

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

TRỊNH THỊ HỒNG LÊ

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI
NHÂN LỰC KHỎI KINH DOANH TẠI CÔNG TY
TÀI CHÍNH TNHH MB SHINSEI

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

TRỊNH THỊ HỒNG LÊ

**ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI
NHÂN LỰC KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY
TÀI CHÍNH TNHH MB SHINSEI**

**Chuyên ngành : Quản trị nhân lực
Mã số : 8340404**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS. TS. NGUYỄN THỊ MINH NHÀN**

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày 06 tháng 11 năm 2023

Tác giả

Trịnh Thị Hồng Lê

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ.....	II
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc.....	8
1.1.2. Tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc	9
1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp.....	10
1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá.....	10
1.2.2. Xác định các tiêu chí đánh giá	11
1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá.....	15
1.2.4. Lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá.....	26
1.2.5. Xác định chu kỳ đánh giá.....	28
1.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá.....	30
1.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá	32
1.3. Một số nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực tại doanh nghiệp	34
1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	34
1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	36
1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp khác và bài học cho Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.....	39
1.4.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc ở một số công ty khác	39

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei	41
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TÀI CHÍNH TNHH MB SHINSEI.....	44
2.1. Giới thiệu chung về Công ty tài chính TNHH MB Shinsei.....	44
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty	44
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Công ty.....	45
2.1.3. Một số kết quả kinh doanh chủ yếu của Công ty.....	48
2.1.4. Tình hình nhân lực và nhân lực khối kinh doanh của Công ty.....	51
2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.....	55
2.2.1. Thực trạng xác định mục tiêu đánh giá tại Công ty.....	55
2.2.2. Thực trạng xác định các tiêu chí đánh giá tại Công ty.....	56
2.2.3. Thực trạng lựa chọn phương pháp đánh giá tại Công ty	60
2.2.4. Thực trạng lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá tại Công ty	61
2.2.5. Thực trạng xác định chu kỳ đánh giá tại Công ty	63
2.2.6. Thực trạng tổ chức thực hiện đánh giá tại Công ty.....	64
2.2.7. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá tại Công ty	66
2.3. Một số nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.	70
2.3.1. Nhân tố bên ngoài Công ty	70
2.3.2. Nhân tố bên trong Công ty.....	72
2.4. Đánh giá chung về Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.....	75
2.4.1. Ưu điểm.....	75
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	76

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TÀI CHÍNH TNHH MB SHINSEI.....	78
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei đến năm 2025.	78
3.1.1. Định hướng phát triển	78
3.1.2. Mục tiêu phát triển	78
3.2. Quan điểm và mục tiêu hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh đến năm 2025	79
3.2.1. Quan điểm	79
3.2.2. Mục tiêu.....	80
3.3. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei đến năm 2025.....	81
3.3.1. Giải pháp đối với xác định mục tiêu đánh giá tại Công ty	81
3.3.2. Giải pháp đối với xác định các tiêu chí đánh giá tại Công ty	82
3.3.3. Giải pháp đối với lựa chọn phương pháp đánh giá tại Công ty	85
3.3.4. Giải pháp đối với lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá tại Công ty	86
3.3.5. Giải pháp đối với xác định chu kỳ đánh giá tại Công ty.....	89
3.3.6. Giải pháp đối với tổ chức thực hiện đánh giá tại Công ty	89
3.3.7. Giải pháp đối với sử dụng kết quả đánh giá tại Công ty.....	90
KẾT LUẬN	96
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	97
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
CBNV	Cán bộ nhân viên
MB	Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội
Mcredit	Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei
MTV	Một thành viên
NHNN	Ngân hàng nhà nước
QTNNL	Quản trị nguồn nhân lực
TCKT	Tài chính kế toán
TMCP	Thương mại cổ phần
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
THCV	Thực hiện công việc

DANH MỤC BẢNG, SƠ ĐỒ

Bảng 1.1. Ví dụ phương pháp so sánh cặp.....	17
Bảng 1.2. Ví dụ về phương pháp cho điểm.....	18
Bảng 1.3. Ví dụ về phương pháp phân phối bắt buộc.....	19
Bảng 1.4. Ví dụ phương pháp thang đo đánh giá đồ họa.....	22
Bảng 1.5. Ví dụ phương pháp danh mục kiểm tra	25
Bảng 1.6. Ví dụ phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng	26
Bảng 2.1. Một số kết quả kinh doanh của Công ty tài chính TNHH MB Shinsei giai đoạn 2020 - 2022.....	49
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của công ty.....	51
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động khối kinh doanh theo đơn vị.....	53
Bảng 2.4. Nhận thức về mục tiêu ĐGTHCV của nhân lực khối kinh doanh Mcredit	56
Bảng 2.5. Đánh giá của nhân lực khối kinh doanh về các tiêu chí ĐGTHCV	59
Bảng 2.6. Thang đánh giá xếp loại.....	60
Bảng 2.7. Đánh giá của nhân lực khối kinh doanh về lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá	62
Bảng 2.8. Đánh giá của nhân lực khối kinh doanh về việc tổ chức thực hiện đánh giá.....	66
Bảng 2.9. Bảng kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân lực khối kinh doanh Mcredit giai đoạn 2020 - 2022	69
Bảng 2.10. Mức độ đồng tình của nhân lực khối kinh doanh trong sử dụng kết quả đánh giá tại công ty	70
Bảng 3.1. Kết quả hoàn thành công việc.....	93
Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.....	47
Sơ đồ 2.2. Quy trình Đánh giá thực hiện công việc	64
Sơ đồ 3.1. Căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc.....	82

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Đề quản trị nhân lực hiệu quả, không thể không nhắc đến đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc chính là quá trình liên tục xác định, đo lường và hoàn thiện sự thực hiện công việc của các cá nhân và các tổ nhóm nhằm hướng sự thực hiện công việc đến đạt mục tiêu chung của tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là một trong những công cụ hữu dụng nhất mà một tổ chức thường sử dụng để duy trì, thúc đẩy năng suất công việc và thực hiện các quá trình nhằm đạt đến mục tiêu chiến lược của tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo việc thực hiện công việc của nhân viên nhất quán với chiến lược của tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên còn giúp cho người quản trị đưa ra được những nhận định đúng về con người trong tổ chức, xác định năng lực thực tế và những khả năng tiềm tàng của từng cá nhân trong công việc. Kết quả của đánh giá thực hiện công việc có thể giúp nhà lãnh đạo đưa ra được những đánh giá về từng cá nhân trong tổ chức, là cơ sở cho các chính sách, quyết định quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức.

Hoạt động tín dụng tiêu dùng dần xuất hiện từ những năm 1990 nhưng được biết đến nhiều từ khoảng 10 năm trở lại đây. Số lượng công ty tài chính đang hoạt động tại Việt Nam không ngừng tăng theo thời gian và trong đó có cả doanh nghiệp trong nước lẫn doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, thậm chí là 100% vốn nước ngoài. Thực tế này cho thấy, lượng cầu vay tiêu dùng tại Việt Nam đang tăng kéo theo sự gia tăng của các đơn vị cung ứng. Chính điều này đã tạo ra sự cạnh tranh lớn trên thị trường tài chính tiêu dùng cũng như thị trường nhân lực lao động.

Là một doanh nghiệp trẻ, trực thuộc 2 tập đoàn tài chính – ngân hàng lớn là MB Group và Shinsei Group, để giữ chân và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei luôn coi trọng các công tác quản trị và phát triển nguồn nhân lực và coi đó là quốc sách hàng đầu trong chiến lược của công ty. Đánh giá thực hiện công việc đã được áp dụng thường xuyên và là cơ sở cho nhiều quyết định nhân sự tại Công ty, tuy nhiên vẫn chưa thực sự thể hiện được vai trò của nó đối với cá nhân người lao động và với công ty.

Khối kinh doanh là một trong những bộ phận quan trọng, không thể thiếu của bất kỳ công ty nào. Khối kinh doanh của Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei chịu trách nhiệm tham mưu cho Ban Giám đốc các vấn đề liên quan đến việc định hướng chiến lược kinh doanh, xây dựng kế hoạch kinh doanh; tổ chức kế hoạch kinh doanh, tổ chức cung cấp các sản phẩm, dịch vụ của công ty ra thị trường; tư vấn về việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm; mở rộng thị trường; xây dựng mối quan hệ với khách hàng; xây dựng chính sách thu hồi nợ và quản lý công tác thu hồi nợ. Đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh giúp Công ty dễ dàng xác định những nút thắt trong hoạt động kinh doanh, hỗ trợ tái phân bổ nguồn nhân lực một cách phù hợp.

Trong quá trình làm việc tại vị trí Chuyên viên Lương và đãi ngộ tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei, tác giả nhận thấy còn tồn tại một số bất cập trong đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh. Chính vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài **“Đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei”** làm đề tài nghiên cứu khoa học cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đã có nhiều bài nghiên cứu, bài báo, luận văn đã đề cập về đánh giá

thực hiện công việc, có thể kể đến như:

Nguyễn Thế Anh (2010), “Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty Hệ thống ứng dụng kỹ thuật ứng dụng ATS”. Tác giả đã đưa ra lý luận chung về đánh giá thực hiện công việc khá là đầy đủ, đồng thời miêu tả về thực trạng đánh giá thực hiện công việc của công ATS. Tác giả đã nêu ra được những ưu điểm, nhược điểm đã đưa ra những vấn đề còn tồn đọng đó là sự phân tích đánh giá công việc mang tính 1 chiều, không có sự tham gia của người lao động, các bản mô tả công việc còn mang tính chất chung chung, chủ quan chưa cụ thể cho các vị trí. Qua đó tác giả cũng đã đưa ra các giải pháp nhằm khắc phục sự hạn chế và hoàn thiện công tác đánh giá tại công ty ATS.

Nguyễn Hồng Mơ (2012), luận văn “Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần lắp máy và xây dựng Điện” và Nguyễn Thị Linh (2014), luận văn “Xây dựng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc – Công ty cổ phần tự động hóa TPX”. Các luận văn này được tác giả tập trung vào những lý luận chung về đánh giá thực hiện công việc, các nội dung cơ bản của ĐGTHCV trong tổ chức. Khái quát được toàn bộ hệ thống ĐGTHCV mà mỗi tổ chức doanh nghiệp cần xây dựng. Nhìn chung các luận văn đều có tính thực tiễn, sáng tạo và không trùng lặp so với các đề tài nghiên cứu liên quan đến công tác ĐGTHCV tại các công ty, doanh nghiệp.

Tạ Huy Hùng (2019), “Nhận thức về triển khai áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI)”, Kỷ yếu hội thảo quốc gia về Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0, (6), 160-743. Nghiên cứu đã cung cấp bức tranh thực trạng, mang tính thời sự về nhận thức của người lao động với bản chất của chỉ số KPI, vai trò và những khó khăn, thách thức khi triển khai KPI trong các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay. Qua đó, tác giả có những đề xuất, giải pháp giúp doanh nghiệp

vượt qua khó khăn khi triển khai KPI trong hệ thống Đánh giá thực hiện công việc.

Hà Nam Khánh Giao – Nguyễn Ngọc Như (2020), “Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên VietinBank Bình Dương”, Tạp chí Công thương phát hành tháng 09/2020. Bài nghiên cứu đã thực hiện phân tích thực trạng và phân tích hệ thống đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên VietinBank Bình Dương. Phương pháp phân tích thống kê, đối chiếu so sánh được sử dụng. Kết quả cho thấy, mặc dù đã có nhiều tiến bộ, vẫn còn một số vấn đề trong hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên VietinBank Bình Dương. Một số giải pháp được đề xuất đến Ban lãnh đạo nhằm hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên VietinBank Bình Dương. Do sử dụng công cụ thống kê so sánh, bài viết chưa hẳn đã đi sâu vào các tồn tại của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên VietinBank Bình Dương, đặc biệt trong điều kiện hệ thống nhân sự và hệ thống KPIs chưa ổn định.

Tuy đã có nhiều công trình nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc tại các doanh nghiệp nhưng chưa đi sâu vào nghiên cứu bản chất. Cho tới nay, Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei mới chỉ ban hành các chính sách đánh giá thực hiện hàng năm nhưng chưa có hướng dẫn cụ thể nào cho việc nghiên cứu hoàn thiện việc đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh. Trên thực tế, đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh vẫn còn tồn tại những điểm hạn chế và cũng chưa có công trình nghiên cứu nào đi sâu về vấn đề này trong thời gian vừa qua. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài **“Đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei”** là vô cùng thiết thực.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

Một là, hệ thống hoá cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực tại doanh nghiệp.

Hai là, phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

Ba là, đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei trong thời gian tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại khối kinh doanh khu vực miền Bắc của Công ty tài chính TNHH MB Shinsei.

Về thời gian nghiên cứu: số liệu phản ánh thực tiễn của công ty giai đoạn 2020 – 2022 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để hoàn thiện đề tài nghiên cứu “Đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei”, học viên sử dụng phương pháp nghiên cứu sau:

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: được thực hiện nhằm thu thập dữ

liệu thứ cấp phản ánh các quy trình và quy định của nhân sự về đánh giá thực hiện công việc đối với khối kinh doanh, các số liệu và báo cáo từ khối Quản trị nguồn nhân lực tại công ty kể từ năm 2020 đến năm 2022.

- Phương pháp khảo sát thực tế: sử dụng các phiếu khảo sát đã được thiết kế trước để thu thập những dữ liệu sơ cấp có liên quan đến đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty.

+ Đối tượng được khảo sát: Nhân lực khối kinh doanh khu vực miền Bắc tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

+ Thời gian thực hiện khảo sát: Khảo sát được thực hiện tại tháng 01/2023.

+ Quy mô và cách thực hiện: Phiếu khảo sát được gửi đến 500 cán bộ quản lý và nhân viên đang làm việc tại khối kinh doanh Mcredit thông qua email. Số phiếu khảo sát phát ra 500 phiếu, thu về 457 phiếu.

+ Nội dung: có tổng thể 24 tiêu chí đánh giá với thang điểm từ 1-5 điểm liên quan đến đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei được đưa ra để các nhân viên cho điểm đánh giá (về mục tiêu đánh giá, tiêu chí đánh giá, phương pháp, kết quả đánh giá, ...) được thể hiện tại Phụ lục 1 nhằm thu thập các ý kiến, quan điểm của nhân viên, quản lý về đánh giá thực hiện công việc, mức độ hài lòng của họ về hoạt động đánh giá thực hiện công việc.

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

- Phương pháp thống kê so sánh: Dựa vào các dữ liệu thu thập được từ Công ty về đánh giá thực hiện công việc đối với khối kinh doanh thực hiện so sánh các kết quả thu được trong 3 năm gần đây từ 2020 – 2022. Từ đó, phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty, những ưu điểm, hạn chế và đề xuất giải pháp hoàn thiện.

- Phương pháp phân tích, tổng hợp: Tổng hợp và phân tích qua các

phiếu khảo sát và các dữ liệu đã thu thập được. Kết quả của phiếu khảo sát được tổng hợp lại của tất cả phiếu thu về và tính ra phần trăm, bảng kết quả thể hiện trong Phụ lục 2, qua đó đánh giá thực tế hoạt động “Đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei”.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, danh mục chữ viết tắt, danh mục các bảng, sơ đồ, nội dung chính của luận văn được tổ chức thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei

Chương 3: Đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc

Theo Nguyễn Thị Hồng (2020), giáo trình Quản lý thực hiện công việc, NXB Lao động –Xã hội phân tích:

“Theo Bohlander, Snell, Trường đại học Cornell, “Đánh giá thực hiện công việc hiểu là một quá trình được thực hiện thường kỳ bởi một người giám sát viên đối với cấp dưới, phác họa cho người lao động hiểu được vai trò và mục tiêu của họ trong quá trình thực hiện công việc của bản thân” [14, 348]. Như vậy, có thể thấy, quan điểm tiếp cận này mới chỉ nhấn mạnh giai đoạn thiết lập hoặc điều chỉnh mục tiêu mà chưa nhấn mạnh đến vấn đề đối chiếu, thẩm định xem thực tế người lao động đã đạt được bao nhiêu phần kỳ vọng của bản thân và tổ chức. Trong khi đó, Robert L. Cardy, David B. Balkin lại cho rằng “đánh giá thực hiện công việc bao gồm quá trình nhìn nhận lại, đo lường và quản lý hiệu suất làm việc của người lao động trong tổ chức” [18, 222]. Cách tiếp cận này gần như mở rộng phạm vi đánh giá thực hiện công việc trong đó nhấn mạnh khâu đo lường hiệu suất làm việc cuối kỳ.

Như vậy, dù có nhiều cách hiểu về đánh giá thực hiện công việc theo đó phạm vi và nội dung hoạt động đánh giá có thể rộng hoặc hẹp hơn. Tuy nhiên, thuật ngữ đánh giá thực hiện công việc nên được hiểu là một khâu quan trọng trong quản lý thực hiện công việc.”

Luận văn xác định đánh giá thực hiện công việc từ cách tiếp cận của Lê Thanh Hà (2009), *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 (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng*

và trao đổi về sự đánh giá đó với người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động với yêu cầu đề ra của tổ chức.

1.1.2. Tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc

Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2018), giáo trình Quản trị Nhân lực, NXB Kinh Tế Quốc Dân phân tích: “Trong tổ chức, ĐGTHCV có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức nói chung.

Các mục tiêu mà ĐGTHCV phục vụ có thể được quy về hai mục tiêu cơ bản là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho những người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật, ... Quá trình ĐGTHCV, ở một mức nào đó, chính là sự mở rộng của thiết kế công việc và có những tác động cơ bản tới tổ chức nói chung. Do đó, ngoài việc giúp cho người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự, các kết quả ĐGTHCV còn giúp cho bộ phận quản lý nguồn nhân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt động chức năng về nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng, thăng tiến, đào tạo và các hoạt động khác, kiểm điểm được mức độ đúng đắn và hiệu quả các hoạt động đó, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp. Đồng thời, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí tâm lý – xã hội trong các tập thể lao động.”

1.2. Nội dung đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc là xác định rõ đánh giá nhằm đo lường các kết quả thực hiện công việc hay hành vi của NLD trong khi thực hiện công việc, kỹ năng của người thực hiện công việc và phẩm chất của người thực hiện công việc.

Xác định mục tiêu đánh giá sẽ quyết định đến tính hình thức và tính hiệu quả của hệ thống. Và các kết quả này thường được sử dụng vào những mục đích như để tổ chức công việc tốt hơn, để kiểm tra năng suất lao động, để thiết lập hệ thống lương thưởng hay để xác định nhu cầu đào tạo.

Ví dụ, một số mục tiêu đánh giá thực hiện công việc của nhà quản trị:

- Giúp nhân viên ý thức được năng lực làm việc của mình và phấn đấu tốt hơn: Đánh giá thực hiện công việc sẽ là bằng chứng để NLD tự đánh giá xem bản thân mình đã làm việc tốt chưa, có xứng đáng với mức lương đang hưởng hay không; từ đó nhân viên có thể xác định và sửa chữa các lỗi sai, yếu điểm của mình. Tạo cho nhân viên cơ hội chia sẻ, trao đổi thông tin với các cấp quản lý và tự trau dồi thêm chuyên môn thông qua học hỏi hoặc đào tạo.

- Tăng cường khả năng hoàn thành công việc của nhân viên: Bảng đánh giá thực hiện công việc sẽ là cơ sở giúp nhân viên có động lực hoàn thành các nhiệm vụ được giao và hiểu hơn về năng lực làm việc của mình khi có thể tự nhìn thấy sự tiến bộ của mình hay tạo sự so sánh cạnh tranh với đồng nghiệp khác. Bên cạnh đó, kết quả thực hiện công việc giúp nhà quản lý dễ dàng xác định những nút thắt trong hoạt động kinh doanh, hỗ trợ tái phân bổ nguồn nhân lực một cách phù hợp, giúp công việc chung được thực hiện theo đúng tiến độ cũng như đảm bảo nguồn chi phí dự trù.

- Tạo động lực và tăng cường sự hợp tác khi thực hiện công việc: Tùy thuộc vào đặc thù sản xuất kinh doanh và quy mô của từng doanh nghiệp mà

áp dụng các công cụ và phương pháp để đánh giá chính xác hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên khác nhau, ví dụ: sơ đồ, biểu đồ, phần mềm quản lý, hệ thống phân tích chức năng, hệ thống điểm số KPIs... Nhiệm vụ của bộ phận nhân sự là xác định và xây dựng phương pháp, công cụ đánh giá phù hợp và hiệu quả nhất để có thể nắm vững cấu trúc nhóm, nguồn nhân lực, thời hạn hoàn thành nhiệm vụ của vị trí, bộ phận, phòng ban.

Khi bộ phận quản lý thực hiện tốt công tác đánh giá và nắm bắt chính xác khả năng thực hiện công việc của nhân viên hay bộ phận thì sẽ góp phần giúp nhân viên nhìn nhận rõ ràng các hoạt động đang diễn ra và phát hiện kịp thời những sai phạm, thúc đẩy họ làm việc hiệu quả hơn.

- Giúp doanh nghiệp nhìn nhận, đánh giá khách quan về nhân viên: Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc nhân viên, những người đánh giá có thể áp dụng tiêu chí đánh giá, tiêu chuẩn khác nhau nhưng vẫn phải đảm bảo tính khách quan về sự đánh giá. Điều này làm mất đi giá trị cơ bản của việc đánh giá trong phương diện so sánh, là một trong những nguyên nhân giảm lòng tin của những người bị đánh giá về một hệ thống đánh giá không cụ thể. Do vậy, việc thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính thức sẽ là một cơ sở giảm bớt sự khác biệt trên.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc nhân viên là một công cụ khuyến khích nhà quản lý đưa ra ý kiến phản hồi đầy đủ cần thiết hay thích đáng đối với bộ phận, nhân viên cấp dưới, giúp cho nhân viên có thể điều chỉnh kịp thời, đúng theo hướng có lợi nhất cho bản thân cũng như mục tiêu chung của doanh nghiệp mà họ đang hoạt động.

1.2.2. Xác định các tiêu chí đánh giá

Theo Nguyễn Thị Hồng (2020), giáo trình Quản lý thực hiện công việc, NXB Lao động – Xã hội phân tích:

“Để đánh giá thực hiện công việc, các tổ chức, doanh nghiệp phải xác

định các tiêu chí đánh giá.

Tiêu chí ĐGTHCV là các dấu hiệu để đánh giá quá trình thực hiện công việc của người lao động. Nội dung tiêu chí sẽ bao gồm tên gọi của tiêu chí, công thức tính hoặc cách đo lường tiêu chí, đơn vị đo của tiêu chí. Trong khi đó, tiêu chuẩn được hiểu là hạn mức chuẩn phải hoàn thành trong quá trình thực hiện công việc của người lao động gắn với điều kiện làm việc bình thường. Người lao động được gọi là hoàn thành công việc nếu đạt mức chuẩn các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc. Tiêu chuẩn gồm tên gọi tiêu chí và hạn mức chuẩn của tiêu chí.

Trên cơ sở các tiêu chí phản ánh tình hình và kết quả thực hiện công việc, người quản lý có thể sử dụng các tiêu chí, tiêu chuẩn và cân đối với yêu cầu cụ thể của sản xuất kinh doanh để giao chỉ tiêu cho nhân viên. Chỉ tiêu được hiểu là mức mà người quản lý đặt ra trong từng thời kỳ để người lao động cần đạt tới. Chỉ tiêu sẽ bao gồm tên tiêu chí và hạn mức cấp trên giao trong mỗi chu kỳ THCV.

Phân loại tiêu chí đánh giá là việc làm cần thiết để nhận diện chính xác hơn mỗi tiêu chí ĐGTHCV. Phân loại và nhận diện tiêu chí đánh giá sẽ góp phần giúp cho cán bộ chuyên trách nhìn nhận tổng quan hơn trong tiếp cận hệ thống khi xây dựng tiêu chí đánh giá. Có nhiều căn cứ khác nhau để phân loại tiêu chí ĐGTHCV:

(1) Theo hình thức biểu hiện

Tiêu chí định lượng là những tiêu chí có thể xác định được về mặt số lượng. Tiêu chí này rất dễ dàng trong sử dụng để đo lường, phân tích và đánh giá. Đối với ĐGTHCV, những tiêu chí định lượng giúp cho quá trình đánh giá đảm bảo tính cụ thể, chính xác và dễ đi đến sự đồng thuận. Những thông số cụ thể tương ứng với tiêu chí định lượng tạo thuận lợi cho quá trình so sánh, phân tích và khẳng định được mức độ hơn, kém, bằng trong đánh giá.

Tiêu chí định tính là những tiêu chí thường được dùng để mô tả tính chất, đặc điểm của sự vật, hiện tượng. Thông tin kết quả từ tiêu chí định tính thường được gắn với tập hợp các con chữ (không có số) – hoặc các chữ định nghĩa các mức. Tiêu chí định tính trong ĐGTHCV là những tiêu chí được sử dụng để mô tả mức độ hoàn thành công việc. Tiêu chí định tính thường được dùng khi một khía cạnh nào đó của hiệu suất công việc không thể đo được bằng con số cụ thể.

(2) Theo mục đích sử dụng

Tiêu chí hiệu suất là cơ sở để giao chỉ tiêu phản ánh hiệu suất – Pis – Performance Indicators. Những tiêu chí này thể hiện khá đầy đủ quá trình thực hiện công việc. Chúng cung cấp thông tin cần thiết cho người lao động và nhà quản lý trực tiếp trong việc tự quản và quản lý tình hình thực hiện công việc như quá trình đánh giá và phản hồi sau ĐGTHCV. Ví dụ các tiêu chí hiệu suất làm việc của nhân viên kinh doanh: số báo cáo phân tích thị trường được hoàn thành đúng mẫu, đúng hạn, số ý tưởng kinh doanh được đưa vào áp dụng, số khách hàng mới, doanh thu bán hàng, mức độ phối hợp trong công tác, ...

Tiêu chí hiệu suất cốt yếu là cơ sở để giao chỉ tiêu hiệu suất công tác cốt yếu- KPIs – Key Performance Indicators. KPIs sẽ cho biết bạn cần phải làm gì để tăng hiệu suất lên một cách đáng kể. Thông tin từ hệ thống tiêu chí này giúp cho nhà quản lý các cấp biết cần phải dẫn dắt và nhấn mạnh người lao động tập trung vào những gì nếu muốn cải thiện được hiệu suất. Những tiêu chí này cũng giúp nhà quản lý các cấp nhanh chóng thu tóm được các yếu tố chính để đảm bảo hiệu suất của bộ phận của tổ chức mà không bị phân tán quá nhiều nội dung chi tiết khác. Các tiêu chí hiệu suất cốt yếu thường được lựa chọn từ các tiêu chí chính, tiêu chí có tầm quan trọng cao trong các tiêu chí hiệu suất. Ví dụ: Các tiêu chí hiệu suất cốt yếu của nhân viên kinh

doanh gồm: tổng doanh thu bán hàng, tỷ lệ thu hồi công nợ, tỷ lệ khách hàng có phản hồi tích cực, ...

Tiêu chí kết quả cốt yếu là cơ sở để xác định chỉ tiêu kết quả cốt yếu – KRIs- Key Result Indicators. Chỉ tiêu kết quả cốt yếu thực tế đạt được sẽ cho biết người lao động đã làm được gì trong bối cảnh cụ thể. Để đo lường các chỉ tiêu phản ánh kết quả, các tiêu chí kết quả cốt yếu trước tiên được lọc ra từ các tiêu chí hiệu suất phản ánh kết quả (Lược bỏ các tiêu chí phản ánh hành vi). Thêm vào đó, tiêu chí phản ánh kết quả cốt yếu cho mỗi vị trí công việc phải là các tiêu chí phản ánh kết quả của các nhiệm vụ cốt yếu trong công việc. Trên thực tế, tiêu chí phản ánh kết quả cốt yếu của doanh nghiệp lại tập trung vào những nội dung ảnh hưởng đến sự tồn tại và hiệu quả thực hiện mục tiêu sứ mạng của doanh nghiệp. Các tiêu chí này được tổng hợp nhằm cung cấp thông tin cuối cùng cho Chủ doanh nghiệp, Hội đồng quản trị về các kết quả cốt yếu đã đạt được. Hệ thống các tiêu chí này cần đo lường lâu hơn với chu kỳ cụ thể tháng, quý chứ không phải theo ngày hay tuần. Ví dụ: đối với một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thương mại, các tiêu chí phản ánh kết quả cốt yếu gồm: tổng doanh thu đạt được trong kỳ, mức độ mở rộng thị phần, số phản hồi tích cực của khách hàng hoặc xếp hạng doanh nghiệp (uy tín).

Khi xây dựng tiêu chí ĐGTHCV không nên xây dựng rời rạc mà cần được tiếp cận một các hệ thống. Tiêu chí ĐGTHCV đối với vị trí công việc này cần được xem xét đồng thời với tiêu chí ĐGTHCV của các vị trí công việc khác. Tiêu chí ĐGTHCV của những người đảm nhiệm vị trí công việc đồng cấp cũng cần phải có sự tương đồng để đảm bảo tính công bằng, hài hòa và thống nhất trong đánh giá. Tiêu chí ĐGTHCV của cá nhân đảm nhiệm từng vị trí công việc cần được tiếp cận trong sự đóng góp của cá nhân đó và việc hoàn thành chức năng nhiệm vụ của bộ phận mà cá nhân đó làm việc. Tiêu chí ĐGTHCV cần được tiếp cận từ kết quả đầu ra của công tác tổ chức

bộ máy và phân tích công việc. Dựa vào chức năng của từng bộ phận mà xác định các tiêu chí ĐGTHCV của bộ phận hoặc phân bổ mục tiêu cho bộ phận. Dựa vào nội dung của từng công việc (nhiệm vụ trong công việc, tiêu chuẩn THCV) mà xác định tiêu chí ĐGTHCV của cá nhân thực hiện công việc hoặc phân bổ mục tiêu tổ chức giao cho cá nhân, hoặc cá nhân xác lập mục tiêu của mình trong mục tiêu của bộ phận.”

1.2.3. Lựa chọn phương pháp đánh giá

Phương pháp đánh giá phụ thuộc rất lớn vào mục tiêu của đánh giá. Với những mục tiêu đánh giá khác nhau tùy thuộc vào mục tiêu quản trị nhân lực của tổ chức thì phương pháp đánh giá cần được nghiên cứu lựa chọn phù hợp.

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và cũng có rất nhiều tài liệu nói về điểm mạnh, điểm yếu, độ tin cậy và tính giá trị của mỗi phương pháp. Các nghiên cứu cho thấy rằng, mỗi phương pháp đều có mặt mạnh và yếu riêng, vấn đề chính không liên quan đến việc phương pháp nào là tốt nhất mà liên quan đến cách thức và đối tượng áp dụng chúng. Nếu những cán bộ chịu trách nhiệm thực hiện đánh giá chưa được đào tạo bài bản hay không có năng lực hoặc động lực đánh giá tốt thì có thể hủy hoại hay cản trở bất cứ phương pháp đánh giá nào.

Theo Nguyễn Thị Hồng (2020), Giáo trình Quản lý thực hiện công việc, có những phương pháp ĐGTHCV như sau:

1.2.3.1. Các phương pháp so sánh

Đây là nhóm các phương pháp theo đó những người được đánh giá được sắp xếp theo thứ tự từ cao nhất đến thấp nhất cho mỗi đặc tính hay yếu tố. Các phương pháp này đều có cùng bản chất là đánh giá thực hiện công việc của người lao động dựa trên so sánh thực hiện công việc của họ so với những đồng nghiệp cùng làm việc trong bộ phận. Sự so sánh này thường được

dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình làm việc của từng người lao động.

Nhóm các phương pháp so sánh bao gồm bốn phương pháp chủ yếu: Phương pháp xếp hạng, phương pháp phân phối bắt buộc, phương pháp cho điểm và phương pháp so sánh cặp.

(1) Phương pháp xếp hạng

Xếp hạng là phương pháp mà tất cả những người được đánh giá sắp xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp hoặc từ thấp lên cao theo một tiêu chí hoặc tổng hợp tất cả các tiêu chí. Có hai cách xếp hạng:

Xếp hạng đơn giản: Tên của nhân viên trong tổ, nhóm, bộ phận được sắp xếp theo thứ tự từ xuất sắc nhất đến yếu kém nhất.

Xếp hạng luân phiên: Người đánh giá chọn trong danh sách những người cần được đánh giá người xuất sắc nhất và người yếu kém nhất. Tên 2 người này được loại khỏi danh sách và được viết vào 2 đầu cùng của một danh sách khác. Lặp lại cho đến hết.

Phương pháp xếp hạng khá đơn giản, dễ hiểu, dễ áp dụng trên thực tiễn. Kết quả nó tạo ra sự thi đua, ganh đua trong các nhóm công tác và trong tập thể được so sánh. Tuy nhiên, nếu chỉ đơn thuần áp dụng một phương pháp này thì người đánh giá sẽ dễ mắc phải lỗi thiên vị, thành kiến ... lỗi “chủ quan”. Phương pháp này chưa đề cập đến nội dung đánh giá, tiêu chí đánh giá, thang đo và dữ liệu minh chứng cho đánh giá. Nếu chỉ xếp hạng chung chung thì người đánh giá chỉ căn cứ vào cảm nhận của bản thân về mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Tính chính xác trong đánh giá của phương pháp này không cao. Hậu quả đánh giá thiếu chính xác đến một chừng mực nhất định có thể tạo ra sự đố kỵ, ganh ghét, bất hợp tác trong công việc giữa những người cùng thực hiện. Mặc dù có những nhược điểm nhất định nhưng nếu phương pháp này được sử dụng hỗ trợ, phối hợp với một phương pháp đánh giá định lượng khác thì kết quả đánh giá sẽ rất có tác dụng

trong công tác lựa chọn đối tượng khen thưởng hoặc hỗ trợ cho công tác rà soát đánh giá nhân viên.

(2) Phương pháp so sánh cặp

So sánh cặp là một trong các phương pháp so sánh tương đối chi tiết, trong đó người ta tạo lập các cặp nhân viên khác nhau từ danh sách nhân viên trong bộ phận. Người đánh giá sẽ xem xét từng cặp nhân viên trong bộ phận đó, cân nhắc đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng người, so sánh họ với nhau để xác định người nào làm việc tốt hơn. Có thể thấy quá trình so sánh hiệu suất làm việc của từng cặp nhân viên trong một bộ phận sẽ tạo nên một ma trận so sánh vuông với số hàng, số cột chính là số nhân viên. Người đánh giá có thể sử dụng ký hiệu hơn (+) hoặc kém (-) hoặc ký hiệu mã số tương ứng với nhân viên có kết quả làm việc tốt hơn để ký hiệu vào mỗi ô là kết quả so sánh. Tuy nhiên, so sánh chỉ cần được thực hiện một lần và không cần so sánh một người với chính họ. Bởi vậy, ta chỉ cần sử dụng một ma trận tam giác để thể hiện toàn bộ kết quả so sánh.

Bảng 1.1. Ví dụ phương pháp so sánh cặp

Phân xưởng II – tổ 6

So sánh hiệu suất công tác quý I

TT	Họ và tên	1	2	3	4	5	6	7
1	Nguyễn Ngọc Anh	-	2	3	4	5	6	7
2	Lò Văn Vượng			3	4	5	6	2
3	Nguyễn Đức Kiên				3	5	3	3
4	Trần Chiến					5	6	7
5	Vũ Minh Dũng						5	5
6	Trần Trung Hải							6
7	Lê Minh Hưng							-

(Nguồn: Phát triển từ tiếp cận của Lê Thanh Hà (2009),

Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội)

Sau khi so sánh lần lượt từng cặp, người đánh giá sẽ tổng hợp kết quả so sánh, ai có nhiều lần được đánh giá là làm việc tốt hơn so với các nhân viên khác sẽ được coi là hoàn thành công việc ở mức cao hơn.

Phương pháp này có ưu điểm khi thực hiện rất đơn giản, nhanh chóng. Quá trình so sánh được thực hiện kỹ hơn so với phương pháp Xếp hạng. Bởi vậy, chất lượng của nó có thể chính xác hơn so với phương pháp xếp hạng. Tuy vậy quá trình so sánh vẫn chỉ dựa vào một cảm nhận chung của người đánh giá về tình hình và kết quả thực hiện công việc của người được đánh giá. Phương pháp chỉ dựa vào một chỉ tiêu đánh giá tổng quan mà chưa dựa vào nội dung, tiêu chí đánh giá chi tiết. Do vậy mức độ chính xác của kết quả đánh giá vẫn chưa cao.

(3) Phương pháp cho điểm

Cho điểm là phương pháp đánh giá bằng so sánh dựa trên cơ sở phân phối một tổng số điểm được quy định cho các nhân viên trong một bộ phận, sao cho sau khi cộng các điểm được phân phối có kết quả bằng đúng tổng điểm quy định. Theo phương pháp này, người được đánh giá cao hơn sẽ cho điểm cao hơn.

Bảng 1.2. Ví dụ về phương pháp cho điểm

TT	Họ và tên	Phân bố điểm
1	Vũ Minh Dũng	15
2	Lê Minh Hương	13
3	Nguyễn Đức Cường	11
4	Trần Chiến	14
5	Nguyễn Ngọc Anh	10
6	Trần Trung Hải	9
7	Nguyễn Văn Linh	16
8	Nguyễn Đăng Tuất	12
Tổng		100

(Nguồn: Phát triển từ tiếp cận của Lê Thanh Hà (2009),
Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội)

Ưu thế của phương pháp này là đơn giản, dễ thực hiện, tốn ít thời gian khi so sánh. Kết quả của so sánh, đánh giá có thể sử dụng làm căn cứ chia lương tập thể. Bởi tổng số điểm được phân bổ tương ứng với tổng số tiền lương của cả nhóm. Lương của mỗi cá nhân nhận được theo kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ được tính bằng tích của điểm số mỗi người nhận được với tiền lương bình quân một điểm. Tuy nhiên, tương tự như các phương pháp thuộc nhóm phương pháp so sánh, nếu chỉ sử dụng độc lập phương pháp này thì tính chính xác sẽ không cao. Nguyên nhân là do quá trình đánh giá có thể mới chỉ dựa vào tiêu chí chung về mức độ hoàn thành công việc của người lao động mà chưa có nội dung, tiêu chí và thang đo đánh giá cụ thể. Kết quả đánh giá sẽ bị ảnh hưởng tính chủ quan của người đánh giá nếu phương pháp này không được phối hợp với một phương pháp khác có căn cứ và chi tiết hơn. Khi cần có căn cứ chia lương tập thể, phương pháp này nên được sử dụng phối hợp với một phương pháp khác có căn cứ đánh giá cụ thể hơn và đảm bảo tính định lượng hơn.

(4) Phương pháp phân phối bắt buộc

Phân phối bắt buộc là phương pháp so sánh mức độ hoàn thành công việc của mọi người lao động trong một nhóm, một bộ phận sau đó thể hiện kết quả đánh giá thông qua việc ghi danh người được đánh giá vào các thứ hạng sao cho số lượng người ở mỗi thứ hạng đánh giá sẽ tạo thành một cơ cấu hạng đánh giá được quy định sẵn.

Bảng 1.3. Ví dụ về phương pháp phân phối bắt buộc

TT	Thứ hạng	Tỷ lệ phân phối bắt buộc	Số người	Nhân viên được đánh giá
1	Hoàn thành xuất sắc	15%	1	Nguyễn Văn Linh
2	Hoàn thành tốt	25%	2	Vũ Minh Dũng Trần Chiến

TT	Thứ hạng	Tỷ lệ phân phối bắt buộc	Số người	Nhân viên được đánh giá
3	Hoàn thành	50%	4	Nguyễn Đức Cường Lê Minh Hương Nguyễn Đăng Tuất Nguyễn Ngọc Anh
4	Không hoàn thành	10%	1	Trần Trung Hải
Tổng				100%

Phương pháp này có ưu điểm chung của nhóm phương pháp so sánh. Đó là quá trình đánh giá được thực hiện nhanh, đơn giản, dễ thực hiện. Ngoài ra, nó còn có ưu điểm đặc biệt là góp phần khắc phục được lỗi xu hướng trung bình hoặc lỗi thái cực, quá dễ dãi, quá nghiêm khắc trong đánh giá. Trên thực tế khi căn cứ đánh giá, thang đo đánh giá chưa thực sự cụ thể hoặc do đặc thù văn hóa trong đánh giá, người đánh giá có thể đánh giá một cách quá dễ dãi (hầu như chỉ có mức Hoàn thành và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ - Thái cực Tốt) hoặc đánh giá một cách quá khắt khe (Kết quả đánh giá hầu như chỉ có mức Hoàn thành và không hoàn thành nhiệm vụ, với nhiều người thuộc mức không hoàn thành – Thái cực Yếu, thực tế kịch bản này ít xảy ra hơn Thái cực Toosy). Cả hai đánh giá này đều cho thấy lỗi thái cực trong đánh giá. Trường hợp khác, để hạn chế mất lòng mọi người, không bị cấp trên chú ý, người đánh giá chủ động đẩy tất cả các kết quả đánh giá về mức giữa – Hoàn thành. Đây chính là lỗi xu hướng trung bình trong đánh giá. Như vậy, có thể thấy phương pháp này khiến người đánh giá buộc phải so sánh kỹ hơn và phân biệt rõ hơn mức độ hoàn thành công việc của mỗi người lao động trong nhóm.

Mặc dù có ưu điểm khác biệt như trên nhưng phương pháp phân phối bắt buộc vẫn chưa đề cập đến tiêu chí cụ thể trong đánh giá. Bởi vậy quá trình đánh giá vẫn chỉ dựa vào tiêu chí chung và cảm nhận chung của người đánh

giá. Do đó kết quả đánh giá vẫn dễ dàng bị ảnh hưởng bởi lỗi chủ quan. Để sử dụng và phát huy ưu điểm của phương pháp này thì tổ chức, doanh nghiệp nên áp dụng phối hợp với ít nhất một phương pháp khác có đề cập đến tiêu chí và thang đo đánh giá chi tiết hơn. Đồng thời, nên có quy định về sự khác biệt về cơ cấu thứ hạng đánh giá giữa các nhóm/các bộ phận trong mỗi quan hệ so sánh hiệu suất làm việc giữa các nhóm/các bộ phận. Nhóm nào có thành tích tốt hơn cần có tỷ trọng các mức Xuất sắc, Tốt nhiều hơn là Yếu, Kém và ngược lại.

1.2.3.2. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa là phương pháp người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng được đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao.

Phương pháp này được xây dựng với 2 bước quan trọng là lựa chọn các đặc trưng và đo lường các đặc trưng. Các đặc trưng được chọn với cơ sở là liên quan tới các mục tiêu của tổ chức và mô tả được hiệu quả của công việc. Các đặc trưng được lựa chọn thường phải lượng hoá được. Đó có thể là số lượng, chất lượng hoàn thành công việc, có thể là những hành vi, thái độ mà tổ chức mong muốn ở người được đánh giá.

Ưu điểm nổi bật của phương pháp này nằm ở tính cụ thể, đầy đủ và toàn diện của nội dung đánh giá, tiêu chí đánh giá và thang đo lượng hóa kết quả đánh giá. Phương pháp này chỉ yêu cầu tổ chức, doanh nghiệp đầu tư nhiều cho khâu thiết kế phiếu đánh giá, tổ chức hệ thống đo lường tương thích với hệ thống tiêu chí đánh giá và thang đo. Người đánh giá sẽ dễ sử dụng phiếu đánh giá. Mức độ chính xác của đánh giá theo phương pháp này là tương đối cao và còn tùy thuộc vào chất lượng thiết kế thang đo, phiếu đánh giá. Đây là phương pháp dễ áp dụng cho nhiều công việc tương đồng, dễ đạt được tính hệ thống, tính nhất quán sau đánh giá.

Tuy vậy, phương pháp này nếu thực hiện độc lập thì kết quả mới chỉ thể hiện được thông tin về thành tích cá nhân của từng đối tượng được đánh giá. Do vậy, tùy vào mục đích phối hợp trong đánh giá như chia lương tập thể, xét khen thưởng, lựa chọn nhân sự quy hoạch.v.v.. mà tổ chức nên sử dụng phối hợp với phương pháp khác như: Cho điểm, Xếp hạng hay So sánh cặp.v.v...

Bảng 1.4. Ví dụ phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Tên nhân viên: Nguyễn Văn A Chức danh công việc: Nhân viên kinh doanh Bộ phận quản lý: Khối kinh doanh Giai đoạn đánh giá: Từ 01/01/2022 đến 30/06/2022					
CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	Kém	Dưới TB	Trung bình	Giỏi	Xuất sắc
	1 Điểm	2 Điểm	3 Điểm	4 Điểm	5 Điểm
1. Khối lượng công việc			3		
2. Chất lượng công việc				4	
3. Tính cẩn thận				4	
4. Tính chính xác				4	
5. Ý thức tiết kiệm			3		
6. Ý thức học tập			3		
.....					
n. Sáng kiến					
Phát biểu của nhân viên <input checked="" type="checkbox"/> Đồng ý <input type="checkbox"/> Không đồng ý					
Nhận xét: Nhân viên: ngày Quản lý: ngày Cấp quản trị phê duyệt ngày					

1.2.3.3. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi

Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi kết hợp hai phương pháp kể trên là phương pháp thang đo đồ hoạ và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng, thang điểm đánh giá được ghi chép rõ ràng hơn và dễ tính điểm hơn do đó là những hành vi có thật của người được đánh giá.

Với phương pháp này thì ít gặp lỗi thiên vị hơn, các đặc trưng được lựa chọn cẩn thận tạo ra sự nhất trí giữa người đánh giá và người được đánh giá do những hành vi được lượng hoá và dễ dàng quan sát. Nhược điểm của phương pháp này là việc thiết kế mẫu rất tốn thời gian và chi phí. Nếu các hành vi không được lựa chọn và mô tả cụ thể sẽ ảnh hưởng lớn tới kết quả đánh giá và việc xác định được đúng hành vi thực tế và biểu mẫu có thể gặp khó khăn do sự tương tự giữa chúng được đưa ra.

1.2.3.4. Phương pháp bản tường thuật

Lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả bình thường sẽ không được ghi lại. Do đó, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những nhân viên đã có những sai sót lớn, lãnh đạo sẽ lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đã khắc phục được chưa. Phương pháp lưu giữ sẽ nhắc nhở các lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, nhưng sai sót của cấp dưới và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt những sai lầm trong công việc.

1.2.3.5. Phương pháp “Quản lý bằng mục tiêu”

Với phương pháp này lãnh đạo bộ phận cùng với từng nhân viên tiến hành xây dựng mục tiêu thực hiện công việc cho các thời kỳ trong tương lai. Người lãnh đạo sử dụng những mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi cho họ. Phương pháp này nhấn mạnh vào các kết quả mà nhân viên cần đạt được chứ không tập trung vào những hoạt

động (hành vi) thực hiện công việc. Vì thế, nó có tác dụng nâng cao khả năng chịu trách nhiệm cá nhân đối với mỗi công việc.

Nếu tổ chức thực hiện tốt, phương pháp quản trị bằng mục tiêu sẽ góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Bởi lẽ, hầu hết mọi nhân viên và nhà quản trị đều tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu công việc; vai trò của nhà quản trị chuyển từ người trọng tài phân xử qua vai trò của người cố vấn hay tư vấn và người lao động cũng được tạo điều kiện để phát huy tính chủ động, sáng tạo trong thực hiện công việc.

Ưu điểm của phương pháp quản trị theo mục tiêu:

- Đề ra các mục tiêu và phương pháp đánh giá nhân viên theo mục tiêu phát triển của tổ chức.

- Nhân viên có định hướng về cách thức, yêu cầu hoàn thành công việc, tự tin và được động viên tốt hơn trong quá trình phát triển cá nhân.

- Các mối quan hệ trong tổ chức được phát triển, lãnh đạo và nhân viên có điều kiện gần gũi, hiểu biết và phối hợp làm việc tốt hơn.

Nhược điểm của quản trị theo mục tiêu:

- Khi nhà lãnh đạo đề ra các mục tiêu không phù hợp, chương trình quản trị theo mục tiêu dễ trở nên độc đoán, tốn nhiều thời gian.

- Thường quá chú trọng vào các mục tiêu đo lường được do đó có thể làm giảm chất lượng hoặc coi nhẹ một số yếu tố trách nhiệm trong công việc.

- Nhân viên thích đặt ra các mục tiêu thấp để dễ dàng hoàn thành.

1.2.3.6. Phương pháp danh mục kiểm tra

Phương pháp danh mục kiểm tra là phương pháp đánh giá thực hiện công việc nhân viên dựa trên một danh mục các câu hỏi mô tả thái độ, hành vi theo ý kiến đánh giá của nhà quản lý. Nhà quản lý sẽ tích chọn vào những danh mục, mô tả mà họ cảm thấy chính xác, đúng với thực tế công việc của nhân viên nhất.

Ưu điểm của phương pháp này là giúp nhà quản lý tiết kiệm được đáng kể thời gian, chi phí do đơn giản và dễ triển khai. Kết quả sau đợt đánh giá có thể sử dụng ngay để nhà quản lý đưa ra quyết định hoạch định, phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm là kết quả đánh giá sẽ bị ảnh hưởng nhiều bởi ý kiến chủ quan, sự thiên vị hay thành kiến của nhà quản lý đối với nhân viên. Với những công việc phức tạp, có yếu tố đặc thù, nhà quản lý cũng khó đánh giá được việc thực hiện công việc thông qua phương pháp danh mục kiểm tra vì các tiêu chí đánh giá mang tính tổng quan, thiếu cụ thể.

Bảng 1.5. Ví dụ phương pháp danh mục kiểm tra

Tên nhân viên:	
Chức danh công việc:	
Bộ phận quản lý:	
Giai đoạn đánh giá: Từ đến	
Chỉ tiêu đánh giá	Lựa chọn
1. Đưa ra phương án tăng hiệu quả kinh doanh	✓
2. Tổ chức tốt nơi làm việc	✓
3. Không hút thuốc trong giờ làm việc	
4. Đi làm đúng giờ	✓
5. Làm thay công việc của đồng nghiệp	...
6. Không làm hư hỏng tài sản đơn vị	...
7. Không lấy cắp	...
.....	...
n. Đoàn kết nội bộ	...

1.2.3.7. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Ở phương pháp này người đánh giá sẽ ghi lại theo cách mô tả những hành vi có hiệu quả và những hành vi không có hiệu quả trong thực hiện công

việc của người lao động theo từng yếu tố của công việc.

Ưu điểm của phương pháp này dễ thấy là nếu ghi chép cẩn thận thì việc thảo luận, phản hồi với người được đánh giá là rất dễ dàng, hạn chế được các lỗi chủ quan. Nhưng nếu không được ghi chép cẩn thận, do yếu tố thời gian, do có những sự kiện bị bỏ qua thì việc đánh giá sẽ trở lên thiếu chính xác. Điều này đòi hỏi thời gian dành cho đánh giá phải được chú trọng đầy đủ.

Tại thời điểm cuối giai đoạn đánh giá, nhà quản trị sử dụng những hồ sơ này kèm theo các dữ kiện khác để đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động. Phương pháp ghi chép những sự kiện điển hình có khả năng bao quát toàn bộ giai đoạn đánh giá chứ không chỉ tập trung vào một thời điểm nào. Tuy nhiên, nó đòi hỏi phải tốn kém nhiều thời gian và đôi khi xảy ra tình trạng công việc cần ghi chép bị bỏ sót. Bảng 1.3 là một ví dụ về ghi chép hành vi tích cực và hành vi tiêu cực của một nhân viên bảo vệ theo yếu tố “kiểm soát an ninh”.

Bảng 1.6. Ví dụ phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

1. Kiểm soát an ninh	
Hành vi tích cực	Hành vi tiêu cực
Ngày 7/10: Phát hiện và không chế một vụ đột nhập nhằm trộm cắp tài sản công ty từ đối tượng bên ngoài.	Ngày 9/11: Sử dụng rượu bia trong giờ trực ban.

1.2.4. Lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá

1.2.4.1. Lựa chọn nhân lực tham gia đánh giá:

Để có thể đánh giá chính xác và khách quan kết quả thực hiện công việc của người lao động, người phụ trách đánh giá cần phải được lựa chọn kĩ. Người phụ trách đánh giá vừa phải có chuyên môn về công tác đánh giá thực hiện công việc, lại vừa phải có đạo đức và phẩm chất tốt, không thiên vị, không bao che... Thông thường người được chọn làm người đánh giá bao giờ

cũng là người hiểu rõ nhất về kết quả thực hiện công việc của đối tượng tương đánh giá. Do đó, người lãnh đạo trực tiếp thường được lựa chọn làm người đánh giá và có trọng số đánh giá cao hơn so với những người đánh giá khác, bởi vì người lãnh đạo trực tiếp là người phân công công việc, kiểm tra và giám sát quá trình thực hiện công việc của người lao động dưới quyền, là người hiểu rõ nhất quá trình cũng như kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Tuy nhiên, để việc đánh giá được thực hiện một cách toàn diện và khách quan, cũng cần phải xem xét và bổ sung những kết quả đánh giá từ các nguồn đánh giá khác. Ngoài nhà quản lý trực tiếp những người có thể tham gia đánh giá có thể gồm: Những đồng nghiệp (ngang chức); Cấp dưới của người được đánh giá; Bản thân người được đánh giá tự nhận xét đánh giá; Các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người được đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ.

- Đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp (cấp trên bậc một) và cán bộ quản lý cấp trên bậc hai. Người quản lý trực tiếp của người được đánh giá sẽ đánh giá nhân viên của mình bởi vì đây là vị trí tốt nhất có thể quan sát hành vi và đánh giá. Ngoài ra điều này tránh được sự thiên vị từ phía một cán bộ quản lý và tăng thông tin cho việc đánh giá, đồng thời giảm được áp lực cho quản lý cấp trên bậc hai phải đánh giá quá nhiều nhân viên

- Đánh giá từ đồng nghiệp: Đồng nghiệp của người lao động là những người thường xuyên tiếp xúc, có ảnh hưởng đến người lao động hoặc bị người lao động ảnh hưởng, do vậy, đánh giá từ đồng nghiệp cũng là kênh khá quan trọng để có cái nhìn toàn diện đối với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Đánh giá bởi nhân viên cấp dưới của người được đánh giá về uy tín lãnh đạo và sự phân công, hỗ trợ cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ được giao.

- Tự bản thân người lao động đánh giá: Người lao động là những người hiểu rõ nhất những kết quả mà mình đã thực hiện được trong kì, chính vì thế, doanh nghiệp cần đề cho người lao động tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của chính bản thân mình để đảm bảo tính dân chủ.

- Các khách hàng hoặc đối tác quan trọng mà người đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ: Bằng việc dựa vào khách hàng hoặc các đối tác kinh doanh để ĐGTHCV bên trong doanh nghiệp, những người quản lý hy vọng sẽ định lượng được các mục tiêu chính xác và hiệu quả hơn, đáp ứng yêu cầu khách hàng tốt hơn và kết quả thực hiện kinh doanh tốt hơn.

1.2.4.2. Đào tạo nhân lực làm công tác đánh giá:

Đây là khâu rất quan trọng để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Có thể sử dụng hai hình thức để đào tạo:

- Thực hiện đào tạo bằng cách mở rộng các lớp tập huấn: người đánh giá sẽ được học về quy trình đánh giá, các tiêu chí đánh giá và cách thức đánh giá. Người học sẽ thực hiện việc đánh giá trước khi là trên thực tế nên có kinh nghiệm. Tuy nhiên, cách này tốn nhiều chi phí và thời gian.

- Đào tạo qua văn bản: người tham gia vào quá trình đánh giá sẽ nhận được các văn bản về quy trình, tiêu thức, cách thức đánh giá, họ sẽ tự nghiên cứu và thực hiện việc đánh giá. Cách này không tốn kém chi phí và thời gian nhưng người đánh giá sẽ thiếu kinh nghiệm.

1.2.5. Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá có thể được các doanh nghiệp quy định là theo tháng (1 tháng), 3 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm. Điều này tùy thuộc vào loại hình sản xuất kinh doanh của tổ chức hay vào từng đợt hoàn thành công việc của tổ chức.

1.2.5.1. Chu kỳ đánh giá theo tháng

Đối với chu kỳ tháng, mục tiêu và các chỉ số cam kết trong thực hiện

công việc sẽ được xây dựng trong khoảng thời gian 1 tháng và được xác định vào đầu tháng. Mục tiêu hay chỉ số về kết quả thực hiện công việc của tháng này sẽ được người lao động và nhà quản trị cân nhắc, điều chỉnh, xác định trên cơ sở tiêu chí thực hiện công việc chung và thực tế tình hình thực hiện công việc kỳ trước, các giải pháp khắc phục khó khăn trong thực hiện công việc và trong tương quan với chỉ tiêu cần hoàn thành trong quý và trong năm. Những theo dõi và ĐGTHCV trong tháng là cơ sở để thực hiện nội dung liên tục cải tiến hiệu suất công tác hàng tháng, hàng quý và cả năm. Kết quả ĐGTHCV tháng này cũng sẽ là nền tảng đảm bảo hiệu quả cho ĐGTHCV tháng tiếp sau. ĐGTHCV theo tháng cũng trở nên cấp thiết và cần coi trọng khâu đo lường, đánh giá khi tổ chức/doanh nghiệp lựa chọn cách đãi ngộ theo kết quả thực hiện công việc với chu kỳ tính và chi trả hàng tháng.

1.2.5.2. Chu kỳ đánh giá 3 tháng (Quý)/lần

Đánh giá hàng quý được thực hiện 4 lần một năm. Thời điểm lý tưởng nhất để thực hiện đánh giá là dựa theo chu kỳ mỗi quý tài chính. Đánh giá theo quý có thể cung cấp cho nhà quản lý những “bức ảnh” chụp nhanh về hiệu suất công việc của nhân. Bởi vì, đánh giá theo quý thường tập trung nhiều vào các mục tiêu ngắn hạn, theo quý.

Đánh giá theo quý có thể đem lại nhiều lợi ích cho các công ty, đặc biệt là các công ty khởi nghiệp, đang phát triển nhanh trong một khoảng thời gian nhất định. Đánh giá theo quý cũng sẽ giúp nhân viên của bạn có thể nhận được phản hồi về công việc nhanh chóng, thường xuyên hơn.

1.2.5.3. Chu kỳ đánh giá 6 tháng/lần

Đánh giá nửa năm một lần được thực hiện 2 lần một năm. Thời điểm đánh giá lý tưởng nhất là một lần vào đầu năm mới và một lần nữa vào đầu tháng bảy. Nghiên cứu của Lattice cho biết: 16% các công ty yêu thích và lựa chọn chu kỳ đánh giá nhân viên 6 tháng 1 lần (Nguồn: <https://lattice.com>)

Thông thường các công ty sẽ lập kế hoạch kinh doanh, kế hoạch phát triển các bộ phận, phòng ban và toàn công ty trong một năm. Việc đánh giá nhân viên theo chu kỳ 6 tháng một lần sẽ giúp nhà quản lý có thể kiểm tra, rà soát chất lượng, hiệu suất công việc của nhân viên ở giữa chu kỳ kế hoạch. Điều này sẽ giúp giảm thiểu nguy cơ công ty không đạt được mục tiêu đã đề ra.

Đánh giá 2 lần một năm cũng giúp nhân viên và nhà quản lý cùng nhìn nhận, so sánh được sự tiến bộ của nhân viên trong một năm – từ đầu năm đến giữa năm. Kết quả đánh giá vì vậy cũng chính xác và giúp ích nhân viên cải tiến, phát triển công việc hơn so với chu kỳ 1 năm một lần đánh giá.

1.2.5.4. Chu kỳ đánh giá 1 năm/lần

Đánh giá hàng năm được thực hiện mỗi năm một lần. Theo nghiên cứu được công bố trên trang Lattice, 70% các công ty đang thực hiện đánh giá theo chu kỳ hàng năm (Nguồn: <https://lattice.com>). Đánh giá theo cách này là sự lựa chọn phổ biến và truyền thống được nhiều công ty áp dụng.

Lý do chính của sự lựa chọn phổ biến, truyền thống kể trên là vì với quy mô nhân viên lớn, mỗi kỳ đánh giá sẽ tiêu tốn rất nhiều nỗ lực, thời gian của các cấp quản lý, công ty và của cả nhân viên.

Tuy chu kỳ đánh giá nhân viên 1 năm 1 lần có thể giúp công ty tiết kiệm thời gian, nỗ lực triển khai đánh giá nhưng phương án này cũng tiềm ẩn điểm hạn chế khiến nhân viên khó nhận được những phản hồi kịp thời để cải tiến hiệu suất, chất lượng công việc.

1.2.6. Tổ chức thực hiện đánh giá

Thủ tục ĐGTHCV được bắt đầu bởi nhiệm vụ xây dựng công văn thông báo triển khai ĐGTHCV của bộ phận chuyên trách nhân sự. Thông báo cần làm rõ cho người lao động hiểu được ý nghĩa của đợt đánh giá thực hiện công việc cũng như trách nhiệm các bên có liên quan. Vì vậy, nội dung của

một bản thông báo cần có những vấn đề sau:

- + Mục đích, phạm vi cuộc đánh giá và tiêu chuẩn áp dụng
- + Trưởng nhóm các thành viên trong nhóm đánh giá (nếu có)
- + Các lịch trình đánh giá và các bộ phận được đánh giá
- + Thời gian, địa điểm và cách thức đánh giá

Các đối tượng tham gia đánh giá chịu trách nhiệm đánh giá kết quả thực hiện của người lao động theo quy định. Người đánh giá sẽ tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động theo các tiêu chuẩn, phương pháp và quy trình đã được xây dựng. Trong quá trình đánh giá, người đánh giá sẽ thực hiện hoạt động đo lường, phân tích, so sánh kết quả thực hiện công việc thực tế của người lao động với các tiêu chuẩn, mục tiêu đã đề ra. Căn cứ kết quả đó để xác định điểm số hoặc hạng đánh giá và có những nhận xét về mặt mạnh, mặt yếu trong quá trình thực hiện công việc của người lao động cũng như những tiềm năng cần khai thác hay giải pháp cải thiện hiệu suất công tác kỳ sau.

Phòng vấn đánh giá (Phản hồi thông tin sau đánh giá) là khâu cuối cùng nhưng có vai trò quan trọng đối với hiệu quả của công tác đánh giá. Phòng vấn đánh giá là cuộc đối thoại chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp với nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên; trao đổi về những ưu, nhược điểm của nhân viên; tìm hiểu ý kiến, quan điểm của nhân viên và đưa ra những phương hướng, biện pháp nhằm giúp nhân viên phát triển hơn trong tương lai. Trong cuộc phỏng vấn, người lãnh đạo sẽ trực tiếp thu thập thêm những thông tin phản hồi của người lao động nhằm thống nhất kết quả đánh giá đồng thời họ cũng có thể dẫn dắt người lao động nhìn nhận lại những nỗ lực của bản thân trong kỳ cũ và tìm kiếm những giải pháp cải thiện kết quả thực hiện công việc của kỳ mới. Trong cuộc phỏng vấn,

người lãnh đạo cũng có thể cung cấp với người lao động về dự kiến các quyết định nhân sự liên quan tới chính họ như vấn đề lương bổng, thăng tiến, đề bạt, thuyên chuyển, bổ nhiệm, ... trong mối tương quan với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Họ cũng có thể cùng nhau tìm ra những điểm chưa thống nhất trong đánh giá để cùng người lao động đề xuất những phương hướng, cách thức đánh giá hiệu quả hơn.

Trong phỏng vấn đánh giá, người lao động cũng có những trao đổi về những cản trở đối với quá trình thực hiện công việc của chính họ và đề xuất với lãnh đạo về những hỗ trợ cần thiết từ phía tổ chức trong việc cải thiện điều kiện làm việc, mức lương bổng hoặc tăng cường đào tạo và phát triển... Trong cuộc đối thoại mở, có thể cho phép người lao động có những góp ý, nhận xét về phong cách và phong thái lãnh đạo hoặc có những nhận xét khác nhằm giúp các cấp lãnh đạo hoàn thiện hơn công việc của họ.

1.2.7. Sử dụng kết quả đánh giá

Kết quả sử dụng công việc cần được sử dụng một cách linh hoạt và là nguyên liệu đầu vào của của các hoạt động quản trị nhân lực khác, tăng tính chặt chẽ và khoa học trong hệ thống quản trị. Thông thường, kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng trong các hoạt động như sau:

1.2.7.1. Sử dụng trong việc trả thù lao lao động

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào việc trả thù lao lao động là một biện pháp rất hữu hiệu nhằm tăng động lực lao động và khiến nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức. Việc gắn kết quả đánh giá với thù lao sẽ giúp người lao động cố gắng hơn trong quá trình làm việc, nâng cao năng suất nhằm đạt được kết quả tốt.

Trả thù lao lao động bao gồm công tác trả công lao động và trả thưởng:

Đối với sử dụng trong việc trả công lao động: Kết quả đánh giá thực hiện công việc có thể gắn với hệ số tham gia lao động của nhân viên hoặc hệ

số thi đua. Căn cứ vào các hệ thống này, tổ chức sẽ trả lương cao hơn cho người lao động có kết quả làm việc tốt hơn.

Đối với sử dụng trong việc trả thưởng: Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, tổ chức sẽ phân loại nhân viên theo nhóm kết quả. Nhóm nào đạt kết quả cao hơn thì được thưởng nhiều hơn. Thông thường, các tổ chức thường phân loại kết quả đánh giá công việc của người lao động thành từ 2 đến 4 nhóm. Nhóm 2 được phân chia đơn giản, bao gồm kết quả đạt yêu cầu và không đạt yêu cầu. Nhóm 4 được phân chia phức tạp hơn: tốt, khá, trung bình và yếu. Đi kèm với hình thức thưởng theo phân chia loại kết quả đánh giá, các tổ chức cũng gắn việc tăng lương kỳ sau cho người lao động dựa trên việc phân loại này. Người lao động thuộc nhóm có kết quả đánh giá tốt sẽ được tăng lương nhiều hơn và ngược lại.

1.2.7.2. Sử dụng trong việc đào tạo nhân lực

Kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện năng lực, những ưu điểm và nhược điểm của người lao động. Căn cứ vào đó, nhà quản lý sẽ dễ dàng đưa ra những phương pháp đào tạo thích hợp nhằm nâng cao khả năng của người lao động, giúp họ nhằm thực hiện công việc tốt hơn.

1.2.7.3. Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân lực

Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, nhà quản lý sẽ có cơ sở trong việc đưa ra những quyết định về việc bố trí và sử dụng năng lực cho phù hợp. Trong quá trình đánh giá, nhà quản lý có thể bố trí lại lao động nếu như người lao động làm việc chưa đạt hiệu quả do công việc chưa phù hợp hoặc mở rộng công việc, giao thêm những công việc mới hoặc xem xét thăng tiến đối với người lao động có kết quả công việc tốt hơn.

1.3. Một số nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực tại doanh nghiệp

1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- *Đối thủ cạnh tranh*: Đối thủ cạnh tranh là yếu tố tác động gián tiếp đến doanh nghiệp ở các phương diện sản xuất kinh doanh và lao động. Trên thị trường lao động doanh nghiệp nào được cho là thực hiện tốt hơn các chính sách quản trị nhân lực sẽ là đơn vị có lợi thế hơn để thu hút các nguồn nhân lực chất lượng đến với doanh nghiệp. Tại sao người lao động lại chọn doanh nghiệp này chứ không phải doanh nghiệp khác? Người lao động muốn được làm việc trong một môi trường có sự ghi nhận, đánh giá và trả thù lao xứng đáng với những gì họ đã cống hiến cho tổ chức.

Có thể nói yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành bại của mỗi doanh nghiệp đó chính là con người; Do vậy, mỗi doanh nghiệp cần phát huy hiệu quả vai trò của các chức năng quản trị nhân lực thì mới đảm bảo khai thác và phát triển hiệu quả nguồn nhân lực để có được sự thành công và phát triển bền vững, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường. Trong đó, hoạt động đánh giá thực hiện công việc nằm trong chuỗi các hoạt động duy trì và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức; Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện có hiệu quả, người lao động hài lòng, yên tâm cống hiến cho tổ chức sẽ khiến năng suất và chất lượng lao động tăng lên, sản phẩm của doanh nghiệp được thị trường đánh giá cao, tạo nên lợi thế cho doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường.

- *Khách hàng*: Yếu tố khách hàng cũng được liệt kê trong nhân tố môi trường cạnh tranh vì để có thể nâng cao năng lực cạnh tranh thì doanh nghiệp cần một đội ngũ nhân sự hiểu, nắm rõ và phục vụ một cách tốt nhất các nhu cầu của khách hàng, có thái độ ứng xử phù hợp với khách hàng và nền văn hóa của tổ chức doanh nghiệp,... Khách hàng cũng có thể là người đánh giá

năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong công ty. Khách hàng mục tiêu có ảnh hưởng rất lớn tới quá trình đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp. Theo đánh giá 360° thì khách hàng chính là đối tượng trực tiếp tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc nhân viên.

- *Đặc điểm văn hóa – xã hội*: Các vấn đề văn hóa – xã hội phổ biến như vấn đề về dân số và việc làm (tỉ lệ thất nghiệp nông thôn và thành thị, vấn đề việc làm cho nữ giới...), vấn đề đẳng cấp trong xã hội, các chuẩn mực xã hội, lối sống, suy nghĩ của nhân lực,... không chỉ ảnh hưởng đến tư duy và quan điểm của các nhà quản lí trong cách thức ĐGTHCV mà còn có thể ảnh hưởng tới quy trình ĐGTHCV (điều chỉnh quy trình đánh giá thực hiện phù hợp với yêu cầu thực tế). Bên cạnh đó, do cả phía người đánh giá và người được đánh giá thường tránh việc phải thực hiện công tác đánh giá vì nhiều lý do khác nhau như: Khen thì dễ mà chê thì khó, sợ mất thời gian, sợ ảnh hưởng tới các mối quan hệ, không muốn có sự căng thẳng, mất đoàn kết vì đánh giá đúng. Những yếu tố này nếu không được khắc phục, loại bỏ, sửa chữa kịp thời thì sẽ dẫn đến công tác đánh giá thực hiện công việc chỉ mang tính hình thức chung chung hoặc không được thực hiện, gây ảnh hưởng lớn đến chất lượng của doanh nghiệp.

- *Các chính sách, pháp luật của Nhà nước*: Các tổ chức, doanh nghiệp luôn phải tuân thủ những quy định của pháp luật về lao động và dựa vào đó để có thể đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác nhằm đảm bảo quyền và lợi ích của người lao động. Một số những văn bản, quy định của Nhà nước về lao động như: Bộ luật lao động, đây là văn bản mà bất cứ tổ chức, doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện trong quá trình sử dụng người lao động; ngoài ra còn có nghị định về đánh giá thực hiện nhiệm vụ đối với công chức, viên chức, các doanh nghiệp có thể tham khảo để vận dụng sang doanh nghiệp mình; thêm vào đó còn có các chính sách về giờ làm việc, tiền lương, tiền

thường, các quy định về ngành nghề đặc thù... thì các tổ chức doanh nghiệp đều phải tuân thủ một cách nghiêm chỉnh và thực hiện đầy đủ.

1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

- *Mục tiêu chiến lược của tổ chức*: là toàn bộ kết quả cuối cùng hay trạng thái mà doanh nghiệp muốn đạt tới trong một khoảng thời gian nhất định. Các mục tiêu chiến lược sẽ đóng vai trò định hướng cho các hoạt động của doanh nghiệp trong một số năm và các kết quả mong muốn được đề ra thường là các lĩnh vực: Mức lợi nhuận và khả năng sinh lợi, năng suất, phát triển việc làm, quan hệ giữa công nhân viên, vị trí dẫn đầu về công nghệ, trách nhiệm trước công chúng,...

Để đạt được mục tiêu của tổ chức thì mọi hoạt động từ sản xuất kinh doanh cho đến hoạt động quản trị nhân lực cũng đều phải thực hiện dựa trên một hệ quy chiếu là mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trong đó, đánh giá thực hiện công việc cũng không phải là ngoại lệ. Cụ thể: đánh giá thực hiện công việc cần xác định được thực trạng nguồn nhân lực của tổ chức ở hiện tại cả về số lượng cũng như chất lượng; tiếp đó là hoạch định chính sách nhân lực cho tương lai để có thể đáp ứng được những yêu cầu của mục tiêu chiến lược đã đề ra.

- *Quan điểm và sự quan tâm của người lãnh đạo tổ chức*: Quan điểm của nhà lãnh đạo doanh nghiệp về đánh giá thực hiện công việc là ý kiến chỉ đạo, chi phối có ảnh hưởng toàn diện và sâu sắc đến việc thiết kế và tổ chức triển khai đánh giá việc thực hiện công việc đối với toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp sẽ là người quyết định phân bổ các nguồn lực cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc, cũng là người ra những quyết định nhân lực quan trọng dựa vào kết quả của công tác đánh giá thực hiện công việc.

Chính vì vậy, sự hiểu biết rõ về các nội dung của đánh giá thực hiện

công việc cũng như sự quyết tâm thực hiện nghiêm túc hoạt động này của lãnh đạo từ bước thiết kế đánh giá thực hiện công việc đến bước tổ chức triển khai đánh giá và bước sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức; Qua đó, sẽ tạo được sự định hướng, đồng lòng của người lao động với đánh giá thực hiện công việc, tạo dựng môi trường làm việc tốt, xây dựng văn hóa đánh giá, thi đua lành mạnh, nghiêm túc; điều này, sẽ giúp cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách có hiệu quả hơn.

- *Trình độ chuyên môn của bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực:* Bộ phận chuyên trách nhân sự có trách nhiệm tham mưu cho lãnh đạo cấp cao trong chỉ đạo và định hướng công tác quản lý thực hiện công việc trong toàn tổ chức. Họ cũng là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong triển khai các hoạt động quản lý và đánh giá với sự tham gia triển khai trực tiếp ở từng bộ phận của người lãnh đạo trực tiếp. Bộ phận nhân sự là nơi giúp việc và tham mưu cho ban lãnh đạo trong việc xây dựng và triển khai ứng dụng các phương pháp quản trị, kết nối mục tiêu thực hiện công việc với mục tiêu hoạt động của tổ chức. Bộ phận này có trách nhiệm xây dựng các tiêu chuẩn, tiêu chí, biểu mẫu để theo dõi, đánh giá quá trình thực hiện công việc; xây dựng quy trình đánh giá, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, hướng dẫn, phổ biến phương pháp đánh giá và kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các bộ phận trong tổ chức, tổng hợp kết quả đánh giá và hỗ trợ phỏng vấn (phản hồi) kết quả đánh giá... Một tổ chức mà cán bộ chuyên trách công tác ĐGTHCV, công tác thi đua khen thưởng, công tác quản trị thành tích và thù lao lao động,... có năng lực chuyên môn tốt sẽ là cơ sở triển khai thành công và hiệu quả hoạt động ĐGTHCV.

- *Năng lực của người đánh giá:* Ở đây chính là năng lực của cả người đánh giá và người được đánh giá trong công ty. Năng lực của người đánh giá

ảnh hưởng rất lớn đến quá trình xây dựng và lựa chọn các tiêu chí cũng như các phương pháp đánh giá đảm bảo phù hợp với mục tiêu và môi trường của tổ chức doanh nghiệp. Sự hiểu biết và sự nhìn nhận của người được đánh giá đối với mục tiêu và ý nghĩa của công tác đánh giá trong doanh nghiệp cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả đánh giá. Người đánh giá phải có năng lực, có chuyên môn thì người được đánh giá mới chấp nhận thực hiện nghiêm chỉnh các trình tự, các kết quả đánh giá. Do vậy, thông thường để đảm bảo chất lượng đánh giá cán bộ trong doanh nghiệp, người đánh giá cần được huấn luyện về các kỹ năng và các phương pháp đánh giá chuyên nghiệp, người được đánh giá cần được trao đổi trước về mục tiêu và yêu cầu đánh giá. Người đánh giá có kinh nghiệm và trình độ cao trong công tác đánh giá sẽ giảm bớt khả năng mắc lỗi trong đánh giá, vì thế mà công tác đánh giá thực hiện công việc cũng trở nên hiệu quả hơn.

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

1.4. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc tại doanh nghiệp khác và bài học cho Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei

1.4.1. Kinh nghiệm đánh giá thực hiện công việc ở một số công ty khác

Tác giả lựa chọn hai công ty là công ty Cổ phần Tasco và tập đoàn Sunshine là những công ty có công ty thành viên cũng hoạt động trong lĩnh vực tài chính tương đồng với lĩnh vực hoạt động của công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

1.4.1.1. Công ty Cổ phần Tasco

Thành lập từ năm 1971, công ty Cổ phần Tasco đã khẳng định tên tuổi và uy tín trong lĩnh vực xây dựng hạ tầng giao thông. Ngoài ra, Tasco cũng mở rộng với các đơn vị thành viên trong lĩnh vực tài chính, ...

Việc ĐGTHCV được thực hiện khá bài bản và áp dụng cho toàn bộ các công ty thành viên. Quy trình ĐGTHCV được ban hành và phổ biến đến người lao động ngay từ đầu năm, mọi người lao động đều nắm rõ: chu kỳ đánh giá, những người tham gia ĐGTHCV, các chỉ tiêu cần đạt trong kỳ và để đạt được các mức kết quả đánh giá mong muốn phải đạt tiêu chuẩn thực hiện như thế nào. Từ đó xác định rõ mục tiêu thực hiện cho từng công việc cụ thể của mình. Các quy định cụ thể về đánh giá cũng giúp cho người quản lý thực hiện công việc được chính xác, giúp phát huy hiệu quả quy trình này.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Công ty đã dựa vào bản mô tả công việc cá nhân để xác định các công việc thuộc về nhiệm vụ của nhân viên. Từ đó xác định các tiêu chí, nội dung cơ bản cần đánh giá. Mỗi tiêu chí được xác định là một mục tiêu mà một cá nhân cần đạt được trong kỳ. Các tiêu chí được xây dựng theo nguyên tắc rõ ràng và đo lường được, thể hiện được nhiệm vụ và trách nhiệm chính của công việc thực hiện, phù hợp mong muốn đánh giá thực hiện công việc và vai trò của các tiêu chí trong nhiệm vụ của trung tâm của người thực hiện công việc.

Đo lường thực hiện công việc: Về phương pháp đánh giá thì Công ty sử dụng phương pháp “thang đo đánh giá đồ họa”. Phòng Tổ chức – Lao động xây dựng mẫu đánh giá cho từng đối tượng đánh giá dựa trên đặc điểm, tính chất công việc của từng nhóm đối tượng. Mẫu phiếu đánh giá bao gồm: tiêu chí đánh giá, các mức thang điểm đánh giá và hệ số cho từng mục đánh giá. Tổng số điểm sẽ quyết định kết quả đánh giá người lao động ở một thứ hạng nhất định. Chu kỳ đánh giá thì Công ty tiến hành đánh giá hàng tháng và gọi là xếp loại thi đua hàng tháng. Với chu kỳ này, ta thấy nó hơi ngắn đối với quá trình làm việc của lao động quản lý vì đây là một dạng lao động đặc thù, kết quả của họ khó có thể định lượng được nên trong một thời gian như vậy sẽ khó xác định kết quả của họ, khi đó kết quả ĐGTHCV đối với họ kém chính xác.

Thông tin phản hồi kết quả đánh giá: Công ty sẽ thông báo kết quả THCV của từng người, nếu người lao động có thắc mắc gì thì sẽ được giải đáp ngay. Nếu vẫn chưa thỏa mãn thì có thể kiến nghị lên văn phòng công ty.

1.4.1.2. Tập đoàn Sunshine

Tập đoàn Sunshine được thành lập vào năm 2016. Tiền thân của tập đoàn là công ty về phần mềm công nghệ sau đó phát triển thành một tập đoàn đa ngành với các công ty thành viên về lĩnh vực tài chính, công nghệ, xây dựng, ...

Tại Tập đoàn Sunshine quy trình ĐGTHCV cũng được diễn ra khá chuyên nghiệp và được áp dụng hầu hết cho các công ty thành viên. Quy trình ĐGTHCV được ban hành và phổ biến đến người lao động ngay từ đầu năm, mọi người lao động đều nắm rõ: chu kỳ đánh giá, những người tham gia ĐGTHCV, cách xác định thang điểm đánh giá, các tiêu chí đánh giá cũng như kết quả đánh giá liên quan thế nào đến công tác trả lương, thưởng, hoa hồng...

Tiêu chuẩn thực hiện công việc: Công ty đã chủ yếu dựa vào bản mô tả công việc, và các mục tiêu công việc cần đạt tới, nhóm chỉ tiêu này được gán trọng số chính trong tổng số điểm đánh giá (70%), nhóm chỉ tiêu liên quan tới năng lực và kỹ năng làm việc chiếm trọng số thấp hơn trong tổng số điểm đánh giá (30%) và từng loại chỉ tiêu có hướng dẫn chi tiết cách xác định điểm đánh giá.

Đo lường sự thực hiện công việc: Về phương pháp đánh giá để đánh giá tình hình THCV của người lao động, công ty sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Các tiêu chuẩn đánh giá trong thang đo được lượng hóa theo hệ thống điểm. Căn cứ theo số điểm mà người lao động nhận được, người đánh giá sẽ xếp loại họ thuộc loại A, B, C, D hoặc không xếp loại. Về người đánh giá đối với khối nhân viên kinh doanh, người đánh giá là các nhóm trưởng quản lý trực tiếp từng khối nhân viên, đối với các nhóm trưởng thì người đánh giá là các trưởng phòng... Chu kỳ đánh giá của Công ty đánh giá định kỳ theo quý, chu kỳ đánh giá này là khá hợp lý và thực tế, tránh gây áp lực và gây tốn thời gian đối với nhân viên.

Thông tin phản hồi: Công ty thông báo kết quả cho từng người trong đơn vị trong các buổi chuyên môn. Mọi ý kiến thắc mắc về kết quả phân loại sẽ được cán bộ phụ trách giải đáp, nếu chưa thỏa mãn thì có thể kiến nghị lên văn phòng công ty đề nghị xem xét, giải quyết.

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei

Tại các công ty khác nhau chúng ta có thể nhận thấy ĐGTHCV tại mỗi doanh nghiệp, mỗi môi trường đều có những ưu nhược điểm riêng về mục tiêu đánh giá, người đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá hay sử dụng kết quả sau đánh giá, Kết hợp với việc tham khảo quy trình ĐGTHCV tại nhiều Công ty khác nhau, Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei đã định hướng ĐGTHCV

phù hợp với đặc thù riêng của Công ty:

Thứ nhất, qua kinh nghiệm ĐGTHCV của hai công ty, tác giả thấy rằng ĐGTHCV ở các công ty nhìn chung là khá đầy đủ. Mỗi công ty đều xác định mục đích của việc ĐGTHCV trước khi tiến hành đánh giá. Điều này sẽ giúp công ty lên kế hoạch cho việc đánh giá được tốt hơn. Cách thức và quy trình đánh giá là đầy đủ và chi tiết: có phương pháp đánh giá (chủ yếu là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa), đối tượng đánh giá (nhân viên khối kinh doanh và khối hỗ trợ), người đánh giá (thành lập ra hội đồng đánh giá), chu kỳ đánh giá (theo kỳ, quý, năm), thông tin phản hồi.

Có một nét tương đồng khá lớn trong việc phổ biến mục tiêu ĐGTHCV tại các Công ty đó là phần lớn người lao động đều cho rằng ĐGTHCV để phục vụ công tác lương thưởng mà ít chú trọng tới mục tiêu khác của ĐGTHCV. Điều này gây nên áp lực và tâm lý đối phó của người lao động với mỗi kỳ đánh giá, thiếu đi sự hợp tác và chia sẻ thì cả quy trình ĐGTHCV và kết quả ĐGTHCV cũng sẽ không có tác dụng lớn đối với việc quản trị nguồn lực con người.

Thứ hai, khi thực hiện ĐGTHCV thì việc xác định phương pháp đánh giá, đối tượng đánh giá, người đánh giá, chu kỳ đánh giá là điều tất yếu nhưng việc đưa ra thông tin về kết quả đánh giá sau đó lắng nghe, tiếp thu, giải quyết những phàn nàn của người lao động có thể một số doanh nghiệp thực hiện chưa tốt. Tuy nhiên, ở đây hai công ty đều thực hiện tốt giai đoạn này. Đây là điểm đáng để Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei học hỏi vì điều này không những giúp công ty hoàn thành tốt việc đánh giá của mình mà còn giúp người lao động biết rõ về tình hình thực hiện công việc của họ, nhận thấy được sự công bằng của việc đánh giá.

Nhìn nhận và học tập được những ưu điểm để áp dụng phù hợp trong việc hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại công ty đồng thời giúp tác giả

rút được kinh nghiệm và hạn chế mắc phải trong những nhược điểm trong ĐGTHCV tại các công ty khác hiện nay. Từ đó giúp tác giả xây dựng và hoàn thiện ĐGTHCV tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei một cách hợp lý hơn, hoàn thiện hơn.

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TÀI CHÍNH TNHH MB SHINSEI

2.1. Giới thiệu chung về Công ty tài chính TNHH MB Shinsei.

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

Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (Mcredit) tiền thân là Công ty Tài chính TNHH MTV MB thành lập theo Giấy phép thành lập và hoạt động số 27/GP-NHNN do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp ngày 04/02/2016, do Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) sở hữu 100% vốn điều lệ.

Ngày 21/11/2016, MB ký kết Hợp đồng liên doanh và Hợp đồng chuyển nhượng cổ phần Mcredit với đối tác Shinsei Bank nhằm gia tăng tiềm lực tài chính và uy tín của Mcredit trên thị trường tài chính tiêu dùng Việt Nam.

MB được biết đến là Top 5 Ngân hàng thương mại Việt Nam uy tín năm 2019, Top 4 ngân hàng đạt thương hiệu quốc gia năm 2018, cùng nhiều danh hiệu, giải thưởng uy tín do các tổ chức quốc tế và trong nước trao tặng. Trải qua 27 năm xây dựng và trưởng thành, MB ghi dấu ấn mạnh mẽ trên thị trường tài chính với tốc độ tăng trưởng vững vàng và mạnh mẽ. Với hệ thống các công ty thành viên trong các lĩnh vực Chứng khoán, Quản lý Quỹ, Quản lý nợ, Khai thác tài sản, Bảo hiểm và Bất động sản, MB sẽ hỗ trợ chặt chẽ trong hoạt động bán chéo sản phẩm với Mcredit, góp phần giúp Mcredit gia tăng thị phần, tăng lợi nhuận và nâng cao hình ảnh vị thế của Mcredit trên thị trường tài chính ngân hàng.

Shinsei Bank là Tập đoàn Tài chính của Nhật Bản, hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng, đầu tư, bảo hiểm. Shinsei Bank có hơn 50 năm kinh nghiệm

hoạt động tài chính tiêu dùng thông qua công ty con là công ty Tài chính Shinsei (SF) –Top 3 Công ty cho vay tiền mặt tài chính tiêu dùng và thuộc nhóm các công ty hàng đầu tại thị trường Nhật Bản về các giải pháp công nghệ trong cho vay tiêu dùng. Shinsei Bank cung cấp các sản phẩm đa dạng, bao gồm dịch vụ tài chính dành cho khách hàng doanh nghiệp, tổ chức kinh doanh bất động sản, y tế, tái tạo năng lượng, tín dụng thương mại và khách hàng cá nhân: Cho vay tín chấp, ngân hàng bán lẻ, dịch vụ thẻ, trả góp...

Mcredit chuyển đổi hình thức pháp lý từ Công ty Tài chính TNHH MTV MB theo Quyết định số 1965/QĐ-NHNN ngày 21/09/2017 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Vốn điều lệ của Mcredit tính đến tháng 07/2022 là 1.600 tỷ đồng.

Với những thế mạnh nền tảng vững chắc từ các cổ đông lớn là Ngân hàng TMCP Quân đội và Shinsei Bank, định hướng chiến lược rõ ràng, sự dẫn dắt của đội ngũ lãnh đạo trong và ngoài nước giàu kinh nghiệm, tràn đầy nhiệt huyết cùng đội ngũ nhân viên trẻ trung, sáng tạo, môi trường làm việc linh hoạt (Agile), Mcredit sẽ trở thành Công ty cung cấp dịch vụ tài chính số thuận tiện nhất cho khách hàng.

- Tên giao dịch: Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (Mcredit)

- Mã doanh nghiệp: 0107349019 Ngày cấp: 10/03/2016

- Ngày bắt đầu hoạt động: 09/03/2016

- Tên người đại diện theo pháp luật: Lê Quốc Ninh

- Địa chỉ: Tầng 9,10,11,12, Tòa nhà MB, 21 Cát Linh, phường Cát Linh, quận Đống Đa, thành phố Hà Nội

- Điện thoại: 02471086888

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Công ty

2.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

Nhất quán với chiến lược kinh doanh “Khách hàng là trung tâm”,

Mcredit cung cấp các giải pháp tài chính thuận tiện cho khách hàng bằng ứng dụng công nghệ số thông minh, chiến lược sản phẩm toàn diện và trải nghiệm khách hàng tốt nhất. Các sản phẩm của Mcredit là: Cho vay tiền mặt, Cho vay trả góp, Thẻ tín dụng với lợi thế sản phẩm vượt trội, thủ tục xét duyệt nhanh gọn, dịch vụ chăm sóc hậu mãi tận tâm, lãi suất cạnh tranh. Đồng thời, để tạo thuận lợi tối đa trong việc thanh toán của khách hàng, Mcredit đã kết nối hơn 150.000 điểm thanh toán Payoo, MoMo, Viettel, VnPost và hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch của MBBank trên toàn quốc.

Huy động vốn dưới các hình thức nhận tiền gửi của tổ chức; phát hành chứng chỉ tiền gửi, kỳ phiếu, tín phiếu, trái phiếu để huy động vốn của tổ chức; vay vốn của tổ chức tín dụng, tổ chức tài chính trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật; vay NHNN dưới hình thức tái cấp vốn theo quy định của Luật NHNN;

Cấp tín dụng dưới các hình thức cho vay, bao gồm cả cho vay trả góp, cho vay tiêu dùng; chiết khấu, tái chiết khấu công cụ chuyển nhượng, các giấy tờ có giá khác; phát hành thẻ tín dụng;

Ngoài ra Công ty còn có các hoạt động khác như: Mở tài khoản tiền gửi tại NHNN; mở tài khoản thanh toán tại ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài; mở tài khoản tại ngân hàng nước ngoài theo quy định của pháp luật về ngoại hối; mở tài khoản tiền gửi, tài khoản quản lý tiền vay cho khách hàng; góp vốn, mua cổ phần theo quy định của NHNN; làm đại lý kinh doanh bảo hiểm...

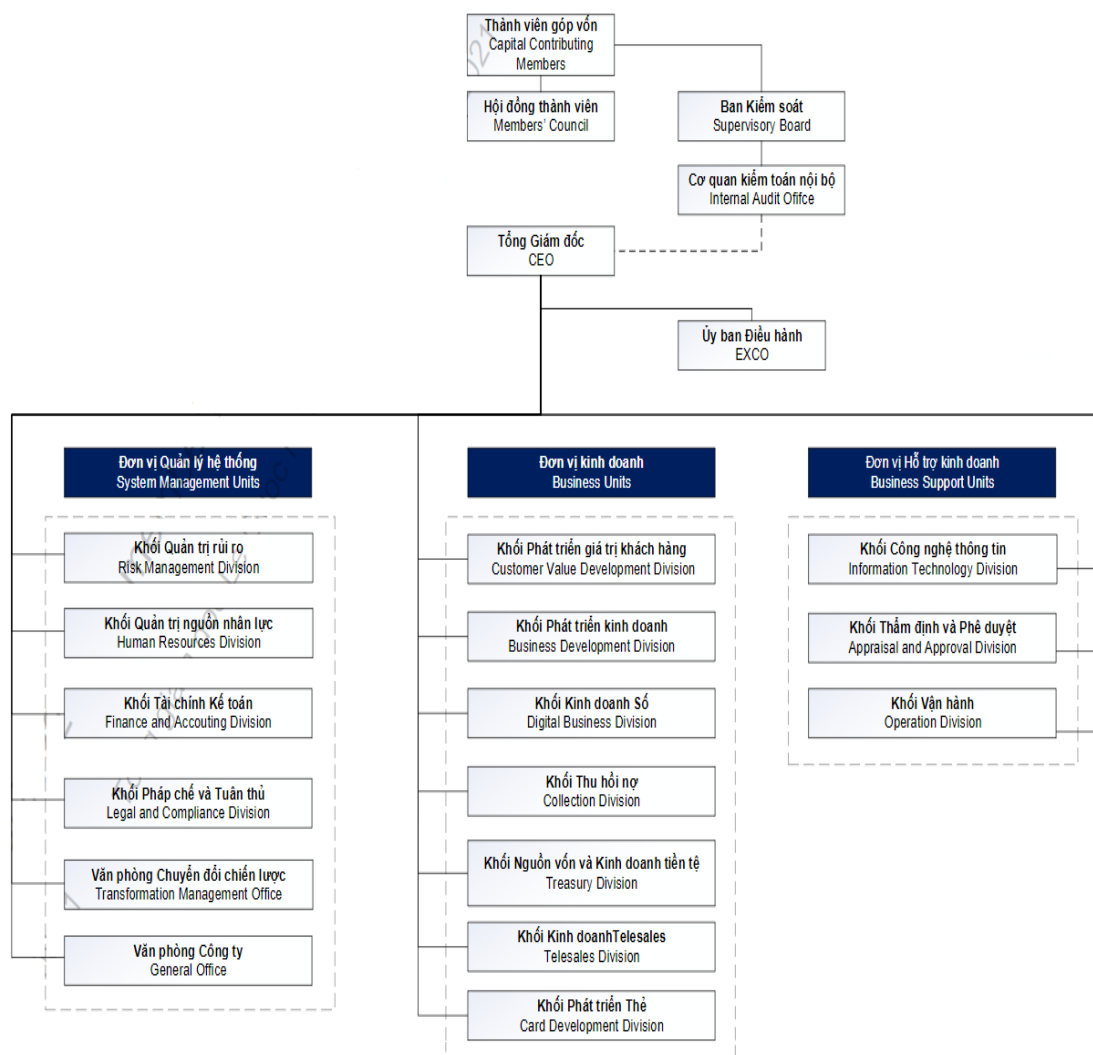
Ngành nghề kinh doanh của công ty:

- Hoạt động trung gian tiền tệ khác
- Hoạt động cấp tín dụng khác
- Hoạt động dịch vụ tài chính khác chưa được phân vào đâu (trừ bảo hiểm và bảo hiểm xã hội)

2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức của công ty

Cơ cấu tổ chức có vai trò rất quan trọng trong quá trình quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ và khoa học, có sự phân công cụ thể về quyền hạn và rõ ràng về trách nhiệm sẽ tạo nên một môi trường thuận lợi cho quá trình làm việc của mỗi cá nhân nói riêng và của tất cả các bộ phận nói chung.

Mcredit có bộ máy tổ chức như sau:



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức công ty Tài chính TNHH MB Shinsei

(Nguồn: Khối QTNNL Công ty tài chính TNHH MB Shinsei)

2.1.3. Một số kết quả kinh doanh chủ yếu của Công ty

Số liệu từ Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam cho biết, năm 2022, tổng dư nợ tín dụng của các công ty tài chính tăng 11,1% so với cuối năm 2021, trong đó dư nợ cho vay tiêu dùng và dư nợ phát hành thẻ tín dụng tăng lần lượt là 10% và 19% so với cuối năm 2021.

Năm 2022 ngành tài chính ngân hàng còn nhiều khó khăn và thách thức tuy nhiên, kết quả kinh doanh 2022 của Mcredit rất ấn tượng, dư nợ cho vay khách hàng của công ty đạt 21.624 tỷ đồng, tăng trưởng 43% so với năm 2021, lợi nhuận trước thuế đạt 1.201 tỷ đồng, tăng gấp 2 lần so với 2021.

Chỉ số ROE dẫn đầu thị trường với tỷ lệ xấp xỉ 41% (ngân hàng có ROE cao nhất mới chỉ khoảng 30%).

Từ vị trí thứ 4 trong ngành tài chính tiêu dùng đạt được vào năm 2018, tính đến cuối năm 2022, Mcredit có chỉ số hiệu quả tài chính biên sinh lời NPM~21%, tỷ lệ chi phí hoạt động CIR~30%, vươn lên chiếm lĩnh vị trí thứ 3 trước đó vốn thuộc về HD Saison. Với thị phần 11,70%, Mcredit đang áp sát vị trí số 2 do Homecredit nắm giữ liên tục trong nhiều năm qua (2016 – 2022).

Chất lượng tài sản của Mcredit cũng là một điểm sáng trên báo cáo kết quả kinh doanh khi nợ xấu của công ty giảm từ 6,7 % trong 2021 xuống còn 6,5% trong 2022.

Đây là điểm rất đáng ghi nhận bởi, ngược lại với xu hướng chung của ngành tài chính tiêu dùng là chất lượng tài sản đang đi xuống khá nhanh với tỷ lệ nợ xấu tăng tới gần 2,5% trong năm 2022 do đối tượng khách hàng của các công ty tài chính tiêu dùng có độ nhạy rất cao với những biến cố từ dịch bệnh.

Bảng 2.1. Một số kết quả kinh doanh của Công ty tài chính TNHH MB Shinsei giai đoạn 2020 - 2022

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm		
		2020	2021	2022
1	Tổng tài sản	12.849	18.916	23.800
2	Vốn điều lệ	800	1.300	1.600
3	LNTT	320	601	1.201
4	Doanh thu	2.868	4.595	5.687
5	Dư nợ cho vay	10.504	15.118	21.624

(Nguồn: Khối Tài chính – Kế toán Công ty tài chính TNHH MB Shinsei)

Bí quyết làm nên bước chuyển mình ngoạn mục của Mcredit nằm ở nỗ lực chuyển đổi số mà công ty tập trung triển khai suốt 3 năm qua.

Thừa hưởng hệ thống lõi từ Ngân hàng MB (MBbank) cùng bộ sản phẩm và quy trình và kinh nghiệm xử lý giao dịch từ Ngân hàng Shinsei – Nhật bản (Shinseibank), Mcredit đã kết hợp cả nội lực và 1 số nhà cung cấp công nghệ để tiến hành phát triển các module sản phẩm mới, khai phá nhiều tính năng nhằm đáp ứng và đón đầu các xu thế tiêu dùng ngày càng phong phú của thị trường. Hàm lượng của các công nghệ 4.0 ngày càng chiếm tỷ lệ cao hơn trong quy trình giải ngân, đã rút ngắn thời lượng xử lý khoản vay, bổ sung nhiều lựa chọn linh hoạt cho cả khách hàng và cán bộ thực hiện, cải thiện tính chính xác tiện lợi trên tất cả các bước xử lý giao dịch, gia tăng đáng kể những trải nghiệm tích cực cho khách hàng,...

Một ví dụ nhỏ để thấy quy trình và sản phẩm đã được chuẩn hóa theo tiêu chí công nghệ như thế nào. Hiện nay, khách hàng chỉ mất 3 tiếng cho Khoản vay tiền mặt – 19 phút cho Khoản vay trả góp tại Mcredit. Thông qua

Website, App và sử dụng các giải pháp như xác thực khách hàng bằng phương thức điện tử (eKYC), hợp đồng điện tử (eContract), nhận dạng ký tự quang học (OCR), chữ ký điện tử (eSignature), ... trong đại dịch, khách hàng vẫn có thể sử dụng dịch vụ của Mcredit một cách thuận tiện.

Công nghệ cũng là chìa khóa để công ty gia tăng tính tuân thủ và tinh thần trách nhiệm của nhân viên, cải thiện mạnh mẽ trải nghiệm khách hàng khi quá trình tác nghiệp được lưu vết trên hệ thống.

Năng suất lao động của Mcredit đã và đang được cải thiện mạnh mẽ trong thời gian gần đây, là ánh xạ của quá trình chuyển đổi số đưa đến tỷ trọng tự động hóa cao trong hầu hết các khâu vận hành do đó cải thiện hiệu quả lao động. Mức lợi nhuận thu về tính trên từng nhân viên đã tăng từ 63 triệu/người trong 2019 lên 217 triệu/người vào 2022.

Nhờ sự hỗ trợ của công nghệ và chuẩn hóa quy trình, trong năm 2022, Mcredit có thể quản trị tốt danh mục tài sản và chất lượng nợ, tỷ lệ nợ xấu kiểm soát trong kế hoạch 6,5%.

Mcredit đang có những lợi thế cạnh tranh khác biệt mà ít công ty tài chính tiêu dùng nào có được; trong đó, lợi thế lớn nhất chính là tập khách hàng mà Mcredit có thể khai thác được trong hệ sinh thái của MB group – 1 hệ sinh thái cung cấp gần như mọi dịch vụ tài chính hiện đại và tiệm cận với chuẩn mực quốc tế, từ quản lý quỹ, chứng khoán, ngân hàng cho tới tài chính tiêu dùng, bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ.

Trong năm 2023, Mcredit dự kiến khai thác trên 10 triệu khách hàng hiện hữu của MBBank và tiếp tục tăng lên mạnh mẽ trong các năm tới với nhiều chiến lược tốt và chính sách hỗ trợ từ ngân hàng mẹ.

Đây là nguồn khách hàng lớn, có chất lượng tốt, cơ sở dữ liệu đã được sàng lọc nên sẽ giúp Mcredit tiết giảm được tối đa chi phí tìm kiếm khách hàng. Thực tế cho thấy, trong quý I vừa qua, công ty đã hiện hữu hóa thêm

300 nghìn khách hàng, đưa tổng số 1,5 triệu khách hàng cuối 2021 lên 1,8 triệu khách hàng vào 2022.

Năng lực chuyển đổi số thành công đem lại khả năng tung ra danh mục sản phẩm phong phú, may đo theo khẩu vị khách hàng, để Mcredit có được tập khách hàng trung thành, có nhiều trải nghiệm sản phẩm dịch vụ tốt. Đây là triết lý kinh doanh đã đem lại thành công cho MBBank và Shinseibank, đang được "thôi hờn" và áp dụng quyết liệt ở Mcredit.

2.1.4. Tình hình nhân lực và nhân lực khối kinh doanh của Công ty

2.1.4.1. Tình hình nhân lực của Công ty

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của công ty

Đơn vị tính: Người

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
	Tổng số lao động	4.695	100	7.968	100	3.953	100
1	<i>Theo giới tính</i>						
1.1	Nam	1.981	42,19	3.362	42,19	1.668	42,20
1.2	Nữ	2.714	57,81	4.606	57,81	2.285	57,80
2	<i>Theo độ tuổi</i>						
2.1	18-30	2.818	60,02	4.959	62,24	2.571	65,04
2.2	31-45	1.816	38,68	2.917	36,61	1.342	33,95
2.3	46-65	61	1,30	92	1,15	38	1,00

3	<i>Theo đơn vị</i>						
3.1	Ban lãnh đạo	27	0,58	27	0,34	31	0,78
3.2	Đơn vị quản lý hệ thống	198	4,22	199	2,50	252	6,37
3.3	Đơn vị kinh doanh	3.899	83,05	7.130	89,48	3.046	77,06
3.4	Đơn vị hỗ trợ kinh doanh	571	12,16	612	7,68	624	15,79

(Nguồn: Khối QTNNL Công ty tài chính TNHH MB Shinsei)

Cơ cấu lao động theo giới tính gần như không có sự thay đổi từ năm 2020 đến năm 2022.

Số lượng lao động nam chiếm tỉ trọng ít hơn trong cơ cấu lao động (chiếm khoảng 42,1%. Đây cũng là đặc trưng của các tổ chức tài chính ngân hàng. Tuy nhiên mức chênh lệch nam/nữ cũng không quá cao.

Cũng như hầu hết các doanh nghiệp hoạt động trong ngành, đội ngũ cán bộ nhân viên của Mcredit là khá trẻ, với độ tuổi lao động dưới 30 tuổi chiếm đến hơn 60% trên tổng số nhân viên. Đây cũng là một điểm thuận lợi của công ty khi đa số nhân viên ở độ tuổi vẫn còn có nhu cầu học tập, tiếp thu và chấp nhận những thay đổi trong công việc cũng như sự thay đổi về quản lý. Đội ngũ nhân viên ngày càng được trẻ hóa, tạo thuận lợi cho công ty trong việc hòa nhập với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên đây cũng là điểm hạn chế do kinh nghiệm làm việc chưa cao, khả năng chịu áp lực thấp, tỷ lệ thay đổi công việc cao.

2.1.4.2. Tình hình nhân lực khối kinh doanh của Công ty

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động khối kinh doanh theo đơn vị*Đơn vị tính: Người*

Stt	Đơn vị	2020		2021		2022	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
	Tổng số nhân sự	3.899	100	7.130	100	3.046	100
1	Theo đơn vị						
1.1	Khối Kinh doanh Tiền mặt	1.327	34,03	4.339	60,86	1.762	57,85
1.2	Khối Kinh doanh Trả góp	1.802	46,22	2.026	28,42	337	11,06
1.3	Khối Nguồn vốn và Kinh doanh tiền tệ	6	0,15	11	0,15	19	0,62
1.4	Trung tâm Kinh doanh qua đối tác	15	0,38	21	0,29	14	0,46
1.5	Trung tâm Kinh doanh Số	71	1,82	15	0,21	17	0,56
1.6	Trung tâm Phát triển sản phẩm & Marcom	29	0,74	31	0,43	53	1,74
1.7	Trung tâm Thu hồi nợ	649	16,65	687	9,64	844	27,71
2	Theo trình độ						
2.1	Phổ thông trung học	1.314	33,70	3.097	43,44	1.084	35,59
2.2	Cao đẳng - Trung cấp	1.219	31,26	1.740	24,40	858	28,17
2.3	Đại học	1.330	34,11	2.265	31,77	1.071	35,16
2.4	Thạc sỹ	25	0,64	21	0,29	32	1,05
2.5	Tiến Sỹ	0	0,00	1	0,01	1	0,03
2.6	Khác	11	0,28	6	0,08	0	0,00

Stt	Đơn vị	2020		2021		2022	
		Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
3	Theo chức vụ						
3.1	Nhân viên	3.557	91,23	6.666	93,49	2.578	84,64
3.2	Chuyên viên	96	2,46	112	1,57	160	5,25
3.3	Chuyên gia	5	0,13	11	0,15	18	0,59
3.4	Giám sát	189	4,85	282	3,96	225	7,39
3.5	Kiểm soát viên	6	0,15	8	0,11	1	0,03
3.6	Trưởng/Phó phòng	41	1,05	43	0,60	49	1,61
3.7	Giám đốc/Phó giám đốc Trung Tâm/Khối	5	0,13	8	0,11	15	0,49

(Nguồn: Khối QTNL Công ty tài chính TNHH MB Shinsei)

Lao động khối kinh doanh của Mcredit chủ yếu ở Khối Kinh doanh Tiền mặt và Khối Kinh doanh Trả góp, nhân sự 2 khối này chiếm hơn 60% lao động khối kinh doanh, đây cũng là 2 mảng kinh doanh chủ lực tại Mcredit. Năm 2022, do ảnh hưởng của dịch bệnh, hoạt động kinh doanh trả góp bị ảnh hưởng dẫn đến sự tăng mạnh của lao động Khối Kinh doanh Tiền mặt với 57,85%.

Lao động có trình độ dưới đại học chiếm tỷ lệ cao trên 60%. Con số này cho thấy trình độ lao động khối kinh doanh của Mcredit còn thấp do yêu cầu công việc thấp. Đây cũng là đặc trưng của các công ty tài chính nói chung.

Số liệu trên cho thấy cấp nhân viên, chuyên viên chiếm tỷ lệ lớn vào khoảng 94-95%, đây là một tỷ lệ hợp lý đối với bộ phận lao động trực tiếp. Điều này cũng phù hợp với trình độ lao động của công ty.

2.2. Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

2.2.1. Thực trạng xác định mục tiêu đánh giá tại Công ty

Theo khối Quản trị nguồn nhân lực mục tiêu đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit nhằm tạo động lực phấn đấu, cải thiện năng lực cá nhân đối với CBNV và làm căn cứ để xem xét tặng danh hiệu thi đua; xét chi thưởng/lương bổ sung; sắp xếp/điều chỉnh lương; sắp xếp lại nhân sự, phân công công việc; lựa chọn đối tượng quy hoạch, bổ nhiệm; xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển năng lực cá nhân, sàng lọc nhân viên kém chất lượng; tăng cường mối quan hệ giữa cán bộ quản lý và nhân viên. Cụ thể:

- Kiểm tra việc thực hiện công việc của nhân viên: bao gồm các yếu tố về khối lượng, chất lượng, tiến độ thực hiện công việc và khả năng sáng tạo trong công việc. Nó cho thấy khả năng thực hiện kế hoạch đã đề ra, tính trách nhiệm và sự đóng góp vào công việc của nhân viên.

- Kiểm tra năng lực cá nhân: đó là khả năng giao tiếp, hợp tác, đào tạo và học hỏi lẫn nhau của nhân viên với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới, khả năng thích nghi với công việc và môi trường làm việc.

- Kiểm soát kỉ luật: nhằm đảm bảo số ngày công của nhân viên và trả lương công bằng giữa các nhân viên, ngoài ra đảm bảo việc chấp hành các quy định khác của Nhà nước và công ty. Dĩ nhiên, tính công bằng ở đây cũng chỉ mang nghĩa tương đối, thước đo ngày công không thể khẳng định được năng lực và trách nhiệm của nhân viên.

- Việc đánh giá còn nhằm nâng cao tinh thần đoàn thể, xã hội của nhân viên, thúc đẩy họ tham gia nhiệt tình các hoạt động của bộ phận, của công ty, của công đoàn và các hoạt động tình nguyện, từ thiện...

Kết quả khảo sát CBNV khối kinh doanh Mcredit cho kết quả:

**Bảng 2.4. Nhận thức về mục tiêu ĐGTHCV của nhân lực
khối kinh doanh Mcredit**

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm
1	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp tăng thêm động lực làm việc cho Anh/Chị	2,51
2	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp Anh/Chị xác định những yếu kém của bản thân cần cải thiện, thay đổi	2,29
3	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp Anh/Chị xác định những năng lực tiềm tàng của bản thân cần phát triển	2,29
4	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp Anh/Chị tăng cường mối quan hệ với cán bộ cấp trên/nhân viên cấp dưới	2,57

(Nguồn: Phụ lục 2 Kết quả điều tra)

Từ đó, có thể thấy đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit chưa làm rõ được mục tiêu đã đề ra, CBNV chưa hiểu được hết mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc. Điều đó dẫn đến việc đánh giá thực hiện công việc chỉ mang tính hình thức, không phát huy được hiệu quả của công tác đánh giá.

2.2.2. Thực trạng xác định các tiêu chí đánh giá tại Công ty

Tiêu chí đánh giá thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt số lượng và chất lượng thực hiện. Đó chính là cái mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của người lao động.

Theo thông báo số 31/2019/TB-Mcredit-TGD v/v Xây dựng KPIs các chức danh quy định nhân viên được chia làm 5 mức: xuất sắc, tốt, hoàn thành, cần cố gắng và không đạt.

2.2.2.1. Xây dựng các tiêu chí KPIs

Để phân loại đánh giá thực hiện công việc như trên, Mcredit đã sử dụng công cụ Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard) để đánh giá cho toàn bộ công ty. Thẻ điểm cân bằng bao gồm các KPIs là các chỉ số đánh giá hiệu quả thực hiện mục tiêu/kế hoạch thuộc bốn yếu tố: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, con người - tổ chức, cụ thể:

(1). *Tiêu chí về tài chính*: là các chỉ số thành tích trọng yếu thể hiện độ tăng trưởng về mặt tài chính của Công ty trong thời gian ngắn hạn (tháng, quý hoặc năm).

Tiêu chí này được đánh giá qua các chỉ số sau:

- Doanh thu thuần sau rủi ro;
- Doanh số giải ngân;
- Doanh thu bán chéo;
- Dư nợ bình quân;
- Tỷ lệ nợ xấu.

(2). *Tiêu chí về khách hàng*: Là các chỉ số thành tích trọng yếu thể hiện được sự cải tiến về dịch vụ, mức độ bao phủ và chiều sâu trong mối quan hệ với đối tượng được phục vụ mà Công ty/vị trí đang nhắm đến (đối tượng có thể là khách hàng bên ngoài, khách hàng nội bộ, các chỉ số về cải tiến dịch vụ khách hàng, cải tiến thị phần, mức độ trung thành của khách hàng).

(3). *Tiêu chí về quy trình nội bộ*: Là các chỉ số thành tích trọng yếu thể hiện được sự cải tiến về năng suất, chất lượng, hiệu quả về chi phí và độ chính xác của hoạt động tác nghiệp trong công ty nhằm hỗ trợ cho các kết quả tài chính và khách hàng.

Tiêu chí này được đánh giá qua các chỉ số sau:

- Tỷ lệ hồ sơ được phê duyệt;
- Tỷ lệ lỗi trả về;

- Rút ngắn thời gian cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng.

(4). *Tiêu chí về con người và tổ chức*: Là các chỉ số thành tích trọng yếu thể hiện được sự cải tiến trong hoạt động quản lý, đào tạo, phát triển nhân viên và cải tiến hình ảnh.

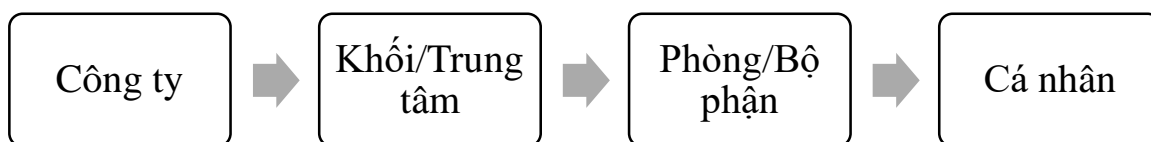
Tiêu chí này được đánh giá qua các chỉ số sau:

- Tỷ lệ đào tạo đạt yêu cầu của CBNV tại đơn vị;
- NSLĐ bình quân của nhân viên.

Ví dụ về bảng giao mục tiêu/KPIs năm 2022 của Khối Kinh doanh Trà góp được trình bày tại Phụ lục 3.

2.2.2.2. Nguyên tắc phân bổ KPIs

- Việc phân bổ KPIs dựa trên nguyên tắc phân bổ từ trên xuống:



- Đảm bảo đạt được sự liên kết xuyên suốt các cấp độ: mục tiêu của Công ty phải gắn liền với chiến lược của tổ chức, mục tiêu của đơn vị phải bám sát với mục tiêu Công ty, KPIs của mỗi cá nhân phải thống nhất và phản ánh được mục tiêu chung đơn vị.

Từ bản đồ chiến lược, tiến hành cụ thể hóa các mục tiêu chiến lược thành các KPIs cấp công ty. Các chỉ tiêu KPI này cần đảm bảo tính SMART, nghĩa là cụ thể, đo đếm được, có thể đạt được, phù hợp và có mốc thời gian cụ thể.

Để lập hệ thống mục tiêu cấp công ty, có sự tham gia của Ban lãnh đạo và các trưởng bộ phận.

- Sau khi đã xây dựng hệ thống KPIs cấp công ty, cần phân bổ các chỉ tiêu này xuống các bộ phận. Việc phân bổ chỉ tiêu xuống bộ phận phải đảm bảo phù hợp với chức năng của các bộ phận.

KPIs phân bổ xuống các bộ phận là chia chỉ tiêu kiểu số học (ví dụ doanh thu của công ty được phân bổ xuống cho các đơn vị kinh doanh, và bằng tổng doanh thu mục tiêu của các đơn vị kinh doanh) dựa trên sự phù hợp với chức năng, có thể tác động đến mục tiêu công ty và tác động đủ lớn.

- Chức năng, nhiệm vụ chính/trọng tâm của đơn vị/cá nhân được thể hiện bằng KPIs có tỷ trọng cao hơn.

- KPIs của đơn vị là KPIs của Lãnh đạo đơn vị.

- Khi đã có hệ thống KPIs bộ phận, tiếp tục phân bổ xuống cho các vị trí chức danh. KPIs phân bổ xuống cho các cá nhân được chia theo kiểu số học. Tùy vào địa bàn, mảng kinh doanh hay sản phẩm mà lãnh đạo đơn vị quyết định trọng số của KPIs cho các vị trí chức danh. Ví dụ về về bảng giao mục tiêu/KPIs năm 2022 của Nhân viên Kinh doanh Trả góp Xe máy được trình bày tại Phụ lục 4.

- Khi phân bổ KPIs cho CBNV, người quản lý phải trao đổi và thảo luận trực tiếp với từng CBNV. Hình thức trao đổi và thảo luận có thể là gặp trực tiếp, trao đổi qua điện thoại, hoặc qua email.

- Kết quả đánh giá của Lãnh đạo đơn vị gắn liền với kết quả đánh giá của đơn vị.

Khảo sát CBNV khối kinh doanh cho kết quả:

Bảng 2.5. Đánh giá của nhân lực khối kinh doanh về các tiêu chí ĐGTHCV

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm
1	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể, rõ ràng	2,69
2	Trọng số (tầm quan trọng) cho các chỉ tiêu hợp lý	2,66
3	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc phù hợp với thực tiễn	2,65
4	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc đi liền với thời gian hoàn thành nhất định	2,33

(Nguồn: Phụ lục 2 Kết quả điều tra)

Có thể thấy hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc còn nhiều khuyết điểm, các chỉ tiêu đánh giá chưa thật sự phù hợp, thời gian hoàn thành công việc chưa rõ ràng. Điều này dẫn đến rất khó khăn trong công tác đánh giá, kết quả đánh giá không khách quan mà phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của người đánh giá.

Do đó để nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, cần bắt đầu từ việc phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc, trên cơ sở đó xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn đánh giá nhân viên.

2.2.3. Thực trạng lựa chọn phương pháp đánh giá tại Công ty

Hiện nay Mcredit chủ yếu sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Ví dụ về biểu mẫu ĐGTHCV (Phụ lục 5).

Trong phương pháp này, nội dung đánh giá sẽ được thiết lập theo 04 khía cạnh: (1) Tài chính; (2) Khách hàng; (3) Quy trình nội bộ; (4) Con người và tổ chức. Hội đồng đánh giá căn cứ vào kết quả thực hiện công việc thực tế của nhân viên để tiến hành đánh giá và thực hiện xếp phân bổ xếp loại cho nhân viên. Xếp loại theo điểm đánh giá được chia làm năm mức độ: xuất sắc, tốt, hoàn thành, cần cố gắng và không đạt.

Bảng 2.6. Thang đánh giá xếp loại

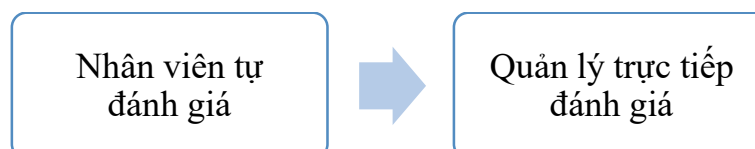
Xếp loại	Điểm xếp loại (X) (%)
Xuất sắc	$X \geq 120$
Tốt	$100 \leq X < 120$
Hoàn thành	$80 \leq X < 100$
Cần cố gắng	$60 \leq X < 80$
Không đạt	$X < 60$

(Nguồn: Khối QTNNL Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei)

Kết quả khảo sát về thang điểm xếp loại hợp lý đạt 4,10 điểm. Như vậy thang điểm mà Mcredit đang sử dụng có thể được xem là phù hợp. Tuy nhiên, ứng với mỗi tiêu chí đánh giá cần cho một phương pháp đánh giá thích hợp.

2.2.4. Thực trạng lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá tại Công ty

Tại Mcredit, việc đánh giá được thực hiện bởi:



Có nhiều lý do để Mcredit sử dụng đối tượng đánh giá này:

- Lý do để cho nhân viên tự đánh giá là vì bản thân người được đánh giá sẽ hiểu rõ mức độ hoàn thành công việc của mình.

- Lý do để cấp quản lý trực tiếp đánh giá là vì cấp quản lý trực tiếp hiểu rất rõ mức độ hoàn thành công việc của cấp dưới, cấp quản lý trực tiếp có trách nhiệm quản lý đơn vị mình nên cần phải trực tiếp đánh giá nhân viên của mình. Ngoài ra, vì đào tạo phát triển là một yếu tố quan trọng trong chương trình đánh giá và cũng là nhiệm vụ của cấp quản lý.

Tuy nhiên, hầu như cán bộ quản lý và nhân viên không thích việc đánh giá thực hiện công việc vì vậy việc đánh giá chỉ mang tính hình thức và bị xem là một việc làm đụng chạm. Sau mỗi kỳ đánh giá, sẽ xuất hiện tình trạng căng thẳng giữa các nhân viên do việc đánh giá của lãnh đạo không công bằng, không minh bạch. Hơn nữa, các kỳ đánh giá là thời gian duy nhất lãnh đạo và nhân viên cùng ngồi lại với nhau để thảo luận trực tiếp về việc thực hiện công việc của nhân viên, vì vậy việc đánh giá trở nên căng thẳng đối với mỗi nhân viên.

Tác giả tiến hành lấy ý kiến của người lao động về sự đánh giá đối với việc lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá thực hiện công việc của Công ty và thu được kết quả nhận xét sau:

Bảng 2.7. Đánh giá của nhân lực khối kinh doanh về lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Điểm
1	Phân quyền trách nhiệm cho cán bộ tham gia đánh giá hợp lý	3,95
2	Anh/Chị nhận được đầy đủ thông tin để thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân	2,91
3	Cán bộ quản lý có đầy đủ thông tin để đánh giá kết quả nhân viên cấp dưới	3,12
4	Cán bộ quản lý được đào tạo bài bản về kỹ năng đánh giá	2,71
5	Cán bộ quản lý có đủ thời gian định kỳ thực hiện đánh giá kết quả công việc cho nhân viên cấp dưới	3,64
6	Cán bộ quản lý đánh giá khách quan, công bằng	2,51
7	Kết quả đánh giá chính xác, công bằng	2,51

(Nguồn: Phụ lục 2 Kết quả điều tra)

Kết quả cho thấy nhân viên cảm thấy đánh giá còn thiếu khách quan, công bằng, người đánh giá chưa được đào tạo bài bản để đánh giá.

Hiện tại, việc đào tạo chủ thể đánh giá không được thực hiện một cách chính thức, không có tài liệu đào tạo cụ thể và chính quy. Khối QTNNL sẽ gửi các biểu mẫu và quy trình ĐGTHCV được ban hành và hướng dẫn thực hiện cho các cá nhân có trách nhiệm đánh giá qua email để những cán bộ lãnh đạo trực tiếp hiểu và triển khai thực hiện đánh giá. Nếu có bất kỳ thắc mắc hay chưa hiểu rõ về các tiêu chí hay phương pháp đánh giá một hay hai tháng đầu bắt đầu công việc các cán bộ quản lý trực tiếp sẽ liên hệ với khối QTNNL để được hỗ trợ và giải đáp thắc mắc. Việc trao đổi thông tin này cũng đảm

bảo được phần nào hiệu quả thực hiện đánh giá tuy nhiên nếu thực hiện trao đổi kỹ năng đánh giá, mở lớp thảo luận hay đào tạo kỹ năng đánh giá và được các chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự đứng lớp thì sẽ tạo hiệu quả cao nhất cho công tác đào tạo chủ thể đánh giá.

2.2.5. Thực trạng xác định chu kỳ đánh giá tại Công ty

Mcredit sử dụng 2 kỳ đánh giá:

- Đánh giá 06 tháng đầu năm (01/01 - 30/06): Căn cứ vào kết quả đánh giá 06 tháng đầu năm và tình hình thay đổi của thị trường kinh doanh để làm cơ sở định hướng, điều chỉnh mục tiêu (nếu có).

- Đánh giá cả năm (01/01 - 31/12): là chu kỳ đánh giá khen thưởng thi đua và sắp xếp lại nhân sự. Đồng thời cũng là cơ sở để đánh giá tăng mức lương cơ bản cho nhân viên.

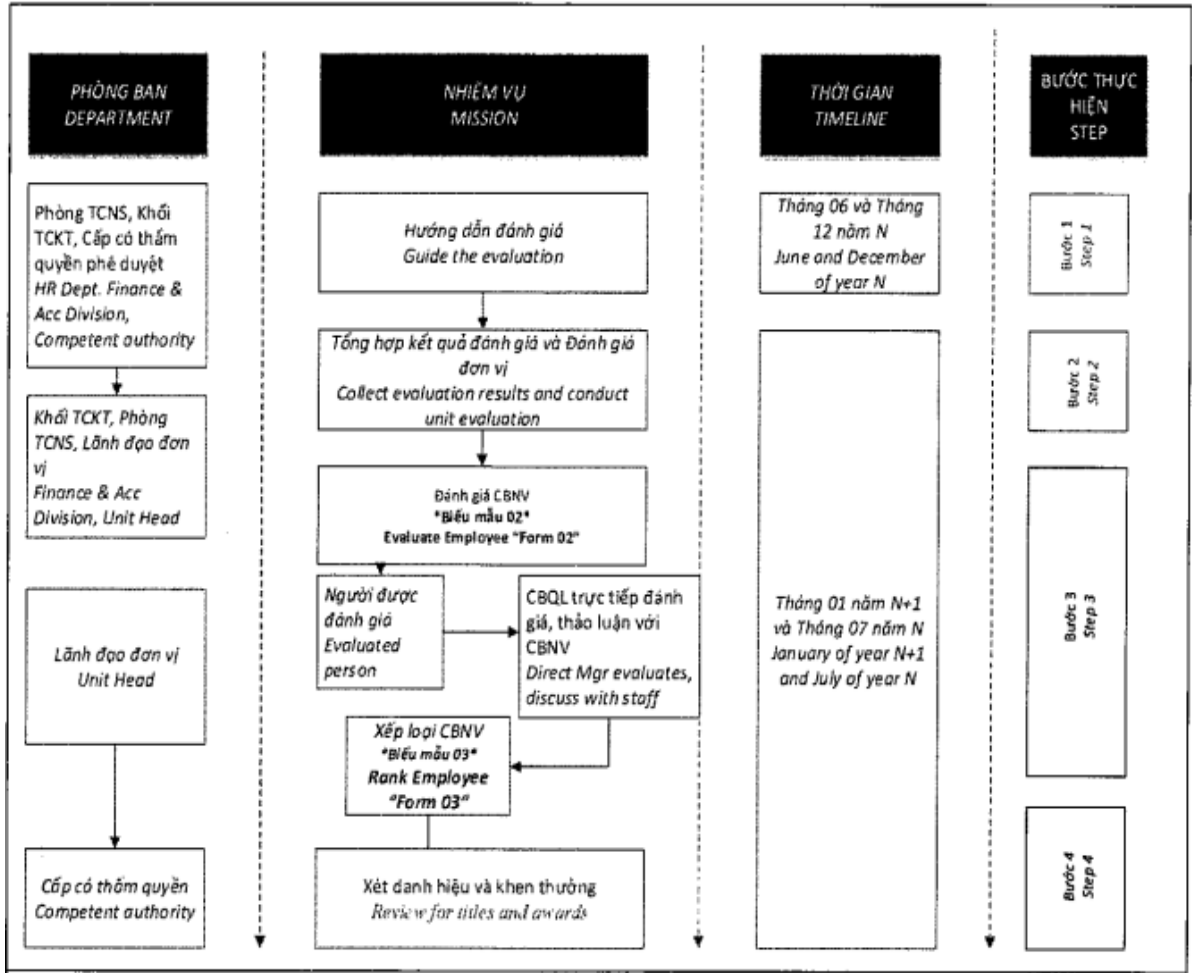
Điều tra về thực trạng thời gian đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit với câu hỏi “Nhận xét về Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc” cho kết quả: 2,61 điểm

Hiện nay việc đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit chủ yếu phục vụ cho công tác khen thưởng, nên công tác đánh giá được tiến hành thực hiện 6 tháng/lần. Khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá là khá dài, bên cạnh đó chỉ tiêu công việc thường được giao cho từng tháng, điều này khiến cho công ty không kịp thời khen thưởng những nhân viên hoàn thành tốt chỉ tiêu và có biện pháp khắc phục kịp thời đối với các nhân viên không hoàn thành chỉ tiêu được giao.

2.2.6. Thực trạng tổ chức thực hiện đánh giá tại Công ty

ĐGTHCV được công ty triển khai theo lưu đồ sau:

Sơ đồ 2.2. Quy trình Đánh giá thực hiện công việc



(Nguồn: Khối QTNNL Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei)

Quy trình đánh giá bao gồm các bước:

Bước 1: Hướng dẫn đánh giá

- Chậm nhất trong 2 tuần đầu của tháng 6 và tháng 12, khối QTNNL phối hợp với Khối TCKT trình cấp có thẩm quyền phê duyệt thông báo hướng dẫn cách thức đánh giá gửi đến toàn công ty.

Bước 2: Tổng hợp kết quả đánh giá và đánh giá đơn vị

- Các đơn vị đầu mỗi đo lường kết quả đánh giá, tổng hợp kết quả gửi lại khối TCKT.

- Khối QTNNL là đầu mối phối hợp với khối TCKT thực hiện tổng hợp kết quả đánh giá báo cáo cấp có thẩm quyền.

- Thời hạn thực hiện: trong tháng 1 và tháng 7.

Bước 3: Đánh giá CBNV

- CBNV được đánh giá tự đánh giá hiệu quả công việc của bản thân theo Biểu mẫu 02 (Phụ lục 5) và gửi kết quả cho Quản lý trực tiếp.

- Quản lý trực tiếp và CBNV được đánh giá thảo luận về kết quả làm việc trong kỳ đánh giá và lập kế hoạch phát triển cho CBNV được đánh giá theo Biểu mẫu 02.

- Lãnh đạo đơn vị thực hiện xếp phân bổ xếp loại cho CBNV theo Biểu mẫu 03 (Phụ lục 6).

Bước 4: Xét danh hiệu và khen thưởng

- Sau khi có các kết quả đánh giá, Quản lý trực tiếp sẽ phản hồi kết quả đánh giá đến từng nhân viên thông qua văn bản để nhân viên biết được kết quả mà mình đạt được, từ đó sẽ cố gắng để hoàn thành tốt công việc hơn. Tuy nhiên việc phản hồi kết quả đánh giá thông qua văn bản sẽ khiến nhân viên không nắm rõ được điểm mạnh, điểm yếu của mình để phát huy và khắc phục.

- Khối QTNNL chủ trì tổ chức họp tổng kết đánh giá, thi đua khen thưởng. Cấp có thẩm quyền phê duyệt nguyên tắc xét danh hiệu và tổ chức khen thưởng.

Kết quả điều tra khảo sát cho kết quả nhận xét sau:

**Bảng 2.8. Đánh giá của nhân lực khối kinh doanh về việc
tổ chức thực hiện đánh giá**

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Điểm
1	Quy trình đánh giá đơn giản, dễ hiểu	2,86
2	Công cụ (phần mềm, biểu mẫu) đánh giá dễ sử dụng	2,80
3	Cán bộ quản lý có tổ chức phản hồi kết quả đánh giá đến nhân viên trước khi thực hiện các quyết định xử lý hoặc khen thưởng	2,24

(Nguồn: Phụ lục 2 Kết quả điều tra)

Nhận xét:

Tại khối kinh doanh - Mcredit, cấp quản lý hầu như bỏ qua rất nhiều bước trong quá trình đánh giá mà đặc biệt là sự phản hồi kết quả đánh giá dù nó là một khâu quan trọng đối với hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc. Phản hồi kết quả đánh giá (phỏng vấn đánh giá) là hoạt động trao đổi hai chiều giữa người đánh giá và người được đánh giá về kết quả đánh giá, có sự trao đổi thảo luận thì mới giải quyết được các vấn đề phát sinh trong đánh giá, giúp người lao động thay đổi tích cực để phát triển. Các quản lý cần điều chỉnh lại công tác phỏng vấn đánh giá, nâng cao việc phản hồi của nhân viên để đạt được mục tiêu đánh giá đề ra.

2.2.7. Thực trạng sử dụng kết quả đánh giá tại Công ty

Theo các mục tiêu đã xác định ban đầu và dựa trên quan điểm của ban lãnh đạo về đánh giá thực hiện công việc, kết quả đánh giá được sử dụng cho các hoạt động quản trị nhân lực sau:

2.2.7.1. Trả thù lao lao động:

Đầu tiên, kết quả đánh giá sẽ sử dụng cho mục đích hoạch định tiền thưởng thành tích theo hiệu quả công việc hàng tháng của CBNV dựa trên mức độ hoàn thành mục tiêu của họ. Mức thưởng và cơ chế thưởng được quy

định khác nhau tùy theo đặc điểm của chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của đơn vị.

Ngoài ra, hệ số KPIs cũng có rất nhiều sự ảnh hưởng đến thu nhập của NLD, vì vậy họ được khuyến khích luôn nỗ lực để làm tốt công việc được giao. Kết quả đánh giá khả năng trả lương của NLD như sau:

Tổng lương = Lương cơ bản + Phụ cấp + Thưởng hiệu suất + Thưởng thành tích

Trong đó:

$$\text{Lương cơ bản} = \frac{\text{Mức lương cơ bản} * \text{Ngày công hưởng lương}}{\text{Ngày công chuẩn của tháng}}$$

- Phụ cấp bao gồm các loại phụ cấp: Phụ cấp thu hút, Phụ cấp ăn ca, Phụ cấp điện thoại, Phụ cấp đi lại, Phụ cấp khác.

$$\text{Thưởng hiệu suất} = \frac{\text{Mức căn cứ tính thưởng} * \text{Tỷ lệ hưởng} * \text{Ngày công hưởng lương}}{\text{Ngày công chuẩn của tháng}}$$

Trong đó tỷ lệ hưởng thưởng hiệu suất tương ứng với điểm đánh giá thực hiện công việc kỳ trước như sau:

Điểm ≥ 60 : tỷ lệ hưởng tối đa 100%

Điểm ≥ 50 : tỷ lệ hưởng tối đa 90%

Điểm < 50 : tỷ lệ hưởng tối đa 80%

- Thưởng thành tích theo hiệu quả công việc:

Căn cứ chi trả thưởng thành tích theo hiệu quả công việc áp dụng cho nhóm vị trí công việc có thể đo lường được năng suất lao động bằng các chỉ tiêu cụ thể: Doanh số giải ngân, doanh số thu hồi nợ, doanh thu, số lượng hồ sơ, số lượng khách hàng thực hiện thẩm định, chất lượng tín dụng, ...

Kết quả ĐGTHCV của NLD tại kỳ đánh giá gần nhất sẽ gắn liền với đãi ngộ mà người lao động nhận được cho thời gian tiếp theo. Ngoài ra, kết quả này cũng sẽ được sử dụng cho việc cảnh cáo, phê bình những điểm khiếm khuyết và thiếu sót của nhân viên, đồng thời động viên, thúc đẩy những điểm mạnh của CBCV trong suốt thời gian đánh giá. Vì vậy, ĐGTHCV không thực hiện tốt, kết quả đánh giá không phản ánh khách quan kết quả thực hiện công việc của nhân viên, gây mất công bằng nội bộ trong một phòng/ban hoặc giữa các phòng/ban với nhau đều dẫn tới tình trạng người lao động thấy Công ty không đánh giá đúng năng lực và đóng góp của mình. Người làm việc chưa tốt nhưng được đánh giá tốt có thể sẽ làm tương, không có những cố gắng cho kỳ tiếp theo, ảnh hưởng tới năng suất lao động toàn công ty.

2.2.7.2. Đào tạo và phát triển:

Kết quả ĐGTHCV là một trong những điều kiện cần để một cá nhân được công ty cử đi học tập nâng cao trình độ. Cụ thể là:

Với những nhân viên luôn được đánh giá cao trong ĐGTHCV và có khả năng nâng cao trình độ hay kỹ thuật thì sẽ được xét duyệt để cử đi học các lớp đào tạo trình độ cao hơn. Công ty luôn đảm bảo đào tạo đúng người, đúng ngành đúng nghề.

Còn đối với những nhân viên đánh giá thấp trong ĐGTHCV thì Ban Lãnh đạo chỉ đạo cho người quản lý trực tiếp có những biện pháp đào tạo trong công việc để những đối tượng này có thể hoàn thiện kỹ năng làm việc của bản thân. Hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty là rất hợp lý và phù hợp với từng đối tượng khác nhau. Nếu được thực hiện tốt trong quy chế này thì đảm bảo công ty sẽ có được một đội ngũ lao động chất lượng cao trong tương lai.

2.2.7.3. Bố trí và sử dụng nhân lực:

Việc tuyển dụng và bố trí nhân sự phù hợp luôn là những mục tiêu quan

trọng để đạt hiệu suất tối ưu. Kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ phải lưu trữ và tổng hợp để xem xét và giao nhiệm vụ mới, nâng bậc, tăng lương, tăng phụ cấp nếu nhân viên thực hiện tốt. Và nếu không thực hiện tốt, CBNV sẽ được chuyển sang vị trí khác với mức lương thấp hơn hoặc hạ chức vụ.

Ví dụ, đối với những nhân viên xếp loại đánh giá Xuất sắc, các nhà quản lý xem xét cho thăng tiến lên cấp cao hơn hoặc cử đi đào tạo chuẩn bị cho thăng tiến và tương tự đối với những nhân viên có kết quả thực hiện công việc dưới mong đợi (xếp loại cần cố gắng, không đạt) sẽ bị giảm cấp.

Tuy nhiên, hiện nay tại Mcredit vẫn chưa có quy định rõ ràng về việc tăng lương. Cán bộ quản lý xem xét việc tăng lương và đề bạt nhân viên vẫn mang tính cảm tính, phiến diện chỉ dựa trên kết quả đánh giá gần đây nhất, không dựa trên kết quả làm việc lâu dài. Chính vì sự thiếu minh bạch và không rõ ràng trong cách xét tăng lương này nên CBNV đôi khi mất niềm tin vào Công ty, giảm động lực làm việc.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của khối kinh doanh Mcredit trong 3 năm gần đây giai đoạn 2020 - 2022:

Bảng 2.9. Bảng kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân lực khối kinh doanh Mcredit giai đoạn 2020 - 2022

Đơn vị tính: %

Xếp loại \ Năm	2020	2021	2022
Xuất sắc	11,51	11,98	19,52
Tốt	21,92	21,95	21,84
Hoàn thành	58,46	58,12	50,83
Cần cố gắng	6,25	7,73	1,13
Không đạt	1,86	0,22	6,68
Điểm trung bình (điểm)	19,40	19,51	19,86

(Nguồn: Khối QTNL Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei)

Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân lực khối kinh doanh Mcredit trong 3 năm gần đây có sự thay đổi không đáng kể. Năm 2022, tỷ trọng CBNV xếp loại Xuất sắc có sự đột phá so với 2 năm trước, tuy nhiên kèm theo đó tỷ trọng CBNV xếp loại Không đạt cũng tăng cao, dẫn đến điểm trung bình không có sự biến đổi lớn. Kết quả điều tra khảo sát cho kết quả nhận xét sau:

Bảng 2.10. Mức độ đồng tình của nhân lực khối kinh doanh trong sử dụng kết quả đánh giá tại công ty

Stt	Tiêu chí đánh giá	Điểm
1	Kết quả đánh giá gắn liền với quyền lợi của nhân viên	3,56
2	Chính sách khen thưởng, kỷ luật tại công ty là công bằng	2,95
3	Anh/chị luôn luôn được khen thưởng ngay sau khi anh/chị hoàn thành tốt công tác nhiệm vụ của mình	2,30
4	Anh/chị được tham gia vào các khoá đào tạo phát triển năng lực sau đánh giá thực hiện công việc	1,88

(Nguồn: Phụ lục 2 Kết quả điều tra)

Từ những kết quả trên cho thấy Mcredit đã sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào công tác quản trị nhân lực. Tuy nhiên, chủ yếu kết quả đánh giá thực hiện công việc chỉ được sử dụng vào công tác xét lương/thưởng mà chưa khai thác được hết giá trị của công tác đánh giá này. Việc khen thưởng ngay sau khi CBNV hoàn thành tốt công việc và công tác đào tạo sau đánh giá còn nhiều thiếu sót.

2.3. Một số nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

2.3.1. Nhân tố bên ngoài Công ty

- *Đối thủ cạnh tranh*: Nền kinh tế ngày càng mở cửa kéo theo sự cạnh tranh gay gắt trong ngành tài chính – ngân hàng mà con người luôn là yếu tố

sống còn đối với sự thành công hay thất bại trong hoạt động kinh doanh. Trong ngành tài chính tiêu dùng các đối thủ mạnh phải kể đến như Home Credit, FE Credit, HD Saison, ... đây là những công ty đã và đang hoạt động lâu đời. Để cạnh tranh được với những đối thủ này đòi hỏi Mcredit phải có chính sách giữ chân nhân tài bằng cách động viên, tăng lương/thưởng hợp lí, tạo ra bầu không khí văn hóa gắn bó giữa nhân viên và doanh nghiệp, phải cải tiến môi trường làm việc và các chế độ phúc lợi.

Ngoài các công ty tài chính tiêu dùng, đối thủ cạnh tranh của Mcredit còn có các ngân hàng thương mại như Techcombank, ACB, VPBank, Shinhan Bank, Vietcombank, ... đây là những ngân hàng có môi trường làm việc chuyên nghiệp và hệ thống quản trị nhân lực đã được hoàn thiện qua nhiều năm, ngày càng mở rộng hơn việc cho vay với lãi suất giảm, phê duyệt hồ sơ được nói lỏng, dẫn đến việc thu hút nhân tài và quản trị nhân lực của Mcredit ngày càng trở thành vấn đề cấp thiết. Do vậy để giữ chân và thu hút nhân tài, công tác đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit cần hoàn thiện hơn nữa đảm bảo đánh giá và sử dụng kết quả đánh giá đúng đối tượng, đúng mục tiêu.

- *Khách hàng*: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp và không loại trừ Mcredit. Khách hàng sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của Công ty là một phần của môi trường bên ngoài. Doanh số là một yếu tố quan trọng đối với sự sống còn của Mcredit. Do đó, các cấp quản trị Mcredit phải bảo đảm rằng nhân viên của mình đang phục vụ khách hàng một cách tốt nhất. Chất lượng của sản phẩm, dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Đặc thù hoạt động kinh doanh của Mcredit là tài chính tiêu dùng nên chất lượng và tiến độ là điều quan trọng. Công ty đã có nhiều cải tiến về mặt áp dụng công nghệ vào công việc, tuy nhiên yếu tố con người vẫn là yếu tố quan trọng tạo nên sự hài lòng của khách hàng. Do đó, Mcredit phải làm cho nhân viên của mình hiểu được rằng không có khách hàng là không còn Mcredit, và họ không còn

có cơ hội được làm việc nữa. Hoặc người lao động hiểu rằng doanh thu của Mcredit ảnh hưởng đến tiền lương của họ. Để thực hiện tốt việc này, công ty cần thay đổi chính sách ĐGTHCV phù hợp hơn. Ví dụ như xây dựng thêm các tiêu chí ĐGTHCV cho khối kinh doanh như: số lượng khách hàng mới, lượng tương tác, truy cập vào website của công ty, sự hài lòng của khách hàng, ...

- *Đặc điểm văn hóa – xã hội*: Ở Việt Nam cách nhìn nhận và đánh giá vấn đề thường không được phản ánh trực tiếp ngay tại thời điểm phát sinh vấn đề, mà thường phải trải qua rất nhiều trình tự với các thủ tục rườm rà phức tạp. Mcredit cũng không ngoại lệ, việc giải quyết các vấn đề phát sinh cũng hết sức nguyên tắc; các vấn đề thường không được phản ánh trực tiếp và giải quyết ngay khi phát sinh trong các cuộc họp. Nguyên nhân của tình trạng này là do tâm lý né tránh, ngại đối diện với sự thật của người Việt Nam, do cả phía lãnh đạo và phía người lao động chưa có cách thức giao tiếp, trao đổi thường xuyên trong lao động, thực sự chủ động nêu ra các ý kiến của bản thân...

Trong đánh giá thực hiện công việc ở Mcredit cũng xảy ra hiện tượng né tránh từ cả hai phía người đánh giá và người được đánh giá; vì rất nhiều lí do khác nhau: tâm lý lo ngại ảnh hưởng tới các mối quan hệ, lo ngại sự mất đoàn kết nội bộ, lo ngại ảnh hưởng đến lợi ích cá nhân, khen thì dễ mà chê thì khó... Những yếu tố này nếu không được khắc phục thì sẽ dẫn đến việc đánh giá chỉ mang tính hình thức, ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động quản trị nhân lực nói chung, đánh giá thực hiện công việc nói riêng; trầm trọng hơn là ảnh hưởng đến chất lượng lao động, năng suất lao động, mục tiêu, chiến lược kinh doanh của tổ chức.

2.3.2. Nhân tố bên trong Công ty

- *Mục tiêu chiến lược của Mcredit*: Với mục tiêu chiến lược đến năm

2025 đạt: số 1 hiệu quả hoạt động trong ngành tài chính tiêu dùng, top 2 thị phần cho vay tài chính tiêu dùng, 8-10 triệu khách hàng, Mcredit đã nhận thức rõ ràng cần Quản trị công ty tiên tiến. Để đạt được những điều đó, nhiệm vụ của các cấp quản trị và của Mcredit là phải biết quản trị nhân lực một cách có hiệu quả, nghĩa là tổng hợp nhiều yếu tố chứ không phải đơn thuần là lương bổng và phúc lợi, hoặc tăng lương, thăng chức và đánh giá thực hiện công việc là một trong những vấn đề ảnh hưởng hàng đầu. Từ những mục tiêu chiến lược cán bộ lãnh đạo sẽ điều chỉnh mục tiêu của mỗi NVKD phù hợp.

- *Quan điểm và sự quan tâm của người lãnh đạo tổ chức:* Mcredit luôn coi trọng yếu tố con người. Con người là nòng cốt của mọi hoạt động kinh doanh của Công ty. Chính vì vậy, ban lãnh đạo Mcredit luôn coi trọng và đề cao đánh giá thực hiện công việc là một mảng thiết yếu trong quá trình quản trị. Do nhận thức và quan điểm rõ ràng của các cấp lãnh đạo về cách thức quản trị nhân lực nên gắn liền với mặt tài chính nên các công tác quản trị nhân lực nói chung và ĐGTHCV nói riêng rất được quan tâm và triển khai rộng khắp công ty để làm cơ sở cho trả lương, thưởng cho nhân viên. Cụ thể hàng năm, khi hoạch định và xây dựng nguồn chi phí cho công tác nhân sự, Mcredit luôn chi ra 15% nguồn phân bổ chi phí cho riêng hoạt động đánh giá thực hiện công việc. Từ nguồn kinh phí này, Khối Quản trị nhân lực Mcredit đã sử dụng có hiệu quả để xây dựng lên hệ thống tiêu chuẩn chức danh phục vụ đánh giá và đặc biệt là bộ chỉ tiêu KPIs áp dụng cho đội ngũ nhân sự kinh doanh đang được thực thi áp dụng tại Mcredit.

- *Trình độ chuyên môn của bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực:* Mcredit thường xuyên có các chương trình đào tạo riêng dành cho cán bộ nhân sự. Trong đó có các chuyên đề liên quan đến công tác đánh giá thực hiện. Các lớp học tại Mcredit nhằm đào tạo và nâng cao trình độ của cán bộ nhân sự. Vì cán bộ nhân sự là người tham mưu chính cho ban lãnh đạo xây

dựng các tiêu chí đánh giá, xây dựng quy trình đánh giá, lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, đào tạo cán bộ đánh giá và kiểm soát hoạt động đánh giá ở tất cả các Phòng/Ban trong tổ chức. Chính vì vậy, cán bộ nhân sự Mcredit được đào tạo bài bản sẽ làm tăng hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit.

- *Các chính sách nhân sự và việc sử dụng các kết quả đánh giá vào các hoạt động nhân sự:* Các chính sách nhân sự của Mcredit cũng ảnh hưởng trực tiếp tới đánh giá thực hiện công việc. Mcredit luôn coi nhân lực là tài sản quý giá nhất, lấy con người là trung tâm cho động lực phát triển của Mcredit với chính sách đào tạo, phát triển theo chiến lược kinh doanh của Công ty, được xây dựng theo từng nhóm đối tượng. Chính sách nhân sự phù hợp là cơ sở để xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chuẩn mực theo đúng mục tiêu nhân sự của Mcredit. Quyền lợi của người lao động luôn được đảm bảo với mức lương theo đúng quy định tại Quy chế Tiền lương Mcredit, trên cơ sở đảm bảo lợi ích của công ty, của người lao động và theo quy định của pháp luật hiện hành. Chính sách tiền lương được gắn với kết quả đánh giá thực hiện công việc định kỳ, tạo động lực làm việc, thúc đẩy CBNV hoàn thành mục tiêu kế hoạch đặt ra. Việc nâng bậc lương định kỳ hàng năm được đảm bảo công khai, công bằng, minh bạch, thể hiện được chính sách phát triển có định hướng cụ thể của Mcredit.

- *Năng lực của người đánh giá:*

Năng lực của người đánh giá ảnh hưởng rất lớn đến quá trình xây dựng và lựa chọn các tiêu chí cũng như các phương pháp đánh giá đảm bảo phù hợp với mục tiêu và môi trường của công ty. Sự hiểu biết và sự nhìn nhận của người được đánh giá đối với mục tiêu và ý nghĩa của công tác đánh giá trong doanh nghiệp cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả đánh giá. Người đánh giá phải có năng lực, có chuyên môn thì người được đánh giá mới chấp nhận

thực hiện nghiêm chỉnh các trình tự, các kết quả đánh giá. Do vậy, thông thường để đảm bảo chất lượng đánh giá cán bộ trong doanh nghiệp, người đánh giá cần được huấn luyện về các kỹ năng và các phương pháp đánh giá chuyên nghiệp, người được đánh giá cần được trao đổi trước về mục tiêu và yêu cầu đánh giá. Thực tế ở Mcredit, người lao động vẫn chưa thực sự có niềm tin và thờ ơ đối với hệ thống đánh giá, những dự thảo chính sách về đánh giá thực hiện công việc đưa ra cần ý kiến của người lao động thường nhận được rất ít phản hồi mặc dù hệ thống đánh giá này liên quan trực tiếp đến quyền lợi của họ. Điều này dẫn tới việc hệ thống đánh giá thực hiện công việc xây dựng ra nhưng không có sự góp ý và đồng tình ủng hộ của đại đa số người lao động do họ không bỏ thời gian để đọc dự thảo, đến khi đưa vào sử dụng gặp vướng mắc mới tỏ thái độ không đồng tình. Chính vì vậy, việc xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo công khai, minh bạch, hợp lý nhằm tạo động lực cho người lao động là vấn đề không hề dễ dàng.

2.4. Đánh giá chung về Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei.

2.4.1. Ưu điểm

- Mcredit đã xây dựng được một số tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đối với nhân viên để dễ dàng trong việc theo dõi, giám sát nhân viên trong quá trình đánh giá.

- Mcredit đã chỉ ra được những cá nhân, tập thể thực hiện tốt công việc được giao từ đó tuyên dương, khen thưởng họ một phần nào kịp thời với mức thưởng hợp lý để khuyến khích họ cố gắng phát huy hơn nữa trong công việc. Đồng thời cũng chỉ ra những cá nhân, tập thể chưa hoàn thành công việc được giao và tìm hiểu rõ nguyên nhân để từ đó có những biện pháp xử lý thích hợp nhất.

- Mcredit sử dụng đối tượng nhân viên tự đánh giá và cấp trên trực tiếp đánh giá nhân viên cấp dưới nên ít tốn kém về thời gian và chi phí.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

- Một số chỉ số đánh giá chưa phù hợp, chưa lượng hóa được hoặc chưa rõ về cách đo dẫn đến kết quả đo không chính xác.

- Việc phản hồi lại thông tin sau khi đánh giá chỉ mang tính chất thông báo xếp loại của các cá nhân đó.

- Việc đánh giá được thực hiện 6 tháng/lần, trong khi chỉ tiêu công việc thường được giao cho từng tháng.

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên còn mang tính hình thức, bình quân dân chủ dẫn đến không tạo động lực cho nhân viên và không nâng cao hiệu quả công tác. Hoạt động đánh giá không đáp ứng được sự hỗ trợ tương ứng với các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác và do đó không có vai trò thực sự trong hoạt động quản trị tại đơn vị.

2.4.2.2. Nguyên nhân:

Việc đánh giá đôi khi mang tính hình thức nên chưa phát huy được tầm quan trọng của công tác đánh giá. Các kết quả đánh giá cũng chưa được ứng dụng triệt để vào thực tiễn quản lý, đây là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những điểm còn thiếu sót trong đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit.

Khối Quản trị nguồn nhân lực chưa có sự đầu tư thời gian và công sức vào việc hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit. Những tồn tại từ phía Khối Nhân sự thể hiện qua những điểm sau: Các tiêu chí đánh giá chung chung, chưa cụ thể, rõ ràng và khó định lượng; Bộ chỉ tiêu KPIs chưa có sự cập nhật liên tục so với mục tiêu của tổ chức... Một khâu rất quan trọng là phản hồi các kết quả đánh giá cho người lao động chưa được chú trọng thực hiện.

Nhân viên trong Công ty là những đối tượng được đánh giá. Họ có ý thức về tầm quan trọng của hệ thống đánh giá nhưng không có ý thức trong việc xây dựng góp ý để hoàn thiện công tác đánh giá chung, do vậy việc thực hiện đánh giá cũng như dự thảo góp ý đánh giá còn mang tính hình thức, dập khuôn. Cộng với việc thiếu các kiến thức chuyên môn về đánh giá thực hiện công việc của CBNV dẫn đến những lỗi thường gặp trong quá trình đánh giá.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NHÂN LỰC KHỐI KINH DOANH TẠI CÔNG TY TÀI CHÍNH TNHH MB SHINSEI

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei đến năm 2025.

3.1.1. Định hướng phát triển

Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei hướng đến trở thành Công ty cung cấp dịch vụ tài chính số thuận tiện nhất cho khách hàng. Định hướng đến năm 2025 của Mcredit tổng quát như sau:

- Sản phẩm: cung cấp cho khách hàng nhiều hơn các sản phẩm dịch vụ, từ cho vay tiền mặt, cho vay trả góp, thẻ tín dụng cho đến những dịch vụ liên kết với tập đoàn trong hệ sinh thái MB.

- Kênh bán: chuyên đổi và hình thành rõ ràng 5 kênh bán hàng. Đó là kênh vật lý truyền thống (nhân sự bán hàng); kênh bán hàng qua điện thoại; kênh bán hàng qua đối tác chiến lược; kênh số (là app, website, khách hàng sử dụng dịch vụ và trải nghiệm dịch vụ hoàn toàn không cần sử dụng điểm chạm); và cuối cùng là kênh thẻ.

- Chất lượng dịch vụ: Áp dụng mô hình dịch vụ tiên tiến và đã thành công của đối tác Nhật Bản, hướng đến tiêu chí thuận tiện cho khách hàng.

- Phát triển nhân lực: Xây dựng đội ngũ nhân sự tận tâm với khách hàng, đoàn kết đồng lòng trên nền tảng văn hóa thực thi nhanh hướng tới khách hàng.

3.1.2. Mục tiêu phát triển

Ra đời khá muộn so với các công ty tài chính khác, nhưng Mcredit đã

có mức tăng trưởng khá ấn tượng. Minh chứng là sau 5 năm thành lập hiện tại Mcredit là công ty tài chính Top 4 thị trường về mặt quy mô.

Trong giai đoạn kế tiếp đến năm 2025, Mcredit đặt mục tiêu:

- Top 1 hiệu quả hoạt động ngành tài chính tiêu dùng.
- Top 2 về quy mô.
- Phục vụ 9-12 triệu khách hàng tại Việt Nam.

Công ty sẽ tập trung vào phát triển các dịch vụ, giải pháp thuận tiện nhất với triết lý "Khách hàng là trung tâm". Mcredit sẽ nỗ lực để thấu hiểu những gì mà khách hàng đang cần, đáp ứng những gì mà họ mong muốn và đem lại những trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Điều đó sẽ được Mcredit hiện thực hoá thông qua chiến lược với ba trọng tâm: Tài chính số; Trải nghiệm khách hàng tốt nhất; Dịch vụ tài chính toàn diện.

Sự thuận tiện mà Mcredit hướng tới đến từ tốc độ giải quyết những yêu cầu từ khách hàng nhanh hơn; quy trình và thủ tục gọn nhẹ, đơn giản hơn; tiếp cận với sản phẩm, dịch vụ một cách dễ dàng hơn mà không chịu bất kỳ rào cản hay khó khăn nào.

Mcredit bắt đầu cho sự thay đổi đó bằng bộ nhận diện thương hiệu mới, logo mới, slogan mới nhấn mạnh tới sự thuận tiện, thông minh, mang tới cho khách hàng trải nghiệm toàn diện, thuận tiện nhất.

3.2. Quan điểm và mục tiêu hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh đến năm 2025

3.2.1. Quan điểm

Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc của nhân viên để đảm bảo tính chính xác cần chú ý đến một số nguyên tắc sau:

- Khi đánh giá nhân viên phải đánh giá ở nhiều phương diện.
- Đánh giá nhân viên dựa trên các mục tiêu của các phòng ban, mục tiêu của toàn công ty.

- Tiến hành đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bằng cách tập trung vào các biện pháp phát triển nhân viên, giúp họ nâng cao hiệu quả công tác:

+ Cung cấp hướng dẫn và định hướng cho nhân viên: cung cấp thông tin về cơ hội, mục tiêu và định hướng tương lai của doanh nghiệp.

+ Đặt mục tiêu cho nhân viên: xác lập mục tiêu rõ ràng cho từng nhân viên, thảo luận để có sự nhất trí của họ.

+ Cung cấp thông tin phản hồi: thường xuyên cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên, thông tin phản hồi phải là những đóng góp mang tính xây dựng, giúp nhân viên phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu, không phải để phê phán nhân viên.

+ Phát triển nhân viên: phát hiện và tạo điều kiện để phát triển năng lực tiềm tàng của nhân viên.

+ Huấn luyện và hỗ trợ nhân viên: doanh nghiệp cần đào tạo cho nhân viên những kỹ năng cần thiết, đồng thời có những phương pháp hỗ trợ khác để nhân viên có năng lực làm việc tốt hơn.

- Kinh phí dành cho hoạt động đánh giá thực hiện công việc của nhân viên không được quá lớn.

- Việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên sẽ không gây mất đoàn kết trong doanh nghiệp.

3.2.2. Mục tiêu

ĐGTHCV là một công cụ để hoàn thành mục tiêu của các doanh nghiệp. Đặt trong tình hình thực tế hiện nay, việc bổ sung và hoàn thiện quy trình ĐGTHCV là một nhu cầu tất yếu để giúp công ty đạt được mục tiêu đề ra.

Thứ nhất, việc hoàn thiện ĐGTHCV sẽ làm cơ sở cho phân phối quỹ lương đảm bảo tính công bằng và minh bạch. Từ đó có tác dụng tạo động lực lao động cho nhân viên, giữ chân nhân viên.

Thứ hai, việc hoàn thiện ĐGTHCV sẽ giúp sử dụng kết quả ĐGTHCV đúng đắn, gắn liền lương với hiệu quả công tác của từng người và tạo động lực giúp NLD hoàn thành công việc tốt hơn sẽ nhận được mức lương cao hơn.

Thứ ba, đối với nhân viên việc tính lương căn cứ trên những tiêu chí về mức độ hoàn thành công việc sẽ có tác dụng làm cho NLD không ngừng học tập nâng cao trình độ, cố gắng hoàn thành công việc hiệu quả hơn. Từ đó mà năng lực đội ngũ nhân viên sẽ được nâng cao và họ sẽ đóng góp rất lớn vào mục tiêu phát triển của công ty. Để thực hiện chỉ tiêu doanh số trong năm cũng như đáp ứng nhu cầu của phần lớn CBCNV trong công ty, ban lãnh đạo công ty đã có những biện pháp để cải thiện ĐGTHCV của công ty trong thời gian tới.

3.3. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei đến năm 2025

3.3.1. Giải pháp đối với xác định mục tiêu đánh giá tại Công ty

Cần rà soát, đánh giá các mục tiêu, xem xét bổ sung các mục tiêu của ĐGTHCV có phù hợp với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Bất kỳ công cụ quản lý nào cũng được xây dựng nên để phục vụ mục đích, yêu cầu của Doanh nghiệp và người lãnh đạo doanh nghiệp đó. Vì vậy, để hoàn thiện nó, Lãnh đạo Công ty cần phải nghiêm túc xem xét lại các mục tiêu của mình, xem xét đánh giá lại các mục tiêu hiện tại, xây dựng các mục tiêu mới rõ ràng, thực tế, phù hợp với chiến lược dài hạn của Công ty.

Công ty cần chú trọng hơn nữa vào mục tiêu cải tiến sự thực hiện công việc, cải thiện điều kiện và môi trường làm việc coi đây là mục tiêu chính của ĐGTHCV tháng. Tức là kết quả của đánh giá sẽ phục vụ cho việc xác định phương pháp làm việc đúng đắn, nguyên nhân của những hạn chế và phát hiện các cách thức triển khai công việc mới đúng đắn hơn, hợp lý hơn để phát huy.

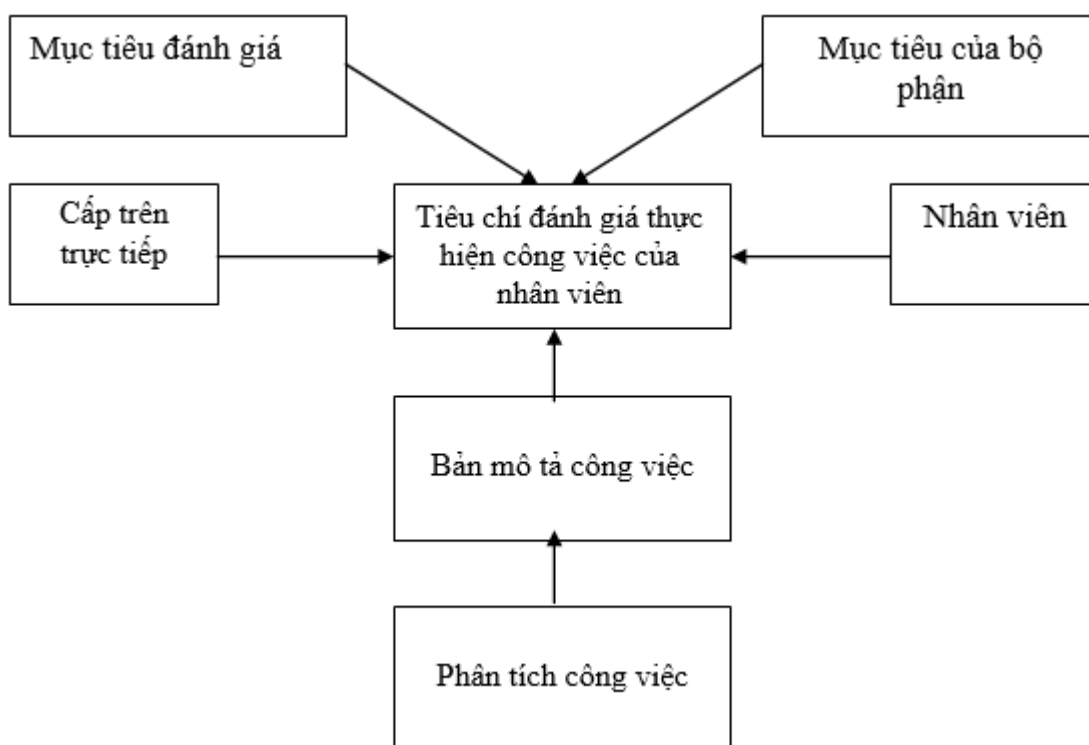
Người lao động sau mỗi kỳ đánh giá cần biết mình thiếu sót ở đâu, cần

phải hoàn thiện thêm các kiến thức và kỹ năng gì để có thể đáp ứng được công việc. Như vậy, khi ĐGTHCV theo kỳ thì sẽ giảm tải áp lực cho nhân lực khối kinh doanh mà lại nhìn nhận được cả một quá trình phấn đấu của họ. Trong cùng một kỳ đánh giá thì biến động thị trường của năm này so với năm trước có những nét tương đồng. Từ đó gắn chu kỳ đánh giá với mục tiêu đánh giá để ĐGTHCV được hiệu quả hơn mà giảm tải thời gian và công sức đánh giá.

Ngoài ra, đối với CBNV khối kinh doanh công ty cũng cần xây dựng mô hình thăng tiến, cần chỉ rõ con đường cơ hội thăng tiến của họ, đưa ra những mục tiêu cần đạt được cũng như mức lương thưởng có được nếu họ hoàn thành tốt nhiệm vụ.

3.3.2. Giải pháp đối với xác định các tiêu chí đánh giá tại Công ty

3.3.2.1. Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập căn cứ trên bản mô tả công việc và mục tiêu thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên:



Sơ đồ 3.1. Căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá thực hiện công việc

- Bản mô tả công việc giúp xác định chức năng chính và nhiệm vụ cụ thể của nhân viên, những tiêu chí năng lực cá nhân cần có để đáp ứng yêu cầu của công việc, đây là kết quả của phân tích công việc chuyên sâu.

- Việc xác định mục tiêu đánh giá rõ ràng, cụ thể sẽ giúp cấp quản lý và nhân viên dễ xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá chính xác phục vụ tốt cho công tác đánh giá.

- Xác định mục tiêu cụ thể cho từng bộ phận giúp lượng hóa các tiêu chí đánh giá chủ yếu, các tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc. Trên cơ sở đó xác định mục tiêu cụ thể công việc ứng với từng chức năng, nhiệm vụ của từng nhân viên để từ đó xác định các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

- Mcredit nên xây dựng tiêu chí đánh giá trên cơ sở thảo luận dân chủ, cán bộ quản lý và nhân viên cùng bàn bạc thảo luận để đi đến thống nhất về các tiêu chí đánh giá.

Trong quá trình xác định tiêu chí đánh giá thực hiện công việc của nhân viên cần đảm bảo các nguyên tắc sau:

- Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với công việc phân công cho nhân viên và phải gắn liền với chiến lược của công ty.

- Tiêu chí đánh giá phải bao quát được mọi khía cạnh của quá trình thực hiện công việc của nhân viên.

- Tiêu chí đánh giá không nên bị đồng nhất hoặc bị làm sai lệch do những yếu tố khách quan.

- Tiêu chí đánh giá phải đảm bảo độ tin cậy theo thời gian và đối với tất cả những người thực hiện đánh giá khác nhau.

- Tiêu chí đánh giá phải mang tính khả thi, phù hợp với thực tế.

3.3.2.2. Điều chỉnh các chỉ tiêu KPIs không còn phù hợp với giai đoạn mới đối với đội ngũ nhân lực khối kinh doanh:

Sau dịch COVID-19, hoạt động của các công ty tài chính tiêu dùng phải đối mặt với nhiều khó khăn, vướng mắc. Chẳng hạn, sau khi dịch COVID-19 bùng phát, hoạt động của các tiệm cầm đồ nở rộ, “tín dụng đen” có xu hướng phát triển, hoạt động trái pháp luật, thủ tục cho vay nhanh, dễ dàng tiếp cận với khách hàng, trong khi các công ty tài chính tiêu dùng chính thức - là những đơn vị do NHNN cấp phép - phải tuân thủ nghiêm Luật các tổ chức tín dụng. Bên cạnh đó, quy định hạn mức tổng dư nợ cho vay đối với một khách hàng (không quá 100 triệu đồng/khách hàng) theo quy định được cho là tương đối thấp so với điều kiện nền kinh tế - xã hội hiện nay. Nhiều công ty tài chính tiêu dùng “chạm” hạn mức tín dụng trong khi thực tế nhu cầu của khách hàng ngày càng cao, vì vậy các công ty tài chính tiêu dùng buộc phải khai thác sâu khách hàng từ các mô hình kinh doanh mới, mở rộng các mục đích được áp dụng cho vay tiêu dùng để đảm bảo kinh doanh hiệu quả kinh doanh.

Để xây dựng thành công chiến lược nhân sự cho đội ngũ kinh doanh giai đoạn 2022 – 2025 với tầm nhìn: Mcredit có đội ngũ nhân sự kinh doanh xuất sắc và nổi trội trên thị trường, Mcredit phải thực sự tăng tốc từ chính việc thúc đẩy tăng năng suất lao động của nhân lực khối kinh doanh. Việc xây dựng lại giá trị KPIs tiêu chuẩn cho từng chức danh theo hướng tăng giá trị KPIs tiêu chuẩn là rất cần thiết và khả thi vì đòi hỏi mới của thị trường, Mcredit sẽ phải có định hướng phát triển các mô hình kinh doanh mới tạo cơ sở, nền tảng để thúc đẩy tăng năng suất lao động của đội ngũ kinh doanh.

3.3.2.3. Thiết lập hệ số vùng, địa bàn kinh doanh cho bộ KPIs của nhân lực khối kinh doanh:

Hệ số vùng cần phải được xây dựng chi tiết căn cứ trên cơ sở địa bàn

kinh doanh của từng đơn vị, một số tiêu chí đánh giá như sau:

- Vị trí địa lý của địa điểm mở chi nhánh.
- Tiềm năng kinh tế xã hội của địa bàn.
- Quy mô tín dụng, dư nợ của toàn địa bàn, chất lượng tín dụng tại địa bàn.
- Quy mô doanh nghiệp, đối tượng khách hàng tiềm năng

Việc xây dựng lại hệ số vùng miền sẽ giúp cho việc giao KPIs và đánh giá KPIs chính xác hơn. Sản phẩm ngành tài chính tiêu dùng là loại sản phẩm đặc thù nên với các khu vực có nền kinh tế xã hội kém phát triển thì tiềm năng cho việc phát triển các sản phẩm tài chính tiêu dùng cũng không cao.

3.3.3. Giải pháp đối với lựa chọn phương pháp đánh giá tại Công ty

Cho dù phương pháp đánh giá ưu việt vẫn luôn có những hạn chế nhất định trong những điều kiện nhất định. Vì vậy, để có thể nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, tác giả đề xuất ngoài phương pháp công ty đang áp dụng cần sử dụng kết hợp các phương pháp phù hợp để đánh giá, cụ thể:

- Sử dụng phương pháp MBO để đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Đây là phương pháp quan trọng cần được áp dụng với công ty bởi vì trong bối cảnh kinh tế khó khăn, cạnh tranh khốc liệt trong ngành tài chính - ngân hàng thì việc giữ vững thị phần là một mục tiêu khá nặng nề, đòi hỏi phải có những bước đi, chiến lược khôn ngoan, thận trọng và việc đạt được mục tiêu đề ra có ý nghĩa quan trọng sống còn đối với toàn bộ quá trình phát triển của công ty trong tương lai. Do đó, việc đạt được các chỉ tiêu công việc của mỗi nhân viên là vô cùng quan trọng.

Điều kiện áp dụng: Trước tiên phải xây dựng được mục tiêu của công ty (mục tiêu ngắn hạn và dài hạn) và phân bổ mục tiêu này cho từng bộ phận trong công ty. Tiếp đến từng phòng ban sẽ xây dựng kế hoạch làm việc cụ thể

của mình để đạt được mục tiêu được giao. Các bộ phận sẽ phân bổ mục tiêu và kế hoạch cụ thể cho từng nhân viên của mình.

Công tác xây dựng mục tiêu kết quả thực hiện công việc được thống nhất từ cấp lãnh đạo đến nhân viên. Có sự tham gia tích cực và có trách nhiệm của lãnh đạo và nhân viên trong quá trình phân bổ, điều chỉnh lại mục tiêu cũng như xây dựng kế hoạch hành động để đạt được mục tiêu.

Thực hiện chấm điểm các mức độ thực hiện mục tiêu, theo yêu cầu mục tiêu chính, mục tiêu ưu tiên chiếm 70-80% tổng điểm mục tiêu.

- Sử dụng phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi để đánh giá thái độ, ý thức chấp hành nội quy lao động và năng lực thực hiện công việc. Thang điểm xây dựng được đề xuất bao gồm 5 mức được cho điểm từ 1 – 5.

Việc phối hợp sử dụng các phương pháp này sẽ giúp từng nhân viên xác định được rõ những việc mình cần làm cũng như những việc cần tập trung năng lực tối đa để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, trên cơ sở đó hoàn thiện hệ thống đánh giá bằng định lượng cho từng chức danh và từng vị trí công việc của nhân viên.

3.3.4. Giải pháp đối với lựa chọn và đào tạo chủ thể đánh giá tại Công ty

3.3.4.1. Lựa chọn chủ thể đánh giá.

Theo đánh giá thì các cán bộ lãnh đạo trực tiếp tham gia đánh giá không có chuyên môn chính về ĐGTHCV không được đào tạo cụ thể chính quy về ĐGTHCV hiện đang áp dụng. Do vậy cần lựa chọn những người phù hợp và đào tạo cho họ để họ thực hiện tốt vai trò của họ trong đánh giá.

Cán bộ quản lý cần biết được hiệu quả thực hiện của nhân viên, nắm được những hạn chế về kỹ năng, kiến thức cũng như nguyên nhân tại sao để đưa ra hướng khắc phục. Nhân viên cũng nên phản ánh quan điểm của mình về cách thức quản lý, điều hành của cấp trên, để đạt các nguyện vọng. Có như

vậy mới tạo nên sự gắn kết cùng tiến bộ từ hai phía. Bởi vậy, tác giả đề xuất việc lựa chọn người đánh giá nên:

- Lắng nghe ý kiến của người lao động.

- Có biểu mẫu đánh giá của khách hàng: Bên cạnh sự đánh giá của cán bộ quản lý theo thẩm quyền thì ở bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng cần có thêm biểu mẫu đánh giá của khách hàng để kết quả đánh giá có cơ sở hơn.

Tổng hợp các kết quả đánh giá thì chung quy lại cán bộ quản lý trực tiếp sẽ đưa ra lý do trừ hay cộng điểm. Sau khi lựa chọn được người đánh giá phù hợp đào tạo người đánh giá là khâu quan trọng cần thực hiện trong giai đoạn tiếp theo.

3.3.4.2. Đào tạo chủ thể đánh giá:

Để có được kết quả đánh giá chính xác, tin cậy thì cần phải đào tạo các chủ thể đánh giá thực hiện công việc trong các vấn đề cơ bản của hệ thống đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Một số nội dung cần đào tạo gồm:

- + Kỹ năng giải quyết vấn đề: Quá trình đánh giá yêu cầu người đánh giá chính thức vừa là người giám sát vừa phải là người có những hỗ trợ nhân viên kịp thời. Ngoài ra, người đánh giá cần có những kỹ năng cần thiết trong việc giải quyết các bất đồng trong quan điểm và quá trình thiết lập mục tiêu cho đến thảo luận kết quả đánh giá.

- + Kỹ năng xác định nguyên nhân khiến nhân viên thực hiện công việc không hiệu quả: Thực hiện công việc là một chức năng bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố nhưng có lẽ chủ yếu tập trung vào ba vấn đề liên quan chính yếu sau: năng lực, sự động viên và môi trường làm việc. Mỗi cá nhân nhân viên đều có những điểm mạnh và điểm yếu ảnh hưởng nhất định. Nhưng những nhân viên có tài mà ít động viên khuyến khích thường không có khả năng

thành công. Ngoài ra những yếu tố trong môi trường công việc – kể cả môi trường bên ngoài như cá nhân, gia đình và cộng đồng – có thể ảnh hưởng tiêu cực hoặc tích cực đến thực hiện công việc của nhân viên. Cán bộ quản lý khi chuẩn đoán nguyên nhân làm việc yếu kém của nhân viên nên tập trung vào ba nhân tố trên. Nếu nhân viên thực hiện công việc không đạt tiêu chuẩn đặt ra, nguyên nhân có thể xuất phát từ vấn đề kỹ năng của nhân viên (trình độ, năng lực, sự thông thạo kỹ thuật); nếu nguyên nhân xuất phát từ vấn đề nỗ lực của bản thân (hãy xem lại sự động viên khuyến khích), và hoặc những vấn đề phát sinh từ điều kiện bên ngoài công việc (điều kiện phát triển kinh tế thấp, vấn đề thiếu hàng cung ứng, khu vực bán hàng có nhiều khó khăn). Bất kỳ những vấn đề nào nêu trên đây đều có thể là tác nhân của việc nhân viên không hoàn thành công việc.

+ Kỹ năng giao tiếp và tiếp nhận phản hồi từ nhân viên: Đào tạo những kỹ năng này nên tập trung ít nhất 3 lĩnh vực chính sau: (1) giao tiếp hiệu quả, (2) chuẩn đoán những nguyên nhân gốc của các vấn đề về thực hiện công việc và (3) thiết lập mục tiêu và mục đích.

+ Kỹ năng phỏng vấn đánh giá: Bao gồm các kỹ năng về ghi chép, lắng nghe, đặt câu hỏi, khuyến khích nhân viên nói, quyết định vấn đề... nhằm giúp người đánh giá có thể phỏng vấn đánh giá một cách hữu hiệu nhất, tránh phải các lỗi thường gặp.

+ Đào tạo phương pháp đánh giá và sử dụng các biểu mẫu đánh giá để người đánh giá thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

+ Các lỗi của người đánh giá: phải có chương trình đào tạo nhằm giảm thiểu và hạn chế các lỗi đánh giá.

Nội dung đào tạo cho người đánh giá cần được ban hành thành văn bản gửi đến người được phân công nhiệm vụ có thể tìm hiểu kỹ hơn hoặc vẫn có thể nắm rõ được nội dung để dù có vắng mặt trong các buổi đào tạo, họ vẫn

có thể thực hiện tốt công việc.

3.3.5. Giải pháp đối với xác định chu kỳ đánh giá tại Công ty

Việc thực hiện đánh giá thực hiện công việc của nhân viên một năm 2 lần là khá dài, chưa thật sự hợp lý. Chu kỳ đánh giá không nên quá dài bởi nó sẽ không phản ánh được đầy đủ kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm cho người lao động cảm thấy áp lực, mệt mỏi, mà thời gian ngắn quá thì người lao động cũng không kịp sửa chữa những khuyết điểm của mình. Chu kỳ đánh giá cũng không nên quá dài vì sẽ làm mất đi tính thời sự của ĐGTHCV vì vậy tác giả kiến nghị thay đổi thời điểm đánh giá như sau:

- Hàng tháng: Lãnh đạo từng phòng, ban thực hiện đánh giá không chính thức về tiến độ thực hiện công việc và thái độ, ý thức chấp hành nội quy lao động của nhân viên nhằm phản hồi kịp thời để cán bộ quản lý có thể ra các quyết định điều chỉnh, cải thiện thực hiện công việc của nhân viên, đưa ra các xử phạt hay khen thưởng đúng lúc.

- 06 tháng: Tổng hợp kết quả đánh giá hàng tháng từ đó đưa ra quyết định điều chỉnh lại kết quả thực hiện công việc.

- Cuối năm: Tổng hợp kết quả của các quý và đánh giá toàn diện năng lực công tác trong năm. Từ đó đưa ra được các quyết định khen thưởng, nâng lương, đề bạt,...

3.3.6. Giải pháp đối với tổ chức thực hiện đánh giá tại Công ty

Qua thực tế thực hiện cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động sau đánh giá hiện nay tại khối kinh doanh chưa tốt, thậm chí chưa thực hiện phỏng vấn, trao đổi kết quả đánh giá với người lao động. Vì vậy, các cấp quản lý của khối kinh doanh cần nhận thức rõ tầm quan trọng và coi trọng tới việc thực hiện công tác này và thay đổi cách thức, phương thức thực hiện. Người đánh giá cần hiểu rằng, phản hồi thông tin là một cuộc nói chuyện chính thức cùng nhau tìm ra hướng giải quyết tốt nhất cho các vấn đề còn tồn tại và đưa

ra những mục tiêu cụ thể cho kỳ tới giữa họ và từng người chuyên viên mà họ quản lý.

Tác giả đề xuất tại khối kinh doanh của công ty cần có sự thay đổi về việc phản hồi kết quả đánh giá cho nhân viên như sau:

- Cấp bậc quản lý trực tiếp: trưởng phó các bộ phận sau khi đã đánh giá xong thì cần có một cuộc thảo luận chính thức với nhân viên vào cuối kỳ đánh giá. Trong cuộc thảo luận này cấp quản lý trực tiếp sẽ thông báo kết quả đánh giá cho từng nhân viên biết và những nhận xét về những mặt mà nhân viên đã làm được và chưa làm được. Cấp quản lý trực tiếp nên tạo điều kiện để nhân viên có thể trình bày các thắc mắc cũng như kiến nghị của mình. Nên thông báo kết quả ĐGTHCV cho toàn công ty để mọi nhân viên có thể so sánh kết quả của mình với các đồng nghiệp khác. Khi đó người lao động sẽ biết được mình và đồng nghiệp có thực sự được đánh giá một cách công bằng hay không.

- Cấp bậc lãnh đạo: cần tổ chức các buổi thảo luận với nhân viên để lắng nghe ý kiến của tập thể, từ đó ban lãnh đạo và khối QTNNL mới có căn cứ vào đó để xây dựng chính sách, nội quy và điều chỉnh cách ĐGTHCV ngày một tốt hơn.

3.3.7. Giải pháp đối với sử dụng kết quả đánh giá tại Công ty

Sau khi đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, cần phải tiến hành rà soát, đối chiếu những khác biệt trong thực hiện công việc thực tế của nhân viên so với những tiêu chí mà họ cần phải đạt được đã xây dựng trước, nhằm phát hiện những vấn đề trục trặc, thiếu sót, yếu kém của họ khi thực hiện công việc hay tiêu chuẩn đề ra quá cao. Từ đó, mới có biện pháp để hoàn thiện tiêu chí đánh giá hay có các chính sách thích hợp cho việc đánh giá thành tích nhân viên.

3.3.7.1. Trả thù lao lao động

Chính sách khen thưởng là một nhân tố khá quan trọng trong việc tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc. Khi nhân viên được khen thưởng thì họ sẽ ngày càng nỗ lực hơn nữa để được đánh giá tốt hơn và nhận những phần thưởng cao hơn. Hiện nay, chính sách khen thưởng của Mcredit vẫn còn thấp so với các tổ chức tài chính - ngân hàng khác trên thị trường. Điều này làm cho tình trạng nhân viên không có động lực làm việc, do đó công ty nên đầu tư nhiều hơn vào chính sách này để giữ chân nhân tài.

- Đối với những nhân viên đạt kết quả cao trong công việc, công ty nên khen thưởng kịp thời bằng hình thức tiền thưởng. Công ty nên xây dựng các chính sách cụ thể để kịp thời khuyến khích, động viên nhân viên mình luôn nỗ lực hết mình góp phần tạo ra giá trị cho công ty cũng như cho chính bản thân nhân viên.

- Đối với những nhân viên được xếp loại xuất sắc và tốt: Đây là những nhân viên luôn làm việc một cách hiệu quả nhất, luôn cố gắng hoàn thành vượt mục tiêu đã được giao vì vậy phải khen thưởng thích đáng đối với những nhân viên này.

- Đối với những nhân viên được đánh giá là hoàn thành: Những nhân viên này đã có nỗ lực trong quá trình thực hiện công việc, cần khen thưởng để động viên kết quả thực hiện công việc của họ, nhưng bên cạnh đó cũng cần phải bồi dưỡng cho họ nhiều hơn để cải thiện và nâng cao kết quả thực hiện công việc trong tương lai.

- Đối với nhân viên được đánh giá là cần cố gắng: Đây là những người không có chí tiến thủ khi thực hiện công việc, cần phải quan tâm đến họ nhiều hơn để tìm ra biện pháp giúp họ cải thiện được kết quả thực hiện công việc của mình.

- Đối với những nhân viên xếp loại không đạt: nên cùng họ tìm ra

những điểm yếu và tìm cách cải thiện kết quả thực hiện công việc của họ.

Mục đích của việc khen thưởng là khuyến khích và thúc đẩy được sự thoả mãn đối với công việc đảm trách, tạo điều kiện để nhân viên có thể thực hiện công việc tốt hơn.

3.3.7.2. Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển sau đánh giá

Kết quả đánh giá thực hiện công việc và công tác phỏng vấn đánh giá chỉ ra cho người lao động những ưu nhược điểm của họ và dựa vào đó, Công ty lên kế hoạch đào tạo nhằm khắc phục những nhược điểm và phát huy những ưu điểm để người lao động nâng cao năng suất. Đối với mỗi loại xếp hạng nhân viên khác nhau lại có những nội dung đào tạo khác nhau nhằm cho những mục đích khác nhau.

Ví dụ như:

- Đối với nhân viên xếp loại xuất sắc: nội dung đào tạo chủ yếu là các kiến thức và kỹ năng mới, tập trung vào mục đích chuẩn bị cho bổ nhiệm, đề bạt, thăng tiến. Thông qua các khóa đào tạo này, nhân viên sẽ có thêm công cụ mới, kiến thức và kỹ năng mới như quản lý thời gian, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng thuyết phục...

- Đối với nhân viên xếp loại hoàn thành và cần cố gắng: mục đích đào tạo chủ yếu nhằm tới việc khắc phục nhược điểm, hoàn thiện kiến thức, tay nghề để thực hiện tốt công việc đang làm nên nội dung đào tạo chỉ tập trung vào đào tạo các kiến thức cũ và thực hành. Các hình thức đào tạo đưa ra rất đa dạng, phù hợp với từng mục tiêu đánh giá.

+ Đào tạo tại bộ phận: Các cán bộ quản lý cử ra những người có năng lực làm việc tốt hơn hoặc có kết quả thực hiện công việc tốt hơn để kèm cặp những người có kết quả thực hiện không tốt. Hình thức đào tạo này có ưu điểm là tiết kiệm thời gian, chi phí, có kết quả nhanh chóng nhưng chỉ có thể áp dụng đối với việc đào tạo những kiến thức, kỹ năng đơn giản.

+ Đào tạo tại các cơ sở đào tạo: Khối QTNNL sẽ lập danh sách đối tượng đào tạo để gửi tới các cơ sở đào tạo tập trung. Thời gian tham gia các khóa đào tạo này sẽ được tính vào thời gian làm việc, nhân viên được trả lương bình thường để tạo động lực cho họ, giúp họ tập trung, yên tâm hơn khi tham gia đào tạo. Hình thức đào tạo này có ưu điểm là nhân viên được đào tạo bài bản hơn, các kiến thức và kỹ năng đa dạng hơn nhưng mất thời gian và chi phí.

3.3.7.3. Bố trí và sử dụng nhân lực

(1) Xây dựng chính sách tăng lương định kỳ

Căn cứ kết quả ĐGTHCV qua các kỳ đánh giá năm, đánh giá 6 tháng (tổng hợp kết quả) để quyết định tăng mức lương cho người lao động vào kỳ xét tăng lương gần nhất. Cách tính như vậy để cho người lao động thấy bản thân mình phải cố gắng nỗ lực trong thời gian dài chứ không chỉ ở tại một vài thời điểm. Có thể đưa ra điều kiện ràng buộc giữa kết quả hoàn thành công việc của đơn vị với kết quả đánh giá cá nhân như sau:

Bảng 3.1. Kết quả hoàn thành công việc

Kết quả hoàn thành công việc	Tỷ lệ tối đa kết quả đánh giá cá nhân được phê duyệt	Áp dụng tăng lương
Xuất sắc (A ₁)	Tỷ lệ cá nhân được đánh giá loại này tối đa 30%	Tăng 10% -20 % lương cơ bản.
Tốt (A ₂)	Tỷ lệ cá nhân được đánh giá loại này tối đa 50%	Tăng 5%-10% lương cơ bản.
Hoàn thành (A ₃)	Tỷ lệ cá nhân được đánh giá loại này tối đa 20%	Không tăng lương

Kết quả hoàn thành công việc	Tỷ lệ tối đa kết quả đánh giá cá nhân được phê duyệt	Áp dụng tăng lương
Cần cố gắng (B)	Không được cá nhân được đánh giá loại A ₁ , A ₂ . Tỷ lệ cá nhân được đánh giá đạt loại A ₃ không vượt quá 20%. Tỷ lệ cá nhân được đánh giá loại B tối đa 50%	Không tăng lương

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

(2) Kết quả ĐGTHCV phải là căn cứ cho việc ra các quyết định về bố trí và sắp xếp CBNV.

Được coi là một trong những động lực thúc đẩy quá trình làm việc của nhân viên, được bố trí và bổ nhiệm vào những vị trí cao hơn nếu kết quả ĐGTHCV tốt cũng là một điều mà nhiều nhân viên mong muốn hướng tới. Nhất là những nhân viên dành tâm huyết cho công việc của mình, mong muốn được đánh giá và ghi nhận một cách đúng đắn kết quả làm việc của mình trong một khoảng thời gian dài. Do vậy, công ty cần có sự đánh giá kết quả THCV và sắp xếp lao động một cách đúng đắn nhất để vận dụng tốt nhất năng lực, những thế mạnh của mỗi cá nhân và tập thể, đồng thời vừa đảm bảo đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, đảm bảo đúng người đúng việc, đáp ứng được yêu cầu kinh doanh của công ty đồng thời vừa mềm dẻo, kinh hoạt để tránh những biến động lớn về nhân sự do bỏ việc hay chuyển công tác. Cụ thể hơn:

Đối với những nhân viên có kết quả đánh giá luôn xuất sắc thì dựa trên những tố chất khác của họ, công ty nên cân nhắc vào những vị trí khác cao hơn và đòi hỏi nhiều trách nhiệm hơn đối với công việc.

Đối với những nhân viên luôn có kết quả đánh giá theo xu hướng tăng dần, kỳ sau tiến bộ hơn kỳ trước trong một thời gian thì cần phải được tạo điều kiện để giao cho họ đảm nhiệm những công việc phức tạp hơn, đòi hỏi nhiều thách thức hơn để họ phát huy được hết khả năng của bản thân.

Đối với những nhân viên có kết quả đánh giá thấp hoặc sụt giảm liên tục qua các kỳ đánh giá thì cần phải có chính sách điều chuyển, sắp xếp hoặc phân công lại cho họ công việc khác đòi hỏi chuyên môn thấp hơn, vị trí thấp hơn để họ có thể đảm bảo hoàn thành tốt hơn công việc được giao.

KẾT LUẬN

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là một vấn đề mà các công ty, doanh nghiệp cần quan tâm trong bối cảnh nguồn nhân lực đã trở thành nguồn lực cốt lõi của doanh nghiệp. Nằm trong xu thế đó, Mcredit cần phải coi trọng vấn đề nguồn nhân lực thông qua công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên để có cơ sở kết nối những hoạt động với việc thực hiện công việc của nhân viên nhằm tạo động lực và sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp, đào tạo và phát triển nhân viên phù hợp với mục tiêu phát triển của công ty. Trên quan điểm đó luận văn thực hiện những nội dung sau:

- Hệ thống hóa các vấn đề cơ sở lý luận và thực tiễn liên quan đến đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, vai trò của công tác này đối với hoạt động của các công ty, doanh nghiệp nói chung và Mcredit nói riêng.

- Phân tích thực trạng đánh giá thực hiện công việc đối với nhân lực khối kinh doanh tại Mcredit từ đó tìm ra những mặt hạn chế trong quá trình đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại công ty và nguyên nhân dẫn đến những hạn chế đó.

- Căn cứ vào mục tiêu và phương hướng phát triển của Mcredit, xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc của nhân viên nhằm khắc phục những hạn chế hiện tại của công ty.

Hoàn thiện đề tài này, tác giả mong muốn góp phần nâng cao hiệu quả ĐGTHCV tại Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei. Tuy nhiên, ĐGTHCV là một vấn đề cần được xem xét và điều chỉnh thường xuyên cho phù hợp với mục tiêu, đặc điểm hoạt động kinh doanh của Công ty. Vì vậy, việc xây dựng các giải pháp đồng bộ, toàn diện cần được tiếp tục quan tâm và là hướng nghiên cứu của các công trình tiếp theo.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2022), *Báo cáo nhân sự Công ty tài chính TNHH MB Shinsei giai đoạn 2020-2022*, Hà Nội.
2. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2022), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei giai đoạn 2020-2022*, Hà Nội.
3. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2022), *Báo cáo tài chính Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei giai đoạn 2020-2022*, Hà Nội.
4. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2017), *Điều lệ Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei*, Hà Nội.
5. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2020), *Mô hình tổ chức Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei giai đoạn 2020-2025*, Hà Nội.
6. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2017), *Quy chế tổ chức và hoạt động Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei*, Hà Nội.
7. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2019), *Quy định đánh giá hiệu quả công việc Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei*, Hà Nội.
8. Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei (2021), *Thông báo đánh giá thực hiện công việc năm 2021 - Công ty Tài chính TNHH MB Shinsei*, Hà Nội.
9. Hà Nam Khánh Giao – Nguyễn Ngọc Như (2020), *Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên VietinBank Bình Dương*, Tạp chí Công thương.
10. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (tập 1, 2)*, NXB Lao động - Xã hội.
11. Nguyễn Hồng Mơ (2012), *Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần lắp máy và xây dựng Điện*.

12. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình Quản lý thực hiện công việc*, NXB Lao động – Xã hội.
13. Nguyễn Thế Anh (2010), *Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty Hệ thống ứng dụng kỹ thuật ứng dụng ATS*.
14. Nguyễn Thị Linh (2014), *Xây dựng KPIs trong đánh giá thực hiện công việc – Công ty cổ phần tự động hóa TPX*.
15. Tạ Huy Hùng (2019), *Nhận thức về triển khai áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI)*, Kỷ yếu hội thảo quốc gia về Quản trị nhân lực doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0.
16. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2018), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
17. Nguyễn Hữu Thân (2008), *Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp*, NXB Lao động – Xã hội.
18. Website: <https://mcredit.com.vn/>
19. Website: <https://lattice.com>

PHỤ LỤC

1. PHỤ LỤC 1: PHIẾU ĐIỀU TRA

Để phục vụ cho mục đích nghiên cứu về đánh giá thực hiện công việc cho khối Kinh doanh tại Công ty tài chính TNHH MB Shinsei (Mcredit) kính mong sự giúp đỡ của anh/chị trong quá trình thu thập thông tin của chúng tôi. Kết quả điều tra sẽ được sử dụng để nghiên cứu và hoàn thiện các chính sách nhân sự tại khối Kinh doanh tại Công ty tài chính TNHH MB Shinsei (Mcredit). Xin cảm ơn sự cộng tác của anh/chị.

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của anh/chị với các phát biểu sau đây về Đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit, theo thứ tự từ 1 đến 5 điểm với mức độ đồng ý tăng dần. Vui đánh dấu “x” vào ô mà anh/chị chọn.

1 điểm	2 điểm	3 điểm	4 điểm	5 điểm
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Trung lập	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

STT	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm đánh giá (Điểm)				
		1	2	3	4	5
1	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp tăng thêm động lực làm việc cho Anh/Chị.					
2	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp Anh/Chị xác định những yếu kém của bản thân cần cải thiện, thay đổi.					
3	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp Anh/Chị xác định những năng lực tiềm tàng của bản thân cần phát triển.					

STT	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm đánh giá (Điểm)				
		1	2	3	4	5
4	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcreditt giúp Anh/Chị tăng cường mối quan hệ với cán bộ cấp trên/nhân viên cấp dưới.					
5	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể, rõ ràng.					
6	Trọng số (tầm quan trọng) cho các chỉ tiêu hợp lý.					
7	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc phù hợp với thực tiễn.					
8	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc đi liền với thời gian hoàn thành nhất định.					
9	Thang điểm xếp loại hợp lý.					
10	Quy trình đánh giá đơn giản, dễ hiểu					
11	Công cụ (phần mềm, biểu mẫu..) đánh giá dễ sử dụng.					
12	Cán bộ quản lý có tổ chức phản hồi kết quả đánh giá đến nhân viên trước khi thực hiện các quyết định xử lý hoặc khen thưởng.					
13	Phân quyền trách nhiệm cho cán bộ tham gia đánh giá hợp lý.					
14	Anh/Chị nhận được đầy đủ thông tin để thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân					

STT	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm đánh giá (Điểm)				
		1	2	3	4	5
15	Cán bộ quản lý có đầy đủ thông tin để đánh giá kết quả nhân viên cấp dưới.					
16	Cán bộ quản lý được đào tạo bài bản về kỹ năng đánh giá.					
17	Cán bộ quản lý có đủ thời gian định kỳ thực hiện đánh giá kết quả công việc cho nhân viên cấp dưới.					
18	Cán bộ quản lý đánh giá khách quan, công bằng.					
19	Kết quả đánh giá chính xác, công bằng.					
20	Chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc hợp lý.					
21	Kết quả đánh giá gắn liền với quyền lợi của nhân viên.					
22	Chính sách khen thưởng, kỷ luật tại công ty là công bằng					
23	Anh/chị luôn luôn được khen thưởng ngay sau khi anh/chị hoàn thành tốt công tác nhiệm vụ của mình					
24	Anh/chị được tham gia vào các khoá đào tạo phát triển năng lực sau đánh giá thực hiện công việc					

2. PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Tác giả phát ra 500 phiếu cho các cán bộ quản lý và nhân viên đang làm việc tại khối kinh Doanh Mcredit, kết quả thu về được 457 phiếu.

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm										Tổng số phiếu	Điểm trung bình
		1		2		3		4		5			
		Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)		
1	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp tăng thêm động lực làm việc cho Anh/Chị.	69	15,1	142	31,07	195	42,67	46	10,07	5	1,09	457	2,51
2	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp Anh/Chị xác định những yếu kém của bản thân cần cải thiện, thay đổi.	96	21,01	165	36,11	168	36,76	23	5,03	5	1,09	457	2,29

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm										Tổng số phiếu	Điểm trung bình
		1		2		3		4		5			
		Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)		
3	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcredit giúp Anh/Chị xác định những năng lực tiềm tàng của bản thân cần phát triển.	96	21,01	165	36,11	168	36,76	23	5,03	5	1,09	457	2,29
4	Hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại Mcreditt giúp Anh/Chị tăng cường mối quan hệ với cán bộ cấp trên/nhân viên cấp dưới.	80	17,51	87	19,04	249	54,49	32	7,00	9	1,97	457	2,57
5	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc cụ thể, rõ ràng.	60	13,13	131	28,67	178	38,95	65	14,22	23	5,03	457	2,69

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm										Tổng số phiếu	Điểm trung bình
		1		2		3		4		5			
		Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)		
6	Trọng số (tầm quan trọng) cho các chỉ tiêu hợp lý.	76	16,63	101	22,1	193	42,23	78	17,07	9	1,97	457	2,66
7	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc phù hợp với thực tiễn.	77	16,85	105	22,98	183	40,04	87	19,04	5	1,09	457	2,65
8	Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc đi liền với thời gian hoàn thành nhất định.	109	23,85	123	26,91	197	43,11	23	5,03	5	1,09	457	2,33
9	Thang điểm xếp loại hợp lý.	9	1,97	9	1,97	59	12,91	229	50,11	151	33,04	457	4,1
10	Quy trình đánh giá đơn giản, dễ hiểu	46	10,07	98	21,44	206	45,08	89	19,47	18	3,94	457	2,86
11	Công cụ (phần mềm, biểu mẫu..)	62	13,57	97	21,23	183	40,04	101	22,1	14	3,06	457	2,8

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm										Tổng số phiếu	Điểm trung bình
		1		2		3		4		5			
		Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)		
	đánh giá dễ sử dụng.												
12	Cán bộ quản lý có tổ chức phản hồi kết quả đánh giá đến nhân viên trước khi thực hiện các quyết định xử lý hoặc khen thưởng.	155	33,92	128	28,01	96	21,01	64	14,00	14	3,06	457	2,24
13	Phân quyền trách nhiệm cho cán bộ tham gia đánh giá hợp lý.	12	2,63	15	3,28	91	19,91	206	45,08	133	29,10	457	3,95
14	Anh/Chị nhận được đầy đủ thông tin để thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc của bản thân	45	9,85	97	21,23	199	43,54	86	18,82	30	6,56	457	2,91

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm										Tổng số phiếu	Điểm trung bình
		1		2		3		4		5			
		Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)		
15	Cán bộ quản lý có đầy đủ thông tin để đánh giá kết quả nhân viên cấp dưới.	54	11,82	88	19,26	142	31,07	95	20,79	78	17,07	457	3,12
16	Cán bộ quản lý được đào tạo bài bản về kỹ năng đánh giá.	64	14,00	87	19,04	246	53,83	37	8,10	23	5,03	457	2,71
17	Cán bộ quản lý có đủ thời gian định kỳ thực hiện đánh giá kết quả công việc cho nhân viên cấp dưới.	18	3,94	28	6,13	146	31,95	174	38,07	91	19,91	457	3,64
18	Cán bộ quản lý đánh giá khách quan, công bằng.	96	21,01	114	24,95	178	38,95	55	12,04	14	3,06	457	2,51
19	Kết quả đánh giá chính xác,	96	21,01	114	24,95	178	38,95	55	12,04	14	3,06	457	2,51

STT	Tiêu chí đánh giá	Điểm										Tổng số phiếu	Điểm trung bình
		1		2		3		4		5			
		Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)	Số phiếu	Tỷ trọng (%)		
	công bằng.												
20	Chu kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc hợp lý.	51	11,16	137	29,98	219	47,92	41	8,97	9	1,97	457	2,61
21	Kết quả đánh giá gắn liền với quyền lợi của nhân viên.	14	3,06	32	7,00	160	35,01	187	40,92	64	14,00	457	3,56
22	Chính sách khen thưởng, kỷ luật tại công ty là công bằng	45	9,85	100	21,88	186	40,70	87	19,04	39	8,53	457	2,95
23	Anh/chị luôn luôn được khen thưởng ngay sau khi anh/chị hoàn thành tốt công tác nhiệm vụ của mình	125	27,35	123	26,91	165	36,11	35	7,66	9	1,97	457	2,30
24	Anh/chị được tham gia vào các	185	40,48	175	38,29	68	14,88	23	5,03	6	1,31	457	1,88

3. PHỤ LỤC 3: BẢNG GIAO MỤC TIÊU/KPIs NĂM 2022 CỦA KHỐI KINH DOANH TRẢ GÓP

KHỐI KINH DOANH TRẢ GÓP - INSTALLMENT DIVISION

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
I	TÀI CHÍNH/ FINANCE	70%							
1	Doanh thu thuần sau rủi ro/ TOI after risk provision	20%	Doanh thu thuần sau rủi ro thực tế/ Doanh thu thuần sau rủi ro kế hoạch	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
1.1	Doanh thu thuần sau rủi ro - CD/ TOI after risk provision of - CD	10%	Actual net revenue after provision	Rate = Proportion *					
1.2	Doanh thu thuần sau rủi ro - TW/ TOI after risk	10%	implemented/ Targeted net	Result/ plan					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
	provision of - TW		revenue after provision						
2	Doanh số giải ngân/ Disbursement amount	10%	Doanh số giải ngân trong kỳ đánh giá	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch Rate = Proportion * Result/ plan					
2.1	Doanh số giải ngân - CD/ Disbursement amount of - CD	5%	/Doanh số giải ngân theo kế hoạch Total disbursement amount during the evaluation period /						
2.2	Doanh số giải ngân - TW/ Disbursement amount of - TW	5%	Total targeted disbursement						

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
			amount						
3	Doanh thu bán chéo/ Cross sales	15%							
3.1	Doanh thu bảo hiểm/ Insurance revenue	10%	Doanh thu bảo hiểm thực tế/ Doanh thu bảo hiểm theo kế hoạch	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch Rate = Proportion *					
3.1.1	Doanh thu bảo hiểm - CD/ Insurance revenue of - CD	5%	Actual Insurance income/ Targeted Insurance income	Result/ plan					
3.1.2	Doanh thu bảo hiểm - TW/ Insurance revenue	5%							

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
	of - TW								
3.2	Số lượng thẻ tín dụng active trong kỳ/ Number of active credit cards in the period	5%	Số lượng thẻ tín dụng active trong kỳ	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
3.2.1	Số lượng thẻ tín dụng active trong kỳ - CD/ Number of active credit cards in the period of - CD	2.50%	Number of active credit cards in the period	Rate = Proportion * Result/ plan					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
3.2.2	Số lượng thẻ tín dụng active trong kỳ - TW/ Number of active credit cards in the period of - TW	2.50%							
4	Dư nợ bình quân trước W/O/ Average outstanding balance before W/O	10%	Dư nợ bình quân thực tế trước W/O/ Dư nợ bình quân theo kế hoạch kỳ đánh giá	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch Rate = Proportion *					
4.1	Dư nợ bình quân trước	5%							

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
	W/O - CD/ Average outstanding lending before W/O of - CD		Actual average outstanding balance before	Result/ plan					
4.2	Dư nợ bình quân trước W/O - TW/ Average outstanding lending before W/O of - TW	5%	W/O/Targeted average outstanding balance before W/O during evaluation period						
5	Tỷ lệ nợ xấu trước write off/ NPL ratio before	15%	Tỷ lệ nợ xấu trước write off thực tế/ Tỷ	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note	
	W/O		lệ nợ xấu trước write off theo kế hoạch Actual NPL before WO/ Targeted NPL before WO	hoạch Rate = Proportion * Result/ plan						
5.1	Tỷ lệ nợ xấu trước write off - CD/ NPL ratio before W/O of - CD	7.50%								
5.2	Tỷ lệ nợ xấu trước write off - TW/ NPL ratio before W/O of - TW	7.50%								
II	KHÁCH HÀNG/ CUSTOMER	5%								
6	Số lượng khách hàng	5%	Số lượng khách	Tỷ lệ = Tỷ trọng						

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
	mới/ Number of new customers		hàng mới trong kỳ/ Số lượng khách	* Kết quả / Kế hoạch					
6.1	Số lượng khách hàng mới - CD/ - CD 's Number of new customers	2.50%	hàng mới được giao theo giao kế hoạch Number of New customers during evaluation period/ Targeted number of New customers	Rate = Proportion * Result/ plan					
6.2	Số lượng khách hàng mới - TW/ - TW 's Number of new customers	2.50%							
III	QUY TRÌNH NỘI BỘ/	15%							

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
	INTERNAL PROCEDURE								
7	Tỷ lệ hồ sơ được phê duyet/tổng hồ sơ up lên hệ thống Rate of approved cases/ total cases uploaded to the system	10%							
7.1	Tỷ lệ phê duyệt/ Approval rate	5%	Tỷ lệ tổng số hồ sơ được phê duyệt/tổng	Tỷ lệ = Tỷ trọng*Kế hoạch/					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
7.1.1	Tỷ lệ phê duyệt - CD/ Approval Rate of - CD	2.50%	hồ sơ thỏa DC và end luồng	Kết quả Rate =					
7.1.2	Tỷ lệ phê duyệt - TW/ Approval Rate of - TW	2.50%	Rate of total approved case/ total case meet DC and to the end of process.	Proportion * Plan/ Result					
7.2	Tỷ lệ lỗi trả về/ Return rate	5%	Tỷ lệ Tổng số lỗi trả về tại DC cho	Tỷ lệ = Tỷ trọng*Kế hoạch/					
7.2.1	Tỷ lệ lỗi trả về - CD/ Return Rate of - CD	2.50%	ĐVKD / Tổng số hồ sơ up lên hệ thống	Kết quả Rate =					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
7.2.2	Tỷ lệ lỗi trả về - TW/ Return Rate of - TW	2.50%	Rate of total return case at DC to sale units/ total case uploaded to the system	Proportion * Plan/ Result					
8	Rút ngắn thời gian cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng/ Shorten time of providing products/ services for customers	5%	Tỷ lệ thời gian được rút ngắn = 100% - (Tổng thời gian end to end cung cấp sản phẩm dịch vụ cho	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch Rate = Proportion *					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
			khách hàng bình quân của kỳ đánh giá/Tổng thời gian end to end của cùng kỳ năm ngoái). Ratio of time shortened = 100% - (Total average end to end time of providing products/	Result/ plan					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
			services for customers during evaluation period/ Total average end to end time of the same period in the previous year)						
IV	CON NGƯỜI VÀ TỔ CHỨC/ PERSONNEL AND ORGANIZATION	10%							

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
9	Tỷ lệ đào tạo đạt yêu cầu của CBNV tại đơn vị Satisfactory training rate of employees in the unit	5%	Số lượt đào tạo CBNV tham gia được đánh giá đạt/Tổng số lượt đào tạo CBNV phải tham gia The number of training turns evaluated pass/Total number of training	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch Rate = Proportion * Result/ plan					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
			turns staff have to participate						
10	Năng suất bình quân SIP online Online SIP Productivity	2.5%	Trung bình cộng Năng suất bình quân thực hiện/ Năng suất kế hoạch của SIP	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
10.1	Năng suất bình quân SIP online - CD Online SIP Productivity - CD	1.25%	Năng suất bình quân = số tiền giải ngân/ Số lượng SIP	Rate = Proportion * Result/ plan					
10.2	Năng suất bình quân SIP	1.25%	Average Actual						

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
	online - TW Online SIP Productivity - TW		average productivity/targeted average productivity Average productivity = Disbursement amount/ number of SIP						
11	Năng suất CA CA productivity	2.5%	Năng suất bình quân = số tiền giải ngân	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế					

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
11.1	Năng suất CA - CD CA productivity - CD	1.25%	(số hợp đồng) / Số lượng CA bình quân	hoạch Rate =					
11.2	Năng suất CA - TW CA productivity - TW	1.25%	Average labor productivity of sales staff = disbursement amount (number of contracts)/ average number of sales staff	Proportion * Result/ plan					
TỔNG/ TOTAL		100%							
TỔNG (quy đổi về 100%)/		100%							

STT/ No.	Chỉ tiêu/ Items	Tỉ trọng/ Propotion	Cách đo/ How to measure	Cách tính mức độ hoàn thành/ How to calculate the level of completion	Kế hoạch 2022/ Plan 2022	Kết quả 2022/ Result 2022	% Hoàn thành kế hoạch/ % Plan	Điểm KPI/ KPI score	Ghi chú/ Note
TOTAL (convert to 100%)									

(Nguồn: Khối QTNNL Công ty tài chính TNHH MB Shinsei)

4. PHỤ LỤC 4: BẢNG GIAO MỤC TIÊU/KPIs NĂM 2022 CỦA NHÂN VIÊN KINH DOANH TRẢ GÓP
NHÂN VIÊN KINH DOANH TRẢ GÓP XE MÁY

STT	Chỉ tiêu	Ti trọng	Cách đo	Cách tính mức độ hoàn thành	Kế hoạch 2022	Kết quả 2022	% Hoàn thành kế hoạch	Điểm KPI	Ghi chú
I	TÀI CHÍNH/ FINANCE	70%							
1	Doanh thu thuần sau rủi ro	20%	Doanh thu thuần sau rủi ro thực tế/ Doanh thu thuần sau rủi ro kế hoạch	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
2	Doanh số giải ngân	10%	Doanh số giải ngân trong kỳ đánh giá /Doanh số giải ngân theo kế hoạch	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
3	Doanh thu bán chéo	15%							

STT	Chỉ tiêu	Tỉ trọng	Cách đo	Cách tính mức độ hoàn thành	Kế hoạch 2022	Kết quả 2022	% Hoàn thành kế hoạch	Điểm KPI	Ghi chú
3.1	Doanh thu bảo hiểm	10%	Doanh thu bảo hiểm thực tế/ Doanh thu bảo hiểm theo kế hoạch	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
3.2	Số lượng thẻ tín dụng active trong kỳ	5%	Số lượng thẻ tín dụng active trong kỳ	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
4	Dư nợ bình quân trước write off	10%	Dư nợ bình quân thực tế trước W/O/ Dư nợ bình quân theo kế hoạch kỳ đánh giá	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					

STT	Chỉ tiêu	Tỉ trọng	Cách đo	Cách tính mức độ hoàn thành	Kế hoạch 2022	Kết quả 2022	% Hoàn thành kế hoạch	Điểm KPI	Ghi chú
5	Tỷ lệ nợ xấu trước write off	15%	Tỷ lệ nợ xấu trước write off thực tế/ Tỷ lệ nợ xấu trước write off theo kế hoạch	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
II	KHÁCH HÀNG	5%							
6	Số lượng khách hàng mới	5%	Số lượng khách hàng mới trong kỳ/ Số lượng khách hàng mới được giao theo giao kế hoạch	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
III	QUY TRÌNH NỘI BỘ/ INTERNAL PROCEDURE	15%							
7	Tỷ lệ hồ sơ được phê	10%							

STT	Chỉ tiêu	Tỉ trọng	Cách đo	Cách tính mức độ hoàn thành	Kế hoạch 2022	Kết quả 2022	% Hoàn thành kế hoạch	Điểm KPI	Ghi chú
	duyệt/tổng hồ sơ up lên hệ thống								
7.1	Tỷ lệ phê duyệt	5%	Tỷ lệ tổng số hồ sơ được phê duyệt/tổng hồ sơ thỏa DC và end luồng	Tỷ lệ = Tỷ trọng*Kế hoạch/ Kết quả					
7.2	Tỷ lệ lỗi trả về - TW	5%	Tỷ lệ Tổng số lỗi trả về tại DC cho ĐVKD / Tổng số hồ sơ up lên hệ thống	Tỷ lệ = Tỷ trọng*Kế hoạch/ Kết quả					
8	Rút ngắn thời gian cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho	5%	Tỷ lệ thời gian được rút ngắn = 100% - (Tổng thời gian	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết					

STT	Chỉ tiêu	Tỉ trọng	Cách đo	Cách tính mức độ hoàn thành	Kế hoạch 2022	Kết quả 2022	% Hoàn thành kế hoạch	Điểm KPI	Ghi chú
	khách hàng		end to end cung cấp sản phẩm dịch vụ cho khách hàng bình quân của kỳ đánh giá/Tổng thời gian end to end của cùng kỳ năm ngoái).	quả / Kế hoạch					
IV	CON NGƯỜI VÀ TỒ CHỨC	5%							
9	Tỷ lệ hoàn thành các khóa đào tạo	5%	Số tham gia đào tạo được đánh giá đạt/Tổng số lượt đào tạo CBNV phải tham gia	Tỷ lệ = Tỷ trọng * Kết quả / Kế hoạch					
TỔNG/ TOTAL		95%							

STT	Chỉ tiêu	Tỉ trọng	Cách đo	Cách tính mức độ hoàn thành	Kế hoạch 2022	Kết quả 2022	% Hoàn thành kế hoạch	Điểm KPI	Ghi chú
TỔNG (quy đổi về 100%)/ TOTAL (convert to 100%)		100%							

(Nguồn: Khối QTNNL Công ty tài chính TNHH MB Shinsei)

5. PHỤ LỤC 5: MẪU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

BIỂU MẪU 02: BẢNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC NĂM
FORM 02: WORK PERFORMANCE EVALUATION OF.....

STT No.	Cách đo Measurement	Đơn vị chủ trì đo Measuring unit	Loại KPIs Types of KPIs	Cách tính Calculation	KPI share	Phương pháp đo Measurement method	Ghi chú Note	Giá trị Value	ĐIỀU KIỆN VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC										
									Chương trình hành động chi tiết Detailed action plan	Yêu cầu hoàn thành Required date of completion		Kết quả hoàn thành Implementation result		Tỷ lệ hoàn thành Completion rate		Ghi chú Note			
										Ngày Date	Tháng Month	Ngày Date	Tháng Month	Ngày Date	Tháng Month				
1																			
2																			
KHÁCH HÀNG		0%																	
3																			
QUY TRÌNH NỘI BỘ/ INTERNAL PROC		0%																	
4																			
5																			
CON NGƯỜI VÀ TỔ CHỨC		0%																	
6																			
Tổng Total		0%																	

NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
 PERSON IN CHARGE

Nguyễn Văn A

CÁN BỘ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP
 LINE MANAGER

Nguyễn Văn B

PHÊ DUYỆT CỦA LÃNH ĐẠO
 ĐƠN VỊ
 INDIRECT MANAGER

Nguyễn Văn C

(Nguồn: Khối QTNL Công ty tài chính TNHH MB Shinsei)

