



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



PHẠM DUY TRÍ

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ
HỒNG SƠN STAR ĐÀ NẴNG**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834.01.01

Người hướng dẫn: PGS. TS. Nguyễn Phúc Nguyên

Đà Nẵng – 2025

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

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Nguyễn Phúc Nguyên

Phản biện 1:.....

Phản biện 2:.....

Đề án 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 ... tháng ... năm 2025.

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 (ĐGTT) là công cụ đo lường hiệu quả công việc và phát triển năng lực cá nhân, đội ngũ. Tuy nhiên, nếu quy trình không công bằng, minh bạch và chuyên nghiệp sẽ gây bất mãn, ảnh hưởng đến động lực và sự gắn bó của nhân viên. Do đó, hệ thống ĐGTT hiệu quả là yếu tố then chốt duy trì và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

Đối với Hồng Sơn Star, việc hoàn thiện ĐGTT càng cấp thiết trong bối cảnh mở rộng quy mô và đối diện thách thức mới trong ngành ô tô. Công ty hiện gặp một số vấn đề: thiếu minh bạch trong tiêu chí đánh giá, thiếu phản hồi kịp thời về kết quả và chưa xây dựng hệ thống đánh giá công bằng phù hợp thực tiễn. Các vấn đề này không chỉ ảnh hưởng hiệu quả cá nhân mà còn gây khó khăn quản lý, phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, công ty chưa có cơ chế sử dụng kết quả đánh giá hiệu quả trong quyết định đãi ngộ, thăng tiến hay đào tạo. Từ thực tế trên, đề án **"Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng"** được thực hiện.

2. Mục tiêu của đề án

Mục tiêu 1: Phân tích thực trạng công tác ĐGTT tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

Mục tiêu 2: Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác ĐGTT tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

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

Đối tượng nghiên cứu của đề án: Công tác đánh giá thành tích của đội ngũ nhân viên tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng, không bao gồm các vị trí quản lý như trưởng bộ phận và ban giám đốc.

Phạm vi nghiên cứu của đề án:

Phạm vi không gian: Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

Phạm vi thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2022 đến năm 2024.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1. Khái niệm và vai trò đánh giá thành tích nhân viên

1.1.1. Khái niệm đánh giá thành tích nhân viên

Đánh giá thành tích nhân viên có thể hiểu là: *“Quá trình có hệ thống và liên tục nhằm đánh giá, đo lường và cải thiện hiệu suất làm việc, bao gồm việc xác định tiêu chí, thu thập thông tin, phân tích và đưa ra phản hồi để phát triển năng lực nhân viên.”*

1.1.2. Vai trò của đánh giá thành tích nhân viên

- Tạo kênh giao tiếp chính thức hai chiều giữa quản lý và nhân viên (Communication).
- Cung cấp cơ sở dữ liệu quan trọng cho các quyết định quản trị nhân sự (Decision Making).
- Tạo động lực phát triển cho nhân viên (Motivation).
- Phát triển nhân viên (Evaluating and Motivating = Development)

1.2. Nội dung đánh giá thành tích nhân viên

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

a. ĐGTT hướng đến sự phát triển năng lực người lao động

- Tăng cường và ổn định thành tích làm việc
- Nâng cao thành tích làm việc
- Hoạch định lộ trình phát triển nghề nghiệp
- Nhận diện yêu cầu bồi dưỡng năng lực

b. ĐGTT trong vai trò công cụ quản lý điều hành

- Gắn kết giữa khen thưởng và thành tích công việc
- Kiểm định tính hiệu quả của chiến lược và hoạt động quản lý nhân sự

1.2.2. Xây dựng tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

a. Khái niệm tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

Tiêu chuẩn ĐGTT là hệ thống các tiêu chí được xây dựng để đo lường hiệu quả công việc của người lao động, bao gồm hai thành phần chính là chỉ

tiêu định lượng (đo lường bằng con số cụ thể) và chỉ tiêu định tính (đánh giá chất lượng thực hiện) (Nguyễn Quốc Tuấn và cộng sự, 2022).

b. Căn cứ xây dựng tiêu chuẩn ĐGTT

Quá trình thiết lập tiêu chuẩn ĐGTT cần được xây dựng dựa trên hai nền tảng cơ bản: hoạt động phân tích công việc và tài liệu mô tả công việc.

- Phân tích công việc là hoạt động nhận diện và xác định các thành phần cấu tạo nên một vị trí làm việc cụ thể trong tổ chức.

- Tài liệu mô tả công việc là văn bản cụ thể hóa các kết quả thu được từ hoạt động phân tích công việc, với các thành phần chủ yếu gồm: thông tin nhận diện vị trí (tên vị trí, cấp độ, người đảm nhiệm, người giám sát); tổng quan về công việc; mối liên kết trong quá trình thực thi công việc; vai trò và nghĩa vụ cụ thể; phạm vi thẩm quyền được giao; các chuẩn mực thực hiện; và môi trường làm việc.

c. Các yêu cầu khi xác định tiêu chuẩn đánh giá

Nhằm đảm bảo hệ thống ĐGTT hoạt động hiệu quả, các tiêu chuẩn đánh giá cần tuân thủ đầy đủ nguyên tắc S.M.A.R.T (D'Amato & Banfi, 2021; Nguyễn Quốc Tuấn và cộng sự, 2022):

d. Các loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên

- Tiêu chuẩn dựa trên đặc điểm cá nhân
- Tiêu chuẩn dựa trên hành vi
- Tiêu chuẩn dựa trên kết quả
- Tiêu chuẩn dựa trên năng lực

1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Hiện nay có nhiều phương pháp đánh giá thành tích nhân viên khác nhau, mỗi phương pháp có cách tiếp cận và đặc điểm riêng. Các phương pháp truyền thống như thang điểm, xếp hạng tập trung vào việc so sánh và phân loại nhân viên một cách đơn giản. Các phương pháp hiện đại như quản trị bằng mục tiêu (MBO), đánh giá theo hành vi chú trọng đến quá trình thực hiện và kết quả cụ thể. Phương pháp ghi chép sự việc quan trọng và văn bản tường thuật giúp theo dõi chi tiết diễn biến công việc theo thời gian, trong

khi phương pháp định mức và định lượng mang tính khách quan cao, phù hợp với công việc có thể đo lường rõ ràng.

1.2.4. Xác định thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

Các tổ chức thường áp dụng chu kỳ đánh giá theo tháng, quý hoặc năm tùy đặc thù hoạt động. Chu kỳ cần tránh hai thái cực: quá ngắn làm thông tin không đầy đủ, chưa phản ánh hết quá trình làm việc; quá dài khiến thông tin lỗi thời, kết quả sai lệch và giảm hiệu quả điều chỉnh kịp thời.

1.2.5. Xác định đối tượng đánh giá thành tích nhân viên

- Nhân viên tự đánh giá
- Người quản lý trực tiếp đánh giá
- Nhân viên cấp dưới đánh giá
- Đồng nghiệp đánh giá
- Khách hàng đánh giá
- Đánh giá toàn diện 360 độ

1.2.6. Sử dụng và phản hồi kết quả đánh giá thành tích nhân viên

a. Sử dụng kết quả đánh giá thành tích nhân viên

Thông tin từ ĐGTT hỗ trợ doanh nghiệp trong việc hoạch định các chiến lược liên quan đến phát triển năng lực, chính sách đãi ngộ và nâng cao hiệu suất của người lao động.

b. Phản hồi kết quả ĐGTT

- Phản hồi thông qua văn bản
- Phản hồi qua buổi họp trực tiếp
- Phản hồi theo hình thức không chính thức

1.3. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu thứ cấp
- Phương pháp quan sát

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ HỒNG SƠN STAR ĐÀ NẴNG

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

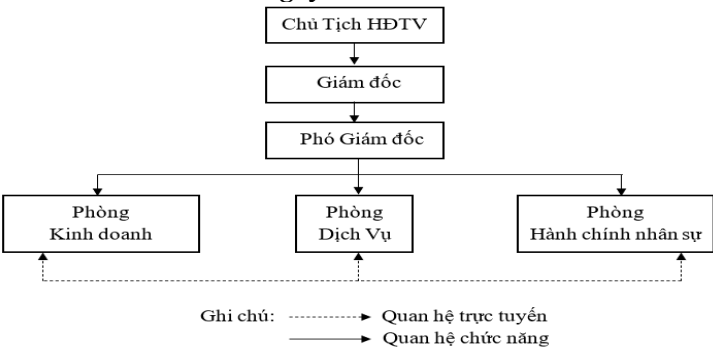
Công ty thành lập năm 2007, hoạt động cung cấp dịch vụ ô tô toàn diện tại Đà Nẵng. Sau 17 năm, công ty thiết lập uy tín qua chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Tháng 3/2024 đánh dấu bước chuyển quan trọng khi trở thành Đại lý 3S ủy quyền TERACO, nhận chứng nhận từ DAEHAN MOTORS và triển khai thành công lô xe TERACO 190SL đầu tiên.

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh của Công ty

- Phân phối phương tiện vận tải thương mại bao gồm xe tải ben, xe tải thùng, xe đầu kéo và các loại rơ moóc, sơ mi rơ moóc.

- Cung cấp dịch vụ hậu mãi toàn diện gồm sửa chữa, bảo dưỡng định kỳ và phụ tùng chính hãng cho xe tải.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty



(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức

2.1.4. Nguồn lực của Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

2.1.4.1. Nguồn nhân lực của Công ty

Nguồn nhân lực Hồng Sơn Star tăng trưởng ấn tượng và chuyển biến tích cực về chất lượng. Quy mô nhân viên tăng gần gấp đôi từ 32 người (2022)

lên 63 người (2024), đặc biệt tăng 78% năm 2023. Cơ cấu giới tính ổn định với nam 75-78%, nữ 22-25%. Độ tuổi chủ yếu 22-35 tuổi (53-58%) tạo lực lượng trẻ năng động, nhóm 35-50 tuổi (42-47%) cân bằng kinh nghiệm. Điểm nổi bật là trình độ đại học tăng từ 84,4% lên 90,5%, phản ánh chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu phát triển.

2.1.4.2. Cơ sở vật chất của Công ty

Hồng Sơn Star sở hữu cơ sở vật chất đầy đủ với tổng diện tích 7.500m², bao gồm 800m² văn phòng, 1.200m² khu dịch vụ và 5.500m² bãi đậu xe. Văn phòng có 7 phòng làm việc chính, 2 phòng tư vấn, 1 phòng họp và các phòng chức năng khác. Vị trí tại ngã tư lớn gần ranh giới Quảng Nam, trong khu vực tập trung các trung tâm ô tô lớn như Thaco, HuynhDai, Chenglong là lợi thế cạnh tranh quan trọng.

2.1.4.3. Tình hình tài chính của Công ty

a. Tài sản, nguồn vốn của Công ty

Tổng tài sản tăng từ 44.294 triệu lên 77.484 triệu đồng, tốc độ tăng trưởng 32,2%/năm. Hàng tồn kho tăng từ 9.954 triệu lên 23.536 triệu đồng, phản ánh mở rộng quy mô. Nợ phải trả chiếm 57,3% tổng nguồn vốn, vốn chủ sở hữu duy trì 42-43%. Hệ số nợ/vốn chủ 1,34 lần nằm trong ngưỡng an toàn, cơ cấu tài chính cân bằng phù hợp chiến lược phát triển.

b. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty

Giai đoạn 2022-2024, công ty đạt tăng trưởng mạnh mẽ với doanh thu thuần tăng từ 354.815 triệu đồng lên 670.895 triệu đồng, tốc độ tăng bình quân 38,0%/năm. Lợi nhuận sau thuế tăng từ 26.138 triệu lên 44.146 triệu đồng, gấp 1,7 lần. Tỷ suất lợi nhuận ròng dao động từ 6,9% đến 8,0%. Chi tiết về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty được trình bày ở Phụ lục 2.

2.2. Thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

2.2.1. Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên của Công ty

Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng hiện áp dụng hai hệ thống ĐGTT song song nhưng chưa có văn bản chính thức quy định rõ ràng về mục

tiêu. Hệ thống đánh giá hàng tháng được thiết lập với mục đích chính là thu thập dữ liệu chấm công để tính lương và theo dõi doanh số bán hàng của nhân viên kinh doanh. Trong khi đó, hệ thống đánh giá cuối năm tập trung vào việc xếp loại nhân viên để làm căn cứ chi trả thưởng Tết, xác định nhân viên xuất sắc cần vinh danh và nhân viên yếu kém cần cảnh báo.

2.2.2. Tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên của Công ty

Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng hiện đang áp dụng hai hệ thống tiêu chuẩn ĐGTT song song, bao gồm đánh giá hàng tháng phục vụ cho việc tính lương và đánh giá cuối năm để xét thưởng (Bảng 2.3).

Bảng 2.1. Tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên của Công ty

Thời gian	Tiêu chuẩn	Tiêu chí	Nhân viên	Mục đích
Tháng	Chuyên cần	- Số ngày công thực tế	Tất cả	Trả lương
	Kết quả bán hàng	- Doanh số bán	NVKD	Trả lương
		- Số lượng xe bán	NVKD	Thưởng theo chương trình
Năm	Kết quả hoàn thành công việc	- Số ngày công thực tế	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Doanh số bán	NVKD	Thưởng cuối năm
	Thái độ	- Tâm thế đúng	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Tận tâm phục vụ	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Năng động và sáng tạo	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Chuẩn mực ứng xử	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Tác phong công nghiệp	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Ý thức kỷ luật	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Ý thức đóng góp cống hiến	Tất cả	Thưởng cuối năm
		- Ý thức thay đổi để phát triển	Tất cả	Thưởng cuối năm

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Hệ thống ĐGTT cuối năm của Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng được thực hiện thông qua mẫu “Đánh giá nhân sự” thống nhất áp dụng cho toàn bộ nhân viên của ba phòng ban.

Tiêu chuẩn được cấu trúc thành hai nhóm chính là “Kết quả hoàn thành công việc” và “Thái độ làm việc”. “Kết quả hoàn thành công việc” bao gồm hai tiêu chí: (1) Chuyên cần - được tính toán dựa trên tỷ lệ phần trăm giữa số ngày công thực tế so với tổng số ngày công trong năm, áp dụng cho tất cả nhân viên; (2) Kết quả bán hàng - chỉ áp dụng riêng cho nhân viên kinh doanh, được đo lường bằng tỷ lệ phần trăm giữa doanh số bán hàng năm hiện tại so với năm trước (nhân viên kinh doanh của công ty không được giao chỉ tiêu doanh số mỗi tháng).

Nhóm thứ hai là “Thái độ làm việc” gồm tám tiêu chí định tính: tâm thế đúng, tận tâm phục vụ, năng động và sáng tạo, chuẩn mực ứng xử, tác phong công nghiệp, ý thức kỷ luật, ý thức đóng góp cống hiến, và ý thức thay đổi để phát triển. Mỗi tiêu chí trong nhóm thái độ được đánh giá theo thang điểm Likert 5 mức độ, từ 1 điểm (Rất không tốt) đến 5 điểm (Rất tốt).

Kết quả đánh giá được tổng hợp trong phần “Tổng kết đánh giá” với hai mục riêng biệt: phần cá nhân tự đánh giá (nêu điểm vượt trội, điểm hạn chế và đề xuất kiến nghị) và phần trưởng bộ phận đánh giá (nhận xét về điểm mạnh, điểm yếu, xếp loại nhân viên, đề xuất giải pháp cải thiện và kiến nghị với công ty).

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên của Công ty

a. Đánh giá hằng tháng

Công ty triển khai hệ thống ĐGTT theo hai cấp độ thời gian: đánh giá hàng tháng để theo dõi thường xuyên và đánh giá cuối năm để tổng kết toàn diện. Việc đánh giá hàng tháng tập trung vào hai khía cạnh chính: theo dõi chuyên cần và giám sát kết quả kinh doanh.

Công ty đã đầu tư hệ thống máy chấm công vân tay để số hóa việc quản lý thời gian làm việc. Quy trình vận hành diễn ra theo các bước sau:

Bước 1: Toàn bộ nhân viên thực hiện chấm công bằng vân tay khi đến và rời công ty, đảm bảo tính chính xác và minh bạch.

Bước 2: Dữ liệu chấm công được tự động lưu trữ trong hệ thống và chuyển về phòng Hành chính nhân sự.

Bước 3: Cuối mỗi tháng, phòng Hành chính nhân sự tổng hợp và xử lý dữ liệu, tạo thành bảng chấm công tháng theo từng phòng ban

Bảng chấm công này không chỉ ghi nhận số ngày làm việc mà còn phân loại chi tiết các trường hợp vắng mặt (nghỉ phép/không phép), tạo cơ sở dữ liệu quan trọng cho việc: Tính lương chính xác theo ngày công thực tế, đánh giá mức độ chuyên cần của nhân viên và xác định tỷ lệ chuyên cần làm đầu vào cho đánh giá cuối năm (tiêu chí chuyên cần = số ngày công thực tế/tổng số ngày công x 100%)

Đối với bộ phận Kinh doanh - lực lượng trực tiếp tạo ra doanh thu cho công ty, hệ thống đánh giá hàng tháng được triển khai chi tiết hơn thông qua việc theo dõi các chỉ số hiệu suất kinh doanh cụ thể. Trưởng phòng Kinh doanh đảm nhận vai trò thu thập và phân tích dữ liệu từ hệ thống quản lý bán hàng, bao gồm doanh số bán hàng và số lượng xe bán được.

Hạn chế đáng chú ý của hệ thống hiện tại là sự thiếu đồng bộ trong việc áp dụng đánh giá hiệu suất hàng tháng. Trong khi bộ phận Kinh doanh được theo dõi chặt chẽ cả về chuyên cần lẫn kết quả công việc, các bộ phận quan trọng khác như Dịch vụ và Hành chính nhân sự chỉ được đánh giá đơn thuần qua chấm công. Điều này có thể dẫn đến việc bỏ sót cơ hội theo dõi và cải thiện hiệu suất thường xuyên của các bộ phận hỗ trợ, vốn đóng vai trò không kém phần quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động hiệu quả và chất lượng dịch vụ toàn diện của công ty.

b. Đánh giá cuối năm

Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng hiện đang áp dụng phương pháp đánh giá kết hợp nhưng chưa cân bằng và thiếu tính hệ thống. Phương pháp mức thang điểm chiếm ưu thế với 8/10 tiêu chí sử dụng thang điểm 1-5, tuy nhiên lại thiếu hoàn toàn hướng dẫn chi tiết về cách chấm điểm cho

từng mức độ. Điều này dẫn đến nguy cơ cao về tính chủ quan trong đánh giá và xu hướng chấm điểm trung bình an toàn từ người đánh giá.

Phương pháp định lượng được áp dụng rất hạn chế với chỉ 2 tiêu chí có công thức tính cụ thể. Mặc dù hai tiêu chí “Chuyên cần” và “Kết quả bán hàng” mang tính khách quan cao, nhưng việc chỉ có 2/10 tiêu chí định lượng cho thấy sự mất cân bằng giữa đánh giá định tính và định lượng. Đặc biệt, tiêu chí “Kết quả bán hàng” chỉ áp dụng cho nhân viên kinh doanh, khiến các vị trí khác như dịch vụ và hành chính nhân sự chỉ còn một tiêu chí định lượng duy nhất là chuyên cần.

Yếu tố văn bản tường thuật được tích hợp trong phần tổng kết đánh giá, cho phép cả nhân viên và quản lý mô tả điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất. Tuy nhiên, việc thiếu khung hướng dẫn cụ thể về nội dung cần viết khiến phần này có thể trở nên hình thức hoặc không mang lại giá trị thực chất. Phương pháp xếp hạng chỉ xuất hiện sơ bộ ở mục “Xếp loại nhân viên” mà không có thang xếp loại cụ thể hay tiêu chí phân loại rõ ràng.

Bảng 2.2. Các phương pháp đánh giá nhân viên của Công ty

Phương pháp	Biểu hiện trong mẫu đánh giá	Đánh giá hiệu quả
Mức thang điểm	- Sử dụng thang điểm 1-5 cho 8 tiêu chí thái độ làm việc - Phân loại: Rất không tốt (1) đến Rất tốt (5)	Đơn giản nhưng thiếu chi tiết, dễ rơi vào đánh giá trung bình
Định lượng	- Chuyên cần: số ngày công/tổng ngày x 100% - Kết quả bán hàng: doanh số năm nay/năm trước x 100%	Khách quan cho 2 tiêu chí nhưng chưa đủ phản ánh toàn diện công việc
Văn bản tường thuật	- Phần “Điểm vượt trội”, “Điểm hạn chế” - “Đề xuất kiến nghị” của cả nhân viên và quản lý	Cung cấp thông tin định tính nhưng thiếu cấu trúc chuẩn
Xếp hạng	- “Xếp loại nhân viên” trong phần tường bộ phận đánh giá	Chỉ xếp loại chung, không có tiêu chí rõ ràng

(Nguồn: Tác giả phân tích và tổng hợp)

2.2.4. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên của Công ty

Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng áp dụng chu kỳ ĐGTT theo hai mốc thời gian chính: đánh giá định kỳ hàng tháng và đánh giá tổng kết cuối năm. Việc phân chia thời điểm đánh giá này nhằm đảm bảo tính liên tục trong theo dõi hiệu suất đồng thời tạo cơ hội tổng kết toàn diện về thành tích của nhân viên.

Đánh giá hàng tháng được thực hiện vào cuối mỗi tháng, thường rơi vào khoảng ngày 25-30 tùy theo lịch làm việc cụ thể. Tại thời điểm này, phòng Hành chính nhân sự tiến hành tổng hợp dữ liệu chấm công từ hệ thống máy chấm công vân tay, trong khi phòng Kinh doanh thu thập và phân tích các chỉ số kinh doanh từ hệ thống quản lý bán hàng. Việc đánh giá hàng tháng tập trung chủ yếu vào các chỉ tiêu định lượng như chuyên cần và doanh số, phục vụ cho mục đích theo dõi tiến độ, điều chỉnh kịp thời và tính lương hàng tháng.

Đánh giá tổng kết năm được tiến hành vào cuối năm tài chính, thường diễn ra trong khoảng tháng 12 hoặc đầu tháng 1 năm sau. Đây là thời điểm quan trọng nhất trong chu kỳ đánh giá, khi công ty thực hiện đánh giá toàn diện cả về kết quả công việc lẫn thái độ làm việc của nhân viên. Quy trình đánh giá cuối năm kéo dài khoảng 2-3 tuần, bắt đầu từ việc nhân viên tự đánh giá, sau đó là đánh giá của trưởng bộ phận và cuối cùng là phê duyệt của lãnh đạo công ty.

Tuy nhiên, việc chỉ thực hiện đánh giá toàn diện một lần trong năm có thể tạo ra khoảng cách thời gian quá dài giữa các lần phản hồi chi tiết, khiến nhân viên khó điều chỉnh kịp thời các vấn đề về thái độ và phương pháp làm việc. Đồng thời, việc thiếu đánh giá giữa kỳ (6 tháng) cũng hạn chế khả năng điều chỉnh mục tiêu phù hợp với biến động của thị trường và tình hình kinh doanh thực tế.

2.2.5. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên của Công ty

a. Đánh giá hằng tháng

- Đối với tiêu chí chuyên cần (áp dụng cho cả 3 phòng): Nhân viên phòng Hành chính nhân sự đảm nhận vai trò thu thập và tổng hợp dữ liệu chấm công cho toàn công ty.

- Đối với tiêu chí kết quả công việc (chỉ áp dụng cho phòng Kinh doanh): Trưởng phòng Kinh doanh phụ trách tổng hợp và đánh giá kết quả công việc của nhân viên kinh doanh.

Nhân viên phòng Dịch vụ hiện chỉ được đánh giá về mặt chuyên cần, chưa có người phụ trách đánh giá về mặt chuyên môn kỹ thuật hằng tháng.

b. Đánh giá cuối năm

Công ty áp dụng hệ thống đánh giá đa cấp với sự tham gia của nhiều chủ thể để đảm bảo tính khách quan và toàn diện.

Ở cấp 1, bản thân nhân viên thực hiện tự đánh giá về kết quả công việc, thái độ làm việc và các năng lực của mình trong năm, qua đó giúp họ nhìn nhận lại quá trình làm việc, xác định điểm mạnh và điểm cần cải thiện.

Cấp 2 là giai đoạn trưởng bộ phận đánh giá, nhận xét về điểm vượt trội và hạn chế của nhân viên, đề xuất xếp loại, định hướng phát triển và xác định nhu cầu đào tạo cho nhân viên.

Cấp 3, Ban Giám đốc gồm Giám đốc và Phó Giám đốc công ty thực hiện rà soát kết quả đánh giá từ hai cấp trước, điều chỉnh xếp loại nếu cần thiết để đảm bảo công bằng, phê duyệt kết quả đánh giá cuối cùng, quyết định các chính sách khen thưởng, đề bạt, nâng lương và phê duyệt kế hoạch đào tạo, phát triển nhân sự.

2.2.6. Sử dụng và phản hồi kết quả đánh giá thành tích của Công ty

a. Đánh giá hằng tháng

Kết quả ĐGTT hằng tháng được sử dụng để xác định lương của nhân viên trong tháng.

- Đối với nhân viên phòng Hành chính nhân sự và phòng Dịch vụ, lương nhân viên được xác định dựa vào số ngày công trong tháng. Công thức tính

lương cụ thể như sau: Lương thực nhận = Lương ngày x Số ngày công + Phụ cấp + Thưởng – Các khoản khấu trừ

Phụ cấp: Bao gồm các khoản như phụ cấp chức vụ, phụ cấp thâm niên, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại, điện thoại, xăng xe, v.v. Các khoản phụ cấp này có thể được quy định cụ thể trong hợp đồng lao động hoặc theo chính sách của công ty.

Thưởng: Thưởng cuối năm, thưởng lễ Tết, thưởng doanh thu, ...

Các khoản khấu trừ: Bao gồm bảo hiểm xã hội (BHXH), bảo hiểm y tế (BHYT), bảo hiểm thất nghiệp (BHTN), thuế thu nhập cá nhân (TNCN) và các khoản khấu trừ khác theo quy định của pháp luật và thỏa thuận trong hợp đồng lao động.

- Đối với nhân viên kinh doanh: Ngoài khoản lương cố định như nhân viên phòng Hành chính nhân sự và phòng dịch vụ, nhân viên được nhận thêm hoa hồng là 0,5% theo doanh số bán hàng.

b. Đánh giá cuối năm

Kết quả ĐGTT cuối năm tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng hiện được sử dụng chủ yếu làm cơ sở cho việc chi trả thưởng Tết. Công ty áp dụng 5 mức xếp loại với mức thưởng tương ứng:

+ Nhân viên xếp loại Yếu: Không được thưởng hoặc chỉ nhận mức thưởng động viên tối thiểu

+ Nhân viên xếp loại Trung bình: Thưởng 0,5 tháng lương

+ Nhân viên xếp loại Khá: Thưởng 1 tháng lương

+ Nhân viên xếp loại Giỏi: Thưởng 1,5 tháng lương.

+ Nhân viên xếp loại Xuất sắc: Thưởng 2 tháng lương và có thể được xem xét thưởng thêm tùy theo nguồn quỹ khen thưởng của công ty.

Nhân viên kinh doanh được áp dụng cơ chế thưởng kép với phần thưởng thêm dựa trên mức tăng doanh số. Nhân viên xếp loại Xuất sắc được trao danh hiệu “Nhân viên xuất sắc của năm” kèm giấy khen và vinh danh công khai. Ngược lại, nhân viên xếp loại Yếu hai năm liên tiếp sẽ bị cảnh cáo và có khả năng bị chấm dứt hợp đồng lao động.

Về mặt phản hồi, sau khi hoàn tất quy trình đánh giá, phòng Hành chính nhân sự chỉ thông báo kết quả xếp loại và mức thưởng qua văn bản nội bộ hoặc email cho từng nhân viên. Không có buổi họp phản hồi cá nhân giữa quản lý và nhân viên để thảo luận chi tiết về kết quả đánh giá. Nhân viên nhận được thông tin về xếp loại của mình nhưng không được giải thích cụ thể về điểm số từng tiêu chí, lý do xếp loại, hay những khía cạnh cần cải thiện. Công ty cũng không có quy trình chính thức cho phép nhân viên thắc mắc hoặc khiếu nại về kết quả đánh giá.

Việc sử dụng kết quả đánh giá chủ yếu cho mục đích thưởng phạt tài chính cho thấy công ty chưa nhận thức đầy đủ về giá trị của dữ liệu ĐGTT. Trong khi kết quả đánh giá có thể cung cấp thông tin quý giá về năng lực, điểm mạnh và điểm yếu của từng nhân viên, công ty lại bỏ qua các ứng dụng quan trọng như: lập kế hoạch đào tạo phát triển cá nhân, xét tăng lương định kỳ, quy hoạch thăng tiến, điều chuyển công việc phù hợp năng lực, hay xây dựng lộ trình nghề nghiệp. Điều này không chỉ lãng phí nguồn lực đã bỏ ra cho hoạt động đánh giá mà còn làm giảm động lực cải thiện của nhân viên khi họ không thấy được mối liên hệ giữa thành tích và cơ hội phát triển.

Cơ chế phản hồi một chiều và thiếu tính tương tác càng làm suy giảm hiệu quả của hệ thống đánh giá. Khi nhân viên không hiểu rõ cơ sở của việc xếp loại, không biết cụ thể mình cần cải thiện điều gì và không có cơ hội thảo luận hay phản biện, họ dễ cảm thấy bị động và mất niềm tin vào tính công bằng của hệ thống. Việc thiếu buổi họp phản hồi cá nhân cũng khiến mất đi cơ hội quý giá để quản lý và nhân viên cùng đặt mục tiêu, xây dựng kế hoạch hành động và cam kết cải thiện cho năm tiếp theo. Đặc biệt, việc không có kênh phản hồi chính thức có thể tạo ra những bất mãn ngầm, ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp.

2.3. Đánh giá chung về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

2.3.1. Những ưu điểm

Hệ thống ĐGTT tại Hồng Sơn Star đã thiết lập được khung cơ bản cho quản trị nhân lực với một số kết quả nhất định. Về mục tiêu, công ty xác định hai mục đích chính: tính lương hàng tháng và xếp loại cuối năm để chi trả thưởng Tết, tạo nền tảng gắn kết thành tích với đãi ngộ tài chính.

Về tiêu chuẩn, công ty xây dựng bộ tiêu chí cơ bản gồm kết quả hoàn thành công việc và thái độ làm việc, có công thức tính cụ thể cho chuyên cần và kết quả bán hàng. Tiêu chí đánh giá nhân viên kinh doanh có mức độ phù hợp tương đối với mô tả công việc.

Về phương pháp, công ty kết hợp thang điểm, định lượng, văn bản tường thuật và xếp hạng, đầu tư hệ thống chấm công vân tay đảm bảo tính khách quan. Thời điểm đánh giá rõ ràng với chu kỳ hàng tháng (ngày 25-30) và tổng kết cuối năm (tháng 12).

Về đối tượng, áp dụng cơ chế đánh giá đa cấp cuối năm với sự tham gia của nhân viên tự đánh giá, quản lý trực tiếp và Ban Giám đốc. Về sử dụng kết quả, thiết lập mối liên kết với chính sách lương thưởng qua 5 mức xếp loại với thưởng 0-2 tháng lương, có cơ chế vinh danh và cảnh báo, đặc biệt thưởng kếp cho nhân viên kinh doanh.

2.3.2. Những hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm, hệ thống ĐGTT của công ty còn tồn tại nhiều hạn chế nghiêm trọng cần được khắc phục. Về mục tiêu đánh giá, hạn chế cơ bản nhất là công ty chưa có văn bản chính thức quy định rõ ràng mục tiêu, dẫn đến việc hệ thống hiện tại quá thiên về khía cạnh hành chính và tài chính ngắn hạn, bỏ qua hoàn toàn các mục tiêu phát triển quan trọng như xác định nhu cầu đào tạo, quy hoạch nhân sự, phát triển nghề nghiệp và gắn kết mục tiêu cá nhân với chiến lược tổ chức. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ nhận thức hạn chế của lãnh đạo về vai trò chiến lược của ĐGTT và thiếu tầm nhìn dài hạn trong quản trị nguồn nhân lực.

Về tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá, hạn chế lớn nhất là việc sử dụng một mẫu đánh giá chung cho cả ba phòng ban có tính chất công việc hoàn toàn khác biệt, đặc biệt là thiếu vắng hoàn toàn các tiêu chí đánh giá năng lực chuyên môn cho nhân viên dịch vụ và hành chính nhân sự, trong khi các tiêu chí về thái độ lại quá chung chung và thiếu định nghĩa rõ ràng. Điều này phản ánh việc công ty chưa thực hiện phân tích công việc chi tiết cho từng vị trí và thiếu chuyên môn trong xây dựng hệ thống KPI phù hợp với đặc thù từng bộ phận.

Về phương pháp đánh giá, sự mất cân bằng nghiêm trọng giữa đánh giá định tính (80%) và định lượng (20%) cùng với việc thiếu hướng dẫn chi tiết cho thang điểm 1-5 đã tạo ra nguy cơ cao về tính chủ quan trong đánh giá, đặc biệt khi nhân viên dịch vụ và hành chính nhân sự chỉ có duy nhất một tiêu chí định lượng là chuyên cần, nguyên nhân chính là do khó khăn trong việc lượng hóa công việc hỗ trợ và thiếu công cụ đo lường phù hợp.

Về thời điểm đánh giá, việc thiếu đánh giá giữa kỳ 6 tháng và khoảng cách quá dài giữa các lần phản hồi chi tiết (cả năm mới một lần) khiến nhân viên khó điều chỉnh kịp thời và công ty không thể linh hoạt thích ứng với biến động thị trường, phản ánh quan điểm coi đánh giá là hoạt động định kỳ thay vì quá trình liên tục.

Về đối tượng đánh giá, hạn chế đáng chú ý là nhân viên dịch vụ không có người phụ trách đánh giá chuyên môn kỹ thuật hàng tháng và công ty chưa áp dụng đánh giá 360 độ với sự tham gia của đồng nghiệp và khách hàng, cho thấy nhận thức chưa đầy đủ về tầm quan trọng của đánh giá đa chiều.

Cuối cùng, về sử dụng và phản hồi kết quả, công ty chỉ sử dụng kết quả đánh giá cho mục đích trả lương thưởng mà bỏ qua hoàn toàn các ứng dụng quan trọng khác như đào tạo phát triển, quy hoạch thăng tiến hay xây dựng lộ trình nghề nghiệp, đồng thời cơ chế phản hồi một chiều qua văn bản mà không có buổi họp phản hồi cá nhân khiến nhân viên không hiểu rõ cơ sở xếp loại và hướng cải thiện, phản ánh văn hóa quản lý một chiều và thiếu kỹ năng coaching của đội ngũ quản lý.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY TNHH Ô TÔ HỒNG SƠN STAR ĐÀ NẴNG

3.1. Chiến lược phát triển của Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng giai đoạn 2025-2030

3.1.1. Tầm nhìn chiến lược

Trong bối cảnh kinh tế Việt Nam phát triển mạnh mẽ, Hồng Sơn Star Đà Nẵng định hướng trở thành đại lý xe thương mại hàng đầu miền Trung - Tây Nguyên. Dựa trên nền tảng gần 20 năm kinh nghiệm và vị thế đại lý 3S của các thương hiệu TERACO, DONGFENG, CNHTC, VEAM, công ty phát triển thành tập đoàn đa thương hiệu với hệ sinh thái dịch vụ ô tô hoàn chỉnh. Mục tiêu đến 2030: chiếm 15% thị phần xe thương mại miền Trung, xây dựng 5 showroom và trung tâm dịch vụ từ Quảng Trị đến Lâm Đồng theo tiêu chuẩn quốc tế.

3.1.2. Mục tiêu giai đoạn 2025-2030

a. Mục tiêu tăng trưởng kinh doanh

Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng đặt mục tiêu tăng trưởng doanh thu bình quân 15-20% mỗi năm trong giai đoạn 2025-2030. Cụ thể, từ mức doanh thu hiện tại, công ty phấn đấu đạt 1.200 tỷ đồng vào năm 2027 và vượt mốc 2.000 tỷ đồng vào năm 2030. Để đạt được mục tiêu này, công ty sẽ tập trung mở rộng thị phần không chỉ tại Đà Nẵng mà còn vươn ra toàn bộ khu vực miền Trung, với mục tiêu chiếm lĩnh 15% thị phần xe thương mại trong khu vực vào cuối giai đoạn.

Về số lượng xe tiêu thụ, công ty đặt mục tiêu bán ra 500 xe các loại trong năm 2025, tăng dần lên 700 xe vào năm 2027 và đạt 1.150 xe vào năm 2030. Trong đó, dòng xe TERACO sẽ chiếm 10%, DONGFENG chiếm 20%, CNHTC chiếm 50% và các hãng khách chiếm 20% tổng sản lượng.

b. Mục tiêu phát triển hệ thống

Từ một showroom và xưởng dịch vụ hiện tại tại Đà Nẵng, Hồng Sơn Star đặt mục tiêu xây dựng mạng lưới 4 điểm bán hàng và dịch vụ trên toàn miền

Trung vào năm 2030. Kế hoạch triển khai được chia thành ba giai đoạn: Giai đoạn 1 (2025-2026) mở rộng tại Quảng Trị; Giai đoạn 2 (2027-2028) phát triển tại Gia Lai; Giai đoạn 3 (2029-2030) hoàn thiện mạng lưới với điểm cuối tại Lâm Đồng. Mỗi điểm dịch vụ sẽ được đầu tư theo tiêu chuẩn 3S hiện đại với diện tích tối thiểu 3.000m². Công ty cũng đặt mục tiêu xây dựng hệ thống phân phối phụ tùng cùng các cộng tác viên dọc tuyến quốc lộ 1A tại miền Trung để đảm bảo cung ứng nhanh chóng cho khách hàng.

c. Mục tiêu nguồn nhân lực

Để đáp ứng quy mô phát triển, công ty đặt mục tiêu tăng quy mô nhân sự từ con số hiện tại lên 200 nhân viên vào năm 2030. Trong đó, 30% là nhân viên kỹ thuật được đào tạo chuyên sâu, 40% nhân viên kinh doanh, 15% nhân viên dịch vụ khách hàng và 15% nhân viên hành chính. Công ty cam kết 100% kỹ thuật viên được đào tạo bài bản và đạt các tiêu chuẩn của nhà sản xuất, với ít nhất 30% đạt trình độ kỹ thuật viên cao cấp.

d. Mục tiêu chất lượng dịch vụ

Hồng Sơn Star đặt mục tiêu đến năm 2030, thời gian bàn giao xe mới sẽ được rút ngắn xuống còn 3 ngày làm việc, thời gian xử lý bảo hành không quá 24 giờ cho các hư hỏng thông thường. Công ty cũng cam kết triển khai dịch vụ cứu hộ 24/7 với thời gian tiếp cận khách hàng trong vòng 2 giờ tại khu vực thành phố và 4 giờ tại vùng ngoại thành.

3.1.3. Kế hoạch triển khai giai đoạn 2025-2030

a. Sản phẩm và dịch vụ

- Đa dạng hóa danh mục sản phẩm
- Nâng cấp từ 3S lên 4S+
- Phát triển dịch vụ tài chính toàn diện

b. Thị trường và khách hàng

Công ty xác định hai phân khúc khách hàng chính: (1) Doanh nghiệp vận tải, logistics, san lấp - xây dựng công trình chiếm 65%; (2) Chủ kinh doanh cá nhân và hộ gia đình chiếm 35%.

c. Truyền thông và thương hiệu

- Marketing số hóa và truyền thông đa kênh
- Xây dựng thương hiệu mạnh

d. Công nghệ và chuyển đổi số

- Số hóa toàn diện quy trình
- Ứng dụng công nghệ tiên tiến

e. Phát triển nguồn nhân lực

- Tuyển dụng và đào tạo chất lượng cao
- Hệ thống ĐGTT toàn diện
- Chính sách đãi ngộ cạnh tranh
- Văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng

3.2.1. Giải pháp về mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Bảng 3.1. Tóm tắt các giải pháp về mục tiêu ĐGTT

STT	Hạn chế	Giải pháp đề xuất
1	Chỉ tập trung vào mục tiêu hành chính: lương và thưởng.	Bổ sung các mục tiêu: - Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển năng lực cho từng nhân viên. - Tạo cơ sở cho quyết định thăng tiến và quy hoạch nhân sự. - Xây dựng văn hóa phản hồi và cải thiện liên tục. Gắn kết mục tiêu cá nhân với chiến lược tổ chức. - Làm cơ sở đưa ra kế hoạch đặt hàng cho từng loại xe phù hợp với tính mùa vụ.
2	Chưa có văn bản quy định và hướng dẫn thực hiện.	Xây dựng thành các tài liệu hướng dẫn và truyền thông về mục tiêu ĐGTT.

3.2.2. Giải pháp về tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá thành tích toàn diện

Bảng 3.2. Tóm tắt các giải pháp về tiêu chuẩn, tiêu chí ĐGTT

STT	Hạn chế	Giải pháp đề xuất
1	Bảng mô tả công việc chưa phù hợp.	Xây dựng bảng mô tả công việc cho 3 vị trí công việc: nhân viên kinh doanh, nhân viên hành chính nhân sự, nhân viên dịch vụ. Trong đó, điều chỉnh các nhiệm vụ chính, bổ sung chỉ tiêu đánh giá (KPI) và điều chỉnh các yêu cầu công việc.
2	Sử dụng một mẫu đánh giá chung cho cả ba vị trí công việc.	Xây dựng mẫu đánh giá cho từng vị trí công việc để tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá phù hợp với các chỉ tiêu đánh giá và yêu cầu công việc.
3	Tiêu chuẩn đánh giá kết quả hoàn thành công việc thiếu toàn diện.	Bổ sung các tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể, phù hợp với từng vị trí công việc: - Nhân viên kinh doanh: kết quả bán hàng, số lượng xe bán, số lượng khách hàng duy trì và mới, sự hài lòng của khách hàng, và tỷ lệ tuân thủ quy trình. - Nhân viên hành chính nhân sự: tỷ lệ hoàn thành công việc hành chính đúng thời hạn và điểm đánh giá độ hài lòng của nhân viên nội bộ. - Nhân viên dịch vụ: tỷ lệ hoàn thành sửa chữa đúng hạn, tổng doanh thu dịch vụ trong năm và điểm đánh giá độ hài lòng khách hàng.
4	Thiếu các tiêu chuẩn đánh giá năng lực.	Điều chỉnh tiêu chuẩn thái độ thành tiêu chuẩn năng lực làm việc nhằm đánh giá kiến thức, kỹ năng và thái độ của nhân viên.

3.2.3. Giải pháp về phương pháp ĐGTT

Bảng 3.3. Tóm tắt các giải pháp về tiêu chuẩn, tiêu chí ĐGTT

STT	Hạn chế	Giải pháp đề xuất
1	Phương pháp định lượng được sử dụng khá ít.	Bổ sung các tiêu chí định lượng: - Nhân viên kinh doanh: kết quả bán hàng, số lượng xe bán, số lượng khách hàng duy trì và mới, sự hài lòng của khách hàng, và tỷ lệ tuân thủ quy trình. - Nhân viên hành chính nhân sự: tỷ lệ hoàn thành công việc hành chính đúng thời hạn và điểm đánh giá độ hài lòng của nhân viên nội bộ. - Nhân viên dịch vụ: tỷ lệ hoàn thành sửa chữa đúng hạn, tổng doanh thu dịch vụ trong năm và điểm đánh giá độ hài lòng khách hàng.
2	Phương pháp mức thang điểm không được mô tả, hướng dẫn đánh giá.	Bổ sung mô tả cho từng tiêu chí thuộc tiêu chuẩn năng lực làm việc để nhân viên hiểu rõ nội dung và tiêu chí chấm.
3	Phương pháp văn bản tường thuật mang tính hình thức.	Bổ sung hướng dẫn về nội dung cần viết như những nổi bật trong kết quả thực hiện KPI, nguyên nhân của các hạn chế, ...
4	Thiếu thông tin để xếp loại nhân viên.	Kết hợp đánh giá định lượng và định tính để xếp loại nhân viên.

3.2.4. Giải pháp về thời điểm và chu kỳ đánh giá

Bảng 3.4. Tóm tắt các giải pháp về thời điểm và chu kỳ ĐGTT

STT	Hạn chế	Giải pháp đề xuất
1	Chỉ đánh giá hằng tháng và cuối năm.	Bổ sung đánh giá theo Quý và 6 tháng.
2	Thời gian đánh giá cuối năm khá gấp rút.	Kéo dài thành 4 tuần với lịch trình rõ ràng.
3	Chưa có cơ chế đánh giá đột xuất.	Áp dụng thêm cơ chế đánh giá đột xuất khi có những thay đổi quan trọng

3.2.5. Giải pháp về đối tượng đánh giá thành tích nhân viên

Bảng 3.5. Tóm tắt các giải pháp về đối tượng ĐGTT

STT	Hạn chế	Giải pháp đề xuất
1	Đánh giá hằng tháng thiếu sự tham gia của Trưởng phòng Hành chính nhân sự và phòng dịch vụ.	Trưởng phòng Dịch vụ và phòng Hành chính nhân sự cần được giao trách nhiệm đánh giá hiệu suất chuyên môn hàng tháng của nhân viên.
2	Kết quả đánh giá hằng tháng chưa toàn diện và khách quan.	Áp dụng cơ chế đánh giá chéo cho một số tiêu chí nhất định.
3	Đánh giá cuối năm chỉ áp dụng 3 cấp trong nội bộ công ty.	Bổ sung đánh giá của khách hàng đối với nhân viên kinh doanh và đánh giá của nhân viên các phòng khác đối với nhân viên phòng Hành chính nhân sự.
4	Nhân viên thiếu kỹ năng tự đánh giá thành tích.	Đào tạo cho những người tham gia đánh giá và xây dựng hệ thống hướng dẫn chi tiết.

3.2.6. Giải pháp về sử dụng và phản hồi kết quả đánh giá thành tích

Bảng 3.6. Tóm tắt các giải pháp về sử dụng và phản hồi kết quả ĐGTT

STT	Hạn chế	Giải pháp đề xuất
1	Kết quả ĐGTT chỉ phục vụ hoạt động hành chính: trả lương và thưởng.	Kết quả ĐGTT cần được tạo thành hồ sơ theo dõi hiệu suất liên tục của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và cơ hội thăng tiến cho nhân viên. Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua cơ chế nâng lương.
2	Chưa có cơ chế phản hồi về kết quả ĐGTT.	Tổ chức các cuộc họp về kết quả ĐGTT nhằm công bố kết quả, nhận phản hồi và đưa ra kế hoạch công việc. Thiết lập kênh phản hồi chính thức cho phép nhân viên thắc mắc hoặc khiếu nại về kết quả đánh giá nếu thấy không công bằng.
3	Chưa thực hiện đánh giá và cải tiến.	Xây dựng hệ thống theo dõi và đánh giá hiệu quả của chính quy trình ĐGTT

3.2.7. Một số giải pháp bổ trợ

a. Nâng cao nhận thức về vai trò của ĐGTT

Để triển khai ĐGTT hiệu quả, công ty cần thay đổi tư duy lãnh đạo các cấp, giúp họ nhận thức ĐGTT là cầu nối quan trọng giữa chiến lược kinh doanh và quản trị nhân sự. Thông qua đánh giá chính xác khoảng cách năng lực, công ty có thể xây dựng chương trình đào tạo mục tiêu, quy hoạch kế thừa và tạo lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc, tăng cường gắn kết và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Đồng thời, nhân viên cần được giáo dục nhận thức ĐGTT là cơ hội phát triển bản thân, không phải áp lực. Khi hiểu đánh giá công bằng giúp nhận diện điểm mạnh và khắc phục điểm yếu, họ sẽ chủ động tham gia tích cực. Việc nâng cao nhận thức được thực hiện qua hội thảo chuyên đề, mời chuyên gia chia sẻ và học hỏi mô hình thành công từ doanh nghiệp hàng đầu.

b. Ứng dụng công nghệ số trong hoạt động ĐGTT

Giải pháp cốt lõi là triển khai phần mềm quản lý hiệu suất tích hợp với các module thiết lập KPI, theo dõi real-time, đánh giá định kỳ và báo cáo phân tích. Hệ thống tự động cập nhật doanh số cho nhân viên kinh doanh, theo dõi thời gian sửa chữa qua mã QR và tích hợp đánh giá khách hàng qua SMS/email. Giao diện thân thiện cho phép nhân viên cập nhật tiến độ trên điện thoại, dashboard quản lý giúp trưởng phòng theo dõi team theo thời gian thực, Ban Giám đốc xem báo cáo tổng hợp.

Một tính năng quan trọng là module phản hồi 360 độ cho phép thu thập đánh giá từ nhiều nguồn khác nhau một cách hệ thống. Khách hàng có thể đánh giá nhân viên qua link được gửi tự động, đồng nghiệp có thể cho điểm về khả năng phối hợp, và hệ thống tự động tổng hợp tạo bức tranh toàn diện về hiệu suất của mỗi người. Việc này không chỉ tăng tính khách quan mà còn giảm đáng kể thời gian thu thập và xử lý dữ liệu so với phương pháp thủ công hiện tại.

Để triển khai hiệu quả, công ty nên tiến hành theo lộ trình 3 giai đoạn trong 6 tháng. Giai đoạn 1 (2 tháng đầu) tập trung khảo sát nhu cầu, lựa chọn phần mềm phù hợp và thiết kế quy trình. Ưu tiên những phần mềm có sẵn trên thị trường Việt Nam với chi phí hợp lý và có thể tùy chỉnh theo yêu cầu riêng. Giai đoạn 2 (2 tháng tiếp theo) triển khai thí điểm, thu thập phản hồi và điều chỉnh. Giai đoạn 3 (2 tháng cuối) triển khai toàn công ty kèm đào tạo sử dụng cho toàn bộ nhân viên.

c. Xây dựng văn hóa công bằng và minh bạch

Văn hóa công bằng và minh bạch trong ĐGTT là nền tảng không thể thiếu để xây dựng niềm tin và động lực làm việc tại Công ty TNHH Ô tô Hồng Sơn Star Đà Nẵng. Công bằng trong đánh giá thể hiện ở việc mọi nhân viên được đánh giá dựa trên cùng một bộ tiêu chí rõ ràng, phù hợp với từng vị trí công việc. Điều này đòi hỏi công ty phải công khai toàn bộ tiêu chí, trọng số và thang điểm đánh giá ngay từ đầu kỳ, đảm bảo nhân viên hiểu rõ kỳ vọng và cách thức họ sẽ được đánh giá. Mỗi quyết định xếp loại cần được

chứng minh bằng dữ liệu cụ thể và ví dụ thực tế, tránh tình trạng đánh giá cảm tính hay thiên vị cá nhân. Đặc biệt, việc áp dụng cơ chế đánh giá chéo giữa các phòng ban và thu thập ý kiến từ nhiều nguồn khác nhau sẽ giúp kết quả đánh giá khách quan và toàn diện hơn.

Minh bạch không chỉ dừng lại ở việc công khai tiêu chí mà còn thể hiện trong toàn bộ quy trình đánh giá. Nhân viên cần được cập nhật thường xuyên về tiến độ thực hiện KPI của mình thông qua các buổi họp hàng tháng, thay vì chờ đến cuối năm mới biết kết quả. Khi có kết quả đánh giá chính thức, cần tổ chức buổi đối thoại trực tiếp để giải thích căn cứ cơ sở xếp loại, điểm mạnh cần phát huy và điểm yếu cần cải thiện, thay vì chỉ thông báo như hiện nay.

Để văn hóa này thấm sâu vào tổ chức, công ty cần thiết lập cơ chế khiếu nại minh bạch, nơi nhân viên có thể bày tỏ quan điểm khi cảm thấy bị đánh giá không công bằng. Song song đó, việc định kỳ công bố thống kê phân bố xếp loại theo phòng ban và tổ chức các buổi họp để cân chỉnh kết quả giữa các bộ phận sẽ củng cố niềm tin của nhân viên vào sự công bằng của hệ thống.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Nguyễn Quốc Tuấn, Phùng Thị Phước An, Trà Lục Diệp, Trần Thị Hằng, Huỳnh Thị Mỹ Hạnh, Nguyễn Thị Loan, Đinh Thị Thúy Na, Nguyễn Thị Bích Thu (2022). Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản Đà Nẵng.

Agarwal, S & Doku, I. (2022). Đánh giá hiệu suất công việc tại Cơ quan Bảo hiểm Y tế Tương hỗ Đô thị Tema. Tạp chí Kinh doanh & Quản lý Quốc tế, 4(3), 300-306.

Ahmad, R., & Bujang, S. (2013). Các vấn đề và thách thức trong thực tiễn hoạt động đánh giá hiệu suất trong thế kỷ 21. Tạp chí quốc tế về giáo dục và nghiên cứu, 1(4), 1-8.

- D'Amato, V., & Banfi, A. (2021). Is performance appraisal still performing?. *International Journal of Business Performance Management*, 22(4), 443-460.
- Kline, T. J., & Sulsky, L. M. (2009). Các vấn đề đo lường và đánh giá trong đánh giá hiệu suất. *Tâm lý học Canada/Psychologie canadienne*, 50(3), 161-171
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2025). *Quản lý nguồn nhân lực: Chức năng, ứng dụng và phát triển kỹ năng*. Ấn phẩm Sage.
- Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2015). *Quản lý nguồn nhân lực*. Ấn Độ: Pearson.
- Nikita Duggal, 2025. Xu hướng đánh giá hiệu suất năm 2025. <https://www.simplilearn.com/performance-appraisal-trends-article>
- Peng, J. (2022). Hệ thống đánh giá hiệu suất và phương pháp tối ưu hóa cho nhân viên quản lý doanh nghiệp dựa trên chỉ số KPI. *Động lực rời rạc trong tự nhiên và xã hội*, 2022(1), 1-12.