



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



PHAN THỊ NGỌC NHÂN

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**XÂY DỰNG BỘ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG
DỊCH VỤ CỦA NHÀ CUNG CẤP LAO ĐỘNG THUÊ NGOÀI
TẠI CÔNG TY TNHH TRUNG TÂM THƯƠNG MẠI
RIVERSIDE TOWER**

Ngành: Quản Trị Kinh Doanh

Mã số: 834 01 01

Người hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Đà Nẵng – Năm 2025

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

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

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. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh áp lực cạnh tranh không ngừng gia tăng, để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp không chỉ cần chú trọng đến chiến lược kinh doanh, mà còn phải nâng cao hiệu quả quản trị nội bộ, đặc biệt là quản trị nguồn nhân lực – yếu tố then chốt quyết định năng suất và năng lực cạnh tranh.

Một trong những giải pháp nổi bật, đã và đang được áp dụng phổ biến trên thế giới cũng như tại Việt Nam, là thuê ngoài lao động (Human Resource Outsourcing – HRO). Hoạt động này cho phép doanh nghiệp sử dụng nguồn nhân lực từ bên thứ ba để thực hiện các chức năng không cốt lõi, như vệ sinh, bảo vệ, chăm sóc khách hàng, kỹ thuật vận hành, công nghệ thông tin... Việc thuê ngoài mang lại nhiều lợi ích: giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực vào hoạt động chiến lược, tiết kiệm chi phí cố định, tăng tính linh hoạt và dễ dàng thích ứng trước những biến động nhanh chóng của thị trường.

Thực tế tại Việt Nam cho thấy, ngày càng nhiều doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại – dịch vụ, đặc biệt là các đơn vị quản lý tòa nhà, trung tâm thương mại, văn phòng cho thuê... đã lựa chọn mô hình này. Không chỉ tiết kiệm chi phí, thuê ngoài còn giúp các doanh nghiệp duy trì dịch vụ ổn định, nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Tuy nhiên, song hành với những lợi ích, hoạt động thuê ngoài lao động cũng nảy sinh không ít thách thức. Chất lượng nhân sự thuê ngoài chính là vấn đề nổi cộm. Doanh nghiệp thường không trực tiếp

quản lý quy trình tuyển dụng, đào tạo và giám sát nhân sự, dẫn đến khó khăn trong việc kiểm soát thái độ, kỹ năng, mức độ gắn bó cũng như hiệu quả công việc của đội ngũ này. Trong nhiều trường hợp, đánh giá chất lượng nhân sự thuê ngoài vẫn mang tính chủ quan, cảm tính, thiếu hệ thống tiêu chí rõ ràng. Điều này dẫn đến các mâu thuẫn trong giám sát, khó khăn khi so sánh giữa các nhà cung cấp dịch vụ, và có thể ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín, thương hiệu cũng như chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp.

Đặc biệt, tại Việt Nam hiện nay, chưa có một bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng lao động thuê ngoài mang tính hệ thống và có khả năng áp dụng rộng rãi cho các doanh nghiệp, đặc biệt là cho các doanh nghiệp có tòa nhà phức hợp cho thuê làm trung tâm thương mại, văn phòng. Khoảng trống này khiến công tác quản lý nhân sự thuê ngoài thiếu cơ sở khoa học, làm giảm hiệu quả hợp tác giữa doanh nghiệp và các nhà cung cấp dịch vụ.

Đối với Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower, đơn vị đang quản lý vận hành một tòa nhà phức hợp trung tâm thương mại – văn phòng quy mô lớn tại Đà Nẵng, vấn đề đảm bảo chất lượng dịch vụ thuê ngoài càng trở nên cấp thiết. Công ty hiện đang sử dụng lực lượng lao động thuê ngoài cho các dịch vụ vệ sinh, bảo vệ và hỗ trợ vận hành. Đây là các hoạt động có tính chất thường xuyên, ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm khách hàng, hình ảnh tòa nhà và hiệu quả vận hành chung. Tuy nhiên, việc đánh giá chất lượng dịch vụ thuê ngoài tại công ty hiện vẫn còn thiếu hệ thống, chưa có bộ tiêu chuẩn cụ thể, dẫn đến khó khăn trong công tác kiểm soát và cải tiến.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu và triển khai đề tài “Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài tại Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower” là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn cao. Nghiên cứu không chỉ góp phần hoàn thiện công tác quản trị nhân sự tại doanh nghiệp, mà còn mang giá trị tham khảo cho nhiều tổ chức khác trong cùng lĩnh vực, có cùng qui mô và cùng hướng đến tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ cao tại Việt Nam.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu tổng quát của đề tài là xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài tại Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower, bảo đảm tính khoa học, khả thi và phù hợp với đặc thù hoạt động của doanh nghiệp.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Để đạt được mục tiêu trên, đề tài tập trung thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

1. Hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản lý chất lượng dịch vụ, quản trị nhân sự thuê ngoài và các tiêu chí đánh giá liên quan.
2. Khảo sát, phân tích thực trạng công tác quản lý và đánh giá lao động thuê ngoài tại Riverside Tower, chỉ ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.
3. Xác định các tiêu chí cốt lõi phản ánh chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài, bao gồm cả định tính và định lượng.

4. Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá có tính hệ thống, khả thi và phù hợp với thực tiễn hoạt động của Riverside Tower.

5. Đề xuất giải pháp và khuyến nghị nhằm triển khai hiệu quả bộ tiêu chuẩn trong quản lý nhân sự thuê ngoài của doanh nghiệp.

2.3. Câu hỏi nghiên cứu

Để định hướng nghiên cứu, đề án tập trung trả lời ba câu hỏi chính:

- Những tiêu chí nào là cần thiết để đánh giá chất lượng lao động thuê ngoài?
- Doanh nghiệp hiện đang áp dụng cách thức đánh giá ra sao?
- Làm thế nào để xây dựng và triển khai bộ tiêu chuẩn một cách hiệu quả, khả thi?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề án là bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài.

3.2. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát bao gồm:

- Ban lãnh đạo và các phòng ban chức năng tại Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower.
- Một số nhà cung cấp dịch vụ lao động thuê ngoài đang hợp tác với Riverside Tower.
- Nhân sự thuê ngoài trực tiếp làm việc tại các bộ phận vận hành tòa nhà.

3.3. Phạm vi nghiên cứu

- Không gian nghiên cứu: Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower.
- Thời gian nghiên cứu: Thu thập dữ liệu trong giai đoạn 2023–2025; các giải pháp và bộ tiêu chuẩn đề xuất định hướng áp dụng trong giai đoạn 2025–2027.
- Nội dung nghiên cứu: Tập trung vào việc đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài, đi sâu phân tích các tiêu chí ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp dịch vụ lao động thuê ngoài.

4. Kết cấu của đề án

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, nội dung của đề án được chia thành ba chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài.

Chương này tập trung hệ thống hóa các khái niệm, lý thuyết và mô hình liên quan đến quản lý chất lượng dịch vụ, quản trị nhân sự thuê ngoài và tiêu chí đánh giá.

- Chương 2: Thực trạng đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài tại Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower. Chương này trình bày bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp, phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh, hoạt động quản lý và đánh giá nhân sự thuê ngoài, chỉ ra những điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân.

- Chương 3: Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài tại Riverside Tower.

Trên cơ sở lý luận và thực trạng đã phân tích, chương này đề xuất hệ thống tiêu chí đánh giá, cấu trúc bộ tiêu chuẩn, phương pháp triển khai và các giải pháp hỗ trợ để áp dụng hiệu quả trong thực tiễn.

CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA NHÀ CUNG CẤP LAO ĐỘNG THUÊ NGOÀI

1.1. Khái quát về hoạt động thuê ngoài lao động dịch vụ

1.1.1. Khái niệm thuê ngoài nhân sự

Thuê ngoài nhân sự (HR Outsourcing) là chiến lược doanh nghiệp sử dụng để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh và nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực. Theo Greaver (1999), thuê ngoài là việc chuyển giao toàn bộ hoặc một phần chức năng kinh doanh, đặc biệt các hoạt động không cốt lõi, cho bên thứ ba có năng lực chuyên môn. Trong nhân sự, điều này gồm tuyển dụng, đào tạo, tính lương, quản lý phúc lợi và cung ứng lao động trực tiếp tại doanh nghiệp.

Thuê ngoài giúp giảm chi phí, tập trung vào năng lực cốt lõi, tăng tính cạnh tranh và linh hoạt trước biến động môi trường kinh doanh (Lacity & Willcocks, 1998). Đồng thời, doanh nghiệp tiếp cận nhân sự chuyên nghiệp, giàu kinh nghiệm và được đào tạo bài bản, trong khi nhà cung cấp cập nhật liên tục chính sách pháp luật, giảm rủi ro pháp lý (Nguyễn, 2021).

1.1.2. Các bên liên quan trong hoạt động thuê ngoài

Hoạt động thuê ngoài liên quan ba chủ thể (Trần, 2020; Nguyễn, 2021):

1. *Doanh nghiệp sử dụng lao động*: Xác định nhu cầu, giám sát kết quả và ký hợp đồng với nhà cung cấp.
2. *Đơn vị cung cấp dịch vụ nhân sự*: Tuyển dụng, quản lý hợp đồng, lương thưởng, bảo hiểm, đảm bảo chất lượng nhân sự.
3. *Người lao động thuê ngoài*: Thực hiện công việc tại doanh nghiệp sử dụng nhưng có hợp đồng trực tiếp với nhà cung cấp.

Phối hợp hiệu quả giữa ba bên quyết định chất lượng dịch vụ và hiệu quả công việc (Harland, Brenchley & Walker, 2003).

1.1.3. Vai trò của nhà cung cấp dịch vụ

Nhà cung cấp dịch vụ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nhân sự và sự hài lòng của doanh nghiệp (Lacity & Willcocks, 1998; Ellram & Carr, 1994). Vai trò chính gồm:

- Cung ứng nhân sự đúng số lượng, kỹ năng, thời gian.
- Giảm rủi ro pháp lý và hành chính.
- Cung cấp quản lý & hỗ trợ chuyên sâu: đào tạo, kiểm tra năng lực, tư vấn cải tiến.
- Tăng linh hoạt nhân sự theo dự án hoặc mùa vụ.

1.2. Các lý thuyết nền tảng liên quan đến hoạt động thuê ngoài và đánh giá nhà cung cấp

1.2.1. Lý thuyết quan hệ đối tác chiến lược

Nhấn mạnh hợp tác lâu dài dựa trên chia sẻ lợi ích, tin cậy và minh bạch (Ellram & Carr, 1994; Harland et al., 2003). Quan hệ này vượt ra khỏi giao dịch đơn thuần, yêu cầu chia sẻ thông tin, phối hợp giải quyết vấn đề, đồng thuận mục tiêu dài hạn và phát triển năng lực lẫn nhau.

1.2.2. Lý thuyết quản lý rủi ro nhà cung cấp

Cung cấp khung xác định, đánh giá và kiểm soát rủi ro về chất lượng, pháp lý, hoạt động, bảo mật khi thuê ngoài (Harland et al., 2003; Nguyễn, 2021). Chiến lược giảm rủi ro bao gồm lựa chọn nhà cung cấp, hợp đồng chặt chẽ, theo dõi KPI, phân loại mức độ rủi ro.

1.2.3. Lý thuyết chi phí giao dịch

Williamson (1981) giải thích quyết định thuê ngoài dựa trên chi phí giao dịch tổng thể. Thuê ngoài chỉ hiệu quả khi chi phí giao dịch thấp hơn chi phí nội bộ hóa. Các tiêu chí đánh giá nhà cung cấp phản ánh khả năng giảm chi phí này.

1.3. Khái niệm và thành phần chất lượng nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài

1.3.1. Khái niệm

Chất lượng nhà cung cấp là mức độ đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp thông qua hiệu quả hợp đồng, năng lực nhân sự, phù hợp chuyên môn và hành vi, cùng khả năng đồng hành dài hạn (Minh, 2019; Trần, 2020). Bao gồm yếu tố hữu hình (tốc độ cung ứng, hồ sơ phù hợp) và vô hình (linh hoạt, tin cậy, tinh thần hợp tác).

1.3.2. Nhóm tiêu chí đánh giá

Năm nhóm tiêu chí cơ bản:

1. Năng lực cung ứng: Thời gian tuyển dụng, lấp đầy vị trí, thay thế nhân sự.
2. Chất lượng nhân sự: Trình độ, đạo đức, phù hợp văn hóa, KPI.
3. Hệ thống quản trị & hỗ trợ: Quản lý hồ sơ, hợp đồng, bảo hiểm, công nghệ theo dõi.
4. Linh hoạt & cam kết: Điều chỉnh dịch vụ, phản hồi nhanh, hợp tác cải tiến.
5. Chi phí & hiệu quả: Mức chi phí trung bình, minh bạch báo giá, so sánh chi phí nội bộ – thuê ngoài (Minh, 2019; Trần, 2020).

1.4. Lý thuyết áp dụng xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá

- SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988): đo lường chênh lệch kỳ vọng – trải nghiệm; áp dụng vào thuê ngoài: nhân sự đúng người – đúng thời gian, phản hồi nhanh, kiểm định năng lực, minh bạch hồ sơ.

- Mô hình đánh giá nhà cung cấp: chất lượng, giao hàng, chi phí, năng lực kỹ thuật, mối quan hệ, tuân thủ (Ellram & Carr, 1994; Minh, 2019).

- Quan hệ đối tác chiến lược & quản lý rủi ro: niềm tin, minh bạch, cam kết dài hạn; rủi ro pháp lý, chất lượng, uy tín, tài chính.
- Chi phí giao dịch: đánh giá nhà cung cấp dựa trên khả năng giảm chi phí giao dịch nhờ quy trình chuyên nghiệp và kiểm soát hợp đồng.

1.5. Nghiên cứu liên quan đến chất lượng nguồn lao động thuê ngoài

- Thuê ngoài mở rộng từ thập niên 1990, phổ biến trong IT, logistics, vệ sinh, bảo vệ (Lacity & Willcocks, 1998). Động lực: tiết kiệm chi phí, tăng linh hoạt, giảm rủi ro (Ellram & Carr, 1994; Harland et al., 2003).

- Chi phí năng lực và chi phí chất lượng có mối quan hệ tương quan, yêu cầu bộ tiêu chí đánh giá để tối ưu chi phí – chất lượng (Feng, Ren & Zhang, 2019; Williamson, 1981).

- Kinh nghiệm & uy tín nhà cung cấp là tín hiệu dự đoán chất lượng (Spence, 1973; Li, Choi & Wu, 2016).

- Thuê ngoài có thể giảm gắn bó và an toàn lao động; tiêu chuẩn đánh giá nghiêm ngặt giúp khắc phục (U.S. Department of Labor, 2017; Kalleberg, Nesheim & Olsen, 2009).

- Meta-analysis (Hatonen & Eriksson, 2022): hiệu quả thuê ngoài phụ thuộc đặc điểm nhà cung cấp, tính chất dịch vụ, quan hệ hợp tác và cơ chế giám sát/tiêu chuẩn hóa.

Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá khách quan là nền tảng để tối ưu lợi ích thuê ngoài và hạn chế rủi ro về chất lượng và pháp lý.

CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA NHÀ CUNG CẤP LAO ĐỘNG THUÊ NGOÀI TẠI CÔNG TY TNHH TRUNG TÂM THƯƠNG MẠI RIVERSIDE TOWER

2.1. Tổng quan về Công ty

Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower là chủ đầu tư và đơn vị quản lý vận hành tổ hợp Indochina Riverside Towers, tọa lạc tại số 74 Bạch Đằng, phường Hải Châu, TP. Đà Nẵng. Đây là một trong những dự án cao cấp đầu tiên tại khu vực, góp phần định hình tên tuổi và vị thế của đô thị bên bờ sông Hàn.

Dự án bao gồm khu văn phòng cho thuê và trung tâm thương mại, thiết kế theo tiêu chuẩn quốc tế, mang đến không gian làm việc và mua sắm cao cấp. Tổng diện tích sàn 3.652 m², vốn đầu tư 25 triệu USD, khởi công năm 2005, hoàn thành năm 2008. Công ty được tách ra từ Công ty TNHH Indochina Riverside Tower từ tháng 2/2013.

Các hạng mục chính: 12 tầng nổi, 1 tầng hầm, 3 thang máy, bãi đỗ xe dưới hầm, hệ thống an ninh và kỹ thuật đầy đủ. Nhiều thương hiệu nổi tiếng như Pizza 4P's, Dookki, Highlands Coffee, nhà hàng, quán cà phê, khu vui chơi... thu hút đông đảo khách hàng và cư dân khu vực. Riverside Tower vừa là văn phòng hạng A vừa là khu trung tâm thương mại, tạo mô hình phức hợp đa dịch vụ, giúp tăng giá trị cạnh tranh trên thị trường Đà Nẵng.

2.2. Cơ cấu tổ chức và thực trạng nguồn nhân lực

Công ty vận hành theo cơ cấu tinh gọn, tập trung vào các chức năng cốt lõi. Các phòng ban chính gồm: Ban Giám đốc, Phòng Kinh doanh & Marketing, Phòng Kế toán - Tài chính, Phòng Quản lý Vận hành, Phòng Kỹ thuật, Phòng CNTT, Phòng Hành chính – Nhân sự. Các phòng ban chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược, quản lý tài chính, kinh doanh và điều phối hoạt động.

Nguồn nhân lực nội bộ: khoảng 46 nhân viên chính thức (7/2025), gồm quản lý cấp cao, chuyên viên và nhân viên văn phòng. Đội ngũ này đảm nhiệm các công việc chiến lược: lập kế hoạch kinh doanh, ký hợp đồng cho thuê, quản lý tài chính, giám sát chất lượng dịch vụ.

Các công việc mang tính hỗ trợ như bảo vệ, vệ sinh được thuê ngoài nhằm giảm chi phí cố định, tinh gọn bộ máy, đồng thời tập trung nguồn lực vào hoạt động tạo ra giá trị cốt lõi.

2.3. Thực trạng hoạt động kinh doanh của Công ty

2.3.1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Trong giai đoạn 2023-2024, Riverside Tower duy trì hoạt động ổn định trong lĩnh vực cho thuê văn phòng và trung tâm thương mại, đồng thời tiếp tục triển khai dịch vụ quản lý vận hành. Doanh thu 2024 đạt 45,68 tỷ đồng, tăng 8,8% so với 2023; giá vốn tăng 6,7%, dẫn đến lợi nhuận gộp tăng 11%, cho thấy hoạt động cốt lõi ổn định và hiệu quả.

Doanh thu tài chính giảm 47,6%, từ 2,63 tỷ xuống 1,38 tỷ đồng, chủ yếu do giảm thu từ lãi tiền gửi và các khoản đầu tư ngắn hạn. Chi phí bán hàng tăng 70,1%, phản ánh chi phí marketing, chăm sóc khách hàng và chương trình xúc tiến. Chi phí quản lý doanh nghiệp tăng nhẹ 3,3%, cho thấy bộ máy quản lý vẫn kiểm soát tốt.

Lợi nhuận thuần từ HĐKD gần như giữ nguyên (giảm 0,5%). Lợi nhuận trước thuế đạt 14,39 tỷ, giảm 0,8%; lợi nhuận sau thuế 11,37 tỷ, giảm 1%. Biên lợi nhuận gộp tăng từ 49,5% lên 50,5%, nhưng biên lợi nhuận ròng giảm từ 27,4% xuống 24,9% do chi phí bán hàng tăng và doanh thu tài chính giảm.

2.3.2. Phân tích năng lực cạnh tranh

Lợi thế Riverside Tower:

- Vị trí chiến lược: số 74 Bạch Đằng, trung tâm TP. Đà Nẵng, ven bờ sông Hàn, thuận tiện giao thương, tầm nhìn đẹp.
- Mô hình phức hợp đa dịch vụ: tích hợp văn phòng cao cấp, trung tâm thương mại, tiện ích nội khu.
- Tiêu chuẩn chất lượng quốc tế: tòa nhà văn phòng hạng A đầu tiên tại Đà Nẵng, vận hành chuyên nghiệp, tạo uy tín và thu hút khách hàng cao cấp.

Đối thủ trực tiếp:

- Tòa nhà văn phòng hạng A: Bạch Đằng Complex, Danang Software Park, One Opera Office Building, ACB Tower.
- Trung tâm thương mại lớn: Vincom Plaza Ngô Quyền, Lotte Mart Đà Nẵng, Go! (trước đây Big C).

Riverside Tower có lợi thế về thương hiệu và vị trí, nhưng chịu áp lực cạnh tranh từ các dự án mới với diện tích lớn, thiết kế hiện đại, tiện ích đa dạng.

2.4. Thực trạng sử dụng và đánh giá lao động thuê ngoài tại Công ty

2.4.1. Tình hình sử dụng lao động thuê ngoài

Công ty thuê ngoài hai nhóm công việc chủ yếu: bảo vệ và vệ sinh.

• Bảo vệ: 13 vị trí cố định, ca 24h/24h, 16h/24h hoặc 11h/24h. Trung bình mỗi tháng 31 nhân viên, tổng >7.000 giờ công/tháng, chấm công qua hệ thống vân tay. Năm 2023-2024, yêu cầu về số giờ và nhân sự không nhiều biến động.

• Vệ sinh: 9 nhân viên/ngày, ngày chủ nhật 5 nhân viên; thực hiện 37 hạng mục vệ sinh cố định tại văn phòng, trung tâm thương mại, bãi đậu xe và khu xung quanh tòa nhà.

2.4.2. Đánh giá chất lượng lao động thuê ngoài hiện tại

- Bảo vệ: đối chiếu giờ lao động với hợp đồng, đánh giá tuân thủ lịch, bố trí nhân sự, tác phong và thái độ. Chủ yếu quan sát, chưa lượng hóa.

- Vệ sinh: dựa trên hoàn thành 37 hạng mục, đồng phục, thái độ làm việc, mức độ chủ động và hài lòng của bộ phận sử dụng dịch vụ.

Hệ thống đánh giá hiện tại chưa đầy đủ, chủ yếu cảm tính và chưa có công cụ đo lường định lượng.

2.5. Phân tích thực trạng đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài

Dịch vụ thuê ngoài đóng vai trò quan trọng, nhưng cách đánh giá còn thiếu hệ thống, cảm tính, chưa phản ánh đầy đủ năng lực tuyển chọn, đào tạo, tuân thủ hợp đồng, hay phản hồi từ người sử dụng.

- Một số vấn đề: tỷ lệ nghỉ việc 10%-15%/tháng, thay thế nhân sự liên tục, phong cách làm việc không đồng đều, một số nhân viên bị nhắc nhở hàng tháng.

- Nhu cầu: xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá khoa học, khách quan, áp dụng định kỳ, giúp lựa chọn đối tác, giám sát chất lượng, tối ưu hiệu quả sử dụng lao động thuê ngoài.

2.6. Ưu điểm và hạn chế trong công tác đánh giá

2.6.1. Ưu điểm

- Công ty theo dõi, giám sát và đánh giá định kỳ hàng tháng, tạo nền tảng cải tiến dịch vụ dài hạn.
- Các hạng mục công việc và thời gian lao động rõ ràng, thuận lợi kiểm tra và so sánh.
- Hệ thống chấm công vân tay tăng tính chính xác, minh bạch trong quản lý thời gian và chi phí dịch vụ.

2.6.2. Hạn chế

- Chưa có bộ tiêu chuẩn đánh giá toàn diện, chủ yếu dựa trên quan sát.
- Thiếu công cụ định lượng/KPI cho từng vị trí.
- Phản hồi chỉ từ quản lý vận hành, chưa thu thập ý kiến từ các bộ phận sử dụng dịch vụ hay cư dân.
- Chưa xây dựng cơ sở dữ liệu lưu trữ và phân tích dài hạn, hạn chế theo dõi xu hướng chất lượng.

2.7. Đánh giá tổng quan và nhu cầu cải tiến

Công ty cần xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá bài bản, kết hợp tiêu chí định lượng, phản ánh năng lực chuyên môn, hiệu suất, tác phong, phối hợp và cam kết. Việc áp dụng đánh giá định kỳ, kết hợp dữ liệu chấm công và phản hồi đa chiều sẽ giúp kiểm soát chất lượng hiện tại, cải tiến liên tục và phát triển bền vững.

2.8. Phân tích lợi ích về chi phí khi thuê ngoài lao động

2.8.1. Đối với dịch vụ bảo vệ

- Nếu tự tuyển dụng: 36 nhân viên, tổng chi phí 243,039,224 đ/tháng (lương, phụ cấp, BHXH, đồng phục, khám sức khỏe...).
- Thuê ngoài: chi phí 142,950,000 đ/tháng → tiết kiệm ~41%.

2.8.2. Đối với dịch vụ vệ sinh

- Nếu tự quản lý: 13 nhân viên, chi phí 117,554,000 đ/tháng.
- Thuê ngoài: 85,653,564 đ/tháng → tiết kiệm ~27%.

Thuê ngoài giúp Riverside Tower ổn định nguồn nhân lực, linh hoạt ca kíp, giảm chi phí vận hành và là động lực cải thiện đánh giá chất lượng nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài.

CHƯƠNG III. XÂY DỰNG BỘ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA NHÀ CUNG CẤP LAO ĐỘNG THUÊ NGOÀI

3.1. Đánh giá các lý thuyết nền tảng để lựa chọn mô hình xây dựng bộ tiêu chuẩn

Việc xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng dịch vụ lao động thuê ngoài cần dựa trên tổng hợp các lý thuyết nền tảng: SERVQUAL, lý thuyết chi phí giao dịch, quản lý rủi ro nhà cung cấp và lý thuyết quan hệ đối tác chiến lược. Mỗi lý thuyết mang lại góc nhìn chuyên biệt; do đó, mô hình tích hợp được lựa chọn để kết hợp yếu tố định lượng và định tính, đánh giá từ năng lực nhân sự, chi phí, quản lý rủi ro đến quan hệ hợp tác lâu dài. Khung tiêu chí tổng hợp gồm 5 nhóm:

1. **Chuyên môn – hiệu quả:** đánh giá năng lực và sự tin cậy (SERVQUAL: Độ tin cậy, Sự đảm bảo).
2. **Khả năng đáp ứng & linh hoạt:** đánh giá tốc độ phản hồi và khả năng thích ứng (SERVQUAL: Sự phản hồi).
3. **Minh bạch pháp lý & quy trình:** đảm bảo tuân thủ hợp đồng và luật pháp (Quản lý rủi ro nhà cung cấp).
4. **Chi phí – hiệu quả:** tối ưu chi phí thuê ngoài (Lý thuyết chi phí giao dịch).
5. **Quan hệ & cam kết:** xây dựng mối quan hệ lâu dài (Strategic Partnership + Quản lý rủi ro).

3.2. Mục tiêu xây dựng bộ tiêu chuẩn

Bộ tiêu chuẩn nhằm: đánh giá tổng thể năng lực nhà cung cấp, phân loại và lựa chọn đối tác phù hợp, kiểm soát rủi ro, điều chỉnh chi phí thuê ngoài hợp lý, và hỗ trợ xây dựng quan hệ đối tác lâu dài.

3.3. Các nhóm tiêu chí đánh giá

Nhóm 1: Năng lực cung ứng

- Quy mô nhân sự đáp ứng hợp đồng, tỷ lệ lấp đầy vị trí, tốc độ phản hồi, kinh nghiệm triển khai.
- Tỷ trọng đề xuất: 25%. Lý do: ổn định vận hành là ưu tiên hàng đầu.

Nhóm 2: Chất lượng nhân sự cung ứng

- Hồ sơ, trình độ, đào tạo, tỷ lệ hoàn thành công việc, tỷ lệ nghỉ việc, thái độ, tác phong.
- Tỷ trọng: 25%. Chất lượng nhân sự quyết định trải nghiệm khách thuê và thương hiệu doanh nghiệp.

Nhóm 3: Hệ thống quản lý & hỗ trợ

- Quản lý hợp đồng, BHXH, bảng lương, quy trình đào tạo/giám sát, xử lý vi phạm, tuân thủ pháp luật.
- Tỷ trọng: 20%. Ngăn ngừa rủi ro pháp lý và xã hội, giảm chi phí giao dịch.

Nhóm 4: Cam kết dịch vụ & tính linh hoạt

- Tuân thủ hợp đồng, khả năng phối hợp, thời gian phản hồi khi sự cố, linh hoạt nhân sự.
- Tỷ trọng: 20%. Đảm bảo ứng phó kịp thời, phản ánh tinh thần hợp tác chiến lược.

Nhóm 5: Hiệu quả chi phí

- Mức giá dịch vụ, giá trị nhận được so với chi phí, chi phí gián tiếp, chi phí cơ hội.
- Tỷ trọng: 10%. Kiểm soát kinh tế nhưng không chi phối quyết định chất lượng.

3.3.1. Liên kết lý thuyết với phân bổ trọng số

- SERVQUAL: xác định chất lượng dịch vụ → Năng lực cung ứng, Chất lượng nhân sự, Cam kết & linh hoạt.
- Supplier Evaluation: tiêu chí truyền thống → Hệ thống quản lý & Hiệu quả chi phí.
- Transaction Cost: lý giải tiết kiệm chi phí → Hiệu quả chi phí.
- Strategic Partnership & Supplier Risk Management: mối quan hệ và rủi ro → Cam kết & Hệ thống quản lý.

3.3.2. Chỉ số thành phần, ngưỡng chấp nhận và dữ liệu tham chiếu

- Ví dụ: tỷ lệ lấp đầy vị trí $\geq 95\%$ = Tốt; tốc độ phản hồi < 48 giờ = Tốt; tỷ lệ nghỉ việc 3 tháng đầu $< 5\%$ = Tốt.
- Dữ liệu từ báo cáo nhà cung cấp, phiếu phản hồi nội bộ, nhật ký khiếu nại.

3.3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu và thực thi

- Chu kỳ: đánh giá toàn diện 6 tháng/lần, KPI quan trọng hàng tháng.
- Nguồn dữ liệu: chấm công, biên bản thay thế, bảng kiểm tra, phản hồi từ bộ phận sử dụng.
- Tổ chức đánh giá: Ban Quản lý tòa nhà + Phòng Nhân sự + đại diện bộ phận sử dụng.
- Kết quả liên kết với hợp đồng: thưởng/phạt, điều chỉnh giá, hoặc chấm dứt hợp đồng.

3.3.4. Minh chứng thực tiễn

- Thuê ngoài giúp Riverside Tower tiết kiệm chi phí: bảo vệ $\sim 41\%$, vệ sinh $\sim 27\%$ so với tự quản lý.
- Hiện trạng đánh giá mang tính quan sát; cần bộ tiêu chuẩn chuẩn hóa và quy trình định lượng/định tính.

3.3.5. Kết luận lập luận và khuyến nghị triển khai

- 5 nhóm tiêu chí với tỷ trọng 25/25/20/20/10 hợp lý.

- Khuyến nghị thí điểm 6 tháng, chuẩn hóa biểu mẫu, kết nối kết quả với hợp đồng.

3.4. Thang đo và phương pháp áp dụng

- Thang đo: Likert 5 mức kết hợp KPI định lượng và định tính.
- Ví dụ: Năng lực cung ứng 25%, Chất lượng nhân sự 25%, Hệ thống quản lý 20%, Cam kết & linh hoạt 20%, Hiệu quả chi phí 10%.
- Điểm tổng hợp = Σ (Điểm tiêu chí $\times$ Trọng số). Thang đánh giá: 5 = Rất tốt, 4 = Tốt, 3 = Trung bình, 2 = Kém, 1 = Rất kém.
- Phiếu đánh giá: áp dụng định kỳ hàng tháng, điểm tổng hợp chuyển sang % để xếp loại (Xuất sắc $\geq 90\%$, Tốt 80–89%, Khá 70–79%, Trung bình 60–69%, Kém $< 60\%$).

3.5. Ứng dụng thực tế và giải pháp triển khai

3.5.1. Ứng dụng tại Riverside Tower

- Lựa chọn nhà cung cấp năng lực thực, tăng tính chuyên nghiệp, hạn chế rủi ro thay đổi nhân sự, minh bạch chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ.
- Phối hợp Ban Quản lý + Nhân sự + Bộ phận sử dụng; liên kết kết quả với điều chỉnh hợp đồng.

3.5.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý

- Chính thức hóa bộ tiêu chuẩn, tổ chức đào tạo sử dụng công cụ, phối hợp đa chiều, kết nối kết quả đánh giá với quản lý hợp đồng, khuyến khích phản hồi từ khách thuê.

3.5.3. Các bước triển khai

1. Truyền thông nội bộ & nhà cung cấp.
2. Xây dựng biểu mẫu, phần mềm quản lý dữ liệu.
3. Đánh giá định kỳ (hàng tháng).

4. Tổng hợp, báo cáo và phản hồi.
5. Liên kết kết quả với hợp đồng: $\geq 80\%$ ưu tiên tái ký, $\leq 60\%$ cảnh báo/chấm dứt.

3.5.4. Lộ trình triển khai

- 10/2025–03/2026: thử nghiệm bộ phận bảo vệ, vệ sinh.
- Từ 04/2026: áp dụng chính thức.
- Từ 04/2027: đánh giá cải tiến, chuẩn hóa quy trình.

3.5.5. Yếu tố hỗ trợ thành công

- Cam kết lãnh đạo, hợp tác nhà cung cấp, hệ thống CNTT, đào tạo đội ngũ đánh giá viên.

3.5.6. Kỳ vọng kết quả

- Kiểm soát chi phí thuê ngoài giảm 5–7%/năm, nâng cao chất lượng dịch vụ (hài lòng khách thuê $\geq 90\%$), xây dựng quan hệ hợp tác lâu dài, minh bạch.

3.5.7. Yêu cầu đối với nhà cung cấp

- Nâng cao năng lực tuyển chọn, đào tạo, quản lý nhân sự.
- Chủ động tiếp nhận phản hồi và cải tiến dịch vụ.
- Đầu tư công nghệ quản lý để tăng minh bạch và năng lực vận hành.
- Xây dựng thương hiệu chuyên nghiệp dựa trên chỉ số đánh giá tích cực từ khách hàng doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Đề án “*Xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp lao động thuê ngoài tại Công ty TNHH Trung Tâm Thương Mại Riverside Tower*” được thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu cấp thiết trong việc chuẩn hóa hoạt động thuê ngoài nhân sự – một nguồn lực quan trọng nhưng tiềm ẩn nhiều rủi ro trong công tác vận hành và quản trị tại doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đã làm rõ cơ sở lý luận về thuê ngoài lao động, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ nhà cung cấp, đồng thời vận dụng những lý thuyết nền tảng như quan hệ đối tác chiến lược, chi phí giao dịch, quản lý rủi ro nhà cung cấp và mô hình SERVQUAL để làm căn cứ khoa học xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá.

Về thực tiễn, phân tích tại Riverside Tower cho thấy hoạt động giám sát nhà cung cấp đã được triển khai nhưng còn thiếu tiêu chí thống nhất, phương pháp đánh giá chưa lượng hóa, dẫn đến kết quả thiếu tính so sánh và khó ứng dụng trong ra quyết định quản trị. Từ cơ sở đó, đề án đã xây dựng bộ tiêu chuẩn gồm năm nhóm tiêu chí chính: (i) năng lực cung ứng, (ii) chất lượng nhân sự, (iii) hệ thống quản lý và hỗ trợ, (iv) cam kết dịch vụ và mức độ linh hoạt, và (v) hiệu quả chi phí. Bộ tiêu chuẩn sử dụng thang đo Likert 5 mức, kết hợp giữa định tính và định lượng, bảo đảm khả năng áp dụng thực tiễn, tính minh bạch và khách quan trong đánh giá nhà cung cấp.

Về giá trị đóng góp, đề án cung cấp khung tham chiếu lý luận cho nghiên cứu về đánh giá chất lượng dịch vụ thuê ngoài và đề xuất bộ tiêu chuẩn có tính ứng dụng cao, phù hợp với bối cảnh của Riverside Tower, đồng thời có thể tham khảo cho doanh nghiệp thương mại – dịch vụ tương tự. Nhìn chung, đề án góp phần hoàn thiện công tác quản lý nhà cung cấp lao động thuê ngoài, hỗ trợ nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu hiệu quả vận hành và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập hiện nay.

PHỤ LỤC I

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VỆ SINH - BẢO VỆ Dành cho khách thuê Văn phòng/ Trung Tâm Thương Mại

Tên khách thuê:

Bộ phận:

Người đánh giá:

Chức vụ:

Loại hình dịch vụ: ☐ Vệ sinh ☐ Bảo vệ

Ngày đánh giá:

A. Các tiêu chí đánh giá

Stt	Tiêu chí	Đánh giá (Điểm)					Ghi chú
		Rất kém (1)	Kém (2)	Trung bình (3)	Tốt (4)	Rất tốt (5)	
I	Độ tin cậy						
1	Nhân viên thực hiện công việc đúng giờ, đúng lịch						
2	Dịch vụ thực hiện đầy đủ, không bỏ sót khu vực						
II	Khả năng đáp ứng						
1	Nhân viên phản hồi nhanh khi có yêu cầu hỗ trợ						
2	Khả năng giải quyết vấn đề phát sinh kịp thời						
III	Sự đảm bảo						
1	Nhân viên có nghiệp vụ, chuyên môn đạt chuẩn						
2	Nhân viên tạo cảm giác an toàn (bảo vệ / vệ sinh)						
IV	Sự đồng cảm						
1	Nhân viên tôn trọng và thân thiện với khách thuê						
2	Nhân viên đáp ứng nhu cầu riêng của khách thuê						
V	Ý thức, phương tiện hữu hình						
1	Nhân viên đồng phục chỉnh chu, sạch sẽ						
2	Thiết bị, dụng cụ, cơ sở vật chất đầy đủ, hiện đại						
3	Khu vực vệ sinh sạch sẽ, an toàn, thẩm mỹ						

Điểm trung bình chung = $\sum$ Trung bình từng nhóm/5

B. Xếp loại chất lượng dịch vụ

- | | | |
|-------|------------|---------------------------------|
| >4 | Xuất sắc | Dịch vụ vượt kỳ vọng |
| 3 - 4 | Tốt | Dịch vụ đáp ứng kỳ vọng |
| 2 - 3 | Trung Bình | Dịch vụ chưa đạt, cần cải thiện |
| <2 | Kém | Không đạt |

Người đánh giá

PHỤ LỤC II

BỘ TIÊU CHUẨN ĐÁNH CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA NHÀ CUNG CẤP LAO ĐỘNG THUÊ NGOÀI

Bộ phận đánh giá:	Người đánh giá:	Chức vụ:
Nhà cung cấp:	Kỳ đánh giá:	Ngày đánh giá:

A. Thang đo

Mức	Điểm
Rất tốt	5
Tốt	4
Trung bình	3
Kém	2
Rất kém	1

B. Trọng số

Nhóm tiêu chí	Tỷ trọng
Năng lực cung ứng	25%
Chất lượng nhân sự cung ứng	25%
Hệ thống quản lý và hỗ trợ	20%
Cam kết và linh hoạt	20%
Hiệu quả chi phí	10%

C. Xếp loại

Tổng điểm (%)	Xếp loại	Ý nghĩa
$\geq 90\%$	Xuất sắc	Duy trì, ưu tiên hợp tác dài hạn
80–89%	Tốt	Đảm bảo chất lượng, tiếp tục hợp tác
70–79%	Khá	Cần cải thiện một vài khía cạnh
60–69%	Trung bình	Cảnh báo, cần giám sát chặt
$< 60\%$	Kém / Không đạt	Xem xét thay thế hoặc chấm dứt hợp đồng

D. Tiêu chí đánh giá

Stt	Tiêu chí đánh giá	Tỷ trọng (%)	Thang đo				
			Rất tốt	Tốt	Trung bình	Kém	Rất kém
I	Năng lực cung ứng	25%					
1	Quy mô nhân sự có sẵn để đáp ứng hợp đồng						
2	Tỷ lệ lấp đầy vị trí đúng hạn						
3	Tốc độ phản hồi khi có yêu cầu bổ sung/thay thế nhân sự						
4	Kinh nghiệm triển khai dịch vụ tại các doanh nghiệp tương tự						
II	Chất lượng nhân sự cung ứng	25%					
1	Hồ sơ, trình độ và đào tạo đầu vào						

2	Tỷ lệ nhân sự hoàn thành công việc tại doanh nghiệp thuê						
3	Tỷ lệ nghỉ việc/bỏ việc trong 3 tháng đầu tiên						
4	Thái độ, tác phong và đánh giá nội bộ từ doanh nghiệp thuê						

III	Hệ thống quản lý và hỗ trợ	20%					
1	Khả năng quản lý hành chính: hợp đồng, BHXH						
2	Quy trình đào tạo, hướng dẫn và giám sát nhân sự						
3	Năng lực xử lý vi phạm, thay thế người vi phạm						
4	Minh bạch, tuân thủ pháp luật và quy định lao động						
IV	Cam kết dịch vụ và tính linh hoạt	20%					
1	Mức độ tuân thủ các điều khoản hợp đồng						
2	Tinh thần hợp tác, khả năng điều chỉnh theo nhu cầu doanh nghiệp						
3	Thời gian phản hồi khi phát sinh sự cố						
4	Độ linh hoạt trong cung cấp nhân sự theo ca/kíp/bổ sung đột xuất						
V	Hiệu quả chi phí	10%					
1	Mức giá dịch vụ so với mặt bằng chung						
2	Giá trị nhận được so với chi phí bỏ ra						
3	Tỷ lệ chi phí gián tiếp liên quan đến việc xử lý lỗi của nhân sự thuê ngoài						
4	Chi phí cơ hội do thay thế nhân sự không phù hợp						

Tổng điểm (%) = (Điểm TB nhóm 1/5) x 25% + (Điểm TB nhóm 2/5) x 25% + (Điểm TB nhóm 3/5) x 20% + (Điểm TB nhóm 4/5) x 20% + (Điểm TB nhóm 5/5) x 10%

E. Kết quả

Tổng điểm (%)	
Xếp loại	

F. Ý kiến đánh giá

.....

.....

.....

.....

.....

Người đánh giá**Bộ phận:****Vị trí:**

Ngày:

Tổng giám đốc

Ngày