

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

NGUYỄN THỊ MAI ANH

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI CÔNG TY TNHH CO-WELL CHÂU Á

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI – 2022

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

NGUYỄN THỊ MAI ANH

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
TẠI CÔNG TY TNHH CO-WELL CHÂU Á

Chuyên ngành : Quản trị Nhân lực
Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Luận văn thạc sĩ với đề tài: “*Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á*” là công trình do chính bản thân tôi nghiên cứu.

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung luận văn này do bản thân tự nghiên cứu từ những tài liệu tham khảo, thực tế tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á.

Bản thân tự thu thập thông tin và dữ liệu, từ đó chọn lọc những thông tin cần thiết nhất để phục vụ cho luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin cam đoan toàn bộ nội dung đề tài “*Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á*” là không sao chép từ luận văn, luận án của ai khác. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Tác giả

Nguyễn Thị Mai Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG	IV
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC	9
1.1. Các khái niệm.....	9
1.1.1. Công việc.....	9
1.1.2. Thực hiện công việc	9
1.1.3. Đánh giá thực hiện công việc.....	10
1.2. Nội dung của đánh giá thực hiện công việc	12
1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá và thiết kế phương pháp trong đánh giá	12
1.2.2. Xác định đối tượng đánh giá và chu kỳ đánh giá.....	16
1.2.3. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá.....	16
1.2.4. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc.....	17
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc	19
1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....	19
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài	22
1.4. Kinh nghiệm ở một số tổ chức và bài học rút ra với doanh nghiệp.....	25
1.4.1. Kinh nghiệm ĐG THCV ở một số tổ chức	25
1.4.2. Bài học rút ra đối với ĐG THCV tại CO-WELL Asia	26
TÓM TẮT CHƯƠNG I.....	28
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH CO-WELL CHÂU Á.....	29

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH CO-WELL Châu Á	29
2.1.1. Tóm lược lịch sử hình thành và phát triển	29
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	30
2.1.3. Các sản phẩm kinh doanh tiêu biểu	31
2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á.....	32
2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Công nghệ CO-WELL Châu Á	39
2.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá và thiết kế phương pháp đánh giá tại Công ty.....	39
2.2.2. Xác định đối tượng đánh giá và chu kì đánh giá tại Công ty.....	44
2.2.3. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá tại Công ty	45
2.2.4. Tổ chức thực hiện đánh giá tại Công ty	47
2.2.5. Sử dụng kết quả đánh giá và phản hồi thông tin.....	48
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CO-WELL Châu Á	49
2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong Công ty.....	49
2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty	54
2.4. Nhận xét chung về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CO-WELL Châu Á.....	57
2.4.1. Ưu điểm.....	57
2.4.2. Hạn chế và những điểm cần cải thiện	60
TÓM TẮT CHƯƠNG II.....	65
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG HƯỚNG & GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH CO-WELL CHÂU Á	66
3.1. Quan điểm và định hướng hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty.....	66
3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty.....	66

3.1.2. Yêu cầu đặt ra đối với việc đánh giá thực hiện công việc tại Công ty ...	67
3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty	68
3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Công ty .	68
3.2.2. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc.....	75
3.2.3. Hoàn thiện hạ tầng CNTT phục vụ đánh giá thực hiện công việc.....	78
TÓM TẮT CHƯƠNG III.....	81
KẾT LUẬN.....	82
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	83
PHỤ LỤC.....	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Diễn giải
CO-WELL Asia	Công ty TNHH CO-WELL Châu Á
CBQL	Cán bộ quản lý
CBNV	Cán bộ nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
ĐG THCV	Đánh giá thực hiện công việc
QT THCV	Quản trị thực hiện công việc
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
GM	General Manager – Giám đốc khối
DM	Director Manager – Giám đốc bộ phận
UM	Unit Manager – Trưởng bộ phận
QL	Quản lý
BSE	Kỹ sư cầu nối
DEV	Developer - Lập trình viên
QA	Quản lý chất lượng
PQA	Giám sát thực hiện quy trình
HR	Human Resource – Nhân sự
MTCV	Mô tả công việc
NLĐ	Người lao động
NSDLĐ	Người sử dụng lao động
NXB	Nhà xuất bản
SOW	Scope of work – Phạm vi công việc
Skill	Kỹ năng thực hiện công việc
Adding point	Điểm thưởng
Standard point	Điểm tiêu chuẩn

II

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. So sánh Quản trị thực hiện công việc và Đánh giá thực hiện công việc	11
Bảng 2.1: Bảng tổng hợp số lượng và cơ cấu lao động của CO-WELL AISA các năm 2019-2022.....	33

III

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, ĐỒ THỊ

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của CO-WELL Asia năm 2022-2023	30
Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo loại lao động	34
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ	35
Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính	36
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi.....	37
Biểu đồ 2.5: Cơ cấu lao động theo chuyên môn tại CO-WELL Asia.....	38

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Theo báo cáo của TopDev – một trong những nền tảng tuyển dụng IT hàng đầu ở Việt Nam, trong 5 năm gần đây, Việt Nam đã có nhiều thay đổi tích cực trong công cuộc chuyển đổi số, tiến tới một nền kinh tế số, xã hội số. Làn sóng khởi nghiệp công nghệ (tech startup) cũng như việc gia tăng các dự án startup từ các công ty lớn đã có mặt trên thị trường. Với sự tăng trưởng mạnh của toàn ngành công nghệ nói chung có thể nói, Việt Nam sẽ được coi là một quốc gia IT của khu vực Đông Nam Á.

Hiện nay, rất nhiều các Công ty công nghệ đến từ Ấn Độ, Hàn Quốc, Nhật Bản, Mỹ... có xu hướng đầu tư mạnh mẽ vào nước ta để triển khai các dự án công nghệ thông tin (CNTT) lớn. Điều này mở ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc thu hút vốn đầu tư và tăng nhu cầu thu hút nguồn nhân lực.

Công ty TNHH CO-WELL Châu Á là doanh nghiệp 100% vốn Nhật Bản hoạt động trong lĩnh vực CNTT. Trong 2-3 năm gần đây, tỷ lệ thôi việc của Công ty > 20%, đây là một tỷ lệ tương đối cao gây áp lực cho các chuyên viên tuyển dụng cũng như việc xây dựng chiến lược nhân sự để giữ và hút người tài. Nhận định được tầm quan trọng cũng như thách thức trong việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Công ty, Ban Giám đốc Công ty, các Trưởng bộ phận, phòng Nhân sự thường xuyên thực hiện thăm dò ý kiến của nhân viên để hiểu tâm tư, mong đợi của người lao động cũng như tìm hiểu những nguyên nhân mà người lao động không tiếp tục gắn bó với Công ty. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến việc người lao động nghỉ việc như: công việc chưa phù hợp với năng lực, khoảng cách di chuyển đi làm quá xa, đãi ngộ chưa thỏa đáng... một trong những nguyên nhân mà được người lao động phản ánh là

hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty còn nhiều bất cập như: tiêu chí đánh giá chưa thiết thực, chưa sát với thực tế công việc, cách cho điểm có nhiều bất cập và khó hiểu và kết quả đánh giá chưa được gắn với việc bố trí nhân sự, xây dựng lộ trình đào tạo... Hơn nữa, cán bộ quản lý tầm trung còn chưa hiểu hết tầm quan trọng của đánh giá hiệu quả công việc nên vẫn còn tư tưởng bình quân chủ nghĩa, kết quả đánh giá chung chung dẫn đến nhân viên không được đánh giá đúng và khách quan về năng lực chuyên môn, kết quả thực hiện công việc của mình. Bên cạnh đó, thao tác sử dụng phần mềm đánh giá thực hiện công việc khá phức tạp dẫn đến Công ty không có nhiều dữ liệu, căn cứ cho việc xây dựng lộ trình đào tạo, lộ trình công danh, xét tăng lương, thưởng cho cán bộ nhân viên nên gây bức xúc cho một số CBNV và đó cũng là một trong những lý do làm tỷ lệ thôi việc của Công ty khá cao.

Nhận thức được vấn đề này, Ban lãnh đạo Công ty rất quan tâm và quyết tâm thay đổi để việc đánh giá thực hiện công việc đảm bảo ghi nhận đóng góp của các thành viên có kết quả tốt, công bằng trong đánh giá và loại bỏ tư tưởng bình quân chủ nghĩa... để người lao động - biết rõ hướng phấn đấu, học tập để hoàn thiện, nâng cao năng lực của bản thân và cùng nhau đạt được mục tiêu của tổ chức.

Với mong muốn đóng góp giải pháp tối ưu nhằm khắc phục những vấn đề còn tồn tại trong ĐG THCV tại Công ty, ứng dụng kiến thức khoa học trong quá trình nghiên cứu, tham khảo kinh nghiệm triển khai từ các công ty cùng lĩnh vực cũng như đúc rút kinh nghiệm triển khai thực tế của bản thân tại các đơn vị đã công tác, tác giả lựa chọn thực hiện đề tài **“Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á”** cho luận văn Thạc sĩ để đáp ứng nhu cầu thực tiễn tại đơn vị học viên đang công tác.

Trong luận văn này, do Công ty sử dụng ngoại ngữ trong giao tiếp và

tương tác với Công ty mẹ tại Nhật Bản, tác giả xin phép được sử dụng tiếng Anh và tiếng Nhật trong những phần minh họa theo đúng hiện trạng của Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, với các nghiên cứu về lý luận ĐG THCV, có rất công trình nghiên cứu về ĐG THCV. Trong đó các tác giả đi sâu vào các vấn đề: cơ sở lý luận, các yếu tố ảnh hưởng đến ĐG THCV, cách thức triển khai ĐG THCV, quản trị thực hiện công việc, những tồn tại cần khắc phục... về ĐG THCV tại các đơn vị mà các tác giả nghiên cứu, có thể kể đến một số công trình như:

- Đề tài “*Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần IEG Toàn Cầu*”, luận văn Thạc sĩ quản trị nhân lực của tác giả Chử Thu Hiền (2021). Trong luận văn của mình, tác giả phân tích thực trạng công tác ĐG THCV tại công ty chỉ ra những điểm hạn chế như: nội dung và tiêu chí đánh giá chưa được xây dựng một cách đầy đủ và sát với thực tế, công tác đào tạo huấn luyện người đánh giá tại doanh nghiệp chưa được chú trọng, chất lượng đào tạo chưa đảm bảo yêu cầu, công tác truyền thông ĐG THCV vẫn chỉ là kiểu truyền đạt một chiều, thiếu kênh thông tin phản hồi kết quả đánh giá.

- Đề tài “*Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Robot Tosy*”, luận văn Thạc sĩ quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Minh Nga (2019). Tác giả nêu ra các mặt hạn chế trong công tác ĐG THCV tại tổ chức liên quan đến chu kỳ đánh giá, phạm vi áp dụng, thông tin phản hồi kết quả ĐG THCV giữa các cấp quản lý và NLĐ từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện các quy định về ĐG THCV, hoàn thiện bản tiêu chuẩn, tiêu chí thực hiện công việc tại công ty, hoàn thiện phương pháp đánh giá.

- Đề tài “*Xây dựng và ứng dụng KPIs trong quản trị thực hiện công*

việc tại Công ty TNHH một thành viên thuốc lá Thăng Long”, luận văn Thạc sĩ quản trị nhân lực của tác giả Từ Hoàng Linh (2020). Tác giả phân tích thực trạng hoạt động ĐG THCv tại đơn vị và đưa ra 4 nhóm giải pháp hoàn thiện công tác này: Nhóm giải pháp về xác định mục tiêu xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc; Nhóm giải pháp về xây dựng và hoàn thiện phương pháp, tiêu chí xây dựng bộ tiêu chí KPIs cho từng vị trí công việc trên cơ sở phân bổ chức năng nhiệm vụ của các bộ phận; Nhóm giải pháp xây dựng và hoàn thiện quy định vai trò và trách nhiệm của các bộ phận, cán bộ liên quan trong quy trình xây dựng và ứng dụng KPIs trong Quản trị thực hiện công việc; Nhóm giải pháp xây dựng và hoàn thiện quy trình Quản trị thực hiện công việc theo hệ thống tiêu chí KPIs.

Hầu hết các công trình nghiên cứu đề tài này tập trung chủ yếu vào việc nghiên cứu, đánh giá quy trình, cách thức thực hiện ĐG THCv, quản trị thực hiện công việc hiện đang áp dụng tại tổ chức, từ đó chỉ ra các tồn tại, nguyên nhân và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện ĐG THCv và quản trị thực hiện công việc trong tổ chức được tốt hơn. Kết cấu luận văn gồm 3 chương, trong đó chương 1 tìm hiểu cơ sở lý luận về công tác ĐG THCv và kinh nghiệm triển khai của các đơn vị đi trước, chương 2 phân tích thực trạng tình hình ĐG THCv trong tổ chức, đơn vị nơi tác giả khảo sát, nghiên cứu thực hiện đề tài và chương 3 đưa ra các giải pháp trên cơ sở thực trạng và mục tiêu định hướng của tổ chức, đơn vị

2.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu ngoài nước

Theo xu hướng nghiên cứu ngoài nước, có nhiều công trình nghiên cứu, có thể kể đến như:

Tác phẩm “OKR- nguyên lý và thực tiễn”, Paul R. Niven & Ben Lamorte (2021) đây là cuốn sách hướng dẫn toàn diện về OKRs được đúc rút từ những nghiên cứu và kinh nghiệm huấn luyện triển khai OKRs thông qua

việc chia sẻ về các câu chuyện đầy cảm hứng của những tổ chức toàn cầu đang sử dụng OKRs và đạt được những thành công lớn: Zalando, Flipkart, GoNoodle... Trong tác phẩm này, hai tác giả đã cung cấp phương pháp tiếp cận thiết thực và gắn gũi với các doanh nghiệp giúp các tổ chức, doanh nghiệp hiểu OKRs nhanh hơn và áp dụng tốt hơn.

Tác phẩm *“KPI công cụ quản lý nhân sự hiệu quả”* Ryuichiro Nakao (2019): phương pháp quản lý doanh nghiệp như người Nhật. Trong tác phẩm của mình, tác giả đề cập đến những kiến thức căn bản nhất, cơ sở nhất về KPI, bí quyết thực hành và những điều cần biết thực hiện quản trị KPI. Từ những lý luận này, tác giả tập trung vào phân tích những tình huống thiết lập KPI thực tế giúp người đọc hiểu sâu, hiểu đúng để từ đó thiết lập KPI.

Tác phẩm *“Tối đa hóa năng lực nhân viên”*, William J. Rothwell (2018) tác giả đã chia sẻ cách thực hành và quản lý nhân sự hàng ngày trong đó đề cập đến những bài học về đánh giá tiềm năng của mỗi nhân viên, đánh giá cách thức nhân viên làm việc và thường xuyên đưa ra những phản hồi tích cực, làm việc như hình mẫu luôn phát triển bản thân không ngừng. Đây là cuốn sách chia sẻ cho các vị quản lý trong doanh nghiệp cách thực hành và quản lý nhân sự hàng ngày. Cụ thể hơn, sách giúp chúng ta nhận thức được những hành vi hàng ngày của chúng ta ở nơi làm việc có ảnh hưởng thế nào đến khả năng và động lực làm việc của nhân viên.

Nhìn chung, đã có nhiều tác giả nghiên cứu ứng dụng các phương pháp truyền thống và hiện đại vào ĐG THCV trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, cho đến nay chưa có một công trình khoa học nào nghiên cứu vấn đề đánh giá thực hiện công việc tại CO-WELL Asia.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Tìm hiểu, nghiên cứu chuyên sâu về cơ sở lý luận của ĐG THCV trong

các tổ chức, doanh nghiệp làm cơ sở khoa học để tiến hành khảo sát, thu thập thông tin, dữ liệu, phân tích thực trạng ĐG THCV tại CO-WELL Asia, chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống ĐG THCV tại CO-WELL Asia.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ một số vấn đề lý luận cơ bản về đánh giá thực hiện công việc trong doanh nghiệp.
- Phân tích làm rõ thực trạng đánh giá thực hiện công việc đối với CBNV tại CO-WELL Asia.
- Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến ĐG THCV tại CO-WELL Asia từ đó đưa ra được những điểm nổi bật của hệ thống đánh giá, đồng thời phát hiện ra những vấn đề cần khắc phục, hoàn thiện về đánh giá thực hiện công việc đối với CBNV tại Công ty.
- Đề xuất giải pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu toàn bộ những nội dung, hoạt động liên quan đến công tác đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức.

4.2. Phạm vi nghiên cứu của đề tài bao gồm:

- Về không gian nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện tại CO-WELL Asia.
- Về thời gian nghiên cứu: các số liệu phân tích thực trạng được thu thập từ năm 2019 đến 06/2022, giải pháp đề xuất đến năm 2025.
- Về nội dung nghiên cứu: Luận văn đề xuất giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CO-WELL Asia.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp biện chứng lịch sử, sử dụng các số liệu, dữ liệu theo thời gian từ năm 2019 đến tháng 06 năm 2022 để phân tích, tổng hợp: Sử dụng các số liệu, dữ liệu thứ cấp từ tài liệu nội bộ của CO-WELL Asia, bao gồm: các báo cáo tháng, quý, năm từ các khối (Group), bộ phận (Department), phòng (Unit), tài liệu giới thiệu Công ty (Company Profile), các báo cáo, thông tin dữ liệu lưu trữ của phòng Nhân sự về công tác QTNL... sàng lọc dữ liệu theo thời gian để phân tích tổng hợp các vấn đề liên quan đến giao mục tiêu, quản lý THCV và ĐG THCV.

- Phương pháp thống kê, phương pháp phân tích: đọc và nghiên cứu các tài liệu trên các báo cáo nhân sự, báo cáo quản lý chất lượng, sự tuân thủ quy trình từ đó phân tích và chọn lọc để tổng hợp thành bảng biểu đưa ra các nhận xét về bản chất và nguyên nhân của vấn đề từ đó đưa ra các đánh giá chung.

- Phương pháp nghiên cứu tổng hợp và so sánh: tìm hiểu và nghiên cứu để tổng hợp, chọn lọc các tài liệu, thông tin có giá trị tham khảo khoa học phù hợp với đề tài nghiên cứu.

- Tiến hành và quan sát thực tế hoạt động ĐG THCV tại Công ty, trao đổi trực tiếp với ban lãnh đạo, các cấp quản lý và người lao động tại CO-WELL Asia.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Luận văn đã làm rõ một số vấn đề lý luận và thực tiễn chủ yếu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc trên cơ sở tổng quan có chọn lọc một số quan điểm cơ bản của các tác giả trong và ngoài nước, kết hợp đúc rút thực tiễn tác giả đã đề xuất quan niệm về hệ thống đánh giá thực hiện công việc cụ thể.

- Thông qua nghiên cứu, luận văn đưa ra bức tranh tổng thể về ĐG THCV tại Công ty, chỉ ra những ưu điểm và hạn chế còn tồn tại và tìm ra

nguyên nhân gây ra hạn chế đó. Đồng thời phản ánh những nhân tố ảnh hưởng đến ĐG THCV để làm căn cứ đề xuất những giải pháp để khắc phục hạn chế đó.

- Nội dung luận văn là cơ sở để ban lãnh đạo CO-WELL Asia xem xét, lựa chọn các giải pháp mang tính thực tiễn để áp dụng tại Công ty.

- Là tài liệu tham khảo cho các học viên và nhà nghiên cứu thực hiện các đề tài tương tự trong doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp cùng hoạt động trong nhóm ngành CNTT.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì nội dung của luận văn được kết cấu thành 3 chương, cụ thể như sau:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức.

- Chương 2: Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á.

- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TRONG TỔ CHỨC

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Công việc

“Công việc là tổng hợp các nhiệm vụ, các trách nhiệm hay chức năng mà một người hay một nhóm người lao động phải đảm nhận trong tổ chức. Công việc chỉ rõ những chức năng nhiệm vụ của tổ chức mà một người hay một nhóm người lao động phải thực hiện. Đồng thời, công việc là cơ sở để phân chia các chức năng, quyền hạn và trách nhiệm cho từng người, từng nhóm người trong cùng một tổ chức.”. (Lê Thanh Hà, 2012).

Việc tạo thành các công việc là kết quả của sự phân công lao động trong nội bộ các tổ chức. Công việc có thể xem như là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một tổ chức và nó có những chức năng quan trọng. Công việc là cơ sở để tổ chức thực hiện các chức năng quản lý con người, phân định vai trò của từng cá nhân trong tổ chức, cũng như phân phối tiền lương, tạo sự thỏa mãn cho người lao động.

Công việc là một yếu tố động đối với các tổ chức, tên công việc như nhau nhưng có thể nhiệm vụ của công việc đó trong mỗi tổ chức là khác nhau. Nhiều khi công việc là một vị trí trong tổ chức và công việc đó có thể bao trùm một nghề.

1.1.2. Thực hiện công việc

“Thực hiện công việc là quá trình một hoặc một nhóm người lao động nhận các nhiệm vụ từ phía người quản lý và thực hiện nó hướng tới mục tiêu cần hoàn thành đã được thống nhất từ trước” (Nguyễn Thị Hồng, 2020). Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp sức mình vào thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Việc thực hiện công việc phải

dựa trên kết quả của quá trình phân tích công việc, đó là ba tài liệu: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Những tài liệu này sẽ giúp cho người lao động định hình được công việc họ cần phải làm và các yêu cầu thực hiện công việc, nhờ đó người lao động sẽ hiểu rõ công việc của mình, nắm vững nhiệm vụ, quyền hạn của bản thân trong công việc, thấy rõ vị trí của bản thân trong tổ chức, hiểu được kỳ vọng của tổ chức đối với mình; Bản thân người lao động cũng có được những tiêu chuẩn và mục đích rõ ràng để hướng đến, đóng góp công sức vào thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức.

1.1.3. Đánh giá thực hiện công việc

ĐG THCVC được hiểu là một khâu quan trọng trong QT THCVC và là một quá trình tuần hoàn lặp lại của mỗi chu kỳ quản trị. Theo đó, đầu kỳ người quản lý cần hỗ trợ nhân viên thiết lập mục tiêu công việc trên cơ sở các văn bản, dữ liệu về mục tiêu tổ chức, mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, chỉ số đánh giá hiệu quả thực hiện công việc. Trong kỳ, người quản lý cần theo dõi, quản lý, khích lệ hoặc đôn đốc, kiểm soát, nhận xét, góp ý và hỗ trợ người lao động nhằm hướng tới kết quả làm việc tốt cho cả cá nhân và tổ chức. Cuối kỳ, quá trình ĐG THCVC cần được triển khai trên cơ sở những dữ liệu thực tế về kết quả làm việc, mức độ nỗ lực làm việc của người lao động đã được theo dõi trong quản lý quá trình THCVC và mục tiêu, tiêu chí đã thống nhất ở đầu kỳ (Lê Thanh Hà, 2009).

ĐG THCVC 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 thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động so với yêu

cầu đề ra của tổ chức. (Lê Thanh Hà, 2012).

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) 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. ĐG THCV 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. Quản lý thực hiện công việc và đánh giá thực hiện công việc có thể được phân biệt thông qua phạm vi, mục đích tiếp cận hay thời điểm, thời gian như đề cập trong bảng 1.1. Trên thực tế, trong quá trình thực hiện quản trị nguồn nhân lực có thể các nhà quản trị có cách sử dụng thuật ngữ khác nhau nhưng có thể nội hàm của thuật ngữ hay vấn đề họ đề cập lại giống nhau. (Nguyễn Thị Hồng, 2020).

Bảng 1.1. So sánh Quản trị thực hiện công việc và Đánh giá thực hiện công việc

Tiêu chí	Quản trị thực hiện công việc	Đánh giá thực hiện công việc
Phạm vi	Rộng hơn	Hẹp hơn
Nội dung tập trung vào	Xây dựng, thống nhất mục tiêu, cam kết chỉ tiêu phần đầu Theo dõi, hỗ trợ và giải quyết các vấn đề phát sinh trong thực hiện công việc Kiểm soát, đo lường và đánh giá kết quả thực hiện công việc	Thống kê kết quả, hành vi thực hiện công việc Đánh giá tình hình thực hiện công việc Thảo luận, phản hồi về kết quả và sử dụng kết quả đánh giá
Mục đích	Cải thiện kết quả thực hiện công việc Cải thiện liên tục	Ghi nhận kết quả công tác trong kỳ và tìm kiếm giải pháp cải thiện hiệu suất công tác kỳ tiếp theo
Tầm nhìn	Xa hơn, rộng hơn	Gần hơn (sự kiện), hẹp hơn
Thời gian	Quá trình (quản lý theo chu kỳ) Hướng cải thiện trong tương lai	Thời điểm (trong chu kỳ) Tập trung vào kết quả trong quá khứ

*Nguồn: Nguyễn Thị Hồng (2020), Giáo trình Quản lý thực hiện công việc,
Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.*

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. ĐG THCV cần được thực hiện trên cơ sở phương pháp đánh giá và hệ thống biểu mẫu phục vụ đánh giá đã được chuẩn hoá, đồng bộ hoá. Sau khi có kết quả đánh giá, tùy vào từng kết quả, từng tình huống, người quản lý cần tiến hành trao đổi thông tin với nhân viên của mình nhằm thống nhất về kết quả cũng như giải pháp cho một kết quả tốt hơn ở kỳ sau. Hoạt động trao đổi thông tin này có thể được gọi là phỏng vấn đánh giá hoặc thông tin ngược trong QT THCV. Kết quả đánh giá sau khi đã thống nhất sẽ được cập nhật thông tin nhân sự hoặc sử dụng làm cơ sở cho các hoạt động QTNL tiếp theo. Đó có thể là căn cứ để trả lương theo kết quả THCV, là căn cứ phân tích và xác định nhu cầu đào tạo, là căn cứ cho một quá trình đề bạt, thăng tiến và nhiều hoạt động khác trong công tác QTNL.

1.2. Nội dung của đánh giá thực hiện công việc

1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá và thiết kế phương pháp trong đánh giá

1.2.1.1. Xác định mục tiêu đánh giá

Xác định mục tiêu đóng vai trò quan trọng và không thể thiếu trong thực tế quản trị doanh nghiệp cũng như vận hành công việc của mỗi đơn vị, bộ phận, cá nhân. Tùy thuộc và mục tiêu đánh giá mà có thể lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp. Việc xác định mục tiêu được xác định cho tập thể người lao động và cá nhân người lao động (Lê Thanh Hà, 2012).

Mục tiêu của việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của tập thể lao động gồm:

- Giúp cho tập thể lao động biết được mức độ thực hiện công việc của họ trong mối tương quan với tập thể lao động khác.
- Giúp cho tập thể lao động nhận biết được những nhược điểm của đơn

vị từ đó tìm được biện pháp khắc phục.

- Tạo được sự đoàn kết trong tập thể lao động, kích thích động lực lao động chung, tinh thần thi đua với các đơn vị khác và sự phối hợp trong công việc để cùng phấn đấu đạt được thứ hạng cao trong đánh giá.

Việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của cá nhân người lao động có thể quy về hai mục tiêu cơ bản:

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm cải thiện sự thực hiện công việc của người lao động.

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc nhằm thực hiện mục tiêu giúp cho những nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Quá trình này giúp cho nhà quản lý phát hiện những tài năng làm cơ sở để xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo phát triển các nhân viên có tài năng này trở thành những cán bộ chủ chốt trong tương lai...

Ngoài hai mục tiêu cơ bản nói trên, tập thể có thể đặt thêm mục tiêu kích thích nhân viên và tạo bầu không khí thuận lợi trong tập thể lao động.

1.2.1.2. Thiết kế phương pháp đánh giá

- *Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa*: Đây là phương pháp đánh giá thực hiện công việc của người lao động căn cứ theo nội dung, tiêu chí đánh giá chung đối với người lao động về khối lượng, chất lượng, hành vi, tác phong và triển vọng của họ. Với mỗi nội dung, tiêu chí đánh giá thực hiện công việc được lựa chọn, người ta đưa ra các mức điểm khác nhau được sắp xếp theo một thang đo từ thấp đến cao. Khi tiến hành đánh giá, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá của mình dựa trên thang đo này (Lê Thanh Hà, 2012).

- *Phương pháp so sánh xếp hạng*: Đây là nhóm các phương pháp mà 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. Nhóm các phương pháp so sánh bao gồm 4 phương pháp chủ yếu: phương pháp xếp hạng, phương pháp phân phối bắt buộc, phương pháp cho điểm và phương pháp so sánh cặp (Lê Thanh Hà, 2012).

- *Phương pháp ghi chép lưu trữ*: Phương pháp này người lãnh đạo sẽ ghi chép lại hết những sai lầm, những trục trặc hay những kết quả tốt của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Những kết quả công việc bình thường sẽ không được ghi lại. Những ghi chép này sẽ là những dữ liệu quan trọng phục vụ quá trình đánh giá (Lê Thanh Hà, 2012).

- *Phương pháp bản tường thuật*: Với phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải viết một bản tường thuật mô tả về tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Bản tường thuật này cần được viết ngắn gọn, trong đó mô tả những điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên, các tiềm năng cần được khai thác của họ, khả năng thăng tiến, nhu cầu đào tạo... và đưa ra các gợi ý về các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Bản tường thuật có thể được viết theo các chủ đề khác nhau, tùy thuộc vào mục tiêu đánh giá (Lê Thanh Hà, 2012).

- *Phương pháp đánh giá theo tiêu chuẩn công việc*: Đây là phương pháp đối chiếu, so sánh việc hoàn thành công việc của từng người so với tiêu chuẩn đã đề ra đối với chức danh công việc mà nhân viên đang đảm nhận. Để thực hiện việc đánh giá theo phương pháp này, cần có bản tiêu chuẩn công việc của các chức danh công việc trong bộ phận. Người đánh giá sẽ căn cứ vào các tiêu chuẩn thực hiện công việc được ghi trong bản tiêu chuẩn để so sánh thực hiện công việc so với yêu cầu được ghi trong bản đánh giá để xác định xem nhân viên có thực hiện được tiêu chuẩn đặt ra không (Lê Thanh Hà, 2012).

- *Phương pháp quan sát hành vi:*

+) Phương pháp quan sát hành vi thông thường: Đây là phương pháp đánh giá dựa trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của người lao động. Người lãnh đạo bộ phận sẽ căn cứ vào hai yếu tố: Số lần quan sát và tần số lặp lại của các hành vi để đánh giá tình hình thực hiện công việc chung của nhân viên.

+) Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi: Theo phương pháp này, người ta sử dụng các thanh đo đánh giá đồ họa kết hợp với quan sát hành vi, ghi chép các sự kiện quan trọng để đánh giá.

+) Phương pháp thang điểm hành vi: Phương pháp này giúp khắc phục một số nhược điểm bằng cách đưa ra một số bức tranh rõ ràng hơn về các khía cạnh của thực hiện công việc. Khi sử dụng phương pháp này, cần thực hiện phân tích công việc cẩn thận, rõ ràng để lựa chọn các tiêu chí đánh giá phù hợp với đặc trưng của từng chức danh công việc.

- *Phương pháp danh mục kiểm tra:* Với phương pháp này, người đánh giá viết một bài tường thuật ngắn mô tả sự hoàn thành công việc của cấp dưới. Người có trách nhiệm trong vấn đề đánh giá sẽ thiết kế một danh mục các câu mô tả về các hành vi và thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của người lao động (Lê Thanh Hà, 2012).

- *Phương pháp quản trị bằng các mục tiêu (MBO) và theo lý thuyết Z của Nhật:*

Phương pháp quản trị bằng mục tiêu MBO là phương pháp đòi hỏi các thành viên trong bộ phận cùng tham gia vào việc đề ra các mục tiêu thực hiện công việc trong tương lai cùng với người lãnh đạo bộ phận, là người giúp họ phương sách để đạt được các mục tiêu đó. Tiêu chuẩn đánh giá là kết quả đạt được so với mục tiêu đề ra theo định kỳ đánh giá được xác định. Vào cuối thời kỳ đánh giá, sau khi sử dụng các mục tiêu đánh giá được đề ra để đánh

giá sự nỗ lực của nhân viên, người lãnh đạo bộ phận sẽ gặp nhân viên dưới quyền của mình và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ thông qua phỏng vấn đánh giá (Lê Thanh Hà, 2012).

Phương pháp quản trị theo lý thuyết Z của Nhật cũng được thực hiện như phương pháp trên song không phải chỉ đánh giá theo các mục tiêu của được xác định trong chu kỳ đánh giá, mà là đánh giá cả quá trình làm việc lâu dài của người lao động. Nghĩa là, người ta vừa dựa trên kết quả công tác, vừa dựa trên sự nỗ lực phấn đấu của người lao động.

1.2.2. Xác định đối tượng đánh giá và chu kỳ đánh giá

1.2.2.1. Xác định đối tượng đánh giá

Với mỗi đối tượng đánh giá khác nhau có những đặc thù công việc khác nhau. Do vậy, phương pháp đánh giá thực hiện công việc cần lựa chọn đối với đối tượng đó cũng có những điểm khác nhau.

1.2.2.2. Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá là khoảng thời gian giữa 2 lần đánh giá liên tiếp. Sau khi thực hiện đánh giá, sau một khoảng thời gian đúng bằng chu kỳ đánh giá, người ta sẽ tiến hành đợt đánh giá kế tiếp.

Việc xác định chu kỳ đánh giá thường được thực hiện bởi bộ phận quản trị nhân lực trên cơ sở sự đóng góp của các phòng, ban, bộ phận trong tổ chức. Lãnh đạo của tổ chức sẽ là người quyết định cuối cùng về chu kỳ đánh giá.

1.2.3. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá

- *Lựa chọn người đánh giá:* 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 được đánh giá. Do vậy, người lãnh đạo trực tiếp bao giờ cũng được chọn là người đánh giá có trọng số đánh giá cao so với những người đánh giá khác bởi người lãnh đạo trực tiếp là người trực tiếp phân công công

việc, kiểm tra và giám sát quá trình thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền và là người hiểu rõ quá trình cũng như kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, để đánh giá được thực hiện toàn diện và khách quan, cũng cần xem xét bổ sung những người đánh giá khách như: đồng nghiệp (ngang chức), các khách hàng hoặc đối tác quan trọng và người đánh giá trực tiếp giao dịch hoặc phục vụ, cấp dưới của người được đánh giá, bản thân người được đánh giá nhưng ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp bao giờ cũng là ý kiến có tính quyết định trong kết quả đánh giá.

- *Huấn luyện người đánh giá*: đây là việc làm cần thiết để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Những người đánh giá cần được đào tạo để hiểu sâu về hệ thống đánh giá, mục đích của đánh giá, hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá.

Để đào tạo đánh giá, cần cung cấp các văn bản hướng dẫn đánh giá cho những người đánh giá nghiên cứu kỹ. Có thể tổ chức lớp tập huấn đánh giá hoặc hội thảo đánh giá cho những người tham gia đánh giá để thảo luận về mục đích, nội dung, phương pháp đánh giá và rèn luyện kỹ năng thực hành đánh giá.

1.2.4. Tiến trình đánh giá thực hiện công việc

1.2.4.1. Chuẩn bị đánh giá thực hiện công việc

Các công việc chuẩn bị cho ĐG THCV bao gồm:

- Nghiên cứu các thông tin đầu vào có liên quan như: đặc thù công việc cần đánh giá, thời gian thực hiện, báo cáo đầu ra giai đoạn hai (kết quả đo lường và dữ liệu khác phản ánh tình hình THCV của mỗi cá nhân, bộ phận và toàn tổ chức).
- Rà soát lại mục đích chính, đối tượng và chu kỳ đánh giá
- Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá tình hình THCV. Để lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá hiệu quả cần nghiên cứu các nhân tố:

mục tiêu, mục đích của đợt đánh giá, đặc thù ngành nghề kinh doanh, kinh phí dành cho đánh giá, trình độ của người tham gia đánh giá, quan điểm của lãnh đạo cấp cao, mức độ sử dụng các trang thiết bị đo lường kết quả thực hiện công việc.

- Lựa chọn người tham gia đánh giá và tập huấn phương pháp đánh giá.

1.2.4.2. Triển khai đánh giá thực hiện công việc

Thủ tục ĐG THCV bắt đầu bằng việc thông báo triển khai ĐG THCV tới người lao động và các bên có liên quan. Nội dung của thông báo bao gồm các nội dung chính sau: mục đích, phạm vi của cuộc đánh giá và tiêu chuẩn áp dụng; trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm đánh giá (nếu có); 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 THCV của người lao động theo quy định. Người đánh giá sẽ đánh giá kết quả THCV 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 tiêu chuẩn và mục tiêu đã đề ra. Căn cứ vào 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.

Tổng hợp thông tin sau đánh giá và triển khai phỏng vấn đánh giá. Phỏng vấn đánh giá còn được gọi là 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. Phỏng vấn đánh giá được hiểu là cuộc đối thoại chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp với nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình THCV 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.

Hoàn tất lưu trữ hồ sơ và sử dụng kết quả sau đánh giá. Kết quả của mỗi đợt ĐG THCV được lưu trữ hồ sơ nhân sự. Cùng với đó, nó được sử dụng để đề xuất sử dụng kết quả đánh giá. Kết quả đánh giá THCV cùng các thông tin phản hồi có thể được tổ chức sử dụng và trở thành công cụ quan trọng của công tác quản lý. Định hướng cách thức sử dụng kết quả đánh giá trong một số hoạt động chức năng khác như: thù lao lao động; sử dụng kết tích hợp, kết nối với công tác thi đua, khen thưởng; sử dụng trong việc đánh giá năng lực, bố trí/ sử dụng nhân viên, đề bạt và thăng tiến; sử dụng trong đào tạo và phát triển nhân lực; sử dụng trong hoàn thiện các chính sách quản trị nhân lực (Nguyễn Thị Hồng, 2020).

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

1.3.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

1.3.1.1. Mục tiêu, chiến lược của tổ chức

Các mục tiêu, chiến lược của tổ chức sẽ đóng vai trò định hướng cho các hoạt động của doanh nghiệp trong một giai đoạn và thường được thể hiện ở: lợi nhuận, năng suất lao động, phát triển nguồn nhân lực, vị trí của tổ chức trên thị trường và trách nhiệm với cộng đồng.

Để đạt được mục tiêu, chiến lược đề ra 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 đó. Trong đó, hoạt động đánh giá thực hiện công việc phải hiểu rõ mục tiêu của tổ chức để từ đó xác định mục tiêu của bộ phận và phân bổ mục tiêu cho từng cá nhân để đảm bảo bám sát và đạt được mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

1.3.1.2. Quan điểm của lãnh đạo về ĐG THCV

Quan điểm của lãnh đạo về ĐG THCV là ý kiến chỉ đạo là kim chỉ nam cho các hoạt động liên quan tới thiết kế và tổ chức triển khai đánh giá việc thực hiện công việc đối với toàn bộ người lao động trong tổ chức. 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 về các nội dung của ĐG THCV, sự quyết tâm thực hiện nghiêm túc hoạt động này của lãnh đạo từ thiết kế đánh giá thực hiện công việc cho tới tổ chức triển khai đánh giá và 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 thuận của người lao động với ĐG THCV, tạo dựng văn hóa đánh giá, thi đua lành mạnh, nghiêm túc điều này sẽ giúp cho hoạt động ĐG THCV được thực hiện một cách có hiệu quả hơn.

1.3.1.3. Năng lực của bộ phận Nhân sự

Bộ phận Nhân sự đóng vai trò quan trọng trong hoạt động đánh giá thực hiện công việc, từ khâu thiết kế cho đến thực hiện bao gồm các công việc như sau:

- Thiết kế, xây dựng, tổ chức thực hiện, điều phối, tổng hợp kết quả chương trình đánh giá;
- Lựa chọn/ thiết kế phương pháp đánh giá phù hợp, xác định người đánh giá, tổ chức đào tạo người đánh giá;
- Kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng ban, bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề xuất các biện pháp khắc phục thiếu sót trong đánh giá khi cần;
- Quản lý và triển khai sử dụng kết quả đánh giá.

Bộ phận Nhân lực chính là “xương sống” của hoạt động đánh giá thực hiện công việc, năng lực của bộ phận đảm bảo cho việc hoạt động đánh giá thực hiện công việc trong tổ chức được triển khai có hệ thống, đánh giá đúng tình hình thực hiện công việc của người lao động, đảm bảo chức năng duy trì và phát triển nguồn lực của tổ chức.

1.3.1.4. Hệ thống các tiêu chí đánh giá

Hệ thống các tiêu chí đánh giá có tác động quan trọng đến kết quả đánh giá. Hệ thống các tiêu chí đánh giá rõ ràng, có tính định lượng cao, có thể tính được thông qua các chỉ tiêu thống kê và công thức tính logic sẽ tạo được niềm tin đối với người lao động về sự công bằng trong kết quả cũng như hạn chế được tình trạng bất ổn về tâm lý, không đồng thuận về kết quả đánh giá của người lao động.

Hệ thống các tiêu chí đánh giá tập trung vào các mục tiêu then chốt và có trọng số cụ thể cần đạt được giúp cho người lao động nhận biết được tầm quan trọng của các tiêu chí, định hướng trong công việc của mình từ đó lập kế hoạch cụ thể chi tiết và hoàn thiện, bổ sung kiến thức, kỹ năng còn khuyết thiếu để đạt được mục tiêu đã được giao.

1.3.1.5. Tính chủ quan của người đánh giá

Trong nhiều trường hợp yếu tố tình cảm và định kiến lại chi phối kết quả đánh giá. Trên thực tế, do có định kiến với một cá nhân nào đó, mặc dù cá nhân đó có thể hoàn thành phần lớn công việc rất tốt, song có một vài lỗi nhỏ nhà quản lý có thể đánh giá cá nhân đó không bằng những người tuy không có lỗi nhưng làm ít hiệu quả. Hoặc do quý mến một vài cá nhân nào đó mà những lỗi lớn của người lao động có thể được nhà quản lý bỏ qua. Những yếu tố chủ quan này là nguyên nhân của nhiều lỗi trong đánh giá dẫn đến tình trạng sai lệch trong kết quả đánh giá về tình hình làm việc của người lao động, giảm động lực lao động và dẫn đến các vấn đề khác trong quản lý nhân lực. (Lê Thanh Hà, 2012).

1.3.1.6. Quy trình đánh giá

Quy trình đánh giá sẽ tác động nhiều đến kết quả đánh giá. Một quy trình đánh giá đầy đủ, được truyền thông cụ thể và hướng dẫn thực hiện chi tiết sẽ mang lại hiệu quả tốt hơn và khách quan hơn.

Một quy trình đánh giá mà trong đó có sự trao đổi cởi mở giữa nhân viên và quản lý trong đó các nội dung của bản đánh giá được hai bên trao đổi và đồng thuận những điểm đạt được, chưa đạt được và những điểm cần cải thiện và cùng nhau được ra phương hướng, giải pháp khắc phục cho kì tới sẽ là một quy trình đánh giá hiệu quả và giải quyết được nhiều vấn đề quản lý nhân sự. Trường hợp ngược lại sẽ không đạt được kết quả như mong muốn (Lê Thanh Hà, 2012).

1.3.1.7. Công cụ, cơ sở vật chất hỗ trợ ĐG THCV

Khi tổ chức có điều kiện về cơ sở vật chất và công cụ hỗ trợ ĐG THCV (phần mềm và máy chấm công, phần mềm, ứng dụng ghi nhận các sự cố trong quá trình làm việc, ứng dụng giao và nhận mục tiêu, đánh giá trực tuyến...) sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc ghi nhận những dữ liệu trong suốt quá trình làm việc của nhân viên điều này sẽ giúp cho các nhà quản lý có thể theo dõi sự tiến bộ, sự thay đổi của nhân viên theo thời gian cũng như ghi nhận những bằng chứng khách quan về những lỗi hay những điểm chưa đạt được mà nhân viên đã tạo ra trong kỳ đánh giá. Điều này sẽ giảm thiểu được thời gian thu thập dữ liệu và khoa học trong lưu trữ dữ liệu về kết quả ĐG THCV của nhân viên.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài

1.3.2.1. Khách hàng và các đối tác

Những yêu cầu ngày càng khắt khe hơn từ các khách hàng sẽ khiến cho những yêu cầu đối với ĐG THCV, quản lý chất lượng thông qua kết quả THCV sẽ cao hơn. Công tác ĐG THCV sẽ cần thực hiện một cách chuyên

ng nghiệp và khoa học hơn để đáp ứng được yêu cầu mong đợi từ phía khách hàng và các đối tác.

1.3.2.2. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp trong trường hợp này trước tiên là những tổ chức, doanh nghiệp cùng hoạt động trong cùng một lĩnh vực ngành nghề, có quy mô tương tự và sử dụng những loại lao động tương đồng với lao động mà doanh nghiệp đang áp dụng. Đối thủ cạnh tranh là yếu tố tác động gián tiếp đến doanh nghiệp ở 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 là 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.

1.3.2.3. Các quy định pháp lý của Nhà nước

Bộ luật lao động quy định tiêu chuẩn lao động, quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm của người lao động, người sử dụng lao động, tổ chức đại diện tập thể lao động, tổ chức đại diện người sử dụng lao động trong quan hệ lao động và các quan hệ khác liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động; quản lý nhà nước về lao động. Các đối tượng áp dụng của Luật lao động, các bên tham gia vào quan hệ lao động đều phải tuân thủ đúng quyền và nghĩa vụ của mình, có như vậy mới đảm bảo cho quan hệ lao động hài hòa, các bên đều đạt được mục tiêu đề ra.

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc sẽ cung cấp các thông tin về tình hình thực hiện công việc của người lao động một cách chính xác nhất: về năng suất lao động, chất lượng công việc, những điểm mạnh, những hạn chế... Từ những thông tin trên kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử

dụng để điều chỉnh các hoạt động quản trị nhân lực khác trong doanh nghiệp. Như vậy, đánh giá thực hiện công việc là hoạt động cần thiết và bắt buộc mà pháp luật quy định phải thực hiện để có căn cứ thực hiện các chính sách, chế độ đối với người lao động.

1.3.2.4. Văn hóa xã hội

Ở môi trường tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam tồn tại 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; Người lao động có tâm lý né tránh, ngại đối diện với sự thật, do cả phía lãnh đạo, quản lý 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 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.

1.3.2.5. Khoa học công nghệ

Sự phát triển của khoa học công nghệ hỗ trợ nhất nhiều cho tổ chức trong hoạt động ĐG HQCV: Giao mục tiêu, đo lường kết quả THCV hay tổng hợp thông tin ĐG THCV có thể được trợ giúp bởi một hệ thống máy tính và các phần mềm, ứng dụng chuyên biệt. Một số công nghệ tự động hóa đo lường kết quả THCV như máy chấm công tự động, hay máy nghiệm thu và

đếm sản phẩm tự động... đã được đưa vào để hỗ trợ ghi nhận kết quả THCV. Một số phương pháp ĐG THCV 360⁰, đánh giá online có sự trợ giúp của hệ thống máy tính có nối mạng trở nên tiện lợi hơn bao giờ hết. Khoa học công nghệ phát triển và sự tăng cường ứng dụng khoa học công nghệ trong quản lý sẽ khiến cho công tác ĐG THCV trở nên dễ dàng, hiệu quả.

1.4. Kinh nghiệm ở một số tổ chức và bài học rút ra với doanh nghiệp

1.4.1. Kinh nghiệm ĐG THCV ở một số tổ chức

ĐG THCV hiện nay là một trong những hoạt động không thể thiếu của mỗi tổ chức. Có những tổ chức việc ĐG THCV thực hiện một cách khoa học, hiệu quả, triển khai đầy đủ các bước trong quy trình từ thiết kế mục tiêu, giao mục tiêu, theo dõi quá trình thực hiện mục tiêu, đánh giá kết quả THCV, phản hồi thông tin hai chiều giữa NLĐ và NSDLĐ, sử dụng kết quả ĐG THCV vào công tác QTNL với đầy đủ các chức năng cần thiết là điều mà không phải tổ chức nào cũng triển khai một cách bài bản và thành công.

Tại Công ty Cổ phần công nghệ FINVIET là công ty Fintech theo mô hình kinh doanh B2B2C với trọng tâm là các điểm bán lẻ trải dài trên khắp cả nước, trụ sở chính tại phường 4 quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh. Tổng số nhân sự toàn công ty năm 2021 là hơn 300 người ở khắp các tỉnh thành Việt Nam. FINVIET quy định rất chi tiết cách thức giao việc và ĐG THCV trong toàn công ty. Quy định giao việc tại công ty được thực hiện theo ba bước. Bước 1: định kỳ trước ngày 5 của tháng đầu tiên trong quý, Trưởng đơn vị/người được ủy quyền căn cứ mục tiêu và kế hoạch công việc FINVIET giao cho đơn vị trong kỳ/năm để giao kế hoạch cụ thể cho từng CBNV cấp dưới thuộc đơn vị. Bước 2: Trưởng đơn vị/người được ủy quyền trao đổi và thống nhất nội dung công việc, thời gian hoàn thành công việc của CBNV được giao việc. Bước 3: Trưởng đơn vị/người được ủy quyền phê duyệt bản giao kế hoạch công việc cho CBNV được giao việc. Việc ĐG THCV sẽ được

thực hiện trước ngày 10 của quý tiếp theo ngay sau quý đánh giá. ĐG THCV sẽ tuân thủ theo biểu mẫu đã được phòng HCNS và các quản lý biên soạn và sử dụng phương pháp thang điểm để đánh giá. Kết thúc kỳ đánh giá, kết quả được sử dụng vào chi trả lương năng suất tháng, giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, sắp xếp nhân sự và xem xét chấm dứt HĐLĐ đối với những cá nhân không toàn thành công việc được giao. Ngoài ra, quy định giao việc cũng đưa ra những tiêu chí then chốt đối với nhóm cán bộ quản lý và nhóm nhân viên.

Công ty TNHH Công nghệ TP&P, hoạt động trong lĩnh vực CNTT với quy mô hơn 100 nhân sự, trụ sở Phường 1, Quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh cũng là một doanh nghiệp sử dụng phối hợp cả hai phương pháp phương pháp KPIs và OKRs trong quản trị thực hiện công việc. Quá trình thiết lập và giao mục tiêu được thực hiện vào tháng 12 hàng năm với sự tham gia của Ban Giám đốc và các cấp quản lý trong Công ty (BOM). Căn cứ vào kết quả đạt được của năm, tầm nhìn chiến lược của Công ty từ đó phân tích điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức để đề ra mục tiêu cho năm kế tiếp. Sau khi mục tiêu then chốt được thiết lập, BOM tiếp tục phân bổ chỉ tiêu xuống các bộ phận và Trưởng bộ phận sẽ thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng cá nhân. Phòng HCNS sẽ thiết kế quy trình và các biểu mẫu đánh giá cần thiết sau đó ban hành và huấn luyện người đánh giá các bước cần thực hiện. Tần suất ĐG THCV tại TP&P là 2 lần/năm (tháng 6 và tháng 12 hàng năm). Kết quả đánh giá sẽ được phòng HCNS tổng hợp và kết quả đánh giá được sử dụng bố trí, đào tạo phát triển nhân lực, đề bạt và thăng tiến, khen thưởng và kỷ luật, năng lương, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, cải thiện môi trường và điều kiện lao động.

1.4.2. Bài học rút ra đối với ĐG THCV tại CO-WELL Asia

Thông qua việc tìm hiểu ĐG THCV tại Công ty Cổ phần công nghệ FINVIET và Công ty TNHH Công nghệ TP&P, tác giả nhận thấy để ĐG

THCV tại CO-WELL ASIA được thành công thì cần phải phát huy điểm mạnh như: quy định về ĐG THCV rõ ràng (đối tượng đánh giá, tần suất đánh giá, các bước thực hiện đánh giá...) phải được hướng dẫn chi tiết, cụ thể, dễ hiểu, dễ triển khai và phù hợp với quy mô, mô hình hoạt động của từng tổ chức. ĐG THCV nên gắn với chi trả thưởng điều này làm tăng động lực làm việc của NLĐ. Bên cạnh đó, tác giả cũng rút ra được những bài học kinh nghiệm để đề xuất giải pháp hoàn thiện ĐG THCV tại CO-WELL Asia như:

- Thiết lập mục tiêu cần phải được thực hiện xuyên suốt từ trên xuống dưới và phải có sự thống nhất cách thức thực hiện và triển khai và có sự điều chỉnh cần thiết cho phù hợp với tình hình thực tế.
- Các tiêu chí đánh giá cần tập trung và vào các mục tiêu công việc cần đạt được trong kỳ đánh giá như chất lượng, phạm vi và khối lượng công việc, mức độ hoàn thành công việc thay vì tập trung và đánh giá việc chấp hành nội quy, ý thức, thái độ làm việc.
- Kết quả ĐG THCV không chỉ dùng để tăng lương, trả thưởng mà còn dùng vào việc quy hoạch nhân sự, xây dựng lộ trình đào tạo, đề bạt/thăng tiến, tạo động lực lao động, cải thiện môi trường làm việc... cũng như đưa ra những giải pháp, phương hướng hành động cho kỳ đánh giá kế tiếp.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Cơ sở lý luận về ĐG THC V là một trong những hoạt động quản trị quan trọng của tổ chức, là định hướng cho các hoạt động nghiên cứu thực trạng trong chương 2 và đề ra các giải pháp tại chương 3. Trong chương này, tác giả tập trung nghiên cứu về các khái niệm có liên quan đến ĐG THC V như: khái niệm về công việc, thực hiện công việc, ĐG THC V, đồng thời tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng tới ĐG THC V trong tổ chức bao gồm các nhân tố thuộc môi trường bên trong và các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài. Đi sâu vào nghiên cứu các nội dung ĐG THC V gồm: xác định mục tiêu đánh giá và phương pháp đánh giá, xác định đối tượng đánh giá và chu kỳ đánh giá, lựa chọn và đào tạo người đánh giá, tổ chức thực hiện đánh giá, sử dụng kết quả đánh giá và phản hồi thông tin. Cuối chương tác giả nêu một số kinh nghiệm từ các doanh nghiệp: Công ty Cổ phần Công nghệ FINVIET, Công ty TNHH Công nghệ TP&P đã triển khai ĐG THC V tại tổ chức như thế nào.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH CO-WELL CHÂU Á

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH CO-WELL Châu Á

2.1.1. Tóm lược lịch sử hình thành và phát triển

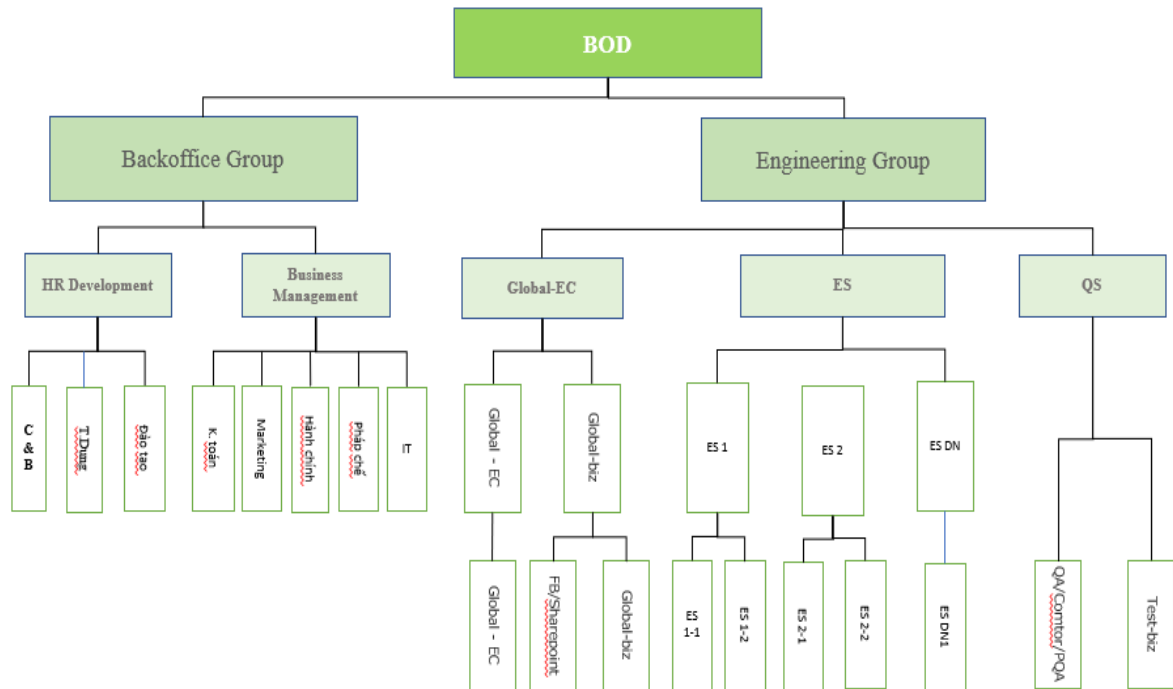
Công ty TNHH CO-WELL Châu Á là Công ty 100% vốn nước ngoài có chủ sở hữu là Công ty CO-WELL Japan. Được thành lập vào năm 2011 dưới tên gọi SETA CinQ, sau 3 năm hoạt động Công ty đổi tên thành Công ty TNHH CO-WELL Châu Á vào tháng 8/2014, tên viết tắt là CO-WELL Asia. Công ty có trụ sở hoạt động chính tại tòa nhà 3D số 3 Duy Tân, phường Dịch Vọng Hậu, Quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội và chi nhánh tại Đà Nẵng do Ông Nguyễn Cao Cường làm Tổng Giám đốc. CO-WELL Asia là đơn vị gia công phần mềm và nhà cung cấp dịch vụ CNTT chủ yếu tại thị trường Nhật Bản với các dịch vụ: phát triển phần mềm, cơ sở hạ tầng CNTT và dịch vụ quản lý ứng dụng, tư vấn và triển khai các giải pháp kinh doanh.

Hoạt động tại thị trường Việt Nam được gần 1 thập kỷ, CO-WELL Asia đang sở hữu đội ngũ gần 400 nhân sự có năng lực tốt, ngoại ngữ thành thạo, nhiều kinh nghiệm, đặc biệt đội ngũ nhân lực khối QS được thị trường đánh giá rất cao, đây là một trong những lợi thế của CO-WELL Asia.

Trong những ngày đầu thành lập, Công ty thuần túy tập trung chủ yếu vào gia công phần mềm cho thị trường Nhật Bản, hiện nay CO-WELL Asia đã mở rộng thêm nhiều dịch vụ CNTT như tư vấn giải pháp, duy trì hệ thống, cung cấp nhân sự chất lượng cao cho thị trường Nhật Bản, Việt Nam và tạo quan hệ hợp tác với USA, Bangladesh... Tính đến thời điểm tháng 5 năm 2022 đang sở hữu gần 400 kỹ sư phần mềm, chuyên viên quản trị chất lượng với năng lực, kinh nghiệm vượt trội và ngày càng gia tăng chất lượng nguồn lực.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Công ty CO-WELL Asia gồm có 2 khối hoạt động, bao gồm các bộ phận, phòng ban được cơ cấu tổ chức như sau:



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của CO-WELL Asia năm 2022-2023

Nguồn: Tài liệu giới thiệu Công ty TNHH CO-WELL Châu Á (tháng 5/2022)

Cơ cấu tổ chức của CO-WELL được chia thành 02 khối: Khối Hỗ trợ (Backoffice Group) và Khối sản xuất (Engineering Group). Trong đó, Khối sản xuất được chia thành 3 bộ phận lớn: Global EC là bộ phận mới được thành lập từ 2019 được chia thành 2 nhánh: Global -EC phục vụ cho khách Nhật Bản mảng thương mại điện tử trên nền tảng magento; Global - biz hàng Việt Nam hoặc các khách hàng Nhật Bản có chính nhánh tại Việt Nam hoặc khách hàng sử dụng ngoại ngữ Tiếng Anh hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử, low-code, phụ trợ giáo giục trên nền tảng magento, sharepoint, out system, power app, lotus note, loyalty. ES tập trung cho thị trường Nhật Bản trong đó: ES 1-1 phục vụ khách hàng trong lĩnh vực giải trí sử dụng ngôn ngữ lập trình PHP, Reactjs, React Native; ES 1-2 phục vụ khách hàng trong

lĩnh vực ẩm thực sử dụng ngôn ngữ lập trình/công nghệ PHP, smartphone; ES 2-1 phục vụ cho khách hàng bán sản phẩm đóng gói sử dụng ngôn ngữ lập trình Java, React native và ES 2-2 phục vụ cho khách hàng đa dịch vụ sử dụng ngôn ngữ lập trình PHP, Python. QS bộ phận chịu trách nhiệm quản lý chất lượng của tất cả các dự án trong GEC và ES. Bên cạnh đó, bộ phận QS cũng có thêm dịch vụ test chuyên biệt (Test-biz) cho khách hàng ngoài 2 bộ phận GEC và ES. Đây là dịch vụ mới của CO-WELL ASIA từ năm 2020. Nhìn vào sơ đồ cơ cấu tổ chức có thể thấy, doanh nghiệp tập trung mạnh nguồn lực cho bộ phận ES, QS để duy trì và phát triển khách hàng ở thị trường Nhật Bản trong đó việc phân chia nhân lực tối đa không quá 50 nhân sự/unit đảm bảo việc quản lý con người và chuyên môn được thuận tiện và trọng tâm. Khối văn phòng là các bộ phận chức năng hỗ trợ cho khối sản xuất trong hoạt động gia công và sản xuất kinh doanh phần mềm CNTT của CO-WELL Asia.

2.1.3. Các sản phẩm kinh doanh tiêu biểu

Công cụ kiểm thử tự động dành cho ứng dụng: web Webiumtm cho phép ứng dụng trên Chrome, Internet Explorer, Firefox, Safari, được phát triển từ nền tảng framework Selenium 2.0 bởi chính đội ngũ kỹ sư giàu kinh nghiệm của CO-WELL Asia. Công cụ này giúp người dùng dễ dàng tiến hành và theo dõi kết quả quá trình kiểm thử tự động một cách trực quan, giúp nhanh chóng tìm ra lỗi của phần mềm. Webiumtm giúp đội ngũ Tester có thể tiết kiệm tới 30% thời gian dựng testcase với bộ mẫu và danh sách từ khóa được định nghĩa sẵn. Điểm mạnh của Webiumtm là: bộ template sẵn có tiện dụng dễ dàng tạo test suit, test case, test step; linh hoạt ứng dụng nhiều loại cơ sở dữ liệu; từ khóa được định nghĩa sẵn, đa dạng hỗ trợ trình duyệt.

Dịch vụ kiểm thử phần mềm: cung cấp giải pháp tư vấn, đào tạo và triển khai kiểm thử phần mềm: website, ứng dụng di động, ứng dụng máy tính, API, Batch, web service, kiểm thử tự động, kiểm thử chuyển đổi dữ liệu và kiểm thử thương mại điện tử; cung cấp dịch vụ đào tạo kỹ năng kiểm thử phần mềm; cung cấp các công cụ kiểm thử và quản lý dự án. Với hơn 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực phát triển và kiểm thử phần mềm đây là một trong những thế mạnh của CO-WELL ASIA.

Giải pháp cho doanh nghiệp sử dụng linh hoạt các nền tảng và công nghệ cung cấp các giải pháp nổi bật: hệ thống quản lý sản xuất và sản phẩm, hệ thống thông tin nội bộ, Hệ thống quản trị nhân lực, hệ thống thông tin và báo cáo 24/7, hệ thống Quản trị vận hành, dịch vụ SharePoint, Tích hợp Cloud.

Dịch vụ phát triển Website & Ứng dụng: Với sự thông thạo về đa dạng các nền tảng CMS, CO-WELL Asia đem đến hàng loạt các plugin mạnh mẽ. Website của khách hàng sẽ không chỉ sở hữu thiết kế hoàn hảo mà còn có nền tảng back-end dễ dàng quản trị, hoạt động tốt trên tất cả các thiết bị IOS và Android và sở hữu thiết kế tinh tế.

2.1.4. Thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á

Tổng số lao động của CO-WELL Asia giao động không nhiều qua các năm từ 2019 đến tháng 06 năm 2022, trong đó số lượng và cơ cấu lao động cụ thể như sau:

**Bảng 2.1: Bảng tổng hợp số lượng và cơ cấu lao động của CO-WELL AISIA
các năm 2019-2022**

Tiêu chí phân loại	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng người	Tỷ trọng	Số lượng người	Tỷ trọng	Số lượng người	Tỷ trọng	Số lượng người	Tỷ trọng
Theo loại lao động	330		346		330		342	
Khối quản lý	12	4%	15	4%	9	2.7%	11	3%
Khối nhân viên	318	96%	331	96%	321	97.3%	331	97%
Theo trình độ	330		346		330		342	
Đại học	306	93%	322	93%	306	92.7%	335	98%
Cao đẳng	22	6.67%	15	4%	7	2.1%	5	1.46%
Trung cấp	1	0.30%	1	0.3%	1	0.3%	1	0.29%
PTTH	1	0.30%	1	0.3%	1	0.3%	1	0.29%
Theo giới tính	330		346		330		342	
Nam	191	58%	182	53%	163	49.4%	178	52%
Nữ	139	42%	164	47%	167	50.6%	164	48%
Theo độ tuổi	21	186%	70	250%	83	19%	97	17%
Từ 20-30 tuổi	19	260%	38	111%	37	-3%	40	8%
Từ 30-40 tuổi	2	0%	29	1350%	40	38%	52	30%
Từ trên	-	0%	3	300%	3	-	5	67%
Theo lĩnh vực chuyên môn	330		346		330		342	
Kỹ thuật lập trình	189	57.27%	179	52%	160	48.5%	168	49%
Quản lý chất lượng	100	30.30%	127	37%	131	39.7%	126	37%
Hỗ trợ	36	10.91%	35	10%	34	10.3%	43	13%
Giảng viên Tiếng Nhật	5	1.52%	5	1%	5	1.5%	5	1%

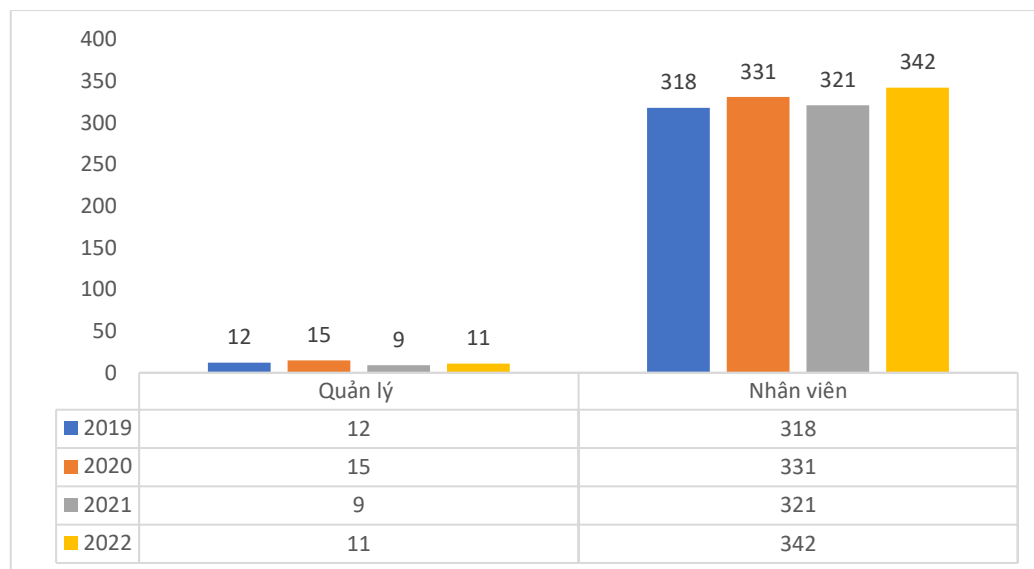
Nguồn: Báo cáo nhân sự CO-WELL ASIA giai đoạn 2019-T6/2022

Qua bảng số liệu trên có thể thấy, tổng số lao động của CO-WELL Asia không có biến động nhiều qua các năm, thứ nhất do CO-WELL Asia trong thời gian từ 2018 – đầu 2020 đang có một lượng khách hàng truyền thống tương đối ổn định, duy trì đều đặn sự hợp tác giữa hai bên, thứ 2 tỷ lệ

tuyển thay thế và nhân sự nghỉ việc là tương đồng. Điều này thể hiện sự cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực trên thị trường CNTT. Thêm vào đó, từ khi dịch COVID – 19 xuất hiện gây ảnh hưởng không nhỏ tới nền kinh tế thế giới, Nhật Bản cũng là một trong những quốc gia chịu tổn thất nặng nề, khách hàng cắt hợp đồng hoặc giảm kinh phí duy trì, đầu tư sản phẩm mới nên cũng ảnh hưởng lớn tới việc mở rộng tệp khách hàng và thị trường của CO-WELL Asia. Đứng trước những khó khăn đó, ban lãnh đạo Công ty quyết định tăng cường, mở rộng thị trường tại Việt Nam. Tính đến thời điểm hiện tại, CO-WELL Asia đã có hợp tác thành công với các khách hàng sau: Aone, Viettel, Techcombank... và được khách hàng đánh giá cao về chất lượng dịch vụ và sản phẩm đây cũng là một trong những căn cứ làm tăng số lượng nhân sự của Công ty từ đầu năm 2022 đến nay.

Các nhóm lao động trong cơ cấu lao động của CO-WELL Asia có xu hướng biến động không giống nhau, cụ thể như sau:

2.1.4.1. Cơ cấu lao động theo loại lao động

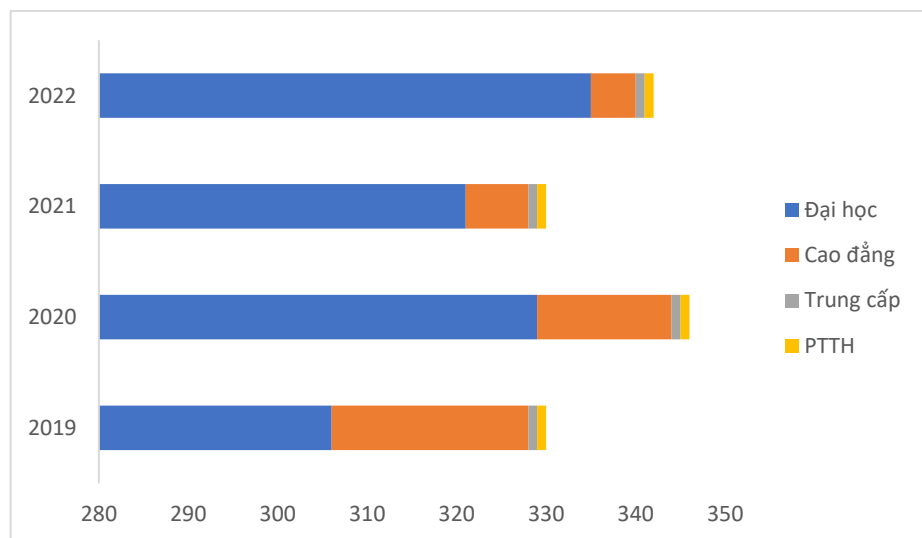


Biểu đồ 2.1: Cơ cấu lao động theo loại lao động

Nguồn: Báo cáo nhân sự CO-WELL Asia giai đoạn 2019-T6/2022

Khối quản lý trong Công ty CO-WELL Asia chiếm tỷ trọng rất nhỏ khoảng 4% bao gồm đội ngũ Trưởng bộ phận, Giám đốc bộ phận, Giám đốc khối và Ban Giám đốc Công ty. Số lượng quản lý chiếm tỷ lệ nhỏ tại Công ty vì cơ cấu tổ chức của CO-WELL Asia tương đối đơn giản và tinh gọn. Trưởng bộ phận chịu phân bổ và giám sát nguồn lực cho từng dự án. Ứng với mỗi dự án sẽ có các Kỹ sư cầu nối (BrSE) có vai trò tương đương như là một PM hay là trưởng nhóm kiểm soát toàn bộ các hoạt động của từng dự án được phân công cụ thể, đảm bảo về chuyên môn của nhân viên, thời hạn hoàn thành công việc và bàn giao sản phẩm đúng hạn cho khách hàng. Các cán bộ quản lý của Công ty đều là những người giỏi về chuyên môn, năng lực ngoại ngữ tiếng Nhật từ N2 trở lên, giao tiếp thành thạo với đối tác Nhật Bản. Tuy nhiên, do được đề bạt bổ nhiệm từ những vị trí giỏi chuyên môn, các cán bộ của Công ty còn đang khuyết thiếu nhiều kỹ năng quản lý về con người. Nhận thức được vấn đề đó, Ban Giám đốc Công ty đã lên chương trình, lộ trình đào tạo và triển khai các hoạt động phù hợp cho nhóm đối tượng cụ thể đảm bảo đáp ứng được sự thay đổi và phát triển của Công ty.

2.1.4.2. Cơ cấu lao động theo trình độ

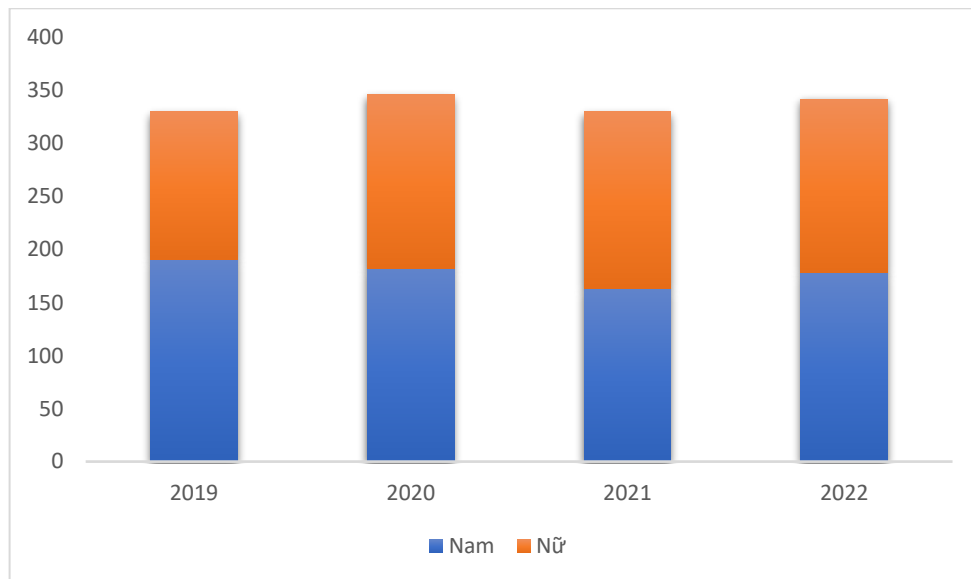


Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ

Nguồn: Báo cáo nhân sự CO-WELL Asia giai đoạn 2019-T6/2022

Theo đặc thù lĩnh vực hoạt động phần mềm CNTT các lập trình viên thường tốt nghiệp đại học trở lên vì thế tỷ lệ này ở CO-WELL Asia chiếm 98% đến 100% qua các năm 2019-2022. NLD có trình độ thấp từ cao đẳng trở xuống chỉ chiếm 1% đến 2% rơi vào các vị trí hành chính, tạp vụ trong khối văn phòng.

2.1.3.3. Cơ cấu lao động theo giới tính

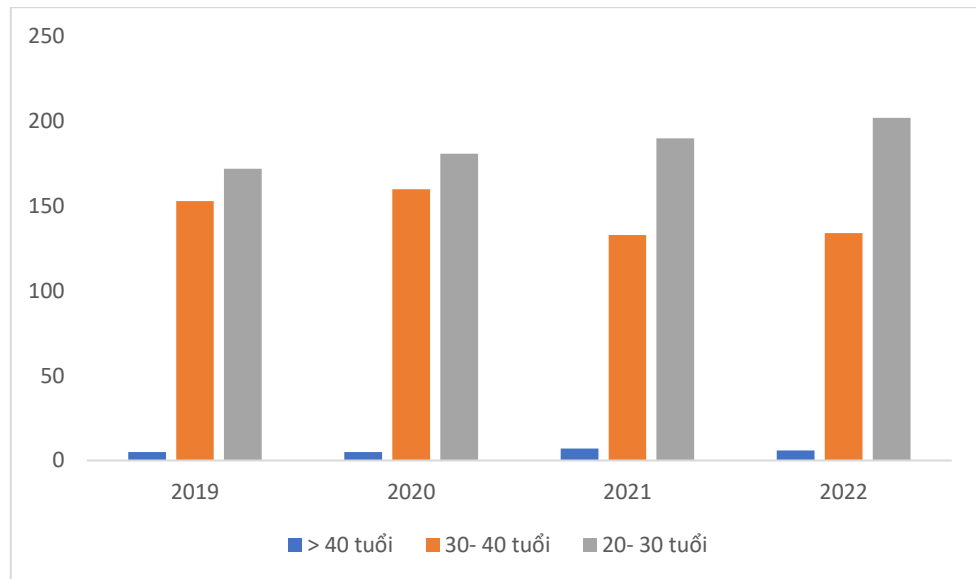


Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính

Nguồn: Báo cáo nhân sự CO-WELL Asia giai đoạn 2019- T6/2022

Không giống như hầu hết các công ty hoạt động trong lĩnh vực phần mềm CNTT, lực lượng lao động là nam giới luôn chiếm tỷ trọng cao, tại CO-WELL Asia trong các năm từ 2019 đến 2021 tỷ lệ nam giới gần như tương đương với tỷ lệ nữ giới thậm chí năm 2021 tỷ lệ nam giới còn thấp hơn nữ giới. Lý giải sự cân bằng giới tính này là do từ 2021, CO-WELL Asia có thêm khách hàng trong mảng dịch vụ Test – Biz, mảng dịch vụ này chủ yếu sử dụng nhân lực là nữ. Tỷ lệ cân bằng giới tính, làm cho môi trường làm việc chung hài hòa, vui vẻ và bớt khô khan hơn, các hoạt động văn hóa thể thao của Công ty đa dạng và sôi động hơn.

2.1.4.4. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

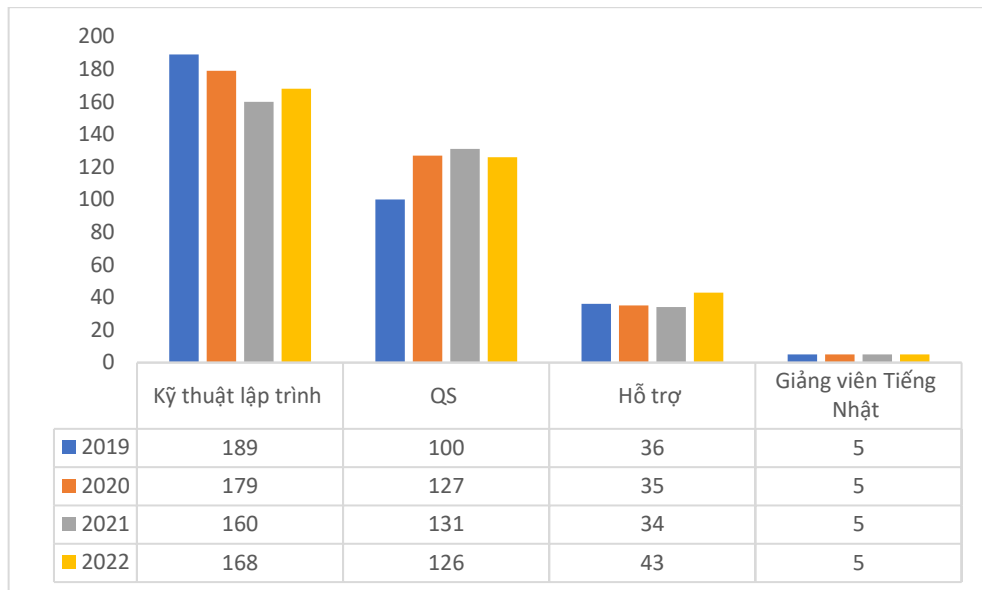


Biểu đồ 2.4: Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Nguồn: Báo cáo nhân sự Công ty CO-WELL Asia giai đoạn 2019- T6/2022

Nhân sự CO-WELL Asia ở độ tuổi 20-30 chiếm tỷ trọng đa số và tăng dần đều qua các năm. Hoạt động trong lĩnh vực CNTT nên độ tuổi nhân sự khá trẻ và là một trong những điểm mạnh của Công ty. Nhân sự trẻ có lợi thế trong việc tiếp cận những kiến thức mới và họ sẵn sàng tiếp nhận những thử thách trong công việc. Tuy vậy, ở độ tuổi này, NLD có xu hướng thích những trải nghiệm mới để tích lũy kinh nghiệm cũng như tìm cơ hội phát triển bản thân nên họ không có ý định làm việc lâu dài với tổ chức. Đây cũng là thách thức của Công ty trong việc giữ chân nhân sự nếu không có lộ trình phát triển công việc rõ ràng.

2.1.3.5. Cơ cấu lao động theo chuyên môn



Biểu đồ 2.5: Cơ cấu lao động theo chuyên môn tại CO-WELL Asia

Nguồn: Báo cáo nhân sự Công ty CO-WELL Asia giai đoạn 2019- T6/2022

Số lượng nhân viên kỹ thuật lập trình luôn chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng số nhân viên toàn Công ty. Nhân sự kỹ thuật giảm mạnh vào năm 2021 và có xu hướng tăng trở lại vào nửa đầu năm 2022. Nhân sự QA có xu hướng tăng trong các năm 2020, 2021 và có dấu hiệu chững vào nửa đầu 2022. Khối hỗ trợ duy trì số lượng nhân sự đều qua các năm 2019, 2020, 2021 và tăng vào 2022 do Công ty chiêu mộ nhân sự phụ trách tuyển dụng để đẩy mạnh và mở rộng mảng cung cấp nhân sự cho thị trường Nhật Bản. Giảng viên tiếng Nhật luôn duy trì số lượng đều qua các năm và đang thực hiện rất tốt việc đào tạo thực hành kỹ năng giao tiếp và luyện thi chứng chỉ đánh giá năng lực tiếng Nhật.

2.2. Thực trạng đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH Công nghệ CO-WELL Châu Á

2.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá và thiết kế phương pháp đánh giá tại Công ty

2.2.1.1. Xác định mục tiêu đánh giá tại Công ty

Tại CO-WELL Asia việc xác định mục tiêu đánh giá được quy định tại hướng dẫn ĐG THCv nhằm đạt được những mục đích sau:

- Là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBNV so với mục tiêu đầu kỳ đã đặt ra. Dựa vào kết quả THCv của NLD, các cấp quản lý sẽ có căn cứ để điều chỉnh mục tiêu cho phù hợp hoặc mở rộng/thu hẹp mục tiêu công việc của kỳ kế tiếp cũng như phản hồi thông tin đến NLD giúp cho NLD hoàn thành công việc được giao.

- Là cơ sở để đánh giá sự trưởng thành của nhân viên trong công việc bao gồm: phạm vi thực hiện công việc và năng lực thực hiện công việc đồng thời là minh chứng xác thực về chất lượng nguồn nhân lực khi tham gia đấu thầu dự án về CNTT cũng như đề xuất về các chế độ lương thưởng, phúc lợi cho CBNV với Công ty mẹ.

- Là căn cứ, cơ sở xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với lộ trình thăng tiến của từng vị trí, cấp bậc nhân viên.

- Gắn liền kết quả THCv với khen thưởng, tạo động lực làm việc cho toàn thể CBNV trong toàn Công ty nỗ lực hoàn thành mục tiêu công việc được giao xóa bỏ hình thức trây ỳ, ỉ lại và tư tưởng bình quân chủ nghĩa.

- Cải tiến cách thức thực hiện công việc cho CBNV, thông qua đánh giá giúp CBNV tiếp tục phát huy thành tích, điểm mạnh của bản thân, khắc phục điểm yếu để thúc đẩy sự phát triển năng lực thực hiện công việc của NLD.

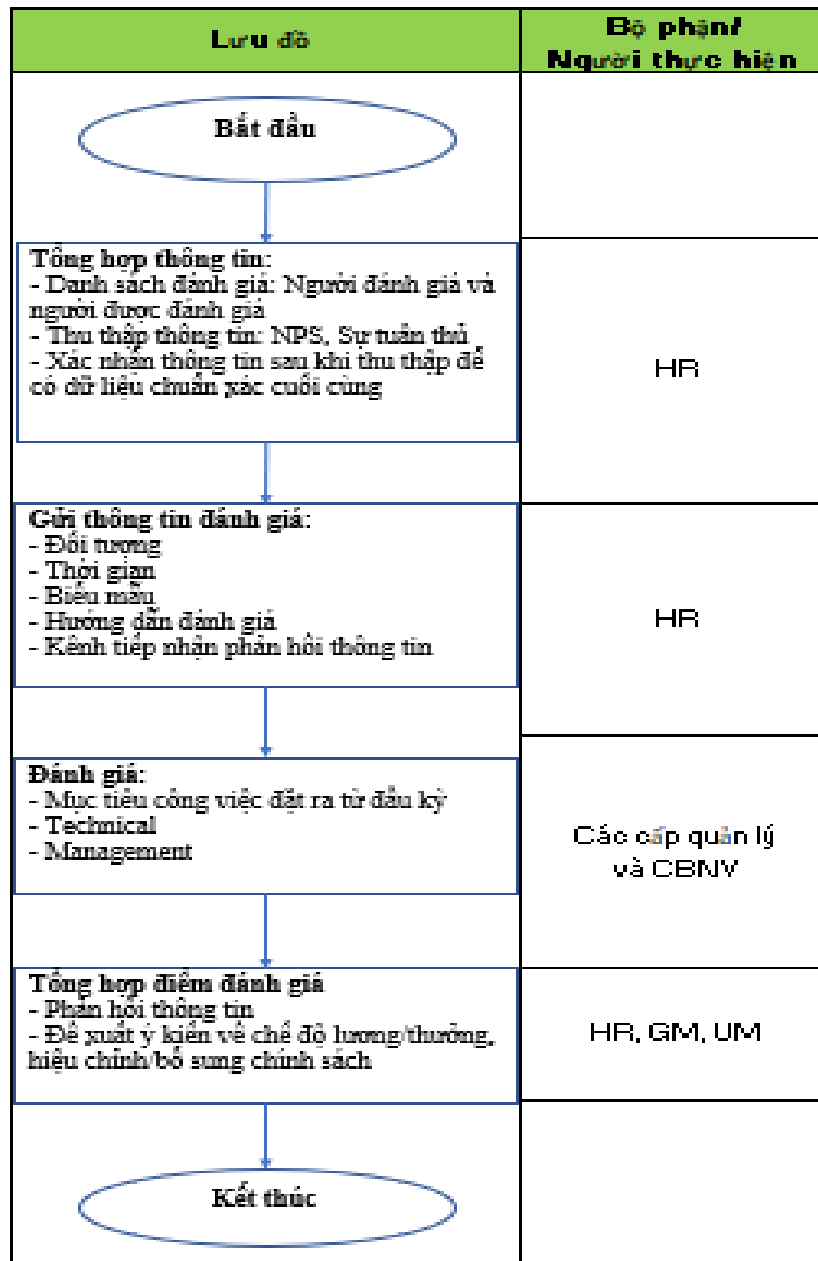
- Sử dụng kết quả ĐG THCV cho công tác quản trị nhân lực: đề bạt, thăng tiến; cải thiện môi trường làm việc và quản trị thù lao lao động.
- Đảm bảo tính nhất quán, khách quan, công bằng khi thiết lập mục tiêu và đánh giá kết quả thực hiện của tất cả các bộ phận trong Công ty.

Có thể thấy, mục tiêu đánh giá của Công ty khá rõ ràng. Điều này chứng tỏ rằng: Công ty rất chú trọng tới việc ghi nhận thành tích, sự thay đổi và phát triển năng lực của từng cá nhân trong tổ chức. Thêm vào đó, mục tiêu đánh giá gắn liền với việc chi trả thưởng hiệu quả vừa thể hiện sự trân trọng đóng góp của từng thành viên vừa tạo động lực cho nhân viên để phấn đấu đạt được kết quả cao trong từng kỳ đánh giá.

Tuy nhiên, ngoài những mục tiêu được nêu trên, việc sử dụng kết quả đánh giá trong chi trả thưởng chưa đề cập tới các vấn đề bố trí lao động sau khi ĐG THCV. Việc phân tích kết quả ĐG THCV sẽ giúp cho Công ty có cơ sở để phân bổ lại nguồn lực hợp lý đảm bảo bộ máy của các phòng ban được hoạt động trơn tru và hiệu quả: với những CBNV hoàn thành tốt công việc có thể được giao thêm những công việc có trách nhiệm cao hơn, mở rộng thêm công việc hoặc giao thêm những công việc mang tính thử thách để mở rộng cơ hội phát triển. Những nhân viên có kết quả chưa tốt sẽ được bố trí làm công việc khác phù hợp hơn. Đồng thời, thông qua việc đánh giá THCV, nhà quản trị có thể bố trí lại nhân lực khi nhận thấy chưa hợp lý.

2.2.1.2. Thiết kế phương pháp đánh giá tại Công ty

Đánh giá THCV tại CO-WELL Asia được thực hiện trên phần mềm Portal do các kỹ sư CNTT của Công ty xây dựng và phát triển. Quy trình đánh giá THCV tại Công ty theo lưu đồ:



ĐG THCV tại Công ty gồm 2 phần, sử dụng phương pháp ghi chép lưu trữ và phương pháp cho điểm như sau:

Phần 1: Đánh giá mục tiêu công việc đã đặt ra từ đầu của kỳ đánh giá. Mục tiêu công việc gồm:

- Productivity & Quality: Ở hạng mục này, các cấp QL sẽ giao KPIs kết hợp sử dụng phương pháp ghi chép, lưu trữ và phương pháp cho điểm để

ghi nhận kết quả THCV của nhân viên. Kết thúc kỳ đánh giá trước, căn cứ vào cấp bậc nhân viên, CBQL sẽ thảo luận và đưa ra mục tiêu công việc của kỳ tới tương ứng với cấp bậc nhân viên. Theo quy định của bộ phận PQA, CBNV được gán vào dự án phải khai báo trên hệ thống Redmine: tiến độ hoàn thành công việc, các lỗi phát sinh và kết quả sửa chữa lỗi. Trong suốt thời gian tham gia dự án, CBNV có trách nhiệm kiểm tra và xác nhận những phản hồi trên Redmine. Cuối kỳ đánh giá thông tin này sẽ được tổng hợp thành báo cáo và xuất dữ liệu theo định dạng excel để nhập dữ liệu tới từng tài khoản định danh trên Portal, CBNV kiểm tra và xác nhận lần cuối. Điểm của hạng mục này được quy định: 0- Không đạt yêu cầu; 1- Cần cố gắng; 3- Đạt yêu cầu; 4- Vượt yêu cầu.

- Attitude: đánh giá việc chấp hành nội quy của Công ty và tinh thần làm việc nhóm của từng CBNV. Dựa trên phần mềm chấm công bằng vân tay và sử dụng phương pháp cho điểm. Cuối mỗi kỳ đánh giá, hệ thống Portal tự động lấy dữ liệu chấm công trong kỳ và cập nhật số lần đi muộn/về sớm; quên chấm công vượt quá quy định. Cứ mỗi lần CBNV vi phạm hệ thống trừ điểm tương ứng theo quy định. Đối với đánh giá tinh thần làm việc nhóm sẽ được thực hiện bằng đánh giá 360 trên nguyên tắc: 1_BSE được Dev, QAL, PQA, Comtor đánh giá; 2_DEV được DEV cùng team và QA đánh giá, QA, Comtor, PQA; 3_khối QS sẽ tổng hợp riêng.

Phần 2: Đánh giá Technical và Management. Phần đánh giá này Công ty sử dụng Phương pháp cho điểm được sử dụng để đánh giá:

- Technical: đánh giá kỹ năng thực hiện công việc của CBNV, nhân viên khối QS và khối ES đánh giá trên biểu mẫu chuyên biệt. Ứng với mỗi tiêu chí đánh giá sẽ có 5 cấp độ điểm từ thấp cao điểm tương ứng: 1- Chưa biết; 2- Biết nhưng chưa làm; 3- Làm được nhưng phải có sự hỗ trợ; 4- Làm độc lập được; 5- Làm độc lập và có khả năng hướng dẫn người khác.

- Đối với khối QS đánh giá: kỹ năng đọc hiểu tài liệu, kỹ năng test, kỹ năng đọc Spec, kỹ năng báo cáo với hơn 30 tiêu chí liên quan.
- Đối với khối ES đánh giá: kỹ năng sử dụng các ngôn ngữ lập trình, kỹ năng sử dụng hệ điều hành, thiết kế với hơn 30 tiêu chí liên quan.
 - Management: Ứng với mỗi tiêu chí đánh giá sẽ có 5 cấp độ điểm từ thấp đến cao: 1- Chưa biết; 2- Biết nhưng chưa làm; 3- Làm được nhưng phải có sự hỗ trợ; 4- Làm độc lập được; 5- Làm độc lập và có khả năng hướng dẫn người khác.
- Đối với khối QS đánh giá: kỹ năng quản lý công việc cá nhân, quản lý tài liệu dự án, kỹ năng quản lý rủi ro, kỹ năng phản hồi thông tin với hơn 20 tiêu chí liên quan.
- Đối với khối ES đánh giá: kỹ năng quản lý công việc cá nhân, kỹ năng giám sát tiến độ dự án, kỹ năng sử dụng công cụ quản lý Redmine với hơn 10 tiêu chí liên quan.

Kết quả đánh giá được tính theo công thức:

$$\text{Điểm đánh giá} = \Sigma \text{điểm Productivity \& Quality} + \text{điểm Attitude} + \text{điểm Technical} + \text{điểm Management}$$

Có thể thấy rằng, phương pháp cho điểm mà CO-WELL Asia hiện áp dụng khá dễ hiểu và cũng đã có sự phân chia nhiều cấp độ để tạo sự cách biệt về điểm số để tránh chủ nghĩa bình quân hoặc không có quá nhiều khác biệt giữa kết quả của CBNV với nhau. Việc sử dụng phương pháp ghi chép lưu trữ được trích xuất từ hệ thống Portal, Redmine mang tính lịch sử giúp NLĐ dễ dàng tự đối chiếu bằng tài khoản đăng nhập của cá nhân. Điểm khác biệt của hệ thống ĐG THCV mà CO-WELL Asia đang áp dụng không chỉ quan tâm tới kết quả làm việc cuối cùng mà còn rất quan tâm tới thái độ (sự tuân thủ kỷ luật lao động, tinh thần làm việc nhóm) và các kỹ năng trong công việc. Cách đánh giá trên mang tính toàn diện không những tạo sự khác biệt đối với các

Công ty khác mà còn phù hợp với mô hình hoạt động của Công ty. Với cách đánh giá này, đòi hỏi CBNV không những nỗ lực hoàn thành mục tiêu công việc được giao mà phải trau dồi và học tập không ngừng để nâng cao năng lực làm việc của bản thân vì kết quả đánh giá ảnh hưởng trực tiếp tới việc tăng lương, phúc lợi và thưởng của bản thân người lao động.

Tuy nhiên, phần đánh giá các mục tiêu công việc chưa đề cập đến mục tiêu về bảo mật thông tin và sự tuân thủ quy trình đây là một trong những mục tiêu rất quan trọng và gắn liền với mục tiêu phát triển của Công ty. Ngoài điểm số, các tiêu chí đánh giá chưa được gắn thêm tỷ trọng, trọng số để nhấn mạnh với CBNV về mức độ khó, và yêu cầu của công việc từ đó họ cố gắng và nỗ lực trong quá trình làm việc.

2.2.2. Xác định đối tượng đánh giá và chu kỳ đánh giá tại Công ty

Đối tượng đánh giá được Công ty quy định rất chi tiết trong quy chế ĐG THCV và thông báo của Tổng Giám đốc trước mỗi kỳ đánh giá bao gồm những đối tượng: CBNV ký HĐLĐ chính thức, CBNV đang trong giai đoạn thử việc, cộng tác viên (tập nghề).

Chu kỳ đánh giá được quy định như sau:

Kỳ 1: Từ tháng 01 đến hết tháng 06 trong năm. Thời gian thực hiện đánh giá: Từ ngày 1/7 – 10/7.

Kỳ 2: Từ tháng 7 đến hết tháng 12 trong năm, Thời gian thực hiện đánh giá: Từ ngày 1/01 – 10/01 của năm kế tiếp.

Như vậy, CO-WELL Asia xác định rõ đối tượng cần phải đánh giá HQCV cho từng kỳ đánh giá đảm bảo mọi CBNV của công ty đều được ghi nhận kết quả THCV. Tùy thuộc vào kết quả của từng đối tượng bộ phận đào tạo sẽ căn cứ trên khung lộ trình năng lực của từng vị trí để đưa ra các giải pháp, đề xuất đào tạo phù hợp. Tần xuất đánh giá 2 kỳ/năm tương đối phù hợp với đặc thù của ngành CNTT do các dự án thời gian thường triển khai

không ít hơn 6 tháng và cũng phải có thời gian đủ dài để ghi nhận sự tiến bộ của từng nhân viên.

Ngoài 02 kỳ đánh giá thường xuyên như trên, quy chế của công ty không có quy định nào đối với các dự án kết thúc trước thời điểm của kỳ đánh giá. Điều này dẫn đến vấn đề là kết quả THCV không được ghi nhận kịp thời để động viên/khích lệ động lực làm việc của CBNV và rất dễ bị lãng quên khi CBNV bị điều chuyển sang dự án/bộ phận mới. Đồng thời những điểm cần cải thiện, hạn chế của CBNV trong dự án chưa được xem xét để rút kinh nghiệm trong việc phân bổ nguồn lực cho những dự án kế cận cũng như cung cấp thông tin kịp thời cho quản lý dự án để có những điều chỉnh và đưa ra phương pháp huấn luyện phù hợp.

2.2.3. Lựa chọn và đào tạo người đánh giá tại Công ty

Sau khi xác lập xong lập mục tiêu, phương pháp, đối tượng và chu kỳ đánh giá trong toàn Công ty, công tác lựa chọn và đào tạo người đánh giá được thực hiện như sau:

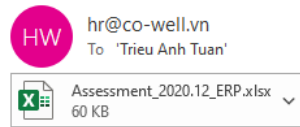
Bước 1: Phòng Nhân sự lập danh sách CBNV trong Công ty theo bộ phận, ngày vào Công ty, loại HĐLĐ, dự án đang làm việc, quản lý trực tiếp, cấp bậc kỹ thuật, ID của nhân viên và danh sách các thành viên trong mỗi dự án sau đó gửi cho các UM và “cc” tới DM để xác nhận: ai sẽ là người đánh giá, nhân viên sẽ phải đánh giá 360 những thành viên trong dự án với theo nguyên tắc:

- Người đánh giá phải làm người quản lý/giám sát trực tiếp công việc của CBNV.
- Chỉ đánh giá 360 đối với những đồng nghiệp thường xuyên tương tác trong công việc và do UM chỉ định.

Email thông báo đảm bảo những nội dung sau: tệp văn bản cần cập

nhật, các chỉ dẫn cho UM về thông tin cần cập nhật và thời hạn hoàn thành cập nhật của UM.

Cập nhật danh sách đánh giá KII/2020



Dear các Anh/chị quản lý,

Đến hẹn lại lên, để chuẩn bị cho kỳ đánh lần 2/2020.
Phòng HR xin chia sẻ những hạng mục công việc cần làm như sau:

Bước 1:

Cập nhật sheet “**Update_Level**”:

- Cột E: Update ID người đánh giá trực tiếp
- Cột I: Update biểu mẫu đánh giá, HR đang tạm set
 - Đối với các vị trí DEV: đánh giá ở biểu mẫu cao hơn level hiện tại 1 cấp
 - Đối với các vị trí QA: đánh giá một biểu mẫu duy nhất

Anh/chị kiểm tra chỉnh sửa/bổ sung các thông tin cho phù hợp với thực tế.

Bước 2:

Cập nhật danh sách Team trong từng dự án được phép đánh giá 360, cập nhật sheet “**Update_360**”

Kết quả của **Bước 1**, **bước 2** nhờ Giám đốc bộ phận/DM tổng hợp và gửi trước **12:00 ngày 10/12/2020** tới e-mail hr@co-well.vn

Để kỳ đánh giá diễn ra thuận lợi mong anh/chị quản lý phối hợp thực hiện theo đúng Deadline đã đề ra.

Thanks and Best regards,
HR Department



Nguồn: tác giả tổng hợp

Bước 2: Sau khi nhận được thông tin từ phòng Nhân sự, các UM sẽ lựa chọn đối tượng đánh giá và lựa chọn người đánh giá 360 đúng theo biểu mẫu đã quy định và gửi lại cho phòng Nhân sự.

Bước 3: Sau khi nhận được đầy đủ thông tin từ UM, phòng Nhân sự sẽ tiến hành tổ chức đào tạo hướng dẫn ĐG THCV. Nội dung đào tạo bao gồm các bước thực hiện chi tiết và minh họa ĐG THCV để người được đào tạo dễ dàng tiếp thu được thông tin. Buổi đào tạo được tổ chức linh hoạt dưới cả 2 hình thức trực tuyến và trực tiếp, tạo mọi điều kiện tốt nhất cho việc truyền tải thông tin được thống nhất và xuyên suốt.

2.2.4. Tổ chức thực hiện đánh giá tại Công ty

Công việc này được thực hiện sau khi bước 3 của việc lựa chọn và đào tạo được đánh giá hoàn tất. Các bước thực hiện như sau:

Bước 1: Phòng Nhân sự chỉnh sửa tiêu chí đánh giá (nếu có) ứng với mỗi kỳ trên hệ thống Portal. Thời gian hoàn thành việc này thường kết thúc trước 01 tuần của kỳ đánh giá.

Bước 2: Dựa trên danh sách nhận được từ UM, phòng Nhân sự sẽ cập nhật dữ liệu thông tin về người đánh giá trực tiếp và người được đánh giá gắn với từng CBNV trên hệ thống Portal.

Bước 3: Phòng Nhân sự rà soát cập nhật hướng dẫn đánh giá và đăng thông tin này trên thư mục chia sẻ/hướng dẫn các thủ tục từ phòng Nhân sự.

Bước 4: Sau khi đã có hướng dẫn đánh giá chi tiết, phòng Nhân sự tiến hành gửi thông tin tới các thành viên trong công ty để đảm bảo mọi điều nắm được các bước thực hiện ĐG HQCV. Trong trường hợp dự án bận và không thể tham gia được buổi hướng dẫn trực tiếp, phòng Nhân sự sẽ hỗ trợ hướng dẫn trực tuyến và hỗ trợ liên tục trong suốt thời gian đánh giá.

Bước 5: Phòng Nhân sự gửi email chính thức tới CBNV về kế hoạch và cách thức tiến hành ĐG THCV. Nội dung email gồm 3 phần:

- Lịch đánh giá: thời gian mở port và thời điểm bắt đầu và kết thúc ĐG THCV.
- Đối tượng đánh giá.
- Hướng dẫn sử dụng phần mềm đánh giá.

Bước 6: Các thành viên đánh giá và được đánh giá sẽ thực hiện đánh giá theo đúng thông tin mà UM đã gửi cho phòng Nhân sự.

Bước 7: Nhận và tổng hợp thông tin kết quả đánh giá. Phòng Nhân sự sẽ nhận bản đánh giá cuối cùng của CBNV từ các GM, sau đó tổng hợp thông tin phản hồi với các GM về những điểm cần phải làm rõ và chỉnh sửa và

thống nhất lần cuối kết quả ĐG THC.V.

2.2.5. Sử dụng kết quả đánh giá và phản hồi thông tin

Sau khi có bảng tổng hợp thông tin, phòng Nhân sự sẽ gửi các bộ phận liên quan và sử dụng kết quả đánh giá THC.V:

- Ban Giám đốc: xem xét kết quả đánh giá và phản biện với GM những kết quả cần kiểm tra lại và duyệt đề xuất điều chỉnh lương/thưởng theo đề nghị của GM. Nguyên tắc của việc xem xét điều chỉnh lương/thưởng được ban Giám đốc quy định rõ: Đối với điều chỉnh lương: tăng lương cao đối với những cá nhân có tiến bộ rõ rệt so với kỳ đánh giá trước, tăng thấp hoặc không tăng đối với cá nhân không có sự tiến bộ hoặc rất thấp so với kì trước. Đối với chi trả thưởng HQCV: thưởng cao với nhân sự có hiệu suất, chất lượng công việc tốt và tỷ lệ được gán việc cao; thưởng thấp hoặc không thưởng đối với nhân sự không đạt được những yếu tố trên.

- Bộ phận đào tạo tổng hợp thông tin để xây dựng kế hoạch đào tạo bổ sung kiến thức/kỹ năng đối với từng nhóm đối tượng cho kỳ kế tiếp: Kết quả ĐG THC.V sẽ phân nhân viên thành những nhóm như sau: nhóm ưu tiên nâng cao về kiến thức, nhóm ưu tiên nâng cao về kỹ năng chuyên môn và xác định các nhân sự cốt lõi, có giá trị quan trọng với tổ chức, là nguồn lực kế cận cho đội ngũ quản lý trong tương lai cần được bồi dưỡng, phát triển để đào tạo bổ sung kiến thức/kỹ năng phù hợp và theo lộ trình.

- Phòng Nhân sự phân loại kết quả và đề xuất khen thưởng trong toàn Công ty đối với những cá nhân có kết quả THC.V vượt trội, tạo được ảnh hưởng đối với các đồng nghiệp đồng thời sẽ đưa ra cảnh báo đối với nhóm nhân viên có kết quả THC.V dưới mức yêu cầu.

Với các đầu mục như ở trên về việc xác định đối tượng đánh giá và chu kỳ đánh giá; lựa chọn và đào tạo người đánh giá; tổ chức thực hiện đánh giá; sử dụng kết quả đánh giá và phản hồi thông tin có thể thấy CO-WELL Asia đã

thực hiện khá bài bản và chi tiết. Các bước trong quy trình được hướng dẫn rõ ràng và tuần tự, có sự liên kết giữa phòng Nhân sự và các phòng ban khác, thông tin được trao đổi/phản hồi giữa các bộ phận có sự liên kết và thống nhất cao. Tiêu chí đánh giá tương đối rõ ràng, tuy nhiên chưa có tiêu chí đánh giá về chất lượng, sự tuân thủ quy trình và tính đúng hạn. Hơn nữa, số lượng các tiêu chí nhiều nhưng lại không có tỷ trọng, trọng số cho từng nhóm hạng mục hoặc tiêu chí nên không thể phân biệt được đâu là tiêu chí quan trọng/cốt lõi cần phải đánh giá chính xác. Đồng thời, việc định nghĩa các cấp độ điểm từ cao xuống thấp đang rất chung chung sẽ gây khó khăn hoặc mập mờ khi quản lý đánh giá. Thêm vào đó, thông tin đầu ra của kết quả ĐG THCV mới chỉ dùng trong việc tăng lương/chi trả thưởng, khen thưởng và quy hoạch nhân sự chứ chưa sử dụng thông tin này cho bố trí và sử dụng nhân lực, đề bạt/thăng tiến và cải thiện môi trường và điều kiện lao động.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá thực hiện công việc tạo Công ty CO-WELL Châu Á

Có nhiều yếu tố bao gồm cả các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng tới ĐG THCV, trong khuôn khổ luận văn và giới hạn phạm vi tại CO-WELL Asia, tác giả chỉ xin phép trình bày một số yếu tố đang tác động tới ĐG THCV tại CO-WELL Asia, cụ thể như sau:

2.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong Công ty

2.3.1.1. Quan điểm, triết lý của lãnh đạo cấp cao

Lãnh đạo CO-WELL Asia rất quan tâm ĐG THCV trên cơ sở khoa học, kế thừa kinh nghiệm thành công của Công ty mẹ và các Công ty cùng ngành nghề. Đồng thời lãnh đạo Công ty đặt mục tiêu áp dụng quản trị nhân sự hiện đại vào hoạt động quản trị tại doanh nghiệp. Định hướng đổi mới công tác QTNL là một trong các hoạt động quan trọng mà ban lãnh đạo CO-WELL Asia đề ra trong giai đoạn mới 2022-2025 trong đó việc xây dựng quy

trình, biểu mẫu, thực hiện ĐG THCV là vấn đề trọng tâm. Lãnh đạo Công ty đề ra: tiêu chí ĐG THCV phải đảm bảo sát với mục tiêu của Công ty; phạm vi công việc và yêu cầu năng lực chuyên môn của từng vị trí; phương pháp đánh giá phải khoa học, dễ hiểu; gắn kết quả đánh giá với tăng lương, chi trả thưởng. Quan điểm của lãnh đạo đối với ĐG THCV tại Công ty vừa thể hiện lãnh đạo không chỉ quan tâm tới kết quả làm việc cuối cùng và còn quan tâm tới sự tiến bộ, phát triển của nhân viên. Đây là một trong những nhân tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, ĐG THCV theo quan điểm trên của lãnh đạo sẽ tạo áp lực trong việc huy động nguồn lực nhân sự và tài chính cho việc đồng bộ các thông tin từ nhiều nguồn như Portal, Workforce, Readmine.

2.3.1.2. Đặc thù lĩnh vực hoạt động, đặc thù công việc

CO-WELL Asia chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực oursourcing, các dự án phần lớn được chuyển từ Công ty mẹ về nên việc minh chứng năng lực làm việc của từng CBNV đáp ứng đúng yêu cầu của khách hàng là điều vô cùng cần thiết. Thêm vào đó, hầu hết các dự án có thời gian thực hiện trong khoảng 3 tháng đến 4-5 năm và các dự án duy trì hệ thống trên 5 năm, các dự án từ 1-2 năm chiếm tỷ trọng lớn. Nhân viên có thể làm việc từ xa (remote) cho các dự án không yêu cầu truy cập và làm việc trực tuyến hoặc làm việc tại địa điểm làm việc do khách hàng chỉ định (onsite) thay vì làm việc tại văn phòng Công ty. Đánh giá THCV đối với các dự án remote và onsite cũng gặp khó khăn do các dữ liệu về chấp hành nội quy không được ghi nhận chưa kể việc quản trị dự án do khách hàng thực hiện thì việc triển khai ĐG THCV càng trở nên khó khăn hơn do lệ thuộc vào phía khách hàng. Đối với những dự án duy trì (maintain), gần như khó đánh giá được sự tiến bộ của nhân viên do công việc không có thách thức, không có môi trường để cải thiện và nâng cao kiến thức/kỹ năng dẫn đến khó khăn trong việc xét thưởng đối với các

thành viên khác được tham gia vào dự án mới, công nghệ mới và có thách thức mới.

2.3.1.3. Hiện trạng công tác tổ chức bộ máy

Cấu trúc tổ chức được thiết kế tương đối hợp lý: theo từng nhóm khách hàng, theo từng loại công nghệ và việc giới hạn không nhiều hơn 50 CBNV/bộ phận điều này làm cho việc quản lý nhân sự và chuyên môn được dễ dàng hơn. Các bộ phận được phân rõ nhiệm vụ và chức năng cụ thể nên các CBNV trực thuộc đều hiểu và nắm rõ được nhiệm vụ của bộ phận và trách nhiệm của bản thân đối với tổ chức.

2.3.1.4. Văn hóa tổ chức

Văn hóa của CO-WELL Asia được tóm lược dựa trên 5 nguyên tắc: Sự tuân thủ (tuân thủ quy trình, tuân thủ yêu cầu bảo mật, an ninh thông tin và các nguyên tắc chung và riêng biệt theo từng dự án); Tính trách nhiệm (nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ của mình trong bất kỳ hoàn cảnh nào, bất kể thời gian); Tính tôn trọng (tôn trọng mọi quan điểm, góc nhìn, ý kiến, nhận định của cá nhân); Tinh thần đồng đội (làm việc với sự hợp tác, chia sẻ, giúp đỡ và cùng hướng tới mục tiêu chung); Khát khao học tập (chia sẻ kiến thức và học hỏi lẫn nhau, không ngừng nỗ lực cải thiện bản thân). Văn hóa của tổ chức đã và đang là nền tảng tốt, ảnh hưởng tích cực đến ĐG THCV, tạo nên môi trường làm việc năng động, dân chủ, khuyến khích sự sáng tạo, ghi nhận mọi đóng góp cải tiến công việc và sẵn sàng hợp tác, hỗ trợ, làm việc với tinh thần đội nhóm nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Là một công ty chuyên về dịch vụ outsourcing với yêu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao nên ngay từ khâu tuyển dụng Công ty đã chú trọng sàng lọc và chọn lựa nhân sự có đủ năng lực phù hợp với yêu cầu của vị trí cần tuyển và phù hợp với văn hóa của CO-WELL ASIA. Sự tôn trọng và dân chủ luôn thể hiện trong bất kỳ hoàn cảnh nào, là nơi mọi người thoải mái đưa ra chính kiến, thảo luận các ý tưởng,

phản biện mang tính tích cực để đạt được hiệu quả tối ưu. Với tính tôn trọng và dân chủ, điều này cũng mang lại không khí cởi mở, thân thiện trong các cuộc đánh giá hiệu quả công việc. Tinh thần làm việc đội nhóm vui vẻ, thoải mái, thân thiện không có khoảng cách giữa quản lý và nhân viên, văn hóa sẻ chia, giúp đỡ với không chỉ trong nội bộ doanh nghiệp mà còn với cộng đồng như: chương trình hỗ trợ nhân dân trong khu cách ly tại Bắc Giang, đại dịch COVID-19 (2021), cùng nhau quyên góp và hỗ trợ những hoàn cảnh khó khăn trong xã hội hoặc người thân của đồng nghiệp. Điều này càng tăng thêm sự tự hào về văn hóa của tổ chức tạo sự gắn kết giữa người lao động và Công ty.

2.3.1.5. Năng lực của cán bộ chuyên trách nhân sự

Cán bộ chuyên trách nhân sự có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm về triển khai ĐG THCV. Phòng Nhân sự cũng tham mưu và đề xuất những chính sách, quy định và các giải pháp thiết thực hoàn thiện chức năng ĐG THCV trên hệ thống Portal. Tư vấn và hỗ trợ cho các CBQL các cấp công tác triển khai ĐG THCV, đào tạo, hướng dẫn nhân viên tự đánh giá KQ THCV.

2.3.1.6. Năng lực của nhà quản lý trực tiếp

Quản lý các cấp tại CO-WELL Asia có chuyên môn công việc giỏi và kỹ năng quản lý công việc thực hiện khoa học, hệ thống, có sự ghi nhận thông tin, dữ liệu trong quá trình làm việc để phục vụ đánh giá khách quan, công bằng và chính xác. Song song đó, cũng tồn tại một số hạn chế như: quá chú trọng vào việc hoàn thành dự án đúng hạn, đúng chất lượng, khiến NLD phải làm việc với cường độ cao (làm việc ngày đêm, nhất là giai đoạn cuối của dự án) gây ảnh hưởng tới sức khỏe, trí lực của NLD. Tính chất dự án gấp gáp hoặc đòi hỏi công nghệ hiếm, khó một NLD tham gia nhiều dự án cùng lúc nên việc theo dõi, đánh giá bị chông chéo, quản lý trực tiếp không phải là quản trị dự án và ngược lại nên việc theo dõi, đánh giá năng lực của NLD còn

nhiều hạn chế. Bên cạnh việc quan tâm và chú trọng tới xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá sát với thực tế, đáp ứng yêu cầu từ khách hàng và Công ty mẹ thì kỹ năng ĐG THCV ở các quản lý là chưa đồng đều: có những quản lý vẫn còn duy trì quan điểm đánh giá bình quân chủ nghĩa, có người đánh giá quá khắt khe, có người đánh giá quá dễ dãi.

2.3.1.7. Mức độ quan tâm của người lao động đến ĐG THCV

Với trình độ lao động chất lượng cao, việc áp dụng các công cụ ĐG THCV khá dễ dàng với NLD tại CO-WELL Asia. Thêm vào đó, kết quả ĐG THCV là điều kiện cốt yếu để làm căn cứ xét: tăng lương, trả thưởng NLD quan tâm sát sao đến kết quả THCV. Việc thiết lập tiêu chí, biểu mẫu đánh giá, hướng dẫn ĐG THCV cũng được thực hiện nghiêm túc và sát sao cũng là động lực để NLD cố gắng hoàn thành tốt công việc được giao và quan tâm tới kết quả đánh giá của mình. Tuy vậy, việc ĐG THCV còn chưa được triển khai đồng bộ có bộ phận đánh giá trực tiếp luôn thay vì NLD phải tự đánh giá trước, có bộ phận không giao đúng đối tượng đánh giá nên kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng thực tế. Tâm lý và định kiến cá nhân giữa bản thân NLD với cấp trên trực tiếp, có thể là hợp hoặc không hợp nhau về quan điểm về chuyên môn hoặc kỹ năng quản lý; Tâm lý cực đoan khi đánh giá, hoặc tự đánh giá bản thân quá cao, hoặc quá thấp, không đúng với tiêu chuẩn, thước đo; Tâm lý ảnh hưởng bởi việc sử dụng kết quả đánh giá THCV vào mục đích tăng lương, thăng tiến, xét thưởng/ phạt nên tự đánh giá cao kết quả và/ hoặc mong chờ kết quả được đánh giá cao; tâm lý NLD bị ảnh hưởng bởi các sự kiện gần nhất, đặc biệt là những thành công vượt trội dẫn tới đánh giá cả quá trình đều tốt mà quên mất khi nhận những điểm cần cải thiện, khắc phục cho kỳ đánh giá tới.

2.3.1.8. Mức độ đầu tư xây dựng công cụ hỗ trợ ĐG THCV

Tận dụng lợi thế là một doanh nghiệp phát triển phần mềm CNTT nên việc đầu tư xây dựng công cụ hỗ trợ ĐG THCV khá thuận lợi. Hiện tại CO-

WELL Asia đã và đang sử dụng các công cụ: Phần mềm Portal- quản trị nguồn lực, phần mềm Redmine quản trị hiệu suất và Phần mềm Workforce quản trị dự án. Tuy nhiên, do tận dụng nhân sự nhân rồi để duy trì và phát triển các phần mềm trên nên không có nhân sự cố định đảm bảo việc duy trì và nâng cấp thêm tính năng, sửa chữa các lỗi phát sinh trong vận hành do vậy việc lưu trữ thông tin giữa các ứng dụng chưa đồng nhất và cập nhật kịp thời.

2.3.1.9. Hiện trạng cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất phục vụ truyền thông, ghi nhận, theo dõi và cập nhật kết quả ĐG THCV, phản hồi thông tin ánh trực tuyến và đánh giá trực tuyến vẫn còn nhiều hạn chế so với quy mô của một công ty phát triển phần mềm. Việc sử dụng công cụ chat và trao đổi công việc chủ yếu trên ứng dụng Skype không được kiểm soát chặt chẽ dẫn tới việc một số nhân viên đã thôi việc nhưng vẫn chưa được mời ra khỏi kênh thông tin chung. Ứng dụng chat/trao đổi thông tin Slack được đăng ký bản quyền nên kiểm soát được nhân sự và thông tin trao đổi nhưng ít thân thiện người dùng khiến cho kênh giao tiếp này ít được chú ý và NLĐ có tâm lý e sợ khi thông tin trao đổi của mình bị theo dõi bởi quản trị viên. Ngoài ra, việc thường xuyên trao đổi thông tin trên các phần mềm, ứng dụng chat nên NLĐ ít sử dụng email trong công việc để lưu lại một cách chính thống lịch sử thông tin dẫn đến chưa đảm bảo được tính kịp thời trong an ninh thông tin.

2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty

2.3.2.1. Khách hàng và các đối tác

Khách hàng của CO-WELL Asia hầu hết là các doanh nghiệp Nhật Bản nên NLĐ bị áp lực về sự tuân thủ, tính chuyên nghiệp và tính đúng hạn từ khách hàng khá cao điều này ảnh hưởng rất lớn tới xây dựng các tiêu chí đánh giá của CO-WELL Asia. Áp lực về thời gian và tiến độ khiến cho một số thời điểm nhân sự của dự án có thể phải lao động với cường độ cao hoặc tăng ca

để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Thêm vào đó, nguồn lực trên thị trường khan hiếm khiến cho việc sử dụng nguồn lực tối ưu hiệu suất luôn trong tình trạng cao, thậm chí sử dụng vượt năng suất ở các nhân sự có năng lực chuyên môn cao và nắm giữ các kỹ năng, công nghệ khan hiếm mà Công ty khó tìm kiếm nhân sự bổ sung trong ngắn hạn hoặc mang tính gấp gáp, cấp bách.

2.3.2.2. *Đối thủ cạnh tranh*

Lĩnh vực gia công phát triển phần mềm CNTT đang phát triển rất nóng trên thị trường với hàng loạt công ty startup. Tiềm năng phát triển ngành công nghiệp phần mềm rất lớn trong cuộc CMCN 4.0, điều này vừa là cơ hội, vừa là thách thức lớn với CO-WELL Asia. Đối thủ của CO-WELL Asia không chỉ là các doanh nghiệp outsourcing vừa và nhỏ trong nước hoạt động cùng lĩnh vực mà còn là những doanh nghiệp 100% vốn Việt Nam nên cạnh tranh lại càng khốc liệt. Điều này thúc đẩy CO-WELL Asia cấu trúc tổ chức linh hoạt, xây dựng chiến lược nhân sự, chế độ chính sách, phúc lợi khác biệt, sử dụng phương thức ĐG THCV phù hợp để tạo lợi thế cạnh tranh cho CO-WELL Asia so với các đối thủ trên thị trường.

2.3.2.3. *Các quy định pháp lý của nhà nước*

Sự thay đổi một số điều, khoản của Bộ Luật Lao động 2019 so với 2012 khiến cho CO-WELL Asia cần điều chỉnh lại khung chính sách, nội quy, quy định của Công ty cho phù hợp. Tuy nhiên, điều này không ảnh hưởng nhiều tới ĐG THCV mà chủ yếu ảnh hưởng đến các hoạt động khác trong QTNL đặc biệt là các hoạt động dùng người và thay thế nhân sự trong ngắn hạn.

2.3.2.4. *Đơn vị cấp trên*

CO-WELL Asia là công ty con của Tập đoàn CO-WELL Japan do đó các hoạt động biên soạn, điều chỉnh, nâng cấp hệ thống chính sách, chế độ, quy định, quy trình, biểu mẫu... hoàn toàn phải được sự thông qua của các bộ

phận chuyên môn từ Công ty mẹ. Điều này làm cho việc phê duyệt và triển khai các hoạt động QTNNL có độ trễ và đôi khi các quy định từ phía Nhật Bản chưa thực sự phù hợp như quá chú trọng vào tăng cường định mức phụ cấp chứng chỉ tiếng Nhật thay vì cần phải bổ sung phụ cấp với các chứng chỉ kỹ thuật.

2.3.2.5. Văn hóa xã hội

Xu hướng cạnh tranh ngày càng gắt gữa các công ty CNTT và thị trường khan hiếm nhân lực khiến các doanh nghiệp có xu hướng đưa ra các gói thu nhập ngày càng cao và đôi khi chưa đúng với năng lực của ứng viên chỉ vì khát nhân lực. Các chế độ đãi ngộ ngày càng hấp dẫn hơn, con đường phát triển sự nghiệp mạnh mẽ hơn... song song đó là các hoạt động cạnh tranh không lành mạnh, âm thầm câu kéo nhân viên của đối tác, khách hàng bất chấp các cam kết cạnh tranh đã ký kết. Bỏ qua yếu tố trung thành với tổ chức, hướng tới thu nhập cao hơn, dự án mới hấp dẫn hơn để chuyển việc trong ngắn hạn, nhân sự nghỉ việc lại có xu hướng lôi kéo đồng nghiệp cũ thay đổi môi trường làm việc, đẩy công ty vào tình huống khó khăn trong việc xoay xở tìm kiếm nhân sự thay thế đặc các dự án có rủi ro rất cao.

2.3.2.6. Khoa học công nghệ

Tận dụng lợi thế là một công ty phát triển phần mềm CNTT nên CO-WELL Asia đã đầu tư xây dựng các công cụ phần mềm phục vụ công tác ĐG THCV gồm các phần mềm quản trị hiệu suất Readmine, phần mềm quản trị nguồn nhân lực Portal và phần mềm theo dõi tiến độ và phân bổ nguồn lực dự án Workforce. Những phần mềm này hỗ trợ khá nhiều cho công tác quản lý doanh nghiệp cũng như công tác QTNL. Tuy nhiên, ở mỗi phần mềm đều còn một số hạn chế cần khắc phục để công cụ này trở nên thực sự hữu ích. Ví dụ như: Portal đang quản trị toàn bộ nguồn lực trong tổ chức về tình trạng hợp đồng, thông tin cá nhân, vị trí làm việc, cấu tổ chức, phép năm, lưu trữ quy

định, chính sách trực tuyến, theo dõi mượn/trả tài sản và báo cáo timesheet (chấm công) để có thể sử dụng cho việc tính trả lương. Tuy nhiên, việc tích hợp nhiều tính năng đôi khi dẫn tới tình trạng treo máy khi đăng nhập và thông tin chưa được liên thông sang phần mềm Workforce và ngược lại dẫn đến mất công số làm việc của cả chuyên viên nhân sự và chuyên viên quản trị dự án. Để các phần mềm/ứng dụng trên trở thành công cụ đắc lực quản trị hiệu suất và hỗ trợ quản trị nguồn lực một cách hiệu quả nhất, để đạt được mục tiêu này thì CO-WELL Asia phải đầu tư nguồn lực để chỉnh sửa lỗi và phát triển phần mềm thêm các tính năng cập nhật thông tin tự động liên thông và chỉnh sửa các lỗi của phần mềm trong quá trình vận hành.

2.4. Nhận xét chung về đánh giá thực hiện công việc tại Công ty CO-WELL Châu Á

Thông qua việc nghiên cứu thực trạng ĐG THCV của Công ty, tác giả tiến hành phỏng vấn sâu những CBNV đã và đang tham gia vào quá trình đánh giá THCV như: Chuyên viên nhân sự, UM, trưởng nhóm và nhân viên đã làm việc lâu năm ở Công ty để đưa ra những ưu và nhược điểm trong ĐG THCV tại Công ty như sau:

2.4.1. Ưu điểm

2.4.1.1. Về xác định mục tiêu đánh giá và thiết kế phương pháp đánh giá

- Cơ cấu tổ chức của Công ty phân định rõ ràng chức năng nhiệm vụ của từng khối, từng bộ phận và đưa ra những mục tiêu then chốt gắn với chiến lược kinh doanh trong ngắn hạn và dài hạn.
- Công ty đã có bản MTCV khá đầy đủ các nội dung trách nhiệm và nhiệm vụ cho một vị trí công việc để nhân viên mới dễ dàng trong việc tiếp nhận công việc và vị trí của mình trong tổ chức từ đó có cơ sở trong việc lập thiết lập mục tiêu công việc và kế hoạch thực hiện.
- Mục tiêu đánh giá THCV không chỉ tập trung vào ghi nhận thành

tích mà còn đánh giá sự trưởng thành, tinh thần học tập và các kỹ năng chuyên môn... giúp cho NLĐ nhìn thấy sự tiến bộ của bản thân đồng thời có kế hoạch để bù đắp, bổ sung những kiến thức, kỹ năng còn khuyết thiếu để mở rộng phạm vi công việc và nâng cao hiệu suất làm việc.

- Phương pháp cho điểm giúp cho Công ty dễ dàng phân loại nhân viên để chia thành các nhóm: nhóm thành tích vượt trội, nhóm đạt yêu cầu và nhóm chưa đạt yêu cầu... Ứng với các nhóm khác nhau Công ty sẽ quyết sách liên quan đến việc tăng lương, trả thưởng, khen thưởng, quy hoạch cán bộ và chương trình đào tạo phù hợp để nâng cao hiệu suất làm việc của CBNV.

2.4.1.2. Về xác định đối tượng đánh giá và chu kỳ đánh giá

- Đối tượng đánh giá bao trùm các đối tượng ký HĐLĐ, đang trong giai đoạn thử việc và cộng tác viên ở tất cả các vị trí: lãnh đạo GM, quản lý DM, UM, trưởng nhóm, chuyên gia, nhân viên... Việc xác định đối tượng đánh giá không loại trừ đối tượng nào thể hiện rõ việc tôn trọng sự công bằng và không có sự phân biệt đối tượng trong đánh giá: mọi CBNV đều được ghi nhận kết quả THCV như nhau.

- Chu kỳ đánh giá 2 lần/năm tương đối phù hợp với Công ty. Khoảng cách giữa 2 kỳ đánh giá là 06 tháng là khoảng thời gian vừa đủ để nhìn nhận được sự trưởng thành của nhân viên, đánh giá được sự phù hợp của nhân viên với tổ chức. Thời gian 6 tháng là khoảng thời gian lý tưởng để CBNV có kế hoạch học tập phù hợp bao gồm cả việc học lý thuyết và được huấn luyện với các tình huống thực tế xảy ra. Các cán bộ quản lý cũng có thời gian để vừa tập trung chuyên môn vừa quan sát, ghi nhận những thay đổi tích cực và phát hiện ra những điểm cần thay đổi của nhân viên.

2.4.1.3. Về lựa chọn và đào tạo người đánh giá

- Người đánh giá được lựa chọn là những người trực tiếp giao việc và giám sát công việc của nhân viên. Vì làm việc cùng nhau nên các bên liên

quan hiểu nhau và khi đánh giá sẽ đi sâu và vấn đề căn nguyên để đưa ra giải pháp phù hợp để cải thiện hiệu suất làm việc.

- Người đánh giá được lựa chọn không chỉ là quản lý trực tiếp mà còn là đồng nghiệp thường xuyên tương tác, phối hợp trong công việc (đánh giá 360⁰) điều này làm tăng tính khách quan trong việc thu thập bằng chứng, dữ liệu phục vụ cho đánh giá.

- Người đánh giá và người được đánh giá được huấn luyện kỹ càng, hướng dẫn đánh giá kết hợp cả đào tạo trực tiếp, hướng dẫn qua video, hình ảnh minh họa điều này sẽ giảm thiểu sai sót trong quá trình ĐG THCV.

- Người đánh giá nhận thức được tầm quan trọng của kết quả ĐG THCV nên luôn giữ thái độ cởi mở, nghiêm túc và cầu thị trong tiếp nhận và chia sẻ thông tin làm cho bầu không khí của các cuộc trao đổi kết quả đánh giá luôn theo hướng tích cực.

2.4.1.4 Về tổ chức thực hiện đánh giá

- Quy trình đánh giá rõ ràng, dễ hiểu các bước thực hiện chi tiết, tuần tự và được huấn luyện trước mỗi kỳ đánh giá nên người đánh giá và người được đánh giá đều hiểu rõ các công việc, trách nhiệm của mỗi cá nhân và thời hạn cần hoàn thành việc đánh giá.

- Việc truyền thông được thực hiện thông qua nhiều kênh: email, ứng dụng Skype/Slack, kênh thông tin nội bộ đảm bảo mọi cá nhân trong Công ty đều nắm được lịch trình của từng kỳ đánh giá.

- Trong đánh giá: việc quy định rõ CBNV tự thực hiện đánh giá trước sau đó quản lý xem xét kết quả do nhân viên gửi tới và tổ chức trao đổi trực tiếp với từng người để NLD có cơ hội được bày tỏ quan điểm của cá nhân, giải thích nguyên nhân tại sao một vài chỉ tiêu còn chưa đạt yêu cầu. Thông qua việc trao đổi này, quản lý ngoài việc thống nhất kết quả đánh giá, đưa ra các thức thực hiện công việc hiệu quả hơn còn có cơ hội để biết thêm mong

muốn của nhân viên, đóng góp của nhân viên trong việc cải thiện môi trường làm việc, nhận xét những điểm phù hợp và chưa phù hợp đối với các chính sách của Công ty từ đó sẽ có thêm thông tin khách quan để hiệu chỉnh phù hợp.

2.4.1.5 Về sử dụng kết quả đánh giá và phản hồi thông tin

- Kết quả đánh giá gắn với việc xem xét, điều chỉnh lương, chi trả thưởng tạo động lực rất lớn cho NLD nỗ lực làm việc để đạt được hiệu suất tối ưu.

- Sử dụng kết quả đánh giá vào công tác đào tạo sẽ tiết kiệm được chi phí và thời gian trong việc khảo sát nhu cầu đào tạo. Các chương trình đào tạo được gắn với thực tế và yêu cầu của công việc dựa trên mong muốn nội dung đào tạo sẽ giúp cho việc xây dựng chương trình đào tạo đáp ứng đúng nguyện vọng và lộ trình phát triển công danh của từng cá nhân.

- Kết quả đánh giá THCV còn được sử dụng trong phân loại nhân viên, khen thưởng cá nhân có thành tích vượt trội. Thông qua đó tạo động lực làm việc cho nhân viên để họ nỗ lực hoàn thành tốt công việc được giao.

- Phản hồi thông tin trong và sau đánh giá được thực hiện theo nguyên tắc: trân trọng mọi ý kiến, đóng góp và thắc mắc của nhân viên thể hiện tinh thần cầu thị, tôn trọng mọi thành viên trong Công ty tạo cho nhân viên một bầu không khí làm việc vui vẻ và cởi mở từ đó thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên.

2.4.2. Hạn chế và những điểm cần cải thiện

Mặc dù CO-WELL ASIA có rất nhiều điểm sáng trong ĐG THCV được nêu trên song vẫn còn tồn tại một số hạn chế như sau:

2.4.2.1. Về thiết kế phương pháp đánh giá

- Phương pháp cho điểm, diễn giải thang điểm còn chung chung và mới chỉ dừng lại ở việc đưa ra những gợi ý cho điểm nên gây ra nhiều các

hiều khác nhau giữa những người đánh giá dẫn đến người cho điểm dễ dãi, người thì cho điểm khắt khe và thiếu cơ sở để phản bác với những lý lẽ và căn cứ xác đáng.

- Chưa thể hiện được mức độ quan trọng, trọng số giữa trong các hạng mục đánh giá. Thay vì việc NLD xác định được tiêu chí nào là tiêu chí đánh giá then chốt từ đó đưa ra mục tiêu công việc cụ thể cũng như nỗ lực để hoàn thành tốt thì họ sẽ có xu hướng hoàn thành tốt những tiêu chí dễ để gán điểm cho những tiêu chí khó, thách thức và như vậy sẽ ít ảnh hưởng tới việc tăng lương, trả thưởng của mình.

- Phương pháp ghi chép lưu trữ chưa được thực hiện đồng bộ trong tất cả các bộ phận: chỉ ghi nhận được kết quả THCV của nhân viên thuộc bộ phận ES, QS mà chưa có công cụ nào để ghi nhận kết quả THCV bộ phận GEC và văn phòng.

- Phương pháp 360: đang quy định khá phức tạp rất nhiều trường hợp trong cùng một dự án nhưng lại làm những phần công việc đơn lẻ và không có tương tác hết tất cả các thành viên của dự án nên việc đánh giá còn qua quýt. Đánh giá 360 mới chỉ thực hiện ở cuối mỗi kỳ đánh giá 6 tháng/lần là tương đối dài, có những dự án kết thúc trước nhưng không thực hiện đánh giá 360 ngay dẫn đến làm giảm tính kịp thời và chính xác trong đánh giá.

2.4.2.2. *Biểu mẫu và tiêu chí đánh giá*

Về biểu mẫu đánh giá:

- Biểu mẫu đánh giá có quá nhiều tiêu chí dẫn đến làm mất thời gian của cả người đánh giá và người được đánh giá đồng thời làm giảm tính chính xác trong việc ghi nhận kết quả.

- Nội dung của biểu mẫu chưa thể hiện được mục tiêu của doanh nghiệp và mục tiêu của cá nhân trong kỳ đánh giá. Điều này thể hiện: giao mục tiêu chưa được thực hiện xuyên suốt từ Công ty xuống các khối ES, QS,

Văn phòng tới các bộ phận và tới từng cá nhân; kế hoạch đã được thống nhất với nhân viên từ kỳ đánh giá trước chưa được xem xét và đánh giá lại.

Về tiêu chí đánh giá:

- Hạng mục mục tiêu công việc: Chưa đề cập đến mục tiêu về tính đúng hạn; mục tiêu về an toàn thông tin, tiêu chí chấp hành nội quy của Công ty mới chỉ dừng lại ở việc chấp hành thời giờ làm việc mà chưa đề cập sự tuân thủ quy trình thực hiện công việc, thái độ trong công việc và với đồng nghiệp.

- Hạng mục: Phần SKILL mới chỉ đưa ra các tiêu chí, hướng dẫn điểm cho từng cấp độ nhưng chưa có diễn giải chi tiết, chưa có yêu cầu tối thiểu cần phải đạt được cho những tiêu chí đó. Phần LANGUAGE có sự trùng lặp trong việc đánh giá. Đánh giá kỹ năng sử dụng ngôn ngữ trong công việc thì liệu có cần thiết phải đánh giá hoặc cho điểm cả chứng chỉ đạt được. Có rất nhiều trường hợp nhân viên thành thạo ngoại ngữ nhưng họ không tham gia các kì thi nhưng lại bị đánh giá thấp hơn đồng nghiệp nếu họ có chứng chỉ mà chưa chắc đã thành thạo hơn.

2.4.2.3. Cơ sở hạ tầng CNTT phục vụ ĐG THCV

Mặc dù CO-WELL Asia đã có quy trình đánh giá tương đối chi tiết và khoa học tuy nhiên cơ sở hạ tầng CNTT phục vụ cho ĐG THCV tại Công ty vẫn còn một số hạn chế sau:

- Do sức ép về việc hoàn thành dự án đúng hạn, đúng chất lượng, khiến NLD phải làm việc với cường độ cao (thường xuyên làm thêm giờ nhất là giai đoạn bàn giao của dự án) nên có những thời điểm thiếu hụt nhân sự NLD tham gia nhiều dự án cùng lúc vì vậy việc theo dõi cập nhật thông tin trên Workforce chưa kịp thời và hệ thống chưa tự động đưa ra cảnh báo/thông báo khi có sự thay đổi.

- Hệ thống Portal là sản phẩm được hoàn thiện từ những ngày đầu thành lập Công ty và không có người chịu trách nhiệm duy trì và bảo trì hệ

thống nên gây rất nhiều khó khăn cho phòng Nhân sự khi có yêu cầu thay đổi hoặc nhập liệu thông tin vào hệ thống. Hệ thống Portal có thể ánh xạ thông tin sang hệ thống quản trị dự án Workforce nhưng không có ánh xạ ngược nên thông tin về bộ phận, dự án thực tế người lao động tham gia chưa được cập nhật kịp thời dẫn đến việc gán thông tin đánh giá bị sai lệch vào không chuẩn xác. Ngoài ra, tính năng đánh giá trên hệ thống Portal vô cùng phức tạp và mất quá nhiều công đoạn: toàn bộ việc thay đổi, chỉnh sửa, thêm/bớt thông tin đều tập trung về người quản trị hệ thống không phân quyền cho các quản lý nên phòng Nhân sự mất rất nhiều thời gian vào thực hiện tác vụ này.

- Ứng dụng REDMINE hiện chưa áp dụng cho toàn bộ dự án các dữ liệu ghi nhận về tiến độ công việc, tiến độ hoàn thành và lỗi phát sinh không được lưu trữ đầy đủ. Việc lưu thông tin mới chỉ dừng lại ghi nhận mà chưa sử dụng những thông tin này vào việc đánh giá hay đặt mục tiêu cho công việc.

Qua phân tích và tìm hiểu chi tiết hệ thống ĐG THCV, tác giả nhận định những hạn chế và tồn tại trong ĐG THCV tại CO- WELL Asia xuất phát từ những nguyên nhân sau:

- Việc xây dựng biểu mẫu đánh giá không tập trung vào mục tiêu công việc đặt, tiêu chí đánh giá còn chưa có tính thống nhất với bản MTCV. Hệ thống tiêu chí đánh giá chồng chéo và trùng lặp đây là nguyên nhân làm cho thời gian đánh giá bị kéo dài và làm ảnh hưởng tới tiến độ của phòng Nhân sự.

- Phương pháp đánh giá sơ sài, thiếu hướng dẫn cụ thể và chuẩn mực cần hoàn thành công. Hơn nữa, việc thay đổi phương pháp đánh giá thường thay đổi ngay trước kỳ đánh giá mà chưa có sự thông tin, truyền thông đến các cấp nhân viên nên cũng là một trong những nguyên nhân làm giảm hiệu quả trong ĐG THCV tại Công ty.

- Cơ sở hạ tầng CNTT chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra cũng là một

trong những nguyên nhân gây ảnh hưởng tới hoạt động ĐG THC.V. Hạ tầng CNTT còn lạc hậu và công kênh dẫn đến có sai lệch trong quá trình xuất/nhập dự liệu phục vụ đánh giá. Đây cũng là một trong những nguyên nhân cần ưu tiên khắc phục.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Bám sát cơ sở lý luận về ĐG THCV nghiên cứu trong chương 1, tác giả tiến hành thu thập thông tin, dữ liệu thực trạng ĐG THCV tại Công ty TNHH CO-WELL ASIA để phân tích các ưu nhược điểm trong việc tổ chức thực hiện tại doanh nghiệp từ đó là cơ sở để đề xuất các giải pháp cho chương 3. Bức tranh tổng thể về thực trạng ĐG THCV tại CO-WELL ASIA cho thấy những điểm sáng mà công ty đã triển khai thực hiện được như: đã xây dựng và áp dụng quy trình đánh giá THCV khoa học, chu kỳ đánh giá hợp lý, hướng dẫn đánh giá linh hoạt và sử dụng hiệu quả các kênh truyền thông trong ĐG THCV, kết quả ĐG THCV vào công tác QTNL (trong việc bố trí và sử dụng nhân viên, đào tạo và phát triển nguồn lực, đề bạt và thăng tiến, các hoạt động khen thưởng kỷ luật...). Bên cạnh đó, bức tranh cũng thể hiện cả những điểm chưa hoàn thiện trong ĐG THCV tại Công ty, đó là sự thiếu liên kết giữa mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của cá nhân, phương pháp đánh giá còn thiếu việc đánh trọng số hay mức độ quan trọng của các tiêu chí, chu kỳ đánh giá quy định cứng 6 tháng/lần và chưa đề cập tới việc đánh giá THCV trong thời gian thử việc và kết thúc dự án, hệ thống Portal không thân thiện với người dùng. Những vấn đề này cần được hiệu chỉnh nâng cấp mới có thể phát huy hiệu quả ĐG THCV, giúp ích cho các nhà quản lý. Cuối chương tác giả tổng hợp những ưu điểm và những mặt hạn chế của công tác QT THCV tại CO-WELL Asia, để có cơ sở cho các giải pháp được đề xuất trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3

PHƯƠNG HƯỚNG & GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY

TNNH CO-WELL CHÂU Á

3.1. Quan điểm và định hướng hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

3.1.1. Định hướng phát triển của Công ty

Cùng với sự phát triển của ngành CNTT, lĩnh vực kinh tế, xã hội, văn hóa và giá trị mỗi cá nhân cũng liên tục thay đổi với tốc độ nhanh chóng. Sức mạnh cá nhân được dự đoán sẽ bùng nổ hơn so với tổ chức và rào cản ngôn ngữ cũng sẽ được xóa bỏ nhờ sức mạnh công nghệ. Đứng trước những thách thức của sự thay đổi và phát triển trên, đặc biệt là sau đại dịch COVID 19, tháng 01 năm 2022, ban lãnh đạo CO-WELL Asia đã những quyết sách thay đổi chiến lược của Công ty để thích nghi với những thay đổi trên:

CO-WELL Asia đặt cho mình sứ mệnh: tạo ra những giá trị mới, trở thành người tạo sự thay đổi thông qua “Global engineering”. “Global engineering” không đơn thuần là phương thức dập khuôn một chiều mà phải là một hệ thống có tính tương tác linh hoạt và mang lại những giá trị khác nhau.

Trong suốt hơn 10 năm qua, sự thiếu hụt nguồn nhân lực CNTT tại Nhật Bản đã làm chậm quá trình chuyển đổi (Digital transformation, DX). CO-WELL Asia sẽ là một trong những nguồn cung nhân lực chất lượng cao cho thị trường Nhật Bản.

Giá trị cốt lõi của riêng CO-WELL Asia được xác định là:

TRUST & RESPECT: luôn hướng đến các cổ đông, khách hàng, nhân viên và tất cả các bên liên quan bằng sự tin tưởng và tôn trọng.

THIRST FOR LEARNING: không ngừng khao khát tiếp cận, học hỏi những kiến thức mới và mong muốn tiến bộ mỗi ngày.

TOGETHER WE GROW: cùng nhau hợp lực, làm việc cùng nhau, học hỏi lẫn nhau, hướng dẫn cho nhau và cùng nhau phát triển.

Để hiện thực hóa được những vấn đề nêu trên, chiến lược nhân sự của Công ty tập trung vào 3 đối sách nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực và hăng say:

- Phái cử/ chuyển công tác từ CO-WELL Asia sang CO-WELL Japan nuôi dưỡng nguồn nhân lực sẽ trở thành cầu nối giữa Việt Nam và Nhật Bản cũng như phát triển lãnh đạo nòng cốt của CO-WELL GROUP sau này. Đối sách này tập trung vào vấn đề gia tăng cơ hội làm việc tại Nhật Bản và mở rộng lộ trình sự nghiệp đối với các vị trí không yêu cầu tiếng Nhật.

- Triển khai chương trình đào tạo “Project Management nâng cao”. Đây là chương trình cung cấp những kiến thức và nâng cao trình độ quản lý ở các vị trí: BrSE, QAL, PM...và những kỹ năng chuyên môn trong trao đổi thông tin, đàm phán, thuyết phục để gia tăng sự hài lòng của khách hàng, đưa dự án đi đến thành công dù cho đó có là dự án khó như thế nào.

- Mở rộng cơ hội đi công tác Nhật Bản đối với những trường hợp công tác/phái cử ngắn hạn để CBNV có cơ hội được tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, được giao lưu, học hỏi các thành viên trong CO-WELL Japan để nâng cao năng lực của bản thân.

3.1.2. Yêu cầu đặt ra đối với việc đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Có thể thấy rõ ràng là, CO-WELL Asia đang tập trung hướng tới sự phát triển của con người trong tổ chức. Trong đó, ĐG THCV ảnh hưởng rất lớn tới việc thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức bao gồm: mục tiêu tài chính, mục tiêu kinh doanh và mục tiêu về QTNNL. Kết quả ĐG THCV giúp cho ban Lãnh đạo hiểu được rõ: nguồn lực hiện tại của tổ chức từ đó đưa ra

những quyết sách phù hợp để hiện thực hóa mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Tại CO-WELL Asia ban Lãnh đạo đặt ra yêu cầu đối với ĐG THCV:

- ĐG THCV phải gắn liền với thực tế và đặc điểm hoạt động kinh doanh của Công ty, của từng khối, bộ phận của từng vị trí công việc.
- ĐG THCV phải được thực hiện nghiêm túc trong Công ty theo đúng quy định về thời gian: từ ngày 1 – 10 tháng 7 và từ ngày 1 -10 tháng 1 của năm kế tiếp.
- Tiêu chí đánh giá phải SMART và được cập nhật, điều chỉnh nhằm đánh giá chính xác năng lực của CBNV.
- ĐG THCV phải đảm bảo nguyên tắc: đánh giá mục tiêu công việc đã được đề ra và thống nhất từ đầu mỗi kỳ đánh giá, kết quả đánh giá đã có sự thống nhất giữa người đánh giá và người được đánh giá.
- Các hạng mục tối thiểu cần đánh giá gồm: Phạm vi công việc (SOW), Kỹ năng thực hiện công việc (SKILL), Năng suất/chất lượng, sự tuân thủ Nội quy công ty và quy trình thực hiện công việc.
- Kết quả ĐG THCV phải được lưu trữ, phân tích và đề xuất ý tưởng, giải pháp trong QTNL.

3.2. Giải pháp hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

3.2.1. Hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

3.2.1.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

- Xuất phát từ cơ sở phân tích thực trạng tại chương 2 với những hạn chế, thiếu sót và các vấn đề cần điều chỉnh như đã nêu tại mục 2.4.2.
- Xuất phát từ thực trạng ĐG THCV tại CO-WELL ASIA. Theo đó, qua phân tích thực trạng hệ thống tiêu chí đánh giá THCV của Công ty chưa hoàn thiện được nêu tại chương 2, mục 2.4.2.2.
- Xuất phát từ yêu cầu từ Ban lãnh đạo Công ty đối với ĐG THCV: xác định thay đổi tiêu chí đánh giá khối QS, ES là nhiệm vụ quan trọng và cấp bách.

- Xuất phát từ yêu cầu của khách hàng trong việc yêu cầu CO-WELL Asia cung cấp tài liệu chứng minh năng lực làm việc của nhân viên trong đàm phán hợp đồng gia công giữa 2 bên.

3.2.1.2. Nội dung của giải pháp

Đánh giá THCV được chia ra làm 3 hạng mục: Mục tiêu công việc của kỳ đánh giá (1), SOW (phạm vi công việc) (2) và SKILL (kỹ năng thực hiện công việc) (3)

Đối với hạng mục mục tiêu công việc của kỳ đánh:

- Đánh giá năng suất: dựa vào tỷ lệ được gán việc trong kỳ đánh giá được trích xuất từ phần mềm Workforce. Tỷ lệ gán việc (công số) được lấy trung bình của các tháng trong kỳ đánh giá.

- Đánh giá chất lượng: Dựa vào tỷ lệ bug được phát hiện/phát sinh trong kỳ đánh giá và tuân thủ quy trình làm việc được ghi nhận đánh giá bởi bộ phận PQA. Ứng với mỗi cấp bậc nhân viên sẽ được phân bổ tỷ lệ hoặc số lượng tối đa bug được phát hiện.

- Đánh giá sự tuân thủ quy định an toàn thông tin của Công ty và khách hàng (Trouble/ Incident) thông qua báo cáo NPS được tổng hợp bộ phận IT.

- Đánh giá sự tuân thủ quy trình: Dựa vào báo cáo đánh giá định kỳ của bộ phận PQA cho từng dự án. Các chuyên viên PQA dựa trên kết quả đánh giá sẽ đưa ra bảng tổng hợp về mức độ tuân thủ quy trình của các dự án để đưa ra mức điểm tương ứng.

- Đánh giá sự tuân thủ nội quy Công ty: Dựa vào hệ thống Portal để trích xuất các dữ liệu về việc tuân thủ nội quy của CBNV (số lần đi muộn/về sớm).

- Đánh giá những mục tiêu khác đã được NLD đồng thuận và chấp nhận ở kỳ đánh giá trước.

- Đánh giá thái độ/tinh thần làm việc thu thập từ đánh giá 360 được thực hiện định kỳ 2 tháng/lần hoặc khi có dự án kết thúc. Điểm đánh giá được lấy trung bình của các bản đánh giá 360 trong kỳ. Thời điểm thực hiện đánh giá 360 tác giả đề xuất thực hiện ngay khi dự án kết thúc và kì đánh giá định kỳ để đảm bảo tính khách quan và kịp thời của việc đánh giá, tránh trường hợp thời điểm kết thúc dự án quá xa thời điểm đánh giá, CBNV sẽ quên những sự kiện đã xảy ra trong dự án.

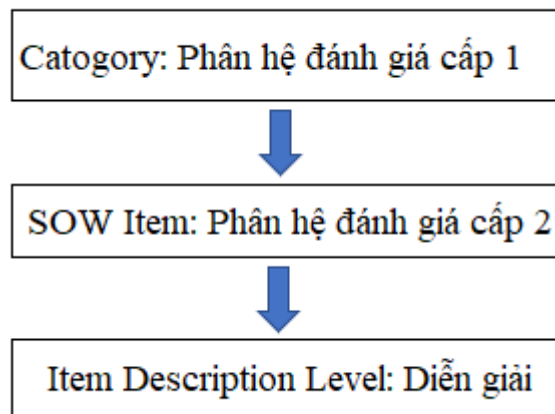
Các tiêu chí đánh giá, tác giả đề chỉ tập trung vào đánh giá: kỹ năng trao đổi trong công việc (báo cáo- liên lạc- thảo luận), làm việc nhóm, thái độ/tinh thần làm việc, giải quyết vấn đề, tuân thủ quy định. Nguyên tắc đánh giá 360: 1- BSE đánh giá DEV và QAL; 2- QAL đánh giá QA và BSE; 3- DEV đánh giá BSE; 4- QA đánh giá QAL; 5- Ngoại lệ: trường hợp dự án nào không có QAL thì BSE đánh giá QA, trường hợp dự án không có QAL và BSE thì UM đánh giá. Với việc rút ngắn nội dung của bảng hỏi, kết quả phản ánh đúng và thực chất hơn do những đối tượng đánh giá và đánh giá đã làm việc và tương tác với nhau trong công việc tránh tình trạng đánh giá cảm tính.

Các bước thực hiện đánh giá 360, tác giả đề xuất như sau:

Bước	Công việc cần thực hiện	Bộ phận/cá nhân chịu thực hiện
1	Trích xuất dữ liệu dự án trong tháng, thống kê danh sách dự án kết thúc trong tháng	Phòng Nhân sự
2	Lập danh sách người đánh giá	Phòng Nhân sự
3	Duyệt danh sách	UM
4	Gửi bảng hỏi	Phòng Nhân sự
5	Đánh giá	CBNV dự án
6	Tiếp nhận kết quả đánh giá	Phòng Nhân sự, UM, DM
7	Tổng hợp kết quả và lưu trữ cho kỳ đánh giá	Phòng Nhân sự

Như vậy, với các bước phân công trách nhiệm và nhiệm vụ cụ thể như ở trên đánh giá 360 sẽ đảm bảo được xác định đúng đối tượng và thời cần đánh giá.

Đối với hạng mục đánh giá SOW các tiêu chí đánh giá sẽ được xây dựng theo trật tự:



Trong đó:

- Mỗi Category sẽ được mã hóa thành SOW ID tương ứng. Trong từng SOW ID có thể có nhiều SOW Item và được phân loại là: Standard point hay Adding point.

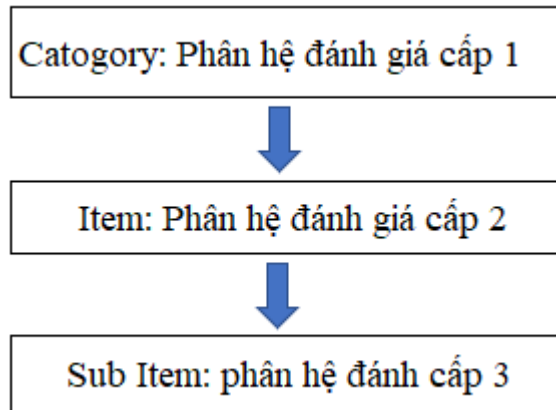
- Mỗi SOW ID sẽ được diễn giải chi tiết những phạm vi công việc có thể thực hiện được Knowledge Skill Item Description.

- Ứng với mỗi cấp bậc nhân viên sẽ có yêu cầu tối thiểu về cấp độ cần phải đạt được:

Cấp độ	Diễn giải
1_Fundamental awareness	Không có kiến thức/ kinh nghiệm
2_Limited Experience	Có kiến thức thông qua việc được đào tạo
3_Intermediate	Có thể vận dụng kiến thức được đào tạo để thực hiện công việc một số công việc thường gặp.

Đối với hạng mục đánh giá SKILL:

Tương tự như hạng mục đánh giá SOW, các tiêu chí đánh giá SKILL cũng xây dựng theo trật tự:



Trong đó:

- Mỗi Category sẽ có nhiều Item, ứng với mỗi Item sẽ có Sub Item tương ứng và được phân loại là: Standard point hay Adding point.
- Ứng với mỗi cấp bậc nhân viên sẽ có yêu cầu tối thiểu về cấp độ cần phải đạt được: 1_Fundamental awareness; 2_Limited Experience; 3_Intermediate; 4_Advanced; 5_Expert

Cấp bậc	Diễn giải
1_Fundamental awareness	Không biết làm
2_Limited Experience	Có thể làm được thông qua việc cầm tay chỉ việc.
3_Intermediate	Làm thành thạo hầu hết các công việc giản đơn và có thể thực hiện một số việc phức tạp nếu như có sự hỗ trợ
4_Advanced	Làm thành thạo hầu hết các công việc mà không cần sự hỗ trợ
5_Expert	Làm thành thạo hầu hết các công việc và có thể hướng dẫn được người khác

- Category của vị trí thuộc khối QS gồm: Skill; Knowledge; Tool; Mindset.
- Category của vị trí thuộc khối ES và GEC gồm: Coding; Unit testing; Reviewing; Database; Function/Feature Testing; Infra/CI; Tool.

				SKILL ASSESSMENT PQA			
	Number of assess item	Standard point (Rate 3)	Adding point (Rate 1)				
Skill	20	0	0				
Knowledge	6	0	0				
Tool	7	0	0				
Mindset	5	0	0				
Summary	38	0	0				
Total Point	0	Average Point	0,00				
Want to do	0	Don't Want to do	0,00				
Current Level	PQA1	New Level	PQA1				

		Standard point			
Total Point	93	198	318	402	
Number of assess item	38	38	38	38	
	PQA1	PQA2	PQA3	PQA4	

No	Category	Item	Sub item	PQA	PQA1	PQA2	PQA3	PQA4
1	Skill	Create Process	Create Define/Customize process	o	1	2	3	4
2	Skill	Create Documents	Create Documents (Process, Template, Report, Guideline,...)	o	1	2	3	4
3	Skill	Training	Training (Process, Template, Report, Guideline,...)	o	1	2	3	4
4	Skill	Excel	Excel	o	1	2	3	4
5	Skill	Communication	Communication	o	1	2	3	4
6	Skill	Management	Management	o	1	2	3	4
7	Skill	Collect project's data/information	Collect project's data/information	o	1	2	3	4
8	Skill	Analysis at work	Analysis at work	o	1	2	3	4
9	Skill	Understand Project overview	Understand Project overview	o	1	2	3	4

3.2.1.3. Điều kiện để thực hiện giải pháp

- Ban Lãnh đạo Công ty đồng thuận thành lập đội dự án nội bộ, CBNV tham gia dự án được đánh giá và tính công số như những dự án thực hiện cho khách hàng
- Phòng Nhân sự là bộ phận xây dựng biểu mẫu ĐG THCV thống nhất tương ứng với từng vị trí công việc.
- Phòng Nhân sự: xin phê duyệt thành lập đội dự án xây dựng hệ thống ĐG THCV tại Công ty, giữ vai trò tổ chức, chủ trì các cuộc họp có liên quan và điều phối các thành viên của dự án về tiến độ, các hạng mục đánh giá.
- Lãnh đạo khối QS, ES, GEC lựa chọn nhân lực gồm các thành đã và đang tham gia với vai trò là người đánh giá ít nhất 2 kỳ đánh giá; đã có kinh nghiệm xây dựng tiêu chí đánh giá; giữ vai trò khác nhau trong dự án, bộ

phận, khối để tham vấn một cách khách quan hệ thống các tiêu chí đánh giá, tiêu chuẩn chung, trọng số tương ứng của các tiêu chí đánh giá có liên quan.

- Lãnh đạo khối QS, ES, GEC trực tiếp tham gia vào quá trình phản biện, thống nhất tiêu chí đánh giá của từng hạng mục: quyết định trọng số, tỷ trọng của từng tiêu chí, diễn giải chi tiết các cấp độ của từng tiêu chí, xác định các tiêu chí adding point và Standard point.

3.2.2. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thực hiện công việc

3.2.2.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

- Xuất phát từ cơ sở phân tích thực trạng tại chương 2 với những hạn chế, thiếu sót và các vấn đề cần điều chỉnh như đã nêu tại mục 2.4.2.

- Xuất phát từ thực trạng ĐG THCV tại CO-WELL Asia. Theo đó, qua phân tích thực trạng hệ thống tiêu chí đánh giá THCV của Công ty chưa hoàn thiện được nêu tại chương 2, mục 2.4.2.2.

- Xuất phát từ yêu cầu từ Ban lãnh đạo về việc đổi mới phương pháp đánh giá THCV, sử dụng hiệu quả các dữ liệu ghi nhận trên các phần mềm quản trị của Công ty, công thức tính dễ hiểu, dễ áp dụng.

3.2.2.2. Nội dung của giải pháp

Hoàn thiện phương pháp cho điểm:

Điểm của từng tiêu chí đánh giá phải đảm bảo có sự phân biệt mức độ quan trọng giữa các tiêu chí, giữa các cấp bậc của từng loại năng lực và được hướng dẫn chi tiết giúp người đánh giá có đủ căn cứ để cho điểm và phản hồi thông tin trong đánh giá. Tác giả đề xuất phương pháp tính điểm như sau:

Điểm đánh giá tiêu chí n = điểm cấp bậc * hệ số độ quan trọng

Tổng điểm kỳ đánh giá nhân viên i = ($\sum$ điểm đánh giá tiêu chí n của mục tiêu công việc trong kỳ) * tỷ trọng + ($\sum$ điểm đánh giá tiêu chí n của hạng mục SOW) * tỷ trọng + ($\sum$ điểm đánh giá tiêu chí n của hạng mục Skill) * tỷ trọng

Trong đó:

- Hệ số độ quan trọng của các tiêu chí:

Tiêu chí	Hệ số độ quan trọng
Standard point	3
Adding point	1

- Điểm năng suất:

Tỷ lệ gán việc	Điểm
< 60%	1
Từ 60 – 80%	2
> 80%	3

- Điểm chất lượng đối với DEV:

Giai đoạn	Diễn giải	Điểm
Phát triển sản phẩm	≤ 10 bugs / 1000 lines of code	5
	Từ 20 – 10 bugs/ 1000 lines of code	4
	Từ 30 – 20 bugs/ 1000 lines of code	3
	Từ 50 – 30 bugs/ 1000 lines of code	2
	>50 bugs / 1000 lines of code	1
Bàn giao (release)	$\leq 0.9 - 1$ bug / 1k lines of code	5
	2 bugs / 1000 lines of code	4
	3 bugs / 1000 lines of code	3
	4 bugs / 1000 lines of code	2
	> 5 bugs / 1000 lines of code	1

- Điểm chất lượng đối với QA: Vì số bugs phụ thuộc vào nhiều yếu tố như độ khó của spec, năng lực của DEV trong dự án, độ quen thuộc của ngôn ngữ lập trình, tác giả đề xuất tính điểm chất lượng của QA sẽ dựa trên mức độ bao phủ của test case/spec và sẽ so sánh số bug tìm đc của các thành viên trong cùng 1 dự án để đánh giá.

Độ bao phủ của test case/spec	Điểm
> 98%	5
Từ 95 – 98%	4
Từ 90 – 95%	3
Từ 85 - 90%	2
< 85%	1

- Điểm Trouble/ Incident

Số lượng Trouble/ Incident	Điểm
0	5
> 1	0

- Điểm tuân thủ quy trình

% số lượng quy trình tuân thủ	Điểm
100 %	5
Từ 80% đến < 100 %	4
Từ 70% đến < 80%	3
Từ 50% đến < 70%	2
Dưới 50%	0

- Điểm cấp độ của hạng mục SOW và Skill:

Cấp bậc	Điểm
1_Fundamental awareness	0
2_Limited Experience	1
3_Intermediate	2
4_Advanced	3
5_Expert	4

Hoàn thiện phương pháp ghi chép lưu trữ:

Dữ liệu về tỷ lệ gán việc cần được ghi nhận đầy đủ và kịp thời trên phần mềm Workforce. Mỗi nhân viên được gán vào án sẽ được ghi nhận thời điểm bắt đầu tham gia, vị trí, vai trò trong dự án và thời điểm rời khỏi dự án. Dữ liệu phải được lưu trữ và có thể truy xuất theo thời gian yêu cầu.

Việc sử dụng phần mềm Redmine trong theo dõi dự án phải được áp dụng ở tất cả các dự án. Mọi dữ liệu về chất lượng, tiến độ công việc của từng CBNV trong dự án được cập nhật đầy đủ và thường xuyên: hàng ngày CBNV cập nhật công việc của cá nhân và đưa ra những khó khăn trong quá trình làm việc hoặc đề xuất cải tiến công việc (nếu có). PM/BrSE và CBNV căn cứ vào thông tin kê khai đơn đốc các thành viên nhằm đảm bảo tiến độ của dự án và

kip thời xử lý các tình huống phát sinh và tháo gỡ khó khăn cho nhân viên. Readmine ghi chép đầy đủ các lỗi được phát hiện, đánh giá mức độ phức tạp của lỗi từ QA và việc khắc phục sửa chữa lỗi của DEV.

3.2.3.3. Điều kiện để thực hiện giải pháp

- Dữ liệu của 3 hệ thống Portal, Readmine, Workforce phải được đồng nhất, nếu dữ liệu chưa thống nhất thì cần phải xác minh lại với các đầu mối để có dữ liệu chuẩn cuối cùng.

- Giám đốc khối, Giám đốc bộ phận, Trưởng bộ phận phải cam kết CBNV tham gia dự án phải thực hiện báo cáo đầy đủ theo đúng quy định của bộ phận PQA.

- Bảng Báo cáo số liệu của bộ phận IT, PQA và hệ thống Workforce phải đầy đủ thông tin và đúng hạn và độ chính xác cao.

- Lãnh đạo các khối là người quyết định điểm số của các hạng mục dựa trên các dữ liệu thực tế được theo dõi trong thời gian từ 2020 – 2022 để đưa ra định mức phù hợp.

3.2.3. Hoàn thiện hạ tầng CNTT phục vụ đánh giá thực hiện công việc

3.2.3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

- Xuất phát từ nhu cầu thiết thực của việc ứng dụng hệ thống CNTT vào ĐG THCV. Việc ứng dụng CNTT vào ĐG THCV không những cung cấp công cụ quản trị khoa học, tránh cảm tính, thiếu sót so với triển khai thủ công, đồng thời giúp tiết kiệm thời gian, công sức, tài nguyên cho CBQL trong quá trình QTNL.

- Xuất phát từ thực trạng sử dụng các công cụ phần mềm Portal, Redmine, Workforce trong việc thu thập thông tin, triển khai đánh giá và lưu trữ kết quả ĐG THCV của nhân viên được phân tích tại chương 2 mục 2.4.2.

- Xuất phát từ định hướng đổi mới ĐG THCV tại CO-WELL Asia. Theo đó, nêu rõ cần hoàn thiện các công cụ quản trị nguồn lực, quản trị dự án nhằm hỗ trợ công tác đánh giá thực hiện công việc, phân bổ nguồn lực trên

Portal, Redmine, Workforce.

- Xuất phát từ việc hạ tầng CNTT mà CO-WELL Asia đang sở hữu được phát triển bởi đội nhân viên kỹ thuật của Công ty. Do vậy, các chức năng của phần mềm đều có khả năng chỉnh sửa để đáp ứng yêu cầu và phù hợp với đặc thù của từng bộ phận.

3.2.3.2. Nội dung của giải pháp

Đối với phần mềm Portal: Rà soát lại các chức năng của hệ thống, tập trung vào các trường thông tin có tính chất cố định, đẩy nhanh tốc độ xử lý và thao tác. Thêm vào đó để khắc phục tình trạng các chức năng của phần mềm đang chồng chéo, thao tác phức tạp và nhiều chức năng đã lỗi thời do hệ thống được xây dựng từ 2016, đội ngũ phát triển hệ thống cần kết hợp cùng ban lãnh đạo Công ty và phòng Nhân sự rà soát lại toàn bộ chức năng hệ thống: cân nhắc loại bỏ các chức năng cũ không còn sử dụng, các chức năng có thao tác trùng lặp cần được đồng bộ để tiết kiệm thời gian và đẩy nhanh tốc độ xử lý.

Do không có nhân sự phụ trách quản trị Portal nên việc xây dựng tài liệu hướng dẫn sử dụng và tài liệu thiết kế cho hệ thống là thiết thực. Mỗi một chức năng chỉnh sửa, thêm mới đề phải được ghi nhận trong tài liệu thiết kế theo quy chuẩn chung để nhân sự phát triển hệ thống nắm bắt được hệ thống một cách đầy đủ. Khi làm được điều này, đội ngũ phát triển kế cận sẽ tiết kiệm được thời gian nghiên cứu hệ thống và có thể dễ dàng chú thích những thay đổi nếu thấy tài liệu đặc tả còn chưa hợp lý với thực tế sử dụng. Ngoài ra, khi nắm được rõ ràng các chức năng đã được lập trình trước đó, lập trình viên có thể biết được cần lập trình mới chức năng hay chỉ cần phát triển từ các chức năng cũ.

Đối với phần mềm Workforce: do được các kỹ sư CNTT chất lượng cao thực hiện, áp dụng các ngôn ngữ lập trình mới và đưa vào sử dụng năm 2021 Phần mềm Workforce có sự tiến bộ hơn Portal. Thao tác thực hiện

nhanh hơn và các trường thông tin có sự logic, thống nhất. Vì vậy, để giảm tải cho phần mềm Portal, trước hết cần có sự thống nhất trong việc cập nhật thông tin dự án, bộ phận. Phần mềm Portal do Phòng Nhân sự quản lý, nhưng phần mềm Workforce lại do bộ phận ES quản lý, nên dữ liệu của 2 phần mềm này cần được đồng bộ. Phòng Nhân sự và khối ES cần xây dựng quy trình quản lý nhân viên theo dự án để khi CBNV có sự thay đổi dự án, bộ phận, tiếp nhận thông tin được cập nhật trên Workforce thì cũng sẽ đồng bộ sang Portal như vậy dữ liệu lưu trữ đảm bảo tính chính xác và kịp thời. Ngoài dữ liệu liên quan đến công số làm việc của CBNV, có thể cải tiến Workforce có thêm chức năng đánh giá 360 của CBNV trong từng dự án. Điều này đảm bảo khi có sự chuyển đổi dự án, dữ liệu đánh giá của CBNV vẫn được lưu trữ và tính thực tế cao.

3.2.3.2. Điều kiện để thực hiện giải pháp

- Chỉ định 01 CBNV giữ vai trò quản lý dự án và ước lượng thời gian chỉnh sửa hệ thống sau khi các bên có liên quan thống nhất các hạng mục cần chỉnh sửa.

- Thành viên tham gia chỉnh sửa các chức năng của hệ thống Portal, Workforce phải là người đã từng tham gia lập trình 2 hệ thống trên gồm cả lập trình và Tester; cấp bậc chuyên môn tối thiểu là DEV3 và QA2.

- Phòng HR và các bộ phận đang sử dụng hệ thống Portal và Workforce lập danh những điểm chưa phù hợp của từng cấu phần trong hệ thống cần phải chỉnh sửa, thêm, bớt, xóa và đưa ra thứ tự ưu tiên chỉnh sửa của từng hạng mục.

- Tài liệu hóa toàn bộ thông tin: yêu cầu chỉnh sửa, các hạng mục chỉnh sửa, thời gian chỉnh sửa, tài liệu đặc tả, kịch bản kiểm thử...

- Phòng HR phải tham gia vào quá trình xây dựng kịch bản và quá trình kiểm thử sản phẩm.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở lý luận tại chương 1, phân tích thực trạng trong chương 2 và những mục tiêu, định hướng của công ty trong giai đoạn tới, tác giả đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện ĐG THCV tại CO-WELL Asia. Các giải pháp được chia làm 3 nhóm: Nhóm thứ nhất tập trung hoàn thiện hệ thống tiêu chí ĐG THCV (xây dựng bổ sung các, hạng mục tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá THCV, loại bỏ hạng mục không thiết thực và chung chung); Nhóm thứ hai tập trung vào các giải pháp hoàn thiện phương pháp ĐG THCV (phương pháp cho điểm, phương pháp ghi chép lưu trữ và phương pháp 360). Nhóm thứ 3 tập trung vào hoàn thiện hạ tầng CNTT cho ĐG THCV trong đó đặc biệt chú trọng nâng cấp phần mềm Portal và phần mềm Workforce.

KẾT LUẬN

Bất kỳ một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nào đi chăng nữa thì đội ngũ nhân viên chính là nền tảng, nòng cốt giữ vai trò quan trọng quyết định sự phát triển hay thụt lùi của doanh nghiệp. Do vậy, việc đánh giá thực hiện công việc của từng cá nhân trong tổ chức để từ đó giúp họ khắc phục hạn chế và phát huy điểm mạnh trao dồi chuyên môn nhằm cống hiến cho sự phát triển của doanh nghiệp là hoạt động vô cùng cần thiết.

Một quy trình ĐG THCV rõ ràng, sử dụng công cụ và phương pháp đánh giá phù hợp sẽ tạo được động lực làm việc và tăng tính tương tác giữa các cá nhân trong tổ chức. Hơn nữa, dựa vào kết quả ĐG THCV, nhà quản lý dễ dàng xác định được điểm tắc nghẽn trong hoạt động giúp tái phân bổ nguồn lực một cách phù hợp giúp công việc chung được thực hiện theo đúng tiến độ và đạt được mục tiêu đề ra. Thêm vào đó, hệ thống ĐG THCV khoa học không những giúp doanh nghiệp giảm thiểu được sai sót trong quá trình đánh giá và lưu trữ thông tin mà còn cải thiện được thái độ làm việc của nhân viên.

Trên cơ sở nghiên cứu luận chung về ĐG THCV và tìm hiểu thực trạng của một số tổ chức hoạt động trong lĩnh vực CNTT đã triển khai và vận hành tương đối thành công hệ thống ĐG THCV, tác giả đi sâu vào phân tích thực trạng ĐG THCV tại CO -WELL Asia để đưa ra những điểm còn tồn tại và hạn chế cần khắc phục. Các giải pháp mà tác giả đề xuất đều nhằm mục đích cải thiện những vấn đề còn tồn tại để hoạt động ĐG THCV được thực hiện một cách khoa học và bài bản.

Với đề tài **“Đánh giá thực hiện công việc tại Công ty TNHH CO-WELL Châu Á”** tác giả mong rằng những đóng góp của đề tài sẽ giúp ích cho công tác quản trị doanh nghiệp mang lại hiệu quả thiết thực cải tiến hiệu suất làm việc của nhân viên cũng như nâng cao năng lực của người lao động từ đó tạo được sự tin tưởng và gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp phát triển bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Công ty TNHH CO-WELL Châu Á (2019, 2020, 2021, 2022), *Phần mềm quản lý nguồn lực (Portal, Readmine, Workforce)*, Hà Nội.
2. Công ty TNHH CO-WELL Châu Á (2019, 2020, 2021, 2022), *Báo cáo Nhân sự tổng hợp*, Hà Nội
3. Công ty TNHH CO-WELL Châu Á (2022), *Tài liệu giới thiệu Công ty*, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Thị Hồng (2020), *Giáo trình Quản lý thực hiện công việc*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
6. Trần Kim Dung (2015), *Giáo trình Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế, thành phố Hồ Chí Minh.

Tiếng Anh

1. Paul R. Niven & Ben Lamorte (2021), *OKR- nguyên lý và thực tiễn*, NXB Công thương.
2. William J. Rothwell (2018), *Tối đa hóa năng lực nhân viên*, NXB Lao động – Xã hội.
3. Ryuichiro Nakao (2019), *KPI – Công cụ quản lý nhân sự hiệu quả*, NXB Kinh tế quốc dân.
4. Dave Ulrich, Brian E. Becker, Mark A. Huselid (2018), *HR Scorecard - Bản đồ chiến lược nhân sự*, NXB Công Thương.
5. Horward Rohm, David Wilsey, Gail Stout Perry, Dan Mongtgomery (2013), *9 bước triển khai Balanced Scorecard (Thẻ điểm cân bằng)*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

Phụ lục 01 – Mô tả công việc vị trí QAE

	BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC		Mã số công việc	MTCV-QAE/CW
			Ngày ban hành	
			Lần ban hành	2/0
			Tổng số trang	3
Chức danh/vị trí công việc	Chuyên viên QAE (Quality Assurance Engineer)			
Tên đơn vị/ phòng ban	Quản lý chất lượng (QS Head)			
Địa điểm làm việc	Hà Nội /Đà Nẵng			
I. THÔNG TIN CHUNG				
Báo cáo trực tiếp cho	Trưởng bộ phận/ Trưởng nhóm			
Quy trình công việc liên quan				
Quan hệ công việc	Bên trong: Các bộ phận trong Công ty (Technique Head,	Bên ngoài: Đối tác, khách hàng của Công ty		
II. MỤC TIÊU CÔNG VIỆC				
1. Đảm bảo chất lượng sản phẩm theo đúng yêu cầu của khách hàng				
III. TRÁCH NHIỆM, NHIỆM VỤ				
TRÁCH NHIỆM VÀ NHIỆM VỤ		KẾT QUẢ CẦN ĐẠT ĐƯỢC		
1. Công việc chuyên môn				
Phân tích lý giải spec		Hiểu spec và tạo tài liệu Q&A		
Tạo/update testcase cho auto test dạng scenario và matrix		File testcase auto test hoàn chỉnh		

Tạo/update testcase cho auto test dạng scenario và matrix	File testcase auto test hoàn chỉnh
Tạo data để thực hiện auto test	File data đầu vào phù hợp
Thiết lập môi trường	Môi trường tương thích để chạy script
Tạo script dựa trên testcase	Script chạy được đúng theo testcase. Dễ maintaince và tái sử dụng được
Chạy script và report bugs, report kết quả test	Report kết quả chạy script và report bug rõ ràng
Fix bug script và chạy lại script	Script chạy ổn định trên các device khác nhau
2. Đào tạo	
Tham gia các khóa đào tạo theo kế hoạch đào tạo của Phòng và Công ty	Tham gia một cách có trách nhiệm và nắm được các vấn đề được đào tạo
3. Báo cáo	Các báo cáo đầy đủ, chính xác và đúng thời hạn
Thực hiện các báo cáo cho Trưởng dự án/Trưởng nhóm theo yêu cầu	
Thực hiện các báo cáo cho Trưởng phòng theo yêu cầu	
4. Các nhiệm vụ khác theo sự phân công của Trưởng phòng	Đảm bảo hoàn thành đúng thời hạn và chất lượng
IV. QUYỀN HẠN	
1. Được cung cấp các thông tin liên quan đến công việc của Đơn vị/nhóm/dự án	
2. Đề xuất cải tiến những quy định, quy trình, tài liệu chưa phù hợp	

IV. QUYỀN HẠN

1. Được cung cấp các thông tin liên quan đến công việc của Đơn vị/nhóm/dự án
2. Đề xuất cải tiến những quy định, quy trình, tài liệu chưa phù hợp

VII. CÁC TIÊU CHUẨN VÀ YÊU CẦU

TIÊU CHÍ	YÊU CẦU
1. Bằng cấp tối thiểu	Tốt nghiệp Cao Đẳng/Đại Học chuyên ngành CNTT hoặc chuyên ngành liên quan
Chứng chỉ cần thiết	
2. Kiến thức cần thiết	Kiến thức cơ bản về quy trình phần mềm
	Kiến thức cơ bản về testing
	Kiến thức cơ bản về lập trình hướng đối tượng
	Kiến thức về automation testing với web/app trên các nền tảng PC hoặc mobile
	Kiến thức cơ bản về report bug, report kết quả test
3. Kỹ năng cần thiết	Kỹ năng làm việc nhóm
	Kỹ năng phân tích
	Sử dụng thành thạo một số tool automation testing web/app trên PC or mobile
	Kỹ năng đọc hiểu tài liệu
	Kỹ năng giao tiếp với khách hàng
4. Ngoại ngữ	Tiếng Nhật N3

5. Phần mềm ứng dụng	MS Office, Selenium, Jmeter
	Eclipse, Visual Studio 2013, Hệ quản trị CSDL (MySQL, SQLServer,...)
6. Kinh nghiệm	Có kinh nghiệm 1 năm lập trình (C# or Java, Ruby,...)
	Có ít nhất 2 năm kinh nghiệm test web, app trên PC or mobile Có hiểu biết về các tool auto test: Selenium, Calabash, Jmeter,....
7. Yêu cầu khác	Cẩn thận, tỉ mỉ.
	Tư duy logic tốt Khả năng tiếp cận với ngôn ngữ lập trình mới

Người phê duyệt
Tổng Giám đốc

Người xem xét
Phòng Nhân sự

Người biên soạn
Trưởng bộ phận

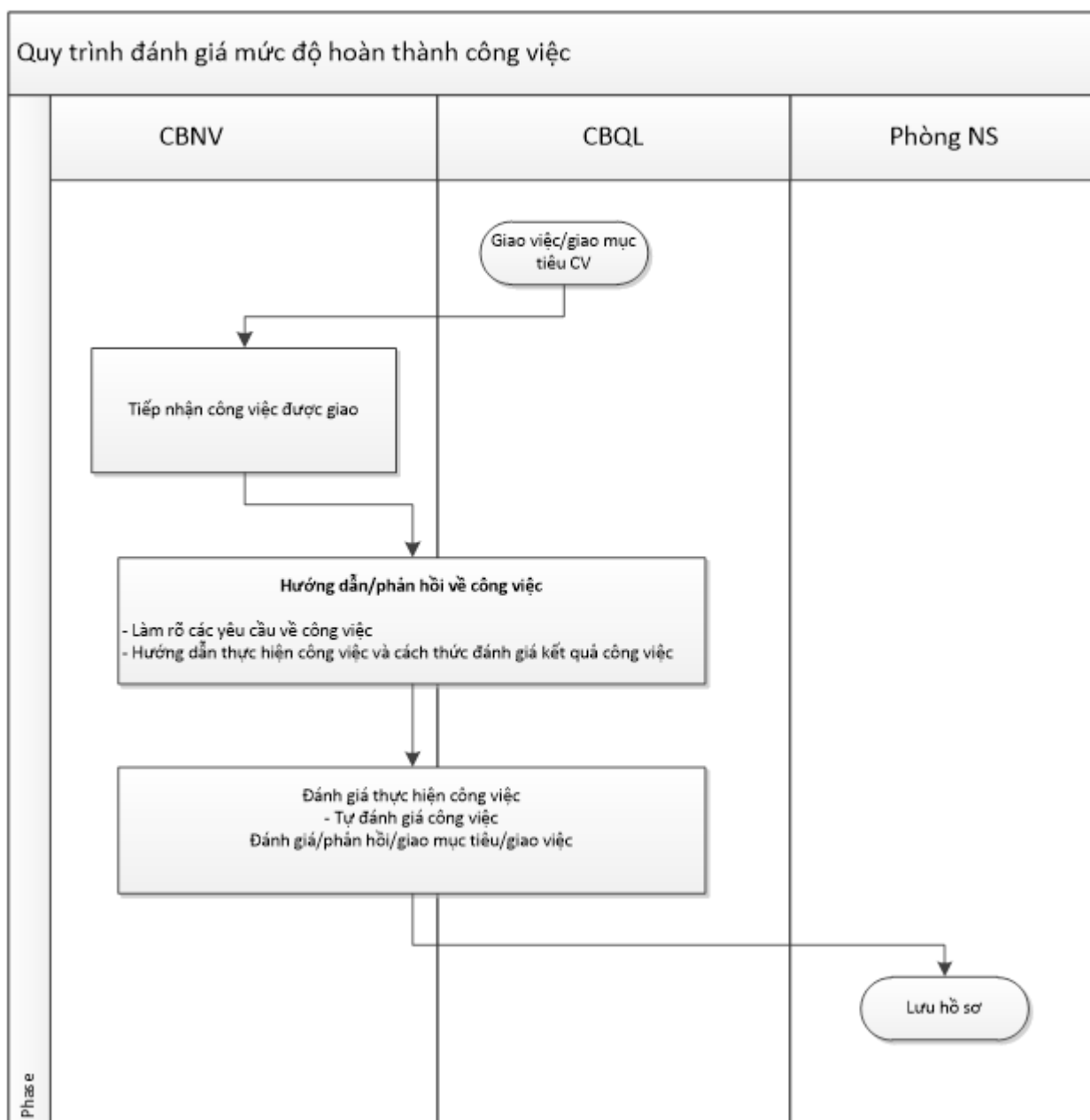
Nguyễn Cao Cường

Nguyễn Thị Mai Anh

Nguyễn Thanh Huyền

Nguồn: Tài liệu nội bộ Công ty TNHH CO-WELL Asia năm 2020

Phụ lục 02 – Quy chế đánh giá thực hiện công việc



Nguồn: Quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Công ty CO-WELL Asia.

Phụ lục 03 – Biểu mẫu ĐG 360

I- Mục đích survey:

- Để đánh giá nhân viên một cách toàn diện, ngoài các kỹ năng cứng, kiến thức chuyên môn, thì việc đánh giá về các kỹ năng mềm cũng rất quan trọng.
- Định kỳ 6 tháng đánh giá 1 lần, tuy nhiên khi nhân viên thực hiện rotation dự án / bộ phận thì cần thực hiện survey đánh giá này.
- Hình thức đánh giá: Member đánh giá quản lý, Quản lý đánh giá các member.

II. Hướng dẫn cho điểm

- 1- Không cố gắng phát huy khả năng
- 2- Cố gắng phát huy khả năng ở một số lĩnh vực nhất định
- 3- Có thể phát huy khả năng trong một số task cụ thể ở một số lĩnh vực nhất định
- 4- Luôn phát huy được khả năng ở một số lĩnh vực nhất định
- 5- Luôn phát huy được khả năng ở bất kỳ lĩnh vực nào

III- Nội dung đánh giá:

THÔNG TIN CHUNG

1. Tên dự án anh/chị đang làm việc
2. ID người đánh giá
3. Họ và Tên người đánh giá
4. Vị trí người đánh giá
5. ID người được đánh giá
6. Họ và Tên người được đánh giá
7. Vị trí người được đánh giá

BÁO CÁO- LIÊN LẠC-THẢO LUẬN

1. Có thể báo cáo (truyền đạt trước) về tiến độ hay kết quả công việc
2. Có thể báo cáo đúng thời điểm

3. Có thể nhanh chóng truyền đạt thông tin chính xác
4. Có thể sử dụng các công cụ tạo điều kiện cho đối phương nhận biết thông tin một cách dễ hiểu nhất
5. Có thể xây dựng "Nhân thức chung" trên cơ sở chia sẻ thông tin trong nhóm
6. Có thể sắp xếp vấn đề theo trình tự ưu tiên rồi trao đổi thảo luận
7. Có thể đưa ra các đề xuất cùng giải pháp kèm theo
8. Có khả năng truyền đạt thông tin để vấn đề được giải quyết.

LÀM VIỆC NHÓM

1. Có thể đồng thuận với quan điểm/đề xuất của CBNV khác trong nhóm ngay cả khi có một vài ý kiến khác biệt.
2. Luôn coi trọng quan điểm, quyết định cũng như mục tiêu chung của nhóm
3. Tính chủ động (Bản thân luôn có quan điểm cá nhân rõ ràng)
4. Hỗ trợ tinh thần đồng đội (Có thể chia sẻ niềm vui chung với các thành viên khác cũng như động viên khi họ cần)
5. Hỗ trợ chia sẻ thông tin (Có thể chia sẻ thông tin cũng như giải quyết vấn đề của thành viên khác)
6. Hỗ trợ tư vấn (Đưa ra tư vấn cụ thể cho những thành viên khác đang gặp phải vấn đề khó giải quyết)
7. Hiểu rõ tình hình (Có thể thực hiện công việc trong khi xác nhận nội dung công việc, cách thức giải quyết cũng như tình hình độ với các thành viên khác)
8. Tự điều chỉnh (Nhìn nhận, tự đánh giá lại cách thức làm việc cũng như quan điểm của bản thân thông qua quá trình trao đổi)

9. Đối chiếu, đánh giá quan điểm (Đối chiếu và so sánh quan điểm bản thân với quan điểm của các thành viên khác qua các cuộc họp nội bộ)

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Cách đánh giá 5 level:

1. Xác định vấn đề (Xác định được vấn đề gì? xảy ra ở đâu?)
2. Điều tra/ phân tích nguyên nhân (Xem xét các thông tin liên quan để tìm ra nguyên nhân từ đó)
3. Đưa ra giải pháp (Suy nghĩ về những bước cần triển khai để giải quyết vấn đề cũng như lên các kế hoạch và đưa ra giải pháp cho tình huống xảy ra)
4. Thực hiện giải pháp (Thực hiện các giải pháp theo kế hoạch)
5. Đánh giá kết quả (Thực hiện đánh giá các kết quả của việc thực hiện các giải pháp đã đưa ra)

TÍNH LINH HOẠT- THÍCH ỨNG

1. Quan hệ ứng xử (Có thể giao tiếp tích cực/ chủ động với cả các thành viên có quan điểm khác mình)
2. Làm rõ mục đích của hành vi (Bằng cách xác định rõ mục tiêu của hành vi, để đưa ra cách đối ứng phù hợp trong những hoàn cảnh khác nhau)
3. Khả năng điều khiển cảm xúc (Có thể điều chỉnh cảm xúc/ lấy lại tinh thần trong các tình huống gặp phải thất bại)
4. Sự linh hoạt trong quan điểm cá nhân (Không giữ quan điểm quá cứng nhắc với những việc đặc thù để nỗ lực, đóng góp trong công việc)

TUÂN THỦ NGUYÊN TẮC

1. Hiểu và tuân thủ đúng các quy định/ nguyên tắc trong công ty

2. Có sự phản hồi với bộ phận ban hành/ quản lý về những điểm còn chưa rõ ràng trong cách hiểu về các quy tắc hay nội dung liên lạc.
3. Tuân thủ các quy tắc bảo mật của Công ty
4. Tuân thủ các quy định riêng của từng dự án

KHẢ NĂNG QUẢN LÝ

1. Có thể chỉ đạo, hướng dẫn, hỗ trợ các thành viên trong nhóm
2. Tạo dựng mối quan hệ (Có thể xây dựng các mối quan hệ tốt giữa các thành viên trong nhóm)
3. Tính công bằng (Có sự phân minh rõ ràng giữa thành viên trong nhóm hoặc công việc và các mối quan hệ cá nhân)
4. Khả năng xử lý vấn đề (Chủ động thực hiện các đối sách để giải quyết các tình huống xảy ra)

Nguồn: Tài liệu nội bộ Công ty CO-WELL ASIA năm 2021

Phụ lục 04 - Biểu mẫu ĐG THCV vị trí QA



ASSESSMENT SUMMARY QA

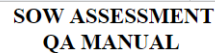
I. ASSESSMENT SUMMARY

2- GRAPH



II. GENERAL ASSESSMENT & ACTION PLAN

Time assess	PIC	General assessment	The targets of the next term	The action plan to get the targets
2022_07	Open/Close for editing & viewing the content			
	Member	I. KEEP 1. 2. 3. ... II. PROBLEM 1. 2. 3. ...		
	Leader/Manager	I. GOOD POINT 1. 2. 3. ... II. NEED IMPROVEMENT 1. 2. 3. ...	The suggestion of Leader/Manager	Member wishes and aspirations
2022_12	Open/Close for editing & viewing the content			



※ The orange cell is set auto fomular

OPTIONAL (Adding)		61	Current Term Assessment												Previous Term		
						Standard point				Member	Leader /Manager	Final	Final				
						Total Point Number of assess item				50	191	331	471	0	0	0	0
										140	140	140	140	140	140	140	140
Category	SOW ID	SOW Item	Point Type	No	ID	Knowledge Skill Item Description (JP)	Knowledge Skill Item Description (VN)	QA1	QA2	QA3	QA4	QA1	QA1	QA1	QA1		
Build + test hệ thống nền tảng (platform)	DV04.7.1	Xây dựng platform	Adding point	1	DV04.7.1.1	サーバストレージの設置を行い、OS、ドライバソフトウェア、ミドルウェア等のインストールと正常起動を確認する	1. Lắp đặt server và storage, đồng thời kiểm tra cài đặt và khởi động bình thường của OS, driver software, middleware...	0	0	0	0						
			Adding point	2	DV04.7.1.2	設計書に基づきコンポーネントのパラメータを設定する	2. Setting các thông số thành phần dựa trên tài liệu thiết kế	0	0	0	0						
			Adding point	3	DV04.7.1.3	コンポーネント単体の動作テストを実施し、正常動作を確認する	3. Thực hiện test hoạt động riêng lẻ của từng phần và xác nhận xem có hoạt động bình thường hay không	0	0	0	0						
	DV04.7.2	Kế hoạch và thực hiện test	Adding point	4	DV04.7.2.1	テストの要求事項と適用範囲を明らかにし、テスト仕様書を作成する	1. Chỉ rõ các yêu cầu và phạm vi test, đồng thời tạo các thông số kỹ thuật test	0	0	0	0						
			Adding point	5	DV04.7.2.2	コンポーネントを結合し、正常に動作することを確認する	2. Kết hợp các thành phần và đảm bảo chúng hoạt động bình thường	0	0	0	0						
			Adding point	6	DV04.7.2.3	テストを実施し、性能、セキュリティ、バックアップ・リカバリ等が要件に適合することを確認する	3. Thực hiện test để đảm bảo rằng hiệu suất, bảo mật, backup / recovery... phù hợp với các yêu cầu	0	0	0	0						
			Adding point	7	DV04.7.2.4	性能改善の観点から、必要に応じてチューニングを行う	4. Thực hiện điều chỉnh nếu cần dựa trên quan điểm cải thiện hiệu suất	0	0	0	0						
			Adding point	8	DV04.7.2.5	テスト結果を評価し、支障があった場合にはプロジェクト関係者と連携をとって対応を検討し、改善する	5. Đánh giá kết quả test và kết hợp với những người liên quan đến dự án để xem xét đối sách và đưa ra phương án cải thiện nếu gặp khó khăn khi thực hiện	0	0	0	0						
Build + test hệ thống nền tảng (system management)	DV04.10.1	Xây dựng hệ thống quản lý vận hành	Adding point	9	DV04.10.1.1	運用管理ツールをインストールし、正常起動を確認する	1. Install công cụ quản lý vận hành và xác nhận khởi động bình thường	0	0	0	0						
			Adding point	10	DV04.10.1.2	設計書に基づき運用管理ツールのパラメータを設定する	2. Setting các thông số tool quản lý vận hành dựa trên tài liệu thiết kế	0	0	0	0						
			Adding point	11	DV04.10.1.3	ジョブ制御プログラム（ジョブネット、スクリプト等）を作成する	3. Tạo program quản lý công việc (như job net, script...)	0	0	0	0						
	DV04.10.2	Kế hoạch và thực hiện test	Adding point	12	DV04.10.2.1	テストの要求事項と適用範囲を明らかにし、テスト仕様書を作成する	1. Chỉ rõ các yêu cầu và phạm vi test, đồng thời tạo các thông số kỹ thuật test	0	0	0	0						
			Adding point	13	DV04.10.2.2	テストを実施し、運用要件に適合することを確認する	2. Thực hiện test để đảm bảo phù hợp với các yêu cầu vận hành	0	0	0	0						
			Adding point	14	DV04.10.2.3	テスト結果を評価し、支障があった場合にはプロジェクト関係者と連携をとって対応を検討し、改善する	3. Đánh giá kết quả test và kết hợp với những người liên quan đến dự án để xem xét đối sách và đưa ra phương án cải thiện nếu gặp khó khăn khi thực hiện	0	0	0	0						
	Test mã phần mềm / Unit test	DV05.7.2	Tạo thông số kỹ thuật Unit test	Adding point	15	DV05.7.2.1	モジュール単体のテスト密度と網羅性を定める。単体テスト計画書を作成する	1. Xác định mật độ test và tính toàn diện cho từng mô-đun, lập kế hoạch Unit test	0	0	0	0					
Adding point				16	DV05.7.2.2	プログラムの機能と目的を網羅した上で、モジュール単位に定められたテスト密度、網羅性に基づいて単体テストケースを洗い出す	2. San kê thu liệu rõ chức năng và mục đích của các program, dựa trên mật độ test và mức độ hoàn chỉnh đã được đặt cho mỗi mô-đun, List up (lọc) ra các Unit test case	0	0	0	0						
Adding point				17	DV05.7.2.3	単体テストに必要な体制、環境等のリソースを明らかにし、準備作業を含めたスケジュールを作成する	3. Làm rõ resource như hệ thống và môi trường cần thiết cho Unit test (kiểm thử đơn vị), Tạo một lịch trình đã bao gồm công việc chuẩn bị	0	0	0	0						
Adding point				18	DV05.7.2.4	選定した単体テストケース、単体テストの目標、評価基準、問題への対応方法を盛り込んだ単体テスト仕様書を作成する	4. Tạo các đặc tả Unit test bao gồm Unit test case đã được chọn, mục tiêu Unit test, tiêu chí đánh giá và phương pháp đo ứng vận đề.	0	0	0	0						
DV05.7.4		Thực hiện Unit test và đánh giá	Adding point	19	DV05.7.4.1	単体テスト計画に則したテストデータやスタブの作成等テスト準備を実施する	1. Tiến hành Chuẩn bị test chẳng hạn như tạo các stub và data test theo kế hoạch Unit test	0	0	0	0						
			Adding point	20	DV05.7.4.2	単体テスト計画に則したテストを実施し、テストツールを利用してデバッグする	2. Tiến hành test theo tài liệu Unit Test và sử dụng debug mode làm tool test	0	0	0	0						
			Adding point	21	DV05.7.4.3	単体テストの結果から、プログラムが仕様通りに動作することを確認し、テストの完了を判断する	3. Từ kết quả của Unit Test đến đánh giá hoạt động thông qua tài liệu liệu chương trình để phân đoán kết thúc test	0	0	0	0						

Test tích hợp phần mềm	DV05.8.1	Tạo thống số kỹ thuật test tích hợp	Standard point	22	DV05.8.1.1	必要な資源、スケジュール、評価基準、テスト手順等を盛り込んだ結合テスト計画書を作成する	1. Lập một kế hoạch test tích hợp bao gồm các Resource cần thiết, schedule, tiêu chí đánh giá, quy trình test, v.v.	1	2	3	4				
			Standard point	23	DV05.8.1.2	結合テストの責任者を明らかにし、テスト担当者、修正担当者等のテストチームを編成する	2. Làm rõ vai trò của người chịu trách nhiệm Test tích hợp, Tổ chức một nhóm kiểm tra gồm người thực hiện test, người sửa lỗi, v.v.	1	2	3	4				
			Standard point	24	DV05.8.1.3	複数の単体プログラムにまたがる一連の処理やそのインタフェースを確認できるテスト仕様書を作成する	3. Tạo một thống số kỹ thuật test cho phép bạn kiểm tra một loạt các quy trình trải dài trên nhiều chương trình đơn lẻ và trên các giao diện của chúng.	1	2	3	4				
	DV05.8.3	Thực hiện và đánh giá các test tích hợp	Standard point	25	DV05.8.3.1	結合テスト仕様を満たすテストデータを、データ作成プログラム等も活用しながら準備する	1. Chuẩn bị dữ liệu test đáp ứng các thống số kỹ thuật test tích hợp đồng thời sử dụng chương trình tạo dữ liệu, v.v.	1	2	3	4				
			Standard point	26	DV05.8.3.2	個々の結合テストの結果も踏まえて、以降のテストの保留や再開等、状況に応じた判断を行う	2. Dựa trên kết quả của các test tích hợp riêng lẻ, từ đó đưa ra quyết định tùy theo tình huống, chẳng hạn như tạm dừng hoặc tiếp tục test.	1	2	3	4				
			Standard point	27	DV05.8.3.3	結合テストで発見した問題の内容と想定される原因、再現方法等を報告する	3. Báo cáo nội dung trouble (vấn đề) được tìm thấy, giả định nguyên nhân có thể xảy ra, phương pháp reproducibility, v.v. trong môi trường test tích hợp.	1	2	3	4				
			Standard point	28	DV05.8.3.4	解決された不具合の対応結果を、その影響範囲を見極めた上で検証する	4. Kiểm chứng kết quả đối ứng của bug đã được giải quyết sau khi xác định phạm vi ảnh hưởng.	1	2	3	4				
			Standard point	29	DV05.8.3.5	テスト結果のエビデンスを残し、結合テストの実施結果を報告する	5. Lưu lại evidence về kết quả test và báo cáo kết quả test tích hợp.	1	2	3	4				
Lập kế hoạch System test	DV09.1.1	Lập System test plan	Standard point	30	DV09.1.1.1	システム要件およびシステム方式に準じて、テスト方針を定める	1. Thiết lập phương châm test dựa theo yêu cầu hệ thống và phương thức hệ thống.	0	1	2	3				
			Standard point	31	DV09.1.1.2	システム要件およびシステム方式に準じて、システムの適格性要求事項を設定する	2. Thiết lập các yêu cầu cần thiết của hệ thống theo yêu cầu hệ thống và phương thức hệ thống.	0	1	2	3				
			Standard point	32	DV09.1.1.3	システム要件およびテスト方針に基づき、テスト仕様、テストケースとテストデータの作成基準、テスト体制等を含むシステムテスト計画書まとめる	3. Dựa trên yêu cầu hệ thống và chính sách test, lập System test plan bao gồm thống số kỹ thuật test, test case và tiêu chí tạo test data, System test, v.v.	0	1	2	3				
			Standard point	33	DV09.1.1.4	必要な資源、スケジュール、評価基準、問題への対応方法をシステムテスト計画に盛り込む	4. Kết hợp các nguồn lực cần thiết, lịch trình, tiêu chí đánh giá và phương pháp ứng phó sự cố vào System test plan.	0	1	2	3				
	DV09.1.2	Chuẩn bị test system	Standard point	34	DV09.1.2.1	各々の機能の特性に即し、システム要件を網羅したテストケースを設定する	1. Đặt các trường hợp test bao gồm các yêu cầu hệ thống theo đặc điểm của từng chức năng.	0	1	2	3				
			Standard point	35	DV09.1.2.2	性能要件として定められた事項に適したテスト環境、状態を定義し、目標性能と共にテストケースを設定する	2. Xác định môi trường và trạng thái test phù hợp với các mục được chỉ định làm yêu cầu hiệu suất và đặt trường hợp test cùng với hiệu suất mục tiêu.	0	1	2	3				
			Standard point	36	DV09.1.2.3	システムテスト計画書に基づき、テストに必要な資源（ツール、コンピュータ資源、要員、体制等）を手配する	3. Sắp xếp resource (tool, computer, nhân sự, hệ thống, v.v.) cần thiết cho việc test dựa trên System test plan.	0	1	2	3				
			Standard point	37	DV09.1.2.4	検証すべきテストケースに適したテストデータをデータ作成プログラム等も活用しながら準備する	4. Chuẩn bị dữ liệu test phù hợp với trường hợp test cần được xác minh khi sử dụng chương trình tạo dữ liệu, v.v.	0	1	2	3				

Triển khai System test	DV09.2.1	Tích hợp System	Adding point	38	DV09.2.1.1	本番環境と物理的、論理的に隔離されたテスト環境を構築する	1. Xây dựng một môi trường test được tách biệt về mặt vật lý và logic với môi trường product.	0	0	0	0				
			Adding point	39	DV09.2.1.2	システム構成仕様に基づき、システムを構成するすべてのコンポーネントを結合し、動作可能な環境を作成する	2. Xây dựng môi trường cho phép vận hành bằng cách kết hợp từng component tạo nên System dựa trên các đặc điểm cấu hình hệ thống.	0	0	0	0				
			Adding point	40	DV09.2.1.3	システム結合環境の制約、制限と動作確認への影響を明らかにする	3. Làm rõ các ràng buộc, hạn chế và tác động đến xác nhận vận hành của môi trường kết nối hệ thống.	0	0	0	0				
	DV09.2.2	Triển khai và đánh giá System test	Standard point	41	DV09.2.2.1	個々のシステムテストの結果を踏まえて、以降のテストの保留や再開等、状況に応じた判断を行う	1. Dựa trên kết quả của các test tích hợp riêng lẻ, từ đó đưa ra quyết định tùy theo tình huống, chẳng hạn như tạm dừng hoặc tiếp tục test.	1	2	3	4				
			Standard point	42	DV09.2.2.2	システムテストで発見した問題の内容と想定される原因、再現方法等も報告する	2. Báo cáo nội dung trouble (vấn đề) được tìm thấy, giả tưởng nguyên nhân có thể xảy ra, phương pháp reproducibility, v.v trong môi trường test system	1	2	3	4				
			Standard point	43	DV09.2.2.3	性能テストを実施し、再現性のある性能結果をまとめる、課題を洗い出す	3. Thực hiện kiểm tra hiệu suất, tóm tắt các kết quả hiệu suất có thể lặp lại và xác định các vấn đề	1	2	3	4				
			Standard point	44	DV09.2.2.4	システムの高負荷状態をシミュレーションや実環境で実現して負荷テストを実施し、結果を集計、分析して問題を明らかにする	4. Nhân ra trạng thái tải tải cao của hệ thống trong môi trường mô phỏng hoặc thực tế, thực test độ chịu tải Tổng hợp và phân tích kết quả đã làm rõ vấn đề	1	2	3	4				
			Standard point	45	DV09.2.2.5	システムテストで洗い出された課題を解決するために、設計、開発およびテストの再計画を作成する	5. Đề giải quyết các vấn đề được xác định trong System test, lập kế hoạch thiết kế, phát triển và test lại	1	2	3	4				
Test vận hành	DV09.3.1	Chuẩn bị test vận hành	Adding point	46	DV09.3.1.1	必要な資源、スケジュール、評価基準、テスト手順等を盛り込んだ運用テスト計画書を作成する	1. Lập test plan bao gồm các Resource cần thiết, schedule, tiêu chí đánh giá, quy trình test, v.v.	0	0	0	0				
			Adding point	47	DV09.3.1.2	業務サイクル（日次、週次、月次、随時、四半期、半期、年次）を仮定したテスト仕様書を作成する	2. Tạo các thông số kỹ thuật test giả định là một chu kỳ nghiệp vụ (hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, không thường xuyên, hàng quý, nửa kỳ, hàng kỳ)	0	0	0	0				
			Adding point	48	DV09.3.1.3	最大限、実データを利用して、運用テスト仕様を満たすテストデータを準備する	3. Chuẩn bị dữ liệu test đáp ứng các thông số kỹ thuật test vận hành bằng cách sử dụng dữ liệu thực tế càng nhiều càng tốt.	0	0	0	0				
	DV09.3.2	Thực hiện và đánh giá các test vận hành	Adding point	49	DV09.3.2.1	運用手順書に準じて運用テストを行い、その結果を結果データと共に報告する	1. Thực hiện các test hoạt động theo số tay quy trình vận hành và báo cáo kết quả cùng với data kết quả. ...	0	0	0	0				
			Adding point	50	DV09.3.2.2	運用テストで発見した問題の内容と想定される原因、再現方法等も報告する	2. Báo cáo nội dung trouble (vấn đề) được tìm thấy, giả tưởng nguyên nhân có thể xảy ra, phương pháp reproducibility, v.v trong môi trường test vận hành	0	0	0	0				
			Adding point	51	DV09.3.2.3	解決された不具合の対応結果を検証する	3. Xác minh kết quả phản hồi của bug đã giải quyết	0	0	0	0				
			Adding point	52	DV09.3.2.4	運用テストの結果に基づき、運用手順書の改定や教育、訓練も推進する	4. Thúc đẩy việc sửa đổi (Revision) số tay hướng dẫn quy trình vận hành và đào tạo dựa trên kết quả test vận hành	0	0	0	0				

Acceptance Test	DV11.1.1	Tạo kế hoạch cho acceptance test	Adding point	53	DV11.1.1.1	開発が完了したシステムの利用に供する水準を満たしていることを判定するための受入テストを計画する	1. Lên kế hoạch thực hiện acceptance test để đánh giá hệ thống vừa phát triển đã đạt đủ các tiêu chuẩn để sử dụng được.	0	0	0	0				
			Adding point	54	DV11.1.1.2	システム要件に基づき、テストケースとテストデータを準備する	2. Chuẩn bị test case & test data dựa theo yêu cầu hệ thống	0	0	0	0				
			Adding point	55	DV11.1.1.3	想定する業務手順と要する時間に則した操作手順を把握し、テストシナリオを作成する	3. Nắm rõ trình tự các bước dựa theo trình tự nghiệp vụ đã được đề ra và thời gian cần thiết, sau đó tạo test scenario	0	0	0	0				
	DV11.1.2	Thực hiện acceptance test và đánh giá	Adding point	56	DV11.1.2.1	受入テストを実施し、テスト成績を記録する	1. Thực hiện acceptance test và ghi lại kết quả test	0	0	0	0				
			Adding point	57	DV11.1.2.2	開発側と連携し、テスト中に発生した問題の対応策を決める	2. Trao đổi với bên dev để đưa ra phương án xử lý cho các vấn đề phát sinh khi test	0	0	0	0				
			Adding point	58	DV11.1.2.3	システムの機能と操作を把握し、テストシナリオに則したテストを実施する	3. Nắm rõ các tính năng và thao tác trên hệ thống, thực hiện test dựa theo test scenario	0	0	0	0				
			Adding point	59	DV11.1.2.4	テスト結果を評価し、本番導入のための条件を具体的に指し示し、開発側と合意形成する	4. Đánh giá kết quả test, thống nhất với bên dev về các điều kiện cụ thể để có thể đẩy lên môi trường production	0	0	0	0				
	DV11.1.3	Hỗ trợ acceptance test	Adding point	60	DV11.1.3.1	必要な資源、スケジュール、評価基準、テスト手順等を盛り込んだ受入れテスト計画書のたたき台を作成する	1. Đưa ra bản đề án cải tiến Kế hoạch acceptance test, bao gồm có các resource cần thiết, schedule, cơ sở đánh giá, trình tự test,.....	0	0	0	0				
			Adding point	61	DV11.1.3.2	ユーザから提供されたテストデータをもとに、受入テスト環境を準備する	2. Chuẩn bị môi trường cho acceptance test dựa trên test data do user cung cấp	0	0	0	0				
			Adding point	62	DV11.1.3.3	ユーザがテストを行う際、システムの操作方法や既存システムとの違い等も説明しながらテストを支援する	3. Khi user thực hiện test, cần hỗ trợ họ bằng cách giải thích các thao tác trên hệ thống hay những điểm khác so với hệ thống hiện tại.	0	0	0	0				
			Adding point	63	DV11.1.3.4	テストの進捗状況についての情報をユーザと共有し、ユーザの課題解決を支援する	4. Chia sẻ thông tin về tiến độ test tới user, hỗ trợ user giải quyết thắc mắc	0	0	0	0				
Migration	DV11.2.3	Tiến hành migrate	Standard point	64	DV11.2.3.2	移行データやシステムの動作に対して、移行計画に基づいた検証を行う	1. Thực hiện kiểm tra dữ liệu đã migrate và thao tác trên hệ thống dựa trên kế hoạch migrate	0	2	3	4				
Installation	DV11.3.2	Tạo manual	Adding point	65	DV11.3.2.1	ユーザのニーズに基づき、導入したシステムの利用、運用、保守にかかわるマニュアル体系を整理する	1. Xây dựng các bộ manual về sử dụng, vận hành, maintain hệ thống đã chuyển giao tùy theo nhu cầu của user.	0	0	0	0				
			Adding point	66	DV11.3.2.2	目的や対象者、マニュアルが使用される状況等に合致したマニュアルを作成もしくは入手する	2. Tạo hoặc thu nhận các manual phù hợp với mục đích, đối tượng sử dụng và tình trạng sử dụng manual	0	0	0	0				
			Adding point	67	DV11.3.2.3	システム要件と開発ドキュメント、テスト結果と照らし合わせて、作成したマニュアルを精査する	3. Đối chiếu với yêu cầu hệ thống, tài liệu phát triển, kết quả test để hoàn thiện bộ manual đã tạo	0	0	0	0				

Điều tra & phân tích vấn đề	DV12.2.1	Làm rõ vấn đề	Standard point	68	DV12.2.1.1	報告された問題に関する事実、現象と発生環境を分析し、派生する他の現象や原因の候補を洗い出す	1. Phân tích các biểu hiện thực tế, hiện tượng, môi trường phát sinh liên quan đến vấn đề đã báo cáo, từ đó chỉ ra được những nguyên nhân và hiện tượng khác có nguy cơ	0	1	2	3				
			Standard point	69	DV12.2.1.2	原因を特定するための情報とその入手方法を明らかにし、可能な方法を実行する	2. Làm rõ các thông tin chỉ ra nguyên nhân và cách thực hiện, từ đó triển khai những phương pháp thích hợp	0	1	2	3				
			Standard point	70	DV12.2.1.3	収集した情報から問題の原因を絞り込み（または特定し）、問題の拡大を回避する方法や代替策を明らかにする	3. Loại hoặc chỉ ra nguyên nhân từ những thông tin thu thập được, từ đó làm rõ những phương án phòng tránh hoặc thay thế cho vấn đề	0	1	2	3				
Lên kế hoạch cho dự án	DV15.2.1	Xác định kế hoạch scope	Standard point	71	DV15.2.1.3	プロジェクト推進組織が果たすべき役割と任務を明らかにする	1. Làm rõ các vai trò, trách nhiệm mà tổ chức xúc tiến dự án phải thực hiện	0	1	2	3				
			Standard point	72	DV15.2.1.4	成果物、費用、期間、品質、利用者、規模、機能、技術、リスク等のプロジェクト情報も定義し、範囲を明らかにする	2. Định nghĩa các thông tin dự án như output, chi phí, thời gian, chất lượng, người dùng, quy mô, chức năng, công nghệ, rủi ro, v.v. và làm rõ phạm vi của chúng	0	1	2	3				
			Standard point	73	DV15.2.1.5	プロジェクト推進の前提条件および制約事項を明らかにする	3. Làm rõ các điều kiện tiên đề và điều khoản đề xúc tiến dự án	0	1	2	3				
			Standard point	74	DV15.2.1.6	プロジェクト計画および実行時に解決すべき課題を明らかにする	4. Làm rõ các vấn đề cần giải quyết trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện dự án	0	1	2	3				
			Standard point	75	DV15.2.1.7	スコープ管理方針を提示する	5. Trình bày các quy tắc quản lý scope	0	1	2	3				
	DV15.2.2	Xác định quy tắc của dự án	Standard point	76	DV15.2.2.3	プロジェクト方針の代替案を提示する	5. Trình bày các lựa chọn thay thế cho các quy tắc của dự án	0	1	2	3				
	DV15.2.3	Định nghĩa scope	Standard point	77	DV15.2.3.1	プロジェクトの目的、目標を明らかにし、関係者に説明する	1. Làm rõ mục đích và mục tiêu của dự án, giải thích cho những người liên quan	0	1	2	3				
			Standard point	78	DV15.2.3.2	プロジェクトの前提条件、制約条件を明らかにし、関係者に説明する	2. Làm rõ các điều kiện tiên đề và điều khoản của dự án, giải thích cho các bên liên quan	0	1	2	3				
			Standard point	79	DV15.2.3.3	プロジェクト全体の作業を概要レベルタスクに分解し、WBSを作成する	3. Chia công việc của toàn bộ dự án thành các task ở mức tổng quan và tạo WBS	0	1	2	3				
			Standard point	80	DV15.2.3.4	概要レベルタスク遂行の優先順位を明らかにし、その基準を関係者に説明する	4. Làm rõ mức độ ưu tiên thực hiện các task ở mức tổng quan, giải thích các tiêu chí cho những người có liên quan	0	1	2	3				
			Standard point	81	DV15.2.3.5	各タスクの成果物を定義する	5. Định nghĩa output của các task	0	1	2	3				
	DV15.2.4	Xác định kế hoạch về schedule	Standard point	82	DV15.2.4.1	スケジュール管理が可能な規模の詳細レベルタスクを定義する	1. Định nghĩa các task ở level chi tiết nhất có thể trong phân quản lý schedule	0	1	2	3				
			Standard point	83	DV15.2.4.2	主要成果物の完了時期や評価会議の時期等も含むマイルストーンを定義する	2. Xác định milestone bao gồm khi nào các output chính sẽ hoàn thành, khi nào các cuộc họp đánh giá sẽ được tổ chức...	0	1	2	3				
			Standard point	84	DV15.2.4.3	詳細レベルタスク間の相互依存関係を考慮した実施順序を設定する	3. Sắp xếp thứ tự thực hiện các task ở mức chi tiết phù hợp với mối quan hệ giữa các task đó	0	1	2	3				
			Standard point	85	DV15.2.4.4	作業実施時間の見積りを見積り基準に照らして設定する	4. Đặt estimate thời gian thực hiện task theo các tiêu chuẩn estimate	0	1	2	3				

DV15.2.5	Xác định kế hoạch về resource	Standard point	88	DV15.2.5.1	プロジェクトに必要な主要な資源の利用根拠を明らかにする	1. Làm rõ cơ sở để sử dụng các nguồn lực quan trọng cần thiết cho dự án	0	1	2	3				
		Standard point	89	DV15.2.5.2	必要な資源に関する質、投入・調達の量および時期を定義する	2. Định nghĩa về chất lượng, số lượng cần số lượng cung cấp, thời gian cho các nguồn lực cần thiết	0	1	2	3				
		Standard point	90	DV15.2.5.3	調達先に対する調査、分析、評価を行う	3. Thực hiện điều tra, phân tích, đánh giá các nguồn cung	0	1	2	3				
		Standard point	91	DV15.2.5.4	資源計画に関する代替案を提示する	4. Trình bày các phương án thay thế cho kế hoạch sử dụng nguồn lực	0	1	2	3				
		Standard point	92	DV15.2.5.5	資源投資リスクを明らかにする	5. Làm rõ rủi ro khi đầu tư cho các tài nguyên	0	1	2	3				
DV15.2.6	Xác định kế hoạch về tổ chức nhân sự	Standard point	93	DV15.2.6.1	プロジェクト組織の役割と責任を定義する	1. Xác định vai trò và trách nhiệm của tổ chức dự án	0	1	2	3				
		Standard point	94	DV15.2.6.2	プロジェクト組織と適正な規模のチームに分割し、チームの役割、クリティカルスキルおよび責任を明らかにする	2. Chia tổ chức dự án thành các team có quy mô phù hợp, làm rõ vai trò, critical skill và trách nhiệm của các team	0	1	2	3				
		Standard point	95	DV15.2.6.3	知識、スキル、経験、生産性、志向、性格等を考慮し、プロジェクトの特徴に適合する人材適所の要員配置を行う	3. Phân công nhân sự phù hợp với dự án, dựa trên đánh giá về với kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng suất, định hướng, tính cách,....	0	1	2	3				
		Standard point	96	DV15.2.6.4	組織要員計画に関する代替案を提示する	4. Trình bày các phương án thay thế cho kế hoạch sử dụng nhân sự	0	1	2	3				
		Standard point	97	DV15.2.6.5	組織編制および要員配置リスクを明らかにする	5. Làm rõ cơ cấu tổ chức và rủi ro về nhân sự	0	1	2	3				
DV15.2.9	Xác định kế hoạch đảm bảo chất lượng	Standard point	98	DV15.2.9.1	プロジェクトに求められる品質特性も理解し、品質方針と達成目標（品質基準）を定める	1. Hiểu các yêu cầu chất lượng của dự án, thiết lập nguyên tắc chất lượng và mục tiêu cần đạt (tiêu chuẩn chất lượng)	0	1	2	3				
		Standard point	99	DV15.2.9.2	品質を作り込む手段としての開発プロセス、アーキテクチャ、基準、規約等を選択または決定する	2. Lựa chọn hoặc xác định quy trình phát triển, cơ sở hạ tầng, tiêu chuẩn, quy ước,... như là phương pháp tạo ra chất lượng	0	1	2	3				
		Standard point	100	DV15.2.9.3	品質保証のための組織構造、責任、プロセス、資源等を明らかにし、品質保証計画を策定する	3. Làm rõ cơ cấu tổ chức, trách nhiệm, quy trình, tài nguyên cần thiết để đảm bảo chất lượng sản phẩm, từ đó đề ra kế hoạch đảm bảo chất lượng sản phẩm	0	1	2	3				
		Standard point	101	DV15.2.9.4	品質リスクを明らかにする	4. Làm rõ các rủi ro về chất lượng sản phẩm	0	1	2	3				
DV15.2.10	Xác định kế hoạch về quản lý rủi ro	Standard point	102	DV15.2.10.1	プロジェクトにかかわる主要なリスク（スケジュール、資源計画、組織・要員、調達、費用、品質）を想定する	1. Giả định các rủi ro lớn liên quan đến dự án (schedule, kế hoạch nguồn lực, tổ chức nhân sự, phân phối, chi phí, chất lượng)	0	1	2	3				
		Standard point	103	DV15.2.10.2	リスクの発生確率や影響範囲を定量化する	2. Tính toán xác suất xảy ra rủi ro và phạm vi ảnh hưởng	0	1	2	3				
		Standard point	104	DV15.2.10.3	リスクがプロジェクトに与える影響度を計り、対応の優先順位を決定し、対応策を立案する	3. Đo lường tác động của rủi ro đối với dự án, xác định mức độ ưu tiên xử lý và xây dựng các biện pháp đối phó	0	1	2	3				
		Standard point	105	DV15.2.10.4	リスク発生の予防策を計画し、詳細レベルタスクに組み込む	4. Lên kế hoạch phòng ngừa rủi ro xảy ra, lồng ghép vào trong các task ở level chi tiết	0	1	2	3				
		Standard point	106	DV15.2.10.5	不測事態対応計画を策定する	5. Xây dựng kế hoạch dự phòng	0	1	2	3				
		Standard point	107	DV15.2.10.6	リスク発生を監視、追跡し、コントロールするための管理表を作成する	6. Tạo bảng quản lý để giám sát, theo dõi và khống chế các rủi ro xảy ra	0	1	2	3				

Theo dõi dự án & quản lý tiến độ	DV15.2.11	Xác định kế hoạch về communication	Adding point	108	DV15.2.11.1	収集と伝達が必要なプロジェクト情報、関係者への伝達手段を定義する	1. Xác định thông tin dự án cần được thu thập và truyền đạt, các phương thức truyền đạt tới các bên liên quan.	0	0	0	0				
			Adding point	109	DV15.2.11.2	関係者間のコミュニケーションと情報伝達を図るための仕組みやルールを定義する	2. Xác định cơ chế, quy tắc khi giao tiếp và truyền tải thông tin giữa các bên liên quan.	0	0	0	0				
			Adding point	110	DV15.2.11.3	プロジェクト情報の報告方法を定義する	3. Xác định cách báo cáo thông tin dự án	0	0	0	0				
			Adding point	111	DV15.2.11.4	収集したプロジェクト情報の分類と保管のためのルールを定義する	4. Xác định các quy tắc để phân loại và lưu trữ thông tin dự án đã thu thập	0	0	0	0				
			Adding point	112	DV15.2.11.5	コミュニケーション計画を策定する	5. Xây dựng kế hoạch giao tiếp	0	0	0	0				
	DV15.2.12	Tạo bản kế hoạch dự án	Standard point	113	DV15.2.12.1	プロジェクトの目的、目標、成果物、推進体制を定める	1. Xác định mục đích, mục tiêu, output và cơ chế tiến hành	0	1	2	3				
			Standard point	114	DV15.2.12.2	プロジェクトの実行に際しての前提や制約を明らかにする	2. Làm rõ các tiền đề và quy ước khi thực hiện dự án	0	1	2	3				
			Standard point	115	DV15.2.12.3	プロジェクト状況報告の方法およびその承認ルールを定める	3. Xác định phương pháp báo cáo tình trạng dự án và các quy tắc phê duyệt	0	1	2	3				
			Standard point	116	DV15.2.12.4	問題発生時の対応策に関する承認ルールを定める	4. Xác định các quy tắc phê duyệt cho các biện pháp đối phó khi có vấn đề xảy ra	0	1	2	3				
			Standard point	117	DV15.2.12.5	プロジェクトの監視、追跡およびプロジェクト管理の方針を定める	5. Xác định phương châm giám sát dự án, theo dõi và quản lý dự án	0	1	2	3				
			Standard point	118	DV15.2.12.6	各工程の完了条件およびユーザによる検収条件を定める	6. Xác định các điều kiện hoàn thành cho mỗi giai đoạn và các điều kiện chấp nhận của user	0	1	2	3				
			Standard point	119	DV15.2.12.7	プロジェクト計画書を作成し、必要な関係者の承認を得る	7. Tạo bản kế hoạch dự án và được các bên liên quan xét duyệt	0	1	2	3				
	DV15.3.1	Quản lý thực hiện dự án	Standard point	120	DV15.3.1.1	プロジェクトが計画通りに推移するようコントロールする	1. Điều phối để dự án vận hành theo đúng kế hoạch	0	1	2	3				
			Standard point	121	DV15.3.1.2	計画と実施の差異に対して、必要な是正策を実施する	2. Thực hiện các biện pháp điều chỉnh cần thiết khi thực hiện không giống với kế hoạch	0	1	2	3				
			Standard point	122	DV15.3.1.3	計画の変更が承認された場合、変更を確実に実施し、その効果を追跡する	3. Khi một thay đổi kế hoạch được chấp thuận, phải đảm bảo thay đổi được thực hiện đúng và theo dõi hiệu quả	0	1	2	3				
	DV15.3.2	Giám sát & theo dõi dự án	Standard point	123	DV15.3.2.1	すべてのプロジェクト実行管理要素の監視および追跡方法を明らかにする	1. Làm rõ cách giám sát và theo dõi tất cả các yếu tố về quản lý thực thi dự án	0	1	2	3				
			Standard point	124	DV15.3.2.2	監視および追跡の頻度を明らかにし、必要な時期に手続通りに監視および追跡を行う	2. Làm rõ tần suất giám sát và theo dõi, thực hiện giám sát và theo dõi theo đúng quy trình khi cần thiết	0	1	2	3				
			Standard point	125	DV15.3.2.3	すべての異常な進捗、異常の予兆を発見し、分析する	3. Phát hiện và phân tích tất cả các diễn biến bất thường, các dấu hiệu bất thường	0	1	2	3				
	DV15.3.3	Quản lý tài nguyên tri thức	Standard point	126	DV15.3.3.1	コミュニケーションの活性化や信頼関係の構築等を通して、プロジェクトの関係者のスキル、経験、専門知識の共有の動機付けを行う	1. Thông qua việc thúc đẩy giao tiếp và xây dựng mối quan hệ tin cậy, khuyến khích chia sẻ kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn giữa các bên liên quan trong dự án	1	2	3	4				
			Standard point	127	DV15.3.3.2	情報管理のためのツールや技法を活用し、新たな情報の創出や形式知の共有を促進する	2. Tận dụng các công cụ và kỹ thuật quản lý tri thức để thúc đẩy sáng tạo tri thức mới, chia sẻ tri thức ngầm và tích hợp tri thức của các bên liên quan trong dự án	1	2	3	4				

DV15.3.4	Quản lý vấn đề	Standard point	128	DV15.3.4.1	プロジェクト推進中のすべての問題を識別し、適切な情報も収集して分析する	1. Nắm được tất cả các vấn đề đang có trong dự án, thu thập và phân tích thông tin liên quan tương ứng	1	2	3	4				
		Standard point	129	DV15.3.4.2	問題の重要性も識別し、影響を推定する	2. Nắm được tầm quan trọng của vấn đề, đưa ra suy đoán về những tác động liên quan	1	2	3	4				
		Standard point	130	DV15.3.4.3	発生した問題に対して、必要に応じて対策を講じる	3. Đề xuất các đối sách cần có đối với các vấn đề xảy ra	1	2	3	4				
		Standard point	131	DV15.3.4.4	大きな問題は変更管理の対象として処理する	4. Xử lý các vấn đề lớn như là đối tượng của quản lý thay đổi	1	2	3	4				
		Standard point	132	DV15.3.4.5	発生した問題に類似する他の問題の潜在性も検証する	5. Kiểm tra xem khả năng xảy ra các vấn đề khác tương tự các vấn đề đã xảy ra	1	2	3	4				
		Standard point	133	DV15.3.4.6	発生したすべての問題および解決の過程を文書化する	6. Văn bản hóa toàn bộ các vấn đề đã xảy ra và quy trình giải quyết	1	2	3	4				
DV15.3.5	Đánh giá hoàn thành các công đoạn	Standard point	134	DV15.3.5.1	スケジュール計画で決められた期日に、工程完了条件項目に沿ってレビューおよび評価を実施する	1. Thực hiện review và đánh giá theo các mục điều kiện hoàn thành công đoạn / tiến độ theo hạn định ghi trong lịch trình	0	1	2	3				
		Standard point	135	DV15.3.5.2	レビューおよび評価を行うための情報を収集する	2. Thu thập thông tin phục vụ review, đánh giá	0	1	2	3				
		Standard point	136	DV15.3.5.3	工程内で認識した改善事項を、以降の工程で有効活用する	3. Áp dụng hiệu quả các mục cải tiến ghi nhận ở công đoạn này cho các công đoạn tiếp theo	0	1	2	3				
		Standard point	137	DV15.3.5.4	レビューおよび評価結果を文書化する	4. Văn bản hóa kết quả review, đánh giá	0	1	2	3				
DV15.3.6	Bảo cáo tình trạng dự án	Standard point	138	DV15.3.6.1	成果物、プロジェクトの進捗状況、組織活動、プロジェクト管理の結果を文書化し、報告する	1. Văn bản hóa và báo cáo về sản phẩm (thành phẩm), tiến độ dự án, hoạt động tổ chức và kết quả quản lý dự án	0	1	2	3				
		Standard point	139	DV15.3.6.2	重要な問題の発生とその対応結果を文書化し、報告する	2. Ghi lại và báo cáo các vấn đề quan trọng phát sinh và kết quả đối ứng xử lý	0	1	2	3				
		Standard point	140	DV15.3.6.3	承認された変更管理の実施状況およびその結果も文書化し、報告する	3. Văn bản hóa, báo cáo tình trạng thực hiện quản lý thay đổi đã được phê duyệt và kết quả đó	0	1	2	3				
DV15.3.7	Quản lý tiến độ	Standard point	141	DV15.3.7.1	最優先で管理すべき作業工程（クリティカルパス）を把握する	1. Hiểu quy trình làm việc cần được quản lý với mức độ ưu tiên cao nhất (critical path)	0	1	2	3				
		Standard point	142	DV15.3.7.2	マイルストーンにおける目標達成状況を確認する	2. Xác nhận tình hình hoàn thành mục tiêu ở các mốc quan trọng (milestone)	0	1	2	3				
		Standard point	143	DV15.3.7.3	進捗遅延に対する対策を講じる	3. Thực hiện các đối sách xử lý việc chậm trễ tiến độ	0	1	2	3				
		Standard point	144	DV15.3.7.4	プロジェクト全体の進捗に大きな影響を与える遅延に対しては、スケジュール変更を計画し、承認を受けて実施する	4. Lên kế hoạch và nhân sự phê duyệt về việc thay đổi lịch trình trong những trường hợp chậm trễ gây ảnh hưởng đáng kể đến tiến độ của toàn bộ dự án	0	1	2	3				
DV15.3.8	Quản lý resource	Standard point	145	DV15.3.8.1	資源を計画通りに投入配置し、活用する	1. Đưa vào và sử dụng resource theo kế hoạch	0	1	2	3				
		Standard point	146	DV15.3.8.2	資源の過不足が識別された場合、対応策を講じる	2. Cần lên đối sách trong trường hợp thiếu resource	0	1	2	3				
		Standard point	147	DV15.3.8.3	プロジェクトの全体の進捗に大きな影響を与える資源不足に対しては、資源変更を計画し、承認を受けて実施する	3. Lên kế hoạch và nhân sự phê duyệt về việc thay đổi resource trong những trường hợp không đáp ứng đủ resource gây ảnh hưởng đáng kể đến tiến độ của toàn bộ dự án	0	1	2	3				

Kết thúc dự án	DV15.4.1	Xác nhận kết thúc dự án	Standard point	173	DV15.4.1.1	プロジェクト計画書に記述されたすべての成果物が揃っているかを確認する	1. Xác nhận xem tất cả các sản phẩm (thành phẩm) được nêu trong kế hoạch dự án đã đầy đủ hay chưa	0	1	2	3				
			Standard point	174	DV15.4.1.2	成果物が設定されたユーザ検収条件を満たすことを確認する	2. Xác nhận xem các sản phẩm có đáp ứng yêu cầu nghiệm thu của user đã đặt ra hay không	0	1	2	3				
			Standard point	175	DV15.4.1.3	プロジェクトの完了条件を満たしているかを確認し、プロジェクト終了状況も把握する	3. Xác nhận xem có đáp ứng các điều kiện hoàn thành dự án hay không và nắm được tình hình kết thúc dự án	0	1	2	3				
			Standard point	176	DV15.4.1.4	すべての残項目を明らかにする	4. Chỉ rõ các hạng mục còn tồn đọng	0	1	2	3				
	DV15.4.2	Thông báo hoàn thành dự án	Adding point	177	DV15.4.2.1	プロジェクト全体の実行要約を文書化する	1. Ghi chép khái quát quy trình thực hiện của toàn bộ dự án	0	0	0	0				
			Adding point	178	DV15.4.2.2	初期計画と完了時の差異発生の原因を文書化する	2. Ghi chép lại nguyên nhân của sự khác biệt giữa kế hoạch ban đầu và giai đoạn hoàn thành	0	0	0	0				
			Adding point	179	DV15.4.2.3	実施した変更の効果も文書化する	3. Ghi lại kết quả thay đổi sau khi được thực hiện	0	0	0	0				
			Standard point	180	DV15.4.2.4	すべての成果物をユーザおよび製品管理者に引き渡し、検収、承認を得る	4. Bàn giao tất cả các sản phẩm cho user và người quản lý sản phẩm đã được phê duyệt và nghiệm thu	0	1	2	3				
			Standard point	181	DV15.4.2.5	プロジェクトの完了状況を関係者に報告する	5. Báo cáo tình hình hoàn thành của dự án cho các bên liên quan	0	1	2	3				
			Adding point	182	DV15.4.2.6	プロジェクトの終結をすべてのプロジェクト関係者に通知する	6. Thông báo cho tất cả các bên liên quan của dự án về việc kết thúc dự án	0	0	0	0				
	DV15.4.3	Đánh giá việc hoàn thành dự án	Standard point	183	DV15.4.3.1	プロジェクト完了後、プロジェクトの概要、実行結果等を整理し、文書化する	1. Sau khi dự án hoàn thành, tổ chức và lập hồ sơ phác thảo của dự án, kết quả thực hiện	0	1	2	3				
			Standard point	184	DV15.4.3.2	プロジェクト計画、実行過程、管理方法、成果（ノウハウ、知識、経験等）に関する評価も行う	2. Thực hiện đánh giá kế hoạch dự án, quy trình thực hiện, phương pháp quản lý, kết quả (bi quyết (know-how), kiến thức, kinh nghiệm, v.v.)	0	1	2	3				
			Standard point	185	DV15.4.3.3	プロジェクトの実績情報の収集、整理を行う	3. Thu thập và chỉnh sửa thông tin hiệu suất cho dự án	0	1	2	3				
			Standard point	186	DV15.4.3.4	プロジェクトの実績情報の分析を行う	4. Phân tích thông tin hiệu suất cho dự án	0	1	2	3				
			Standard point	187	DV15.4.3.5	プロジェクトの実績情報、分析結果も情報共有する	5. Chia sẻ thông tin hiệu suất của dự án và kết quả phân tích	0	1	2	3				

Quản lý chất lượng sản phẩm của riêng dự án	DV15.5.1	Quản lý review	Standard point	188	DV15.5.1.1	プロジェクト計画時に、レビューの対象とする成果物、実施時期、完了判断を定める	1. Xác định kết quả cần review, thời gian thực hiện và đánh giá hoàn thành khi lập kế hoạch dự án.	1	2	3	4				
			Standard point	189	DV15.5.1.2	レビュー対象の成果物が当該プロセスの要求事項を満たすことを確認し、指摘事項を含むレビュー報告書を作成する	2. Xác nhận kết quả cần review đáp ứng các yêu cầu của quy trình liên quan và tạo báo cáo review có bao gồm các điểm được chỉ ra.	1	2	3	4				
			Standard point	190	DV15.5.1.3	レビューの実施結果を評価し、レビュープロセス自身の改善を行う	3. Đánh giá kết quả thực hiện review, tiến hành cải tiến quy trình review (nếu cần).	1	2	3	4				
	DV15.5.2	Quản lý test	Standard point	191	DV15.5.2.1	プロジェクト計画時に、プロジェクトが実施するテスト活動に関与する組織とその役割（テストの実施、監視等）を定める	1. Xác định đối ngũ tham gia hoạt động test và vai trò của họ (thực hiện test hay quản lý giám sát,...) tại thời điểm lập kế hoạch dự án.	1	2	3	4				
			Standard point	192	DV15.5.2.2	プロジェクトの対象プロダクト（システム、製品）、採用する開発プロセス、品質目標等に応じて、実施するテストレベルを定める	2. Xác định level test sẽ được thực hiện theo từng product của dự án (system / sản phẩm), quy trình phát triển áp dụng hay mục tiêu chất lượng...	1	2	3	4				
			Standard point	193	DV15.5.2.3	プロジェクトにおけるテスト活動の指針やプロセス、ゴールとそれに至る手段に基づき、実現可能なテスト実施計画を策定する	3. Lên phương án thực hiện test mà có thể thực hiện được dựa trên các hướng dẫn, quy trình, mục tiêu và phương tiện của hoạt động test trong dự án.	1	2	3	4				
			Standard point	194	DV15.5.2.4	テスト計画を妨げる要因を識別し、テスト漏れによって発生する損害の発生や影響を最小限とするようにテストを（再）計画、管理する	4. Xác định các yếu tố gây trở ngại tới kế hoạch test, từ đó lập (lại) kế hoạch và quản lý test để giảm thiểu phát sinh thiệt hại và ảnh hưởng từ việc bỏ sót việc test.	1	2	3	4				
			Standard point	195	DV15.5.2.5	テストプロセスの進捗状況や実施結果に関する情報を収集する	5. Tổng hợp thông tin về tiến độ và kết quả thực hiện quá trình test.	1	2	3	4				
			Standard point	196	DV15.5.2.6	テストレベルやテスト項目に応じたテスト環境を確保し、その環境もテスト実行のリソースを含めて維持する	6. Đảm bảo môi trường test đáp ứng theo test level và các mục cần test, đồng thời duy trì môi trường đó có bao gồm resource để thực hiện test.	1	2	3	4				
			Standard point	197	DV15.5.3.1	評価対象、評価スケジュール、評価者を定めた品質評価計画を策定する	1. Xây dựng kế hoạch đánh giá chất lượng có quy định đối tượng đánh giá, lịch trình đánh giá và người phụ trách đánh giá.	1	2	3	4				
	DV15.5.3	Quản lý phân tích, đánh giá chất lượng	Standard point	198	DV15.5.3.2	品質に関するニーズも品質要求定義として、品質特性、副特性を用いて品質目標、測定基準、測定手法を定める	2. Đặt nhu cầu chất lượng như là định nghĩa yêu cầu chất lượng, từ đó xác định mục tiêu chất lượng, tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá sử dụng các đặc tính chất lượng và các đặc tính phụ.	1	2	3	4				
			Standard point	199	DV15.5.3.3	主要な開発プロセスの成果データを取得し、品質目標と比較して分析、評価する	3. Thu thập dữ liệu về kết quả của các quá trình phát triển chính, từ đó phân tích và đánh giá dựa trên so sánh với các mục tiêu chất lượng.	1	2	3	4				
			Standard point	200	DV15.5.3.4	評価結果を総合し、プロダクトの全体品質を評価する	4. Tổng hợp kết quả đánh giá, và đánh giá chất lượng tổng thể của sản phẩm.	1	2	3	4				
			Standard point	201	DV15.5.3.5	評価データ、分析・評価結果に基づいてプロダクト品質やプロセスの弱点を探り、改善事項として整理する	5. Tìm ra điểm yếu trong chất lượng sản phẩm hay quy trình dựa trên dữ liệu đánh giá, kết quả phân tích đánh giá; đưa ra những mục cần cải thiện.	1	2	3	4				

SKILL ASSESSMENT QA MANUAL

	Number of assess item	Assess point	Adding point
Skill	28	0	0
Knowledge	14	0	0
Tool	17	0	0
Mindset	5	0	0
□Summary	36	0	0
Total Point	0	Average Point	0,00
Want to do	0	Don't Want to do	0

Automation	Standard point			
Total Point	0	0	0	0
Number of assess item	65	65	65	65

Current Term Assessment			Previous Term
Member	Leader /Manager	Final	Final
0	0	0	0
65	65	65	65

No	Category	Item	Sub item	QA Manual Standard	QA1	QA2	QA3	QA4	Want to do					Comment
1	Skill	Create Test case	Use equivalence partitioning / boundary value analysis test techniques	○					N/A					
2	Skill	Create Test case	Use decision table testing techniques	○					N/A					
3	Skill	Create Test case	Combinatorial tests (All combinations, 2-pair Pairwise)	○					N/A					
4	Skill	Test execute	Unit test / Component testing	○					N/A					
5	Skill	Test execute	Integration testing	○					N/A					
6	Skill	Test execute	System testing	○					N/A					
7	Skill	Test execute	Acceptance testing	○					N/A					
8	Skill	Test execute	UI/UX testing	○					N/A					
9	Skill	Test execute	Functionality testing	○					N/A					
10	Skill	Test execute	Efficiency (Performance) testing	○					N/A					
11	Skill	Test execute	Maintainability testing (保守案件に対するテスト)	○					N/A					
12	Skill	Test execute	Usability testing	○					N/A					
13	Skill	Test execute	Security testing (Security scan tool)	○					N/A					
14	Skill	Test execute	Exploration testing	○					N/A					
15	Skill	Test execute	Localization testing (English → Japanese)	○					N/A					
16	Skill	Test execute	Error guessing method	○					N/A					
17	Skill	Test execute	Create an incident report	○					N/A					
18	Skill	Test management	Create Test plan	○					N/A					
19	Skill	Test management	Progress management (Use WBS, Gantt charts)	○					N/A					
20	Skill	Test management	Test management (Team size: how many people)	○					N/A					
21	Skill	Test management	Create Test summary report	○					N/A					

22	Skill	Japanese	Japanese level	○						N/A					
23	Skill	Japanese	日本語で会話できること							N/A					
24	Skill	Japanese	日本語の資料も読めることと書けること							N/A					
25	Skill	Japanese	Creat test cases from Japanese specifications	○						N/A					
26	Skill	English	English level	○						N/A					
27	Skill	English	Creat test cases from English specifications	○						N/A					
28	Skill	Programming language	Java							N/A					
29	Skill	Programming language	Python							N/A					
30	Skill	Programming language	PHP							N/A					
31	Skill	Programming language	C#							N/A					
32	Skill	Certificate	ISTQB-Foundation	○						N/A					
33	Skill	Certificate	ISTQB-Advanced	○						N/A					
34	Skill	Combination test	Use PICT or PICT Master tool	○						N/A					
35	Skill	Automation testing - create script/execution	Web automation testing							N/A					
36	Skill	Automation testing - create script/execution	Mobile automation testing							N/A					
37	Skill	Automation testing - create script/execution	Desktop automation testing							N/A					
38	Skill	Automation testing - create script/execution	Api automation testing							N/A					
39	Skill	Automation testing - testing framework	Cucumber							N/A					
40	Skill	Automation testing - testing framework	JUnit							N/A					
41	Skill	Automation testing - testing framework	TestNG							N/A					
42	Skill	Automation testing - testing framework	Serenity BDD							N/A					
43	Skill	Automation testing - testing framework	Selenium							N/A					
44	Skill	Automation testing - testing framework	Appium							N/A					
45	Skill	Automation testing - design pattern	Page object model							N/A					
46	Skill	Automation testing - design pattern	Screenplay							N/A					
47	Skill	Automation testing - test cloud	Headspin							N/A					

48	Knowledge	Test platform	Web application(HTTP and Jspn knowledge)	○						N/A					
49	Knowledge	Test platform	Smart phone application	○						N/A					
50	Knowledge	Test platform	Desktop application	○						N/A					
51	Knowledge	Test platform	DB testing (Use SQL command)	○						N/A					
52	Knowledge	Test platform	API testing	○						N/A					
53	Knowledge	Test platform	Batch/Trigger testing	○						N/A					
54	Knowledge	Test platform	Magento testing	○						N/A					
55	Knowledge	Test platform	Saleforce testing	○						N/A					
56	Knowledge	Test platform	Share point testing	○						N/A					
57	Knowledge	Develop Methodology	Vmodel	○						N/A					
58	Knowledge	Develop Methodology	Waterfall	○						N/A					
59	Knowledge	Develop Methodology	Agile	○						N/A					
60	Knowledge	Develop Methodology	Hybrid	○						N/A					
61	Knowledge	ISO	ISO250xx knowledge	○						N/A					
62	Tool	Test OS	Win client	○						N/A					
63	Tool	Test OS	Win Server	○						N/A					
64	Tool	Test OS	MacOs	○						N/A					
65	Tool	Test OS	Linux	○						N/A					
66	Tool	Test OS	iOS	○						N/A					
67	Tool	Test OS	Android	○						N/A					
68	Tool	Database	MS-SQL	○						N/A					
69	Tool	Database	Oracle	○						N/A					
70	Tool	Database	MySQL	○						N/A					
71	Tool	Database	PostgreSQL	○						N/A					
72	Tool	Automation testing	Eggplant							N/A					
73	Tool	Automation testing	Ranorex							N/A					
74	Tool	Automation testing	Power Automated Desktop							N/A					
75	Tool	Automation testing	WEBIUM							N/A					
76	Tool	Performance Testing	Jmeter	○						N/A					
77	Tool	API Testing	Postman	○						N/A					
78	Tool	CI/CD	Jenkins							N/A					
79	Tool	Management Tool	Jira	○						N/A					
80	Tool	Management Tool	Redmine	○						N/A					

81	Tool	Management Tool	Backlog	o						N/A					
82	Tool	Management Tool	Git							N/A					
83	Tool	Management Tool	Gitlab							N/A					
84	Tool	Management Tool	Docker	o						N/A					
85	Tool	Management Tool	Hyper-v	o						N/A					
86	Mindset	QA Leader	Want to be QA leader							N/A					
87	Mindset	QA Architect	Want to be QA architect, which is higher level than QA designer							N/A					
88	Mindset	QA Architect	Want to be QA designer							N/A					
89	Mindset	Japanses customer	Experience with Japanses customer (Want to work with Japanese customer)							N/A					
90	Mindset	English customer	Experience with English customer (Want to work with English customer)							N/A					
91	Mindset	Global customer	Experience with global customer (Want to work with global customer)							N/A					
92	Mindset	Start-up customer	Want to work with start-up customer							N/A					
93	Mindset	supper upper process	Want to work from super upper process							N/A					
94	Mindset	Mobile project	Want to work in mobile project							N/A					
95	Mindset	agile project	Want to work in agile project							N/A					
96	Mindset	WF project	Want to work in WF project							N/A					
97	Mindset	Growth Mindset	Sees problems and challenges as opportunities to learn and grow	o						N/A					
98	Mindset	Solution Oriented Mindset	Creativity, resilience, and determination	o						N/A					
99	Mindset	Curiosity Mindset	Able to learn so much, so quickly	o						N/A					
100	Mindset	Abundance Mindset	Work well with others, agreeable, cooperative, and able to build trust and rapport easily	o						N/A					
101	Mindset	Other	Able to work under high pressure	o						N/A					

Nguồn: Tài liệu nội bộ Công ty TNHH CO-WELL Asia năm 2021

	Xây dựng/ thiết kế các hàm/Module common cho hệ thống	Thiết kế module hay các funtion chung cho hệ thống	1. Phân tích nghiệp vụ từ đó đưa ra các chức năng, các Module hay các hàm cần dùng chung của hệ thống 2. Xây dựng basic source có các luồng xử lý mẫu để team phát triển theo	0	1	2	3	4	4			
		Hỗ trợ xây dựng Application	1. Thực hiện training cũng như hướng dẫn các member trong dự án về các hàm/Module chung của dự án 2. Giải thích môi trường phát triển, phương pháp sử dụng và điều kiện, đồng thời đưa ra hướng dẫn để có thể sử dụng nó một cách thích hợp. 3. Giải thích từng chức năng và Interface của các hàm/Module chung của ứng dụng, đồng thời hướng dẫn mem sử dụng, sử dụng chúng theo đúng thiết kế.	0	1	2	3	4	4			
	Thiết kế chi tiết phần mềm	Thiết kế Software Componentry (phân chia chức năng / cấu trúc hóa)	1. Chi tiết hóa các component đã được xác định trong phương pháp thiết kế phần mềm thành các Class/Function của các đơn vị tối ưu để tiến hành Coding, Complie và Test 2. Xác nhận rằng tất cả các yếu cầu phần mềm đã được chuyển hóa thành các component và các component đã đc chuyển hóa thành Class/Function 3. Thực hiện thiết kế chi tiết cho từng Class/Function đã được chi tiết hóa	0	1	2	3	4	4			
		Thiết kế chi tiết Input / Output	1. Thực hiện thiết kế chi tiết Giao diện giữa các component 2. Thực hiện thiết kế chi tiết Giao diện người dùng với mỗi component 3. Thực hiện thiết kế chi tiết của xử lý bảo toàn data liên quan đến backups và recovery	1	2	2	3	4	4			
		Sử dụng Data service	1. Thực hiện Thiết kế chi tiết phương pháp liên kết với dịch vụ dữ liệu bên ngoài, cấu trúc dữ liệu và giao diện 2. Chia sẻ các Module và chương trình hoạt động với các data services bên ngoài và thực hiện thiết kế chi tiết 3. Xác định logic của việc nhập dữ liệu bên ngoài và xử lý, đồng thời thực hiện thiết kế chi tiết	0	1	2	3	4	4			
	Coding / Unit test	Thiết kế program (phân chia, thiết kế class/function)	1. Xác định toàn bộ class/function tạo nên program dựa trên Unit đã xác định trong thiết kế phần mềm 2. Xác định cấu trúc phân tầng giữa các class/function đã được chỉ định 3. Xác định giao diện giữa các class/function 4. Thảo luận chia sẻ các class/function tương tự với các bên liên quan	0	1	2	3	4	4			
SOW (Scope of work)		Tạo thông số kỹ thuật Unit test	1. Xác định mật độ test và tính toàn diện cho từng class/function, lập kế hoạch Unit test 2. Sau khi hiểu rõ chức năng và mục đích của program, dựa trên mật độ test và mức độ hoàn chỉnh đã được đặt cho mỗi class/function, List up ra các Unit test case 3. Làm rõ resource như hệ thống và môi trường cần thiết cho Unit test (kiểm thử đơn vị),Tạo một lịch trình đã bao gồm công việc chuẩn bị 4. Tạo các đặc tả Unit test bao gồm Unit test case đã được chọn, mục tiêu Unit test, tiêu chí đánh giá và phương pháp đối ứng vấn đề.	2	2	3	4	4	4			
		Coding	1. Coding tuân thủ theo tiêu chuẩn phát triển như tiêu chuẩn coding quy ước đặt tên, tài liệu review , quản lý version ... 2. Tiến hành Coding dựa trên Tài liệu thiết kế (Tài liệu thiết kế chi tiết, Tài liệu yêu cầu của chương trình) 3. Hiểu các chức năng của chương trình sẽ được tạo và sử dụng các API, tài sử dụng và các chương trình thay thế. 4. Hiểu cấu trúc data và tạo chương trình bằng truy vấn truy cập Data (SQL) 5. Tạo chương trình lưu ý tới tốc độ xử lý 6. Hiểu các biện pháp chống lại các lỗi thủng và tạo các chương trình an toàn 7. Khám phá và sửa các lỗi và lỗi lập trình bằng cách sử dụng các kỹ thuật debug và Debugger etc	2	3	3	4	4	4			

	Xây dựng môi trường cho tích hợp phần mềm	Tích hợp software	1. Xây dựng môi trường vận hành bằng cách kết hợp từng component theo thiết kế Software 2. Làm rõ các giới hạn, hạn chế và các tác động đến việc xác nhận hoạt động của môi trường kết hợp phần mềm 3. Làm rõ các ràng buộc, hạn chế và tác động đến xác nhận vận hành của môi trường kết nối hệ thống	1	2	3	4	4	4			
	Migration	Tiến hành migrate thử nghiệm	1. Kiểm duyệt các bước thực hiện dựa trên kế hoạch thực hiện migrate 2. Kiểm duyệt các bước dựa trên kết quả trả về trước và sau khi migrate 3. Kiểm tra cả các nghiệp vụ bên ngoài hệ thống cũng được migrate chính xác 4. Ghi chép thời gian thực hiện migrate, các vấn đề phát sinh, các mục cần cải thiện để có phương án cải thiện kế hoạch migrate sau này	0	1	2	3	4	4			
		Tiến hành migrate	1. Tiến hành nghiệp vụ dựa theo kế hoạch Migrate, đồng thời thông báo đều dân tình trạng công việc và các vấn đề xảy ra 2. Thực hiện kiểm tra dữ liệu đã migrate và thao tác trên hệ thống dựa trên kế hoạch migrate 3. Tiến hành migrate dựa trên bản kế hoạch và time schedule 4. Khi có vấn đề xảy ra, cần tạm dừng các công việc trong kế hoạch, sau đó đánh giá các kết quả trả về và tiến hành liên lạc với các bên theo quy chế đã được thống nhất 5. Đánh giá việc hoàn thành migrate dựa theo bản kế hoạch 6. Tạo các tài liệu chuyển giao cần thiết và gửi chúng tới người quản lý vận hành	1	2	2	3	4	4			
	Installation	Tạo manual	1. Xây dựng các bộ manual về sử dụng, vận hành, maintain hệ thống đã chuyển giao tùy theo nhu cầu của user	0	1	2	3	4	4			
	Lên quy tắc và kế hoạch maintenance	Xác định quy tắc khi maintain, update và thay đổi cấu trúc	1. Lên cơ chế maintain hệ thống dựa trên đặc điểm nghiệp vụ, kỹ thuật sử dụng, đặc tính sản phẩm 2. Lên cơ chế maintain DB phù hợp với quy chuẩn của công ty cũng như các yêu cầu cá biệt của hệ thống 3. Lên cơ chế maintain hệ thống network phù hợp với quy chuẩn của công ty cũng như các yêu cầu cá biệt của hệ thống	0	1	2	3	4	4			
	Điều tra & phân tích, làm rõ phạm vi ảnh hưởng của task	Làm rõ vấn đề	1. Phân tích các biểu hiện thực tế, hiện tượng, môi trường phát sinh liên quan đến vấn đề đã báo cáo, từ đó chỉ ra được những nguyên nhân và hiện tượng khác có nguy cơ 2. Làm rõ các thông tin chỉ ra nguyên nhân và cách thực hiện, từ đó triển khai những phương pháp thích hợp	2	2	3	3	4	4			
		Điều tra, phân tích nội dung maintain và phạm vi ảnh hưởng	1. Check các mong muốn về maintain, điều tra và phân tích phạm vi ảnh hưởng cũng như hiệu quả về chi phí, từ đó cụ thể hóa thành các yêu cầu maintain cần có 2. Ghi chép kết quả phân tích tài liệu, đối tượng, data,... cần maintain	2	2	3	3	4	4			
	Coding	Kỹ năng tạo cấu trúc source code cho dự án	- Đánh giá dự án đưa ra cấu trúc source phù hợp với yêu cầu của dự			2	3	3	4			
		Kỹ năng coding với ngôn ngữ lập trình chính	Phát triển chương trình / ứng dụng phần mềm: 1. Sử dụng một ngôn ngữ lập trình cụ thể, 2. Theo một thiết kế, 3. Phù hợp với tiêu chuẩn coding convention để làm cho chương trình / ứng dụng hoạt động đúng như thiết kế, với hiệu suất tốt và dễ bảo trì	2	3	3	4	4	4			
		Kỹ năng tối ưu code để nâng cao hiệu suất phần	1. Đưa ra các quan điểm cho việc tối ưu code 2. Cách đo đạc và phân tích hiệu suất phần mềm 3. Cách tối ưu với so sánh kết quả trước và sau khi tối ưu			3	4	4	4			

Unit Testing	Kỹ năng thực hiện Unit Test	1. Bao gồm tạo kế hoạch kiểm thử đơn vị, tạo các test case và dữ liệu	2	3	4	4	4	4			
Reviewing	Kỹ năng review source code	1. Đưa ra được quan điểm review 2. Từ quan điểm review đưa ra được cách sửa lỗi cho những chỗ lỗi		2	3	3	4	4			
Database	Kỹ năng sử dụng ít nhất một loại DBMS	1. Database Languages (DDL/DML/CL) 2. Hiểu được các lệnh cơ bản CRUD 3. Hiểu được bản chất của các quan hệ Join 4. Có thể điều tra tối ưu hóa performance		3	3	4	4	4			
Function/Feature Testing	Kỹ năng nắm bắt quan điểm test, đảm bảo chất lượng chức năng mình làm ra	1. Đưa ra được đủ các quan điểm test cho funtion 2. Đảm bảo hệ thống test đúng đủ theo spec	2	3	3	4	4	4			
Infra/CI	Kiến thức về cloud (AWS, GG Cloud...), OS, Docker	1. Có hiểu biết về cấu trúc server 2. Hiểu được cơ chế cũng như các khái niệm và dịch vụ căn bản về cloud			2	3	3	4			
Tool	Kỹ năng sử dụng gitlab, redmine, IDE, ...	1. Sử dụng được các tool cơ bản trong công việc - gitlab(hiểu được git flow cũng như các lệnh cơ bản của git) - redmine : hiểu được luồng của các task cũng như rule thay đổi status - IDE : sử dụng thành thạo cũng như biết cách debug cho các IDE	2	3	4	4	4	4			

Nguồn: Tài liệu nội bộ Công ty CO-WELL ASIA năm 2022

