

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP MIỀN TRUNG – TÂY NGUYÊN: KẾT QUẢ VÀ KHUYẾN NGHỊ TỪ CUỘC KHẢO SÁT SỰ ẢNH HƯỞNG HÀNH VI LÃNH ĐẠO ĐẾN THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

APPRAISAL OF EMPLOYEES PERFORMANCE IN CENTRAL – HIGHLANDS ENTERPRISES: RESULTS AND RECOMMENDATIONS FROM THE SURVEY OF RELATIONSHIP OF LEADERSHIP BEHAVIORS AND EMPLOYEES PERFORMANCE

Ngày nhận bài: 31/10/2017

Ngày chấp nhận đăng: 18/12/2017

Nguyễn Quốc Tuấn

TÓM TẮT

Bài viết trình bày kết quả nghiên cứu về sự tác động các hành vi lãnh đạo đối với thành tích của nhân viên trong các doanh nghiệp tại Miền Trung – Tây Nguyên (MT-TN). Phân tích từ mẫu dữ liệu của 110 đáp viên đã xác định được các mức giá trị hiện tại của hành vi lãnh đạo tại địa bàn nghiên cứu, đồng thời xác định vấn đề thành tích phát sinh khi phân tích tương quan cho thấy không có sự tác động của hành vi lãnh đạo đến thành tích nhân viên. Một cuộc phỏng vấn nhóm đã được thực hiện giúp xác định những vấn đề thực tiễn của công tác đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp MT-TN. Trên cơ sở đó tác giả đã khuyến nghị về việc cải tiến công tác đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp MT-TN, giúp cho công tác đánh giá thành tích và quản trị thành tích nói chung đóng góp hữu hiệu cho thành tích cá nhân và tổ chức hoạt động tại khu vực này.

Từ khóa: dự án nghiên cứu GLOBE, lãnh đạo, hành vi lãnh đạo, hành vi lãnh đạo hiệu quả, thành tích, đánh giá thành tích.

ABSTRACT

The paper presents the results of the study on the impact of leadership behavior on employees' performance in enterprises in the Central and Highlands. Data analysis of 110 respondents identified the current levels of leadership behavior at the Central and Highlands and identified performance problems that arise when correlation analysis showed no the impact of leadership behavior on employee achievement. A group interview was conducted to identify practical issues of performance evaluation at Central and Highlands firms. Based on that, the author has suggested improving performance evaluation at Central and Highlands firms, helping performance evaluation and performance management in general contribute effectively to fish employees' performance and performance of organization.

Keywords: GLOBE research project, leadership, leadership behavior, effective leadership behavior, performance, performance appraisal

1. Giới thiệu

Các nhà quản trị doanh nghiệp tại Miền Trung – Tây Nguyên (MT-TN) và của cả nước nói chung đang hoạt động quản trị và kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu hoá, đòi hỏi luôn không ngừng phát triển năng lực quản trị để kinh doanh và cạnh tranh cả trong phạm vi địa bàn hoạt động, trong cả nước và trên phạm vi thế giới. Trong bối cảnh đó, sự thay đổi về đặc điểm nguồn nhân lực, sự tác

động của môi trường lao động, cũng như sự tác động của môi trường đa văn hoá, buộc các nhà quản trị ngày càng phải phát triển năng lực quản trị, năng lực lãnh đạo để đạt được kết quả quản trị và kinh doanh cao nhất. Vấn đề đặt ra là cần xác định các hành vi nào là các hành vi lãnh đạo hiệu quả và đối với các doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn MT-TN.

Nguyễn Quốc Tuấn, Khoa Quản trị Kinh doanh,
Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

Có nhiều nghiên cứu quan tâm đến lý thuyết hành vi lãnh đạo và xác định những hành vi lãnh đạo hiệu quả, trong đó phải kể đến một dự án nghiên cứu có quy mô và tầm ảnh hưởng mạnh mẽ - dự án GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness, <http://www.tlu.ee>). Theo như được giới thiệu trong bản báo cáo “Hiệu quả lãnh đạo và văn hoá: Nghiên cứu GLOBE” của Michael H. Hoppe và Regina Eckert (2014), nghiên cứu GLOBE khám phá hiệu quả của hành vi lãnh đạo qua các xã hội. Các học giả nhóm GLOBE đã xác định chín khía cạnh văn hóa mà họ tin tưởng nhận ra các xã hội khác nhau, trong đó có những giá trị văn hoá tương đồng với các giá trị văn hoá của Hofstede (1980) và có bổ sung thêm các giá trị khác như định hướng hiệu quả, định hướng con người.

Tại Việt Nam, nghiên cứu GLOBE chưa cung cấp thông tin đặc trưng văn hoá, cũng như chưa có các nghiên cứu khác xác định các hành vi lãnh đạo hiệu quả đối với các doanh nghiệp Việt Nam, cụ thể hơn nữa là tại các doanh nghiệp MT-TN. Trong khi đó, như đã được giới thiệu trong dự án nghiên cứu GLOBE, mỗi khu vực có các đặc trưng văn hoá và đặc trưng của hành vi lãnh đạo. Đó là lý do để tác giả thực hiện đề tài nghiên cứu nhằm xác định các hành vi lãnh đạo hiệu quả cho các doanh nghiệp MT-TN, góp phần tạo cơ sở nhận thức và định hướng phát triển năng lực lãnh đạo cho các nhà quản trị tại các doanh nghiệp hoạt động tại khu vực này.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Các nghiên cứu về hành vi lãnh đạo

Hành vi lãnh đạo là chủ đề thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu. Các vấn đề quan tâm đó là những hành vi nào tạo nên hiệu quả của nhà quản trị, những hành vi lãnh đạo tạo nên động lực, thành tích hay

những hành vi nào hiệu quả ở các nền văn hoá. Zenger Folkman (2010) xác định 9 hành vi lãnh đạo tạo nên sự cam kết của nhân viên, đó là thúc đẩy và động viên, tập trung kết quả, tầm nhìn chiến lược, hợp tác, thân thiện, tạo dựng niềm tin, phát triển và hỗ trợ, xây dựng mối quan hệ, khuyến khích. Behling và McFillen (1966) xác định 3 hành vi lãnh đạo chính yếu thu hút người ủng hộ, đó là truyền cảm hứng, quan tâm và trao quyền. Trong số các công trình nghiên cứu về lĩnh vực hành vi lãnh đạo đã được công bố, một nghiên cứu có phạm vi toàn cầu – dự án nghiên cứu GLOBE, đã xác định 9 biến số văn hoá và có 10 cụm khu vực các quốc gia có đặc trưng khác biệt về các giá trị văn hoá này. Các quốc gia cùng khu vực có sự tương đồng về các giá trị văn hoá. Một kết quả chính khác từ nghiên cứu GLOBE đó là đã xác định được 21 hành vi lãnh đạo, gọi là các thang đo hành vi lãnh đạo, cấu thành 6 loại hành vi lãnh đạo, gọi là biến số hành vi lãnh đạo.

2.1.2. Nghiên cứu GLOBE về hành vi lãnh đạo

Dự án nghiên cứu GLOBE khám phá hiệu quả của hành vi lãnh đạo qua các xã hội. Hơn 170 học giả từ các nước khác nhau đóng góp cho nghiên cứu này và thu thập các dữ liệu khoảng từ 17000 nhà quản lý ở 951 tổ chức. Các học giả nhóm GLOBE đã xác định chín khía cạnh văn hóa mà họ tin tưởng nhận ra các xã hội khác nhau, bao gồm (Patel, 2014): Né tránh rủi ro, xác định mức độ mà các thành viên của tổ chức hay xã hội cố gắng tránh sự không chắc chắn dựa vào các quy tắc, nghi thức, thủ tục quan liêu; Khoảng cách quyền lực: mức độ mà các thành viên của một tổ chức hay xã hội chấp nhận khác biệt quyền lực giữa mọi người; Chủ nghĩa tập thể xã hội I: mức độ mà những tổ chức và các xã hội tưởng thưởng sự phân phát các nguồn lực và hành động tập thể; Chủ nghĩa tập thể nhóm II: mức độ mà các cá nhân thể

hiện sự tự hào, trung thành và gắn kết trong các tổ chức và gia đình của họ; Giảm thiểu phân biệt giới tính: mức độ mà một xã hội tối thiểu hóa sự khác biệt và thúc đẩy sự bình đẳng giữa các giới; Khẳng định: mức độ mà mỗi cá nhân trong tổ chức hay xã hội là quyết đoán, đương đầu, năng nổ trong những mối quan hệ xã hội; Định hướng tương lai: mức độ mà các cá nhân trong tổ chức hay xã hội lên kế hoạch và đầu tư trong tương lai và họ chấp nhận với việc phần thưởng bị trì hoãn; Định hướng hiệu quả: mức độ mà một tổ chức hay xã hội tưởng thưởng các thành viên với sự xuất sắc và cải thiện hiệu quả; Định hướng nhân văn: mức độ mà mỗi cá nhân trong tổ chức hay xã hội khuyến khích các thành viên của họ hướng đến công bằng, vị tha, thân thiện, rộng lượng, chu đáo, và ân cần với người khác.

Việc xác định các cụm văn hoá có ý nghĩa trong thực hành quản trị, cụ thể nghiên cứu GLOBE đã nhận diện được các đặc điểm hành vi hiệu quả theo các cụm văn hoá và như vậy đó là cảm nang cho các nhà quản trị thực hành đạt được những kết quả trong thực tiễn khi họ nhận thức và ứng dụng hành vi lãnh đạo hiệu quả tại cụm văn hoá. GLOBE đã xác định được 21 hành vi lãnh đạo, gọi là các thang đo hành vi lãnh đạo, cấu thành 6 loại hành vi lãnh đạo, gọi là biến số hành vi lãnh đạo, bao gồm:

- Lãnh đạo bằng giá trị (Charismatic/value-based), với các hành vi lãnh đạo tầm nhìn (visionary), truyền cảm hứng (inspirational), đức hy sinh (self-sacrifice), chính trực (integrity), quyết đoán (decisive), định hướng thành tích (performance oriented).

- Lãnh đạo định hướng nhóm (Team oriented): định hướng hợp tác nhóm (collaborative team orientation), liên kết nhóm (team integrator), ngoại giao (diplomatic), ác ý (malevolent / biến đảo),

tính chất hành chính (administratively competent)

- Lãnh đạo tham gia (Participative (P): chuyên quyền (autocratic / biến đảo), thiếu tham gia (non-participative / biến đảo)

- Lãnh đạo định hướng con người (Human oriented): khiêm tốn (modesty), quan tâm con người (human oriented)

- Lãnh đạo uy tín (Autonomous): Uy tín (loại lãnh đạo uy tín chỉ có một biến hành vi lãnh đạo, cùng được gọi là uy tín)

- Lãnh đạo tự vệ (Self-protective): tập trung bản thân (self-centered), tỉnh táo (status conscious), người gây xung đột (conflict inducer), giữ thể diện (face saver), thủ tục (procedural).

Nghiên cứu GLOBE cũng chỉ ra việc các hành vi lãnh đạo đạt được những hiệu ứng tích cực hay tiêu cực khác nhau tại mỗi cụm văn hoá. Từ đó hình thành nên một cấu trúc hành vi lãnh đạo hiệu quả tương ứng với mỗi cụm văn hoá. Chẳng hạn cấu trúc hành vi lãnh đạo hiệu quả của các khu vực Trung Đông và Nam Á như sau:

- Middle East (Morocco, Egypt, Turkey, Kuwait, and Qatar): Tự vệ - Quan tâm con người - Uy tín - Giá trị - Định hướng nhóm - Tham gia

- Nam Á (India, Indonesia, Iran, Malaysia, the Philippines and Thailand): Tự vệ - Giá trị - Quan tâm con người - Định hướng nhóm - Uy tín - Tham gia.

- Châu Á Nho giáo (China, Hong Kong, Japan, Singapore, South Korea, and Taiwan): Tự vệ - Định hướng nhóm - Quan tâm con người - Giá trị - Uy tín - Tham gia.

Theo Michael H. Hoppe, Regina Eckert (2014), trong số 6 loại hành vi lãnh đạo, hai loại hành vi lãnh đạo bằng giá trị và định hướng nhóm là những hành vi hiệu quả đối với tất cả nền văn hoá, trong khi đó 4 loại

hành vi lãnh đạo còn lại có ý nghĩa hiệu quả thay đổi tùy theo mỗi cụm văn hoá.

Việt nam là quốc gia lân cận 2 cụm văn hoá theo nghiên cứu của GLOBE đó là Nam Á và Châu Á Nho giáo, tuy nhiên không thuộc các quốc gia được đưa vào nghiên cứu. Vì thế chúng ta vẫn chưa có cơ sở xác đáng để xác định rằng Việt Nam thuộc khu vực nào đã nêu. Chúng ta cũng chưa có được các nghiên cứu khám phá mối tương quan giữa các hành vi lãnh đạo với hiệu quả lãnh đạo, như với thành tích của các nhân viên.

2.1.3. *Đánh giá thành tích nhân viên*

Đánh giá thành tích nhân viên hay còn gọi đánh giá thành tích là công tác đánh giá kết quả đạt được và năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong một giai đoạn nhất định. Đánh giá thành tích không chỉ là đánh giá kết quả đầu ra của nhân viên mà còn là đánh giá cả cách thức mà nhân viên thực hiện (Armstrong, 2006). Dick Grote (2002) đề nghị đánh giá cả kết quả và hành vi và cụ thể đó là đánh giá trách nhiệm, kết quả then chốt, năng lực của người nhân viên. Như vậy đánh giá thành tích giúp nhân viên không chỉ phấn đấu đạt kết quả cụ thể mà còn phát triển năng lực của họ. Đánh giá thành tích, vì thế giúp các bộ phận và tổ chức đạt được các mục tiêu của nó và giúp phát triển nguồn nhân lực cho sự phát triển không ngừng của tổ chức. Bên cạnh đó, đánh giá thành tích giúp cho tổ chức đạt được nhiều mục tiêu khác nhau trong quản trị nguồn nhân lực như cung cấp thông tin phản hồi về thành tích của nhân viên, khuyến khích cải thiện thành tích, cơ sở cho trả lương, thăng tiến và nhiều mục đích khác (Dick Grote, 2002).

2.1.4. *Mối liên hệ giữa hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên*

Hành vi lãnh đạo của nhà quản lý tác động đến nhân viên và gây nên hiệu ứng trong công việc, cụ thể sự tác động đến thành

tích của nhân viên. Thật vậy, có nhiều nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng về mối liên hệ giữa hành vi lãnh đạo đến thành tích nhân viên. Kisiangani Walela và Emily Okwemba (2015) đã chứng minh mối liên hệ giữa hành vi lãnh đạo đến thành tích nhân viên trong các tổ chức quy mô nhỏ tại Kakamega. Osabiya và Ikenga (2015) xác định được mối liên hệ giữa các phong cách lãnh đạo với thành tích của người lao động. Nghiên cứu tình huống ở lĩnh vực ngân hàng tại Mohali của Jaskaran Dhillon (2014) xác định mối liên hệ thuận chiều giữa các hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên, đó là các hành vi: tư vấn, quan tâm nhân viên, theo dõi, tập trung nhóm và uỷ quyền.

Như vậy hành vi lãnh đạo là nhân tố tạo nên thành tích của cá nhân và tổ chức. Nhà quản trị với hành vi lãnh đạo hiệu quả giúp nhân viên phát huy năng lực, gia tăng động lực và phấn đấu cho thành tích của họ và của tổ chức.

2.2. *Phương pháp nghiên cứu*

Tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp để thực hiện nghiên cứu này, bao gồm tổng quan tài liệu về hành vi lãnh đạo, đánh giá thành tích và mối liên hệ giữa hành vi lãnh đạo và thành tích nhân viên; khảo sát bằng bản câu hỏi và thực hiện phân tích dữ liệu bằng xác định tương quan giữa các yếu tố hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên; phỏng vấn nhóm để nhận diện vấn đề và đưa ra các khuyến nghị.

Cách tiếp cận hành vi lãnh đạo hiệu quả theo các cụm văn hoá của nghiên cứu GLOBE đã được áp dụng, theo đó các 6 loại hành vi có mức độ tác động hiệu quả khác nhau tùy theo cụm văn hoá, đó là các loại hành vi lãnh đạo bằng giá trị, định hướng nhóm, tham gia, định hướng con người, uy tín và tự vệ. Cũng theo cách tiếp cận này, mỗi loại hành vi lãnh đạo này được đo lường bằng các thang đo hành vi lãnh đạo. Giá trị

đo lường thực tế theo bản câu hỏi với hệ thống 21 thang đo thuộc 6 biến hành vi lãnh đạo của GLOBE đã được phân tích thống kê với các mức tương quan khác nhau với thành tích nhân viên. Phân tích tương quan giữa các biến hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên cho biết mức hiệu quả của hành vi lãnh đạo đến thành tích nhân viên.

Dữ liệu thu thập được sử dụng để tính toán các hệ số tương quan giữa các biến số loại hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên. Kết quả phân tích cho thấy không có mối tương quan giữa các biến số hành vi lãnh đạo hiệu quả theo GLOBE, dẫn đến việc cần đặt ra vấn đề đang xảy ra của công tác đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp MT-TN. Một cuộc phỏng vấn nhóm, gồm 18 khách mời là các học viên lớp thạc sĩ K35.QTR.KT tại tỉnh Kon Tum, những người đã có kinh nghiệm thực tiễn tại các doanh nghiệp MT-TN và đang theo học chương trình môn học quản trị nguồn nhân lực. Trên cơ sở đó, tác giả đã ghi nhận được những lời giải thích, đánh giá về vấn đề thực tiễn của công tác đánh giá thành tích tại các doanh nghiệp MT-TN, làm cơ sở để đưa ra các đánh giá, đưa ra các khuyến nghị cho nhà quản trị doanh nghiệp tại khu vực này

3. Kết quả nghiên cứu và khuyến nghị

3.1. Kết quả nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu gồm có 110 đối tượng khảo sát, trong đó nam chiếm 66% và nữ 44% (Biểu 1).

Biểu 1. Mô tả mẫu theo giới tính

Giới tính	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Nam	66	60%
Nữ	44	40%
Tổng cộng	110	100%

Trong mẫu nghiên cứu, DN được phân loại dựa trên cơ sở chủ sở hữu, theo đó có 41,82% DN nhà nước, là DN trong đó vốn Nhà nước sở hữu trên 50% vốn điều lệ;

12,73% DN tư nhân, là DN do cá nhân làm chủ, tự góp vốn hoàn toàn vào DN; 11,82% DN tập thể, do các thành viên cùng góp vốn; 6,36% DN có vốn đầu tư nước ngoài và 27,27% là các DN khác (Biểu 2). Toàn bộ đối tượng doanh nghiệp thuộc khu vực MT-TN.

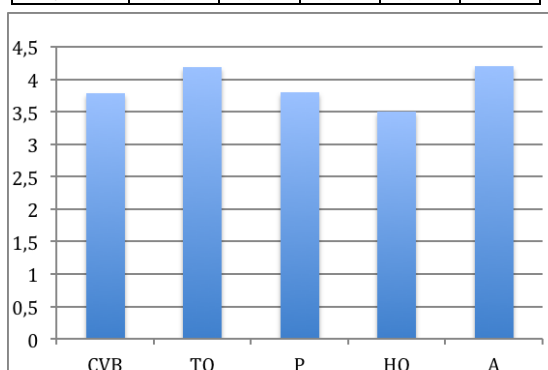
Biểu 2. Mô tả mẫu theo loại hình doanh nghiệp

Loại doanh nghiệp	Số lượng	Tỷ lệ (%)
DN nhà nước	46	41,82%
DN tư nhân	14	12,73%
DN tập thể	13	11,82%
DN có vốn đầu tư nước ngoài	7	6,36%
DN loại khác	29	27,27%
Tổng cộng	110	100%

Loại hình doanh nghiệp phân bổ đa dạng trong mẫu khảo sát. Với đặc điểm mẫu đa dạng về loại hình doanh nghiệp và số lượng phân bố cả nam giới và nữ giới, nên dữ liệu thu thập từ mẫu đã cho có thể sử dụng để phân tích. Điểm số trung bình của các mức đo lường hành vi lãnh đạo được tổng hợp từ dữ liệu khảo sát 110 mẫu trên được thể hiện như ở Biểu 3 và Hình 1 dưới đây.

Biểu 3. Hành vi lãnh đạo nhà quản trị

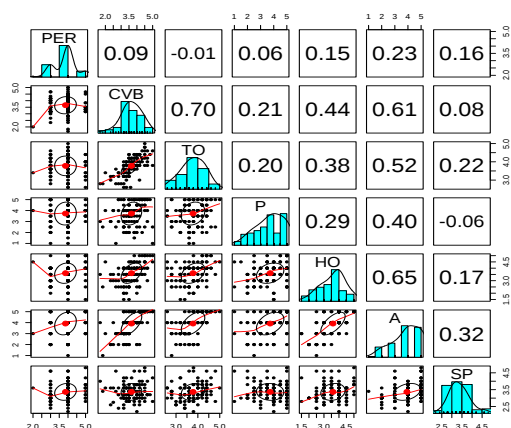
Hành vi lãnh đạo	CVB	TO	P	HO	A
Mức độ biểu hiện	3,78	4,18	3,80	3,50	4,20



Hình 1: Mức độ biểu hiện hành vi lãnh đạo

Giá trị bình quân của các mức biểu hiện hành vi lãnh đạo như đã khảo sát thể hiện cấu trúc hành vi lãnh đạo của các nhà quản trị ở các doanh nghiệp MT-TN hiện tại, theo đó biểu hiện rõ rệt nhất là hành vi thể hiện uy tín cá nhân (A: 4,20), và ít biểu hiện nhất là hành vi định hướng con người (HO: 3,50). Cấu trúc lãnh đạo hiện tại đó là Uy tín (A) – Định hướng nhóm (TO)– Tham gia (P) – Giá trị (CVB) – Tự vệ (SP) - Định hướng con người (HO).

Để trả lời câu hỏi cấu trúc hành vi lãnh đạo hiệu quả là gì, cụ thể các lãnh vi lãnh đạo được nghiên cứu theo danh mục hành vi lãnh đạo trong nghiên cứu của dự án GLOBE tác động như thế nào đến hiệu quả quản trị, tác giả thực hiện phân tích tương quan giữa các biến số hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên bằng phần mềm R, phiên bản 3.2.1, cho kết quả như ở Hình 2 dưới đây.



Hình 2. Đồ thị và tương quan giữa các biến số hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên

Biểu 4. Tương quan hành vi lãnh đạo nhà quản trị và thành tích nhân viên

Hành vi lãnh đạo	CVB	TO	P	HO	A	SP
Mức độ biểu hiện	3,78	4,18	3,80	3,50	4,20	3,66
Hệ số tương quan	0,09	-0,01	0,06	0,15	0,23	0,16

Hệ số tương quan (r) giữa hai biến ở mức -0,10 đến -0,29 hay 0,10 đến 0,29 thể hiện mối quan hệ yếu (Jullie Pallant, 2001), vậy với các hệ số tương quan như đã xác định, các hành vi lãnh đạo hiện tại được xem là không có mối liên quan đến thành tích nhân viên. Trong khi đó, theo như cơ sở lý luận đã trình bày, lẽ ra các hành vi lãnh đạo là tác nhân tạo nên thành tích nhân viên, và điều hợp lý là các mức thể hiện hành vi lãnh đạo sẽ tương quan đến các mức đạt được thành tích của nhân viên. Tuy nhiên thực tế dữ liệu khảo sát từ 110 mẫu nghiên cứu đã không cho kết quả về sự tương quan giữa hành vi lãnh đạo với thành tích nhân viên trong thời gian qua.

Một cuộc thảo luận nhóm được tổ chức trên cơ sở cung cấp thông tin nghiên cứu và thảo luận nhận diện vấn đề kết quả nghiên cứu, qua đó đưa đến một số đánh giá sau: (1) việc đánh giá thành tích nhân viên chưa cho kết quả phản ánh thực tế; (2) công tác đánh giá thành tích chưa thực hiện một cách phù hợp để đánh giá đúng đắn thành tích cá nhân; (3) chưa thể lấy thành tích theo cách đánh giá hiện nay để làm cơ sở xác định cấu trúc hành vi lãnh đạo hiệu quả; (4) yếu tố văn hoá là rào cản làm cho công tác đánh giá thành tích trở nên hình thức, không phát huy tác dụng.

3.2. Khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu cung cấp một thông điệp có tính chất cảnh báo cho các nhà quản trị doanh nghiệp tại MT-TN về việc cần áp dụng hệ thống quản trị thành tích hiệu quả. Điều cần nhận thức rằng các kết quả nghiên cứu cho chúng ta thấy tính hình thức của đánh giá thành tích nhân viên, bởi mức đánh giá không thể hiện thực chất thành tích của người nhân viên. Điều đó có nghĩa là đã có những sai sót hoặc việc thiếu áp dụng một hệ thống quản trị thành tích hiệu quả, và điều đó sẽ dẫn đến việc người nhân viên thiếu tin tưởng vào kết quả đánh giá thành tích, làm tổn hại đến tinh thần trách nhiệm trong công

việc, không tạo động lực cho việc hoàn thành công tác tốt và phát triển năng lực cá nhân, làm giảm hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Vậy các doanh nghiệp MT-TN cần đặt ra và thực hiện nhiệm vụ hoàn thiện công tác quản trị thành tích. Để hoàn thiện hệ thống quản trị thành tích, doanh nghiệp (1) cần thực hiện một quy trình quản trị thành tích qua bốn giai đoạn của quản trị thành tích, đó là hoạch định thành tích, triển khai thực hiện quản trị thành tích, đánh giá thành tích và cuối cùng là giai đoạn xem xét thành tích; (2) trong giai đoạn hoạch định, cần phải hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn đánh giá nhân viên trên cơ sở khoa học, trong đó chú trọng việc xây dựng trên cơ sở phân tích công việc, mục tiêu bộ phận và tổ chức, và sự đồng thuận thành tích giữa nhà quản trị và nhân viên, cũng như cần xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá thành tích phù hợp, có sở sở để thực hiện việc đánh giá; (3) trong công tác triển khai thực hiện, các nhà quản trị cần có kỹ năng tạo động lực làm việc, biết khen ngợi, biết giúp tháo gỡ khó khăn, biết trao quyền, biết thiết kế công việc mang tính thúc đẩy; (4) trong công tác đánh giá, cần có thủ tục, phương pháp thu thập thông tin và thực hiện việc đánh giá đúng đắn, bằng phương pháp

khoa học và kỹ năng đánh giá tốt của người thực hiện đánh giá; (5) thiết kế chính sách và thủ tục để thúc đẩy thành tích như tuyên dương, khen thưởng, đào tạo, thăng tiến dựa trên cơ sở đánh giá thành tích nhân viên; (6) các nhà quản trị cần được trang bị kiến thức về văn hoá tổ chức, biết cách thúc đẩy quá trình định hướng thay đổi tổ chức theo các chuẩn mực hành vi tốt, hỗ trợ công tác quản trị thành tích được hiệu quả.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã phát hiện những vấn đề hiện hữu của quản trị thành tích tại các doanh nghiệp MT-TN. Công tác quản trị thành tích chưa được thực hiện đúng thực chất và chưa đóng góp hữu hiệu cho công tác quản trị nguồn nhân lực và quản trị tổ chức nói chung. Kết quả thành tích nhân viên chưa thể hiện được sự ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo, do đó thiếu cơ sở để xác định cấu trúc hành vi lãnh đạo hiệu quả tại các doanh nghiệp MT-TN. Nghiên cứu đã xác định những vấn đề hạn chế trong đánh giá thành tích, từ đó đưa ra các khuyến nghị về việc cần nhận thức phải đối diện những vấn đề hạn chế của quản trị thành tích và sự cần thiết áp dụng một hệ thống quản trị thành tích hiệu quả tại các doanh nghiệp MT-TN..

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Armstrong, M (2006), A Handbook of human resource management practice, 10-ed, Kogan Page, United Kingdom.
- Behling, McFillen (1966), A syncretical Model of Charismatic / Transformational Leadership, Group & Organization Studies, 21,2, ProQuest Central, p.163-191.
- Dick Grote (2002), The performance appraisal question and answer book: survival guide for managers, AMACOM, USA.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International culture differences in work-related values, London: Sage.
- Jaskaran Dhillon (2014), Challenges Of Organizational Behaviour: Leadership And Impact On Performance Of Employees (A Case Study Of A Public Sector Bank In Mohail), Journal of Business Management & Social Sciences Research (IBM&SSR), ISSN 2319-5614, Volume 3, No.11., November 2014, India.

- Jullie Pallant (2001), A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 10), McPherson's Printing Group, Maryborough, Victoria, USA.
- Kisiangani Walela, Emily Okwemba (2015), Effect of leadership behavior on the performance of micro-financial institution in Kakamega contry, International Journal of technology research, volume 2, issue 2, ISSN 2277-8616, p.239-252.
- Michael H. Hoppe, Regina Eckert (2014), Leadership Effectiveness and Culture: The GLOBE study, Center for Creative Leadership.
- Osabiya, Ikenga (2015), The impact of leadership style on employee's performance in an organization, Public Policy and Administration Research, ISSN 2224-5731, Vol.5,No.1, p.193-2015.
- Taran Patel (2014), Cross-Cultural Management, Routledge, London and New York.
- Website:http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/leadership_behavior_and_culture_clusters.html, truy cập 15/09/2017).
- Zenger Fiokman (2010), Top 9 leadership behaviors that drive employee commitment, Extraordinary Performance, North Technology Way, Building A Orem, UT.