, bao gồm quản lý trực tiếp, đồng nghiệp, cấp dưới, và đôi khi cả khách hàng.

Mục đích chính của phương pháp này là cung cấp một cái nhìn toàn diện về hiệu suất làm việc và các kỹ năng của nhân viên, giúp cải thiện tính khách quan trong quá trình đánh giá.

### **1.3. Các bước trong quy trình đánh giá 360 độ**

- *Bước 1: Xác định mục tiêu và mục đích đánh giá.*
- *Bước 2: Xác định nhóm đánh giá và người đánh giá 360 độ.*
- *Bước 3: Lập danh sách các tiêu chí đánh giá.*
- *Bước 4: Thu thập thông tin đánh giá.*

- *Bước 5: Tổng hợp và phân tích kết quả.*
- *Bước 6: Xây dựng kế hoạch phát triển.*
- *Bước 7: Đánh giá lại và theo dõi.*

#### **1.4. Ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đánh giá nhân sự**

##### ***1.4.1. Đánh giá 360 độ***

Thứ nhất, phản hồi đa chiều giúp mang lại góc nhìn toàn diện, hỗ trợ nhân viên hiểu rõ hơn về cách họ được đánh giá từ các khía cạnh khác nhau. Thứ hai, đánh giá không chỉ tập trung vào hiệu suất công việc mà còn giúp phát triển cá nhân, đặc biệt là các kỹ năng mềm, thái độ làm việc, và cách tương tác với người khác (Dessler, 2020). Cuối cùng, phản hồi từ nhiều nguồn khuyến khích nhân viên nhận ra điểm mạnh và điểm yếu, tạo động lực để cải thiện và phát triển bản thân.

Tuy nhiên, phương pháp này cũng tồn tại một số hạn chế. Đầu tiên, kết quả đánh giá phụ thuộc nhiều vào tính khách quan của người đánh giá, có thể bị chi phối bởi cảm tính hoặc mối quan hệ cá nhân. Ngoài ra, việc thu thập và xử lý phản hồi từ nhiều nguồn đòi hỏi thời gian và nguồn lực đáng kể từ tổ chức (Lepsinger & Lucia, 1997). Cuối cùng, nếu không được quản lý hiệu quả, các phản hồi tiêu cực có thể gây căng thẳng giữa nhân viên và làm suy giảm sự đoàn kết trong tổ chức.

##### ***1.4.2. Đánh giá theo KPI***

Đánh giá theo KPI (Key Performance Indicators) là phương pháp sử dụng các chỉ số hiệu suất chính để đo lường hiệu quả công việc của nhân viên dựa trên các mục tiêu cụ thể và có thể định lượng. Phương pháp này mang lại nhiều ưu điểm nổi bật. Trước hết, KPI giúp tập trung vào kết quả cụ thể, cho phép định lượng hiệu suất làm



việc, từ đó dễ dàng theo dõi tiến độ và đánh giá hiệu quả công việc (Parmenter, 2015). Thêm vào đó, các chỉ số KPI rõ ràng giúp các nhà quản lý nhanh chóng xác định năng suất, đồng thời khuyến khích nhân viên có động lực hướng đến việc đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

### **1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả của đánh giá nhân sự 360 độ**

Trước hết, *văn hóa doanh nghiệp* đóng vai trò then chốt trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho quy trình đánh giá.

Tiếp theo, *sự chuẩn bị của nhân viên* là yếu tố không thể bỏ qua. Cuối cùng, *hệ thống thông tin và công cụ hỗ trợ* đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa quy trình đánh giá.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẢNG ĐÀ NẴNG**

### **2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng (Cảng Đà Nẵng)**

#### ***2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển***

Cảng được xây dựng trong vịnh Đà Nẵng với diện tích 100 km<sup>2</sup>, có núi Hải Vân và Núi Sơn Trà che chắn, ít chịu ảnh hưởng lớn của sóng gió, là điểm cuối của Tuyến Hành lang Kinh tế Đông Tây (nối liền 4 nước Myanmar, Thailand, Lào và Việt Nam) và là một khâu quan trọng trong chuỗi dịch vụ logistics của khu vực miền Trung Việt Nam. Cảng Đà Nẵng bao gồm khu cảng chính là Xí nghiệp Cảng Tiên Sa và các công ty liên kết, sở hữu gần 1.700m cầu bến với khả năng tiếp nhận các tàu hàng tổng hợp lên đến 70.000 DWT, tàu container đến 4.000 Teus và tàu khách đến 170.000 GT, cùng với các thiết bị xếp dỡ và kho bãi hiện đại.

#### ***2.1.2. Cơ cấu tổ chức và hoạt động***

##### ***2.1.2.1. Phương châm hoạt động***

##### ***2.1.2.2. Ngành nghề sản xuất kinh doanh***

##### ***2.1.2.3. Sơ đồ tổ chức***

Sơ đồ tổ chức của Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng (Hình 2.1) bao gồm các chức danh, phòng/ban chức năng, Trung tâm, đơn vị trực thuộc, phản ánh cách thức hoạt động và phân bổ trách nhiệm trong công ty.

#### **2.1.3. Đặc điểm về nguồn lực kinh doanh tại Công ty**

##### ***2.1.3.1. Nguồn nhân lực***

Tính đến tháng 12/2023, tổng số lao động tại Cảng Đà Nẵng là 774 người, trong đó có 119 nhân sự làm việc tại văn phòng chính

(26 Bạch Đằng) và 655 nhân sự thuộc các bộ phận, đội nhóm tại Xí nghiệp Cảng Tiên Sa.

### **2.1.3.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật**

- Cầu bến
- Kho bãi
- Phương tiện thiết bị

### **2.1.3.3. Kết quả hoạt động kinh doanh**

Sản lượng hàng hóa thông qua Cảng tăng dần qua từng năm. Giai đoạn 2021-2023, khai thác cảng Tiên Sa của Công ty luôn giữ được mức tăng trưởng khá, sản lượng hàng container luôn chiếm hơn 60% cơ cấu tỉ trọng sản lượng hàng hóa qua cảng. Năm 2021, sản lượng đạt 12.8 triệu tấn, và đến năm 2023 con số này giảm nhẹ, còn 12.2 triệu tấn, đạt 95% so với kế hoạch năm và giảm 4% so với cùng kỳ. Tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2021-2023 đạt 10%.

## **2.2. Thực trạng đánh giá nhân sự tại công ty**

### **2.2.1. Phương pháp đánh giá hiện tại**

Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng hiện áp dụng hệ thống đánh giá hiệu suất nhân sự thông qua phương pháp Thẻ Cân Bằng Điểm (Balanced Scorecard - BSC) và Chỉ Số Hiệu Suất Chính (Key Performance Indicators - KPIs). Phương pháp BSC được sử dụng để quản lý chiến lược một cách toàn diện, dựa trên bốn khía cạnh chính: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi phát triển. Điều này giúp đảm bảo rằng các hoạt động vận hành hàng ngày của công ty luôn đồng bộ với chiến lược dài hạn và mục tiêu tổng thể.

Quy trình đánh giá được thực hiện thông qua việc xác định các chỉ số KPI cụ thể, triển khai và theo dõi tiến độ thực hiện, cũng như tổng hợp kết quả cuối kỳ. Ban lãnh đạo công ty chịu trách nhiệm xây dựng các chỉ số KPI phù hợp với mục tiêu từng bộ phận, trong

khi nhân viên báo cáo tiến độ công việc theo định kỳ. Kết quả cuối kỳ được quản lý trực tiếp đối chiếu với các chỉ số đã đề ra để đánh giá hiệu suất và mức độ hoàn thành mục tiêu của từng nhân sự.

Hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc được thiết kế chi tiết, với tiêu chuẩn và tỷ lệ điểm phân bổ cụ thể, đảm bảo tính minh bạch và công bằng. Phương pháp này không chỉ giúp cải thiện năng suất lao động mà còn hỗ trợ công ty trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược, đồng thời thúc đẩy sự phát triển bền vững của đội ngũ nhân sự.

### ***2.2.2. Những khó khăn và hạn chế trong phương pháp đánh giá hiện tại***

Một trong những hạn chế đáng chú ý của phương pháp BSC-KPI là sự thiếu toàn diện trong quá trình đánh giá.

Bên cạnh đó, phương pháp BSC-KPI cũng đối diện với vấn đề về tính khách quan trong đánh giá. Các chỉ số KPI, mặc dù được thiết kế dựa trên những tiêu chí rõ ràng, vẫn có thể bị ảnh hưởng bởi quan điểm chủ quan của người quản lý trực tiếp.

Quá trình triển khai và theo dõi phương pháp BSC-KPI cũng đặt ra nhiều thách thức.

Cuối cùng, phương pháp BSC-KPI có thể tạo ra áp lực đáng kể cho nhân viên, đặc biệt là khi họ phải đối mặt với yêu cầu đạt được các chỉ số KPI cụ thể.

## **CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHÂN SỰ THÔNG QUA PHƯƠNG PHÁP 360 ĐỘ**

### **3.1. Phân tích mục tiêu và yêu cầu đối với quy trình đánh giá 360 độ**

#### ***3.1.1. Mục tiêu của quy trình đánh giá***

Trong hệ thống đánh giá, việc kết hợp giữa đánh giá KPI và đánh giá giá trị 360 độ sẽ mang lại hiệu quả rõ ràng hơn. Cụ thể, KPI được thực hiện hàng tháng để đo lường mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, phản ánh hiệu quả công việc theo các công cụ chỉ tiêu.

Đánh giá thông qua phương pháp 360 độ đóng vai trò hỗ trợ trong việc đánh giá nhân sự, giúp tổ chức hiểu rõ hơn về năng lực của nhân viên.

Kết quả đánh giá 360 độ được thực hiện định kỳ (6 tháng một lần) kết hợp với KPI hàng tháng tạo thành hệ thống đánh giá giá liên tục, giúp nhân viên duy trì tiến trình và nâng cao hiệu quả công việc.

#### ***3.1.2. Các yêu cầu cần thiết để triển khai***

Trước hết, quá trình thực hiện đánh giá cần dựa trên các nhận xét khách quan, sử dụng ví dụ cụ thể để minh họa điểm mạnh và điểm yếu.

Người nhận đánh giá cần tiếp cận ý kiến phản hồi với tinh thần cởi mở và sẵn sàng cải thiện.

Bảo mật thông tin trong đánh giá cũng là yếu tố thiết yếu để duy trì sự tin cậy và công bằng.

Một kế hoạch chi tiết với các mục tiêu và tiêu chí đánh giá rõ ràng là cơ sở để định hướng hoạt động này.

Cuối cùng, quá trình follow-up sau đánh giá đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ nhân viên cải thiện hiệu suất.

### **3.2. Thiết kế quy trình đánh giá nhân sự 360 độ**

#### **3.2.1. Xác định đối tượng đánh giá và người đánh giá**

Trước hết, người thực hiện đánh giá cần có sự hiểu biết sâu sắc về công việc và vai trò của người được đánh giá.

Thêm vào đó, mối quan hệ làm việc giữa người đánh giá và người được đánh giá cần đủ thân thiết, với thời gian làm việc cùng nhau đủ lâu để đảm bảo khả năng quan sát và đưa ra nhận xét xác thực.

#### **3.2.2. Thiết kế bộ câu hỏi và tiêu chí đánh giá**

**Thiết kế bộ câu hỏi và tiêu chí đánh giá** trong quy trình 360 độ của Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng được thực hiện dựa trên các nguyên tắc và quy trình chặt chẽ nhằm đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp với đặc điểm của tổ chức. Bộ câu hỏi được xây dựng dễ hiểu, tránh sử dụng ngôn ngữ mơ hồ và kết hợp giữa câu hỏi đóng (chọn đáp án) và câu hỏi mở (tự do trình bày). Nội dung tập trung vào các yếu tố liên quan trực tiếp đến công việc và mục tiêu chiến lược của công ty. Quá trình thiết kế tham khảo từ các nghiên cứu uy tín như Edwards và Ann (1996), Alma McCarthy và Thomas N. Garavan (2001), cùng những điều chỉnh phù hợp với đặc thù của công ty.

Quy trình thiết kế bắt đầu bằng việc xác định các tiêu chí đánh giá, bao gồm: **kỹ năng giao tiếp** (khả năng truyền đạt thông tin, lắng nghe và thuyết phục), **kỹ năng chuyên môn** (áp dụng kiến thức, sáng tạo và phân tích), **khả năng làm việc nhóm** (hợp tác, giải quyết xung đột), **hiệu quả công việc** (mức độ hoàn thành và chất lượng công việc), và **thái độ và đạo đức nghề nghiệp** (trách nhiệm và tuân

thủ đạo đức). Các tiêu chí này sau đó được cụ thể hóa thành các câu hỏi chi tiết, ví dụ: “Tôi có thể truyền đạt thông tin rõ ràng, mạch lạc và dễ hiểu,” hay “Tôi hợp tác tốt với các đồng nghiệp trong nhóm làm việc.”

Một thang điểm đánh giá từ 1 đến 5 (1 = Rất kém, 5 = Rất tốt) được áp dụng để đo lường mức độ hiệu quả của nhân viên ở từng khía cạnh. Bộ câu hỏi được thiết kế riêng biệt cho năm nhóm đối tượng đánh giá: **nhân viên tự đánh giá, đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới, và khách hàng.**

- *Đối với nhân viên tự đánh giá*, các tiêu chí bao gồm kỹ năng giao tiếp, chuyên môn, khả năng làm việc nhóm, hiệu quả công việc, và thái độ, đạo đức nghề nghiệp.
- *Đối với cấp trên đánh giá*, các tiêu chí bổ sung thêm năng lực quản lý, phát triển bản thân, và hiệu quả trong công việc.
- *Đối với đồng nghiệp*, các tiêu chí tập trung vào khả năng làm việc nhóm, giao tiếp, thái độ, tinh thần trách nhiệm và khả năng giải quyết vấn đề.
- *Đối với cấp dưới đánh giá*, các tiêu chí nhấn mạnh vào năng lực lãnh đạo, quản lý công việc, hỗ trợ và phát triển cấp dưới, phong cách làm việc, và khả năng tạo động lực.
- *Đối với khách hàng*, các tiêu chí bao gồm kỹ năng giao tiếp, thái độ phục vụ và khả năng xử lý vấn đề.

Kết quả khảo sát từ 50 cán bộ nhân viên về các tiêu chí đánh giá cho từng đối tượng cho thấy tính hiệu quả và tính phù hợp của bộ câu hỏi. Chi tiết các tiêu chí và câu hỏi được trình bày trong Phụ lục 2, góp phần xây dựng một công cụ đánh giá toàn diện, minh bạch và hỗ trợ phát triển năng lực nhân sự.

### **3.2.3. Lập kế hoạch triển khai và thời gian thực hiện**

Để phát triển hiệu quả quy trình đánh giá 360 độ, Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng cần thực hiện các giai đoạn cụ thể từ chuẩn bị, thực hiện đến hoàn thiện, đảm bảo tính chính xác, khách quan và minh bạch. Kế hoạch dự kiến được triển khai trong vòng 03 tháng, từ tháng 1/2025 đến tháng 3/2025. Cụ thể như sau:

Để thực hiện được kế hoạch trên, bộ phận nhân sự của Công ty phải giám sát toàn bộ quy trình, đảm bảo từng bước được thực hiện đúng thời gian và đúng quy định; tăng cường truyền thông nội bộ để đảm bảo tham gia đầy đủ và trung thực từ tất cả các bên; áp dụng các biện pháp bảo mật nghiêm ngặt để duy trì sự tin cậy và minh bạch trong quá trình đánh giá.

Kế hoạch triển khai không chỉ bảo đảm đánh giá hiệu quả phương pháp 360 độ mà còn giúp Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng đạt được các mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực và nâng cao hiệu suất tổ chức.

## **3.3. Triển khai quy trình đánh giá nhân sự 360 độ tại công ty**

### **3.3.1. Đào tạo và hướng dẫn cho nhân viên**

Để đảm bảo toàn bộ NLD khởi gián tiếp thuộc các Phòng ban/ Đơn vị được hiểu rõ và thực hiện đúng quy trình đánh giá 360 độ, Công ty cần tổ chức các buổi đào tạo với các bước thực hiện công việc cụ thể như sau:

Xác định các đối tượng tham gia. Đối tượng tham gia của Công ty gồm: (1) Cấp Trưởng, Phó phòng: Những người lãnh đạo trực tiếp, đóng vai trò triển khai quy trình đến toàn bộ nhân viên trong phòng của mình; (2) Chuyên viên đại diện: Người được lựa chọn từ các phòng ban tham gia đào tạo và hỗ trợ phát triển quy trình đánh giá 360 độ.



Mục đích của buổi đào tạo đó là triển khai quy trình đánh giá 360 độ cho toàn bộ NLD khối gián tiếp; đảm bảo nhân viên hiểu rõ tiêu chí, mục tiêu, phương pháp và cách thức tham gia để thực hiện đúng đánh giá; giúp nhân viên nhận thức được lợi ích từ công việc đánh giá, tạo động lực để họ tham gia một cách chủ động và khách quan.

Việc tổ chức các buổi đào tạo và hướng dẫn về quy trình đánh giá 360 độ không chỉ giúp nhân viên nắm bắt rõ ràng các mục tiêu và phương pháp đánh giá mà còn tạo ra sự minh bạch và công bằng trong toàn bộ tổ chức. Quy trình hỗ trợ này hỗ trợ tối ưu hóa hiệu suất làm việc và phát triển nhân lực, đóng góp vào sự thành công bền vững của công ty.

### **3.3.2. Thực hiện quá trình đánh giá**

Để tổ chức đánh giá, Ban lãnh đạo của Công ty chỉ đạo Phòng Tổ chức Tiền lương phối hợp với lãnh đạo các phòng chức năng của Công ty tiến hành thông báo, truyền đạt rõ việc thay đổi quy trình đánh giá truyền thống sang quy trình đánh giá 360 độ, đảm bảo tất cả NLD của Công ty đều nắm được và thực hiện. Nội dung thông báo tập trung vào mục đích, ý nghĩa của việc đánh giá 360 độ, lợi ích mà nhân viên và Công ty sẽ nhận được. Hình thức thông báo có thể gửi email nội bộ, tổ chức họp toàn công ty, thông báo qua hệ thống thông tin nội bộ.

Tiếp theo, tiến hành phát hành biểu mẫu đánh giá, sử dụng Google Form để tạo và phát hành biểu mẫu đánh giá. Ưu điểm của Google Form là dễ sử dụng, dễ quản lý dữ liệu và có thể tùy chỉnh linh hoạt và tất cả NLD của Công ty đều biết cách sử dụng. Nội dung biểu mẫu gồm họ tên người được đánh giá, phòng ban, vị trí.

Các tiêu chí đánh giá được sử dụng đã được thiết kế trong bảng câu hỏi (Phụ lục 2) đảm bảo các tiêu chí này liên kết chặt chẽ với các mục tiêu, KPI đã đề ra trong kế hoạch phát triển nhân sự.

Thang điểm đánh giá gồm 05 mức độ đó là 1 – Rất kém; 2 – Kém; 3 – Trung bình; 4 – Tốt và 5 – Rất tốt.

Trong quá trình tiến hành phát hành biểu mẫu đánh giá, phải đảm bảo tính ẩn danh của người đánh giá để khuyến khích mọi người đưa ra những đánh giá trung thực, khách quan và chỉ những người có thẩm quyền mới được tiếp cận và phân tích dữ liệu.

Phòng Tổ chức Tiền lương phối hợp với Trưởng/Phó các phòng chức năng bố trí công việc, sắp xếp để tổ chức buổi tập huấn ngắn vào cuối giờ làm việc (thời gian 30 đến 45 phút) hướng dẫn cách điền biểu mẫu đánh giá, giải đáp các thắc mắc của người tham gia. Trong buổi tập huấn này, cung cấp tài liệu hướng dẫn chi tiết, dễ hiểu cho tất cả người tham gia.

### ***3.3.3. Thu thập và phân tích kết quả đánh giá***

Trưởng Phòng Tổ chức Tiền lương có trách nhiệm lập lịch rõ ràng cho quá trình đánh giá, bao gồm thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc và các mốc quan trọng; theo dõi thường xuyên để đảm bảo mọi người đều hoàn thành biểu mẫu đánh giá đúng hạn; gửi email nhắc nhở những người chưa hoàn thành biểu mẫu. Sau khi kết thúc thời gian đánh giá, thu thập và tổng hợp dữ liệu từ các biểu mẫu.

Sử dụng các công cụ thống kê để phân tích dữ liệu, xác định điểm mạnh, điểm yếu của từng cá nhân và toàn bộ đội ngũ NLD của Công ty. Sau đó, lập báo cáo tổng kết, trình bày rõ ràng và chi tiết kết quả đánh giá, đưa ra những khuyến nghị cụ thể. Tổ chức các cuộc phỏng vấn để trao đổi kết quả đánh giá với từng nhân viên.

Trong quá trình thực hiện quá trình đánh giá, cần xây dựng cơ chế kiểm soát để đảm bảo tính khách quan và trung thực của quá trình đánh giá; tăng cường giao tiếp giữa người đánh giá và người được đánh giá để giải quyết các vấn đề phát sinh và xây dựng văn hóa đánh giá tích cực, khuyến khích mọi người tham gia một cách nghiêm túc và cởi mở.

### **3.3. Đánh giá và điều chỉnh quy trình**

#### **3.3.1. Đánh giá hiệu quả của quy trình**

Việc đánh giá hiệu quả của quy trình đánh giá 360 độ sau khi triển khai là một bước quan trọng để xác định mức độ thành công của dự án và đưa ra những điều chỉnh cần thiết. Đối với Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng, một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cảng biển, việc đánh giá này càng trở nên cần thiết để đảm bảo rằng quy trình này đã mang lại những lợi ích thực sự cho tổ chức.

Để đánh giá hiệu quả của quy trình đánh giá 360 độ, cần tập trung vào các chỉ tiêu sau:

- Mức độ đạt được các mục tiêu ban đầu: Đánh giá sự thay đổi trong nhận thức của nhân viên về hiệu suất làm việc của bản thân và của đồng nghiệp. Đo lường mức độ cải thiện trong giao tiếp, hợp tác giữa các phòng ban và các cấp quản lý. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên về tính minh bạch và công bằng của quy trình đánh giá. Đánh giá sự thay đổi trong việc thiết lập các kế hoạch phát triển cá nhân và sự liên kết giữa các kế hoạch này với kết quả đánh giá.

- Sự hài lòng của các bên liên quan: Với nhân viên, thực hiện khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên về quy trình, về phản hồi nhận được và về tác động của quy trình đến công việc. Với quản lý, đánh giá mức độ hài lòng của các cấp quản lý về thông tin

thu được từ quy trình, về khả năng sử dụng thông tin này để đưa ra quyết định và về sự hỗ trợ của quy trình đối với công tác quản lý.

- Tác động tích cực đến hiệu suất làm việc: So sánh năng suất lao động trước và sau khi triển khai quy trình; đánh giá sự thay đổi trong tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên; đánh giá sự thay đổi trong chất lượng sản phẩm/dịch vụ thông qua các chỉ số liên quan.

Để thu thập dữ liệu đánh giá, Phòng Tổ chức Tiền lương phối hợp với các Trưởng/Phó phòng sử dụng các phương pháp sau:

- Thực hiện khảo sát trực tuyến hoặc bằng giấy đối với nhân viên và quản lý.

- Tổ chức các cuộc phỏng vấn sâu với một số nhân viên và quản lý để thu thập thông tin chi tiết.

- Phân tích các chỉ số hiệu suất trước và sau khi triển khai quy trình.

Sau khi thu thập và phân tích dữ liệu, cần tiến hành so sánh kết quả với các mục tiêu ban đầu để đánh giá mức độ thành công của quy trình. Từ đó, rút ra các bài học kinh nghiệm như nhận diện những điểm mạnh của quy trình để nhân rộng và phát huy; xác định những hạn chế để tìm giải pháp khắc phục; phân tích các yếu tố nội tại và ngoại tại ảnh hưởng đến hiệu quả của quy trình; đưa ra các đề xuất cụ thể để cải thiện quy trình trong tương lai.

### **3.3.2. Đề xuất điều chỉnh và cải tiến**

Để điều chỉnh và cải tiến quy trình đánh giá nhân sự thông qua phương pháp 360 độ tại Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng, chúng tôi tiến hành khảo nghiệm thử áp dụng quy trình này. Theo đó, chúng tôi áp dụng thử đánh giá nhân sự theo phương pháp này trong vòng 01 tháng (từ 1/10-1/11/2024) tại 03 đơn vị, phòng ban của Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng đó là Phòng Kinh doanh (11 người); Phòng

Kỹ thuật Công trình (4) và Phòng Hành chính Tổng hợp (12) người, tổng tất cả là 27 người. Bảng hỏi khảo sát được sử dụng trong Phụ lục 2.

Kết quả khảo sát cho thấy, 100% các cán bộ, nhân viên được khảo sát đều đánh giá đối tượng khảo sát hợp lý, đầy đủ. Do đó, toàn bộ các nhóm đối tượng khảo sát được tiếp tục sử dụng để triển khai thực tế. Tuy nhiên, đối với các tiêu chí và nội dung khảo sát, có khoảng gần 40% đối tượng khảo sát chưa đồng ý về tính đầy đủ, phù hợp và khả thi. Trao đổi trực tiếp với các đối tượng khảo sát có những đánh giá chưa đồng ý này, sau quá trình trao đổi, ghi nhận, chúng tôi bổ sung vào các tiêu chí đánh giá của Công ty những điều chỉnh sau:

Một là, với bộ câu hỏi dành cho NLD tự đánh giá, cần bổ sung thêm tiêu chí về *Đạo đức nghề nghiệp* vào tiêu chí *Thái độ* hiện có.

Hai là, với bộ câu hỏi dành cho cấp trên đánh giá, cần bổ sung thêm tiêu chí *Phát triển bản thân* vào tiêu chí *Năng lực chuyên môn* hiện có.

Ba là, với bộ câu hỏi dành cho cấp dưới, cần bổ sung thêm tiêu chí *Khả năng tạo động lực* với các câu hỏi đó là: (1) Người quản lý tạo động lực cho nhân viên và khuyến khích họ đạt hiệu suất cao hơn; (2) Người quản lý hỗ trợ nhân viên trong việc giải quyết khó khăn trong công việc; (3) Người quản lý khuyến khích đội nhóm đề xuất các ý tưởng mới và cải tiến trong công việc; (4) Người quản lý có xây dựng được môi trường làm việc tích cực và tinh thần đồng đội trong nhóm; (5) Người quản lý có khả năng phát hiện và tận dụng tối đa thế mạnh của từng thành viên trong đội nhóm và (6) Người quản

lý khuyến khích sự tự chủ và cho phép nhân viên tự chịu trách nhiệm trong công việc của mình.

Bốn là, hiện tại, bảng câu hỏi đang sử dụng thang điểm đánh giá gồm 05 mức độ đó là 1 – Rất kém; 2 – Kém; 3 – Trung bình; 4 – Tốt và 5 – Rất tốt, theo các lãnh đạo của các phòng ban được khảo sát, thang điểm này chưa chuyên nghiệp và gây khó hiểu nên cần chuyển sang sử dụng thang điểm Likert để đánh giá mức độ đồng ý với các tiêu chí. Thang điểm Likert gồm: Hoàn toàn không đồng ý – 1 điểm; Không đồng ý – 2 điểm; Trung lập – 3 điểm; Đồng ý – 4 điểm và Hoàn toàn đồng ý – 5 điểm.

Năm là, bổ sung, điều chỉnh thêm một số câu hỏi vào các nội dung đánh giá cho phù hợp và dễ hiểu hơn (các nội dung thay đổi được chúng tôi đánh dấu chi tiết). Bảng hỏi cụ thể được chúng tôi trình bày trong Phụ lục 3.

Sau khi điều chỉnh bảng hỏi theo các góp ý, chúng tôi tiếp tục khảo sát và xin ý kiến đánh giá của 04 phòng ban khác đó là Phòng Công nghệ Thông tin (7 người); Phòng Quản trị - Thư ký (3) người; Phòng Tài chính – Kế toán (9 người) và Văn phòng tổng hợp (8 người), tổng là 27 người. Theo đó, 100% các đối tượng khảo sát đều đồng ý với bảng hỏi và cho rằng, bảng hỏi có thể sử dụng vào thực tế đánh giá nhân sự của Công ty.

## **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

### **1. Kết luận**

#### ***1.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu***

Hiện nay, Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng đang áp dụng mô hình đánh giá hiệu suất làm việc dựa trên BSC-KPI (Balanced Scorecard - Key Performance Indicators). Đây là công cụ quản lý

chiến lược hiệu quả, cho phép công ty đo lường và theo dõi việc thực hiện các mục tiêu thông qua các chỉ số hiệu suất cụ thể. Tuy nhiên, qua quá trình triển khai, mô hình này đang bộc lộ những hạn chế nhất định như tập trung quá nhiều vào việc đo lường kết quả công việc dựa trên các chỉ số đã được thiết lập sẵn mà ít chú trọng đến các yếu tố mềm như thái độ, hành vi và khả năng phát triển cá nhân của NLĐ. Hơn nữa, mô hình này cũng chủ yếu do cấp trên trực tiếp đánh giá, thiếu các đối tượng đánh giá khác như đồng nghiệp, bản thân NLĐ và khách hàng nên thiếu tính toàn diện, khách quan. Do đó, kết quả đánh giá không chỉ ảnh hưởng đến tính khách quan và toàn diện và gây ra sự bất công, hiểu lầm giữa các nhân viên, làm giảm động lực làm việc. Do đó, việc bổ sung quy trình đánh giá 360 là yêu cầu rất cần thiết để lãnh đạo có cái nhìn toàn diện và đa chiều hơn về năng lực của NLĐ. Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ như hiện nay, Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng cần đưa vào hệ thống đánh giá nhân sự theo phương pháp đánh giá 360 độ đảm bảo đa dạng các đối tượng đánh giá cũng như chú trọng đến kỹ năng mềm của NLĐ.

Việc xây dựng quy trình đánh giá nhân sự theo phương pháp đánh giá 360 độ của đề án được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Edwards và Ann (1996); Alma Mccarthy và Thomas N. Garavan (2001); Nihat Kayaa, Samet Aydinb & Savas Durgut (2016); Ece Kuzulu Kanaslan và Cemal Iyem (2016); Nicole Gravina, Jessica Nastasi & John Austin (2021). Dựa trên các nghiên cứu này, chúng tôi xây dựng bảng câu hỏi dành cho 05 đối tượng khảo sát đó là tự đánh giá, đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và khách hàng. Tất cả các câu hỏi đều được điều chỉnh từ các nghiên cứu trước đây và phù hợp với bối cảnh của Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng. Để đảm bảo tính phù hợp, khả thi của các biến này, chúng tôi đã tiến hành khảo sát,

phòng vấn sâu 27 nhân viên, quản lý của một số phòng ban của Công ty. Sau khi tiến hành thử nghiệm thí điểm với 27 người (lần 1) và 27 người (lần 2), bảng câu hỏi cuối cùng bao gồm 115 câu hỏi dành cho 05 đối tượng khảo sát trên thang điểm Likert 5 điểm, từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý mà người tham gia có thể dễ dàng và hiểu đầy đủ. Việc triển khai đánh giá nhân sự theo phương pháp 360 độ hi vọng sẽ giúp Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng gia tăng hiệu quả trong quản trị nhân sự, cải thiện hiệu suất làm việc, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc minh bạch, gắn kết và hướng tới sự phát triển bền vững. Với tầm nhìn dài hạn, việc áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ không chỉ đóng vai trò là một công cụ quản trị mà còn là nền tảng giúp Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng xây dựng đội ngũ nhân sự có năng lực cao, sẵn sàng đáp ứng các thách thức trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập. Chúng tôi tin tưởng rằng sự thành công của đề án sẽ góp phần tích cực vào sự phát triển chung của công ty.

### ***1.2. Đánh giá tổng quan về việc áp dụng phương pháp đánh giá 360 độ***

Đánh giá 360 độ là một phương pháp đánh giá nhân sự toàn diện, thu thập thông tin phản hồi từ nhiều nguồn khác nhau như cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và bản thân người được đánh giá. Phương pháp này đặc biệt hữu ích trong ngành cảng biển, nơi mà sự phối hợp làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp và khả năng giải quyết vấn đề dưới áp lực cao là những yếu tố quan trọng.

Việc áp dụng đánh giá 360 độ tại Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng sẽ mang lại nhiều ưu điểm như cải thiện hiệu suất làm việc, nhân viên sẽ có cái nhìn toàn diện hơn về bản thân, từ đó xác định được những khía cạnh cần cải thiện. Phản hồi từ nhiều phía giúp



nhân viên có động lực để nâng cao năng lực, đạt được mục tiêu cá nhân và của Công ty. Công ty sẽ xây dựng được môi trường làm việc khuyến khích sự chia sẻ, học hỏi lẫn nhau. Hiệu quả quản lý cũng được cải thiện đáng kể khi quản lý của Công ty có thể đưa ra quyết định nhân sự chính xác hơn dựa trên nhiều góc nhìn. Nhờ vào kết quả đánh giá, Công ty có thể xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển phù hợp với từng cá nhân và đội nhóm. Quá trình đánh giá giúp tăng cường sự hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên trong công ty. Khi nhân viên cảm thấy được lắng nghe và đánh giá công bằng, họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn.

Như vậy, việc đánh giá hiệu quả của quy trình đánh giá 360 độ là một quá trình liên tục và đòi hỏi sự tham gia tích cực của cả nhân viên và quản lý. Qua việc đánh giá, Công ty Cổ phần Cảng Đà Nẵng có thể xác định được những điểm mạnh, hạn chế của quy trình và đưa ra những điều chỉnh phù hợp để đảm bảo rằng quy trình này mang lại hiệu quả cao nhất.

## **2. Kiến nghị**

### **2.1. Đề xuất cho Ban lãnh đạo Công ty**

- Cam kết triển khai Đề án trong toàn bộ Công ty, ban hành quyết định chính thức về việc áp dụng phương pháp 360 độ vào hệ thống đánh giá nhân sự; đảm bảo nguồn lực tài chính và nhân lực để hỗ trợ triển khai hiệu quả.

- Xác định rõ mục tiêu của việc triển khai đánh giá 360 độ, ví dụ: nâng cao hiệu suất làm việc, phát triển năng lực lãnh đạo, xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

### **2.2. Đề xuất cho các bộ phận liên quan**

- Phòng Tổ chức Tiền lương lập kế hoạch triển khai chi tiết, bao gồm các bước thực hiện, thời gian biểu, nguồn lực cần thiết; xây

dựng bộ câu hỏi đánh giá phù hợp với đặc thù công việc và văn hóa doanh nghiệp.

- Phòng Công nghệ Thông tin phối hợp với Tổ chức Tiền lương để xây dựng công cụ hoặc hệ thống phần mềm hỗ trợ đánh giá và phân tích dữ liệu; đảm bảo tính bảo mật và an toàn dữ liệu trong quá trình thực hiện.

### ***2.3. Đề xuất cho các nghiên cứu tiếp theo***

Trong thời gian đến, cần tiếp tục thực hiện nghiên cứu để đánh giá tác động của đánh giá 360 độ đến hiệu suất làm việc, sự hài lòng của nhân viên, và các chỉ số kinh doanh của Công ty; tiếp tục cải tiến bộ câu hỏi đánh giá để đảm bảo tính khách quan, toàn diện và phù hợp với sự thay đổi của công việc; xây dựng các tiêu chí cụ thể để đánh giá mức độ cải thiện năng suất làm việc, sự hài lòng của nhân viên và tính chính xác của phương pháp 360 độ.

Ngoài ra, cần nghiên cứu khả năng kết hợp đánh giá 360 độ với các công cụ đánh giá hiệu suất khác để có cái nhìn toàn diện hơn về năng lực của nhân viên và đánh giá tác động của đánh giá 360 độ đến việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp và tìm hiểu và học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp đã áp dụng thành công phương pháp này.