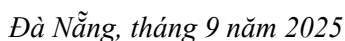


.....



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

Người hướng dẫn khoa học: TS. Phan Hoàng Long

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 2: TS. Huỳnh Huy Hoà

Đề án sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp
Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà
Nẵng vào ngày 01 tháng 11 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, ĐHQĐHN

TÓM TẮT MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế sáng tạo phát triển mạnh mẽ, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ marketing và thiết kế, hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân sự trở thành nhân tố quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Quản trị hiệu suất không chỉ dừng lại ở việc đánh giá kết quả công việc một chiều, mà đã trở thành hệ thống tích hợp, kết nối chiến lược tổ chức với vai trò công việc và sự phát triển cá nhân (Smither & London, 2017).

Đối với các doanh nghiệp dịch vụ sáng tạo, việc đánh giá hiệu suất cần mềm dẻo, linh hoạt và phản ánh đúng giá trị đóng góp thực tế. Nghiên cứu của Cascio và Aguinis (2019) cho thấy hệ thống đánh giá hiện đại không chỉ dựa trên số lượng sản phẩm, mà còn phải tính đến yếu tố sáng tạo, khả năng phối hợp và mức độ phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Do đó, các mô hình áp dụng KPI cứng nhắc, thiếu cơ chế phản hồi thường thất bại trong việc tạo động lực làm việc cho nhân sự.

Tại Công ty TNHH GEMATE, hoạt động theo mô hình marketing agency, Phòng Thiết kế giữ vai trò trực tiếp tạo ra sản phẩm và dịch vụ cốt lõi. Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy đơn vị chưa có bảng mô tả công việc chính thức, chưa phân chia cấp bậc, và chưa áp dụng hệ thống KPI chuẩn hóa. Việc đánh giá nhân sự vẫn chủ yếu dựa trên cảm nhận của quản lý, thiếu công cụ đo lường minh bạch, chưa gắn kết với cơ chế thưởng – phạt, dẫn đến nguy cơ giảm động lực, thiếu công bằng nội bộ và ảnh hưởng đến sự phát triển năng lực của đội ngũ sáng tạo.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu và xây dựng hệ thống quản trị hiệu suất ứng dụng KPI cho Phòng Thiết kế – GEMATE là hết sức cần thiết. Đây không chỉ là giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý

nhân sự, mà còn góp phần định hình văn hóa hiệu suất, thúc đẩy động lực nội tại, và tạo cơ sở cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu chung

Thiết kế và đề xuất hệ thống quản trị hiệu suất dựa trên KPI cho Phòng Thiết kế – Công ty TNHH GEMATE, nhằm phản ánh đúng mức độ đóng góp của từng nhân sự, đồng thời tạo cơ sở kết nối với chính sách lương – thưởng, phù hợp văn hóa tổ chức và khả thi với điều kiện của doanh nghiệp nhỏ.

2.2 Mục tiêu cụ thể

- Trình bày và hệ thống hóa cơ sở lý luận hiện đại về quản trị hiệu suất và các công cụ phù hợp với doanh nghiệp sáng tạo, gồm BSC, JD và KPI.
- Phân tích thực trạng hệ thống quản trị hiệu suất tại Phòng Thiết kế – GEMATE, chỉ ra điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân cốt lõi.
- Thiết kế ma trận KPI cho từng vị trí trong Phòng Thiết kế, dựa trên bảng mô tả công việc và tỉ trọng đóng góp vào dự án.

2.3 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

2.3.1 Đối tượng nghiên cứu:

Hệ thống quản trị hiệu suất nhân sự theo phương pháp KPI, được thiết kế chuyên biệt cho Phòng Thiết kế – Công ty TNHH GEMATE.

2.3.2 Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Chỉ giới hạn ở việc xây dựng hệ thống KPI cho Phòng Thiết kế, không mở rộng sang các phòng ban khác.
- Về không gian: Nghiên cứu tại Công ty TNHH GEMATE, một marketing agency quy mô nhỏ tại Đà Nẵng.

- Về thời gian: Dữ liệu được thu thập trong giai đoạn từ tháng 1 đến tháng 7 năm 2025; nghiên cứu triển khai từ tháng 5 đến tháng 9 năm 2025.

2.3.3 Phương pháp nghiên cứu

- Cách tiếp cận nghiên cứu:

Đề tài áp dụng cách tiếp cận nghiên cứu ứng dụng, vận dụng các mô hình quản trị hiệu suất hiện đại (BSC, JD, KPI, đánh giá hai chiều) và điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù doanh nghiệp sáng tạo quy mô nhỏ như GEMATE.

- Phương pháp thu thập dữ liệu:

Kết hợp dữ liệu định lượng (báo cáo doanh thu dự án, bảng phân công nhân sự, dữ liệu KPI thử nghiệm tháng 6–7–8/2025) và dữ liệu định tính (phỏng vấn bán cấu trúc với giám đốc, trưởng phòng và nhân sự thiết kế chính). Ngoài ra, sử dụng tài liệu nội bộ như bảng phân quyền, báo cáo hiệu suất.

- Phương pháp xử lý dữ liệu:

Áp dụng phân tích nội dung để mã hóa dữ liệu phỏng vấn, phân tích mô phỏng với dữ liệu KPI thử nghiệm, và so sánh đối chiếu với các mô hình lý thuyết quản trị hiệu suất hiện đại. Cách tiếp cận này bảo đảm tính logic, khả thi và phù hợp với thực tiễn doanh nghiệp.

2.3.4 Kết quả dự kiến

- Về lý luận:

Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về quản trị hiệu suất trong doanh nghiệp sáng tạo, tập trung vào các công cụ BSC, JD, KPI và cơ chế đánh giá hai chiều.

- Về thực tiễn:

Đề xuất hệ thống KPI khả thi cho Phòng Thiết kế – GEMATE, bao gồm ma trận KPI theo vị trí, mẫu JD, quy trình phân bổ điểm KPI

theo tỉ trọng, và báo cáo đánh giá hai chiều. Đồng thời mô phỏng kết quả áp dụng dựa trên dữ liệu thực tế.

- Về ứng dụng và mở rộng:

Làm nền tảng chuẩn hóa quản trị hiệu suất tại GEMATE, có thể mở rộng sang các phòng ban khác, và cung cấp mô hình tham khảo cho doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực marketing – thiết kế.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1. Cơ sở lý thuyết về quản trị hiệu suất

1.1 Khái niệm quản trị hiệu suất

Quản trị hiệu suất (Performance Management – PM) là quá trình chiến lược và liên tục nhằm nâng cao năng lực tổ chức thông qua phát triển hiệu suất cá nhân, nhóm và toàn hệ thống (Aguinis, 2019). PM không chỉ dừng ở việc đánh giá nhân sự, mà là một chuỗi tích hợp gồm thiết lập mục tiêu, phản hồi thường xuyên, đánh giá định kỳ và phát triển năng lực (Smither & London, 2017). Trong bối cảnh tổ chức sáng tạo, PM cần được tiếp cận theo hướng phát triển, linh hoạt và gắn kết giữa mục tiêu chiến lược và hành vi công việc (Pulakos et al., 2019).

1.2 Vai trò của quản trị hiệu suất

PM liên kết mục tiêu chiến lược với hoạt động hằng ngày, phát triển năng lực cá nhân, củng cố văn hóa hiệu suất, hỗ trợ ra quyết định nhân sự, và tăng khả năng thích ứng với thay đổi (Armstrong, 2021; Pulakos et al., 2019).

1.3 Các mô hình quản trị hiệu suất phổ biến

- Chu trình quản trị hiệu suất (Performance Management Cycle) với bốn giai đoạn: lập kế hoạch, thực hiện – phản hồi, đánh giá, phát triển.
- Quản trị theo mục tiêu (MBO) của Drucker, nhấn mạnh sự chuyển hóa chiến lược thành mục tiêu đo lường được.
- Mô hình hiệu suất đa chiều (Boudrias et al., 2021), kết hợp hiệu suất công việc, hành vi công dân tổ chức và phát triển cá nhân.
- Mô hình quản trị hiệu suất động (van der Tugt & Rasmussen, 2021), nhấn mạnh sự linh hoạt, phản hồi liên tục và dữ liệu thời gian thực.

- Mô hình tích hợp BSC – KPI – đánh giá hai chiều, phù hợp với tổ chức sáng tạo quy mô nhỏ.

1.4 Yêu cầu triển khai hiệu quả hệ thống PM:

Hệ thống PM cần bảo đảm: liên kết chiến lược, minh bạch và đo lường được, có sự tham gia và cam kết của nhân sự, phản hồi linh hoạt, và nền tảng dữ liệu đủ mạnh để vận hành (Aguinis, 2019; Smither & London, 2017).

2. Công cụ quản trị hiệu suất sử dụng trong đề tài

2.1 Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC)

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) do Kaplan và Norton phát triển từ đầu những năm 1990, là một trong những công cụ chiến lược phổ biến nhất để quản trị hiệu suất. BSC khắc phục hạn chế của phương pháp đo lường truyền thống vốn chỉ tập trung vào tài chính, bằng cách mở rộng sang cả yếu tố phi tài chính. Mô hình BSC vận hành trên bốn khía cạnh chính: (1) tài chính, (2) khách hàng, (3) quy trình nội bộ, và (4) học hỏi – phát triển (Kaplan & Norton, 1996).

Đối với GEMATE – một doanh nghiệp dịch vụ sáng tạo quy mô nhỏ – BSC đóng vai trò định hướng chiến lược, làm nền tảng để xây dựng KPI cấp phòng ban. Đề tài không triển khai toàn bộ BSC, nhưng áp dụng theo mô hình liên kết dọc (vertical alignment) để kết nối mục tiêu công ty với mục tiêu Phòng Thiết kế.

2.2 Bảng mô tả công việc (Job Description – JD)

Bảng mô tả công việc (JD) là tài liệu chính thức quy định chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, yêu cầu năng lực và đầu ra mong đợi của từng vị trí. Armstrong & Taylor (2023) coi JD là nền tảng cho mọi hệ thống nhân sự, từ tuyển dụng, đào tạo đến trả lương và đánh giá.

Trong quản trị hiệu suất hiện đại, đặc biệt với doanh nghiệp sáng tạo tinh gọn như GEMATE, JD vượt ra khỏi tính hành chính để trở thành công cụ chiến lược. Nó đảm bảo sự minh bạch trong phân công,

là cầu nối giữa chiến lược công ty (BSC) và hệ thống KPI cá nhân. Một JD đầy đủ thường bao gồm: mục tiêu vị trí, nhiệm vụ chính, chỉ số đầu ra, yêu cầu năng lực, quan hệ công việc và đãi lương đề xuất.

Mathis & Jackson (2022) cảnh báo rằng nếu xây KPI mà không dựa trên JD sẽ dễ dẫn đến áp đặt, thiếu công bằng và giảm động lực. Do đó, trong đề án này, JD giữ vai trò trung gian, giúp cá nhân hóa đánh giá hiệu suất và đảm bảo tính đồng bộ toàn hệ thống.

2.3 Chỉ số đánh giá hiệu suất (Key Performance Indicators – KPI)

KPI là tập hợp các chỉ số định lượng và định tính phản ánh mức độ hoàn thành mục tiêu công việc. Kaplan & Norton (1996) coi KPI là “cầu nối giữa chiến lược và thực thi”. Ngoài chức năng đo lường, KPI còn là công cụ định hướng hành vi, tạo động lực và hỗ trợ quyết định về lương – thưởng – đào tạo (SHRM, 2023).

Một KPI hiệu quả cần tuân thủ nguyên tắc SMART (Marr, 2022): cụ thể (Specific), đo lường được (Measurable), khả thi (Achievable), liên quan (Relevant) và có thời hạn (Time-bound).

Để phản ánh hiệu suất đa chiều, KPI trong GEMATE được phân nhóm: (1) KPI sản xuất (output), (2) KPI phối hợp (collaboration), (3) KPI phát triển (growth), và (4) KPI tài chính (finance). Cách tiếp cận này kế thừa mô hình BSC và phù hợp với tổ chức sáng tạo, nơi kết quả công việc gắn liền cả yếu tố định lượng và định tính.

Theo Milkovich & Newman (2020), KPI trong doanh nghiệp sáng tạo phải linh hoạt, thích ứng với môi trường phi tuyến tính. Với GEMATE, KPI được quy đổi thành điểm, gắn với cơ chế lương – thưởng, phân hóa theo cấp bậc (intern, fresher, junior, senior, art director), kết hợp cả đánh giá định lượng và định tính.

2.4 Đánh giá hiệu suất hai chiều và vai trò trong tổ chức sáng tạo:

Đánh giá hiệu suất hai chiều cho phép không chỉ quản lý đánh giá nhân sự, mà nhân sự cũng có quyền phản hồi ngược lại về phân công, hỗ trợ và quy trình. Trong bối cảnh tổ chức sáng tạo như GEMATE, đánh giá hai chiều đặc biệt quan trọng vì:

- Ghi nhận đúng giá trị sáng tạo và vai trò hỗ trợ, vốn khó đo lường bằng KPI tài chính.
- Phản ánh tính chất làm việc nhóm, nơi kết quả là sản phẩm chung.
- Tăng sự đồng thuận và chủ động tham gia, giúp KPI trở thành công cụ phát triển chứ không chỉ áp đặt từ trên xuống.

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN TRỊ HIỆU SUẤT TẠI GEMATE

1. Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH GEMATE

1.1 Lịch sử hình thành và phát triển:

Công ty TNHH GEMATE được thành lập ngày 30/8/2023 tại Đà Nẵng, với tư cách pháp nhân độc lập trong lĩnh vực dịch vụ sáng tạo và truyền thông tích hợp. Tuy nhiên, nền tảng phát triển của GEMATE không xuất phát từ con số 0 mà kế thừa toàn diện từ Streetnet Corporation – một agency marketing năng động giai đoạn 2019–2022. Trong thời kỳ cao điểm, Streetnet đạt quy mô khoảng 40 nhân sự, doanh thu trung bình 5 tỷ đồng/năm và đã phục vụ trên 1.000 khách hàng SME thuộc các lĩnh vực F&B, giáo dục, bất động sản, thời trang, làm đẹp.

Từ 2023 đến nay, GEMATE tập trung vào ba định hướng: (i) củng cố nguồn nhân lực và tinh gọn mô hình tổ chức, (ii) mở rộng danh mục dịch vụ từ thiết kế, nội dung, media đến quản lý truyền thông tích hợp, và (iii) xây dựng nền tảng quản trị nội bộ, đặc biệt là hệ thống đánh giá hiệu suất nhân sự phù hợp với đặc thù ngành sáng tạo. Đây là bước phát triển tất yếu nhằm chuyển GEMATE từ một agency dựa trên cá nhân lãnh đạo sang một tổ chức có hệ thống quản trị minh bạch, bền vững.

1.2 Cơ cấu tổ chức và mô hình nhân sự:

GEMATE áp dụng mô hình ma trận chức năng – dự án (matrix structure), cho phép kết hợp giữa sự ổn định của phòng ban chuyên môn (theo chiều dọc) và tính linh hoạt của các nhóm dự án (theo chiều ngang). Cách tổ chức này phổ biến tại các agency sáng tạo (Galbraith, 2009) vì giúp tối ưu nguồn lực hạn chế nhưng vẫn đáp ứng được yêu cầu đa dạng từ khách hàng.

Đến tháng 6/2025, GEMATE có 12 nhân sự thường trực, phân bổ trong 6 phòng ban: Ban Giám đốc, Marketing, Thiết kế, Media, CSKH – Account và Hành chính – Tổ chức. Ngoài ra, công ty duy trì mạng lưới cộng tác viên khoán việc gồm designer, cameraman, editor, developer..., tham gia theo nhu cầu từng dự án. Điểm nổi bật trong cơ cấu này là tính đa nhiệm cao.

Có thể thấy, mô hình nhân sự hiện tại phản ánh giai đoạn khởi phát của nhiều SME: tinh gọn, phụ thuộc vào lãnh đạo, nhưng cần sớm chuẩn hóa quy trình quản trị hiệu suất để tạo nền tảng phát triển.

1.3 Đặc thù ngành nghề và cơ cấu khách hàng:

GEMATE hoạt động trong lĩnh vực Integrated Marketing Communications (truyền thông tích hợp), chuyên cung cấp giải pháp marketing đa kênh cho SME tại Đà Nẵng và miền Trung. Dịch vụ cốt lõi gồm: chiến lược thương hiệu, thiết kế nhận diện, nội dung số, quay dựng TVC, quản lý truyền thông xã hội, và triển khai chiến dịch quảng bá.

Đặc trưng ngành sáng tạo là sản phẩm mang tính phi tuyến tính và khó tiêu chuẩn hóa (Fill & Turnbull, 2019). Giá trị không chỉ thể hiện ở số lượng sản phẩm, mà còn ở chất lượng, tính sáng tạo, sự phù hợp với mục tiêu truyền thông. Vì vậy, hệ thống quản trị hiệu suất trong ngành này cần kết hợp cả chỉ số định lượng (sản lượng, thời gian, doanh thu) và chỉ số định tính (chất lượng, thẩm mỹ, phản hồi khách hàng).

Khách hàng của GEMATE chủ yếu là SME không có đội ngũ marketing nội bộ, do đó thường yêu cầu dịch vụ trọn gói từ ý tưởng đến triển khai. Các nhóm khách hàng chính gồm: (i) F&B (nhà hàng, thương hiệu địa phương), (ii) thời trang – mỹ phẩm, (iii) giáo dục – y tế, (iv) du lịch – khách sạn, và (v) startup sáng tạo.

Công ty triển khai dịch vụ theo hai hình thức:

- **Hợp đồng định kỳ (retainer)**
- **Dự án ngắn hạn (project-based)**

1.4 Cơ cấu doanh thu và chi phí:

Doanh thu GEMATE chủ yếu đến từ hai mảng: dịch vụ marketing tích hợp (chiếm khoảng 60%) và dịch vụ thiết kế sáng tạo (20%), còn lại từ media và dịch vụ phụ trợ.

Chi phí nhân sự chiếm khoảng 50% tổng doanh thu – một đặc thù phổ biến của doanh nghiệp dịch vụ trí tuệ, nơi “nguồn lực con người” là tài sản cốt lõi.

Lợi nhuận kỳ vọng trước thuế đạt khoảng 10%, tương ứng mức trung bình ngành.

Điều này cho thấy hiệu quả kinh doanh của GEMATE phụ thuộc trực tiếp vào năng lực quản trị nhân sự và quản lý hiệu suất. Nếu thiếu một hệ thống KPI minh bạch và công bằng, doanh nghiệp khó kiểm soát chi phí, đồng thời dễ suy giảm động lực của đội ngũ sáng tạo – nhân tố then chốt trong việc tạo giá trị cho khách hàng.

2. Vai trò và đặc điểm của Phòng Thiết kế trong GEMATE

2.1 Phòng Thiết kế trong chuỗi tạo giá trị:

Trong mô hình agency truyền thông tích hợp của GEMATE, Phòng Thiết kế là bộ phận sản xuất trực tiếp các sản phẩm sáng tạo như thiết kế nhận diện, ấn phẩm truyền thông, hình ảnh và video marketing.

Phòng Thiết kế vừa phục vụ nội bộ, vừa trực tiếp tạo doanh thu. Điều này khiến Phòng Thiết kế có vai trò như một “đơn vị kinh doanh nội bộ”, ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh GEMATE và mức độ hài lòng của khách hàng. Do đó, việc thiết lập hệ thống quản trị hiệu suất tại phòng ban này có ý nghĩa chiến lược, gắn với cả nhân sự lẫn hiệu quả tăng trưởng.

2.2 Mối quan hệ với các phòng ban khác

Phòng Thiết kế vận hành theo mô hình ma trận, phối hợp chặt chẽ với nhiều bộ phận khác:

- Với Phòng Marketing, đây là đối tác thường xuyên trong các chiến dịch nội dung số.

- Với Phòng Media, thiết kế hỗ trợ dựng motion graphic, hiệu ứng hình ảnh, màu sắc hậu kỳ.

- Với Phòng CSKH – Account, thiết kế tiếp nhận brief, nhận phản hồi khách hàng và điều chỉnh sản phẩm. Account giữ vai trò cầu nối, bảo đảm chất lượng – tiến độ của thiết kế.

- Với Ban Giám đốc, thiết kế thường nhận định hướng trực tiếp trong các dự án trọng điểm, đồng thời đảm nhận phát triển bộ nhận diện GEMATE và thương hiệu nhánh.

Mối quan hệ đa chiều này đòi hỏi Phòng Thiết kế không chỉ có năng lực chuyên môn mà còn năng lực hợp tác, tuân thủ quy trình và phản hồi nhanh. Đây là cơ sở để đánh giá hiệu suất phải tích hợp nhiều yếu tố, chứ không chỉ sản lượng đầu ra.

2.3 Tính chất công việc và sản phẩm đầu ra:

Sản phẩm của Phòng Thiết kế mang tính “sản phẩm trí tuệ”, vừa cụ thể vừa phụ thuộc vào sáng tạo và cảm nhận thẩm mỹ.

Có thể chia sản phẩm đầu ra thành hai nhóm:

- Sản phẩm gắn với doanh thu
- Sản phẩm phục vụ nội bộ

Đặc thù công việc là đa nhiệm, sáng tạo và gắn kết liên phòng ban, khiến hiệu suất Phòng Thiết kế không thể chỉ đo bằng số lượng sản phẩm. Cần có hệ thống KPI kết hợp cả định lượng (doanh số, tiến độ, sản lượng) và định tính (chất lượng sáng tạo, khả năng phối hợp, đóng góp vào giá trị tổ chức).

3. Hiện trạng quản trị nhân sự và đánh giá hiệu suất

3.1 Chức danh và phân công công việc hiện hành:

Tính đến tháng 6/2025, Phòng Thiết kế GEMATE chưa có hệ thống chức danh và phân cấp rõ ràng. Toàn bộ nhân sự đều được gọi chung là “Designer”, bất kể thâm niên và năng lực. Điều này giúp bộ phận linh hoạt, dễ xoay chuyển theo yêu cầu dự án, nhưng đồng thời tạo ra sự mơ hồ trong xác định vai trò và trách nhiệm.

Hoạt động thường dựa vào tính đa nhiệm: một nhân sự có thể thiết kế nhận diện thương hiệu, visual mạng xã hội, dựng video ngắn và chỉnh sửa hình ảnh. Một số Senior Designer kiêm cả vai trò quản lý, phân công công việc, kiểm duyệt chất lượng và phối hợp liên phòng ban.

3.2 Cách thức đánh giá hiệu suất hiện tại

Phòng Thiết kế chưa có hệ thống KPI chính thức. Việc đánh giá chủ yếu dựa trên quan sát trực tiếp và nhận định cảm tính từ quản lý, kết hợp với một số tiêu chí không chính thức như: số lượng công việc hoàn thành, thái độ làm việc, phản hồi từ Account hoặc khách hàng, khả năng phối hợp và tinh thần hỗ trợ nhóm.

3.3 Phân công – kiểm soát – ghi nhận hiệu quả:

Do thiếu bảng mô tả công việc (JD) và hệ thống quản lý trực tuyến (dashboard, phần mềm ERP), việc phân công và theo dõi tiến độ hiện chủ yếu thực hiện thủ công, qua Zalo hoặc Google Sheet. Hệ quả là:

- Không có số liệu thống kê chính xác về khối lượng và tiến độ công việc.
- Khó đánh giá năng suất cá nhân và so sánh công bằng giữa các nhân sự.
- Dễ phát sinh tranh luận về khối lượng và chất lượng khi tổng kết cuối tháng.

Thêm vào đó, ranh giới giữa sản xuất và quản lý chưa tách bạch. Một số Senior Designer vừa trực tiếp làm, vừa giám sát người khác,

khiến việc ghi nhận khối lượng ở cả hai vai trò bị chồng lấn. Điều này ảnh hưởng đến độ tin cậy của đánh giá hiệu suất.

3.4 Thực trạng cơ chế thưởng – phạt và mối liên hệ với hiệu suất

Cơ chế thưởng – phạt hiện nay tại GEMATE thiếu tính hệ thống. Việc thưởng chủ yếu mang tính tình huống: thưởng thêm khi hoàn thành deadline gấp, khi hỗ trợ intern, hoặc khi hoàn thành dự án khó. Tuy có tác dụng tạo động lực ngắn hạn, nhưng các tiêu chí thưởng chưa rõ ràng, dễ tạo cảm giác “theo cảm tính”, không công bằng, và thiếu liên kết với mục tiêu tài chính dài hạn.

Lương hiện trả cố định, chưa gắn với KPI hay tỷ lệ hoàn thành đầu việc. Các hành vi tích cực như tinh thần hỗ trợ, đào tạo nhân sự mới, hợp tác nội bộ chưa được quy đổi thành điểm hay có chính sách ghi nhận cụ thể. Kết quả là mối liên hệ giữa hiệu suất – lương – thưởng còn lỏng lẻo, làm suy giảm động lực nội tại và khó duy trì sự gắn kết dài hạn của nhân sự sáng tạo.

4. Thực trạng sử dụng bảng mô tả công việc và hệ thống KPI tại GEMATE

4.1 Chưa có bảng mô tả công việc chính thức:

Hiện tại, GEMATE chưa xây dựng bảng mô tả công việc (JD) cho các vị trí trong Phòng Thiết kế. Kỳ vọng công việc chủ yếu được truyền đạt qua giao tiếp miệng, nhóm chat hoặc chỉ đạo trực tiếp từ quản lý. Việc thiếu JD dẫn đến nhiều hệ quả: nhân sự không rõ mục tiêu dài hạn; quản lý khó giao việc và đánh giá minh bạch; đào tạo intern thiếu chuẩn đầu ra; lương – thưởng thiếu căn cứ để phân bậc. Điều này ảnh hưởng đến cả tính chuyên nghiệp và khả năng mở rộng đội ngũ trong tương lai.

4.2 Chưa phân chia cấp bậc trong đội ngũ thiết kế:

Toàn bộ nhân sự được quản lý dưới tên gọi chung “Nhân viên Thiết kế”, không có phân cấp Fresher – Junior – Senior – Art Director. Một số nhân sự senior đảm nhiệm cả vai trò quản lý, đào tạo, kiểm duyệt nhưng không có chức danh chính thức, dẫn đến: kỳ vọng công việc mơ hồ; khó xây dựng lộ trình thăng tiến; nhiệm vụ quản lý không được ghi nhận; mức lương không phản ánh đúng trách nhiệm. Hệ quả là tổ chức bỏ lỡ cơ hội tạo động lực qua phát triển nghề nghiệp nội bộ.

4.3 Chưa có hệ thống KPI và dashboard đo lường

Phòng Thiết kế chưa triển khai KPI chính thức. Việc đánh giá hiệu suất còn cảm tính, không có dashboard theo dõi hay bảng điểm công khai. Chưa xác định rõ: mỗi loại công việc quy đổi bao nhiêu điểm; tỷ lệ hoàn thành mục tiêu tháng; yếu tố thưởng – phạt; tính công bằng giữa các thành viên. Điều này làm hạn chế khả năng kiểm soát năng suất, phân bổ khối lượng, và đặc biệt là triển khai lương theo hiệu quả – định hướng tài chính dài hạn của GEMATE.

5. Hạn chế và tác động đến hiệu quả quản trị

Việc thiếu JD và KPI bài bản đã tạo ra nhiều ảnh hưởng tiêu cực:

- Thiếu minh bạch: Nhân sự không rõ tiêu chí đánh giá, dẫn đến tâm lý bất công.
- Giảm động lực: Người làm tốt không được ghi nhận, người làm ít không bị xử lý rõ ràng.
- Khó kiểm soát chi phí: Không thể gắn quỹ lương – thưởng với hiệu suất thực tế.
- Rối loạn phân công: Công việc dễ bị dồn vào một số cá nhân chủ động.
- Chậm phát triển đội ngũ: Không có JD và KPI đồng nghĩa với thiếu định hướng phát triển nghề nghiệp.

Trong thực tế, GEMATE đã bước đầu hình thành văn hóa làm việc tích cực, chú trọng giá trị đầu ra, nhưng quy trình quản lý hiệu

suất còn tự phát và thiếu hệ thống. Các khâu từ thiết lập mục tiêu, theo dõi tiến độ, đánh giá kết quả đến phản hồi và khen thưởng đều phụ thuộc phần lớn vào cảm tính của quản lý.

Hệ quả là: không có chuẩn đầu ra để so sánh; không thể đo lường hiệu suất giữa các cá nhân hay theo thời gian; khó kiểm soát chi phí nhân sự; và dễ phát sinh mâu thuẫn ngầm trong phân công, ghi nhận. Điều này đặc biệt rủi ro trong môi trường sáng tạo, nơi nhân sự có nhu cầu cao về công bằng, minh bạch và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

CHƯƠNG 3. HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KPI TẠI PHÒNG THIẾT KẾ – CÔNG TY TNHH GEMATE

1. Thiết lập Thẻ điểm cân bằng (BSC) từ mục tiêu chiến lược GEMATE

1.1 BSC cấp công ty:

Viễn cảnh	Mục tiêu chiến lược	Chỉ số KPI	Chỉ tiêu 2025	Sáng kiến chính
Tài chính	Doanh thu $\geq$ 2 tỷ; Lợi nhuận $\geq$ 10%; Kiểm soát chi phí nhân sự	Doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ chi phí	$\geq$ 2 tỷ; $\geq$ 10%; $\leq$ 50%	Gói dịch vụ SME, KPI theo điểm
Khách hàng	Nâng cao hài lòng & duy trì khách hàng	Tỷ lệ hợp đồng $>$ 12 tháng; khiếu nại	$\geq$ 10 khách hàng; $\leq$ 2/6 tháng	Quy trình chăm sóc, xử lý tình huống
Quy trình nội bộ	Nâng cao hiệu quả & chuẩn hóa	% deadline đúng hạn; tỷ lệ lỗi; KPI cá nhân	$\geq$ 90%; giảm 10% lỗi/quý; 100% KPI	Lark, checklist, đánh giá 2 chiều
Học hỏi & phát triển	Phát triển năng lực & văn hóa	Giờ đào tạo; sáng kiến cải tiến; hài lòng nội bộ	$\geq$ 20 giờ/người; $\geq$ 2 cải tiến/6 tháng; $\geq$ 8/10	Workshop, khảo sát nội bộ, Creative Forum

2. BSC cấp Phòng Thiết kế:

Từ mục tiêu công ty, Phòng Thiết kế được phân rã thành BSC riêng, vừa gắn với doanh thu, vừa đảm bảo chất lượng và phát triển năng lực sáng tạo.

Viễn cảnh	Mục tiêu chiến lược	Chỉ số KPI	Chỉ tiêu 2025	Sáng kiến chính
Tài chính	Tăng đóng góp doanh thu; Kiểm soát chi phí	Doanh thu từ thiết kế; tỷ lệ doanh số; chi phí nhân sự	≥ 600 triệu; $\geq 30\%$ tổng; $\leq 50\%$	Gói thiết kế thương hiệu, KPI điểm
Khách hàng	Đảm bảo chất lượng & tiến độ	% đạt yêu cầu sau vòng 2; khiếu nại	$\geq 90\%$; $\leq 1/6$ tháng	Checklist chuẩn hóa, quy trình review
Quy trình nội bộ	Nâng cao hiệu quả & chuẩn hóa KPI	% đúng deadline; số lỗi; nhân sự có KPI	$\geq 95\%$; ≤ 2 lỗi/tháng; 100% KPI	Lark, giao ban tuần, đánh giá 2 chiều
Học hỏi & phát triển	Nâng cao năng lực & văn hóa sáng tạo	Giờ đào tạo; đào tạo chéo; hài lòng nội bộ	≥ 20 giờ/người; ≥ 2 buổi/năm; $\geq 8/10$	Workshop quý, buddy system, khảo sát

3. Thiết kế Ma trận KPI theo từng vị trí tại Phòng Thiết kế GEMATE

3.1 Liên kết BSC và KPI cá nhân:

BSC giữ vai trò định hướng chiến lược ở cấp công ty và phòng ban với bốn khía cạnh: Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học hỏi & phát triển. Tuy nhiên, áp dụng trực tiếp bốn khía cạnh này cho từng cá nhân thường khó theo dõi trong môi trường sáng tạo. Vì vậy, đề tài lựa chọn thiết kế KPI theo bốn nhóm gần gũi với thực tế: Output (sản xuất), Collaboration (phối hợp), Growth (phát triển), và Tài chính.

3.2 Nguyên tắc thiết kế KPI:

Hệ thống KPI được xây dựng theo ba nguyên tắc cốt lõi:

- Đảm bảo tiêu chí SMART (cụ thể, đo lường được, khả thi, liên quan, có thời hạn).
- Thiết kế KPI riêng cho từng vị trí (Intern, Fresher, Junior, Senior, Art Director), có sự kế thừa để hình thành lộ trình nghề nghiệp.
- Liên kết trực tiếp với hệ thống quản lý công việc và báo cáo tài chính dự án, bảo đảm tính minh bạch.

3.3 Ma trận KPI theo từng vị trí

Hệ thống KPI được phân bổ trọng số khác nhau cho từng vị trí.

Vị trí	Nhóm KPI	Tiêu chí SMART chính	Trọng số (%)
Art Director	Output	$\geq 90\%$ sản phẩm đạt yêu cầu, ≤ 3 lần chỉnh sửa	20%
	Collaboration	$\geq 90\%$ dự án đúng tiến độ, phối hợp hiệu quả	20%
	Growth	≥ 1 training/tháng; ≥ 2 sáng kiến/năm; hài lòng nội bộ $\geq 8/10$	10%
	Financial	Doanh số phòng ≥ 600 triệu/năm, $\geq 30\%$ doanh thu công ty	50%
Senior	Output	≥ 30 hạng mục/tháng; $\geq 90\%$ deadline; $\geq 90\%$ đạt chuẩn sau vòng 2	45%
	Collaboration	Hỗ trợ cấp dưới; phản hồi $\leq 24h$; ≤ 1 phản hồi tiêu cực/6 tháng	10%
	Growth	≥ 1 chia sẻ kỹ năng/tháng; ≥ 2 sáng kiến/năm	5%

	Financial	$\geq 100\%$ doanh số cá nhân theo % phân bổ	40%
Junior	Output	≥ 20 hạng mục/tháng; $\geq 90\%$ deadline; $\geq 80\%$ đạt chuẩn sau vòng 3	45%
	Collaboration	Báo cáo đúng hạn $\geq 90\%$; phản hồi $\leq 24h$	10%
	Growth	Tham gia 100% training; ≥ 20 giờ đào tạo/năm	10%
	Financial	$\geq 100\%$ doanh số cá nhân theo % phân bổ	40%
Fresher	Output	≥ 10 hạng mục/tháng; $\geq 90\%$ deadline; $\geq 80\%$ đạt chuẩn sau vòng 2	45%
	Collaboration	Phản hồi trong $\leq 24h$; tuân thủ quy trình	10%
	Growth	Hoàn thành checklist đào tạo trong 3 tháng; tham gia đầy đủ training	10%
	Financial	$\geq 100\%$ doanh số cá nhân theo % phân bổ	40%
Intern	Output	≥ 10 task dễ/tháng; $\leq 15\%$ sai sót; $\geq 80\%$ deadline	60%
	Collaboration	Báo cáo tiến độ 100% tuần; thái độ học hỏi $\geq 8/10$	20%
	Growth	Hoàn thành checklist kỹ năng cơ bản trong 2 tháng; tham gia đầy đủ training	20%
	Financial	Không tính doanh số	-

4. Phương pháp đo lường KPI:

Nhóm KPI	Công thức đo lường	Nguồn dữ liệu
Output (Task)	$\Sigma(\text{Số task} \times \text{Hệ số độ khó})$	Bảng quản lý công việc
Financial	Doanh số cá nhân = Doanh số thiết kế $\times$ % tham gia	Báo cáo dự án
Collaboration	Tỷ lệ đúng hạn = $(\text{Task đúng hạn} / \text{Tổng task}) \times 100\%$	Quản lý tiến độ (Lark, Sheet)
Growth	Số buổi training/tháng; số giờ đào tạo/năm	Báo cáo đào tạo
KPI tổng hợp	$\text{KPI cuối} = (\text{Output}\% \times w1) + (\text{Financial}\% \times w2) + (\text{Collab}\% \times w3) + (\text{Growth}\% \times w4)$	Tổng hợp dữ liệu

5. Áp dụng cơ chế đánh giá hai chiều giữa nhân sự và quản lý

5.1 Mục tiêu cơ chế hai chiều:

- Tăng khách quan, hạn chế cảm tính.
- Tạo kênh phản hồi liên tục, hỗ trợ điều chỉnh.
- Khuyến khích nhân sự phản ánh khó khăn, cải tiến quy trình.
- Nâng cao minh bạch trong thưởng – phạt – đào tạo, giữ chân nhân tài.

Giai đoạn	Nội dung chính	Công cụ / Kết quả
(a) Tự đánh giá	- Tổng hợp công việc và điểm KPI - Ghi nhận thành tích nổi bật - Nêu khó khăn, đề xuất cải thiện	Biểu mẫu cá nhân (Phụ lục 5)
(b) Quản lý	- Đối chiếu dữ liệu dự án	Báo cáo KPI phòng

đánh giá	- Xác nhận điểm KPI - Nhận xét chất lượng, tinh thần hợp tác - Kết luận: Đạt/Không đạt	ban
(c) Phản hồi cuối kỳ	- Hai bên cùng ký xác nhận - Ghi nhận thưởng/phạt hoặc điều chỉnh KPI - Đề xuất hỗ trợ/training nếu không đạt	Biểu mẫu tổng hợp, dữ liệu lưu trữ

5.2 Mở rộng cơ chế điều chỉnh KPI (Quý/Năm)

Nhân sự được phép đề xuất điều chỉnh KPI khi:

- Duy trì vượt KPI ≥ 3 tháng liên tiếp.
- Có thay đổi vai trò hoặc khối lượng công việc.
- Có lý do cá nhân chính đáng (VD: học nâng cao, hoàn cảnh gia đình).
- Quản lý sẽ xem xét hiệu suất, đối chiếu mức KPI chuẩn, và quyết định tăng/giảm chỉ tiêu cho kỳ tiếp theo.

5.3 Ưu điểm và tính phù hợp tại GEMATE

- Minh bạch và đồng thuận trong chấm KPI.
- Cá nhân hóa lộ trình phát triển thay vì áp dụng đồng loạt.
- Phù hợp với đội ngũ trẻ, đa nhiệm, vai trò linh hoạt.
- Giám thưởng – phạt cảm tính, thay bằng cơ chế chính thức.

6. Mô phỏng báo cáo KPI và phân tích kết quả thử nghiệm

Sau khi hoàn thiện hệ thống KPI theo nguyên tắc quy đổi điểm từ doanh số, đầu việc và vai trò quản lý, đề tài tiến hành mô phỏng với dữ liệu ba tháng (6–8/2025) tại Phòng Thiết kế GEMATE. Mục tiêu nhằm kiểm chứng tính khả thi và mức độ tương thích của hệ thống trong thực tiễn.

6.1 Kết quả mô phỏng:

Kết quả KPI Cá nhân:

Họ và tên	Vị trí	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Trung bình
Trần Tùng Lâm	Art Director	92%	95%	93%	93%
Huỳnh Bảo Phương Uyên	Senior Designer	88%	91%	89%	89%
Trần Văn Lâm	Junior Designer	83%	86%	84%	84%
Đặng Phan Thanh Hoàng	Fresher Designer	78%	82%	80%	80%
Nguyễn Thị Thanh Thùy	Intern Designer	70%	75%	73%	73%
Huỳnh Tấn Thiên	Intern Designer	72%	74%	76%	74%

Kết quả tổng hợp KPI Phòng Thiết kế (6–8/2025)

Chỉ tiêu tổng hợp	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8
Doanh số phòng (VNĐ)	55.000.000	62.000.000	58.000.000
Điểm task quy đổi (tổng số)	72 task	81 task	78 task
Tỷ lệ deadline đúng hạn (%)	91%	92%	90%
Tỷ lệ sản phẩm đạt chuẩn vòng 2 (%)	89%	92%	90%
Số buổi training nội bộ	1	2	1
Tỷ lệ tham gia training (%)	85%	100%	90%
Sáng kiến cải tiến ghi nhận	1	2	1
Mức độ hài lòng nội bộ (điểm/10)	8,1	8,3	8,2

6.2 Phân tích khả thi

Ưu điểm:

Hệ thống KPI rõ ràng, dựa trên dữ liệu định lượng; có sự gắn kết với BSC (tài chính, khách hàng, quy trình, học hỏi); minh bạch giữa cá nhân – phòng; hỗ trợ phản hồi hai chiều.

Hạn chế:

Một số chỉ tiêu mềm (thái độ, sáng kiến) vẫn cần đánh giá định tính; Intern/Fresher khó đạt KPI tài chính, kết quả thiên về Output và Growth; trọng số KPI chưa đủ linh hoạt cho từng giai đoạn.

Khuyến nghị:

Tiếp tục thử nghiệm tối thiểu 6 tháng để có dữ liệu đủ lớn; xây dựng dashboard trực quan theo dõi realtime; bổ sung đánh giá định tính qua khảo sát nội bộ định kỳ để tăng công bằng.

7. Lộ trình áp dụng hệ thống KPI tại Phòng Thiết kế – GEMATE

Giai đoạn	Thời gian	Nội dung chính
1. Mô phỏng	06–07–08/2025	- Thu thập dữ liệu thực tế (doanh số, dự án) - Tính KPI theo công thức - So sánh với mục tiêu đề xuất
2. Thử nghiệm	09–10–11/2025	- Giao KPI mục tiêu cho từng vị trí - Áp dụng vào thực tế nhưng chưa phạt, chỉ thưởng nếu vượt KPI - Ghi nhận phản hồi định kỳ
3. Điều chỉnh	12/2025	- Rà soát & điều chỉnh KPI mục tiêu - Chuẩn hóa bảng định mức điểm KPI - Thiết lập Dashboard theo dõi - Hướng dẫn nhân sự tự báo cáo KPI
4. Áp dụng chính thức	Từ 01/2026	- Chính thức kết nối KPI với JD – lương – thưởng - Liên kết KPI cá nhân với BSC cấp công ty - Đánh giá hai chiều hàng quý

CHƯƠNG 4. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận chung

Đề tài “Hoàn thiện hệ thống KPI nhằm nâng cao hiệu suất làm việc tại Phòng Thiết kế - Công ty TNHH GEMATE” đã giải quyết một vấn đề thực tiễn quan trọng trong quản trị hiệu suất tại doanh nghiệp sáng tạo quy mô nhỏ. Trên cơ sở vận dụng ba công cụ chính: Thẻ điểm cân bằng (BSC), bảng mô tả công việc (JD) và hệ thống chỉ số KPI, đề tài đã thiết kế được một hệ thống KPI minh bạch, linh hoạt và phản ánh đúng giá trị đóng góp đa nhiệm của nhân sự.

Kết quả mô phỏng trong giai đoạn 6–8/2025 cho thấy hệ thống này có tính khả thi cao trong đo lường, theo dõi và đánh giá hiệu suất, đồng thời bảo đảm sự liên kết giữa chiến lược – vận hành – con người.

2. Đóng góp lý luận và thực tiễn

Về lý luận, đề tài củng cố ứng dụng BSC – KPI trong bối cảnh đặc thù của tổ chức sáng tạo, nơi hiệu suất cần được đánh giá cả về định lượng và định tính. Khái niệm “đầu ra công việc” được mở rộng thông qua cơ chế quy đổi điểm KPI cho cả công việc tạo doanh thu và công việc nội bộ.

Về thực tiễn, đề tài đã xây dựng:

- Ma trận KPI chi tiết cho từng vị trí trong Phòng Thiết kế.
- Quy trình triển khai KPI phù hợp với doanh nghiệp vừa và nhỏ, đa nhiệm và không có phòng nhân sự chuyên trách.
- Cơ chế đánh giá hai chiều, giúp tăng cường phản hồi và chủ động cải tiến công việc.

Ngoài ra, đề tài cung cấp bộ công cụ hỗ trợ gồm JD, bảng định mức quy đổi điểm, KPI Dashboard và báo cáo mô phỏng – có thể áp dụng ngay trong thực tế.

3. Hạn chế của đề tài

Một số hạn chế còn tồn tại gồm:

- Phạm vi áp dụng mới giới hạn ở Phòng Thiết kế, chưa mở rộng ra toàn công ty.
- Thời gian mô phỏng ngắn (3 tháng), chưa đủ để kiểm chứng tính bền vững.
- Phản hồi định tính của nhân sự còn hạn chế do quy mô mẫu nhỏ.
- Việc vận hành hệ thống vẫn phụ thuộc nhiều vào Ban Giám đốc và chưa có bộ phận nhân sự chuyên trách.

4. Đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

Để phát triển hệ thống, có thể mở rộng theo các hướng:

- Áp dụng KPI cho các phòng ban khác (Marketing, Media, CSKH) nhằm hình thành hệ thống đánh giá toàn diện.
- Kết hợp KPI với lương – thưởng – phúc lợi để tạo động lực tài chính rõ ràng, đồng thời quản lý chi phí hiệu quả.
- Xây dựng lộ trình đào tạo và thăng tiến gắn với kết quả KPI, giúp nhân sự định hướng nghề nghiệp.
- Nghiên cứu bổ sung cơ chế đánh giá 360 độ và feedback đa chiều để tăng tính khách quan và độ tin cậy.