

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ
KHOA KINH TẾ

BÁO CÁO KẾT QUẢ THỰC HIỆN
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC SINH VIÊN

CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI TAM CỐC LUXURY HOMESTAY

Chủ nhiệm đề tài: CHU THỊ LAN ANH
Lớp: D14QTKD
Ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

NINH BÌNH, 2024

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ
KHOA KINH TẾ

BÁO CÁO KẾT QUẢ THỰC HIỆN
ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU KHOA HỌC SINH VIÊN

CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI TAM CỐC LUXURY HOMESTAY

Chủ nhiệm đề tài: CHU THỊ LAN ANH

Thành viên tham gia: NGUYỄN THỊ HẰNG

Lớp: D14QTKD

Người hướng dẫn khoa học: ThS. VŨ THỊ VÂN HUYỀN

Xác nhận của GVHD

Chủ nhiệm đề tài

NINH BÌNH, 2024

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	ii
MỞ ĐẦU	iii
Chương 1- CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	1
1.1. Tổng quan về công tác đánh giá thực hiện công việc	1
1.2. Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc	6
1.3. Sử dụng kết quả đánh giá trong công tác quản trị nhân lực	13
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc	14
Chương 2 - THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TAM CỐC LUXURY HOMESTAY	21
2.1. Tổng quan về Tam Cốc Luxury Homestay	21
2.2. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay.....	27
2.3. Sử dụng kết quả công tác ĐGTHCV trong công tác quản trị nhân lực tại Tam Cốc Luxury Homestay	33
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam CốcLuxury Homestay	33
Chương 3 - MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TAM CỐC LUXURY HOMESTAY	40
3.1. Đánh giá về thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay	40
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay.....	42
KẾT LUẬN	47
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	49

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	Doanh nghiệp
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
QTNL	Quản trị nhân lực
KPI	Key Perfomance Indicator – Thước đo mục tiêu trọng yếu
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
QTKD	Quản trị kinh doanh
NLĐ	Nguồn lao động

MỞ ĐẦU

1. Tổng quan về tình hình nghiên cứu

Trong nền kinh tế hiện nay để kinh doanh đạt hiệu quả cao, đứng vững trên thị trường thì công tác đánh giá công việc phải luôn được hoàn thiện để phù hợp với xu hướng chung. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc đã được nhiều người nghiên cứu nhằm đóng góp ý kiến để hoàn thiện công tác đánh giá nói chung.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu tập trung vào việc ứng dụng các phương pháp ĐGTHCV trong thực tiễn. Với đặc thù các doanh nghiệp Việt Nam đa số có quy mô vừa và nhỏ, bộ máy QTNL còn đơn giản thì chỉ có một số phương pháp thường xuyên được sử dụng. Trên thực tế hiện nay có nhiều đề tài nghiên cứu, phân tích về công tác đánh giá thực hiện công việc, hiệu quả công việc của người lao động thông qua các phương pháp đánh giá khác nhau như căn cứ trên cơ sở quản lý mục tiêu hay chỉ số đo lường hiệu quả công việc KPI... một số công trình nghiên cứu như:

Nghiên cứu “Ứng dụng KPI trong đánh giá hiệu quả công việc ở Công ty TNHH Thương mại Hà Việt” của Đỗ Hồng Yến (2014), Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội;

Nghiên cứu “Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Thiên Hòa An” Trịnh Hồng Nhung (2015), Đại học Lao động - Xã hội;

Nghiên cứu “Hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc tại của giảng viên ” Nguyễn Phương Nhung (2010), Đại học Lao động - Xã hội;

Như vậy nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc của nhân viên thì có nhiều. Tuy nhiên, chưa có công trình nào nghiên cứu về đề tài này tại Tam Cốc Luxury Homestay. Vì vậy, nhóm tác giả chọn đề tài: “Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay ” để nghiên cứu khoa học, với mục đích phản ánh thực trạng thực hiện đánh giá công việc tại

công ty và đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay.

2. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, du lịch ngày càng phát triển đã trở thành một trong những nhu cầu không thể thiếu trong đời sống văn hóa- xã hội của con người. Từ đó ngành dịch vụ du lịch phát triển đi đôi với kinh doanh một số loại hình như nhà hàng, khách sạn, homestay, dịch vụ ăn uống, sản xuất kinh doanh... Trên thực tế cho thấy ngành kinh doanh du lịch đã và đang phát triển mạnh trong những năm gần đây. Tuy nhiên, hiện nay nhiều tổ chức đã phải hứng chịu hậu quả vì thiếu kinh nghiệm xây dựng và duy trì một hệ thống đánh giá và phát triển nguồn nhân lực một cách không hợp lí, đã gặp một số khó khăn như mất khách hàng do chất lượng dịch vụ giảm sút, hiệu quả công việc không cao, sản phẩm dịch vụ bị hạn chế, nhân viên chưa có năng lực, kinh nghiệm...

Lý luận và thực tế cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc là một trong những công cụ cơ bản và quan trọng của quản trị nhân lực bởi đây là cơ sở để nhà quản lý đưa ra các quyết định, chính sách nhân sự đúng đắn. Đánh giá thực hiện công việc nhằm đánh giá đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động trong doanh nghiệp. Nếu công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách công bằng, hiệu quả thì không chỉ giúp tổ chức đạt kết quả sản xuất cao mà còn có đội ngũ lao động nhiệt tình, tận tâm hết lòng với công việc, trung thành và muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại nó có thể dẫn đến mâu thuẫn trong nội bộ tổ chức, giữa lãnh đạo với người lao động, giữa những người lao động với nhau, gây tâm lý chán nản, không có động lực làm việc.

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên là công việc nhạy cảm vì kết luận này ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi của họ, từ việc tăng lương, xét thưởng cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng. Khi đánh giá đúng mức độ hoàn thành công việc của nhân viên thì việc quy hoạch nhân sự sẽ chính xác

hơn, nhờ đó họ có thể phát huy năng lực của mình một cách cao nhất. Người được đánh giá đúng kết quả sẽ hài lòng vì được công nhận. Họ sẽ làm việc hăng say hơn, năng suất lao động tăng cao, góp phần làm giảm chi phí. Bên cạnh đó về phía tổ chức, một khi đã đánh giá đúng người sẽ giảm được rất nhiều thời gian và tiền bạc trong việc xác định nhu cầu đào tạo nhân viên.

Công tác đánh giá thực hiện công việc vô cùng quan trọng trong hệ thống của tổ chức. Trong thực tế, hiểu rõ việc đánh giá và các áp dụng vào tổ chức không phải là một công việc đơn giản. Tại Tam Cốc Luxury Homestay cũng đã gặp phải một số khó khăn về công tác đánh giá thực hiện công việc như: nhân viên chưa có kinh nghiệm, giảm chất lượng dịch vụ, mục tiêu đặt ra chưa rõ ràng, phân công công việc chưa hợp lí, việc theo dõi và quản lí một cá nhân hay toàn bộ doanh nghiệp không chặt chẽ, quá trình thực hiện công việc của nhân viên chưa kiểm soát được tiến độ hoàn thành công việc...

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc, kết hợp với những kiến thức đã được trang bị trong quá trình học tập tại trường và thực tế thu thập từ công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay, nhóm tác giả đã chọn đề tài: “Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay” để làm đề tài nghiên cứu khoa học.

3. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những cơ sở lý luận về công tác đánh giá thực hiện công việc.
- Tìm hiểu thực trạng công tác đánh giá công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay.
- Đề xuất một số phương hướng và giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay.

4. Đối tượng nghiên cứu của đề tài

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay.

5. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Tam Cốc Luxury Homestay
- Phạm vi về thời gian: Số liệu thu thập từ năm 2021 đến 2024.

6. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

6.1. Cách tiếp cận

Lý thuyết – Thực trạng – giải pháp

6.2. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp phân tích - tổng hợp
- Phương pháp quan sát
- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi
- Phương pháp xử số liệu

Chương 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ

THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1.1. Tổng quan về công tác đánh giá thực hiện công việc

1.1.1. Khái niệm, đặc điểm, vai trò công tác đánh giá thực hiện công việc

1.1.1.1. Khái niệm, đặc điểm công tác đánh giá thực hiện công việc

Thuật ngữ Đánh giá thực hiện công việc xuất hiện ở Việt Nam từ những năm 1990, xuất phát từ thực tế gia nhập WTO và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Thuật ngữ này được đưa ra nghiên cứu và phân tích sâu hơn nhằm làm rõ nội dung của công tác đánh giá thực hiện công việc, “ Công việc là tổng hợp các nhiệm vụ, trách nhiệm mà một người hay một nhóm người lao động phải đảm nhận trong tổ chức. Công việc chỉ rõ những chức năng, quyền hạn của tổ chức mà một người hay nhóm người thực hiện”.

Bên cạnh khái niệm trên, có một số quan điểm cho rằng “Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động” hoặc “Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó đối với người lao động”.

Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình nhằm đo lường và đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên. Các đặc điểm quan trọng khi đánh giá thực hiện công việc bao gồm:

- Khả năng hoàn thành công việc: Đánh giá mức độ mà nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao, bao gồm độ chính xác, chất lượng, và khối lượng công việc.

- Hiệu suất làm việc: Đo lường khả năng làm việc hiệu quả, bao gồm tốc độ hoàn thành công việc và khả năng đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Sáng tạo và cải tiến: Xem xét khả năng đóng góp ý tưởng mới, cải thiện quy trình, và nâng cao chất lượng công việc.

- Thái độ và tính cam kết: Đánh giá thái độ của nhân viên đối với công việc, sự cam kết với tổ chức, và khả năng hòa nhập vào văn hóa công ty.

- Kỹ năng và kiến thức chuyên môn: Xem xét mức độ am hiểu và ứng dụng kỹ năng chuyên môn vào công việc.

- Khả năng làm việc nhóm: Đánh giá khả năng hợp tác, giao tiếp, và làm việc hiệu quả với đồng nghiệp.

- Tinh thần học hỏi và phát triển: Đo lường sự chủ động trong việc học hỏi, tiếp thu cái mới, và nâng cao năng lực bản thân.

- Mục tiêu và kết quả đạt được: Đánh giá mức độ đạt được so với các mục tiêu cá nhân hoặc mục tiêu của bộ phận.

Việc đánh giá hiệu quả cần đảm bảo tính khách quan, công bằng, và minh bạch để tạo động lực cho nhân viên phát triển và đóng góp tích cực vào tổ chức.

1.1.1.2. Vai trò công tác đánh giá thực hiện công việc

- Mục đích đánh giá thực hiện công việc với tổ chức, tập thể:

Giúp cho các tập thể lao động biết và hiểu được mức độ, mối tương quan trong thực hiện công việc của nhau.

Giúp cho tập thể lao động nhận biết được những ưu nhược điểm của mình, từ đó tìm cách phát huy mặt tốt, biện pháp khắc phục mặt yếu kém.

Tạo được sự đoàn kết trong tập thể, kích thích, tạo động lực lao động, khuyến khích tinh thần thi đua giữa các đơn vị và nâng cao sự phối hợp trong công việc, cùng phấn đấu đạt được những kết quả cao trong đánh giá.

Kích thích được sự cố gắng của cá nhân trong thực hiện công việc nếu đánh giá tập thể gắn liền với việc lựa chọn các cá nhân tiêu biểu của tập thể đó.

Xây dựng văn hóa tổ chức, đánh giá khách quan là cơ sở của công bằng, tạo bầu không khí thuận lợi trong lao động, hỗ trợ công tác truyền thông, giao tiếp, thảo luận giữa cấp trên và cấp dưới...

- Mục đích đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động:

Cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động, kích thích phấn đấu bằng cách cung cấp thông tin về mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn đặt ra và so với các nhân viên khác. Giúp người lao động tự phát hiện sai sót, từ đó tự rút ra biện pháp khắc phục, nâng cao ý thức trách nhiệm và tạo điều kiện cho người lao động khẳng định mình.

Giúp nhà quản lý thêm dữ kiện, hỗ trợ họ ra các quyết định đúng đắn trong công tác hoạch định, đào tạo – phát triển, chuyển, đề bạt, cải tiến cơ cấu tổ chức, trả lương, khen thưởng, xử phạt, phát hiện bồi dưỡng nhân tài...

- Tác dụng, ý nghĩa đánh giá thực hiện công việc đối với tổ chức, tập thể:

Tạo động lực lao động cho tập thể, cá nhân: Các tiêu chí, tiêu chuẩn ĐGTHCV được thiết kế dựa trên chiến lược, sách lược đã thống nhất của tổ

chức. Thành công của tổ chức sẽ bắt nguồn từ kết quả tốt trong công việc của tập thể, cá nhân. Cho nên, đây là yếu tố quan trọng cho việc thăng tiến, phúc lợi, lương bổng... tạo động lực làm việc cho người lao động.

Xây dựng cơ sở cho các quyết định đúng đắn trong hoạt động quản trị nhân lực như:

Trao đổi và giao tiếp trong quá trình đánh giá thực hiện công việc là cơ hội giúp nhà quản lý có cái nhìn toàn diện, sâu sắc cấp dưới của mình.

Là cơ sở ban hành các quyết định nhân sự đúng đắn liên quan tới đề bạt, chuyển chuyên, đào tạo, phát triển, thăng tiến...

Cơ sở đánh giá mức độ thành công của hệ thống chính sách quản trị nhân lực của tổ chức.

Cơ sở cho việc trả thù lao lao động dựa trên kết quả, ví dụ như hệ thống lương 3P, lương theo sản phẩm...

Quá trình trao đổi thông tin trong đánh giá giúp hoàn thiện điều kiện làm việc của người lao động, ví dụ như hoàn thiện quy trình sản xuất tinh gọn, an toàn vệ sinh lao động, 5S, cải tiến, KAIZEN...

Kết quả công bằng và chính xác trong đánh giá góp phần tạo bầu không khí thuận lợi trong đời sống tập thể, xây dựng văn hóa, điều chỉnh thái độ của cá nhân người lao động.

- Tác dụng, ý nghĩa đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động:

Giúp người lao động có cơ hội tự khẳng định mình, khẳng định vai trò của mình trong tổ chức.

Giúp người lao động thấu hiểu bản thân, phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu từ đó làm cơ sở cho hoàn thành công việc được tốt hơn.

Hoạt động phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc tạo cơ hội để người lao động nói lên tiếng nói của mình.

1.1.2. Các yêu cầu đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Công tác đánh giá thực hiện công việc cần đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tính phù hợp: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải có sự phù hợp nhất định với các mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý, phục vụ được mục tiêu quản lý. Đồng thời, phải có sự liên quan rõ ràng giữa các yếu tố chủ yếu của công việc đã được xác định thông qua phân tích công việc với các chỉ tiêu đánh giá được thiết kế trong phiếu đánh giá.

- Tính nhạy cảm: Tiêu chí này đòi hỏi hệ thống đánh giá phải có những công cụ đo lường có khả năng phân biệt được những người hoàn thành tốt công việc và những người không hoàn thành tốt công việc.

- Tính tin cậy: Ở đây chính là sự nhất quán của đánh giá. Hệ thống đánh giá phải đảm bảo sao cho mỗi một nhân viên bất kỳ, kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá khác nhau về họ phải thống nhất với nhau về những điểm chính.

- Tính được chấp nhận: Hệ thống đánh giá được chấp nhận và ủng hộ thực hiện việc đánh giá thực hiện công việc.

- Tính thực tiễn: Để có thể thực hiện tốt trong thực tế thì các phương tiện đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng đối với người lao động và với người quản lý.

1.1.3. Các lỗi cần tránh trong công tác đánh giá thực hiện công việc

Khi đánh giá thực hiện công việc cần lưu ý tránh mắc phải những lỗi sau:

- Tiêu chuẩn không rõ ràng: Chưa mô tả rõ ràng về trách nhiệm công việc cho từng vị trí chức danh để mỗi nhân viên có thể biết phạm vi trách nhiệm và nội dung công việc của mình là gì. Chưa xác lập cụ thể về mục tiêu công việc cần hoàn thành và năng lực cần thể hiện ổn định, để mỗi nhân viên biết và tuân thủ.

- Lỗi thiên vị: Người đánh giá sẽ mắc lỗi này khi họ yêu mến, ưa thích một người lao động nào đó hơn những người khác. Để hạn chế lỗi này đòi hỏi người đánh giá phải xem xét mọi khía cạnh liên quan đến kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động, cần tránh để bị cảm giác chi phối khi đánh giá.

- Xu hướng thái quá: Xu hướng đánh giá tất cả nhân viên theo xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Cách đánh giá này khiến cho nhân viên tự mãn hoặc bi quan không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc.

- Lỗi định kiến: Từ việc không yêu thích và đánh giá thiếu khách quan sẽ tạo ra định kiến làm kết quả đánh giá bị sai lệch. Nguyên nhân chủ yếu là do định kiến của người đánh giá như phân biệt vùng miền, sắc tộc, giới tính, tôn giáo, ngoại hình... Hậu quả là dẫn đến bất bình trong môi quan hệ tập thể, tác động tiêu cực đến động lực làm việc của nhân viên.

- Lỗi thành kiến do tập quán văn hóa: Ý kiến của người đánh giá rất dễ bị sai lệch do ảnh hưởng của tập quán văn hóa bản thân. Muốn khắc phục được lỗi này thì đòi hỏi người đánh giá phải có sự hiểu biết nhiều hơn về tập quán văn hóa của các vùng khác nhau.

- Xu hướng trung bình: Khi đánh giá người đánh giá thường đánh giá mọi người ở mức trung bình nguyên nhân bởi tâm lý ngại va chạm. Hậu quả gây trở ngại tâm lý người lao động trong quá trình thăng tiến, không động viên được những cá nhân giỏi. Nguyên nhân chủ yếu là tiêu chí công việc không rõ ràng, mang tính chung chung và do quan điểm của người quản lý nếu công việc của nhân viên không có gì nổi trội thì tất cả đều là trung bình.

- Lỗi do ảnh hưởng sự kiện gần nhất: Ý kiến của người đánh giá thường bị chi phối bởi những thành tích hay những lỗi lầm của người lao động mới xảy ra gần đây hay còn gọi là ảnh hưởng của sự cảm tính. Để hạn chế lỗi này, người đánh giá cần lập riêng hồ sơ cho từng nhân viên để ghi lại những hành vi điển hình của từng người lao động, cả những hành vi tốt và chưa tốt.

1.2. Nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc

1.2.1. Lập kế hoạch mục tiêu và phương pháp đánh giá

Để quản lý hiệu quả, chúng ta cần cụ thể hoá những yêu cầu, tiêu chuẩn trong nội quy ĐGTHCV bằng các kế hoạch hành động cụ thể tương thích với tình hình thực tế tại doanh nghiệp; cần định rõ, chi tiết hoá các mục tiêu, tiêu chí, tiêu chuẩn, chu kỳ, phương pháp đánh giá cho từng vị trí chức danh công việc cụ thể.

Mục tiêu đánh giá là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đạt được và những yếu tố này liên hệ với các mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của quản lý của đánh giá ra sao. Các mục tiêu này cần đáp ứng nguyên tắc: phải cụ thể, có thể đo lường được, phù hợp với thực tiễn, có thể tin cậy được, với thời gian và thời hạn chấp nhận được. Đây là cơ sở của việc xây dựng, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp.

1.2.1.1. Phương pháp thang đo đồ họa

Khái niệm: là phương pháp ĐGTHCV của người lao động căn cứ theo nội dung, tiêu chí đánh giá chung với người lao động về khối lượng, chất lượng, hành vi, tác phong và triển vọng của họ. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá theo một thang đo từ thấp đến cao.

Nội dung: có hai bước quan trọng là lựa chọn tiêu chí đánh giá (tùy thuộc đặc trưng công việc và mục tiêu tổ chức) và đo lường các tiêu chí đó. Để đo lường tiêu chí có thể sử dụng thang đo rời rạc hoặc thang đo liên tục. Sau đó, người đánh giá sẽ xác định mức độ thực hiện công việc của đối tượng thuộc thứ hạng nào theo từng tiêu thức, kết quả điểm được tính bình quân hoặc tổng cộng điểm ở từng tiêu thức.

Ưu điểm: dễ hiểu, đơn giản và sử dụng thuận tiện; mẫu phiếu được thiết kế với nhiều tiêu thức mang tính chất chung, có thể dùng cho nhiều nhóm lao động.

Nhược điểm: chưa đánh giá được đầy đủ đặc trưng riêng của từng công việc; kết quả bị ảnh hưởng bởi lỗi chủ quan; nếu tiêu chí không phù hợp hoặc tính điểm không chính xác có thể làm kết quả sai lệch.

1.2.1.2. Phương pháp danh mục kiểm tra

Bản chất: người đánh giá viết bản tường thuật mô tả sự hoàn thành công việc của nhân viên và thiết kế một danh mục mô tả các hành vi và thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc. Kết quả đánh giá được lượng hóa thông qua việc quy định điểm và trọng số điểm cho từng chỉ tiêu, sau đó tính tổng cộng điểm các tiêu chí theo trọng số.

Ưu điểm: tránh được xu hướng trung bình và lối thái cực, thuận lợi để so sánh kết quả đánh giá giữa những người cùng chức danh công việc.

Nhược điểm: kết quả đánh giá chịu ảnh hưởng của ý chí chủ quan.

1.2.1.3. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Khái niệm: đây là phương pháp mà người đánh giá phải ghi lại theo cách mô tả những hành vi không có hiệu quả trong thực hiện công việc của người lao động theo từng yếu tố của công việc.

Ưu điểm: thuận lợi trong thảo luận giữa nhà quản lý và người lao động, hạn chế được các lỗi chủ quan.

Nhược điểm: tốn nhiều thời gian, công việc ghi chép có thể không đầy đủ, người lao động bị ảnh hưởng tâm lý.

1.2.1.4. Phương pháp thang đo dựa trên hành vi

Bản chất: là phương pháp kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, tuy nhiên được mô tả chính xác hơn bởi các hành vi cụ thể. Người đánh giá cho điểm dựa trên việc xác định hành vi của đối tượng thuộc loại nào trong số các thứ hạng, sau đó điểm số cuối cùng cũng được làm tương tự như phương pháp thang đo đồ họa đã được giới thiệu ở mục trên.

1.2.1.5. Phương pháp quản lý bằng mục tiêu

Khái niệm: là phương pháp đối chiếu, so sánh việc hoàn thành công việc của từng người so với tiêu chuẩn đã đề ra đối với chức danh công việc mà nhân viên đang đảm nhận.

Nội dung: người đánh giá căn cứ vào bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để so sánh với mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, sau đó đưa ra kết quả đánh giá với từng tiêu chuẩn và kết quả đánh giá cuối cùng.

Ưu điểm: đánh giá có căn cứ rõ ràng, kết quả phản ánh mức độ đáp ứng chuẩn của nhân viên.

Nhược điểm: nhưng khó có kết quả đánh giá chung chính xác mức độ thực hiện công việc đối với các chỉ tiêu định tính.

1.2.1.6. Phương pháp bản tường thuật

Nội dung: người đánh giá viết văn bản về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, về điểm mạnh, điểm yếu, tiềm năng của họ cũng như gợi ý về biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc của nhân viên.

Ưu điểm: cung cấp thông tin phản hồi chi tiết và hữu ích tới người lao động.

Nhược điểm: kết quả khó sử dụng để ra các quyết định nhân sự, sự chính xác của thông tin phụ thuộc khả năng viết của người đánh giá.

1.2.1.7. Phương pháp so sánh

Bản chất của nhóm phương pháp: ĐGTHCV của người lao động dựa trên so sánh sự thực hiện công việc của từng người với đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận.

Ưu điểm: phương pháp đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, có tác dụng trong ra quyết định lương, thưởng, thăng tiến đối với người lao động.

Nhược điểm: kết quả dễ bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan, việc cung cấp thông tin phản hồi tới người lao động bị hạn chế, không có tác dụng tăng tính đoàn kết trong tập thể.

Phân loại bao gồm 4 phương pháp chủ yếu: Phương pháp xếp hạng (có hai cách là xếp hạng đơn giản và xếp hạng luân phiên); Phương pháp phân phối bắt buộc; Phương pháp cho điểm: người đánh giá phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận; Phương pháp so sánh cặp: người đánh giá so sánh từng nhân viên với tất cả nhân viên khác trong bộ phận theo từng cặp.

1.2.2. Xác định chu kì đánh giá

Là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên tiếp. Sau khoảng thời gian đúng bằng chu kỳ đánh giá, người ta sẽ tiến hành một đợt đánh giá kế tiếp. Tùy theo mô hình quản lý, triết lý kinh doanh, tính chất đặc thù của từng công việc khác nhau mà chu kỳ đánh giá khác nhau.

Ví dụ: Phải mất hàng năm mới nhận ra được kết quả, hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực của vị trí Trưởng phòng Hành chính Nhân sự. Trong khi đó, chỉ cần 1 ca làm việc là đã có thể biết được ngay số lượng, chất lượng thành phẩm của vị trí công nhân lao động.

Chu kỳ đánh giá thường được lấy ý kiến từ các phòng ban. Bộ phận hành chính nhân sự có chức năng tư vấn, tổng hợp và trình lãnh đạo cao nhất phê duyệt.

Chu kỳ đánh giá thường là 1 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc. Chu kỳ không nên quá dài, bởi việc thu thập thông tin sẽ có thể không đầy đủ, thiếu chính xác, dẫn đến sai lệch kết quả đánh giá. Chu kỳ cũng không nên quá ngắn vì có thể nó chưa phản ánh hết được quá trình thực hiện công việc. Tổ chức cũng cần xây dựng hệ thống thông tin phản hồi hiệu quả làm cơ sở đánh giá thực trạng, đưa ra quyết định chính xác, kịp thời.

1.2.3. Lựa chọn người đánh giá

Người đánh giá là người trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào quá trình hoàn thành công việc của người lao động. Việc lựa chọn người đánh giá phụ thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh của mỗi tổ chức.

Thông thường, người quản lý trực tiếp sẽ là người đánh giá vì họ hiểu rõ nhất về kết quả thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá. Tuy nhiên, để hoàn thiện và khách quan, cũng cần xem xét bổ sung những người đánh giá khác như: đồng nghiệp ngang chức; khách hàng; đối tác quan trọng liên quan; cấp dưới; và bản thân đối tượng được đánh giá. Sự kết hợp này đóng vai trò tham khảo, hỗ trợ cho quyết định cuối cùng của người quản lý trực tiếp.

1.2.4. Đào tạo người đánh giá

Huấn luyện, đào tạo các kỹ năng là việc làm cần thiết để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích đánh giá, cách thức, kỹ năng đánh giá, các lỗi thường mắc phải cũng như cách khắc phục chúng. Có thể liệt kê các lỗi thường gặp như sau: lỗi tiêu chí, lỗi quy trình, lỗi thiếu nhất quán, lỗi thiên vị, lỗi định kiến do tập quán văn hóa, lỗi thành kiến, lỗi thái cực, lỗi xu hướng trung bình, lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất, lỗi nhìn nhận thiếu toàn diện, lỗi thiếu kỹ năng phê phán và cung cấp thông tin phản hồi, lỗi bùng bít thông tin, lỗi hình thức.

1.2.5. Phỏng vấn đánh giá

Bản chất: là cuộc đối thoại chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp với nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên; trao đổi về những ưu nhược điểm của nhân viên; tìm hiểu ý kiến, quan

điểm của nhân viên và đưa ra những phương hướng, biện pháp nhằm giúp nhân viên phát triển hơn trong tương lai.

Một số lưu ý với lãnh đạo trực tiếp:

Bước chuẩn bị: xem xét lại kết quả của những lần đánh giá trước đó; xác định những hành vi đặc biệt cần nhấn mạnh trong quá trình đánh giá; dự tính trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận đối với từng đối tượng (Ví dụ: kể và thuyết phục, kể và lắng nghe, giải quyết vấn đề, ...).

Bước phỏng vấn: nhấn mạnh mặt tích cực của thực hiện công việc; giải thích người lao động hiểu mục đích của đánh giá là hoàn thiện quá trình thực hiện công việc; các ý kiến phê bình cần cụ thể và hướng vào công việc; giữ bình tĩnh và không tranh cãi; chỉ ra các hành động cụ thể mà nhân viên cần thực hiện và sẵn sàng giúp đỡ nhân viên hoàn thành công việc tốt hơn;

Kết thúc phỏng vấn bằng sự nhấn mạnh các mặt tích cực trong thực hiện công việc của người lao động và bày tỏ sự tin tưởng đối với thành công của họ trong tương lai.

1.3. Sử dụng kết quả đánh giá trong công tác quản trị nhân lực

1.3.1. Chế độ khen thưởng

Việc đề nghị các hình thức khen thưởng đối với doanh nghiệp thuộc đối tượng bắt buộc phải kiểm toán theo quy định của Luật Kiểm toán Nhà nước và Luật Kiểm toán độc lập phải có Báo cáo kết quả kiểm toán của cơ quan kiểm toán có thẩm quyền trong thời gian 05 năm trước thời điểm đề nghị khen thưởng. Đối với doanh nghiệp không thuộc đối tượng bắt buộc phải kiểm toán trong báo cáo thành tích phải nêu căn cứ không thuộc đối tượng bắt buộc phải kiểm toán.

Ưu điểm :

Nhân viên có động lực mạnh để mở rộng khách hàng, tăng doanh thu, góp phần vào lợi nhuận của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp chỉ trả lương cao khi doanh thu cao, giúp tối ưu chi phí nhân sự và giảm rủi ro.

Nhân viên thấy xứng đáng với nỗ lực bỏ ra, từ đó tăng động lực làm việc.

Nhược điểm:

Doanh thu có thể thay đổi do nhiều yếu tố, làm thu nhập nhân viên không ổn định.

Một số doanh nghiệp áp dụng các biện pháp phạt khi không đạt doanh số, gây áp lực và ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên.

1.3.2. Đào tạo phát triển

Bất kỳ một người lao động nào cũng đều mong muốn có cơ hội học tập và phát triển bản thân. Thông qua đánh giá thực hiện công việc sẽ cung cấp cho bộ phận QTNL cái nhìn tổng quan về trình độ, kỹ năng của người lao động. Từ đó có chính sách đào tạo lại đối với các cá nhân có trình độ kỹ thuật chuyên môn còn yếu kém và có chương trình phát triển các cá nhân có tố chất, tiềm năng trong doanh nghiệp.

1.3.3. Xem xét đề bạt thăng tiến

Đi kèm với việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động là chính sách đề bạt và thăng tiến rõ ràng dựa trên cơ sở là kết quả đánh giá thực hiện công việc. Đối với các cá nhân có thành tích tốt trong đánh giá

thực hiện công việc sẽ được cân nhắc đề bạt hoặc tăng lương trước thời hạn... nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động trong doanh nghiệp.

1.3.4. Bố trí và sử dụng nhân lực

Bảng đánh giá thực hiện công việc sẽ phản ánh mức độ phù hợp với công việc của từng nhân viên trong tổ chức. Đây là cơ sở sắp xếp, phân công lao động phù hợp với từng đối tượng cụ thể.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc

1.4.1. Công tác phân tích công việc

Phân tích công việc đóng vai trò quan trọng trong công tác đánh giá thực hiện công việc. Kết quả của phân tích công việc là ba bản: mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Đây là cơ sở để đưa ra các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Để công tác đánh giá thực hiện công việc đạt kết quả chính xác thì cần có các tiêu chí đánh giá phù hợp với người lao động. Thông qua bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, bộ phận xây dựng nội dung đánh giá thực hiện công việc sẽ đưa ra các chỉ tiêu sát với yêu cầu công việc từ đó có kết quả đánh giá về mức độ hoàn thành công việc một cách chính xác.

Bất kỳ một vị trí công việc nào cũng có những yêu cầu thực hiện công việc riêng, thông qua bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc có thể đưa ra các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc của người lao động. Từ đó có thể so sánh mức độ hoàn thành công việc của các cá nhân có tính chất công việc tương tự nhau. Đối với các công việc mang tính chất đặc thù chỉ có phân tích công việc mới có thể giúp cán bộ quản trị nhân sự có cái nhìn tổng quát về công việc và đưa ra nội dung cũng như phương pháp đánh giá thực hiện công việc chính xác.

Có thể thấy phân tích công việc là công tác quan trọng trong việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Công tác góp phần tăng tính chính xác cho kết quả cuối cùng của công tác đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.

1.4.2 .Nguồn lực của tổ chức dành cho công tác đánh giá thực hiện công việc

Đội ngũ đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp là yếu tố không thể thiếu đối với công tác này. Kiến thức, kỹ năng của cán bộ quản lý hay chính người tham gia đánh giá thực hiện công việc cho chính người lao động ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đánh giá thực hiện công việc. Xây dựng nội dung và hệ thống đánh giá thực hiện công việc cho toàn thể người lao động là công việc quan trọng trong công tác ĐGTHCV. Việc thiết kế bản đánh giá cần phải đo lường được mức độ hoàn thành công việc của người lao động do đó đòi hỏi cán bộ cho công tác này phải có kiến thức, trình độ về ĐGTHCV mới có thể xây dựng nên bản đánh giá phù hợp. Một bản đánh giá không sát thực với công việc của người lao động và không đo lường được mức độ hoàn thành công việc của người lao động thì kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc là không hiệu quả và không có ý nghĩa đối với doanh nghiệp/ tổ chức đó. Bên cạnh đó, nhận thức thái độ của cán bộ làm công tác đánh giá vô cùng quan trọng, nếu nhận thức không đúng đắn về tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ dẫn tới thái độ trong đánh giá thực hiện công việc của người khác. Một số lỗi mà người đánh giá có thể mắc phải đó là lỗi thiên vị, lỗi xu hướng trung bình...những lỗi này của người đánh giá xuất phát từ việc nhận thức không đúng đắn về tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc. Điều này ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của đánh giá thực hiện công việc. Nhận thức điều chỉnh

hành vi và thái độ, nhận thức đúng đắn sẽ góp phần nâng cao chất lượng đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp.

Do đó, đề công tác đánh giá thực hiện công việc đạt hiệu quả cao thì cần nâng cao chất lượng đội ngũ làm công tác đánh giá. Bởi vì đây chính là những người xây dựng bản đánh giá cho toàn doanh nghiệp, là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác này.

1.4.3. Sự quan tâm của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Người lao động là một yếu tố cấu thành trong đánh giá thực hiện công việc. Để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mình thì người lao động cũng phải tham gia đánh giá chính công việc mình đảm nhận thông qua các tiêu chí mà doanh nghiệp đưa ra. Mỗi cá nhân người lao động sẽ có những động cơ lao động, mối quan tâm và thái độ khác nhau trong công việc, vì thế mỗi người trong số họ sẽ có những ưu tiên riêng trong quá trình công tác của mình. Cho nên khi xây dựng thiết kế bản đánh giá làm sao để trung hòa được giữa động cơ lao động của người lao động với mục tiêu chung của Công ty là điều quan trọng, có như vậy việc đánh giá mới có ý nghĩa. Nếu như Công ty xây dựng bản đánh giá THCV không hướng được hành vi của người lao động vào cùng với mục tiêu chung của tổ chức thì việc đánh giá không có ý nghĩa. Vì vậy, người cán bộ nhân sự thiết kế nội dung ĐGTHCV phải hiểu được chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân sự để đưa ra những nội dung phù hợp và sát thực nhất vào bản đánh giá. Ngoài ra thái độ của người lao động cũng có vai trò quan trọng trong việc tổ chức phỏng vấn đánh giá. Người lao động có thái độ nghiêm túc trong hành vi lao động của mình sẽ hợp tác tốt với người lãnh đạo trong quá trình phỏng vấn, giúp cho việc phản hồi thông tin trong ĐGTHCV của Công ty trở nên hiệu quả và có ý nghĩa hơn.

Bên cạnh đó, bất kỳ người lao động nào cũng muốn được ghi nhận những công hiến trong quá trình lao động và làm việc tại doanh nghiệp của mình. Do đó, công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách công bằng công khai minh bạch đi kèm với chế độ đãi ngộ, khen thưởng, thăng tiến hợp lý sẽ thúc đẩy người lao động có đánh giá chính xác hơn về công việc mình tham gia. Bên cạnh đó, người lao động cũng đóng vị trí vô cùng quan trọng trong việc cung cấp thông tin một cách đầy đủ và chính xác về điều kiện và môi trường làm việc tại doanh nghiệp. Đây chính là cơ sở để ban lãnh đạo doanh nghiệp có các chính sách quản trị nhân lực hoàn thiện hơn nữa, góp phần tạo động lực làm việc cho nhân viên và tăng năng suất lao động.

1.4.4. Văn hóa tổ chức

Với mỗi tổ chức đều có một nét văn hóa đặc trưng. Văn hóa doanh nghiệp là những giá trị tinh thần tồn tại trong doanh nghiệp từ thế hệ này sang thế hệ khác. Mọi người trong tổ chức gắn kết với nhau không chỉ vì những mục tiêu kinh tế khác nhau mà còn vì giá trị tinh thần cốt lõi của tổ chức đó. Chính những giá trị cốt lõi đó ảnh hưởng đến nội dung công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu văn hóa doanh nghiệp coi trọng yếu tố trung thành, sự gắn kết với doanh nghiệp thì khi xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện các tiêu chí này sẽ chiếm trọng số cao hơn. Hoặc đối với các doanh nghiệp nét văn hóa đặc trưng của họ là luôn luôn đúng giờ trong công việc thì công tác đánh giá thực hiện công việc sẽ tập trung nhiều hơn vào việc chấp hành kỷ luật, kỷ cương của tổ chức.

Như vậy, có thể thấy văn hóa doanh nghiệp là tinh thần của doanh nghiệp, là yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp với nhau. Văn hóa doanh nghiệp phản ánh quan điểm của lãnh đạo đối với các giá trị mà

doanh nghiệp muốn xây dựng nên. Như vậy, với mỗi doanh nghiệp có nét văn hóa khác nhau thì sẽ có ảnh hưởng khác nhau đến công tác đánh giá thực hiện công việc.

1.4.5. Một số công tác khác của hoạt động quản trị nhân lực

Hoạt động của các công tác khác là nhân tố ảnh hưởng tới công tác ĐGTHCV của một đơn vị bởi lẽ, mọi hoạt động quản trị nhân lực trong đơn vị bao gồm: Kế hoạch hóa, tuyển dụng, bố trí, sử dụng, đào tạo, trả thù lao lao động, quan hệ lao động đều là một mắt xích phụ thuộc lẫn nhau trong chiến lược nhân sự của Công ty. Hoạt động của công tác này sẽ ảnh hưởng tới hoạt động của công tác khác, mọi sự biến đổi của công tác này trở thành nhân tố để thay đổi công tác khác, chính vì thế khi ta phân tích về công tác ĐGTHCV thì mọi công tác QTNL khác của đơn vị sẽ là nhân tố xem xét ảnh hưởng đến ĐGTHCV.

- Kế hoạch hóa nhân sự: Kế hoạch hóa là việc xem xét, lên dự thảo toàn bộ quá trình hoạt động nhân sự của công ty. Căn cứ và phục vụ cho kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Trong kế hoạch hóa nhân sự, người cán bộ xác định số lượng, chất lượng lao động cần có để đảm bảo kế hoạch hoạt động sản xuất đề ra trên cơ sở đánh giá hiện trạng nhân sự hiện tại. Thông qua kết quả ĐGTHCV năm trước, cán bộ nhân sự xác định được chất lượng của người lao động trong đơn vị hiện tại có đảm bảo được việc thực hiện nhiệm vụ năm tới không, nếu không thì cần có kết hoặc đào tạo nâng cao kiến thức, hoặc tuyển thêm người, nếu thừa lao động thì phải lên kế hoạch ĐGTHCV để tiến hành tinh giản lao động...chính trong quá trình lên kế hoạch nhân sự để đảm bảo thực hiện mục tiêu của công ty mà nội dung ĐGTHCV sẽ có những thay đổi hoặc giữ nguyên, kế hoạch ĐGTHCV cũng sẽ được tiến hành cho phù hợp.

- Tuyển mộ, tuyển chọn: Kết quả ĐGTHCV của doanh nghiệp là một trong những cơ sở giúp nhà quản lý xem xét, so sánh giữa khả năng thực hiện công việc của người lao động với khối lượng công việc cần hoàn thành, từ đó đưa ra quyết định có nên tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn hay không. Ngược lại, những ứng viên có trình độ cao được tuyển chọn sẽ có khả năng thực hiện công việc tốt hơn. Điều này có tác động rất lớn đến kết quả ĐGTHCV và làm tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuyển chọn trở thành nhân tố ảnh hưởng tới công tác ĐGTHCV trên khía cạnh đó.

- Bố trí và sử dụng nhân lực: Bố trí và sử dụng nhân lực có ảnh hưởng rất lớn tới công tác ĐGTHCV bởi nếu tổ chức bố trí và sử dụng đúng người – đúng việc sẽ làm cho hiệu quả của người lao động tốt nhất, nó khiến cho việc ĐGTHCV trở nên ý nghĩa và chính xác hơn khi người lao động được đào tạo đúng chuyên môn, được làm việc đúng vị trí, hiệu suất công việc và mức độ hoàn thành công việc chắc chắn sẽ có sự khác biệt với người bố trí trái nghề. ĐGTHCV cho một ví trí đề ra mức độ đo lường trên cơ sở tiêu chuẩn của người lao động đúng trình độ, vì thế nếu đưa những tiêu chí đánh giá đó cho người bố trí và sử dụng không phù hợp thì không chính xác, khiến kết quả đánh giá của người lao động không chính xác và kết quả này không có ý nghĩa.

- Đào tạo: Việc đào tạo người lao động để giúp họ nâng cao hiệu quả làm việc đã được hầu hết các đơn vị ngày nay tiến hành. ĐGTHCV đóng vai trò trọng tâm trong công tác đào tạo và phát triển vì nó giúp xác định chính xác những điểm yếu và hạn chế của người lao động, từ đó xác định được nhu cầu cần bồi dưỡng kiến thức, xây dựng chương trình đào tạo có hiệu quả, thực sự đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp. Hơn nữa ĐGTHCV còn giúp đánh giá được năng lực tiềm ẩn cũng như khả năng thăng tiến trong tương lai của người lao động. Tuy nhiên không phải cứ đào tạo là giúp cho

người lao động nâng cao hiệu quả công việc, cũng như không phải cứ thiếu kỹ năng, trình độ chuyên môn thấp là nguyên nhân cho việc không hoàn thành nhiệm vụ của người lao động. Đôi khi nguyên nhân thực sự của vấn đề nằm ở khối lượng công việc được giao quá nhiều, mục tiêu đặt ra quá cao. ĐGTHCV là chìa khóa để người quản lý nhân sự thấy được điều này.

Quan hệ lao động: Ta biết rằng kết quả ĐGTHCV là căn cứ để giải quyết bất bình, kỷ luật lao động một cách chính xác, thực hiện tốt nội quy lao động của tổ chức. Chính vì thế, với một doanh nghiệp muốn có được sự hài hòa trong quan hệ lao động thì việc hướng hành vi thực hiện của người lao động trong việc tuân thủ kỷ luật, đoàn kết, có tinh thần đồng đội và hoạt động phong trào thi đua thì cần đưa các tiêu chí đó vào chấm điểm trong công tác ĐGTHCV để người lao động nắm được những vấn đề gì mình cần lưu ý để có kết quả đánh giá tốt nên người lao động sẽ dần ý thức cho mình hoàn thiện mối quan hệ lao động tốt trong doanh nghiệp. Ngoài ra, phỏng vấn đánh giá sẽ là cơ hội để lãnh đạo đơn vị và người lao động có cơ hội trao đổi từ đó hiểu nhau hơn, làm cho mối quan hệ lao động trở nên lành mạnh hơn, tránh những mâu thuẫn, bất bình trong lao động. Do đó, khi xây dựng chương trình ĐGTHCV và phỏng vấn đánh giá các cán bộ quản lý phải lồng vào đó các tiêu chí thể hiện sự cải thiện mối quan hệ lao động, phản hồi kịp thời những thắc mắc, bất bình của người lao động.

Chương 2 - THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TAM CỐC LUXURY HOMESTAY

2.1. Tổng quan về Tam Cốc Luxury Homestay

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tam Cốc Luxury Homestay

Tên: Công Ty TNHH Thương Mại Du Lịch Đức Mạnh (Tam Cốc Luxury Homestay)

Địa chỉ: Văn Lâm - Ninh Hải - Hoa Lư - Ninh Bình

Hotline: 0838496862

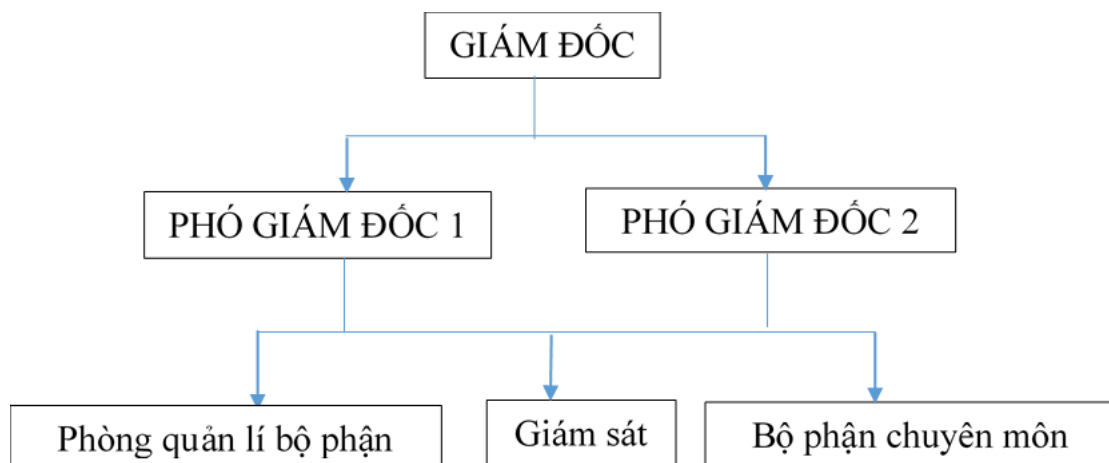
Công ty được thành lập năm 2019 đến nay, công ty đang dần phát triển với đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp. Hằng năm, Công ty đã tổ chức cho rất nhiều cá nhân đi thăm quan và học tập trên toàn quốc.

Với phương châm chất lượng phục vụ là hàng đầu Công ty TNHH Thương mại Du lịch Đức Mạnh (Tam Cốc Luxury) không ngừng nâng cao nghiệp vụ của mình với mong muốn phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn.

Công ty luôn thực hiện nghiêm túc các quy chế phân phối tiền lương, khen thưởng. Bên cạnh đó đầu tư phát triển nguồn nhân lực cũng là một trong những chính sách quan trọng của công ty. Với nhiều cách thức, công ty đã tuyển dụng những nhân viên có năng lực, chuyên môn cao từ nhiều nơi khác nhau. Song song với nó là việc củng cố kết hợp nội bộ, mở rộng hợp tác, tạo mối quan hệ với các doanh nghiệp, các công ty lữ hành trong nước và nước ngoài. Đây cũng là tiền đề để công ty phát triển và mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh của mình.

Doanh nghiệp đăng kí hoạt động kinh doanh dưới hình thức Công ty TNHH, pháp nhân chịu trách nhiệm chính là giám đốc. Cơ cấu tổ chức bộ

máy quản trị theo cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng, bao gồm: 1 Giám đốc, 2 Phó giám đốc đều là người có trình độ đại học và sau đại học trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ. Tất cả các quyết sách tầm nhìn vĩ mô, chiến lược đều được thông qua đảm bảo đúng hướng phát triển của doanh nghiệp, bên dưới có các bộ phận: chuyên môn, giám sát và 1 phòng quản lý bộ phận. Trong mỗi phòng và bộ phận, các nhân viên được phân công công việc khá rõ ràng và tránh được sự chồng chéo công việc trong thực tế.



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Tam Cốc Luxury Homestay

(Nguồn: Phòng quản lý bộ phận)

2.1.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Tam Cốc Luxury Homestay

Công ty TNHH Thương mại Du lịch Đức Mạnh thực hiện đầu đủ chức năng kinh doanh du lịch của mình. Năm 2019, công ty chủ yếu hoạt động các dịch vụ bán lẻ , đặt phòng homestay... chưa phát triển du lịch trọn gói, hay tập trung khai thác dịch vụ khác. Trước xu thế phát triển của các ngành dịch vụ đặc biệt là du lịch thì công ty tuyển dụng nhân viên có chuyên môn cao, đầu tư vào việc tổ chức các tour du lịch trọn gói, hạch toán kinh tế độc lập, khai thác mạnh vào kinh doanh du lịch và phân bổ nhân sự.

Từ khi thành lập cho đến nay công ty đã trải qua nhiều biến động kinh tế trong nước cũng như ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế trong khu vực và chịu ảnh hưởng nặng nề của đại dịch Covid-19. Đến nay, công ty là một trong những đơn vị hoạt động có uy tín trong kinh doanh du lịch tại địa bàn. Ngoài ra, công ty còn kinh doanh các dịch vụ thương mại khác như: dịch vụ ăn uống, đặt vé máy bay, dịch vụ cho thuê xe du lịch...

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Tam Cốc Luxury

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2021	2022		2023	
				Kết quả	(%) so với 2021	Kết quả	(%) so với 2022
1	Tổng doanh thu	Tỷ VNĐ	5,34	5,48	2,62	6,27	14,42
2	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ VNĐ	0,48	0,57	19,05	0,62	8,00
3	Tổng số NLĐ	Người	20	20	0	19	-5,00
4	Lương bình quân tháng	Triệu VNĐ/ Người	7,58	8,12	7,11	8,55	5,31

(Nguồn: Phòng quản lý bộ phận)

Bảng 2.1 cho thấy, mặc dù tổng số lao động năm 2023 giảm 01 người so với năm 2022, song doanh thu và lợi nhuận của Tam Cốc Luxury Homestay không ngừng tăng qua các năm từ 2021 - 2023. Doanh thu tăng từ 5,34 – 6,27 tỷ VNĐ. Lợi nhuận tăng từ 0,48 – 0,62 tỷ VNĐ. Lương tháng của NLĐ tăng liên tục từ 7,58 – 8,55 triệu VNĐ/người/tháng. Có được những thành tích trên là do sự đóng góp của NLĐ và một phần không nhỏ của của công tác quản lý đánh giá thực hiện công việc mang lại.

2.1.3. Đặc điểm nguồn nhân lực

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp là hình thức liên kết, tác động toàn bộ cơ sở vật chất kỹ thuật và đội ngũ lao động của doanh nghiệp, nhằm đảm bảo sử dụng các nguồn lực này một cách hiệu quả nhất để đạt những

mục tiêu đặt ra. Với mô doanh nghiệp vừa và nhỏ, công ty đã linh hoạt trong nhiều hoạt động, đảm bảo các quyết định quản lí được thực hiện, thông tin giữa các bộ phận được thông suốt, phối hợp nhịp nhàng trong công việc và giúp công ty hoạt động đạt hiệu quả cao.

Nguồn nhân lực trong mỗi một doanh nghiệp sẽ có những đặc điểm cụ thể để cho mọi người có thể nhìn nhận được. Cùng là nguồn lực khi tham gia vào công việc sản xuất, kinh doanh nhưng đặc điểm sẽ khác nhau.

Công ty hiện có tổng số cán bộ và nhân viên là 19 người, trong đó người lao động được chia thành 2 nhóm, nhóm 1 là các nhân viên quản lí kinh doanh, nhân viên văn phòng, bộ phận chức năng, nhóm 2 là các nhân viên lao động; người lao động có trình độ từ phổ thông đến đại học, người có kinh nghiệm hoặc chưa có kinh nghiệm sẽ được đào tạo bài bản khi làm việc.

Các bảng sau sẽ cho chúng ta thấy rõ hơn về tình hình lao động của Công ty:

Bảng 2.2: Bảng phân tích tình hình lao động theo giới tính

(Đơn vị tính: Người)

Tiêu chí	Năm 2022		Năm 2023		So sánh	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Nữ	13	60	12	63	-1	-5
Nam	7	40	7	37	0	0
Tổng cộng	20	100	19	100	-1	-5

(Nguồn: Phòng quản lí bộ phận)

Qua bảng trên cho thấy tổng số lao động năm 2023 là 19 (người) đã giảm

so với năm 2022 là 01 (người) tương ứng với 5%. Số lao động của Công ty năm 2023 giảm so với năm 2022 do nguyên nhân lượng khách đến giảm; cơ cấu lao động theo giới tính có tỷ lệ lao động nữ trong toàn bộ công ty cao hơn tỷ lệ lao động nam, lao động nữ chiếm trên 60%, lao động nam chiếm dưới 40%. Nguyên nhân là do tính chất công việc và đặc điểm dịch vụ kinh doanh của công ty, chủ yếu làm công việc cần sự nhanh nhẹn, sạch sẽ, gọn gàng, giao tiếp tốt, yêu cầu sự tỉ mỉ, khéo léo, miệt mài và kiểm tra chất lượng dịch vụ cho khách. Ngoài ra, hàng năm vào khoảng tháng 5 đến tháng 7, do có kỳ nghỉ hè nên lượng khách đến đông hơn, công ty có tuyển thêm 4 đến 5 nhân viên nữ làm việc theo thời vụ để phục vụ lúc có đông khách.

Bảng 2.3: Bảng phân tích tình hình lao động theo độ tuổi

(Đơn vị tính: Người)

Tiêu chí	Năm 2022		Năm 2023		So sánh	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Từ 20 đến 30 tuổi	9	45	9	47.3	0	0
Từ 30 đến 40 tuổi	6	30	5	26.3	-1	-5
Từ 40 đến 50 tuổi	4	20	4	21	0	0
Từ 50 đến 60 tuổi	1	5	1	5.4	0	0
Tổng cộng	20	100	19	100	-1	-5

(Nguồn: Phòng quản lý bộ phận)

Từ bảng phân tích tình hình lao động theo độ tuổi cho ta thấy: Độ tuổi thấp nhất trong Công ty là 20 và cao nhất là trên 55 tuổi. Trong đó độ tuổi từ 20 đến 30 là nhiều nhất cả hai năm đều chiếm tỷ lệ trên 45%, số người trong độ tuổi từ

50 đến 60 có tỷ lệ ít nhất, chỉ có 01 người trên 55 tuổi. Năm 2023 số lao động trong độ tuổi từ 30 đến 40 giảm 01 người tương ứng với 5%. Tuy không đáng kể nhưng những con số đó cho thấy Công ty đang gặp khó khăn trong kinh doanh do lượng khách đến ít, do số lượng các nhà hàng ở khu vực lân cận mọc lên nhiều.

Bảng 2.4: Bảng phân tích tình hình lao động theo trình độ

(Đơn vị tính: Người)

Tiêu chí	Năm 2022		Năm 2023		So sánh	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Trình độ đại học trở lên	3	15	3	15.8	0	0
Trình độ cao đẳng, trung cấp	6	30	6	31.6	0	0
Lao động khác	11	55	10	52.6	-1	-5
Tổng cộng	20	100	19	100	-1	-5

(Nguồn: Phòng quản lý bộ phận)

Bảng trên cho thấy trình độ lao động của cán bộ, nhân viên trong Công ty có số lao động khác là lao động phổ thông chiếm chủ yếu, cả hai năm đều trên mức 52%; năm 2023 giảm 01 người, tương ứng với 5%. Số người có trình độ đại học trở lên (gồm tổng giám đốc và 2 phó giám đốc) chiếm trên 15%. Số người có trình độ cao đẳng trung cấp ổn định và chiếm trên 20%. Số liệu cho thấy trình độ lao động của cán bộ, lao động trong Công ty chưa cao, tuy nhiên có một số cán bộ quản lý ở các bộ phận như: Bếp và Kinh doanh rất có kinh nghiệm, xử lý công việc khá linh hoạt và gắn bó trun thành với công ty. Đây là kết quả của chính sách tuyển dụng đáp ứng yêu cầu thực tế là nâng cao năng lực và kỹ năng của đội ngũ kinh doanh. Chính sách đào tạo khuyến khích người làm công tác quản lý, giám sát chủ động nâng cao năng lực trình độ chuyên môn

làm cho số lượng lao động quản lý và lao động chuyên môn có năng lực, kiến thức kỹ năng ngày càng được nâng cao.

Muốn thúc đẩy cho nhân viên có thể làm việc hiệu quả, năng suất cao, nhất định cần phải có chế độ lương thưởng phải phù hợp và càng hấp dẫn càng khiến cho họ hăng hái lao động. Đối với nhiều doanh nghiệp lớn họ có chế độ lương rất hấp dẫn, thưởng nhiều, bao giờ sức lao động cũng tốt và nhân viên luôn muốn gắn bó lâu dài.

Chưa kể môi trường lao động làm việc tốt, an toàn, luôn khuyến khích cho mọi người lao động luôn làm việc hăng say. Cách thức tổ chức của các đơn vị khoa học, các phòng ban làm việc rõ ràng và như vậy người lao động sẽ xin vào đúng vị trí mà mình sẽ thể hiện được năng lực và cũng như kỹ năng của mình. Nguồn nhân lực của Tam Cốc Luxury có trình độ học vấn và độ tuổi rất phù hợp và học vấn cao đến trung cấp đều có thể trở thành nguồn nhân lực của Tam Cốc Luxury.

Nguồn nhân lực trong Tam Cốc Luxury rất phong phú phù hợp với mọi lứa tuổi thanh niên, trung niên rất nhiều lứa tuổi khác nhau để nguồn nhân lực của doanh nghiệp đa dạng và nhiều nhân viên có chuyên ngành rất cao và được doanh nghiệp trọng dụng nguồn nhân lực đó, Tam Cốc Luxury được doanh nghiệp đào tạo những nhân lực rất tốt và ai cũng có thể làm việc trong doanh nghiệp.

2.2. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay

2.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Để quản lý hiệu quả, chúng ta cần cụ thể hoá những yêu cầu, tiêu chuẩn trong nội quy ĐGTHCV bằng các kế hoạch hành động cụ thể tương thích với tình hình thực tế tại doanh nghiệp. Chúng ta cần định rõ, chi tiết hoá các mục

tiêu, tiêu chí, tiêu chuẩn, chu kỳ, phương pháp đánh giá cho từng vị trí chức danh công việc cụ thể.

Xác định mục tiêu đánh giá là bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đạt được và những yếu tố này liên hệ với các mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của quản lý của đánh giá ra sao. Các mục tiêu này cần đáp ứng nguyên tắc: phải cụ thể, có thể đo lường được, phù hợp với thực tiễn, có thể tin cậy được, với thời gian và thời hạn chấp nhận được. Đây là cơ sở của việc xây dựng, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp.

Tại Tam Cốc Luxury Homestay, đã xác định một số mục tiêu khi đánh giá:

Đánh giá để thực hiện xét năng lực tăng lương định kỳ

Đánh giá công việc vào mỗi tháng để điều chỉnh công việc

Đánh giá để có kế hoạch đào tạo nhân viên

2.2.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Bước tiếp theo trong quy trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc là cần xác định phạm vi đánh giá phù hợp với mục đích và mục tiêu đã được xác định. Nếu không xác định đúng phạm vi thực hiện, có thể dẫn đến sai số về kết quả sau này.

Đối với mục đích đánh giá hệ thống công nghệ hoạt động của công ty thì phạm vi lúc này sẽ rộng hơn rất nhiều, có thể là toàn bộ các phòng ban bộ phận trong doanh nghiệp.

Tại Tam Cốc Luxury Homestay đã linh hoạt sử dụng một số các phương pháp đánh giá thực hiện công việc gồm: Tỷ lệ lấp phòng, số lượng khách phục vụ, mức độ hài lòng của khách hàng; Áp dụng các chỉ số doanh thu

hoặc chi phí theo từng bộ phận, ví dụ: doanh thu của nhà hàng, chi phí vận hành phòng khách sạn; Đánh giá theo các tiêu chuẩn về chất lượng dịch vụ: Kiểm tra thái độ, tác phong, và kỹ năng phục vụ của nhân viên; Phỏng vấn trực tiếp hoặc lấy ý kiến từ khách hàng về chất lượng dịch vụ và hành vi của nhân viên; Phương pháp tự đánh giá và phản hồi từ đồng nghiệp: Nhân viên tự đánh giá dựa trên mục tiêu cá nhân đã đề ra; Phản hồi từ đồng nghiệp giúp nhân viên nhận biết những điểm mạnh, điểm yếu trong công việc; Lấy phản hồi từ cấp trên, đồng nghiệp, và khách hàng để có cái nhìn toàn diện về hiệu quả làm việc; Phương pháp quan sát trực tiếp: Quan sát nhân viên thực hiện công việc hằng ngày, ghi nhận các tiêu chí về thời gian xử lý công việc, thái độ phục vụ, khả năng xử lý tình huống đối với bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, như nhân viên lễ tân, phục vụ phòng.

2.2.3. Xác định chu kì đánh giá

Là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên tiếp. Sau khoảng thời gian đúng bằng chu kỳ đánh giá, người ta sẽ tiến hành một đợt đánh giá kế tiếp. Tùy theo mô hình quản lý, triết lý kinh doanh, tính chất đặc thù của từng công việc khác nhau mà chu kỳ đánh giá khác nhau.

Tại Tam Cốc Luxury Homestay, chu kỳ đánh giá thường là 6 tháng, hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc. Ban giám đốc và cán bộ phụ trách cũng xác định chu kỳ không nên quá dài, bởi việc thu thập thông tin sẽ có thể không đầy đủ, thiếu chính xác, dẫn đến sai lệch kết quả đánh giá. Chu kỳ cũng không nên quá ngắn vì có thể nó chưa phản ánh hết được quá trình thực hiện công việc.

2.2.4. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

Lựa chọn người đánh giá: Vì chất lượng của bản mô tả công việc, tiêu chuẩn với người thực hiện công việc chưa tốt, trách nhiệm cụ thể không rõ.

Cho nên, người đánh giá được mặc định là những người cho điểm trong bản đánh giá, tức là các trưởng bộ phận chức năng. Để làm tốt việc này, hàng năm trước kỳ đánh giá, Công ty thường tham khảo ý kiến của các cán bộ phụ trách, giám sát trực tiếp công việc, đồng nghiệp, cấp dưới của đối tượng bị đánh giá. Tuy nhiên, việc lựa chọn người đánh giá và nội dung tham khảo này chỉ mang tính chất sự vụ và phụ thuộc vào năng lực và ý kiến chủ quan của các trưởng phòng.

Để có thể đánh giá chính xác và khách quan kết quả thực hiện công việc của người lao động, cán bộ phụ trách đánh giá cần phải được lựa chọn kĩ. Cán bộ phụ trách đánh giá vừa phải có chuyên môn về công tác đánh giá thực hiện công việc lại vừa hải có đạo đức và phẩm chất tốt, không thiên vị, không bao che.... thông thường tại Tam Cốc Luxury Homestay, các bộ phận đánh giá thường là những nhân viên, lãnh đạo của phòng quản lí bộ phận và giám sát thực hiện.

Đào tạo người đánh giá: Công ty chỉ áp dụng phương pháp họp hướng dẫn triển khai, không phát tài liệu. Một số hướng dẫn của trưởng bộ phận cho một số nhân viên. Số lượng được đào tạo là rất ít lại không phải là đối tượng chính tác động vào kết quả đánh giá cuối cùng.

2.2.5. Phỏng vấn đánh giá

Phỏng vấn đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay được thực hiện đối với các cán bộ phụ trách. Tại đây, quy trình này thường bao gồm các bước như chuẩn bị, tiến hành phỏng vấn và đưa ra phản hồi cụ thể:

- Chuẩn bị trước buổi phỏng vấn
- Tiến hành phỏng vấn
- Đặt câu hỏi đánh giá

- Đưa ra phản hồi và định hướng

Phương pháp phỏng vấn đánh giá không chỉ giúp quản lý có cái nhìn rõ hơn về năng lực nhân viên mà còn khuyến khích nhân viên tự cải thiện, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy vậy, sau khi phỏng vấn đánh giá, công ty chưa ghi nhận và lưu trữ lại kết quả sau mỗi lần phỏng vấn nên việc xác định các xu hướng hoặc vấn đề cần cải thiện chưa được khắc phục và thực hiện triệt để.

2.3. Sử dụng kết quả công tác đánh giá thực hiện công việc trong công tác quản trị nhân lực tại Tam Cốc Luxury Homestay

Kết quả ĐGTHCV được sử dụng vào việc điều chỉnh chính sách như: tuyển dụng; đào tạo và phát triển; duy trì nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc thực hiện lại thường được bắt đầu trước kỳ tăng lương, tính thưởng cuối năm nên dễ làm cho NLĐ hiểu nhầm mục đích, ý nghĩa thực sự của công tác ĐGTHCV.

2.3.1. Chế độ khen thưởng cho nhân viên tại công ty

Quà tặng nhân viên và tiền thưởng là cách khen thưởng nhân viên xuất sắc thiết thực nhất, hấp dẫn mà đa số nhân viên điều hài lòng khi nhận được. Đây có lẽ cũng là hình thức sử dụng khá phổ biến hiện nay tại các doanh nghiệp.

Việc thưởng thêm tiền hoặc các chuyến du lịch. Thưởng ngày nghỉ phép trong năm.

Chương trình ăn uống, tiệc mừng. Câu chuyện bó đuề mang đến cho chúng ta những bài học về sự đoàn kết. Một cá nhân không thể đạt sự thành công nếu không có sự hỗ trợ từ nhóm, tập thể. Do đó các loại thưởng cho nhân viên theo nhóm cũng nên cân nhắc và quan tâm. Đối với chương trình khen thưởng cho nhân viên nhân viên xuất sắc hay nhóm doanh nghiệp có thể tổ chức các

buổi ăn uống và tiệc tùng. Vừa giúp tạo động lực cho nhân viên vừa kết nối nội bộ, vừa truyền tải thông điệp và văn hóa của tổ chức đến nhân viên.

2.3.2. Đào tạo phát triển cho nhân viên tại công ty

Trong các hoạt động của công ty, luôn có những dự án, nhiệm vụ mới mẻ, hay ho thu hút sự quan tâm của nhân viên. Tuy nhiên, nguồn nhân lực cho mỗi dự án luôn có hạn nên không phải ai cũng có cơ hội để đảm nhiệm. Trao cho nhân viên cơ hội thực hiện dự án họ yêu thích cũng là một chương trình khen thưởng cho nhân viên thực tế.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể tìm hiểu và tìm kiếm những khóa học, đào tạo, huấn luyện kỹ năng hữu ích để làm phần thưởng cho những nỗ lực, thành tích mà nhân viên đã đạt được. Đây cũng là một phương thức thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp và tạo ra môi trường làm việc tích cực.

Tạo cơ hội cho nhân viên phát triển cũng là trao cho họ cơ hội để trưởng thành, ngày càng hoàn thiện bản thân với các kinh nghiệm, kỹ năng và năng lực chuyên môn vượt trội. Tuy nhiên, để phần thưởng trở nên ý nghĩa hơn, nhà quản trị nên có buổi thảo luận với nhân viên để tìm hiểu nguyện vọng và nhu cầu phát triển riêng của từng cá thể.

2.3.3. Xem xét đề bạt thăng tiến cho nhân viên tại công ty

Đề bạt thăng tiến là phần trong các hình thức khen thưởng trong công ty được đông đảo nhân viên yêu thích. Đây là một cách công nhận năng lực và bản thân nhân viên một cách chính đáng nhất. Đây cũng cách khai thác thêm những năng lực mới của nhân viên mà không mất quá nhiều thời gian, tiền bạc vào việc tìm ứng viên khác.

2.3.4. Bố trí và sử dụng nhân lực cho nhân viên tại công ty

Đảm bảo đúng số lượng: đảm bảo đủ số lượng lao động theo yêu cầu của hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp tránh tình trạng thừa hoặc thiếu nhân lực. Đối với doanh nghiệp, bài toán đảm bảo số lượng nhân lực là cơ bản nhất.

Đảm bảo đúng người: đảm bảo sử dụng lao động đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của người lao động. Người lao động được bố trí sai sở trường của họ thì sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động. Hơn nữa, trong xã hội hiện đại nguyện vọng của người lao động cũng cần được chú ý nhằm tạo ra động lực cho họ trong quá trình lao động.

Đảm bảo đúng nơi, đúng chỗ: đúng theo yêu cầu của quá trình kinh doanh, đúng theo nhu cầu của bộ phận sử dụng lao động. Trong các doanh nghiệp quy mô lớn thì vấn đề lao động được sử dụng không đúng nơi thường xuyên xảy ra hơn, tức là các bộ phận trong doanh nghiệp bị ép sử dụng lao động từ trên xuống;

Đảm bảo đúng thời hạn: có nghĩa là phải đảm bảo tính mềm dẻo và linh hoạt trong sử dụng lao động. Việc sử dụng lao động phải đảm bảo tránh các đột biến về nhân lực trong quá trình kinh doanh do các yếu tố hưu trí, bỏ việc... Hoặc trong nhiều trường hợp cần đa dạng hoá các loại hình hợp đồng nhằm tiết kiệm chi phí nhân công đối với các doanh nghiệp mà hoạt động mang tính thời vụ.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay

2.4.1. Công tác phân tích công việc

Bản mô tả công việc là một trong những căn cứ xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc. Bản mô tả công việc miêu tả cụ thể các yếu tố về công việc như:

mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc có chính xác có gắn với công việc đó hay không phụ thuộc vào công tác phân tích công việc trong tổ chức có được chú trọng hay không. Do đó, trước khi xây dựng hệ thống các nhà quản trị cần chú ý đến công tác phân tích công việc bởi đó sẽ là nguyên liệu đầu vào cho hệ thống đánh giá. Ngoài ra, việc kết hợp chặt chẽ giữa bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn đánh giá sẽ làm tăng tính chặt chẽ trong hệ thống quản trị nhân lực và lao động sẽ tin tưởng hơn vào hệ thống đánh giá.

Động lực lao động được đo lường bởi sự: Có hết sức để hoàn thành công việc dù gặp các khó khăn, sẵn sàng bắt đầu ngày làm việc sớm hoặc ở lại muộn để hoàn thành công việc, thường làm việc chăm chỉ hơn người khác có cùng công việc, làm việc quên thời gian.

Cấp trên được coi là một trong những yếu tố mang lại sự hài lòng và động lực lao động cho nhân viên, do đó sự hỗ trợ của họ sẽ giúp cho hiệu quả công việc của nhân viên tăng lên. Tuy nhiên, sự hỗ trợ của cấp trên cũng có thể làm cho nhân viên mất cảm giác tự chủ, qua đó làm giảm hiệu quả công việc. Ở một góc độ khác, nếu không có sự hỗ trợ của người lãnh đạo, các nỗ lực của nhân viên trong đó có nỗ lực để thực hiện công việc hiệu quả hơn có thể đi chệch hướng

Căng thẳng trong công việc đề cập đến cảm giác áp lực về thời gian, sự bận khoăn và lo lắng có liên quan đến nhiệm vụ công. Sự căng thẳng công việc, ở một trạng thái nhẹ nhàng hơn, đôi khi còn được coi là những áp lực của công việc và ở một chừng mực nào đó ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả công việc của nhân viên. Nhưng, khi áp lực công việc được đẩy lên cao, lúc này áp lực chuyển thành những căng thẳng trong công việc, điều này thường ảnh hưởng không tốt tới hiệu quả làm việc của con người. Do đó, có nhiều nghiên cứu trong các bối cảnh khác nhau chỉ ra sự ảnh hưởng không giống nhau của căng thẳng công

việc tới hiệu quả. Tuy nhiên, trong các nghiên cứu trước đây, mặt tiêu cực của căng thẳng công việc dường như đóng vai trò nổi trội hơn.

2.4.2. Nguồn lực của tổ chức dành cho công tác đánh giá thực hiện công việc

Giúp quản lý nhận diện được nhanh chóng cụ thể về năng lực đánh giá kết quả làm việc của nhân viên .

Giúp quản lý có những căn cứ thông tin chính xác để kịp thời đưa ra những điều chỉnh cần thiết nhằm cải thiện hiệu suất hiệu quả công việc của nhân viên.

Giúp quản lý đánh giá được quá trình thực hiện công việc của nhân viên đã phù hợp với mục tiêu tổ chức mong muốn hay chưa.

Giúp quản lý có căn cứ để đưa ra các quyết định khen thưởng ,kỷ luật, điều chỉnh lương ,phúc lợi kịp thời ,tương xứng với khả năng đánh giá kết quả thực hiện công việc trong doanh nghiệp của nhân viên .

Tạo áp lực phù hợp giúp nhân viên cải thiện trách nhiệm, động lực thực hiện công việc.

Giúp nhân viên xác định được thực tế công việc đang được thực hiện như thế nào, có đạt được kỳ vọng của tổ chức không để kịp thời điều chỉnh, nỗ lực hơn trong công việc.

2.4.3. Sự quan tâm của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Sự bù đắp và điều kiện làm việc: Một nhân viên có mức lương tốt, ưu đãi, phần thưởng, đãi ngộ chăm sóc sức khỏe, thỏa mãn với công việc của họ hơn so với những người không có cùng điều đó. Một môi trường làm việc lành mạnh cũng tăng thêm giá trị cho nhân viên.

Kết quả khảo sát (Phụ lục 4) cho thấy người lao động đánh giá: 63% rất hài lòng, 32% hài lòng, 5% bình thường và không có ai đánh giá là không hài lòng về mức lương hiện tại; 32% rất hài lòng, 42% hài lòng, 21% bình thường và 5% đánh giá là không hài lòng về tính cạnh tranh của mức lương tại công ty; 53% rất hài lòng, 21% hài lòng, 16% bình thường và 10% đánh giá là không hài lòng về đánh giá năng lực để xét tăng lương; Như vậy, có thể thấy chính sách thù lao, trả lương và tăng lương của công ty là cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên địa bàn và đã thoả mãn cho người lao động tại công ty.

Sự cân bằng trong cuộc sống và công việc: Mỗi cá nhân đều muốn có một nơi làm việc tốt cho phép họ có thời gian dành cho gia đình và bạn bè. Điều này cải thiện chất lượng cuộc sống và công việc của người lao động.

Kết quả khảo sát (Phụ lục 4) cho thấy người lao động đánh giá: 53% rất hài lòng, 21% hài lòng, 26% bình thường và không có ai đánh giá là không hài lòng về sự quan tâm, động viên của các cấp trên khi gặp khó khăn trong công việc lẫn cuộc sống; 79% rất hài lòng, 21% hài lòng, và không có ai đánh giá là bình thường và không hài lòng về việc công ty tổ chức các hoạt động vui chơi phù hợp với văn hoá công ty. Như vậy về cơ bản người lao động trong công ty cảm thấy họ được cân bằng trong cuộc sống và công việc.

Được tôn trọng và được công nhận: Bất kì cá nhân nào cũng đánh giá cao và cảm thấy có động lực nếu họ được tôn trọng tại nơi làm việc. Ngoài ra, nếu họ được thưởng vì đã làm việc chăm chỉ và nỗ lực, nó sẽ tạo động lực thúc đẩy họ.

Kết quả khảo sát (Phụ lục 4) cho thấy người lao động đánh giá: 32% rất hài lòng, 52% hài lòng, 16% bình thường và không có ai đánh giá là không hài lòng về chính sách đề bạt lên vị trí cao hơn trong công ty. Như vậy có 84% người lao động trong công ty cảm thấy được tôn trọng và được công nhận xứng đáng.

Những thử thách: Một công việc đều đều buồn tẻ có thể khiến nhân viên không cảm thấy thỏa mãn. Do đó, những việc như luân chuyển công việc, "thiết kế" lại công việc để tạo thêm thử thách cho nhân viên cũng như tránh việc họ phải làm một việc lặp đi lặp lại một cách nhàm chán.

Phát triển sự nghiệp: Người lao động luôn coi việc phát triển sự nghiệp là ưu tiên trong cuộc sống của họ. Do đó, nếu một công ty hỗ trợ và trao cho nhân viên những vai trò công việc mới mẻ hơn, nó sẽ làm tăng cường sự thỏa mãn trong công việc vì họ biết rằng mình sẽ có được sự thăng tiến trong sự nghiệp.

2.4.4. Văn hóa công ty

Văn hóa công ty là yếu tố quan trọng giúp tạo ra môi trường làm việc tích cực, duy trì sự hài lòng của khách hàng và xây dựng thương hiệu. Văn hóa này thường xoay quanh những giá trị như dịch vụ tận tâm, tinh thần đồng đội và sự chuyên nghiệp.

Tại Tam Cốc Luxury Homestay, các yếu tố tạo nên văn hóa của công ty gồm:

- Tập trung vào dịch vụ khách hàng: Khách sạn và nhà hàng luôn đặt khách hàng lên hàng đầu. Mỗi nhân viên được đào tạo để hiểu và đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng và tận tâm, từ việc chào đón, phục vụ đến giải quyết các vấn đề phát sinh. Phương châm của công ty luôn xác định khách hàng là trung tâm và thường được nhấn mạnh để đảm bảo trải nghiệm khách hàng tốt nhất.

- Tinh thần làm việc nhóm: Trong ngành dịch vụ, sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận là cần thiết để đảm bảo hoạt động suôn sẻ, từ lễ tân, dọn phòng, bếp, đến bộ phận phục vụ. Công ty thường khuyến khích tinh thần đồng đội, giúp đỡ lẫn nhau để đạt được hiệu quả công việc cao nhất, đồng thời xây dựng môi trường làm việc thân thiện và gắn kết.

- Chú trọng vào đào tạo và phát triển: Đào tạo kỹ năng nghiệp vụ và kỹ năng mềm là phần không thể thiếu, giúp nhân viên phục vụ khách hàng với sự chuyên nghiệp cao. Tuy nhiên công ty mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo, hướng dẫn tại chỗ mà chưa tổ chức cho cán bộ, nhân viên đi học/ dự các khóa đào tạo chuyên nghiệp, bao gồm: kỹ năng giao tiếp, giải quyết tình huống, quản lý thời gian và quản lý căng thẳng... hoặc các khóa phát triển cá nhân và nghề nghiệp, như học ngoại ngữ, văn hóa giao tiếp đa quốc gia.

- Sự linh hoạt và đổi mới: Để đáp ứng thị hiếu khách hàng thay đổi liên tục, văn hóa công ty khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới trong các hoạt động như thiết kế thực đơn, cải thiện dịch vụ hoặc trang trí không gian. Sự linh hoạt trong công việc cũng giúp nhân viên ứng phó tốt với các yêu cầu đa dạng của khách hàng.

- Sự tôn trọng và đa dạng: Đặc thù của người lao động tại công ty là đón tiếp nhiều khách hàng từ các quốc gia, nền văn hóa khác nhau, nên nhân viên tại Tam Cốc Luxury Homestay cần có thái độ tôn trọng và sự hiểu biết văn hóa. Tại đây, Giám đốc và các Phó giám đốc luôn chủ động phát huy vai trò gương mẫu, đi đầu của người lãnh đạo. Bởi điều này có ảnh hưởng đến nề nếp phong cách làm việc của toàn bộ cán bộ công nhân viên trong chính doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công ty cũng quan tâm bồi dưỡng và nâng cao nhận thức về kinh doanh có văn hóa cho cán bộ, nhân viên trong công ty, nhưng chưa xác định rõ tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của công ty một cách chuyên nghiệp (mới chỉ dừng lại ở việc đưa ra tư tưởng và khẩu hiệu trong công ty); để tạo được nếp văn hóa ứng xử tốt trong công ty với khách hàng, người lao động cần phải rèn luyện bản thân mình để tạo hình ảnh đẹp của công ty nâng cao văn hóa tinh thần, tăng cường thể lực cho người lao động thông qua xây dựng các thiết chế văn hóa và môi trường làm việc tại công ty.

Chương 3 - MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI TAM CỐC LUXURY HOMESTAY

3.1. Đánh giá về thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay

3.1.1. Ưu điểm

Thực hiện đánh giá kết quả công việc đem lại cho doanh nghiệp những lợi ích sau:Đánh giá lại khả năng thực hiện công việc của nhân viên như khối lượng có phù hợp hay không?, nhân viên có làm tốt không việc được giao, hay hiệu suất công việc đem lại như thế nào?. Sau đó, đưa ra các điều chỉnh phù hợp nhất nhằm tối ưu hoạt động vận hành kinh doanh cho đội nhóm, phòng ban trong công ty.Giúp định hướng công việc cho nhân viên khi nhìn nhận lại kết quả công việc mình đã đạt được hoặc chưa đạt được. Từ đó có sự điều chỉnh, nỗ lực hơn trong công việc. Kết quả đánh giá sẽ là cơ sở để xét duyệt tăng lương hoặc thưởng, phúc lợi cho nhân viên.Đề xuất xây dựng kế hoạch đào tạo kỹ năng chuyên môn cho nhân viên, để cải thiện tình trạng kém hiệu suất đang gặp phải và gia tăng hiệu quả công việc trong tương lai.

Đánh giá thực hiện công việc giúp doanh nghiệp hoàn thiện hơn công tác quản trị nhân lực, đưa ra các quyết định nhân sự chính xác về bố trí, sắp xếp, thuyên chuyển, đề bạt và thăng chức. Nó cũng hỗ trợ trong việc thiết lập các chế độ lương thưởng hợp lý, đào tạo và phát triển nhân viên, đảm bảo tồn tại một đội ngũ lao động với số lượng đủ, chất lượng, phù hợp với cơ cấu và văn hóa tổ chức. đánh giá cũng đóng vai trò quan trọng trong quá trình thay đổi tổ chức, ảnh hưởng đến mục tiêu, văn hóa và chính sách của tổ chức. hơn nữa, nó là yếu tố quyết định trong việc giữ chân nhân viên có năng lực và trình độ tay nghề cao, giảm thiểu xung đột trong tổ chức, và đào tạo ra động lực và hài lòng trong quá trình làm việc.

3.1.2. Hạn chế

Quy định trách nhiệm quyền hạn chế các phòng ban khá rườm rà, một số nội dung quá chi tiết và không cần thiết, có sự nhầm lẫn với bản mô tả công việc của các vị trí trong công ty: quyền hạn, trách nhiệm, nghĩa vụ của cá nhân cụ thể khá rời rạc, thiếu tính hệ thống.

Bản mô tả công việc là cơ sở cho việc xây dựng các vấn đề liên quan tới tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá về con người cũng như công việc mà họ đảm nhận. Tuy nhiên, chúng thiếu nhiều nội dung cơ bản như: các thông tin chung về công việc, mã số, ngày ban hành, điều kiện làm việc, các mối quan hệ, người quản lý cấp trên, nhân viên bên dưới. Điều này chứng tỏ sự mơ hồ, không nắm rõ công việc, nhiệm vụ trong các bộ phận của công ty, thể hiện sự yếu kém trong công tác quy hoạch và định biên nhân sự. Nó ảnh hưởng tới chiến lược, các nghiệp vụ quản trị nhân lực trong đó có ĐGTHCV.

Các tiêu chí ĐGTHCV chưa bao quát được đặc thù công việc của nhóm NLD chỗ thừa chỗ thiếu, phân công chưa sát với thực tế, chung chung, cảm tính, không rõ ràng, và cần phải xây dựng lại.

Người đánh giá và người đào tạo đánh giá, công ty không quy định rõ ràng người đánh giá. Khi việc xác định người đánh giá không có thì cũng như có cơ sở để đào tạo người đánh giá. Chu kì đánh giá không phù hợp với đại đa số NLD, thông tin cần xử lý trong cả năm khá lớn, chúng rất dễ bị bỏ quên và thất lạc đây là cơ hội xảy ra các lỗi trong đánh giá như ảnh hưởng đến sự kiện gần nhất, lỗi định kiến .

Hiệu quả sử dụng vốn chưa cao, đặc biệt nguồn vốn đầu tư vào xây dựng thêm, sửa chữa và bảo tồn các cơ sở vật chất còn diễn ra dàn trải. Đầu tư không tập trung và không có quy hoạch cụ thể nên dẫn đến nhiều công trình còn dang dở chưa hoàn thiện trong khi nhiều công trình đề mục công việc cần đầu tư và

triển khai thì lại chưa có nguồn vốn đầu tư. Tuy có trình độ chuyên môn và nghiệp vụ chuyên sâu, được đào tạo thường xuyên, nhưng kiến thức về kinh doanh của nhân viên công ty vẫn còn nhiều hạn chế, chưa có tầm nhìn chiến lược, sẽ là khó khăn cho doanh nghiệp khi bị khuyết các vị trí lãnh đạo trong khi nguồn ứng viên trong nội bộ không đáp ứng được yêu cầu cho vị trí bị khuyết. Nguồn vốn của doanh nghiệp có hạn và hiệu quả sử dụng vốn vẫn chưa đạt mức tuyệt đối. Đội ngũ cán bộ chuyên môn hầu hết là tốt nghiệp các trường Đại học, cao đẳng và trung cấp du lịch đều được đào tạo sâu về nghiệp vụ, nên hầu hết không có kiến thức sâu rộng về lĩnh vực kinh doanh, quản trị. Sản phẩm du lịch chưa thực sự nổi bật so với thị trường chung. Chưa đầu tư vào chiến dịch quảng cáo marketing thương hiệu và sản phẩm. Ngày nay mô hình Bungalow đang được nhiều doanh nghiệp khai thác, xây dựng, tính độc đáo và duy nhất của sản phẩm chiến lược của doanh nghiệp đang bị đe dọa nghiêm trọng. Điều này đặt ra bài toán khó khăn cho doanh nghiệp trong tương lai gần sắp tới.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay

3.2.1. Việc xây dựng ban hành quy định về đánh giá thực hiện công việc

Hệ thống quy định, quy trình ĐGTHCV cần được tiêu chuẩn hóa. Công ty nên tiến hành nghiên cứu thực trạng, tập hợp hồ sơ, chuẩn hóa các bảng biểu hệ thống quản lý chất lượng chặt chẽ hơn. Chính sửa quy định về trách nhiệm, quyền hạn của các phòng ban cho rõ ràng, cô đọng hơn. Hệ thống hóa các vị trí việc làm, xây dựng bản mô tả công việc, tiêu chuẩn với người thực hiện công việc rồi công bố công khai. Cần chú ý xây dựng quy trình, hệ thống cho các vị trí công việc chứ không phải cho cụ thể một cá nhân nào.

Về năng lực của NLD ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả và thành tích của mỗi các nhân cũng như thành tích chung của bộ phận. Kết quả là yếu tố đầu ra còn năng lực thuộc yếu tố đầu vào. Nếu như bản mô tả công việc là các chỉ dẫn NLD làm gì thì yêu cầu năng lực cho họ biết phải làm như thế nào.

Để xác định năng lực đảm nhận một công việc hay một nghề nào đó, bên cạnh các yếu tố cơ bản là kiến thức và kỹ năng mà một người cần tích lũy thì thái độ đối với công việc hay nghề nghiệp đảm nhận cũng là yếu tố vô cùng quan trọng. Trong phần lớn thái độ và hành vi ảnh hưởng tới hiệu suất công việc mà còn có tác động đến hiệu quả và tiếp thu công việc. Thái độ của một người đối với công việc của mình càng tích cực, hiệu xuất, kết quả thực hiện công việc của họ càng cao, công việc sẽ thấp hơn. Rõ ràng khi có thái độ công tác đúng đắn, NLD có thể nhận thức sâu sắc ý nghĩa của nhiệm vụ, yêu mến công việc, tự giác, sáng tạo bền bỉ, lâu dài. Ngược lại không hứng thú với công việc sẽ thiếu tinh thần trách nhiệm, tuy rằng nhất thời có thể xuất hiện hiệu suất cao, không thể ổn định và lâu dài.

3.2.2. Đặt mục tiêu và phương pháp đo lường kết quả làm việc theo phương pháp KPI

Đối với các nhân người lao động tạo điều kiện cho họ xác định những đích cần đến trong mỗi giai đoạn thông qua hệ thống mục tiêu đã được thống nhất với cấp trên, nhà quản trị. Nhiệm vụ của các phòng là xây dựng và chia nhỏ mục tiêu chung thành các mục tiêu các nhân rồi giám sát chúng. Khi đó KPI sẽ là căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành công việc ở các cấp độ. Nếu thực hiện tốt việc này, công ty sẽ không chỉ giải quyết được vấn đề NLD có xu hướng thờ ơ với mục tiêu chung, tự đặt mục tiêu đơn giản để thực hiện, cấp trên, cấp dưới cùng nhau xây dựng, hỗ trợ nhau triển khai kế hoạch hành động. Để thành công khi thực hiện việc này, công ty cần nêu rõ:

Thứ nhất, cam kết của lãnh đạo, cần có sự định hướng, sự tham gia và giám sát tích cực hơn nữa từ các nhà lãnh đạo.

Thứ hai, công tác truyền thông, đào tạo phải được quan tâm thích đáng đảm bảo sự hợp tác của các thành viên trong công ty để xây dựng mục tiêu chung, đảm bảo sự gắn kết của đội ngũ các nhà quản trị và nhân viên. Đảm bảo thông tin được thông suốt từ cấp trên xuống và phản hồi từ dưới lên kịp thời.

Thứ ba, tính tự giác, tự quản của các thành viên trong công việc thực thi kế hoạch chung.

Thứ tư, hệ thống giám sát quá trình thực hiện mục tiêu cần được chú trọng đảm bảo đúng tiến độ để có thể kịp thời xử lý những vấn đề phát sinh.

3.2.3. Phần thưởng tinh thần sau đánh giá thực hiện công việc

Vật chất tuy quan trọng nhưng tinh thần là liều thuốc không thể thiếu trong công việc đặc biệt là khi một cá nhân đã nỗ lực hết mình vì công việc thì tinh thần thoải mái thật sự cần thiết để họ được nghỉ ngơi và tái tạo sức lao động.

Ngoài việc khen họ trước ban giám đốc và phát giấy khen cho những cá nhân có thành tích xuất sắc, công ty nên tạo những chuyến nghỉ cho người lao động. Đó có thể là một bữa ăn ở một nhà hàng sang trọng hay một chuyến du lịch ngắn ngày dành cho người lao động cùng người thân. Điều này sẽ làm cho họ phấn khích hơn và sẽ có tác dụng tích cực không nhỏ đối với các chu kỳ đánh giá tiếp theo.

Bên cạnh đó xây dựng một môi trường làm việc thoải mái giữa các cấp là một cách chung nhất khen thưởng cho toàn bộ hệ thống nhân viên, tinh thần thoải mái sẽ làm việc tốt hơn. Đầu tư các trang thiết bị một cách đầy đủ nhất cũng là một cách phục vụ tốt cho công việc của. Nhờ vậy khi được quan tâm và được trang bị đầy đủ người lao động sẽ không ngừng nỗ lực làm việc, từ đó

kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ cao và chất lượng công việc ngày càng hiệu quả hơn.

Ngoài việc khen thưởng cá nhân nên chú trọng đến khen thưởng tập thể có đội ngũ người lao động luôn đạt kết quả cao trong việc ĐGTHCV phần thưởng này có thể là một bữa tiệc, hay một chuyến du lịch ngắn ngày (địa điểm và chi phí tùy thuộc vào ngân quỹ của công ty) tăng thêm sự gắn gũi, đồng thời tạo sự thoải mái và công bằng cho tập thể người lao động.

3.2.4. Sử dụng lao động sau đánh giá thực hiện công việc

Trong thời đại công nghệ ngày càng phát triển, kỹ thuật tin học không ngừng được nâng cao. Điều này làm cho con người phải thay đổi phương pháp sản xuất một cách nhanh chóng.

Chính vì vậy, trong công việc luôn đòi hỏi người lao động cần tập trung cao hơn và cần nhiều hơn sự quan tâm từ các doanh nghiệp nơi người lao động gửi gắm ước mơ, sự nghiệp. Song song với điều đó doanh nghiệp luôn đánh giá thực hiện công việc trong quá trình làm việc của người lao động thật công tâm.

Để tăng thêm sự thỏa mãn cho người lao động, những phần thưởng sau kết quả đánh giá thực hiện công việc góp một phần không nhỏ giúp tăng thêm động lực làm việc, phấn khích và cảm thấy được quan tâm có giá trị trong tổ chức hơn. Sự thỏa mãn của người lao động là một phần không nhỏ ảnh hưởng trực tiếp đến văn hóa của doanh nghiệp.

3.2.5. Bố trí phân công lao động

Công ty cần bố trí các nguồn lực thích hợp nhằm cải thiện công tác phân tích kết quả ĐGTHCV của toàn công ty, tìm hiểu lý do, nguyên nhân của yếu kém đang gặp phải phát huy điểm mạnh để từ đó xây dựng các năng lực cốt lõi

cần có của các vị trí chức danh. Đây là cơ sở điều chỉnh lại các tiêu chí, tiêu chuẩn ĐGTHCV đã được xây dựng ban đầu.

Xây dựng lộ trình công việc tùy các vị trí khác nhau, tạo điều kiện học tập nâng cao năng lực cho những người đạt kết quả ĐGHTCV cao. Tiến hành bố trí thêm công việc, tạo điều kiện cho họ áp dụng kiến thức đã tiếp thu trong quá trình làm việc đào tạo và thực tế.

KẾT LUẬN

ĐGTHCV là công cụ, là chiếc chìa khóa mở cánh cửa dẫn tới các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực. Nó giúp các hoạt động quản trị nhân lực được thực hiện một cách logic, mạch lạc dựa trên các dữ kiện phản ánh thực tế khách quan. Kết quả ĐGTHCV là cơ sở cho chi trả lương, thưởng, và các lợi ích ngoài lương khác. Nó giúp các nhà quản lý và điều hành đi đúng hướng đã đề ra, xác định được các quyết sách một cách đúng đắn và kịp thời. Ngoài ra, ĐGTHCV còn là thông tin phản hồi đến NLĐ để bản thân họ có thể nhận thấy những gì đã làm được, những gì còn thiếu sót từ đó có phương hướng, giải pháp tự nâng cao năng lực, hoàn thành tốt công việc, thúc đẩy các cá nhân phấn đấu hoàn thiện bản thân. Nó chính là đòn bẩy của sự phát triển nhân lực bền vững trong toàn doanh nghiệp.

Do tác động sâu sắc của khủng hoảng kinh tế toàn cầu nói chung, cùng với việc mở rộng quy mô kinh doanh trong thời gian ngắn và chưa tính toán được hết những khó khăn do tác động của khủng hoảng kinh tế gây ra, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp liên tục sụt giảm trong giai đoạn năm năm từ 2019 đến 2021, xong từ 2021 đến nay công ty đã đạt được hiệu quả kinh doanh tốt hơn.

Qua phân tích các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả kinh doanh tổng hợp, các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng các nguồn lực, các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh trong lĩnh vực kinh doanh cơ sở lưu trú và kinh doanh lữ hành đã cho thấy hiệu quả kinh doanh của công ty còn chưa thực sự hiệu quả. Các nguồn lực chưa được khai thác tương xứng với tiềm năng vốn có. Những cơ hội từ bên ngoài mang lại cũng chưa được công ty tận dụng triệt để. Trong hoạt động kinh doanh của công ty, nhất là công tác đánh giá thực hiện công việc vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế.

Vì vậy, đề tài đã nghiên cứu đưa ra một số giải pháp để phát huy những lợi thế đang có và khắc phục những hạn chế nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc, từ đó nâng cao được hiệu quả kinh doanh của công ty.

Đề tài đã giải quyết được một số nội dung: Hệ thống các cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc; Phân tích thực trạng và đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Tam Cốc Luxury Homestay.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Vân Điềm (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.
2. Trần Kim Dung (2020), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Lao động Xã hội.
3. Nghiên cứu của Đỗ Hồng Yến (2014), “*Ứng dụng KPI trong đánh giá hiệu quả công việc ở Công ty TNHH Thương mại Hà Việt*”, Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Nghiên cứu của Trịnh Hồng Nhung (2015), “*Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Thiên Hòa An*”, Đại học Lao động - Xã hội.
5. Nghiên cứu của Nguyễn Phương Nhung (2010), “*Hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc tại của giảng viên*”, Đại học Lao động - Xã hội.
6. <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/chien-luoc-phat-trien-nguon-nhan-luc-quoc-gia-cua-viet-nam-trong-boi-can-h-cuoc-cach-mang-cong-nghep-40-83984.htm>.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: MẪU BẢNG HỎI THÔNG TIN CHUNG

Câu hỏi	Trả lời
Giới tính	Nam hay nữ
Tuổi	< 30 tuổi
	30-40 uổi
	>40 -> 50 tuổi
	>50 tuổi
Trình độ học vấn	Đại học
	Cao đẳng
	Trung cấp
	Lao động phổ thông

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA BẢNG BẢNG HỎI

STT	Phòng /Ban / Đơn vị	Số lượng	Giới tính	Học vấn
1	Ban Giám Đốc, Phó Giám Đốc	3	Nam	Đại học, sau đại học
2	Phòng hành chính, nhân sự	1	Nữ	Cao đẳng
3	Phòng kế toán	1	Nữ	Cao đẳng
4	Phòng kinh doanh	1	Nam	Cao đẳng
5	Bộ phận khách hàng	1	Nữ	Trung cấp
6	Bộ phận giám sát	1	Nam	Trung cấp
7	Bộ phận quản lí	1	Nữ	Cao đẳng
8	Khác	10	2 nam, 8 nữ	LĐPT
	Tổng cộng	19		

Kết quả phiếu điều tra qua bảng hỏi của các đối tượng:

- Số phiếu phát ra: 19 phiếu
- Số phiếu thu về: 19 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 19 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 0 phiếu

PHỤ LỤC 3: PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Anh (Chị) vui lòng cho ý kiến bằng cách đánh dấu “x” vào ô tương ứng với các câu hỏi dưới đây theo các mức độ như sau:

(1) = Rất hài lòng	(2) = Hài lòng
(3) = Bình thường	(4) = Không hài lòng

TT	Nội dung	Đánh dấu vào ô phù hợp			
		(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Anh/chị đánh giá thế nào về mức lương hiện?				
2.	Anh/chị đánh giá mức lương khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường?				
3	Anh/chị đánh giá như thế nào về đánh giá về năng lực nhân viên để xét tăng lương rất hợp lý?				
4.	Anh/chị có đánh giá về việc đánh giá tăng lương dựa trên năng lực là cách để động viên nhân viên phát huy được khả năng của mình?				
5	Anh/chị có hài lòng về các đợt đánh giá về lương hàng năm của doanh nghiệp không?				
6.	Anh/chị có đánh giá hài lòng về sự quan, động viên của các cấp trên khi gặp khó khăn trong công việc lẫn cuộc sống?				
7.	Anh/chị có đánh giá về các đồng nghiệp luôn là những người bạn hòa đồng, thân thiện, hỗ trợ nhau trong công việc?				
8.	Anh/chị có đánh giá hài lòng về việc doanh nghiệp tổ chức những hoạt động vui chơi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp không?				
9.	Anh/chị đánh giá có yêu thích và hài lòng với công việc hiện tại không?				
10.	Anh/chị có hài lòng với chính sách của bạn trong việc bạn sẽ được đón nhận ở một vị trí khác cao hơn nếu bạn có năng lực ?				

Chân thành cảm ơn quý anh (chị)!

PHỤ LỤC 4: KẾT QUẢ KHẢO SÁT

STT	Nội dung	Số lượt chọn	Tỷ lệ (%)
1	Anh/chị đánh giá thế nào về mức lương hiện tại ?		
(1)	Rất hài lòng	12	63%
(2)	Hài lòng	6	32%
(3)	Bình thường	1	5%
(4)	Không hài lòng	0	0%
2	Anh/chị đánh giá thấy mức lương tại công ty khá cạnh tranh so với những công ty cùng lĩnh vực trên thị trường?		
(1)	Rất hài lòng	6	32%
(2)	Hài lòng	8	42%
(3)	Bình thường	4	21%
(4)	Không hài lòng	1	5%
3	Anh/chị đánh giá như thế nào về tiêu chí đánh giá về năng lực nhân viên để xét tăng lương rất hợp lý?		
(1)	Rất hài lòng	10	53%
(2)	Hài lòng	4	21%
(3)	Bình thường	3	16%
(4)	Không hài lòng	2	10%
4	Anh/chị có đánh giá hài lòng về việc đánh giá tăng lương dựa trên năng lực là cách để động viên nhân viên phát huy khả năng của mình?		
(1)	Rất hài lòng	8	42%
(2)	Hài lòng	4	21%
(3)	Bình thường	6	32%
(4)	Không hài lòng	1	5%
5	Anh/chị có hài lòng về việc khảo sát các đợt về lương hàng năm của công ty không?		
(1)	Rất hài lòng	4	21%
(2)	Hài lòng	4	21%
(3)	Bình thường	8	42%
(4)	Không hài lòng	3	16%

6	Anh/chị có đánh giá hài lòng về sự quan tâm, động viên của các cấp trên khi gặp khó khăn trong công việc lẫn cuộc sống?		
(1)	Rất hài lòng	10	53%
(2)	Hài lòng	4	21%
(3)	Bình thường	5	26%
(4)	Không hài lòng	0	0%
7	Anh/chị đánh giá về các đồng nghiệp luôn là những người bạn hòa đồng ,thân thiện , hỗ trợ nhau trong công việc?		
(1)	Rất hài lòng	8	42%
(2)	Hài lòng	6	32%
(3)	Bình thường	5	26%
(4)	Không hài lòng	0	0%
8	Anh/chị có đánh giá về sự hài lòng về việc doanh nghiệp thường tổ chức những hoạt động vui chơi phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của công ty không?		
(1)	Rất hài lòng	15	79%
(2)	Hài lòng	4	21%
(3)	Bình thường	0	0%
(4)	Không hài lòng	0	0%
9	Anh/chị đánh giá có yêu thích và hài lòng với công việc hiện tại không?		
(1)	Rất hài lòng	8	42%
(2)	Hài lòng	10	53%
(3)	Bình thường	1	5%
(4)	Không hài lòng	0	0%

10	Anh/chị đánh giá có hài lòng với chính sách của doanh nghiệp trong việc bạn sẽ được đón nhận ở một vị trí khác cao hơn nếu bạn có năng lực?		
(1)	Rất hài lòng	6	32%
(2)	Hài lòng	10	52%
(3)	Bình thường	3	16%
(4)	Không hài lòng	0	0%

Kết quả phiếu điều tra qua bảng hỏi của các đối tượng:

- Số phiếu phát ra: 19 phiếu
- Số phiếu thu về: 19 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 19 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 0 phiếu