

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

Vũ Mạnh Dũng

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI CÔNG TY TNHH KHÁCH SẠN THÙY ANH
NINH BÌNH LEGEND

Mã sinh viên: 2654020217

Ngành: Quản trị kinh doanh

NINH BÌNH, 2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

Vũ Mạnh Dũng

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI CÔNG TY TNHH KHÁCH SẠN THÙY ANH
NINH BÌNH LEGEND

Mã sinh viên: 2654020217

Ngành: Quản trị kinh doanh

Người hướng dẫn: ThS. Đinh Thị Thúy

NINH BÌNH, 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan số liệu và kết quả nghiên cứu trong khóa luận tốt nghiệp “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty TNHH khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend” là trung thực và không có bất kỳ sự sao chép hay sử dụng để bảo vệ một học vị nào. Tất cả những sự giúp đỡ cho việc xây dựng cơ sở lý luận cho bài luận đều được trích dẫn đầy đủ và ghi rõ nguồn gốc rõ ràng và được phép công bố.

Ninh Bình, ngày 18 tháng 05 năm 2026

Sinh viên thực hiện

Vũ Mạnh Dũng

XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN

Họ và tên người hướng dẫn: ThS. Đinh Thị Thúy

Đơn vị: Khoa Kinh Tế

Họ và tên sinh viên: Vũ Mạnh Dũng Mã SV: 2654020217

Lớp D15QTKD

Ngành đào tạo: Quản trị kinh doanh

Tên đề tài: *“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend”*

Sinh viên Vũ Mạnh Dũng đã chủ động nghiên cứu và hoàn thành đúng tiến độ theo các giai đoạn của quá trình thực hiện đề tài khóa luận tốt nghiệp. Có tinh thần học hỏi, chủ động tìm kiếm tài liệu, thu thập số liệu, lắng nghe, tiếp thu và chỉnh sửa bài theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn. Các nội dung trình bày theo đúng đề cương đã được duyệt, đề tài đảm bảo tính khoa học và có ý nghĩa thực tiễn.

Ninh Bình, ngày 18 tháng 05 năm 2026

Người hướng dẫn khoa học

ThS. Đinh Thị Thúy

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa đầy đủ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
MTV	Một thành viên
GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
CP	Chính phủ
VSATTP	Vệ sinh an toàn thực phẩm
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
SMART	Cụ thể, đo lường được, khả thi, liên quan, có thời hạn
SERVQUAL	Mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
THCV	Thực hiện công việc
ĐG	Đánh giá
NXB	Nhà xuất bản
BTCCV	Bản tiêu chuẩn công việc
BYCCV	Bản yêu cầu công việc
BMTCV	Bản mô tả công việc

MỤC LỤC

Mở đầu.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn của đề tài	4
Chương 1	6
1.1. Khái quát về đánh giá thực hiện công việc	6
1.1.1. Khái niệm và vai trò	6
1.1.2. Ý nghĩa đối với doanh nghiệp và người lao động.....	9
1.1.3. Các nguyên tắc cơ bản trong đánh giá	10
1.2. Nội dung và quy trình đánh giá thực hiện công việc	13
1.2.1. Tiêu chuẩn thực hiện công việc	14
1.2.2. Đo lường sự thực hiện công việc	16
1.2.3. Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	20
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc	22
1.3.1. Yếu tố thuộc về doanh nghiệp.....	22
1.3.2. Yếu tố thuộc về người lao động.....	23
1.3.3. Yếu tố môi trường bên ngoài	23
Chương 2	25
2.1. Tổng quan về khách sạn Ninh Bình Legend	25
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	25
2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý.....	27
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây	28
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại khách sạn Ninh Bình Legend	30

2.2.1. Quy mô, cơ cấu lao động	30
2.2.2. Đặc điểm nhân sự.....	31
2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend.....	32
2.3.1. Yếu tố thuộc về doanh nghiệp.....	32
2.3.2. Yếu tố thuộc về người lao động	33
2.3.3. Yếu tố môi trường bên ngoài	34
2.4. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend.....	36
2.4.1. Thực trạng về tiêu chuẩn thực hiện công việc	36
2.4.2. Thực trạng về hệ thống đo lường thực hiện công việc	41
2.4.3. Các phản hồi của người lao động về kết quả đánh giá thực hiện công việc.	53
2.4.4. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc	55
2.5. Đánh giá chung về công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend	58
2.5.1. Kết quả đạt được	58
2.5.2. Những hạn chế, tồn tại	60
2.5.3. Nguyên nhân của hạn chế	61
Chương 3	63
3.1. Định hướng phát triển của khách sạn Ninh Bình Legend trong thời gian tới.	63
3.1.1. Định hướng chung về kinh doanh – dịch vụ.....	63
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực	64
3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend	65
3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc theo đặc thù từng vị trí và nguyên tắc SMART	65
3.2.2. Tiến hành phân tích công việc.	67

3.2.3. Hoàn thiện cơ chế sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao, đề bạt, thăng tiến và bố trí nhân sự	69
3.2.4. Đầu tư đào tạo nâng cao năng lực quản lý và áp dụng công nghệ hỗ trợ đánh giá thực hiện công việc.....	71
3.3. Kiến nghị.....	73
KẾT LUẬN	76
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	79
PHỤ LỤC	

DANH MỤC BẢNG VÀ SƠ ĐỒ

Bảng 1.1: Bảng so sánh tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng	15
Bảng 2.1: Cơ cấu tổ chức và chức năng của từng bộ phận.....	27
Bảng 2.2: Một số chỉ tiêu tài chính chính của Khách sạn Ninh Bình Legend giai đoạn 2023–2025	28
Bảng 2.3: Quy mô và cơ cấu lao động theo các bộ phận.....	30
Bảng 2.4: Đặc điểm nhân sự theo độ tuổi	31
Bảng 2.5: Đặc điểm nhân sự theo trình độ chuyên môn.....	32
Bảng 2.6: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận lễ tân.....	37
Bảng 2.7: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận buồng phòng.....	38
Bảng 2.8: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận nhà hàng-bếp.....	39
Bảng 2.9: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận hành chính-nhân sự.....	39
Bảng 2.10: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận kế toán.....	40
Bảng 2.11: Phương pháp đánh giá theo từng vị trí và kết quả đánh giá.....	42
Bảng 2.12: Nhận xét của người lao động về người đánh giá.....	52
Bảng 2.13: Phản hồi của người lao động về kết quả đánh giá thực hiện công việc ...	47
Bảng 2.14: Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao lao động.....	48
Bảng 2.15: Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong đề bạt, thăng tiến	56
Bảng 2.16: Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong bố trí, sử dụng nhân sự	57
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức khách sạn Ninh Bình Legend.....	27

Mở đầu

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ và hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu, ngành du lịch – khách sạn được xem là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, đóng góp quan trọng vào tăng trưởng GDP, tạo việc làm và quảng bá hình ảnh đất nước. Sự phát triển nhanh chóng của ngành du lịch kéo theo sự gia tăng số lượng các khách sạn, khu nghỉ dưỡng, homestay và chuỗi dịch vụ lưu trú. Điều này dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp trong ngành, không chỉ về chất lượng cơ sở vật chất mà còn về chất lượng nguồn nhân lực – yếu tố cốt lõi quyết định đến mức độ hài lòng của khách hàng và năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

Trong các công cụ quản trị nhân lực, đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động then chốt, đóng vai trò quan trọng trong việc đo lường hiệu quả làm việc của nhân viên, xác định năng lực và mức độ đóng góp của từng cá nhân đối với mục tiêu chung của tổ chức. Kết quả đánh giá không chỉ giúp doanh nghiệp nhận diện được điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ nhân viên mà còn là cơ sở quan trọng để thực hiện các hoạt động quản trị khác như: Đào tạo và phát triển, trả lương – thưởng, quy hoạch nhân sự, đề bạt, thăng tiến hoặc sa thải. Một hệ thống đánh giá thực hiện công việc hiệu quả sẽ giúp người lao động hiểu rõ kỳ vọng của tổ chức, chủ động nâng cao năng suất và chất lượng công việc, từ đó đóng góp tích cực vào hiệu quả hoạt động chung của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy, tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các khách sạn tại tỉnh Ninh Bình nói riêng, công tác đánh giá thực hiện công việc vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế. Phần lớn các doanh nghiệp chỉ tiến hành đánh giá mang tính hình thức, chưa xây dựng được bộ tiêu chí rõ ràng, cụ thể, còn phụ thuộc nhiều vào cảm tính của người quản lý. Bên cạnh đó, quy trình đánh giá chưa được chuẩn hóa, chưa đảm bảo tính công bằng, minh bạch, dẫn đến tình trạng nhân viên cảm thấy thiếu tin tưởng vào kết quả đánh giá, ảnh hưởng đến tinh thần làm việc và sự gắn bó của họ với doanh nghiệp.

Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend là một trong những đơn vị có uy tín tại tỉnh Ninh Bình, hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ lưu trú và nhà hàng. Ban lãnh đạo công ty luôn xác định con người là yếu tố trung tâm trong chiến lược phát triển. Tuy nhiên, qua khảo sát thực tế cho thấy, công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty vẫn còn những tồn tại như: tiêu chí chưa phản ánh đầy đủ đặc thù từng vị trí, phương pháp đánh giá còn đơn giản, thiếu sự tham gia của các bên liên quan và kết quả đánh giá chưa được liên kết chặt chẽ với các hoạt động nhân sự khác. Những tồn tại này khiến cho công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty chưa phát huy được vai trò thực sự trong quản trị nhân lực, làm giảm động lực làm việc và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Từ thực tế đó, việc nghiên cứu đề tài *“Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend”* là cần thiết và có ý nghĩa thiết thực.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Đánh giá thực hiện công việc luôn là đề tài thu hút sự quan tâm và chú ý của các nhà quản lý và nghiên cứu. Tính đến thời điểm hiện tại, đã có nhiều bài viết và công trình nghiên cứu cả về lý luận và thực tiễn về các vấn đề xoay quanh đánh giá thực hiện công việc với nhiều cách tiếp cận khác nhau như:

Trần Thị Hạnh (2019), “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Mường Thanh Holiday Hội An”, khóa luận tốt nghiệp Đại học thương mại Hà Nội, tác giả phân tích quy trình đánh giá nhân viên tại khách sạn, chỉ ra sự thiếu đồng bộ trong tiêu chí và đề xuất áp dụng mô hình phản hồi đa chiều (360 độ) để tăng tính khách quan.

Trần Đức Hoàng (2021), “Một số biện pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh của Khách sạn Nam Cường, Hải Dương”, khóa luận tốt nghiệp Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, khóa luận tập trung phân tích thực trạng hoạt động quản trị kinh doanh tại Khách sạn Nam Cường, đặc biệt là các khâu liên quan đến quản trị nhân lực và chất lượng phục vụ. Tác giả cho rằng, để nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn trong bối cảnh du lịch nội địa phát triển mạnh, việc hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là yếu tố then chốt giúp nâng cao hiệu quả hoạt động.

Nguyễn Văn Minh (2021), “Hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Du lịch và Dịch vụ Nam Á”, luận văn thạc sĩ trường Đại học Kinh tế Quốc dân, luận văn tập trung vào việc ứng dụng phương pháp đánh giá dựa trên năng lực (Competency-based Appraisal) nhằm tăng tính định lượng và minh bạch trong đánh giá nhân viên dịch vụ.

Võ Nguyệt Anh (2021) – “Đánh giá chất lượng dịch vụ lưu trú tại Khách sạn Mondial Huế”, khóa luận tốt nghiệp Đại học Kinh tế – Đại học Huế, khóa luận hướng đến đánh giá chất lượng dịch vụ lưu trú tại khách sạn Mondial Huế dựa trên mô hình SERVQUAL (5 yếu tố: độ tin cậy, đáp ứng, đảm bảo, đồng cảm, và phương tiện hữu hình). Trong đó, tác giả đặc biệt nhấn mạnh vai trò của đội ngũ nhân viên trong việc duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ. Một phần quan trọng của nghiên cứu phân tích mối liên hệ giữa đánh giá hiệu quả công việc nhân viên với mức độ hài lòng của khách hàng, qua đó khẳng định rằng việc thực hiện đánh giá thường xuyên, công bằng và có phản hồi kịp thời sẽ giúp cải thiện chất lượng dịch vụ.

Đỗ Đức Anh (2023), “Nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc tại các doanh nghiệp du lịch vừa và nhỏ ở Việt Nam”, luận văn thạc sĩ Đại học Thương mại, Nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến tính công bằng trong đánh giá nhân viên, đồng thời kiến nghị giải pháp hoàn thiện quy trình đánh giá phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ.

Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở mức độ mô tả thực trạng, chưa đi sâu vào việc phân tích nguyên nhân của những hạn chế và đề xuất giải pháp mang tính khả thi, phù hợp với đặc thù từng doanh nghiệp cụ thể – đặc biệt là trong các khách sạn quy mô vừa và nhỏ ở địa phương.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích:

Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend; từ đó đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty.
- Xác định những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Công tác đánh giá thực hiện công việc đối với đội ngũ nhân viên tại Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend.

Phạm vi nghiên cứu:

Không gian: Tại khách sạn Ninh Bình Legend.

Thời gian: Số liệu và thông tin được thu thập trong giai đoạn 2023–tháng 4/2026.

Nội dung: Tập trung vào quy trình, tiêu chí, phương pháp, kết quả và hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài dự kiến sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

** Phương pháp thu thập dữ liệu:*

Thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn, khảo sát nhân viên và nhà quản lý tại khách sạn.

Thu thập dữ liệu thứ cấp từ báo cáo nhân sự, báo cáo kết quả hoạt động của doanh nghiệp, và các tài liệu nội bộ.

** Phương pháp phân tích:*

Phương pháp thống kê mô tả để tổng hợp và so sánh dữ liệu.

Phương pháp phân tích – tổng hợp để rút ra nhận xét, đánh giá.

Phương pháp so sánh đối chiếu giữa lý luận và thực tiễn.

6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn của đề tài

- Về ý nghĩa khoa học:

Đề tài góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp dịch vụ khách sạn, làm rõ các yếu tố ảnh hưởng và vai trò của công tác này đối với hiệu quả quản trị nhân sự.

- Về ý nghĩa thực tiễn:

Kết quả nghiên cứu giúp khách sạn Ninh Bình Legend nhìn nhận rõ hơn thực trạng công tác đánh giá nhân viên hiện nay, đồng thời đưa ra các giải pháp khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động kinh doanh. Đây cũng là tài liệu để sinh viên tham khảo.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về đánh giá thực hiện công việc

1.1.1. Khái niệm và vai trò

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động then chốt trong quản trị nguồn nhân lực, đóng vai trò quan trọng trong việc đo lường, đánh giá và cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. 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 với người lao động (Giáo trình Quản trị nhân lực, Đại học kinh tế quốc dân). Quá trình này không chỉ dừng lại ở việc đo lường kết quả mà còn bao gồm việc cung cấp phản hồi, nhận diện điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất các biện pháp phát triển nhằm nâng cao năng suất lao động.

Cụ thể hơn, Beach (1980) định nghĩa đánh giá thực hiện công việc là “sự đánh giá có hệ thống của cá nhân về mặt thực hiện công việc và tiềm năng phát triển của họ” (Beach, D. S., 1980). Tác giả nhấn mạnh rằng đây là quá trình đánh giá hệ thống, không chỉ tập trung vào kết quả công việc hiện tại mà còn xem xét khả năng phát triển lâu dài của nhân viên. Schuler (1980s) bổ sung rằng đánh giá thực hiện công việc là “hệ thống chính thức, có cấu trúc để đo lường, đánh giá hành vi và kết quả công việc liên quan đến vị trí của nhân viên, nhằm khám phá cách thức và lý do nhân viên đang thực hiện công việc như hiện tại, đồng thời đề xuất cách thức để họ thực hiện hiệu quả hơn trong tương lai, mang lại lợi ích cho cá nhân, tổ chức và xã hội” (Schuler, R. S.). Trong bối cảnh Việt Nam, nhiều giáo trình quản trị nhân lực cũng thống nhất quan điểm này, coi đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá chính thức, sử dụng hệ thống chỉ tiêu đa chiều để so sánh kết quả thực tế với tiêu chuẩn đã xây dựng, từ đó làm cơ sở cho các quyết định quản lý nhân sự.

Đánh giá thực hiện công việc thường được phân biệt rõ ràng với quản lý hiệu suất (performance management). Trong khi quản lý hiệu suất là quá trình liên

tục, chiến lược và tích hợp nhằm cải thiện hiệu suất tổ chức thông qua việc phát triển cá nhân và nhóm, thì đánh giá thực hiện công việc chủ yếu tập trung vào việc xem xét, đo lường kết quả đã đạt được trong một khoảng thời gian nhất định (thường là định kỳ). Armstrong và Baron (1998) mô tả quản lý hiệu suất như một quá trình có hệ thống nhằm cải thiện hiệu suất tổ chức bằng cách phát triển hiệu suất của cá nhân và đội ngũ, thông qua việc thiết lập khung mục tiêu, tiêu chuẩn và yêu cầu năng lực đã thỏa thuận. Đánh giá thực hiện công việc vì vậy có thể coi là một thành phần quan trọng, thường là giai đoạn “đánh giá cuối kỳ” trong chuỗi quản lý hiệu suất liên tục (Armstrong, M., & Baron, A., 1998).

Vai trò của đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp là đa chiều và mang tính chiến lược. Trước hết, nó đóng vai trò đo lường và kiểm soát hiệu suất, giúp lãnh đạo xác định mức độ hoàn thành công việc của nhân viên so với kỳ vọng, từ đó điều chỉnh kịp thời các hoạt động sản xuất kinh doanh. Thông qua việc so sánh kết quả thực tế với các tiêu chuẩn đã đặt ra, doanh nghiệp có thể nhận diện được những nhân viên xuất sắc, những người cần hỗ trợ cải thiện hoặc những trường hợp không đạt yêu cầu. Điều này không chỉ góp phần nâng cao năng suất tổng thể mà còn đảm bảo sự phân bổ nguồn lực hợp lý hơn. Trong ngành dịch vụ như khách sạn, nơi chất lượng phục vụ phụ thuộc trực tiếp vào thái độ và kỹ năng của nhân viên, vai trò đo lường này càng trở nên quan trọng, giúp duy trì tiêu chuẩn dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Thứ hai, đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp phản hồi và thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực. Quá trình này tạo cơ hội để quản lý và nhân viên trao đổi hai chiều về kết quả công việc, điểm mạnh, hạn chế cũng như kế hoạch cải thiện. Phản hồi kịp thời và xây dựng giúp nhân viên hiểu rõ kỳ vọng của tổ chức, tự nhận thức về năng lực của bản thân và chủ động nâng cao kỹ năng. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, khi đánh giá được thực hiện một cách công bằng và minh bạch, nó sẽ kích thích động lực làm việc, tăng cường sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp. Ngược lại, nếu đánh giá mang tính hình thức hoặc thiên vị, nó có thể dẫn đến giảm tinh thần, tăng tỷ lệ nghỉ việc. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành du lịch – khách sạn, việc sử dụng đánh giá

để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

Thứ ba, đánh giá thực hiện công việc là cơ sở quan trọng cho các quyết định quản trị nhân sự khác. Kết quả đánh giá thường được sử dụng để làm căn cứ cho việc trả lương, thưởng, đề bạt, thăng tiến, bố trí nhân sự hoặc thậm chí kỷ luật, sa thải. Ví dụ, trong hệ thống trả lương theo hiệu suất (pay for performance), kết quả đánh giá trực tiếp ảnh hưởng đến mức thu nhập của nhân viên, tạo động lực cạnh tranh lành mạnh. Đồng thời, nó hỗ trợ công tác quy hoạch nhân sự dài hạn, giúp doanh nghiệp xác định những ứng viên tiềm năng cho các vị trí lãnh đạo tương lai. Trong các doanh nghiệp dịch vụ, nơi nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, vai trò này càng nổi bật vì nó đảm bảo rằng chỉ những cá nhân đáp ứng tiêu chuẩn mới được giữ lại và phát triển.

Ngoài ra, đánh giá thực hiện công việc còn góp phần củng cố văn hóa tổ chức và thúc đẩy sự công bằng nội bộ. Khi quy trình đánh giá được thiết kế rõ ràng, dựa trên dữ liệu khách quan và liên quan đến mục tiêu chung của doanh nghiệp, nó sẽ tạo niềm tin cho nhân viên rằng nỗ lực của họ được công nhận và đánh giá công bằng. Điều này giúp giảm thiểu xung đột nội bộ, tăng cường tinh thần đồng đội và sự hợp tác. Trong môi trường kinh doanh hiện đại với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và thị trường, đánh giá thực hiện công việc không nên chỉ dừng ở khía cạnh hành chính mà cần chuyển hướng mạnh mẽ sang khía cạnh phát triển, tập trung vào việc hỗ trợ nhân viên đạt được tiềm năng tối đa.

Đánh giá thực hiện công việc không chỉ là một công cụ quản lý truyền thống mà còn là yếu tố chiến lược góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và sự phát triển mạnh mẽ của ngành dịch vụ tại Việt Nam, việc hoàn thiện công tác này trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá phù hợp với đặc thù ngành nghề, đảm bảo tính khoa học, khách quan và gắn kết chặt chẽ với các hoạt động quản trị nhân lực khác. Chỉ khi đó, đánh giá thực hiện công việc mới thực sự phát huy vai trò của mình, góp phần xây dựng một đội ngũ nhân viên chất lượng cao, sẵn sàng đáp ứng yêu cầu cạnh tranh khốc liệt trên thị trường.

1.1.2. Ý nghĩa đối với doanh nghiệp và người lao động

Đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng đối với cả doanh nghiệp và người lao động, không chỉ trong việc đo lường hiệu quả làm việc mà còn góp phần nâng cao chất lượng quản trị nguồn nhân lực. Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của Đại học Kinh tế Quốc dân (chủ biên: Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân), ý nghĩa của hoạt động này được thể hiện trên các khía cạnh sau:

Đối với doanh nghiệp

Thứ nhất, là cơ sở cho các quyết định quản trị nhân sự.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin quan trọng để doanh nghiệp đưa ra các quyết định như khen thưởng, kỷ luật, tăng lương, đề bạt hoặc điều chuyển nhân sự. Việc này giúp đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong quản lý.

Thứ hai, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Thông qua đánh giá, doanh nghiệp xác định được mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân và bộ phận, từ đó có biện pháp điều chỉnh phù hợp nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả chung.

Thứ ba, là căn cứ để xây dựng và hoàn thiện các chính sách nhân sự. Kết quả đánh giá giúp doanh nghiệp nhận diện những hạn chế trong hệ thống quản trị nhân lực như tiêu chuẩn công việc, phương pháp đánh giá hay chế độ đãi ngộ, từ đó có sự điều chỉnh hợp lý.

Thứ tư, hỗ trợ công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Thông qua việc xác định khoảng cách giữa năng lực thực tế và yêu cầu công việc, doanh nghiệp có thể xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ lao động.

Đối với người lao động

Thứ nhất, giúp người lao động nhận thức rõ năng lực và kết quả làm việc của bản thân.

Thông qua kết quả đánh giá và phản hồi từ nhà quản lý, người lao động hiểu được điểm mạnh, điểm yếu của mình để có hướng cải thiện phù hợp.

Thứ hai, tạo động lực làm việc và phấn đấu.

Khi kết quả đánh giá được sử dụng công bằng và minh bạch, người lao động sẽ có động lực nâng cao hiệu suất làm việc, hướng tới đạt được các mục tiêu cá nhân và tổ chức.

Thứ ba, là cơ sở cho sự phát triển nghề nghiệp.

Kết quả đánh giá giúp người lao động định hướng rõ ràng về con đường nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến và nhu cầu đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn.

Thứ tư, tăng cường sự gắn kết với tổ chức.

Quá trình đánh giá và phản hồi tạo điều kiện cho sự trao đổi giữa người lao động và nhà quản lý, từ đó nâng cao sự hiểu biết, tin tưởng và gắn bó với doanh nghiệp.

1.1.3. Các nguyên tắc cơ bản trong đánh giá

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, mang lại ý nghĩa thiết thực và đa chiều đối với cả doanh nghiệp lẫn người lao động (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2015).

Đối với doanh nghiệp, công tác đánh giá thực hiện công việc là công cụ quản trị quan trọng giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và hỗ trợ đạt được mục tiêu kinh doanh. Thông qua đánh giá, lãnh đạo có cơ sở khoa học để nhận diện điểm mạnh, điểm yếu của đội ngũ nhân viên, từ đó điều chỉnh kịp thời chiến lược nguồn nhân lực. Doanh nghiệp có thể xác định những nhân viên xuất sắc để khen thưởng, đồng thời phát hiện những cá nhân cần được hỗ trợ đào tạo hoặc điều chỉnh vị trí công việc. Nhờ đó, nguồn lực được phân bổ hợp lý hơn, năng suất lao động được nâng cao và khả năng cạnh tranh của tổ chức được tăng cường.

Hơn nữa, đánh giá thực hiện công việc giúp liên kết chặt chẽ hiệu suất cá nhân với mục tiêu chung của tổ chức. Khi kết quả đánh giá được sử dụng làm cơ sở cho các quyết định về trả lương, thưởng, đề bạt, thăng tiến và quy hoạch nhân sự, nó tạo ra cơ chế khuyến khích cạnh tranh lành mạnh, thúc đẩy nhân viên nỗ lực đóng góp vào sự phát triển chung của doanh nghiệp. Hệ thống đánh giá hiệu quả còn góp phần giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng cường sự gắn bó của người lao động và cải thiện văn hóa tổ chức. Đặc biệt trong ngành dịch vụ khách sạn – nơi chất lượng phục vụ phụ thuộc trực tiếp vào thái độ, kỹ năng và tinh thần trách nhiệm của nhân viên – công tác đánh giá càng có vai trò nổi bật. Việc đánh giá đúng mức

giúp duy trì tiêu chuẩn dịch vụ, nâng cao sự hài lòng của khách hàng và góp phần tăng hiệu quả kinh doanh thông qua việc giảm chi phí đào tạo không cần thiết.

Đối với người lao động, đánh giá thực hiện công việc mang ý nghĩa quan trọng trong việc phát triển bản thân và tạo động lực làm việc bền vững. Quá trình đánh giá cung cấp phản hồi hai chiều kịp thời, giúp người lao động hiểu rõ kỳ vọng của tổ chức, nhận thức được điểm mạnh cũng như những hạn chế của mình. Từ đó, họ có thể chủ động lập kế hoạch cải thiện kỹ năng, nâng cao năng lực chuyên môn và định hướng phát triển sự nghiệp lâu dài. Việc được công nhận thành tích qua đánh giá chính thức tạo cảm giác được tôn trọng và khích lệ, từ đó tăng cường động lực làm việc, sự hài lòng với công việc và cam kết gắn bó với doanh nghiệp. Ngược lại, nếu đánh giá mang tính hình thức hoặc thiếu công bằng, người lao động dễ rơi vào tình trạng thiếu định hướng, giảm tinh thần và tăng nguy cơ nghỉ việc.

Ý nghĩa của đánh giá thực hiện công việc nằm ở sự cân bằng giữa lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích của người lao động. Đối với doanh nghiệp, đây là nền tảng quan trọng cho quản trị hiệu suất và phát triển bền vững; đối với người lao động, đây là cơ hội để khẳng định giá trị và tiến bộ nghề nghiệp. Việc nhận thức đầy đủ ý nghĩa này sẽ giúp các doanh nghiệp dịch vụ xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực sự hiệu quả, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập kinh tế hiện nay.

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo các yêu cầu:

Tính phù hợp: Yêu cầu này đòi hỏi phải có sự liên quan rõ ràng giữa các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các tiêu thức đánh giá 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 tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.

Tính nhạy cảm: 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: Đánh giá đo lường việc thực hiện công việc phải đảm bảo tính nhất quán. Hệ thống đánh giá phải đảm bảo sao cho đối với mỗi người lao động bất kỳ, kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá khác nhau về họ phải thống nhất về cơ bản. Độ tin cậy giữa những người đánh giá là đáng quan tâm nhất. Độ tin cậy là cao khi hai hoặc nhiều người đánh giá nhất trí về thực hiện công việc của một nhân viên và thấp khi họ không nhất trí.

Tính được chấp nhận: Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được chấp nhận và ủng hộ bởi người lao động.

Tính thực tế: Để xây dựng, thực hiện và sử dụng hệ thống đánh giá thành tích cần phải có thời gian, nỗ lực và tiền bạc. Lợi ích của việc sử dụng hệ thống đánh giá đối với tổ chức có giá trị hơn nhiều so với chi phí. Hệ thống đánh giá nên tương đối dễ sử dụng; được nhân viên và nhà quản trị nhất trí cao. Ngay cả hệ thống đánh giá được xây dựng tốt nhất cũng sẽ vô ích nếu nó không được sử dụng.

Các lỗi cần tránh trong đánh giá thực hiện công việc:

Tiêu chuẩn thực hiện công việc không rõ ràng: Khi tiêu chuẩn không rõ ràng cụ thể, sẽ dẫn đến tình trạng cùng mức độ thực hiện công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận này được đánh giá là xuất sắc, còn nhân viên ở bộ phận khác lại bị coi là trung bình hoặc các thành viên trong hội đồng có đánh giá hoàn toàn khác nhau về cùng một nhân viên. Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức: xuất sắc, khá, trung bình, kém là gì. Làm được những việc gì, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại xuất sắc. Những người khác nhau sẽ có cách hiểu và áp dụng khác nhau về các tiêu chuẩn xuất sắc, khá, trung bình và kém.

Lỗi thiên vị: Lỗi xảy ra khi người đánh (ĐG) giá ưa thích một người nào đó hơn những người khác

Lỗi thái cực: Khi người ĐG tỏ ra quá nghiêm khắc hoặc dễ dãi trong ĐG (tất cả người lao động được xếp ở cùng 1 mức kém hoặc tốt)

Lỗi xu hướng trung bình: Xảy ra khi người đánh giá cho ý kiến ĐG về mức

độ thực hiện của nhân viên ở mức độ trung bình mà ko quan tâm đến sự THCV tốt hay kém trên thực tế của họ.

Lỗi thành kiến: người ĐG không ưa thích một tầng lớp hay một nhóm người lao động nào đó như phụ nữ là lắm chuyện...

Lỗi định kiến do tập quán văn hóa, ví dụ người ĐG cho rằng người Miền trung thì thế nọ, người Miền Bắc thế kia...

Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất.

Lỗi thiên kiến: đánh giá một cách phiến diện, chỉ dựa vào một mặt nào đó để kết luận tổng quát, ví dụ thấy một người đi sớm về trễ nghĩ rằng đây là một người nghiêm túc nhiệt tình trách nhiệm...

1.2. Nội dung và quy trình đánh giá thực hiện công việc

Nội dung và quy trình đánh giá thực hiện công việc là nền tảng quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp đo lường, kiểm soát và cải thiện hiệu suất lao động một cách có hệ thống. Theo quan điểm quản trị nhân sự, đánh giá thực hiện công việc là quá trình xác định mức độ hoàn thành công việc của người lao động so với các tiêu chuẩn và yêu cầu đã đề ra, đồng thời cung cấp cơ sở để đưa ra các quyết định quản lý nhân sự phù hợp (Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân, 2015).

Quy trình đánh giá thực hiện công việc thường được thực hiện theo các bước cơ bản sau: xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc, đo lường và thu thập thông tin về kết quả thực hiện, phân tích và đánh giá kết quả, cung cấp phản hồi cho người lao động và sử dụng kết quả đánh giá vào các hoạt động quản trị nhân sự khác. Việc thiết kế quy trình phải đảm bảo tính khoa học, khách quan, minh bạch và phù hợp với đặc thù ngành nghề, quy mô cũng như văn hóa của doanh nghiệp. Trong ngành dịch vụ khách sạn, quy trình đánh giá cần chú trọng các yếu tố liên quan đến chất lượng phục vụ, thái độ giao tiếp với khách hàng, kỹ năng xử lý tình huống và khả năng làm việc nhóm, vì đây là những yếu tố trực tiếp quyết định sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả kinh doanh tổng thể.

Nội dung của đánh giá thực hiện công việc chủ yếu tập trung vào ba khía cạnh chính: tiêu chuẩn thực hiện công việc, phương pháp và hệ thống đo lường thực hiện công việc, cùng với việc sử dụng kết quả đánh giá. Tiêu chuẩn là cơ sở để so sánh kết quả thực tế với kỳ vọng của tổ chức. Phương pháp đo lường quyết

định tính chính xác và khách quan của đánh giá. Việc sử dụng kết quả đánh giá lại là khâu quan trọng nhằm tạo động lực và hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực. Quy trình đánh giá cần được chuẩn hóa, tránh thiên vị cá nhân, đảm bảo tính công bằng và khuyến khích sự tham gia tích cực của người lao động.

Việc xây dựng nội dung và quy trình đánh giá đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa ban lãnh đạo, bộ phận nhân sự và đại diện người lao động nhằm đảm bảo tính thực tiễn và khả thi. Một quy trình đánh giá tốt không chỉ giúp doanh nghiệp kiểm soát hiệu suất lao động mà còn thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc và nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức.

1.2.1. Tiêu chuẩn thực hiện công việc

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là: Hệ thống các chỉ tiêu phản ánh yêu cầu về số lượng, chất lượng và tiến độ hoàn thành công việc mà người lao động phải đạt được trong một khoảng thời gian nhất định, phù hợp với mục tiêu của tổ chức (giáo trình Quản trị nhân lực, ĐH kinh tế Quốc dân).

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là nền tảng cốt lõi của hệ thống đánh giá, đóng vai trò làm mốc đo lường để so sánh kết quả thực tế của người lao động với kỳ vọng của tổ chức. Tiêu chuẩn được hiểu là các yêu cầu cụ thể về số lượng, chất lượng, thời gian và cách thức thực hiện công việc mà người lao động cần đạt được.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc thường được xây dựng trên cơ sở mô tả công việc và yêu cầu của vị trí công việc. Chúng bao gồm hai nhóm chính: tiêu chuẩn về kết quả công việc và tiêu chuẩn về hành vi thực hiện công việc. Tiêu chuẩn về kết quả tập trung vào sản phẩm đầu ra có thể đo lường được như số lượng công việc hoàn thành, chất lượng dịch vụ, doanh thu hoặc tỷ lệ hài lòng của khách hàng. Tiêu chuẩn về hành vi nhấn mạnh cách thức thực hiện công việc, chẳng hạn như thái độ phục vụ, tinh thần trách nhiệm, kỹ năng giao tiếp và khả năng phối hợp với đồng nghiệp. Trong ngành dịch vụ khách sạn, tiêu chuẩn cần phản ánh rõ đặc thù nghề nghiệp như tốc độ xử lý yêu cầu của khách, độ chính xác trong công việc lễ tân, nhà hàng hay buồng phòng.

Việc xây dựng tiêu chuẩn đòi hỏi phải tuân thủ nguyên tắc cụ thể, đo lường được, khả thi, liên quan và có thời hạn.

Xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá

Để đánh giá thực hiện công việc có kết quả chính xác tổ chức cần xây dựng tiêu chí và tiêu chuẩn để đánh giá. Tùy vào đặc điểm, quy mô và tính chất, đặc thù kinh doanh của mỗi doanh nghiệp mà tiêu chí và tiêu chuẩn xây dựng cho hệ thống đánh giá thực hiện công việc là khác nhau.

✓ *Xây dựng tiêu chí đánh giá*

Đối với từng nội dung đánh giá có thể bao gồm một hoặc nhiều tiêu chí đánh giá khác nhau. Tiêu chí đánh giá được chia thành hai loại chính: định tính và định lượng. Đặc trưng của hai loại tiêu chí được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 1.1: Bảng so sánh tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng

PHÂN LOẠI ĐẶC TRƯNG	TIÊU CHÍ ĐỊNH TÍNH	TIÊU CHÍ ĐỊNH LƯỢNG
Biểu hiện	Thường được đánh giá dưới dạng: -Theo mức độ tốt, rất tốt, trung bình, kém mà không có đặc điểm nhận dạng cụ thể của từng mức độ. -Theo điểm nhưng không có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.	Thường được đánh giá dưới dạng: -Theo mức độ tốt, rất tốt, trung bình, kém và có đặc điểm nhận dạng cụ thể của từng mức độ. -Theo điểm và có tiêu thức cụ thể để đánh giá điểm.
Ưu điểm	- Sử dụng được cho những tiêu chuẩn khó định lượng hóa.	-Việc đánh giá mang tính nhất quán. -Kết quả đánh giá ít chịu ảnh hưởng của yếu tố chủ quan.
Nhược điểm	-Kết quả đánh giá bị ảnh hưởng bởi yếu tố tình cảm hoặc thành kiến, định kiến.	-Không sử dụng được cho những chỉ tiêu khó định lượng hóa.

(Nguồn: *Giáo trình Quản trị nhân lực – PGS.TS Lê Thanh Hà, 2012, NXB Lao động – Xã hội*)

✓ *Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá*

Với mỗi tiêu chí đánh giá được đưa ra cần có những tiêu chuẩn nhất định để có thể đánh giá được mức độ hoàn thành công việc của người lao động một cách chính xác nhất. Tiêu chuẩn là một khung định, một thước đo, một yêu cầu được thiết

lập và thoả thuận chung giữa người lao động và tổ chức. Thông qua các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc người đánh giá đo lường mức độ hoàn thành công việc của những người lao động trong tổ chức một cách chính xác. Bên cạnh đó, nhờ có các tiêu chuẩn đánh giá mới có thể so sánh và đánh giá một cách công bằng đối với những người lao động có tính chất, đặc thù công việc giống nhau.

Tiêu chí và tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là hai yếu tố vô cùng quan trọng và tiên quyết cho việc đánh giá thực hiện công việc. Do đó, để đánh giá hiệu quả ĐGTHCV cần phải đưa ra các tiêu chí cụ thể làm căn cứ đánh giá.

1.2.2. Đo lường sự thực hiện công việc

1.2.2.1. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Đây là phương pháp đánh giá truyền thống và được áp dụng phổ biến. Để xây dựng phương pháp này, có hai bước quan trọng là lựa chọn các đặc trưng (các tiêu thức) và đo lường các đặc trưng. Tùy thuộc vào từng công việc cụ thể mà các đặc trưng được lựa chọn có thể là khối lượng, chất lượng của công việc, tiến độ thực hiện, tinh thần làm việc... Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo rời rạc hoặc liên tục. Để đánh giá, người đánh giá sẽ xác định xem mức độ thực hiện công việc của đối tượng thuộc về thứ hạng nào trong từng tiêu thức, việc kết hợp các điểm số có thể theo cách tính trung bình hoặc tổng cộng các điểm ở từng tiêu thức. Dựa trên việc thiết kế thang đo trong đó có sử dụng đồ họa miêu tả các bậc thể hiện mức hoàn thành công việc ứng với từng tiêu chí

Ưu điểm: Ưu điểm lớn nhất của phương pháp này là dễ hiểu, xây dựng tương đối đơn giản và sử dụng thuận tiện. Các tiêu thức đánh giá được lượng hoá bằng điểm về tình hình thực hiện công việc của người lao động cho phép so sánh dễ dàng và thuận tiện cho việc ra quyết định quản lý có liên quan đến các quyền lợi và đánh giá năng lực của nhân viên.

Nhược điểm: Mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế với các tiêu thức mang tính chất chung, phù hợp với nhiều loại công việc nên các đặc trưng riêng biệt của từng công việc có thể bị bỏ qua. Ngoài ra, khi sử dụng phương pháp này,

người đánh giá dễ mắc phải các lỗi do chủ quan như lỗi thiên vị, thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá dẫn đến việc đo lường không chính xác.

Khả năng áp dụng : Có thể sử dụng cho nhiều loại công việc khác nhau

Phương pháp danh mục kiểm tra

Thiết kế một danh mục các câu miêu tả về hành vi & thái độ có thể xảy ra của người lao động. Người đánh giá được nhận bản chụp của mẫu phiếu và sẽ đánh dấu vào những câu mà họ cảm thấy phù hợp với đối tượng đánh giá. Các câu mô tả có thể được coi là ngang giá trị, hoặc có trọng số theo mức độ quan trọng. Điểm số tính bằng tổng điểm hoặc điểm trung bình các câu.

Ưu điểm: Dễ thực hiện, tránh lỗi xu hướng trung bình hay dễ dãi, dễ so sánh (kết quả bằng điểm)

Nhược điểm: Câu mô tả chung không phản ánh được đặc thù từng công việc; Xác định trọng số phức tạp.

Phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng

Người đánh giá ghi lại theo cách mô tả những hành vi có hiệu quả, những hành vi không có hiệu quả trong thực hiện công việc của người lao động theo từng yếu tố công việc.

Ưu điểm: Thông tin rất có giá trị với việc kèm cặp và phát triển cấp dưới về ưu nhược điểm của họ trong THCV; Thông tin rất có giá trị cho việc xây dựng các thủ tục đánh giá phương pháp khác.

Nhược điểm: Tốn thời gian, đôi khi việc ghi chép bị đứt quãng

Phương pháp thang đo dựa trên hành vi

Kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng. Các thang đánh giá mô tả chính xác hơn bằng các hành vi cụ thể, gồm thang điểm kỳ vọng hành vi và thang điểm quan sát hành vi.

Thang điểm kỳ vọng hành vi: Các hành vi THCV được phân loại theo từng cấp độ từ thấp đến cao theo một thang điểm. Người đánh giá đánh dấu vào mức điểm phù hợp với hành vi người lao động.

Thang điểm quan sát (tần số xảy ra) hành vi: Người đánh giá phải xác định tần số xảy ra của hành vi (liên tục, thường xuyên, thỉnh thoảng, hiếm khi hay không bao giờ).

Ưu điểm: kết hợp ưu điểm của cả hai phương pháp, đảm bảo tính chính xác, độ tin cậy cao, với các tiêu chí cụ thể.

Nhược điểm: Tốn thời gian, công sức, không theo dõi được sự thực hiện công việc trong cả quá trình lao động của người lao động.

Áp dụng được nhiều trường hợp với tính chính xác cao nhưng phải có đội ngũ tham gia đánh giá có chuyên môn, số lượng lớn người tham gia công tác đánh giá.

Phương pháp Quản lý bằng mục tiêu

Người lãnh đạo bộ phận cùng với từng nhân viên xây dựng các mục tiêu THCV cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ.

Người lãnh đạo và nhân viên phải thống nhất:

Các yếu tố chính trong công việc của nhân viên.

Các mục tiêu cụ thể cần đạt được trong tương lai (6 tháng, 1 năm).

Xây dựng một kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu đó.

Các bước xây dựng:

Bước 1: Xác định mục tiêu

Bước 2: Thực hiện mục tiêu

Bước 3: Đánh giá kết quả đạt được

Ưu/nhược điểm:

Đây là phương pháp duy nhất đánh giá dựa vào mục tiêu, kết quả THCV Tạo động lực, tăng tự quản cho nhân viên, lãnh đạo trực tiếp và nhân viên thấy rõ nhu cầu ĐT&PT.

Khó xác định mục tiêu phù hợp, khó quản lý mặt chất của THCV.

Phương pháp bản tường thuật

Người đánh giá sẽ viết một bản tường thuật về điểm mạnh, điểm yếu, các tiềm năng, biện pháp hoàn thành THCV của nhân viên. Được viết theo những chủ đề, mục tiêu nhất định.

Phương pháp này rất có ích cung cấp thông tin phản hồi, bổ sung thông tin thiếu cho các phương pháp khác. Tuy nhiên phương pháp này mang tính chủ quan

cao (phụ thuộc lớn vào khả năng viết của người đánh giá), khó sử dụng để ra quyết định quản lý.

Các phương pháp so sánh

So sánh sự thực hiện công việc của từng người với những đồng nghiệp trong bộ phận. Tiêu thức đánh giá là thực hiện công việc tổng thể của từng người lao động.

Đơn giản, dễ thực hiện

Dễ mắc các lỗi thiên vị, thành kiến, sự kiện gần nhất

- Phương pháp xếp hạng

Nguyên tắc: so sánh các cá nhân trực tiếp với nhau

Phân loại:

Xếp hạng giản đơn: đánh giá, sắp xếp nhân viên từ người thực hiện tốt nhất đến người kém nhất và ngược lại

Xếp hạng luân phiên: chọn ra người đứng đầu và người đứng cuối, tiếp tục làm như vậy cho đến hết.

Ưu điểm: dễ giải thích, dễ hiểu, dễ sử dụng, tốn ít thời gian và chi phí

Nhược điểm: số lượng đánh giá ít, không giúp ích cho việc phát triển nhân viên

- So sánh cặp

Nguyên tắc: Hình thành nên các cặp nhân viên; Đánh giá nhân viên dựa trên số lần người đó được đánh giá cao hơn trong các cặp. Số cặp: $n(n-1)/2$, trong đó: n là số nhân viên.

so sánh chủ quan thành tích của các cá nhân riêng lẻ theo một thứ hạng từ giỏi nhất đến kém nhất.

Ưu điểm: kết quả nhất quán và tin cậy hơn phương pháp xếp hạng

Nhược điểm: phức tạp hơn phương pháp xếp hạng

- Phân phối trọng số

Nguyên tắc: Bắt buộc một con số cố định hoặc một tỷ lệ % nhất định số nhân viên xếp loại A, B, C, D...

Ưu điểm: có thể được tích hợp với bất kỳ phương pháp đánh giá nào

Nhược điểm: Giả sử rằng quy luật phân phối thành tích là quy luật phân phối chuẩn; Khó khăn cho nhà quản trị trong việc giải thích lý do thành tích của

nhân viên trong nhóm cao nhất hoặc thấp nhất; Không thích hợp khi số lượng nhân viên đánh giá nhỏ.

1.2.2.2. Chu kỳ đánh giá và người đánh giá thực hiện công việc

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa các lần đánh giá chính thức. Trước đây, nhiều doanh nghiệp thường thực hiện đánh giá một lần mỗi năm. Tuy nhiên, theo xu hướng quản trị nhân sự hiện đại, nên rút ngắn chu kỳ đánh giá xuống nửa năm hoặc quý để đảm bảo tính kịp thời của phản hồi, đặc biệt trong môi trường dịch vụ thay đổi nhanh chóng như ngành du lịch – khách sạn.

Chu kỳ đánh giá ngắn hơn giúp người lao động nhận được phản hồi kịp thời, từ đó điều chỉnh hành vi và nâng cao hiệu suất công việc. Ngược lại, chu kỳ quá dài dễ dẫn đến tình trạng hiệu suất giữa các kỳ bị lãng quên.

Người đánh giá có thể bao gồm: cấp trên trực tiếp, tự đánh giá của chính người lao động, đánh giá từ đồng nghiệp, cấp dưới (nếu có) và phản hồi từ khách hàng. Cấp trên trực tiếp thường là người đánh giá chính vì nắm rõ công việc hàng ngày của nhân viên. Tuy nhiên, để tăng tính khách quan, nên kết hợp nhiều nguồn đánh giá, đặc biệt là phản hồi từ khách hàng trong ngành dịch vụ lưu trú.

Việc lựa chọn chu kỳ đánh giá và nguồn người đánh giá phù hợp sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của toàn bộ quy trình đánh giá thực hiện công việc.

1.2.3. Phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của Đại học Kinh tế Quốc dân (chủ biên: Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân), phản hồi và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc là khâu quan trọng nhằm đảm bảo kết quả đánh giá được phát huy giá trị trong quản trị nhân lực, đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động.

1.2.3.1. Phản hồi thông tin

Phản hồi thông tin trong đánh giá thực hiện công việc được hiểu là việc cung cấp các thông tin cụ thể, kịp thời và mang tính xây dựng về kết quả đánh giá cho người lao động. Đây là quá trình trao đổi hai chiều giữa người quản lý và nhân viên, giúp nhân viên hiểu rõ điểm mạnh, điểm yếu của mình so với tiêu chuẩn đã đề ra. Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thường được thực hiện

thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa lãnh đạo bộ phận và người lao động, nhằm làm rõ mức độ thực hiện công việc và định hướng cải thiện cho kỳ sau (giáo trình quản trị nhân lực, ĐH Kinh tế Quốc dân).

Phản hồi hiệu quả cần tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản như tính cụ thể, tính kịp thời, tính xây dựng và tính hai chiều. Phản hồi cụ thể giúp nhân viên biết chính xác những hành vi hoặc kết quả nào được đánh giá cao hoặc cần khắc phục, thay vì những nhận xét chung chung như “làm việc tốt” hay “cần cố gắng hơn”. Tính kịp thời đòi hỏi phản hồi phải được thực hiện ngay sau khi có kết quả đánh giá hoặc định kỳ để nhân viên có cơ hội điều chỉnh hành vi kịp thời. Đặc biệt, phản hồi mang tính xây dựng tập trung vào việc chỉ ra giải pháp cải thiện thay vì phê phán cá nhân, giúp nhân viên duy trì động lực làm việc (giáo trình Quản trị nhân lực, ĐH Kinh tế Quốc dân).

1.2.3.2. Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc là giai đoạn áp dụng các dữ liệu và nhận xét thu được từ quá trình đánh giá vào các hoạt động quản trị nhân sự cụ thể, nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức và phát triển cá nhân. Kết quả đánh giá không chỉ mang tính hành chính mà còn là cơ sở khoa học để doanh nghiệp đưa ra các quyết định liên quan đến con người. Sau khi có kết quả đánh giá, doanh nghiệp tiến hành sử dụng chúng vào các mục tiêu như trả lương, khen thưởng, đào tạo, đề bạt và quy hoạch nguồn nhân lực (giáo trình Quản trị nhân lực, ĐH Kinh tế Quốc dân).

Cụ thể, kết quả đánh giá được sử dụng phổ biến trong công tác trả thù lao lao động theo nguyên tắc “lương theo hiệu suất”. Những nhân viên đạt hoặc vượt tiêu chuẩn sẽ được thưởng hoặc tăng lương, tạo động lực cạnh tranh lành mạnh. Đồng thời, kết quả đánh giá là căn cứ quan trọng cho công tác đề bạt, thăng tiến và quy hoạch cán bộ. Những nhân viên có kết quả xuất sắc sẽ được ưu tiên xem xét cho các vị trí lãnh đạo cao hơn. Trong lĩnh vực đào tạo và phát triển, kết quả đánh giá giúp xác định nhu cầu đào tạo cụ thể, từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp, tránh lãng phí nguồn lực (giáo trình Quản trị nhân lực, ĐH Kinh tế Quốc dân).

Phản hồi thông tin và sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc là hai khâu then chốt, quyết định tính hiệu quả của toàn bộ hệ thống đánh giá. Chỉ khi thực hiện tốt hai giai đoạn này, công tác đánh giá mới thực sự trở thành công cụ quản trị nhân sự mạnh mẽ, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

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

1.3.1. Yếu tố thuộc về doanh nghiệp

Yếu tố thuộc về doanh nghiệp là những yếu tố nội tại, xuất phát từ chính tổ chức và có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến công tác đánh giá thực hiện công việc. Trước hết, quy mô và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp quyết định độ phức tạp của hệ thống đánh giá.

Văn hóa tổ chức cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cách thức thực hiện đánh giá. Một văn hóa minh bạch, coi trọng phát triển con người sẽ khuyến khích việc áp dụng đánh giá mang tính xây dựng, tập trung vào phản hồi và cải thiện. Ngược lại, văn hóa quan liêu hoặc dựa trên quyền lực dễ dẫn đến tình trạng đánh giá mang tính hình thức, thiên vị theo mối quan hệ cá nhân. Phong cách lãnh đạo của ban quản lý trực tiếp cũng ảnh hưởng lớn đến tính công bằng của đánh giá.

Hệ thống chính sách nhân sự và nguồn lực dành cho công tác đánh giá là yếu tố then chốt khác. Doanh nghiệp có chính sách rõ ràng về tiêu chuẩn hiệu suất, quy trình đánh giá và liên kết với trả lương, thưởng sẽ tạo nền tảng vững chắc. Ngược lại, nếu thiếu đầu tư vào đào tạo người đánh giá hoặc công cụ hỗ trợ (như phần mềm quản lý hiệu suất), quy trình dễ bị ảnh hưởng bởi lỗi chủ quan. Ngoài ra, mục tiêu kinh doanh và chiến lược phát triển của doanh nghiệp cũng định hướng nội dung đánh giá. Khi doanh nghiệp hướng tới tăng trưởng dịch vụ chất lượng cao, tiêu chí đánh giá sẽ nhấn mạnh vào thái độ phục vụ và kỹ năng giao tiếp với khách hàng.

Yếu tố cơ sở vật chất và điều kiện làm việc cũng gián tiếp ảnh hưởng đến đánh giá. Nhân viên làm việc trong môi trường áp lực cao, ca kíp linh hoạt dễ gặp khó khăn trong việc duy trì hiệu suất ổn định, đòi hỏi hệ thống đánh giá phải linh hoạt và xem xét bối cảnh thực tế. Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp là nền tảng

quyết định chất lượng của công tác đánh giá. Việc hoàn thiện các yếu tố nội tại sẽ giúp công ty xây dựng hệ thống đánh giá khoa học, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự.

1.3.2. Yếu tố thuộc về người lao động

Yếu tố thuộc về người lao động bao gồm những đặc điểm cá nhân và hành vi của nhân viên, trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả và quá trình đánh giá thực hiện công việc. Trình độ chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc là những yếu tố cơ bản. Nhân viên có trình độ cao, được đào tạo bài bản thường dễ đạt và vượt tiêu chuẩn hiệu suất, dẫn đến kết quả đánh giá tích cực. Ngược lại, nhân viên mới hoặc thiếu kỹ năng có thể gặp khó khăn, đòi hỏi hệ thống đánh giá phải có cơ chế hỗ trợ cải thiện thay vì chỉ phê phán.

Thái độ và động lực làm việc của người lao động cũng tác động mạnh đến hiệu quả đánh giá. Nhân viên có thái độ tích cực, cam kết cao với tổ chức thường chủ động cải thiện bản thân sau khi nhận phản hồi, giúp quy trình đánh giá trở nên hiệu quả hơn. Ngược lại, nhân viên thiếu động lực hoặc có thái độ tiêu cực dễ dẫn đến kết quả đánh giá thấp và gây khó khăn cho người quản lý trong việc cung cấp phản hồi xây dựng. Nhận thức của nhân viên về hệ thống đánh giá là yếu tố quan trọng khác. Nếu nhân viên tin tưởng vào tính công bằng và minh bạch của quy trình, họ sẽ hợp tác tích cực; còn nếu coi đánh giá là công cụ kiểm soát hoặc hình thức, họ dễ có phản ứng tiêu cực, ảnh hưởng đến chất lượng thông tin thu thập.

Ngoài ra, yếu tố cá nhân như tính cách, sức khỏe và khả năng thích ứng với môi trường làm việc cũng cần được xem xét. Sự đa dạng về độ tuổi, giới tính và nền tảng văn hóa của đội ngũ nhân viên cũng đòi hỏi hệ thống đánh giá phải linh hoạt để tránh thiên kiến vô ý.

Các yếu tố thuộc về người lao động nhấn mạnh rằng đánh giá thực hiện công việc không chỉ là đo lường kết quả mà còn phải xem xét bối cảnh cá nhân. Việc hiểu rõ những yếu tố này giúp doanh nghiệp thiết kế quy trình đánh giá công bằng hơn, đồng thời hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả tại các khách sạn nói chung.

1.3.3. Yếu tố môi trường bên ngoài

Yếu tố môi trường bên ngoài bao gồm những yếu tố từ bên ngoài doanh nghiệp nhưng vẫn tác động gián tiếp hoặc trực tiếp đến công tác đánh giá thực hiện công việc. Môi trường kinh tế vĩ mô là yếu tố nổi bật. Trong giai đoạn kinh tế tăng trưởng, du lịch phát triển, doanh nghiệp dễ đạt mục tiêu kinh doanh, giúp kết quả đánh giá của nhân viên tích cực hơn. Ngược lại, trong giai đoạn suy thoái hoặc cạnh tranh gay gắt, áp lực doanh thu có thể làm thay đổi tiêu chuẩn đánh giá hoặc dẫn đến tình trạng đánh giá khắt khe hơn để cắt giảm chi phí.

Chính sách pháp luật và quy định của nhà nước về lao động cũng ảnh hưởng đến hệ thống đánh giá. Các quy định về hợp đồng lao động, quyền lợi người lao động và tiêu chuẩn an toàn lao động buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh quy trình đánh giá sao cho phù hợp, tránh vi phạm pháp luật. Trong ngành du lịch – khách sạn, các tiêu chuẩn về chất lượng dịch vụ do cơ quan quản lý du lịch ban hành cũng trở thành tham chiếu quan trọng cho việc xây dựng tiêu chí đánh giá nhân viên.

Yếu tố cạnh tranh thị trường và xu hướng ngành nghề cũng đóng vai trò quan trọng. Ngoài ra, sự phát triển của công nghệ số và chuyển đổi số trong quản trị nhân lực (như phần mềm đánh giá trực tuyến) mang lại cơ hội nhưng cũng thách thức cho các doanh nghiệp chưa sẵn sàng áp dụng.

Yếu tố văn hóa – xã hội và dịch bệnh cũng ảnh hưởng đến đánh giá. Trong bối cảnh hậu Covid-19, nhân viên ngành khách sạn có thể gặp stress hoặc thay đổi hành vi làm việc, đòi hỏi hệ thống đánh giá phải linh hoạt hơn. Tóm lại, các yếu tố môi trường bên ngoài đòi hỏi doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng nhanh chóng để duy trì hiệu quả của công tác đánh giá.

Việc nhận thức đầy đủ và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc là cơ sở quan trọng để Công ty, Doanh nghiệp hoàn thiện hệ thống này, góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động kinh doanh trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI KHÁCH SẠN NINH BÌNH LEGEND

2.1. Tổng quan về khách sạn Ninh Bình Legend

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Quá trình hình thành và phát triển của Khách sạn Ninh Bình Legend gắn liền với sự chuyển mình của ngành du lịch Việt Nam trong thời kỳ đổi mới. Từ đầu những năm 1990, khi Nhà nước xác định du lịch là ngành kinh tế quan trọng, cùng với tiềm năng sẵn có của vùng đất Ninh Bình, định hướng đầu tư vào lĩnh vực du lịch đã được lựa chọn như một hướng đi chiến lược lâu dài.

Tiền thân của doanh nghiệp là Nhà nghỉ Thùy Anh được thành lập năm 1993 với quy mô nhỏ, chỉ vài phòng nghỉ và số lượng nhân sự hạn chế. Qua từng giai đoạn, cơ sở này liên tục được mở rộng về quy mô và nâng cao chất lượng dịch vụ. Đến giữa những năm 1990, khách sạn từng bước phát triển thành doanh nghiệp tư nhân, đồng thời gia tăng số lượng phòng nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách du lịch, đặc biệt là khách quốc tế.

Đầu những năm 2000, cùng với sự tăng trưởng mạnh của ngành du lịch, khách sạn đã đạt được những dấu mốc quan trọng như trở thành một trong những khách sạn đạt tiêu chuẩn 2 sao đầu tiên tại địa phương và tham gia phục vụ các sự kiện lớn mang tầm khu vực. Đây là nền tảng quan trọng cho những bước phát triển tiếp theo.

Bước ngoặt lớn diễn ra vào năm 2007 khi dự án xây dựng khách sạn mới được khởi công, mở ra giai đoạn phát triển quy mô lớn hơn. Đến năm 2010, khách sạn chính thức đi vào hoạt động với hệ thống phòng nghỉ hiện đại và đầy đủ tiện ích cao cấp. Nhờ định hướng lấy khách hàng làm trung tâm, doanh nghiệp không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn góp phần quảng bá hình ảnh du lịch của địa phương.

Trong những năm tiếp theo, khách sạn tiếp tục khẳng định vị thế khi đạt tiêu chuẩn 4 sao và mở rộng thêm khu trung tâm hội nghị – sự kiện với quy mô

lớn. Đặc biệt, đến cuối năm 2020, tổ hợp nghỉ dưỡng – hội nghị – sự kiện hiện đại được hoàn thiện, đánh dấu bước phát triển vượt bậc cả về quy mô lẫn chất lượng dịch vụ.

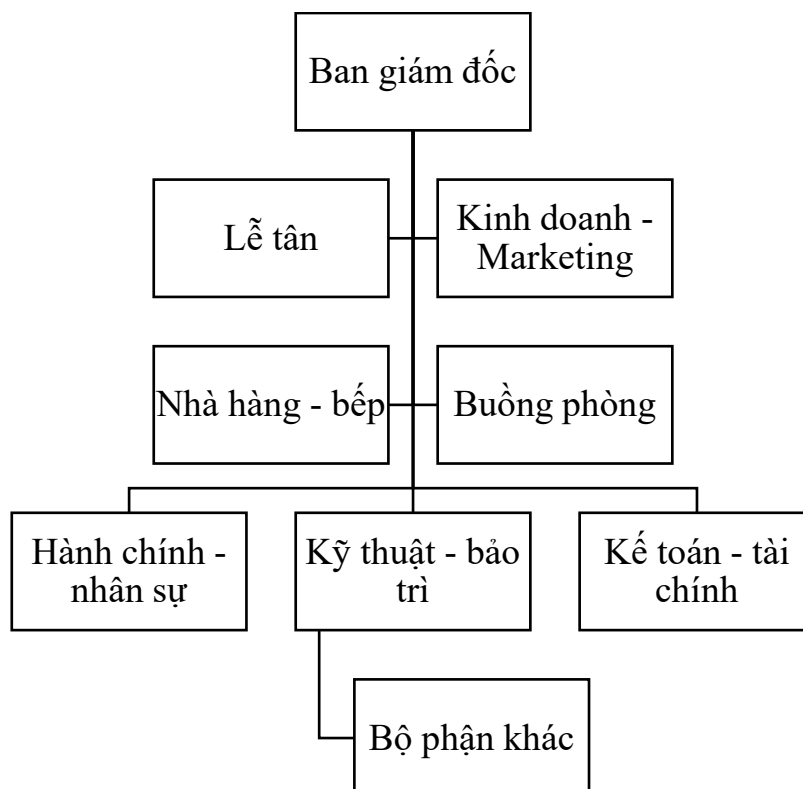
Tuy nhiên, ngay sau khi đi vào vận hành, doanh nghiệp phải đối mặt với thách thức lớn từ đại dịch Covid-19. Trong bối cảnh nhiều đơn vị kinh doanh lưu trú gặp khó khăn, ban lãnh đạo đã chủ động triển khai các giải pháp thích ứng linh hoạt, đồng thời phát huy tinh thần đoàn kết của đội ngũ nhân sự. Nhờ đó, hoạt động kinh doanh từng bước được khôi phục và ổn định trở lại.

Kết quả của quá trình nỗ lực không ngừng là việc khách sạn được công nhận đạt tiêu chuẩn 5 sao vào năm 2022, trở thành một trong những cơ sở lưu trú cao cấp tiêu biểu tại Ninh Bình. Song song với đó, doanh nghiệp cũng thiết lập quan hệ hợp tác với nhiều đối tác trong và ngoài nước, từng bước nâng cao vị thế thương hiệu trên thị trường.

Bên cạnh hoạt động kinh doanh, khách sạn còn ghi dấu ấn thông qua nhiều giải thưởng và danh hiệu uy tín, phản ánh chất lượng dịch vụ cũng như sự đóng góp tích cực cho ngành du lịch địa phương. Đồng thời, doanh nghiệp chú trọng xây dựng môi trường làm việc gắn kết, tạo điều kiện để đội ngũ nhân sự phát triển lâu dài, coi đây là nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Sau hơn ba thập kỷ hình thành và phát triển, khách sạn đã trở thành một trong những điểm đến uy tín tại Ninh Bình, không chỉ trong lĩnh vực lưu trú mà còn trong tổ chức sự kiện và hội nghị. Với nền tảng vững chắc cùng định hướng phát triển rõ ràng, doanh nghiệp đang hướng tới mục tiêu trở thành biểu tượng du lịch cao cấp của khu vực trong tương lai.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức khách sạn Ninh Bình Legend

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự, khách sạn Ninh Bình Legend)

Bảng 2.1: Cơ cấu tổ chức và chức năng của từng bộ phận

Bộ phận	Chức năng
Lễ tân	Đón tiếp khách, làm thủ tục check-in/check-out, cung cấp thông tin và hỗ trợ khách
Buồng phòng	Dọn dẹp, vệ sinh phòng, đảm bảo tiêu chuẩn phòng nghỉ
Nhà hàng – bếp	Chế biến và phục vụ ăn uống, tổ chức tiệc và sự kiện
Kinh doanh – marketing	Tìm kiếm khách hàng, quảng bá dịch vụ, xây dựng chiến lược kinh doanh
Hành chính – nhân sự	Tuyển dụng, đào tạo, quản lý hồ sơ và chính sách nhân sự
Kế toán – tài chính	Hạch toán kế toán, quản lý tài chính và kiểm soát chi phí
Kỹ thuật – bảo trì	Bảo trì, sửa chữa trang thiết bị và hệ thống kỹ thuật
Bộ phận khác	Bảo vệ, IT và các hoạt động hỗ trợ khác

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh trong những năm gần đây

Tình hình hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend trong giai đoạn 2023–2025 cho thấy sự phục hồi tích cực sau đại dịch, dù vẫn đối mặt với nhiều thách thức từ chi phí vận hành cao và áp lực cạnh tranh trong ngành du lịch Ninh Bình. Doanh thu và lợi nhuận có dấu hiệu cải thiện rõ nét, tuy nhiên tổng tài sản có xu hướng giảm nhẹ do khấu hao tài sản cố định và điều chỉnh vốn chủ sở hữu.

Bảng 2.2: Một số chỉ tiêu tài chính chính của Khách sạn Ninh Bình Legend giai đoạn 2023–2025

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	Tăng/ giảm 2024 so với 2023	Tăng/ giảm 2025 so với 2024
Doanh thu thuần	89.317.586.942	77.911.718.289	94.500.000.000	-12,8%	+21,3%
Giá vốn hàng bán	73.861.462.770	61.334.806.999	72.500.000.000	-17%	+18,2%
Lợi nhuận gộp	15.456.124.172	16.576.911.290	22.000.000.000	+7,3%	+32,7%
Doanh thu hoạt động tài chính	1.462.152	1.314.478	1.500.000	-10,1%	+14,1%
Chi phí tài chính (trong đó lãi vay)	4.231.802.708	819.257.382	650.000.000	-80,6%	-20,7%
Chi phí quản lý kinh doanh	7.015.067.638	7.041.782.278	7.200.000.000	+0,4%	+2,2%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động	4.210.715.978	8.717.186.108	14.150.000.000	+107%	+62,3%

động kinh doanh					
Thu nhập khác	62.576.985	4.168.788.014	800.000.000	-	-
Chi phí khác	40.105.589	4.149.266.917	700.000.000	-	-
Lợi nhuận khác	22.471.396	19.521.097	100.000.000	-	-
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	4.233.187.374	8.736.707.205	14.250.000.000	+106,4 %	+63,1%

(Đơn vị: đồng Việt Nam)

(Nguồn: Bộ phận kế toán-tài chính khách sạn Ninh Bình Legend)

Kết quả hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend trong giai đoạn 2023–2025 cho thấy quá trình phục hồi rõ rệt sau tác động của đại dịch Covid-19, đồng thời phản ánh sự chuyển dịch chiến lược từ mở rộng quy mô doanh thu sang nâng cao hiệu quả vận hành và đảm bảo tăng trưởng lợi nhuận một cách bền vững.

Năm 2023 được xem là cột mốc quan trọng trong quá trình phục hồi của khách sạn. Doanh thu thuần đạt khoảng 89,32 tỷ đồng, tăng mạnh so với năm 2022. Tuy nhiên, lợi nhuận trước thuế chỉ đạt 4,23 tỷ đồng do chi phí tài chính vẫn duy trì ở mức cao, chủ yếu từ chi phí lãi vay. Điều này cho thấy trong giai đoạn này, doanh nghiệp vẫn ưu tiên khôi phục hoạt động kinh doanh và ổn định sau khi tổ hợp nghỉ dưỡng – hội nghị được đưa vào khai thác toàn diện.

Bước sang năm 2024, mặc dù doanh thu thuần giảm còn khoảng 77,91 tỷ đồng (giảm 12,77%), khách sạn đã có những cải thiện đáng kể trong quản trị chi phí. Đáng chú ý, chi phí tài chính giảm mạnh xuống còn khoảng 0,82 tỷ đồng, tương đương mức giảm hơn 80% so với năm trước, nhờ việc tái cơ cấu nguồn vốn và giảm áp lực nợ vay. Nhờ đó, lợi nhuận gộp tiếp tục tăng và lợi nhuận trước thuế đạt 8,74 tỷ đồng, cao hơn gấp đôi so với năm 2023. Điều này cho thấy định hướng tập

trung vào chất lượng và hiệu quả hoạt động đã mang lại kết quả tích cực.

Đối với năm 2025, trong bối cảnh ngành du lịch tại Ninh Bình tiếp tục tăng trưởng mạnh, doanh thu của khách sạn đạt 94,5 tỷ đồng, tăng hơn 21% so với năm 2024. Lợi nhuận gộp đạt 22 tỷ đồng, trong khi lợi nhuận trước thuế đạt 14,25 tỷ đồng, tương ứng mức tăng trưởng hơn 60%. Sự gia tăng này chủ yếu đến từ việc tiếp tục kiểm soát tốt chi phí tài chính, tối ưu hóa giá vốn và khai thác hiệu quả các phân khúc khách hàng cao cấp.

Tổng thể, giai đoạn 2023–2025 đánh dấu bước chuyển quan trọng trong chiến lược phát triển của khách sạn, từ trạng thái phục hồi sau dịch sang giai đoạn nâng cao hiệu quả và tăng trưởng bền vững. Việc giảm áp lực tài chính, duy trì biên lợi nhuận ổn định và tận dụng tốt sự phục hồi của ngành du lịch đã giúp khách sạn củng cố vị thế trên thị trường. Những kết quả này cũng tạo nền tảng vững chắc cho việc đầu tư vào đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng dịch vụ và hướng tới phát triển dài hạn trong tương lai.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực tại khách sạn Ninh Bình Legend

2.2.1. Quy mô, cơ cấu lao động

Dựa trên các bảng đánh giá thực tế được lập theo từng bộ phận và tháng, có thể thấy quy mô và cơ cấu lao động của Khách sạn Ninh Bình Legend phản ánh đặc thù của một khách sạn 5 sao quy mô vừa, với lực lượng lao động được tổ chức theo các bộ phận chuyên môn rõ ràng.

Bảng 2.3: Quy mô và cơ cấu lao động theo các bộ phận

Bộ phận	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Lễ tân	25	13,5
Buồng phòng	50	27,0
Nhà hàng – bếp	55	29,7
Kinh doanh – marketing	15	8,1
Hành chính – nhân sự	10	5,4
Kế toán – tài chính	8	4,3
Kỹ thuật – bảo trì	12	6,5
Bộ phận khác	10	5,4
Tổng	185	100

(Nguồn: *Bộ phận hành chính-nhân sự*, khách sạn Ninh Bình Legend)

Từ bảng số liệu trên có thể nhận thấy, quy mô nhân sự của Khách sạn Ninh Bình Legend với 185 lao động là tương đối phù hợp với mô hình khách sạn quy mô lớn kết hợp dịch vụ lưu trú và tổ chức hội nghị – sự kiện. Quy mô này đảm bảo khả năng vận hành đồng bộ các bộ phận chức năng, đồng thời đáp ứng yêu cầu phục vụ khách hàng ở mức tiêu chuẩn cao.

Xét về cơ cấu lao động theo bộ phận, có thể thấy sự phân bổ mang tính hợp lý và đúng đặc thù ngành dịch vụ khách sạn. Các bộ phận trực tiếp tạo ra sản phẩm dịch vụ như nhà hàng – bếp (29,7%), buồng phòng (27,0%) và lễ tân (13,5%) chiếm tỷ trọng lớn, tổng cộng lên tới 70,2% tổng số lao động. Điều này cho thấy khách sạn tập trung nguồn lực vào hoạt động phục vụ khách hàng, qua đó góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách lưu trú.

Trong khi đó, các bộ phận gián tiếp như hành chính – nhân sự, kế toán – tài chính và kỹ thuật – bảo trì chiếm tỷ lệ thấp hơn, nhưng vẫn đảm bảo chức năng hỗ trợ cần thiết cho hoạt động chung. Sự phân bổ này phản ánh xu hướng tinh gọn bộ máy quản lý, đồng thời tối ưu hóa chi phí nhân sự trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, cơ cấu lao động hiện tại cũng bộc lộ một số hạn chế nhất định. Tỷ trọng lao động tập trung nhiều ở các bộ phận trực tiếp có thể dẫn đến áp lực công việc cao trong các giai đoạn cao điểm du lịch tại Ninh Bình. Bên cạnh đó, sự chênh lệch về số lượng giữa các bộ phận có thể ảnh hưởng đến tính cân đối trong phối hợp công việc, đặc biệt giữa khối phục vụ và khối hỗ trợ.

Nhìn chung, cơ cấu lao động của khách sạn được đánh giá là tương đối hợp lý, phù hợp với đặc điểm kinh doanh dịch vụ lưu trú cao cấp. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả hoạt động, khách sạn cần tiếp tục điều chỉnh cơ cấu nhân sự theo hướng linh hoạt hơn, đồng thời nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển trong giai đoạn tới.

2.2.2. Đặc điểm nhân sự

Bảng 2.4: Đặc điểm nhân sự theo độ tuổi

Độ tuổi	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 25 tuổi	60	32,4
Từ 25 – 35 tuổi	85	45,9
Từ 35 – 45 tuổi	28	15,1

Trên 45 tuổi	12	6,6
Tổng	185	100

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

Lực lượng lao động trẻ (dưới 35 tuổi) chiếm tỷ trọng lớn (78,3%), tập trung chủ yếu ở các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng. Điều này phù hợp với đặc thù ngành khách sạn, đòi hỏi sự năng động, linh hoạt và khả năng thích ứng cao.

Bảng 2.5: Đặc điểm nhân sự theo trình độ chuyên môn

Trình độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học, trên đại học	52	28,1
Cao đẳng	68	36,8
Trung cấp	45	24,3
Lao động phổ thông	20	10,8
Tổng	185	100

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

Tỷ lệ lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm khoảng 64,9%, cho thấy nguồn nhân lực của khách sạn có trình độ tương đối tốt, đáp ứng yêu cầu của khách sạn tiêu chuẩn cao cấp.

Đặc điểm chung của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực tại khách sạn có đặc điểm nổi bật là trẻ, năng động và có khả năng thích ứng nhanh với môi trường làm việc áp lực cao. Tuy nhiên, do tỷ lệ lao động trẻ chiếm ưu thế nên kinh nghiệm thực tiễn ở một số vị trí còn hạn chế, đặc biệt trong xử lý các tình huống phát sinh.

Bên cạnh đó, sự phân hóa về trình độ chuyên môn giữa các bộ phận vẫn tồn tại, trong đó các bộ phận trực tiếp phục vụ có tỷ lệ lao động phổ thông cao hơn so với các bộ phận quản lý và chuyên môn.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend

2.3.1. Yếu tố thuộc về doanh nghiệp

Trước hết, định hướng phát triển theo tiêu chuẩn khách sạn 5 sao và tập trung vào phân khúc khách hàng cao cấp đã chi phối nội dung và tiêu chí đánh giá thực hiện công việc. Hoạt động đánh giá không chỉ dừng lại ở kết quả công việc mà còn chú trọng đến chất lượng dịch vụ, thái độ phục vụ và mức độ hài lòng của khách hàng.

Bên cạnh đó, cơ cấu tổ chức với nhiều bộ phận chức năng khác nhau khiến việc xây dựng hệ thống đánh giá trở nên phức tạp. Mỗi bộ phận có đặc thù công việc riêng, đòi hỏi tiêu chí đánh giá phải được thiết kế phù hợp. Tuy nhiên, trên thực tế, một số tiêu chí vẫn còn mang tính định tính, chưa được lượng hóa rõ ràng, dẫn đến sự thiếu thống nhất trong quá trình đánh giá.

Hệ thống tiêu chuẩn công việc và mô tả công việc tại khách sạn đã được xây dựng, song chưa thực sự đồng bộ giữa các vị trí. Điều này ảnh hưởng đến việc xác định tiêu chí đánh giá và làm giảm tính khách quan của kết quả đánh giá.

Ngoài ra, năng lực và kỹ năng của đội ngũ quản lý trực tiếp đóng vai trò quan trọng trong quá trình đánh giá. Trong một số trường hợp, việc đánh giá còn phụ thuộc vào nhận định chủ quan, chưa dựa hoàn toàn vào các chỉ tiêu cụ thể.

Việc ứng dụng các công cụ hỗ trợ như phương pháp quản lý bằng mục tiêu đã được triển khai bước đầu, tuy nhiên chưa được áp dụng đồng bộ ở tất cả các bộ phận, làm hạn chế hiệu quả của công tác đánh giá.

2.3.2. Yếu tố thuộc về người lao động

Đặc điểm nguồn nhân lực tại khách sạn với tỷ lệ lao động trẻ cao dẫn đến sự khác biệt về kinh nghiệm và kỹ năng giữa các nhân viên. Điều này ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc cũng như mức độ chính xác trong đánh giá.

Nhận thức của người lao động về công tác đánh giá chưa thực sự đầy đủ. Một bộ phận nhân viên chưa hiểu rõ mục đích của việc đánh giá, dẫn đến tâm lý e ngại hoặc chưa tích cực hợp tác trong quá trình đánh giá.

Bên cạnh đó, đặc thù công việc trong ngành khách sạn đòi hỏi nhân viên thường xuyên làm việc với cường độ cao, đặc biệt trong các mùa cao điểm du lịch. Áp lực công việc có thể ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và kết quả đánh giá.

Ngoài ra, động lực làm việc và mức độ gắn bó với doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng. Nhân viên có thái độ tích cực và tinh thần trách nhiệm cao thường đạt kết quả đánh giá tốt hơn so với những nhân viên thiếu động lực làm việc.

2.3.3. Yếu tố môi trường bên ngoài

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend không chỉ chịu ảnh hưởng từ các yếu tố nội bộ mà còn bị tác động đáng kể bởi các yếu tố môi trường bên ngoài như tình hình kinh tế, chính sách pháp luật, mức độ cạnh tranh của ngành du lịch – khách sạn, xu hướng phát triển công nghệ cũng như các yếu tố văn hóa – xã hội. Những yếu tố này vừa tạo ra cơ hội, vừa đặt ra nhiều thách thức đối với việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn.

Trước hết, môi trường kinh tế và sự phát triển của ngành du lịch có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh cũng như công tác đánh giá nhân viên tại khách sạn. Trong những năm gần đây, cùng với sự phục hồi của nền kinh tế sau đại dịch Covid-19, ngành du lịch Ninh Bình có xu hướng phát triển mạnh mẽ, lượng khách du lịch trong nước và quốc tế tăng lên đáng kể. Điều này tạo điều kiện thuận lợi để Khách sạn Ninh Bình Legend mở rộng hoạt động kinh doanh, gia tăng doanh thu và nâng cao nhu cầu sử dụng lao động. Khi khối lượng công việc tăng, khách sạn cũng đặt ra yêu cầu cao hơn đối với nhân viên về chất lượng phục vụ, kỹ năng giao tiếp, tác phong làm việc và khả năng xử lý tình huống. Vì vậy, nội dung và tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cũng có xu hướng được điều chỉnh theo hướng chặt chẽ và toàn diện hơn.

Tuy nhiên, trong bối cảnh nền kinh tế còn tiềm ẩn nhiều biến động, sức ép cạnh tranh và yêu cầu tiết kiệm chi phí hoạt động cũng ảnh hưởng đến công tác đánh giá nhân sự. Trong các giai đoạn lượng khách giảm hoặc hoạt động kinh doanh gặp khó khăn, áp lực doanh thu có thể khiến tiêu chuẩn đánh giá trở nên khắt khe hơn, đặc biệt đối với các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng như lễ tân, nhà hàng và buồng phòng. Điều này đôi khi làm cho người lao động cảm thấy áp lực trong quá trình làm việc và ảnh hưởng đến tâm lý khi tham gia đánh giá.

Bên cạnh yếu tố kinh tế, hệ thống pháp luật và các chính sách của Nhà nước về lao động cũng có ảnh hưởng đáng kể đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn. Các quy định liên quan đến hợp đồng lao động, chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi và quyền lợi của người lao động buộc khách sạn phải xây dựng quy trình đánh giá phù hợp với quy định pháp luật. Trong quá trình đánh giá, khách sạn cần đảm bảo tính khách quan, minh bạch và công bằng nhằm hạn chế tình trạng thiên vị hoặc đánh giá cảm tính. Đồng thời, các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ trong ngành du lịch – khách sạn do cơ quan quản lý nhà nước ban hành cũng trở thành cơ sở tham chiếu quan trọng để khách sạn xây dựng tiêu chí đánh giá cho từng vị trí công việc.

Ngoài ra, mức độ cạnh tranh ngày càng cao trong ngành du lịch – khách sạn cũng tác động mạnh đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend. Hiện nay, trên địa bàn tỉnh Ninh Bình có nhiều khách sạn, khu nghỉ dưỡng và cơ sở lưu trú được đầu tư với quy mô lớn và chất lượng dịch vụ ngày càng hiện đại. Điều này tạo ra áp lực cạnh tranh lớn về chất lượng phục vụ, hình ảnh thương hiệu và trải nghiệm khách hàng. Để duy trì vị thế cạnh tranh, khách sạn cần nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, trong đó công tác đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong việc kiểm soát chất lượng lao động, phát hiện nhân viên có năng lực và nâng cao tinh thần trách nhiệm của người lao động. Chính vì vậy, các tiêu chí đánh giá hiện nay không chỉ tập trung vào kết quả công việc mà còn chú trọng đến thái độ phục vụ, khả năng phối hợp, tính chuyên nghiệp và mức độ hài lòng của khách hàng.

Bên cạnh đó, sự phát triển của khoa học công nghệ và xu hướng chuyển đổi số trong quản trị nhân lực cũng ảnh hưởng đến hoạt động đánh giá nhân viên tại khách sạn. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp trong ngành du lịch – khách sạn đã ứng dụng các phần mềm quản lý nhân sự và hệ thống đánh giá trực tuyến nhằm nâng cao tính chính xác, tiết kiệm thời gian và dễ dàng lưu trữ dữ liệu đánh giá. Tuy nhiên, tại Khách sạn Ninh Bình Legend, công tác đánh giá thực hiện công việc vẫn chủ yếu được tiến hành bằng phương pháp thủ công thông qua phiếu đánh giá và nhận xét trực tiếp của cấp quản lý. Điều này khiến việc tổng hợp, lưu trữ và

theo dõi kết quả đánh giá còn gặp nhiều hạn chế, chưa phát huy được hiệu quả của công nghệ trong quản trị nhân sự. Đồng thời, việc chưa áp dụng đồng bộ các công cụ công nghệ hiện đại cũng làm giảm tính liên kết giữa kết quả đánh giá với các hoạt động quản lý nhân sự khác như đào tạo, khen thưởng hay quy hoạch nhân sự.

Ngoài những yếu tố trên, các yếu tố văn hóa – xã hội và ảnh hưởng của dịch bệnh cũng tác động nhất định đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn. Sau đại dịch Covid-19, tâm lý và hành vi làm việc của người lao động trong ngành khách sạn có nhiều thay đổi. Một số nhân viên phải thích nghi với cường độ làm việc cao hơn, yêu cầu phục vụ chuyên nghiệp hơn và áp lực từ khách hàng ngày càng lớn. Điều này có thể ảnh hưởng đến tinh thần làm việc, hiệu suất lao động và kết quả đánh giá của nhân viên. Bên cạnh đó, nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng hiện nay cũng thay đổi theo hướng đề cao chất lượng trải nghiệm dịch vụ, thái độ phục vụ và khả năng đáp ứng nhanh chóng của nhân viên. Vì vậy, khách sạn buộc phải điều chỉnh nội dung và tiêu chí đánh giá để phù hợp với yêu cầu thực tế của thị trường.

Nhìn chung, các yếu tố môi trường bên ngoài đã tác động mạnh mẽ đến công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend trên nhiều phương diện khác nhau. Những yếu tố này vừa tạo ra cơ hội để khách sạn đổi mới hoạt động quản trị nhân lực, vừa đặt ra yêu cầu phải thường xuyên cập nhật và hoàn thiện hệ thống đánh giá nhằm thích ứng với sự biến động của môi trường kinh doanh. Do đó, trong thời gian tới, khách sạn cần chủ động theo dõi những thay đổi từ môi trường bên ngoài để điều chỉnh tiêu chí, phương pháp và quy trình đánh giá phù hợp, qua đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp.

2.4. Thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend

2.4.1. Thực trạng về tiêu chuẩn thực hiện công việc

Quá trình xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc của Khách sạn Ninh Bình Legend

Quá trình xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend được thực hiện dựa trên đặc điểm hoạt động kinh doanh dịch vụ khách sạn và yêu cầu quản lý nhân sự trong từng bộ phận. Việc xây dựng tiêu chuẩn không chỉ nhằm làm căn cứ đánh giá nhân viên mà còn góp phần nâng cao chất lượng phục vụ, tăng hiệu quả quản trị nguồn nhân lực và đảm bảo tính thống nhất trong thực hiện công việc.

Trước hết, khách sạn tiến hành phân tích công việc đối với từng vị trí cụ thể như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, kinh doanh – marketing, kỹ thuật – bảo trì và các bộ phận hỗ trợ khác. Quá trình phân tích công việc được thực hiện thông qua quan sát thực tế, trao đổi với trưởng bộ phận và tổng hợp các nhiệm vụ mà nhân viên phải thực hiện hằng ngày. Từ đó, khách sạn xác định rõ nội dung công việc, trách nhiệm, quyền hạn cũng như yêu cầu chuyên môn của từng vị trí.

Sau khi phân tích công việc, khách sạn tiến hành xác định các tiêu chí đánh giá phù hợp cho từng nhóm chức danh. Các tiêu chuẩn được xây dựng dựa trên đặc điểm công việc thực tế của từng bộ phận. Ví dụ, đối với nhân viên lễ tân, các tiêu chuẩn tập trung vào thái độ phục vụ, kỹ năng giao tiếp, tốc độ xử lý thủ tục và khả năng xử lý tình huống với khách hàng. Đối với nhân viên kỹ thuật – bảo trì, tiêu chuẩn chủ yếu liên quan đến khả năng xử lý sự cố, tuân thủ quy trình kỹ thuật và đảm bảo an toàn lao động. Trong khi đó, bộ phận kinh doanh – marketing chú trọng vào khả năng tìm kiếm khách hàng, hoàn thành chỉ tiêu doanh số và kỹ năng quảng bá dịch vụ.

Các tiêu chuẩn thực hiện công việc tại khách sạn được xây dựng theo hướng đơn giản, dễ hiểu và dễ áp dụng nhằm tạo thuận lợi cho quá trình đánh giá định kỳ. Mỗi tiêu chuẩn thường được lượng hóa theo các mức điểm từ thấp đến cao để người quản lý dễ dàng nhận xét và xếp loại nhân viên. Việc sử dụng thang điểm giúp hạn chế tính cảm tính trong đánh giá và tạo sự công bằng tương đối giữa các nhân viên trong cùng bộ phận.

Bên cạnh đó, quá trình xây dựng tiêu chuẩn còn có sự tham gia của các trưởng bộ phận và ban quản lý khách sạn. Trưởng bộ phận là người trực tiếp theo dõi quá trình làm việc của nhân viên nên có vai trò quan trọng trong việc đề xuất

các tiêu chí phù hợp với thực tế công việc. Ban lãnh đạo khách sạn sẽ xem xét, điều chỉnh và thống nhất các tiêu chuẩn trước khi đưa vào áp dụng chính thức nhằm đảm bảo tính đồng bộ trong toàn khách sạn.

Ngoài ra, các tiêu chuẩn thực hiện công việc cũng được điều chỉnh theo từng giai đoạn hoạt động của khách sạn nhằm đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng dịch vụ và sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng. Trong quá trình áp dụng, nếu phát sinh những bất cập hoặc tiêu chí chưa phù hợp, khách sạn sẽ tiến hành rà soát và bổ sung để hoàn thiện hệ thống đánh giá nhân viên.

Nhìn chung, quá trình xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend đã góp phần tạo cơ sở cho công tác đánh giá nhân viên được thực hiện tương đối rõ ràng và thống nhất. Tuy nhiên, hệ thống tiêu chuẩn vẫn còn mang tính định tính ở một số nội dung, chưa lượng hóa đầy đủ hiệu quả công việc và chưa áp dụng nhiều tiêu chí đánh giá hiện đại. Đây cũng là một trong những vấn đề mà khách sạn cần tiếp tục hoàn thiện trong thời gian tới nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực.

Bộ phận lễ tân

Bảng 2.6: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận lễ tân

STT	Tiêu chí đánh giá	Tiêu chuẩn thực hiện công việc
1	Thái độ phục vụ khách	Luôn niềm nở, lịch sự, tôn trọng khách hàng; sẵn sàng hỗ trợ và giải đáp thắc mắc của khách trong suốt quá trình lưu trú
2	Giao tiếp với khách nước ngoài	Có khả năng giao tiếp tiếng Anh cơ bản trong quá trình check-in/check-out, hướng dẫn và hỗ trợ khách quốc tế
3	Tốc độ làm thủ tục check-in/check-out	Thực hiện thủ tục nhận và trả phòng nhanh chóng, chính xác, hạn chế để khách chờ lâu
4	Trang phục và tác phong	Mặc đúng đồng phục, gọn gàng, tác phong chuyên nghiệp, đúng giờ làm việc
5	Xử lý tình huống phát sinh	Biết tiếp nhận và xử lý các tình huống, khiếu nại của khách một cách bình tĩnh và hợp lý; báo cáo cấp trên khi vượt thẩm quyền

6	Tinh thần trách nhiệm	Hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao, chủ động phối hợp với đồng nghiệp và tuân thủ nội quy khách sạn
---	-----------------------	---

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Legend)

Bộ phận buồng phòng

Bảng 2.7: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận buồng phòng

STT	Tiêu chí đánh giá	Tiêu chuẩn thực hiện công việc
1	Vệ sinh phòng sạch sẽ	Thực hiện vệ sinh phòng nghỉ sạch sẽ, gọn gàng, không để bụi bẩn, đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh của khách sạn trước khi bàn giao phòng cho khách
2	Hoàn thành công việc đúng thời gian	Hoàn thành việc dọn phòng và các nhiệm vụ được giao đúng tiến độ quy định, hạn chế chậm trễ ảnh hưởng đến hoạt động phục vụ khách
3	Sắp xếp vật dụng đúng tiêu chuẩn	Bố trí khăn, ga giường, đồ dùng cá nhân và các vật dụng trong phòng đúng quy chuẩn của khách sạn
4	Thái độ với khách hàng	Giao tiếp lịch sự, thân thiện, hỗ trợ khách khi cần thiết và giữ thái độ chuyên nghiệp trong quá trình làm việc
5	Tuân thủ quy trình khách sạn	Thực hiện đúng quy trình vệ sinh, kiểm tra phòng, sử dụng dụng cụ và bảo quản tài sản khách sạn theo quy định
6	Tinh thần hợp tác	Phối hợp với đồng nghiệp và các bộ phận liên quan trong quá trình làm việc; sẵn sàng hỗ trợ khi cần

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

Bộ phận nhà hàng-bếp

Bảng 2.8: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận nhà hàng-bếp

STT	Tiêu chí đánh giá	Tiêu chuẩn thực hiện công việc
1	Thái độ phục vụ	Luôn niềm nở, lịch sự, nhiệt tình phục vụ khách hàng trong suốt quá trình sử dụng dịch vụ
2	Tốc độ phục vụ món	Phục vụ món ăn, đồ uống đúng thời gian quy định, hạn chế để khách chờ lâu
3	Giao tiếp với khách	Giao tiếp rõ ràng, thân thiện, biết lắng nghe và hỗ trợ khách hàng khi cần
4	Hiểu biết thực đơn	Nắm rõ thông tin về món ăn, đồ uống, chương trình khuyến mãi để tư vấn cho khách chính xác

5	Xử lý yêu cầu khách	Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu, phản hồi của khách nhanh chóng, phù hợp và đúng quy trình
6	Tác phong làm việc	Đảm bảo đồng phục gọn gàng, tác phong chuyên nghiệp, đúng giờ và tuân thủ nội quy làm việc

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

Bộ phận hành chính-nhân sự

Bảng 2.9: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận hành chính-nhân sự

STT	Tiêu chí đánh giá	Tiêu chuẩn thực hiện công việc
1	Kết quả thực hiện công việc	Hoàn thành đầy đủ các công việc liên quan đến tuyển dụng, quản lý hồ sơ nhân sự, chấm công, tính lương và các thủ tục hành chính đúng thời hạn quy định
2	Tinh thần và thái độ làm việc	Làm việc nghiêm túc, có trách nhiệm, trung thực, chủ động hỗ trợ đồng nghiệp và tuân thủ nội quy của khách sạn
3	Kỹ năng chuyên môn	Nắm vững nghiệp vụ quản trị nhân sự, sử dụng thành thạo phần mềm quản lý nhân sự và xử lý hồ sơ chính xác
4	Khả năng giao tiếp và phối hợp	Giao tiếp lịch sự, chuyên nghiệp; phối hợp hiệu quả với các phòng ban trong quá trình thực hiện công việc
5	Điểm mạnh nổi bật	Có khả năng tổ chức công việc khoa học, cẩn thận trong quản lý hồ sơ và bảo mật thông tin nhân sự
6	Hạn chế còn tồn tại	Chủ động nhận diện những thiếu sót trong công việc và có tinh thần tiếp thu góp ý để cải thiện hiệu quả làm việc
7	Đề xuất hướng cải thiện	Tích cực học hỏi, tham gia đào tạo nâng cao kỹ năng tuyển dụng, giao tiếp và xử lý tình huống trong công tác nhân sự

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

Bộ phận kế toán-tài chính

Bảng 2.10: Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận kế toán-tài chính

STT	Tiêu chí đánh giá	Tiêu chuẩn thực hiện công việc
1	Độ chính xác trong công việc	Thực hiện ghi chép, hạch toán, kiểm tra số liệu kế toán chính xác, hạn chế sai sót trong chứng từ và báo cáo tài chính

2	Tiến độ hoàn thành công việc	Hoàn thành các báo cáo, chứng từ, quyết toán và công việc được giao đúng thời hạn quy định
3	Tinh thần trách nhiệm	Làm việc cẩn thận, trung thực, có trách nhiệm trong quản lý tài chính và bảo mật thông tin kế toán
4	Kỹ năng chuyên môn	Nắm vững nghiệp vụ kế toán, sử dụng thành thạo phần mềm kế toán và cập nhật các quy định tài chính, thuế hiện hành
5	Khả năng phối hợp công việc	Phối hợp hiệu quả với các bộ phận liên quan trong việc kiểm tra chứng từ, thanh toán và quản lý chi phí
6	Điểm mạnh nổi bật	Có khả năng phân tích số liệu, quản lý chứng từ khoa học và xử lý công việc cẩn thận
7	Hạn chế còn tồn tại	Chủ động nhận diện những hạn chế trong công việc và tiếp thu góp ý để nâng cao hiệu quả làm việc
8	Đề xuất hướng cải thiện	Tích cực tham gia đào tạo nâng cao kỹ năng phân tích tài chính, cập nhật quy định kế toán – thuế và cải thiện kỹ năng xử lý tình huống

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

2.4.2. Thực trạng về hệ thống đo lường thực hiện công việc

Hệ thống đo lường thực hiện công việc là công cụ quan trọng nhằm lượng hóa mức độ hoàn thành công việc của người lao động, từ đó làm cơ sở cho việc đánh giá, khen thưởng và ra quyết định quản trị nhân sự. Tại khách sạn, hệ thống này đã được hình thành và áp dụng ở một số bộ phận, tuy nhiên mức độ hoàn thiện và tính đồng bộ còn chưa cao.

Trước hết, đối với các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng như lễ tân, buồng phòng và nhà hàng – bếp, việc đo lường kết quả công việc chủ yếu dựa trên các tiêu chí như số lượng công việc hoàn thành, thời gian phục vụ, mức độ hài lòng của khách hàng và việc tuân thủ quy trình nghiệp vụ. Tuy nhiên, các tiêu chí này phần lớn được đánh giá theo hình thức định tính hoặc thông qua nhận xét của quản lý trực tiếp, chưa có hệ thống chỉ số cụ thể để đo lường một cách chính xác.

Đối với bộ phận kinh doanh – marketing, khách sạn đã bước đầu áp dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu như doanh thu, số lượng khách hàng, tỷ lệ đặt phòng và mức độ hoàn thành kế hoạch kinh doanh. Việc áp dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu tại bộ phận này giúp quá trình đánh giá trở nên rõ ràng và có cơ sở định lượng hơn so với các bộ phận khác.

Trong khi đó, tại các bộ phận gián tiếp như hành chính – nhân sự, kế toán – tài chính và kỹ thuật – bảo trì, hệ thống đo lường chủ yếu dựa trên tiến độ hoàn thành công việc và mức độ chính xác trong thực hiện nhiệm vụ. Các tiêu chí đánh giá vẫn mang tính định tính, thiếu các chỉ số đo lường cụ thể, dẫn đến khó khăn trong việc so sánh và đánh giá hiệu quả làm việc giữa các nhân viên.

Ngoài ra, việc thu thập và xử lý thông tin phục vụ cho công tác đo lường còn chủ yếu thực hiện thủ công hoặc thông qua báo cáo nội bộ, chưa ứng dụng hiệu quả các phần mềm quản lý nhân sự hiện đại. Điều này làm hạn chế khả năng tổng hợp dữ liệu và phân tích kết quả đánh giá một cách toàn diện.

Một hạn chế đáng chú ý là hệ thống đo lường chưa được xây dựng thống nhất giữa các bộ phận, dẫn đến sự thiếu đồng bộ trong tiêu chí đánh giá. Đồng thời, các chỉ số đo lường chưa phản ánh đầy đủ các yếu tố định tính quan trọng như thái độ phục vụ, kỹ năng giao tiếp và khả năng xử lý tình huống – những yếu tố đặc thù của ngành khách sạn.

2.4.2.1. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc

Bảng 2.11: Phương pháp đánh giá theo từng vị trí và kết quả đánh giá

Bộ phận	Vị trí	Phương pháp đánh giá	Nội dung áp dụng
Lễ tân	Nhân viên lễ tân	Thang đo đồ họa	Đánh giá thái độ phục vụ, tốc độ xử lý, kỹ năng giao tiếp
Buồng phòng	Nhân viên buồng	Danh mục kiểm tra	Kiểm tra vệ sinh phòng, số lượng phòng dọn
Nhà hàng	Nhân viên phục vụ	đánh giá dựa trên hành vi	Đánh giá hành vi phục vụ, xử lý tình huống
Bếp	Nhân viên bếp	Danh mục kiểm tra	Chất lượng món ăn, vệ sinh an toàn
Kinh doanh-marketing	Nhân viên kinh doanh	Thang đo đồ họa	Doanh thu, số hợp đồng, khách hàng mới

Hành chính- nhân sự	Nhân viên HR	Bản tường thuật + Danh mục kiểm tra	Tuyển dụng, đào tạo, quản lý hồ sơ
Kế toán	Nhân viên kế toán	Danh mục kiểm tra + Thang đo đồ họa	Độ chính xác, báo cáo tài chính
Kỹ thuật- bảo trì	Nhân viên kỹ thuật	Danh mục kiểm tra	Xử lý sự cố, bảo trì thiết bị
Bảo vệ	Nhân viên bảo vệ	Danh mục kiểm tra + Thang đo đồ họa	Tác phong, đảm bảo an ninh, xử lý tình huống
Công nghệ thông tin (IT)	Nhân viên IT	Danh mục kiểm tra	Khắc phục lỗi hệ thống, hỗ trợ kỹ thuật, bảo mật dữ liệu

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO PHƯƠNG PHÁP THANG ĐO ĐỒ HỌA

(Tại Khách sạn Ninh Binh Legend)

Điểm	Mức đánh giá
1	Rất kém
2	Kém
3	Trung bình
4	Tốt
5	Xuất sắc

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN LỄ TÂN THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Họ tên: Phạm Văn Minh

Bộ phận: Lễ tân

Thời gian đánh giá: Tháng 4/2026

Người đánh giá: Trưởng bộ phận lễ tân

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Thái độ phục vụ khách				✓		4
Giao tiếp với khách nước ngoài			✓			3
Tốc độ làm thủ tục check-in/check-out				✓		4
Trang phục và tác phong					✓	5
Xử lý tình huống phát sinh			✓			3
Tinh thần trách nhiệm				✓		4

Tổng điểm: 23/30

Xếp loại: Khá

Nhận xét:

Tác phong chuyên nghiệp, thân thiện với khách.

Cần cải thiện khả năng giao tiếp tiếng Anh.

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN BUỒNG PHÒNG
THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Họ tên: Lê Thị Khuyên

Bộ phận: Buồng phòng

Thời gian đánh giá: Tháng 4/2026

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Vệ sinh phòng sạch sẽ					✓	5
Hoàn thành công việc đúng thời gian				✓		4
Sắp xếp vật dụng đúng tiêu chuẩn				✓		4
Thái độ với khách hàng				✓		4
Tuân thủ quy trình khách sạn					✓	5
Tinh thần hợp tác			✓			3

Tổng điểm: 25/30

Xếp loại: Tốt

Nhận xét:

Thực hiện vệ sinh phòng rất tốt.

Cần chủ động phối hợp với đồng nghiệp hơn.

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN NHÀ HÀNG

THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Họ tên: Nguyễn Thị Hoa

Bộ phận: Nhà hàng

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Thái độ phục vụ					✓	5
Tốc độ phục vụ món			✓			3
Giao tiếp với khách				✓		4
Hiểu biết thực đơn				✓		4
Xử lý yêu cầu khách			✓			3
Tác phong làm việc				✓		4

Tổng điểm: 23/30

Xếp loại: Khá

Nhận xét:

Phục vụ nhiệt tình, lịch sự.

Cần cải thiện tốc độ phục vụ giờ cao điểm.

THANG XẾP LOẠI CHUNG

Tổng điểm	Xếp loại
27 – 30	Xuất sắc
23 – 26	Tốt
18 – 22	Khá
12 – 17	Trung bình
Dưới 12	Yếu

**PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO PHƯƠNG PHÁP
BẢNG TUỜNG THUẬT**

Vị trí Nhân sự

THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Nội dung	Thông tin
Họ và tên	Nguyễn Thị Lan
Bộ phận	Nhân sự
Chức vụ	Chuyên viên tuyển dụng
Thời gian đánh giá	Quý I/2026
Người đánh giá	Trưởng phòng nhân sự

PHẦN ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT

Nội dung đánh giá	Nhận xét cụ thể
1. Kết quả thực hiện công việc	Trong quý I/2026, nhân viên đã tuyển dụng thành công 6 nhân viên mới cho bộ phận lễ tân và nhà hàng, hoàn thành đúng thời hạn theo kế hoạch của khách sạn. Hồ sơ nhân sự được lưu trữ đầy đủ, khoa học.
2. Tinh thần và thái độ làm việc	Có tinh thần trách nhiệm cao, đi làm đúng giờ, chủ động hỗ trợ đồng nghiệp và phối hợp tốt với các bộ phận khác trong khách sạn.
3. Kỹ năng chuyên môn	Nắm vững quy trình tuyển dụng, biết sử dụng phần mềm quản lý nhân sự và thực hiện chăm công tính lương khá tốt.
4. Khả năng giao tiếp và phối hợp	Giao tiếp lịch sự, thân thiện với ứng viên và nhân viên nội bộ. Tuy nhiên đôi lúc còn thiếu tự tin khi xử lý các trường hợp mâu thuẫn nhân sự.
5. Điểm mạnh nổi bật	Cẩn thận, chủ động trong công việc, khả năng sắp xếp hồ sơ khoa học.
6. Hạn chế còn tồn tại	Kỹ năng giải quyết tình huống và xử lý áp lực công việc chưa thật sự linh hoạt.
7. Đề xuất hướng cải thiện	Cần tham gia thêm khóa đào tạo về kỹ năng xử lý xung đột và quản trị nhân sự thực tế.

XẾP LOẠI

Mức xếp loại	Đánh dấu
Xuất sắc	☐
Tốt	☒
Khá	☐
Trung bình	☐
Yếu	☐

NHẬN XÉT

Nhân viên Nguyễn Thị Lan hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, có tinh thần trách nhiệm và thái độ làm việc tích cực. Tuy nhiên cần cải thiện thêm kỹ năng xử lý tình huống để nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai.

XÁC NHẬN

Người đánh giá

(Ký và ghi rõ họ tên)

Nhân viên được đánh giá

(Ký và ghi rõ họ tên)

**PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO PHƯƠNG PHÁP
BẢNG TƯỜNG THUẬT**

Vị trí Kế toán

THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Nội dung	Thông tin
Họ và tên	Trần Văn Minh
Bộ phận	Kế toán
Chức vụ	Kế toán tổng hợp
Thời gian đánh giá	Quý I/2026
Người đánh giá	Kế toán trưởng

PHẦN ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT

Nội dung đánh giá	Nhận xét cụ thể
1. Độ chính xác trong công việc	Hoàn thành đầy đủ các báo cáo tài chính tháng và quý, số liệu chính xác, chưa phát sinh sai sót nghiêm trọng.
2. Tiến độ hoàn thành công việc	Luôn nộp báo cáo đúng thời hạn, xử lý chứng từ nhanh chóng và đúng quy trình.
3. Tinh thần trách nhiệm	Có trách nhiệm cao trong việc bảo mật thông tin tài chính của khách sạn.
4. Kỹ năng chuyên môn	Sử dụng thành thạo Excel và phần mềm kế toán, có khả năng tổng hợp và phân tích số liệu tốt.
5. Khả năng phối hợp công việc	Phối hợp khá tốt với bộ phận lễ tân và nhà hàng trong việc kiểm tra doanh thu hằng ngày.
6. Điểm mạnh nổi bật	Cẩn thận, trung thực, làm việc độc lập tốt.
7. Hạn chế còn tồn tại	Chưa chủ động đề xuất giải pháp tiết kiệm chi phí cho khách sạn.
8. Đề xuất hướng cải thiện	Cần nâng cao kỹ năng phân tích tài chính và kỹ năng giao tiếp nội bộ.

XẾP LOẠI

Mức xếp loại	Đánh dấu
Xuất sắc	☒
Tốt	☐
Khá	☐
Trung bình	☐
Yếu	☐

NHẬN XÉT

Nhân viên Trần Văn Minh có năng lực chuyên môn tốt, làm việc cẩn thận và có trách nhiệm cao. Đây là nhân viên có hiệu quả công việc ổn định và đáng tin cậy trong bộ phận kế toán.

XÁC NHẬN **Người đánh giá**

(Ký và ghi rõ họ tên)

Nhân viên được đánh giá

(Ký và ghi rõ họ tên)

2.4.2.2. Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc

Tại khách sạn Ninh Bình Legend, chu kỳ đánh giá thực hiện công việc được triển khai theo nhiều cấp độ khác nhau, nhằm đảm bảo tính linh hoạt và toàn diện trong công tác quản lý nhân sự:

Đánh giá hàng tháng:

Đây là chu kỳ đánh giá ngắn hạn, được áp dụng phổ biến đối với các bộ phận trực tiếp phục vụ khách như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng và bộ phận kỹ thuật. Nội dung đánh giá chủ yếu tập trung vào các tiêu chí như mức độ hoàn thành công việc, thái độ phục vụ, ý thức kỷ luật và sự tuân thủ quy trình làm việc.

Đánh giá hàng tháng giúp nhà quản lý kịp thời phát hiện những sai sót, hạn chế trong quá trình làm việc của nhân viên để có biện pháp điều chỉnh ngay. Đồng thời, kết quả đánh giá cũng là cơ sở để xét thưởng năng suất hoặc nhắc nhở, chấn chỉnh những trường hợp chưa đạt yêu cầu.

Đánh giá hàng quý: Chu kỳ đánh giá này mang tính tổng hợp và đánh giá theo giai đoạn, thường được sử dụng để xem xét mức độ hoàn thành các mục tiêu

công việc trong trung hạn. Ngoài các tiêu chí về kết quả công việc, đánh giá quý còn chú trọng đến sự tiến bộ, khả năng thích ứng và tinh thần hợp tác của nhân viên trong tập thể. Kết quả đánh giá hàng quý thường được sử dụng làm căn cứ cho việc xét thi đua, khen thưởng, đề xuất đào tạo hoặc điều chỉnh vị trí công tác. Đây cũng là cơ sở để nhà quản lý đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận trong khách sạn.

Đánh giá cuối năm: Đánh giá cuối năm mang tính toàn diện, phản ánh tổng thể năng lực, hiệu quả làm việc và mức độ đóng góp của người lao động trong suốt một năm làm việc. Kết quả đánh giá cuối năm thường gắn liền với các quyết định nhân sự quan trọng như tăng lương, thưởng cuối năm, đề bạt, bổ nhiệm, quy hoạch cán bộ hoặc xử lý kỷ luật. Đồng thời, đây cũng là cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho năm tiếp theo.

Việc áp dụng đa dạng các chu kỳ đánh giá giúp khách sạn Ninh Bình Legend đảm bảo vừa có thể kiểm soát công việc trong ngắn hạn, vừa đánh giá được xu hướng phát triển của nhân viên trong dài hạn. Tuy nhiên, để phát huy hiệu quả, cần đảm bảo các chu kỳ đánh giá được thực hiện một cách khoa học, tránh tình trạng đánh giá quá thường xuyên gây áp lực cho người lao động hoặc quá thưa làm giảm tính kịp thời của thông tin phản hồi.

2.4.2.3. Người đánh giá thực hiện công việc

Tại khách sạn Ninh Bình Legend, người tham gia đánh giá thực hiện công việc thường bao gồm nhiều đối tượng khác nhau, nhằm đảm bảo thông tin đánh giá đa chiều và hạn chế sự thiên vị. Cụ thể:

Quản lý trực tiếp (Trưởng bộ phận):

Đây là người đóng vai trò chính trong quá trình đánh giá, do họ là người theo dõi sát sao quá trình làm việc hàng ngày của nhân viên. Quản lý trực tiếp có khả năng đánh giá tương đối chính xác về năng suất, chất lượng công việc, thái độ làm việc và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

Ban lãnh đạo (Giám đốc, Phó giám đốc):

Tham gia đánh giá ở cấp độ tổng thể, đặc biệt đối với các vị trí quản lý hoặc nhân sự chủ chốt. Việc tham gia của ban lãnh đạo giúp đảm bảo sự thống nhất trong tiêu chuẩn đánh giá và định hướng phát triển nguồn nhân lực.

Phòng nhân sự:

Đóng vai trò hỗ trợ và giám sát quá trình đánh giá, đảm bảo việc thực hiện đúng quy trình, tiêu chí và hạn chế sai lệch. Ngoài ra, phòng nhân sự còn tổng hợp kết quả đánh giá và đề xuất các chính sách nhân sự phù hợp.

Tự đánh giá của nhân viên:

Nhân viên tự nhận xét về kết quả làm việc của mình dựa trên các tiêu chí đã được quy định. Hình thức này giúp người lao động nâng cao ý thức tự nhìn nhận, đồng thời cung cấp thêm thông tin để đối chiếu với đánh giá của quản lý.

Đánh giá từ đồng nghiệp:

Trong một số trường hợp, khách sạn có thể áp dụng đánh giá ngang cấp nhằm thu thập ý kiến về tinh thần hợp tác, kỹ năng làm việc nhóm và thái độ ứng xử trong công việc.

Bảng 2.12: Nhận xét của người lao động về người đánh giá

Tiêu chí đánh giá	Rất tốt (%)	Tốt (%)	Trung bình (%)	Chưa tốt (%)
Tính khách quan, công bằng	36	44	14	6
Hiểu rõ công việc của nhân viên	40	42	12	6
Thái độ đánh giá (nghiêm túc, minh bạch)	34	48	12	6
Khả năng đưa ra nhận xét, góp ý	30	46	18	6
Tính nhất quán trong đánh giá	28	44	20	8

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người lao động đánh giá tích cực đối với đội ngũ thực hiện công tác đánh giá. Các tiêu chí như hiểu rõ công việc của nhân viên, thái độ đánh giá nghiêm túc và tính khách quan, công bằng đều có tỷ lệ đánh giá ở mức “Tốt” và “Rất tốt” khá cao.

Trong đó, tiêu chí “Hiểu rõ công việc của nhân viên” có tỷ lệ đánh giá “Rất tốt” cao nhất với 40,0%, cho thấy người đánh giá có sự am hiểu tương đối đầy đủ về nhiệm vụ và đặc điểm công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, tiêu chí “Tính nhất quán trong đánh giá” vẫn còn tỷ lệ đánh giá “Trung bình” và “Chưa tốt” tương đối cao, lần lượt là 20,0% và 8,0%, phản ánh việc đánh giá giữa các thời điểm hoặc giữa các cá nhân đánh giá chưa thực sự đồng đều. Điều này cho thấy doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện quy trình và tiêu chuẩn đánh giá để nâng cao tính công bằng và hiệu quả trong công tác đánh giá thực hiện công việc.

2.4.3. Các phản hồi của người lao động về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Tại khách sạn Ninh Bình Legend, phản hồi của người lao động được thu thập thông qua các phiếu khảo sát nội bộ, phỏng vấn trực tiếp hoặc trao đổi trong các cuộc họp định kỳ. Nội dung phản hồi tập trung vào các khía cạnh như tính công bằng, mức độ rõ ràng của tiêu chí đánh giá, sự minh bạch trong quy trình và giá trị của kết quả đánh giá đối với người lao động.

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người lao động có cái nhìn tương đối tích cực về công tác đánh giá thực hiện công việc. Cụ thể:

Về tính công bằng và khách quan:

Đa số nhân viên cho rằng kết quả đánh giá phản ánh tương đối đúng năng lực và mức độ hoàn thành công việc của họ. Tuy nhiên, vẫn còn một số ý kiến cho rằng việc đánh giá đôi khi bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người quản lý.

Về tiêu chí và quy trình đánh giá:

Người lao động đánh giá các tiêu chí tương đối rõ ràng và dễ hiểu. Tuy nhiên, một số nhân viên cho rằng các tiêu chí chưa thực sự cụ thể hóa cho từng vị trí công việc, dẫn đến khó khăn trong việc tự đánh giá và so sánh kết quả.

Về phản hồi sau đánh giá:

Một số nhân viên cho biết họ chưa nhận được phản hồi chi tiết sau khi đánh giá, hoặc việc trao đổi kết quả chưa thực sự thường xuyên. Điều này làm giảm ý nghĩa của hoạt động đánh giá trong việc cải thiện hiệu suất làm việc.

Về tác động của kết quả đánh giá:

Phần lớn người lao động nhận thức được mối liên hệ giữa kết quả đánh giá với các chính sách như khen thưởng, tăng lương và đào tạo. Tuy nhiên, vẫn có một bộ phận nhỏ cho rằng sự liên kết này chưa thực sự rõ ràng hoặc chưa được thực hiện nhất quán.

Nhìn chung, phản hồi của người lao động cho thấy hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn đã có những ưu điểm nhất định, nhưng vẫn cần được hoàn thiện để nâng cao mức độ hài lòng và sự tin tưởng của nhân viên.

Bảng 2.13: Phản hồi của người lao động về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Nội dung khảo sát	Rất đồng ý (%)	Đồng ý (%)	Bình thường (%)	Không đồng ý (%)
Kết quả đánh giá phản ánh đúng năng lực làm việc	32	48	14	6
Quy trình đánh giá rõ ràng, minh bạch	28	46	20	6
Tiêu chí đánh giá cụ thể, dễ hiểu	30	44	18	8
Nhận được phản hồi đầy đủ sau đánh giá	24	42	26	8
Kết quả đánh giá gắn với khen thưởng, đãi ngộ	22	40	28	10
Cảm thấy hài lòng với hệ thống đánh giá hiện tại	26	44	22	8

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn nhân viên có đánh giá tích cực đối với hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp. Nội dung “Kết quả đánh giá phản ánh đúng năng lực làm việc” có tỷ lệ “Rất đồng ý” và “Đồng ý” cao nhất, lần lượt là 32% và 48%, cho thấy đa số nhân viên tin tưởng vào tính chính xác của kết quả đánh giá.

Bên cạnh đó, các tiêu chí về quy trình đánh giá, tiêu chí đánh giá cụ thể và mức độ hài lòng chung cũng nhận được nhiều ý kiến đồng thuận. Tuy nhiên, nội dung “Kết quả đánh giá gắn với khen thưởng, đãi ngộ” có tỷ lệ đánh giá “Bình

thường” và “Không đồng ý” tương đối cao, lần lượt là 28% và 10%. Điều này phản ánh việc liên kết giữa kết quả đánh giá với chế độ đãi ngộ, khen thưởng vẫn chưa thực sự rõ ràng và tạo động lực cho người lao động. Do đó, doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống đánh giá nhằm nâng cao tính minh bạch, công bằng và hiệu quả trong quản trị nhân lực.

2.4.4. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc

2.4.4.1. Đối với trả thù lao lao động

Tại khách sạn Ninh Bình Legend, kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng làm căn cứ cho một số nội dung liên quan đến thù lao lao động như: thưởng năng suất, xét tăng lương định kỳ, thưởng cuối năm và các khoản phụ cấp khác. Tuy nhiên, mức độ áp dụng còn chưa thực sự đồng đều giữa các bộ phận và chưa phản ánh hoàn toàn rõ nét mối quan hệ giữa kết quả đánh giá và thu nhập của người lao động.

Bảng 2.14: Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao lao động

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều (%)	Sử dụng (%)	Ít sử dụng (%)	Không sử dụng (%)
Kết quả đánh giá được dùng để xét tăng lương	30	44	18	8
Kết quả đánh giá được dùng để xét thưởng định kỳ	32	42	18	8
Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến thưởng cuối năm	36	40	16	8
Kết quả đánh giá được dùng để phân bổ phụ cấp, phúc lợi	24	40	26	10
Mức thu nhập phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	26	44	22	8

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp đã có sự sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong hoạt động trả thù lao lao động. Nội dung “Kết quả đánh

giá ảnh hưởng đến thưởng cuối năm” có tỷ lệ “Sử dụng nhiều” cao nhất với 36%, cho thấy kết quả đánh giá có vai trò khá quan trọng trong việc xác định mức thưởng cho người lao động.

Bên cạnh đó, các nội dung liên quan đến xét tăng lương và xét thưởng định kỳ cũng nhận được tỷ lệ đánh giá tích cực tương đối cao. Tuy nhiên, việc sử dụng kết quả đánh giá để phân bổ phụ cấp và phúc lợi vẫn còn hạn chế khi tỷ lệ “Ít sử dụng” và “Không sử dụng” chiếm tới 36%. Điều này cho thấy mối liên hệ giữa kết quả đánh giá với chính sách đãi ngộ chưa thực sự toàn diện. Doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế sử dụng kết quả đánh giá nhằm nâng cao tính công bằng và tạo động lực cho người lao động.

2.4.4.2. Đối với công tác đề bạt, thăng tiến

Tại khách sạn Ninh Bình Legend, kết quả đánh giá thực hiện công việc đã được sử dụng làm một trong những căn cứ quan trọng trong công tác đề bạt, bổ nhiệm và quy hoạch nhân sự. Những nhân viên có kết quả đánh giá tốt, ổn định qua các kỳ thường được xem xét đưa vào danh sách quy hoạch hoặc đề xuất thăng tiến. Tuy nhiên, trên thực tế, việc sử dụng kết quả đánh giá vẫn chưa thực sự mang tính quyết định mà còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như thâm niên công tác, kinh nghiệm thực tế, sự tín nhiệm của cấp trên và nhu cầu nhân sự tại từng thời điểm.

Bảng 2.15: Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong đề bạt, thăng tiến

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều (%)	Sử dụng (%)	Ít sử dụng (%)	Không sử dụng (%)
Kết quả đánh giá là căn cứ để đề bạt, bổ nhiệm	28	42	22	8
Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến	30	44	18	8
Quy trình đề bạt dựa trên kết quả đánh giá là minh bạch	22	40	28	10
Nhân viên có kết quả tốt được ưu tiên thăng tiến	32	42	18	8
Việc thăng tiến phản ánh đúng năng lực và kết quả làm việc	24	44	24	8

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong hoạt động đề bạt và thăng tiến nhân sự. Nội dung “Nhân viên có kết quả tốt được ưu tiên thăng tiến” có tỷ lệ “Sử dụng nhiều” cao nhất với 32%, cho thấy kết quả đánh giá có ảnh hưởng nhất định đến cơ hội phát triển nghề nghiệp của người lao động.

Bên cạnh đó, các nội dung như sử dụng kết quả đánh giá làm căn cứ đề bạt, bổ nhiệm và ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến cũng nhận được tỷ lệ đánh giá tích cực tương đối cao. Tuy nhiên, nội dung “Quy trình đề bạt dựa trên kết quả đánh giá là minh bạch” vẫn còn tỷ lệ “Ít sử dụng” và “Không sử dụng” khá lớn, chiếm 38%. Điều này phản ánh người lao động vẫn chưa thực sự cảm nhận được tính công khai và minh bạch trong quá trình đề bạt, thăng tiến. Vì vậy, doanh nghiệp cần hoàn thiện hơn nữa quy trình sử dụng kết quả đánh giá nhằm đảm bảo tính công bằng và tạo động lực cho nhân viên phấn đấu trong công việc.

2.4.4.3. Đối với công tác bố trí, sử dụng nhân sự

Tại khách sạn Ninh Bình Legend, kết quả đánh giá thực hiện công việc bước đầu đã được sử dụng làm căn cứ trong việc điều chuyển, sắp xếp vị trí công việc, phân công nhiệm vụ và xây dựng kế hoạch đào tạo. Những nhân viên có kết quả đánh giá tốt thường được giao các nhiệm vụ quan trọng hơn hoặc bố trí vào các vị trí có yêu cầu cao hơn. Ngược lại, những nhân viên có kết quả chưa đạt yêu cầu sẽ được xem xét điều chỉnh công việc hoặc đào tạo bổ sung.

Tuy nhiên, trên thực tế, việc sử dụng kết quả đánh giá trong bố trí, sử dụng nhân sự vẫn chưa thực sự đồng bộ và chưa phát huy hết vai trò. Một số trường hợp việc bố trí nhân sự còn dựa vào kinh nghiệm, thâm niên hoặc nhu cầu trước mắt của bộ phận, thay vì dựa hoàn toàn vào kết quả đánh giá.

Bảng 2.16: Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong bố trí, sử dụng nhân sự

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều (%)	Sử dụng (%)	Ít sử dụng (%)	Không sử dụng (%)
Kết quả đánh giá được dùng để bố trí đúng người đúng việc	30	46	16	8

Kết quả đánh giá được dùng để điều chuyển, luân chuyển nhân sự	24	42	24	10
Kết quả đánh giá giúp phát hiện năng lực, sở trường của nhân viên	28	44	20	8
Kết quả đánh giá là căn cứ để phân công nhiệm vụ phù hợp	32	42	18	8
Việc bố trí nhân sự phản ánh đúng kết quả đánh giá	26	44	22	8

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp đã có sự sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong công tác bố trí và sử dụng nhân sự. Nội dung “Kết quả đánh giá là căn cứ để phân công nhiệm vụ phù hợp” có tỷ lệ “Sử dụng nhiều” cao nhất với 32%, cho thấy kết quả đánh giá đã góp phần hỗ trợ nhà quản lý trong việc giao việc và sắp xếp công việc phù hợp với năng lực của nhân viên.

Ngoài ra, các nội dung như bố trí đúng người đúng việc và phát hiện năng lực, sở trường của nhân viên cũng nhận được tỷ lệ đánh giá tích cực tương đối cao. Tuy nhiên, việc sử dụng kết quả đánh giá trong điều chuyển, luân chuyển nhân sự vẫn còn hạn chế khi tỷ lệ “Ít sử dụng” và “Không sử dụng” chiếm 34%. Điều này cho thấy doanh nghiệp chưa khai thác hiệu quả kết quả đánh giá trong việc sử dụng và phát triển nguồn nhân lực một cách linh hoạt. Vì vậy, doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện việc ứng dụng kết quả đánh giá nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự.

2.5. Đánh giá chung về công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend

2.5.1. Kết quả đạt được

Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend đã đạt được một số kết quả nhất định, góp phần hỗ trợ quản trị nguồn nhân lực trong

bối cảnh khách sạn phát triển quy mô lớn với hệ thống tiện ích cao cấp và vị thế là khách sạn 5 sao đầu tiên tại Ninh Bình. Trước hết, việc duy trì thực hiện đánh giá định kỳ hàng năm đã giúp ban lãnh đạo nắm bắt được bức tranh tổng quát về hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân viên. Nhờ đó, khách sạn có thể nhận diện được những cá nhân xuất sắc, những người có đóng góp tích cực vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ lưu trú, nhà hàng và hội nghị. Các nhân viên đạt kết quả tốt thường được ghi nhận qua hình thức khen thưởng cuối năm, tạo nên một môi trường cạnh tranh lành mạnh và khuyến khích tinh thần trách nhiệm trong công việc.

Thứ hai, công tác đánh giá đã hỗ trợ phần nào việc liên kết hiệu suất cá nhân với mục tiêu kinh doanh của khách sạn. Trong những năm gần đây, khi du lịch Ninh Bình phục hồi và phát triển mạnh, một số bộ phận như lễ tân, phục vụ nhà hàng và buồng phòng đã sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh kế hoạch làm việc, góp phần duy trì tỷ lệ hài lòng của khách hàng ở mức ổn định. Việc áp dụng các tiêu chí cơ bản về thái độ phục vụ và năng suất lao động đã giúp quản lý bộ phận kịp thời phát hiện những điểm mạnh của nhân viên, từ đó bố trí công việc phù hợp hơn ở một số ca kíp cao điểm. Điều này thể hiện rõ qua sự ổn định tương đối của đội ngũ nhân viên nòng cốt, những người đã gắn bó lâu năm và góp phần xây dựng hình ảnh chuyên nghiệp của khách sạn.

Thứ ba, công tác đánh giá đã tạo nền tảng ban đầu cho việc cung cấp phản hồi giữa quản lý và nhân viên. Một số cuộc họp đánh giá đã giúp nhân viên hiểu rõ hơn kỳ vọng của khách sạn đối với chất lượng phục vụ, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh gay gắt với các khu nghỉ dưỡng khác tại khu vực Tràng An – Tam Cốc. Nhờ đó, ý thức trách nhiệm của nhân viên được nâng lên, thể hiện qua việc giảm thiểu một số lỗi nhỏ trong quy trình phục vụ và tăng cường tinh thần làm việc nhóm giữa các bộ phận. Ban lãnh đạo cũng đã sử dụng kết quả đánh giá làm cơ sở sơ bộ để lập kế hoạch đào tạo nội bộ, tập trung vào kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống với khách quốc tế.

Những kết quả đạt được cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại Ninh Bình Legend đã góp phần duy trì sự vận hành ổn định của khách sạn trong giai đoạn phát triển. Đây là nền tảng quan trọng để khách sạn tiếp tục khẳng định vị thế là điểm đến cao cấp tại Ninh Bình, nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào nguồn nhân lực. Tuy nhiên, các kết quả này mới chỉ ở mức cơ bản, chưa thực

sự phát huy hết tiềm năng của một hệ thống đánh giá hiện đại, đòi hỏi cần tiếp tục hoàn thiện để hỗ trợ tốt hơn cho mục tiêu phát triển bền vững lâu dài.

2.5.2. Những hạn chế, tồn tại

Mặc dù đã đạt được một số kết quả ban đầu, công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend vẫn tồn tại nhiều hạn chế và bất cập rõ nét, ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị nguồn nhân lực và chất lượng dịch vụ tổng thể.

Một là, nhiều tiêu chí đánh giá còn sử dụng các nội dung chung như “hoàn thành công việc”, “thái độ phục vụ” hay “tinh thần trách nhiệm” mà chưa lượng hóa bằng các chỉ số cụ thể, dẫn đến khó khăn trong việc đo lường mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Trong môi trường khách sạn 5 sao – nơi yêu cầu chất lượng dịch vụ cao, tính chuyên nghiệp và trải nghiệm khách hàng được đặt lên hàng đầu – mỗi bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng hay kỹ thuật đều có đặc điểm công việc riêng biệt, đòi hỏi hệ thống tiêu chuẩn đánh giá phải được thiết kế chuyên sâu và sát với thực tế vận hành. Tuy nhiên, các tiêu chuẩn hiện tại vẫn chưa phản ánh đầy đủ yêu cầu về kỹ năng nghiệp vụ, khả năng xử lý tình huống, mức độ hài lòng của khách hàng hay tính linh hoạt trong phục vụ. Điều này làm cho kết quả đánh giá chưa thực sự phản ánh đúng năng lực và hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng thời ảnh hưởng đến tính công bằng và độ chính xác trong công tác quản trị nhân sự tại khách sạn.

Hai là, việc chưa thường xuyên cập nhật nội dung công việc theo sự thay đổi của nhu cầu khách hàng, công nghệ quản lý và tiêu chuẩn dịch vụ cao cấp khiến hệ thống đánh giá chưa theo kịp yêu cầu thực tế. Khách sạn cần tiến hành phân tích công việc một cách đầy đủ và hệ thống nhằm xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn và tiêu chuẩn năng lực đối với từng vị trí công việc. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá cụ thể, khách quan và phù hợp hơn với đặc điểm hoạt động của khách sạn 5 sao.

Ba là, phương pháp và quy trình đánh giá còn đơn giản, thiếu tính khoa học và đa chiều. Khách sạn chủ yếu áp dụng các phương pháp truyền thống dựa trên thang điểm và nhận xét của quản lý trực tiếp, chưa kết hợp phản hồi từ nguồn như khách hàng. Do đó, kết quả đánh giá thường thiếu tính khách quan, dễ bị ảnh

hưởng bởi mối quan hệ cá nhân hoặc cảm tính, dẫn đến tình trạng một số nhân viên cảm thấy bất mãn và thiếu tin tưởng vào hệ thống.

Bốn là, sự tham gia của nhân viên vào quy trình đánh giá còn hạn chế, dẫn đến thiếu sự gắn kết giữa cá nhân và mục tiêu tổ chức. Trong bối cảnh khách sạn đang hướng tới tiêu chuẩn dịch vụ quốc tế với quy mô lớn, những tồn tại này đã làm giảm động lực làm việc của đội ngũ, tăng nguy cơ nghỉ việc ở một số vị trí then chốt và ảnh hưởng gián tiếp đến sự hài lòng của khách hàng. Tổng thể, các hạn chế trên cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại Ninh Bình Legend chưa thực sự trở thành công cụ quản trị chiến lược, mà mới chỉ dừng ở mức độ hành chính định kỳ, đòi hỏi phải có những cải tiến toàn diện để phù hợp với giai đoạn phát triển mới của khách sạn.

Năm là, hạn chế trong đầu tư đào tạo nâng cao năng lực quản lý và áp dụng công nghệ hỗ trợ đánh giá thực hiện công việc. Một số quản lý còn gặp khó khăn trong việc xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể, xác định mức độ hoàn thành công việc hay đưa ra phản hồi mang tính phát triển cho người lao động. Điều này làm giảm tính khách quan và hiệu quả của hoạt động đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, khách sạn vẫn chưa đầu tư đồng bộ vào các phần mềm hoặc hệ thống công nghệ hỗ trợ quản lý và đánh giá nhân sự. Việc lưu trữ thông tin, tổng hợp kết quả đánh giá hay theo dõi hiệu suất làm việc của nhân viên phần lớn vẫn được thực hiện thủ công thông qua biểu mẫu giấy hoặc file Excel đơn giản, gây mất nhiều thời gian, dễ xảy ra sai sót và khó đảm bảo tính chính xác, minh bạch. Đồng thời, việc thiếu các công cụ số hóa cũng khiến khách sạn gặp khó khăn trong việc theo dõi quá trình cải thiện năng lực của nhân viên theo thời gian.

2.5.3. Nguyên nhân của hạn chế

Những hạn chế trong công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend xuất phát từ nhiều nguyên nhân cả về phía doanh nghiệp, người lao động và bối cảnh ngành nghề.

Từ phía doanh nghiệp, nhận thức của ban lãnh đạo về vai trò chiến lược của đánh giá thực hiện công việc còn hạn chế. Công tác này chưa được xem là một phần quan trọng của quản lý hiệu suất liên tục mà chủ yếu được thực hiện theo thói quen hành chính hàng năm. Do đó, việc đầu tư nguồn lực cho việc xây dựng tiêu chuẩn, đào tạo người đánh giá và áp dụng công cụ hỗ trợ hiện đại chưa được chú

trọng đúng mức. Cơ cấu tổ chức với nhiều bộ phận dịch vụ đa dạng cũng làm tăng độ phức tạp, nhưng khách sạn chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí riêng biệt phù hợp với từng vị trí, dẫn đến quy trình đánh giá thiếu tính khoa học và khả thi.

Năng lực và kỹ năng của đội ngũ quản lý trực tiếp trong việc thực hiện đánh giá còn chưa đồng đều. Nhiều quản lý bộ phận thiếu đào tạo chuyên sâu về kỹ thuật đánh giá, dẫn đến tình trạng áp dụng phương pháp chủ quan, thiếu phản hồi xây dựng và khó khăn trong việc xử lý các tình huống tranh chấp kết quả. Việc thiếu cơ chế giám sát và kiểm tra chất lượng quy trình đánh giá cũng làm cho các sai sót dễ dàng xảy ra mà không được khắc phục kịp thời. Bên cạnh đó, nguồn lực công nghệ hỗ trợ cho công tác đánh giá còn hạn chế, khiến việc thu thập và xử lý dữ liệu chủ yếu dựa vào phương pháp thủ công, dễ gây sai lệch và mất nhiều thời gian.

Từ phía người lao động, nhận thức và sự tham gia của nhân viên vào quy trình đánh giá chưa cao. Một bộ phận nhân viên, đặc biệt là những người làm việc theo ca kíp hoặc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, coi đánh giá là hình thức kiểm tra thay vì cơ hội phát triển bản thân. Điều này xuất phát từ thói quen làm việc lâu năm và thiếu các buổi tuyên truyền, đối thoại định kỳ về mục tiêu và lợi ích của công tác đánh giá. Thái độ và động lực làm việc của một số nhân viên cũng bị ảnh hưởng bởi áp lực công việc cao trong ngành khách sạn, dẫn đến sự hợp tác hạn chế trong quá trình tự đánh giá hoặc cung cấp phản hồi.

Các yếu tố môi trường bên ngoài cũng góp phần vào những hạn chế này. Sự cạnh tranh gay gắt trong ngành du lịch Ninh Bình cùng với biến động về nhu cầu khách hàng đòi hỏi khách sạn phải điều chỉnh nhanh chóng, nhưng hệ thống đánh giá hiện tại chưa linh hoạt để thích ứng. Ngoài ra, đặc thù ngành dịch vụ với giờ giấc làm việc không cố định và áp lực từ khách hàng đã làm tăng khó khăn trong việc duy trì quy trình đánh giá nhất quán. Tổng thể, các nguyên nhân trên đan xen lẫn nhau, tạo nên vòng luẩn quẩn khiến công tác đánh giá chưa phát huy hết vai trò. Việc khắc phục đòi hỏi sự thay đổi toàn diện từ nhận thức đến hành động của cả ban lãnh đạo và toàn thể nhân viên, nhằm xây dựng một hệ thống đánh giá thực sự hiệu quả và phù hợp với định hướng phát triển của khách sạn trong thời gian tới.

Chương 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI KHÁCH SẠN NINH BÌNH LEGEND

3.1. Định hướng phát triển của khách sạn Ninh Bình Legend trong thời gian tới.

3.1.1. Định hướng chung về kinh doanh – dịch vụ

Định hướng kinh doanh – dịch vụ của Khách sạn Ninh Bình Legend trong thời gian tới tập trung vào việc nâng cao chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách trong bối cảnh du lịch Ninh Bình phát triển mạnh mẽ. Là khách sạn 5 sao đầu tiên của tỉnh, Ninh Bình Legend sẽ tiếp tục củng cố vị thế bằng cách hoàn thiện hệ thống tiện ích đồng bộ, bao gồm ba hồ bơi (hồ bơi bốn mùa, hồ bơi ngoài trời và hồ bơi vô cực), Lux Sky Bar, Pool Bar, nhà hàng Legend đa dạng ẩm thực, spa & wellness, gym, sân tennis cùng trung tâm hội nghị – sự kiện quy mô lớn với sức chứa hàng nghìn khách. Chiến lược kinh doanh sẽ hướng tới việc tăng tỷ lệ lấp đầy phòng ổn định quanh năm, đặc biệt bằng cách phát triển các gói dịch vụ hội nghị và sự kiện, tận dụng lợi thế vị trí trung tâm để thu hút khách doanh nhân và du lịch nhóm.

Một trọng tâm quan trọng là chuyển đổi số và cá nhân hóa dịch vụ để nâng cao trải nghiệm khách hàng. Khách sạn sẽ đầu tư mạnh vào nền tảng công nghệ, cho phép du khách dễ dàng đặt dịch vụ, theo dõi tiện ích và nhận phản hồi thời gian thực. Việc áp dụng các giải pháp xanh, như sử dụng năng lượng tái tạo, giảm thiểu chất thải và bảo vệ môi trường xung quanh, không chỉ giúp khách sạn duy trì hình ảnh du lịch bền vững mà còn thu hút phân khúc khách quốc tế và khách cao cấp có ý thức trách nhiệm với môi trường. Đồng thời, khách sạn sẽ phát triển các sản phẩm dịch vụ mang đậm bản sắc văn hóa Ninh Bình, kết hợp giữa ẩm thực địa phương tinh tế và các tour trải nghiệm di sản, nhằm kéo dài thời gian lưu trú và tăng chi tiêu trung bình của khách.

Về thị trường, định hướng kinh doanh sẽ tập trung mở rộng thị phần khách quốc tế thông qua hợp tác với các hãng lữ hành lớn và nền tảng đặt phòng toàn cầu, đồng thời củng cố thị trường nội địa bằng các chương trình khuyến mãi theo

mùa vụ và gói gia đình. Khách sạn cũng sẽ chú trọng phát triển dịch vụ ban đêm, như sự kiện âm nhạc, ẩm thực đường phố cao cấp và các hoạt động giải trí tại sky bar, góp phần vào chiến lược du lịch đêm của tỉnh Ninh Bình. Để đảm bảo tăng trưởng bền vững, ban lãnh đạo sẽ thực hiện kiểm soát chặt chẽ chi phí vận hành, tối ưu hóa nguồn lực và không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ dựa trên phản hồi của khách hàng. Tổng thể, định hướng kinh doanh – dịch vụ của Ninh Bình Legend nhằm biến khách sạn thành điểm đến không chỉ lưu trú mà còn là trung tâm trải nghiệm toàn diện, góp phần quan trọng vào mục tiêu đưa du lịch Ninh Bình trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, xanh – thông minh – bền vững trong những năm tới.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Khách sạn Ninh Bình Legend được xác định là yếu tố then chốt để thực hiện thành công chiến lược kinh doanh và nâng tầm chất lượng dịch vụ trong giai đoạn tới. Với quy mô lớn và hệ thống tiện ích đa dạng, khách sạn cần một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có kỹ năng cao và cam kết với văn hóa phục vụ xuất sắc. Do đó, định hướng tập trung vào việc xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, ổn định và có khả năng thích ứng với môi trường du lịch hiện đại, cạnh tranh gay gắt. Khách sạn sẽ tiếp tục tuyển dụng nhân sự trẻ, có trình độ chuyên môn và ngoại ngữ tốt, đồng thời ưu tiên phát triển nội bộ thông qua các chương trình đào tạo và thăng tiến rõ ràng.

Một nội dung quan trọng là nâng cao năng lực đội ngũ thông qua đào tạo bài bản và thường xuyên. Khách sạn sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn, tập trung vào các kỹ năng chuyên môn như phục vụ cao cấp, giao tiếp tiếng Anh và các ngôn ngữ khác, xử lý tình huống khẩn cấp, cũng như kỹ năng mềm như làm việc nhóm và sáng tạo dịch vụ. Việc hợp tác với các trường đại học, viện đào tạo du lịch và đối tác quốc tế sẽ được đẩy mạnh để cập nhật kiến thức mới về quản trị khách sạn và xu hướng dịch vụ toàn cầu. Bên cạnh đó, khách sạn sẽ chú trọng phát triển văn hóa tổ chức minh bạch, công bằng, nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội phát triển sự nghiệp lâu dài.

Định hướng cũng nhấn mạnh việc áp dụng công nghệ hỗ trợ quản trị nhân sự, từ tuyển dụng đến đánh giá hiệu suất, nhằm tối ưu hóa quy trình và giảm tải hành chính cho quản lý. Khách sạn sẽ xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học hơn, kết hợp với cơ chế lương thưởng cạnh tranh và phúc lợi hấp dẫn để giữ chân nhân tài, giảm tỷ lệ nghỉ việc. Đặc biệt, trong bối cảnh du lịch bền vững, nhân viên sẽ được trang bị kiến thức về bảo vệ môi trường và phục vụ du lịch xanh, góp phần thực hiện cam kết trách nhiệm xã hội của khách sạn. Việc luân chuyển vị trí công việc và quy hoạch nhân sự kế thừa sẽ được thực hiện để phát hiện và bồi dưỡng thế hệ lãnh đạo trẻ.

Tổng thể, định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Ninh Bình Legend nhằm xây dựng một đội ngũ không chỉ đáp ứng tiêu chuẩn 5 sao mà còn trở thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Con người được coi là trung tâm của mọi chiến lược, vì chất lượng dịch vụ cuối cùng phụ thuộc vào thái độ và năng lực của từng nhân viên. Việc đầu tư bài bản vào nguồn nhân lực sẽ giúp khách sạn không chỉ duy trì vị thế dẫn đầu tại Ninh Bình mà còn sẵn sàng hội nhập và cạnh tranh ở tầm khu vực, góp phần vào sự phát triển chung của ngành du lịch tỉnh trong giai đoạn mới.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại khách sạn Ninh Bình Legend

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc theo đặc thù từng vị trí và nguyên tắc SMART

Mục đích của biện pháp

Biện pháp này nhằm khắc phục hạn chế lớn nhất hiện nay là hệ thống tiêu chuẩn đánh giá còn chung chung, thiếu tính cụ thể và chưa phản ánh đầy đủ đặc thù công việc trong môi trường khách sạn 5 sao. Việc xây dựng tiêu chuẩn rõ ràng, đo lường được sẽ tạo nền tảng khoa học cho toàn bộ quy trình đánh giá, giúp nhân viên hiểu rõ kỳ vọng của khách sạn, giảm tính chủ quan trong đánh giá, tăng tính công bằng và minh bạch. Đồng thời, tiêu chuẩn phù hợp sẽ liên kết chặt chẽ hiệu suất cá nhân với mục tiêu kinh doanh, nâng cao động lực làm việc, chất lượng phục vụ khách hàng và góp phần thực hiện định hướng phát triển bền vững của

Ninh Bình Legend. Cuối cùng, biện pháp này tạo cơ sở để sử dụng kết quả đánh giá hiệu quả hơn trong trả lương, đề bạt và phát triển nguồn nhân lực.

Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

Nội dung chính là xây dựng và hoàn thiện bộ tiêu chuẩn thực hiện công việc riêng biệt cho từng nhóm vị trí chính trong khách sạn, bao gồm lễ tân, buồng phòng, phục vụ nhà hàng, bếp, kỹ thuật, spa, an ninh và các bộ phận hỗ trợ. Mỗi tiêu chuẩn phải tuân thủ nguyên tắc SMART: Specific (cụ thể), Measurable (đo lường được), Achievable (khả thi), Relevant (liên quan) và Time-bound (có thời hạn). Ví dụ, với nhân viên lễ tân, tiêu chuẩn không chỉ là “phục vụ tốt” mà phải quy định rõ: trả lời điện thoại trong vòng 3 chuông, chào khách bằng tên nếu biết, xử lý check-in trong dưới 5 phút, đạt tỷ lệ hài lòng khách hàng từ khảo sát đạt trên 95%. Với nhân viên buồng phòng: hoàn thành dọn phòng trong 25-30 phút/phòng, tỷ lệ khiếu nại dưới 1%, duy trì tiêu chuẩn vệ sinh 5 sao theo danh mục kiểm tra chi tiết.

Cách thức thực hiện được tiến hành theo các bước sau. Trước hết, Ban Giám đốc thành lập nhóm công tác gồm Trưởng phòng Nhân sự làm đầu mối, cùng đại diện các bộ phận trưởng và một số nhân viên nòng cốt. Nhóm sẽ rà soát mô tả công việc hiện có, phân tích đặc thù từng vị trí và tham khảo tiêu chuẩn quốc tế cho khách sạn 5 sao. Tiếp theo, tổ chức các buổi workshop riêng theo bộ phận để thảo luận và lấy ý kiến nhân viên về tiêu chuẩn dự thảo, đảm bảo tính khả thi và sự chấp nhận từ phía người lao động. Sau khi hoàn thiện, bộ tiêu chuẩn sẽ được phê duyệt chính thức, in ấn thành tài liệu hướng dẫn và tích hợp vào hệ thống nội bộ. Khách sạn cần cập nhật tiêu chuẩn định kỳ hàng năm hoặc khi có thay đổi lớn về mục tiêu kinh doanh, công nghệ hoặc mùa vụ du lịch Ninh Bình. Việc áp dụng sẽ kết hợp với đào tạo cho toàn thể nhân viên để mọi người nắm rõ và cam kết thực hiện. Cuối cùng, tích hợp tiêu chuẩn vào biểu mẫu đánh giá để quản lý dễ theo dõi và đo lường.

Điều kiện thực hiện biện pháp

Để biện pháp đạt hiệu quả cao, khách sạn cần sự quyết tâm mạnh mẽ từ Ban lãnh đạo, coi đây là ưu tiên chiến lược trong quản trị nhân sự. Phải bố trí kinh

phí hợp lý cho việc tổ chức workshop, in ấn tài liệu và có thể thuê chuyên gia tư vấn nếu cần. Đội ngũ quản lý các bộ phận phải tham gia tích cực, có tinh thần trách nhiệm và kỹ năng phối hợp tốt. Nhân viên cần được tạo điều kiện tham gia ý kiến mà không sợ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Ngoài ra, khách sạn nên đầu tư một phần công nghệ cơ bản như phần mềm quản lý nhân sự đơn giản để lưu trữ và theo dõi tiêu chuẩn. Thời gian thực hiện dự kiến trong 6-9 tháng đầu năm để áp dụng từ kỳ đánh giá tiếp theo. Sự kiên trì giám sát và điều chỉnh kịp thời từ phía Ban Giám đốc là yếu tố quyết định thành công lâu dài của biện pháp này.

3.2.2. Tiến hành phân tích công việc.

Sự cần thiết và tiến trình phân tích công việc.

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi tiến hành thực hiện công việc và các phẩm chất kỹ thuật nhân viên cần phải có để thực hiện công việc.

Qua phân tích công việc sẽ cung cấp những thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc như các hoạt động nào cần thực hiện, thực hiện như thế nào và tại sao, các loại máy móc thiết bị nào cần có khi thực hiện công việc. Nhờ có phân tích công việc mà nhà quản trị sẽ tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong cơ cấu, đánh giá chính xác những yêu cầu nhờ đó tuyển dụng đúng nhân viên, trả lương và khuyến khích kịp thời để người lao động phát huy tối đa khả năng, năng lực của mình trong công việc.

Yêu cầu khi phân tích công việc:

- Công việc phải được xác định một cách chính xác
- Nhiệm vụ, bổn phận cũng như trách nhiệm, tiêu chuẩn công việc phải được mô tả rõ ràng
- Những đòi hỏi của công việc đối với người lao động để thực hiện thành công công việc phải được trình bày đầy đủ, cụ thể, rõ ràng và chính xác.

Sản phẩm của phân tích công việc là bản mô tả công việc (BMTCV) và bản tiêu chuẩn công việc (BTCCV), bản yêu cầu công việc (BYCCV), nhưng trên thực tế gộp hai BTCCV và BYCCV lại làm một để đưa ra những yêu cầu, đòi hỏi mà người lao động phải có đảm bảo thực hiện thành công công việc.

Người phân tích thu thập thông tin liên quan để xây dựng BMTCV, BYCCV, BTCCV như :

- Các yếu tố điều kiện làm việc : Vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro cần tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc cũng như chế độ lương bổng khen thưởng, kỷ luật.

- Các phương pháp làm việc, mối quan hệ trong công việc, cách thức làm việc với khách hàng, phối hợp với các nhân viên khác.

- Các thông tin liên quan về phẩm chất mà người lao động phải có để thực hiện tốt công việc : trình độ học vấn, kiến thức, sức khỏe, kinh nghiệm, kỹ năng, tuổi tác, ngoại hình, sở thích...

- Thông tin thị trường

- Quan điểm lãnh đạo của khách sạn và chiến lược phát triển trong thời gian tới.

Các phương pháp thu thập thông tin:

* Phỏng vấn:

Người phỏng vấn trực tiếp gặp nhân viên hoặc nhóm nhân viên cùng thực hiện một công việc để tìm hiểu những thông tin liên quan đến công việc mà người lao động thường thực hiện, những yêu cầu, đòi hỏi để thực hiện tốt công việc.

Để cuộc phỏng vấn thành công thì người phỏng vấn phải chuẩn bị kỹ các câu hỏi phỏng vấn sao cho dễ hiểu, dễ trả lời để người được phỏng vấn có thể trả lời 1 cách chính xác, rõ ràng. Đồng thời phải thiết lập mối quan hệ tốt với người được phỏng vấn, giải thích cho họ nội dung phỏng vấn, mục đích của phỏng vấn... Phương pháp này rất tốn thời gian do nội dung của phỏng vấn có thể đi quá xa trọng tâm của vấn đề.

* Quan sát:

Người phân tích đến nơi làm việc để trực tiếp quan sát những hành vi mà người lao động thực hiện, tại sao phải thực hiện. Sử dụng phương pháp chụp ảnh, bấm giờ để ghi lại những hao phí thời gian thực hiện công việc, kết hợp với trao đổi trực tiếp với người lao động để tìm hiểu những điều chưa rõ, bổ xung những thiếu sót trong quan sát.

Khi quan sát cần chú ý ghi một cách đầy đủ, cẩn thận mọi hoạt động được thực hiện bảo đảm mọi hoạt động quan sát đều được ghi chép. Ghi chép những phương tiện, dụng cụ, công cụ lao động đã sử dụng, đồng thời hỏi người lao động về những hoạt động không thể quan sát được, thu thập những đánh giá của họ về tỷ lệ % thời gian họ đã sử dụng trong thực hiện công việc.

Phương pháp này vừa mất thời gian lại có thể cung cấp những thông tin thiếu chính xác do người lao động khi biết mình bị quan sát sẽ làm việc với phương pháp, tốc độ khác với khi thực hiện công việc trong những lúc bình thường. Nhưng ngược lại nó cung cấp những thông tin liên quan đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động mà cả phương pháp phỏng vấn và phương pháp bản câu hỏi không có được.

* Bản câu hỏi :

Là sự liệt kê những câu hỏi đã được chuẩn bị kỹ lưỡng từ trước và phân phát cho người lao động để họ trả lời. Sau đó cán bộ phân tích sẽ tổng hợp lại để có được những thông tin cơ bản, đặc trưng của công việc. Đây là phương pháp hữu hiệu và dễ sử dụng hơn cả, cung cấp những thông tin nhanh, phong phú, chính xác. Tuy nhiên để xây dựng bản câu hỏi có chất lượng tốt thì phải mất nhiều thời gian và chi phí.

Người phân tích sẽ thu thập và kiểm tra lại tính đầy đủ và chính xác của các thông tin thu thập được bằng một số biện pháp như so sánh, đối chiếu, cùng người lao động xem xét lại các yếu tố công việc, và trao đổi với lãnh đạo trực tiếp của người lao động, sau đó nhóm những công việc có tính tự nhau thành một loại công việc và căn cứ vào đặc điểm, tính chất của công việc người phân tích sẽ đặt tên cho loại công việc đó. Trên cơ sở những thông tin phân tích người phân tích sẽ xây dựng BMTCV và BTCCV.

3.2.3. Hoàn thiện cơ chế sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao, đề bạt, thăng tiến và bố trí nhân sự

Mục đích của biện pháp

Biện pháp này nhằm khắc phục hạn chế lớn hiện nay khi kết quả đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend chủ yếu dừng ở mức hình

thức, chưa được liên kết chặt chẽ và minh bạch với các hoạt động quản trị nhân sự then chốt. Việc hoàn thiện cơ chế sử dụng kết quả đánh giá sẽ tạo động lực làm việc mạnh mẽ cho nhân viên thông qua nguyên tắc “trả lương theo hiệu suất”, đồng thời đảm bảo công bằng trong đề bạt, thăng tiến và bố trí nhân sự phù hợp với năng lực thực tế. Mục tiêu dài hạn là nâng cao sự gắn bó của đội ngũ, giảm tỷ lệ nghỉ việc, phát hiện và bồi dưỡng nhân tài, góp phần xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng tiêu chuẩn 5 sao quốc tế. Biện pháp còn hỗ trợ thực hiện định hướng phát triển bền vững của khách sạn bằng cách khuyến khích nhân viên cải thiện liên tục chất lượng phục vụ, từ đó nâng cao sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả kinh doanh tổng thể.

Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

Nội dung chính của biện pháp là xây dựng và áp dụng cơ chế rõ ràng, định lượng hóa việc sử dụng kết quả đánh giá vào ba lĩnh vực: trả thù lao lao động, đề bạt – thăng tiến và bố trí – sử dụng nhân sự. Đối với trả thù lao, khách sạn sẽ áp dụng mô hình “trả lương theo hiệu suất” với tỷ lệ thưởng rõ ràng: 40% dựa trên kết quả đánh giá cá nhân, 30% dựa trên hiệu suất bộ phận và 30% dựa trên kết quả kinh doanh chung của khách sạn. Cụ thể, nhân viên đạt điểm đánh giá từ 4.0 trở lên sẽ nhận thưởng hiệu suất từ 15-30% lương tháng, trong khi những người đạt dưới 2.5 điểm sẽ không nhận thưởng hoặc bị trừ một phần phụ cấp. Đồng thời, duy trì khoản thưởng Tết và thưởng năm thứ 13 nhưng điều chỉnh theo điểm đánh giá để tăng tính công bằng.

Đối với đề bạt và thăng tiến, kết quả đánh giá sẽ trở thành tiêu chí bắt buộc chiếm ít nhất 60% trọng số trong quy trình xem xét. Nhân viên phải có điểm trung bình hai kỳ đánh giá liên tiếp đạt từ 3.8 trở lên, kết hợp với chứng chỉ đào tạo và kinh nghiệm thực tế mới được xem xét thăng tiến lên vị trí quản lý cấp trung. Khách sạn sẽ xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng cho từng vị trí, ví dụ: từ nhân viên lễ tân lên trưởng ca, rồi trưởng bộ phận, với thời gian tối thiểu và yêu cầu đánh giá cụ thể. Về bố trí và sử dụng nhân sự, kết quả đánh giá sẽ được sử dụng để luân chuyển vị trí, ví dụ chuyển nhân viên có điểm cao về giao tiếp sang lễ tân

hoặc bán hàng, trong khi nhân viên yếu về kỹ năng phục vụ sẽ được điều chỉnh sang bộ phận hỗ trợ hoặc tham gia đào tạo bổ sung trước khi bố trí lại.

Cách thức thực hiện được tiến hành theo các bước cụ thể và có lộ trình. Trước hết, Ban Giám đốc thành lập nhóm công tác gồm Trưởng phòng Nhân sự, các Trưởng bộ phận và đại diện Công đoàn để xây dựng quy chế sử dụng kết quả đánh giá, sau đó lấy ý kiến rộng rãi từ nhân viên qua hội thảo. Quy chế sẽ được ban hành chính thức dưới dạng văn bản nội bộ, công bố minh bạch cho toàn thể nhân viên. Tiếp theo, tích hợp cơ chế này vào phần mềm quản lý nhân sự để tự động tính toán thưởng và lưu trữ dữ liệu đánh giá. Khách sạn tổ chức đào tạo cho quản lý về cách sử dụng kết quả đánh giá một cách công bằng, tránh thiên vị. Triển khai thí điểm trong năm đầu tại hai bộ phận lớn (lễ tân và nhà hàng), sau đó đánh giá và điều chỉnh trước khi áp dụng toàn khách sạn. Hàng năm, Ban Nhân sự sẽ báo cáo kết quả áp dụng cơ chế này cho Ban Giám đốc để kịp thời sửa đổi, đảm bảo phù hợp với tình hình kinh doanh và mùa vụ du lịch Ninh Bình.

Điều kiện thực hiện biện pháp

Để biện pháp thành công, đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ Ban lãnh đạo khách sạn, coi đây là ưu tiên chiến lược trong quản trị nguồn nhân lực. Phải bố trí kinh phí hợp lý cho việc xây dựng quy chế, đào tạo quản lý và đầu tư phần mềm quản lý nhân sự. Văn hóa tổ chức cần chuyển mạnh sang minh bạch và công bằng, khuyến khích nhân viên tham gia góp ý mà không sợ ảnh hưởng đến quyền lợi. Đội ngũ quản lý các cấp phải được đào tạo kỹ năng sử dụng dữ liệu đánh giá khách quan, đồng thời có cơ chế giám sát để tránh lạm dụng hoặc thiên vị. Ngoài ra, khách sạn cần duy trì sự ổn định về nguồn lực tài chính để thực hiện thưởng hiệu suất một cách kịp thời và đầy đủ. Thời gian chuẩn bị dự kiến 6-8 tháng, bắt đầu từ việc xây dựng quy chế và thí điểm, với sự giám sát định kỳ từ Ban Giám đốc để đảm bảo biện pháp không mang tính hình thức và thực sự mang lại động lực cho toàn thể nhân viên.

3.2.4. Đầu tư đào tạo nâng cao năng lực quản lý và áp dụng công nghệ hỗ trợ đánh giá thực hiện công việc

Mục đích của biện pháp

Biện pháp nhằm khắc phục hai hạn chế cốt lõi hiện nay là năng lực của đội ngũ quản lý trong việc thực hiện đánh giá còn hạn chế và thiếu công cụ hỗ trợ

hiện đại, dẫn đến quy trình mang tính thủ công, chủ quan và thiếu kịp thời. Việc đầu tư đào tạo sẽ nâng cao kỹ năng đánh giá, phản hồi xây dựng và quản lý hiệu suất của quản lý các cấp, đồng thời áp dụng công nghệ sẽ làm cho quy trình trở nên minh bạch, nhanh chóng và dễ theo dõi hơn. Mục tiêu tổng thể là chuyển đổi công tác đánh giá từ hoạt động hành chính định kỳ sang công cụ quản lý hiệu suất liên tục, hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực bền vững, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và góp phần thực hiện định hướng trở thành khách sạn 5 sao hàng đầu tại Ninh Bình.

Nội dung và cách thức thực hiện biện pháp

Nội dung biện pháp bao gồm hai phần chính: đào tạo nâng cao năng lực cho quản lý và áp dụng công nghệ hỗ trợ đánh giá. Về đào tạo, khách sạn sẽ xây dựng chương trình bài bản với các nội dung chính như kỹ năng thiết kế tiêu chuẩn SMART, sử dụng phương pháp đánh giá đa chiều, kỹ thuật phản hồi xây dựng (cụ thể, kịp thời, cân bằng giữa khen ngợi và góp ý), xử lý tình huống tranh chấp kết quả đánh giá và kỹ năng phân tích dữ liệu hiệu suất. Chương trình sẽ dành cho tất cả quản lý từ cấp trưởng ca đến trưởng bộ phận, với thời lượng tối thiểu 40 giờ/năm, kết hợp giữa lý thuyết và thực hành qua các buổi workshop và role-play tình huống thực tế tại khách sạn.

Về áp dụng công nghệ, khách sạn sẽ triển khai một phần mềm quản lý hiệu suất tích hợp với hệ thống quản lý khách sạn hiện có. Phần mềm cần hỗ trợ các tính năng như: xây dựng phương pháp quản lý bằng mục tiêu, tự động tính toán điểm đánh giá, lưu trữ lịch sử kết quả, gửi thông báo nhắc nhở đánh giá định kỳ và báo cáo phân tích hiệu suất bộ phận. Ví dụ, quản lý có thể theo dõi thời gian thực chỉ số hài lòng khách hàng liên quan đến nhân viên phục vụ hoặc buồng phòng, từ đó đưa ra phản hồi kịp thời. Công nghệ cũng hỗ trợ nhân viên tự đánh giá qua ứng dụng di động và nhận phản hồi cá nhân hóa.

Cách thức thực hiện được chia thành các giai đoạn rõ ràng. Giai đoạn 1 (3 tháng đầu): khảo sát nhu cầu đào tạo của quản lý, lựa chọn đối tác đào tạo uy tín (có thể hợp tác với các trường đại học hoặc trung tâm đào tạo du lịch) và đánh giá các phần mềm quản lý hiệu suất phù hợp với quy mô khách sạn. Giai đoạn 2 (4-6 tháng): tổ chức các khóa đào tạo theo nhóm nhỏ, kết hợp với thí điểm áp dụng

phần mềm tại 2-3 bộ phận. Giai đoạn 3: triển khai toàn khách sạn, tổ chức hướng dẫn sử dụng phần mềm cho toàn thể nhân viên và quản lý, đồng thời tích hợp dữ liệu với hệ thống đánh giá hiện có. Ban Nhân sự chịu trách nhiệm giám sát, thu thập phản hồi sau triển khai và điều chỉnh chương trình đào tạo cũng như tính năng phần mềm cho phù hợp với thực tiễn vận hành của Ninh Bình Legend. Hàng năm, khách sạn sẽ đánh giá hiệu quả của biện pháp qua chỉ số như mức độ hài lòng của nhân viên với quy trình đánh giá và sự cải thiện về chất lượng phục vụ.

Điều kiện thực hiện biện pháp

Biện pháp đòi hỏi sự đầu tư đáng kể về tài chính cho đào tạo (bao gồm giảng viên, tài liệu và thời gian tham gia của quản lý) và mua sắm hoặc thuê phần mềm quản lý hiệu suất. Ban lãnh đạo phải cam kết lâu dài, coi đây là đầu tư chiến lược vào nguồn nhân lực thay vì chi phí ngắn hạn. Đội ngũ quản lý cần có thái độ tích cực, sẵn sàng thay đổi và tham gia đầy đủ các khóa đào tạo. Khách sạn cũng cần đảm bảo hạ tầng công nghệ (mạng internet ổn định, thiết bị di động cho nhân viên) và bảo mật thông tin dữ liệu cá nhân theo quy định pháp luật. Để thành công, cần xây dựng văn hóa học tập liên tục trong tổ chức và có cơ chế khen thưởng cho quản lý áp dụng tốt quy trình đánh giá mới. Thời gian triển khai dự kiến 9-12 tháng, với sự giám sát chặt chẽ từ Ban Giám đốc và đánh giá định kỳ để điều chỉnh kịp thời, đảm bảo biện pháp thực sự mang lại hiệu quả bền vững cho công tác quản trị nhân sự tại khách sạn.

3.3. Kiến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, để các giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend đạt hiệu quả cao và bền vững, cần có sự phối hợp đồng bộ từ nhiều bên liên quan. Trước hết, kiến nghị Ban lãnh đạo Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh và Ban Giám đốc Khách sạn Ninh Bình Legend tiếp tục thể hiện quyết tâm chính trị mạnh mẽ, coi việc hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc là một trong những nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2026-2030. Ban lãnh đạo cần phê duyệt và ban hành quy chế đánh giá mới một cách chính thức, đồng thời giao trách nhiệm cụ thể cho Phòng Nhân sự làm đầu mối triển khai, phối hợp

chặt chẽ với các bộ phận chuyên môn. Việc dành kinh phí hợp lý cho đào tạo quản lý, xây dựng tiêu chuẩn và đầu tư phần mềm quản lý hiệu suất là điều kiện tiên quyết để các giải pháp không dừng lại ở mức hình thức.

Đối với Phòng Nhân sự, kiến nghị cần xây dựng kế hoạch triển khai chi tiết theo lộ trình rõ ràng, bắt đầu từ việc hoàn thiện tiêu chuẩn SMART và thí điểm phương pháp đánh giá đa chiều tại một số bộ phận then chốt như lễ tân, nhà hàng và buồng phòng. Phòng cần tổ chức các buổi hội thảo lấy ý kiến nhân viên một cách dân chủ, đảm bảo sự tham gia rộng rãi để tăng tính chấp nhận và cam kết từ phía người lao động. Đồng thời, cần thiết kế các chỉ số đo lường hiệu quả của hệ thống đánh giá mới, chẳng hạn như mức độ hài lòng của nhân viên qua khảo sát định kỳ, tỷ lệ cải thiện hiệu suất phục vụ khách hàng hay tỷ lệ giữ chân nhân tài.

Kiến nghị các quản lý bộ phận tích cực tham gia đào tạo nâng cao kỹ năng đánh giá và phản hồi xây dựng, thay đổi tư duy từ “kiểm tra – kiểm soát” sang “hỗ trợ – phát triển” nhân viên. Quản lý cần làm gương trong việc áp dụng minh bạch, công bằng và kịp thời khi thực hiện đánh giá, đồng thời khuyến khích nhân viên tự đánh giá và góp ý xây dựng quy trình. Việc kết hợp phản hồi từ khách hàng qua khảo sát nhanh sẽ giúp tăng tính thực tiễn và khách quan cho kết quả đánh giá.

Đối với toàn thể cán bộ, nhân viên khách sạn, kiến nghị nâng cao nhận thức về vai trò và lợi ích của công tác đánh giá thực hiện công việc. Mỗi cá nhân cần chủ động tham gia, nghiêm túc thực hiện tự đánh giá, tiếp thu phản hồi một cách cầu thị và nỗ lực cải thiện năng lực phục vụ. Việc xây dựng văn hóa tổ chức minh bạch, công bằng và coi trọng phát triển con người sẽ tạo môi trường để nhân viên yên tâm cống hiến và gắn bó lâu dài với khách sạn.

Ngoài ra, kiến nghị khách sạn tăng cường hợp tác với các cơ quan nhà nước, trường đại học và các tổ chức đào tạo chuyên ngành du lịch để cập nhật xu hướng quản trị nhân lực hiện đại, đồng thời tham gia các chương trình hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực của tỉnh Ninh Bình. Trong bối cảnh du lịch Ninh Bình đang hướng tới mục tiêu đón hàng chục triệu lượt khách và tăng trưởng doanh thu mạnh mẽ, việc có một đội ngũ nhân viên được đánh giá và phát triển bài bản sẽ góp phần

quan trọng vào việc nâng cao chất lượng dịch vụ, khẳng định thương hiệu Ninh Bình Legend như một điểm đến cao cấp, chuyên nghiệp và bền vững.

Cuối cùng, kiến nghị các doanh nghiệp du lịch khác trên địa bàn tỉnh Ninh Bình tham khảo kinh nghiệm từ nghiên cứu này để hoàn thiện công tác quản trị nhân sự, góp phần chung vào sự phát triển của ngành du lịch địa phương. Với những nỗ lực đồng bộ từ ban lãnh đạo, quản lý các cấp và toàn thể nhân viên, công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend chắc chắn sẽ được hoàn thiện, mang lại giá trị thiết thực cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp và góp phần vào sự thịnh vượng của du lịch Ninh Bình trong giai đoạn mới.

KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu đề tài “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend”, có thể khẳng định rằng đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động then chốt trong quản trị nguồn nhân lực, đóng vai trò quan trọng trong việc đo lường hiệu suất, cung cấp phản hồi, thúc đẩy phát triển cá nhân và hỗ trợ các quyết định quản lý nhân sự. Trong bối cảnh ngành du lịch Ninh Bình đang phát triển mạnh mẽ với mục tiêu trở thành trung tâm du lịch tâm quốc gia và quốc tế theo hướng xanh – thông minh – bền vững, Khách sạn Ninh Bình Legend – khách sạn 5 sao đầu tiên của tỉnh – càng cần một hệ thống đánh giá thực hiện công việc khoa học, minh bạch và hiệu quả để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh và đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của du khách.

Nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc, làm rõ khái niệm, vai trò, nguyên tắc, quy trình, các phương pháp và yếu tố ảnh hưởng. Trên cơ sở đó, phân phân tích thực trạng tại Khách sạn Ninh Bình Legend cho thấy công tác đánh giá đã đạt được một số kết quả nhất định, góp phần duy trì sự vận hành ổn định của khách sạn với quy mô gần 270 phòng nghỉ cao cấp cùng hệ thống tiện ích đồng bộ như trung tâm hội nghị, sky bar, spa và các dịch vụ nghỉ dưỡng. Ban lãnh đạo đã nhận thức được vai trò của con người là yếu tố trung tâm, và việc thực hiện đánh giá định kỳ hàng năm đã giúp nhận diện một phần nhân viên xuất sắc, hỗ trợ khen thưởng và duy trì động lực làm việc cơ bản.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra nhiều hạn chế tồn tại khá rõ nét. Hệ thống tiêu chuẩn thực hiện công việc còn chung chung, thiếu tính cụ thể và chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của từng vị trí trong môi trường dịch vụ khách sạn 5 sao. Phương pháp đánh giá chủ yếu dựa vào thang điểm đồ họa và nhận xét của quản lý trực tiếp, thiếu tính đa chiều và dễ bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan. Chu kỳ đánh giá dài (chủ yếu hàng năm) dẫn đến phản hồi thiếu kịp thời, khiến nhân viên khó điều chỉnh hành vi phục vụ trong môi trường đòi hỏi phản ứng nhanh với khách hàng. Khâu phản hồi thông tin mang tính hình thức, thiếu cụ thể và giải

pháp xây dựng, trong khi việc sử dụng kết quả đánh giá chưa thực sự gắn kết chặt chẽ với trả thù lao theo hiệu suất, đề bạt thăng tiến hay bố trí nhân sự phù hợp với năng lực. Những hạn chế này xuất phát từ nhiều nguyên nhân, bao gồm nhận thức của một bộ phận lãnh đạo chưa coi đánh giá là công cụ chiến lược, năng lực quản lý đánh giá còn hạn chế, thiếu đầu tư công nghệ hỗ trợ và văn hóa tổ chức chưa thực sự khuyến khích sự tham gia tích cực của nhân viên.

Từ thực trạng trên, đề tài đã đề xuất năm nhóm giải pháp cụ thể và khả thi nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend. Các giải pháp bao gồm hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn theo nguyên tắc SMART, áp dụng phương pháp đánh giá đa chiều kết hợp thang hành vi neo, rút ngắn chu kỳ đánh giá và cải thiện chất lượng phản hồi, hoàn thiện cơ chế sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao – đề bạt – bố trí nhân sự, cũng như đầu tư đào tạo nâng cao năng lực quản lý và áp dụng công nghệ hỗ trợ. Những giải pháp này được xây dựng trên cơ sở bám sát định hướng phát triển kinh doanh – dịch vụ và nguồn nhân lực của khách sạn, đồng thời phù hợp với bối cảnh du lịch Ninh Bình đang hướng tới tăng trưởng bền vững với lượng khách quốc tế ngày càng lớn.

Việc thực hiện đồng bộ các giải pháp sẽ giúp chuyển đổi công tác đánh giá từ hoạt động hành chính định kỳ sang công cụ quản lý hiệu suất liên tục, mang lại lợi ích thiết thực cho cả doanh nghiệp và người lao động. Đối với khách sạn, một hệ thống đánh giá hoàn thiện sẽ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tối ưu hóa phân bổ nhân sự, tăng cường động lực làm việc và nâng tầm chất lượng dịch vụ, từ đó hỗ trợ khách sạn duy trì vị thế là biểu tượng lưu trú cao cấp tại Ninh Bình. Đối với người lao động, nhân viên sẽ có cơ hội được đánh giá công bằng, nhận phản hồi kịp thời và có lộ trình phát triển rõ ràng, từ đó nâng cao sự hài lòng công việc và cam kết gắn bó lâu dài.

Tóm lại, đề tài đã đạt được mục đích nghiên cứu đề ra: phân tích thực trạng công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn Ninh Bình Legend và đề xuất các giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện công tác này. Kết quả nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa thực tiễn trực tiếp đối với khách sạn mà còn góp phần bổ sung tài liệu tham khảo cho các doanh nghiệp dịch vụ lưu trú khác tại Ninh Bình và khu

vực. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành du lịch, việc đầu tư hoàn thiện quản trị nhân lực, đặc biệt là công tác đánh giá thực hiện công việc, chính là chìa khóa để Khách sạn Ninh Bình Legend tiếp tục phát triển bền vững và khẳng định vị thế dẫn đầu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1/ Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm, & Nguyễn Ngọc Quân. (2015). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Chủ Thu Hiền. (2021). Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần IEG Toàn Cầu (Luận văn thạc sĩ).
3. PGS.TS Lê Thanh Hà, 2012. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Lao động – Xã hội
4. Minh Nga, N. (2019). Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Robot Tosy (Luận văn thạc sĩ).

2/ Tiếng Anh

1. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
2. Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*. Institute of Personnel and Development.
3. AssessTeam. (2024). Hospitality employee performance management: Tips for success.
4. Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work*. Macmillan.
5. Dangol, P. (2021). Role of performance appraisal system and its impact on employee motivation. *Quarterly Journal of Emerging Technologies and Management*.
6. Indeed Editorial Team. (2025). 12 Benefits of Performance Appraisals. Indeed Career Guide.
7. Institute of Hospitality. (2022). Performance reviews: A guide for hospitality leaders.
8. International Hospitality Institute. (n.d.). What are effective performance management systems for hotel staff.
9. Schuler, R. S. (various works on HRM). Performance appraisal as a formal structured system (commonly cited in HRM textbooks).
10. SHRM. (2023). What You Need to Know About Performance Appraisals. Society for Human Resource Management.
11. Sidekicker. (2026). How to measure employee performance in hospitality.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Bộ phận kinh doanh-marketing

Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận kinh doanh-marketing

STT	Tiêu chí đánh giá	Tiêu chuẩn thực hiện công việc
1	Doanh số kinh doanh	Hoàn thành chỉ tiêu doanh thu theo kế hoạch được giao
2	Tìm kiếm khách hàng	Chủ động tìm kiếm và phát triển khách hàng mới
3	Chăm sóc khách hàng	Duy trì mối quan hệ và phản hồi khách hàng kịp thời
4	Kỹ năng giao tiếp, đàm phán	Tư vấn và thuyết phục khách hàng hiệu quả
5	Triển khai hoạt động marketing	Thực hiện các chương trình quảng bá, truyền thông đúng kế hoạch
6	Quản lý nội dung truyền thông	Đăng tải nội dung phù hợp trên các kênh truyền thông
7	Hiệu quả quảng bá	Góp phần nâng cao hình ảnh thương hiệu và thu hút khách hàng
8	Phối hợp công việc	Phối hợp hiệu quả với các bộ phận liên quan
9	Báo cáo công việc	Báo cáo kết quả công việc đầy đủ, chính xác
10	Tinh thần trách nhiệm	Chấp hành nội quy và có trách nhiệm trong công việc

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

Bộ phận kỹ thuật-bảo trì

Bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc: Bộ phận kỹ thuật-bảo trì

STT	Tiêu chí đánh giá	Tiêu chuẩn thực hiện công việc
1	Kiểm tra thiết bị kỹ thuật	Thực hiện kiểm tra hệ thống điện, nước, máy móc và thiết bị định kỳ
2	Bảo trì, sửa chữa thiết bị	Xử lý kịp thời các sự cố kỹ thuật phát sinh
3	Đảm bảo an toàn kỹ thuật	Tuân thủ quy trình an toàn lao động và kỹ thuật
4	Tiến độ thực hiện công việc	Hoàn thành công việc đúng thời gian quy định
5	Chất lượng sửa chữa	Đảm bảo thiết bị hoạt động ổn định sau sửa chữa
6	Quản lý công cụ, vật tư	Sử dụng và bảo quản vật tư, thiết bị đúng quy định

7	Khả năng phối hợp công việc	Phối hợp hiệu quả với các bộ phận liên quan khi xử lý sự cố
8	Báo cáo công việc	Ghi chép và báo cáo đầy đủ tình trạng thiết bị, công việc thực hiện
9	Tinh thần trách nhiệm	Chủ động và có trách nhiệm trong công việc được giao
10	Chấp hành nội quy lao động	Tuân thủ quy định và kỷ luật lao động của doanh nghiệp

(Nguồn: Bộ phận hành chính-nhân sự khách sạn Ninh Bình Legend)

PHỤ LỤC MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ
PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO PHƯƠNG PHÁP THANG ĐO
ĐỒ HỌA

(Tại Khách sạn Ninh Binh Legend)

Điểm	Mức đánh giá
1	Rất kém
2	Kém
3	Trung bình
4	Tốt
5	Xuất sắc

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN LỄ TÂN THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Họ tên:

Bộ phận: Lễ tân

Thời gian đánh giá:

Người đánh giá: Trưởng bộ phận lễ tân

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Thái độ phục vụ khách						
Giao tiếp với khách nước ngoài						
Tốc độ làm thủ tục check-in/check-out						
Trang phục và tác phong						
Xử lý tình huống phát sinh						
Tinh thần trách nhiệm						

Tổng điểm:

Xếp loại:

Nhận xét:

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN BUỒNG PHÒNG
THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Họ tên:

Bộ phận: Buồng phòng

Thời gian đánh giá:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Vệ sinh phòng sạch sẽ						
Hoàn thành công việc đúng thời gian						
Sắp xếp vật dụng đúng tiêu chuẩn						
Thái độ với khách hàng						
Tuân thủ quy trình khách sạn						
Tinh thần hợp tác						

Tổng điểm:

Xếp loại:

Nhận xét:

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN NHÀ HÀNG-BẾP

THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Họ tên:

Bộ phận: Nhà hàng-bếp

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Thái độ phục vụ						
Tốc độ phục vụ món						
Giao tiếp với khách						
Hiểu biết thực đơn						
Xử lý yêu cầu khách						
Tác phong làm việc						

Tổng điểm:

Xếp loại:

Nhận xét:

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN KINH DOANH – MARKETING
THÔNG TIN NHÂN VIÊN

- Họ tên:
- Bộ phận: Kinh doanh – Marketing
- Thời gian đánh giá:
- Người đánh giá: Trưởng bộ phận Kinh doanh – Marketing

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Khả năng tìm kiếm và phát triển khách hàng						
Kỹ năng giao tiếp và thuyết phục khách hàng						
Mức độ hoàn thành chỉ tiêu doanh số						
Khả năng xây dựng nội dung quảng bá, marketing						
Khả năng làm việc nhóm và phối hợp công việc						
Tinh thần trách nhiệm trong công việc						
Tính sáng tạo trong công việc						
Khả năng xử lý phản hồi và chăm sóc khách hàng						

Tổng điểm:

Xếp loại:

Nhận xét:

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT – BẢO TRÌ
THÔNG TIN NHÂN VIÊN

- Họ tên:
- Bộ phận: Kỹ thuật – Bảo trì
- Thời gian đánh giá:
- Người đánh giá: Trưởng bộ phận Kỹ thuật – Bảo trì

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Tiêu chí	1	2	3	4	5	Điểm
Khả năng kiểm tra và bảo trì thiết bị						
Tốc độ xử lý sự cố kỹ thuật						
Mức độ hoàn thành công việc đúng thời gian						
Ý thức tuân thủ quy trình an toàn kỹ thuật						
Tinh thần trách nhiệm trong công việc						
Khả năng phối hợp với các bộ phận khác						
Khả năng sử dụng và bảo quản thiết bị kỹ thuật						
Tác phong làm việc và kỷ luật lao động						

Tổng điểm:

Xếp loại:

Nhận xét:

THANG XẾP LOẠI CHUNG

Tổng điểm	Xếp loại
27 – 30	Xuất sắc
23 – 26	Tốt
18 – 22	Khá
12 – 17	Trung bình
Dưới 12	Yếu

PHIẾU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO PHƯƠNG PHÁP
BẢNG TƯỜNG THUẬT
THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Nội dung	Thông tin
Họ và tên	
Bộ phận	
Chức vụ	
Thời gian đánh giá	
Người đánh giá	

PHẦN ĐÁNH GIÁ CHI TIẾT

Bộ phận: Hành chính-nhân sự

Nội dung đánh giá	Nhận xét cụ thể
1. Kết quả thực hiện công việc	
2. Tinh thần và thái độ làm việc	
3. Kỹ năng chuyên môn	
4. Khả năng giao tiếp và phối hợp	
5. Điểm mạnh nổi bật	
6. Hạn chế còn tồn tại	
7. Đề xuất hướng cải thiện	

XÁC NHẬN
Người đánh giá
(Ký và ghi rõ họ tên)

Nhân viên được đánh giá
(Ký và ghi rõ họ tên)

Bộ phận: Kế toán-tài chính

THÔNG TIN NHÂN VIÊN

Nội dung	Thông tin
Họ và tên	
Bộ phận	
Chức vụ	
Thời gian đánh giá	
Người đánh giá	

Nội dung đánh giá	Nhận xét cụ thể
1. Độ chính xác trong công việc	
2. Tiến độ hoàn thành công việc	
3. Tinh thần trách nhiệm	
4. Kỹ năng chuyên môn	
5. Khả năng phối hợp công việc	
6. Điểm mạnh nổi bật	
7. Hạn chế còn tồn tại	
8. Đề xuất hướng cải thiện	

XÁC NHẬN
Người đánh giá
(Ký và ghi rõ họ tên)

Nhân viên được đánh giá
(Ký và ghi rõ họ tên)

PHỤ LỤC CÂU HỎI KHẢO SÁT
PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN VIÊN

Kính gửi Anh/Chị nhân viên,

Tôi đang thực hiện khóa luận tốt nghiệp về công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khách sạn. Kính mong Anh/Chị dành ít phút để trả lời các câu hỏi dưới đây. Mọi thông tin chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu và được bảo mật hoàn toàn.

Xin chân thành cảm ơn!

I. THÔNG TIN CHUNG

1. Giới tính:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi:

☐ Dưới 25 tuổi

☐ Từ 25 – 35 tuổi

☐ Từ 36 – 45 tuổi

☐ Trên 45 tuổi

3. Bộ phận công tác:

☐ Lễ tân

☐ Nhà hàng

☐ Buồng phòng

☐ Kế toán

☐ Nhân sự

☐ Khác

4. Thời gian làm việc:

☐ Dưới 1 năm

☐ Từ 1 – 3 năm

☐ Từ 3 – 5 năm

☐ Trên 5 năm

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Câu 1. Anh/Chị vui lòng cho biết nhận xét của mình về người đánh giá?

Tiêu chí đánh giá	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Chưa tốt
Tính khách quan, công bằng				
Hiểu rõ công việc của nhân viên				
Thái độ đánh giá (nghiêm túc, minh bạch)				
Khả năng đưa ra nhận xét, góp ý				
Tính nhất quán trong đánh giá				

Câu 2. Anh/Chị vui lòng cho biết phản hồi của mình về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Nội dung khảo sát	Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Kết quả đánh giá phản ánh đúng năng lực làm việc				
Quy trình đánh giá rõ ràng, minh bạch				
Tiêu chí đánh giá cụ thể, dễ hiểu				
Nhận được phản hồi đầy đủ sau đánh giá				
Kết quả đánh giá gắn với khen thưởng, đãi ngộ				
Cảm thấy hài lòng với hệ thống đánh giá hiện tại				

Câu 3. Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao lao động.

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều	Sử dụng	Ít sử dụng	Không sử dụng
Kết quả đánh giá được dùng để xét tăng lương				
Kết quả đánh giá được dùng để xét thưởng định kỳ				
Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến thưởng cuối năm				
Kết quả đánh giá được dùng để phân bổ phụ cấp, phúc lợi				
Mức thu nhập phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc				

Câu 4. Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong đề bạt, thăng tiến.

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều	Sử dụng	Ít sử dụng	Không sử dụng
Kết quả đánh giá là căn cứ để đề bạt, bổ nhiệm				
Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến				
Quy trình đề bạt dựa trên kết quả đánh giá là minh bạch				

Nhân viên có kết quả tốt được ưu tiên thăng tiến				
Việc thăng tiến phản ánh đúng năng lực và kết quả làm việc				

Câu 5. Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong bố trí, sử dụng nhân sự

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều	Sử dụng	Ít sử dụng	Không sử dụng
Kết quả đánh giá được dùng để bố trí đúng người đúng việc				
Kết quả đánh giá được dùng để điều chuyển, luân chuyển nhân sự				
Kết quả đánh giá giúp phát hiện năng lực, sở trường của nhân viên				
Kết quả đánh giá là căn cứ để phân công nhiệm vụ phù hợp				
Việc bố trí nhân sự phản ánh đúng kết quả đánh giá				

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ KHẢO SÁT

2.1. Cơ cấu mẫu khảo sát theo giới tính

- Nam: 22 người (44%)
- Nữ: 28 người (56%)

2.2. Cơ cấu mẫu khảo sát theo độ tuổi

- Dưới 25 tuổi: 12 người (24%)
- Từ 25 – 35 tuổi: 21 người (42%)
- Từ 36 – 45 tuổi: 11 người (22%)
- Trên 45 tuổi: 6 người (12%)

2.3. Kết quả khảo sát (khảo sát tổng 50 người)

(Đơn vị: người)

Câu 1. Nhận xét của người lao động về người đánh giá

Tiêu chí đánh giá	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Chưa tốt
Tính khách quan, công bằng	18	22	7	3
Hiểu rõ công việc của nhân viên	20	21	6	3
Thái độ đánh giá (nghiêm túc, minh bạch)	17	24	6	3
Khả năng đưa ra nhận xét, góp ý	15	23	9	3
Tính nhất quán trong đánh giá	14	22	10	4

Câu 2. Phản hồi của người lao động về kết quả đánh giá thực hiện công việc

Nội dung khảo sát	Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý
Kết quả đánh giá phản ánh đúng năng lực làm việc	16	24	7	3
Quy trình đánh giá rõ ràng, minh bạch	14	23	10	3
Tiêu chí đánh giá cụ thể, dễ hiểu	15	22	9	4
Nhận được phản hồi đầy đủ sau đánh giá	12	21	13	4
Kết quả đánh giá gắn với khen thưởng, đãi ngộ	11	20	14	5
Cảm thấy hài lòng với hệ thống đánh giá hiện tại	13	22	11	4

Câu 3. Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong trả thù lao lao động

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều	Sử dụng	Ít sử dụng	Không sử dụng
Kết quả đánh giá được dùng để xét tăng lương	15	22	9	4
Kết quả đánh giá được dùng để xét thưởng định kỳ	16	21	9	4
Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến thưởng cuối năm	18	20	8	4
Kết quả đánh giá được dùng để phân bổ phụ cấp, phúc lợi	12	20	13	5
Mức thu nhập phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	13	22	11	4

Câu 4. Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong đề bạt, thăng tiến

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều	Sử dụng	Ít sử dụng	Không sử dụng
Kết quả đánh giá là căn cứ để đề bạt, bổ nhiệm	14	21	11	4
Kết quả đánh giá ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến	15	22	9	4
Quy trình đề bạt dựa trên kết quả đánh giá là minh bạch	11	20	14	5
Nhân viên có kết quả tốt được ưu tiên thăng tiến	16	21	9	4
Việc thăng tiến phản ánh đúng năng lực và kết quả làm việc	12	22	12	4

Câu 5. Mức độ sử dụng kết quả đánh giá trong bố trí, sử dụng nhân sự

Nội dung khảo sát	Sử dụng nhiều	Sử dụng	Ít sử dụng	Không sử dụng
Kết quả đánh giá được dùng để bố trí đúng người đúng việc	15	23	8	4
Kết quả đánh giá được dùng để điều chuyển, luân chuyển nhân sự	12	21	12	5
Kết quả đánh giá giúp phát hiện năng lực, sở trường của nhân viên	14	22	10	4
Kết quả đánh giá là căn cứ để phân công nhiệm vụ phù hợp	16	21	9	4
Việc bố trí nhân sự phản ánh đúng kết quả đánh giá	13	22	11	4

DANH SÁCH MẪU KHẢO SÁT

- Bộ phận lễ tân: 8 phiếu
 - Bộ phận nhà hàng: 12 phiếu
 - Bộ phận buồng phòng: 10 phiếu
 - Bộ phận kế toán: 4 phiếu
 - Bộ phận nhân sự: 3 phiếu
 - Bộ phận khác: 13 phiếu
- Tổng số phiếu khảo sát: 50 phiếu.