



**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

**DƯƠNG THỊ BÍCH TRÂM**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI  
NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
VIỆT NAM - CHI NHÁNH BAN MÊ (BIDV)**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số : 834.01.02**

**Đà Nẵng - Năm 2019**

Công trình được hoàn thành tại

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Quốc Tuấn**

Phản biện 1: PGS.TS. Lê Văn Huy

Phản biện 2: PGS.TS. Lê Đức Niêm

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 25 tháng 8 năm 2019.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực có vai trò chủ đạo trong việc quyết định nên sự phát triển của một quốc gia nói chung và một tổ chức bất kì nói riêng. Biết rõ được vấn đề này, các nhà quản trị đã đưa việc quản trị nguồn lực về con người đặt lên hàng đầu thông qua nhiều hình thức đào tạo đánh giá hoạt động khác nhau. Và trong đó việc đánh giá thành tích được khá nhiều sự quan tâm từ các tổ chức. Tuy nhiên, việc đánh giá thành tích có rất nhiều mặt, nếu được thực hiện tốt sẽ mang lại hiệu quả rất cao, giúp hoàn thành được mục tiêu và đem lại sự phát triển cho tổ chức. Mặt khác, nếu công tác đánh giá thành tích không đúng sẽ gây nên những thái độ tiêu cực từ nhân viên, ảnh hưởng đến nội bộ và cả sự phát triển của tổ chức. Thế nên việc đánh giá thành tích phải bảo đảm khách quan và công bằng nhất.

Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Ban Mê đã nhìn nhận được tầm quan trọng của công tác đánh giá thành tích nhân viên và đang trong quá trình hoàn thiện công tác đánh giá thành tích. Với mục đích mang lại những kết quả tốt nhất và có những biện pháp cải thiện kịp thời nhằm đem lại sự phát triển toàn diện cho tổ chức. Xuất phát từ những vấn đề trên, để góp phần hoàn thiện hơn công tác đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị, tác giả chọn đề tài “Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) – Chi nhánh Ban Mê” để làm luận văn tốt nghiệp cao học.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về công tác đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp.
- Làm rõ những thực trạng trong công tác đánh giá thành tích

nhân viên tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) – Chi nhánh Ban Mê thời gian vừa qua.

- Đề xuất những giải pháp để hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) – Chi nhánh Ban Mê trong thời gian sắp tới.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### ***a. Đối tượng nghiên cứu***

Những vấn đề liên quan đến công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê

#### ***b. Phạm vi nghiên cứu***

- Về nội dung:

+ Nghiên cứu cơ sở lý luận về công tác đánh giá thành tích nhân viên trong các doanh nghiệp.

+ Nghiên cứu thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê.

+ Đề xuất giải pháp và áp dụng những giải pháp này nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị.

- Về không gian: Các nội dung được nghiên cứu tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê.

- Về thời gian: Dữ liệu được thu thập trong thời gian 03 năm gần nhất và phạm vi các giải pháp đề xuất có ý nghĩa trong thời gian 05 năm tới.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu, đề tài đã sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp thu thập – tổng hợp – xử lý tài liệu đã được

thống kê trong các nghiên cứu thống kê trước.

- Phương pháp khảo sát, phỏng vấn chuyên gia.
- Phương pháp thống kê để tổng hợp số liệu, dữ liệu.
- Phương pháp phân tích, khái quát hóa, quan sát thực tiễn.
- Phương pháp thu thập, nghiên cứu các tài liệu để làm căn cứ cho đề xuất giải pháp.
- Và một số phương pháp khác.

## **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

### **a. Ý nghĩa khoa học**

Tác giả tiến hành nghiên cứu hệ thống hóa các lý thuyết cũng như các yếu tố từ thực tế có liên quan đến vấn đề đánh giá thành tích nhân viên, từ đó tạo cơ sở cho việc trả lương, thưởng, làm căn cứ cho việc đào tạo và thăng tiến cho người lao động.

### **b. Ý nghĩa thực tiễn**

Đánh giá thành tích nhân viên là một trong những hoạt động quan trọng của chiến lược phát triển nguồn nhân lực đối với tổ chức, là một trong những nhiệm vụ trọng tâm mà một người quản lý doanh nghiệp cần phải thực hiện. Tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê thời gian qua công tác đánh giá thành tích nhân viên được triển khai thực hiện nhưng chưa được hoàn thiện, từ đó chưa phát huy được hiệu quả của công tác này đối với đơn vị. Do vậy, nghiên cứu thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên từ đó đề ra những giải pháp hoàn thiện giúp cho đơn vị phát huy tối đa tiềm năng, năng lực, sự đóng góp của từng cá nhân góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của đơn vị trên địa bàn.

## **6. Bố cục luận văn**

Ngoài phần mở đầu, mục lục, danh mục tài liệu tham khảo,

bảng biểu thì luận văn được bố cục thành 3 chương như sau:

Chương 1. Một số vấn đề lý luận về công tác đánh giá thành tích nhân viên trong các doanh nghiệp.

Chương 2. Thực trạng về công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê trong thời gian sắp tới

## **7. Tổng quan lý thuyết và các công trình nghiên cứu cùng vấn đề**

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài, tác giả đã chọn và tham khảo các tài liệu sau:

- Nguyễn Quốc Tuấn, Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực tiếp cận chiến lược của Nhà xuất bản Đà Nẵng. Giáo trình đã đưa ra cơ sở lý luận về lý thuyết phát triển về quan điểm phát triển nguồn nhân lực chiến lược, quan điểm quản trị thành tích cao và hiểu rõ hơn vấn đề đánh giá thành tích nhân viên.

- PGS.TS Trần Kim Dung, Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, nhà xuất bản Thống kê năm 2009, đã đưa ra các kiến thức cơ bản cũng như phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc như:

+ Phương pháp xếp hạng luân phiên, phương pháp so sánh cặp, phương pháp bảng điểm, phương pháp lưu giữ, phương pháp quan sát hành vi, phương pháp quản trị theo mục tiêu, phương pháp phân tích định lượng...

Và bổ sung thêm một vài tiến trình hỗ trợ liên quan đến công tác đánh giá.

- “Giáo trình Quản trị nhân lực” - Chủ biên: PGS.TS. Nguyễn

Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Văn Điềm, Nhà xuất bản Lao động và Xã hội, 2010 cung cấp cho người đọc các kiến thức cơ bản và có hệ thống về quản trị nhân lực trong tổ chức từ khi người lao động bước vào làm việc đến khi ra khỏi quá trình lao động tương ứng với ba giai đoạn: Hình thành nguồn nhân lực, duy trì sử dụng nguồn nhân lực và Phát triển nguồn nhân lực.

- Robert L. Mathis & John H. Jackson Human Resource Management (12th, Twelfth Edition), có trích những nguồn giải pháp nhân sự hỗ trợ cho luận văn. Hỗ trợ cho việc phân tích môi trường nội bộ, môi trường bên ngoài, một số quan điểm nhân sự. Và những vai trò của việc hợp tác giữa lãnh đạo và công tác nhân sự để hướng đến sự phát triển của doanh nghiệp.

- Michael Armstrong (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, trong đó tác giả có đưa ra những điều có liên quan đến đánh giá thành tích, các phương pháp đánh giá cặp, đánh giá 360 độ, và một số khía cạnh khác liên quan đến quản trị thành tích.

- George T. Milkovich, John W. Boudreau, Human Resource Management 6th Edition, tác giả có nhắc đến việc tập trung vào thành tích và thái độ, nhà quản lý sẽ xác định cách thức đo lường phù hợp cũng như những tác động của việc đánh giá thành tích. Hơn nữa, tác giả còn đưa ra một số phương pháp đánh giá như MBO, thang điểm đánh giá...

- “Đánh giá thành tích công việc - Công cụ đắc lực cho quản trị” – Theo Quantri.vn. Bài báo đã nêu lên mục đích của công tác đánh giá thành tích cũng như nói lên được lợi ích của việc đánh giá thành tích đối với doanh nghiệp và cá nhân, tiến trình và phương pháp phỏng vấn nhưng chưa đề cập đến vấn đề khá quan trọng trong

đánh giá là làm sao đưa ra được các tiêu chí đánh giá cũng như trọng số từng tiêu chí phù hợp với từng vị trí và mục tiêu phát triển nghề nghiệp của mỗi cá nhân.

- Trần Nguyễn Hương Viên, Đánh giá nhân viên tại Ngân hàng TMCP đầu tư và phát triển Việt Nam chi nhánh Gia Lai, Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng. Luận văn đã chỉ ra các tồn tại và nguyên nhân trong công tác đánh giá nhân viên, đề cập đến nội dung và phương pháp đánh giá, chú trọng đến việc phân tích công việc để phân công công việc hợp lý cũng như hệ thống tiêu chuẩn đánh giá chuẩn xác, chú trọng đến đào tạo công tác đánh giá cho lãnh đạo cũng như nhân viên tham gia đánh giá thành tích, hình thức phỏng vấn. Các kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo để phân công công việc trên cơ sở bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn chức danh.

- Nguyễn Đặng Hải Thanh, Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam chi nhánh Phú Yên, Luận văn thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng. Luận văn đã nêu ra những khó khăn trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị và một số giải pháp phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị trong thời gian tới.

- Nguyễn Đôn Ái Thư, Đánh giá nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Đà Nẵng, Luận văn thạc sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội. Luận văn đã nêu ra những ưu điểm và tồn tại trong công tác đánh giá nhân viên, đề cập sâu về việc xác định các loại tiêu chuẩn đánh giá, chú trọng đến công tác thông tin phản hồi kết quả đánh giá như thảo luận với cấp trên về các tiêu chí đánh giá, sự thống nhất mục tiêu và nhiệm vụ mới giữa cấp lãnh đạo và nhân viên.



## CHƯƠNG 1

# NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

## 1.1. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

**1.1.1. Một số khái niệm cơ bản về Nguồn nhân lực và Đánh giá thành tích nhân viên**

**1.1.2. Ý nghĩa của việc đánh giá thành tích nhân viên**

## 1.2. NỘI DUNG CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

**1.2.1. Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên**

Đánh giá thành tích có thể phục vụ cho nhiều mục tiêu khác nhau của công tác quản trị nguồn nhân lực như: giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn, giúp cho công tác hoạch định, tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực, hoạch định và phát triển nghề nghiệp, tăng lương thưởng, phúc lợi, đánh giá tiềm năng của nhân viên, căn cứ cho đào tạo và thăng tiến...

**1.2.2. Xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên**

*a. Khái niệm về tiêu chuẩn đánh giá và xác định tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên*

*b. Các yêu cầu cần thiết khi xác định tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên*

**1.2.3. Các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

Dưới đây là một số phương pháp đánh giá thường được các doanh nghiệp sử dụng:

*a. Phương pháp xếp hạng luân phiên*

*b. Phương pháp so sánh cặp*

*c. Phương pháp “Quản trị bằng mục tiêu”*

*d. Phương pháp phân tích định lượng*

*e. Phương pháp đánh giá thang đánh giá đồ họa*

*f. Phương pháp bảng điểm*

#### **1.2.4. Xác định đối tượng và thời điểm đánh giá thành tích nhân viên**

- Đối tượng đánh giá: tự đánh giá, cấp trên trực tiếp đánh giá, cấp dưới đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, khách hàng đánh giá, đánh giá 360 độ

- Tùy thuộc vào mục đích đánh giá mà doanh nghiệp xác định thời điểm đánh giá là cuối năm hay sáu tháng, hàng quý hoặc hàng tháng sao cho phù hợp.

#### **1.2.5. Phản hồi kết quả đánh giá thành tích nhân viên và ứng dụng thực tiễn**

Phản hồi thông tin đánh giá thành tích thể hiện dưới các hình thức sau:

- Phản hồi thông tin bằng văn bản: Văn bản này được trình bày đầy đủ các thông tin của nhân viên và hiển thị kết quả đánh giá như kết quả thành tích, nguyên nhân của kết quả thành tích, các điểm mạnh, các điểm tốt cần phát huy, các điểm yếu cần khắc phục, hướng khắc phục...

- Phản hồi thông tin trực tiếp: Thông qua các cuộc họp hoặc cuộc thảo luận để có thể thông tin kết quả đã được hội đồng đánh giá đến nhân viên.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH BAN MÊ

#### 2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA NGÂN HÀNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG

2.1.1. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của ngành Ngân hàng tại Tỉnh Đắk Lắk

2.1.2. Đặc điểm về công tác tổ chức của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam chi nhánh Ban Mê

*a. Lịch sử hình thành và phát triển của đơn vị*

*b. Chức năng nhiệm vụ*

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

2.1.4. Đặc điểm về nguồn nhân lực

*a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức năng*

*b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính và trình độ văn hóa*

1.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Ban Mê giai đoạn 2016 – 2018

*a. Hoạt động huy động vốn*

*b. Hoạt động tín dụng*

*c. Kết quả hoạt động kinh doanh*

#### 2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH BAN MÊ

2.2.1. Thực trạng về xác định mục tiêu đánh giá

*a. Đánh giá thành tích làm cơ sở trả lương, khen thưởng*

*b. Đánh giá để điều chỉnh cấp, bậc lương định kỳ*

Nội dung đánh giá điều chỉnh cấp, bậc lương:

Các đơn vị tổ chức đánh giá điều chỉnh lương định kỳ cho người lao động vào quý 01 hàng năm. Việc đánh giá bao gồm:

- Đánh giá bố trí, sắp xếp lại vị trí công việc cho người lao động căn cứ vào trình độ, năng lực, kết quả thực hiện nhiệm vụ, chiều hướng phát triển, khả năng đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động, kết quả thi sát hạch (nếu có). Trên cơ sở vị trí công việc mới, đơn vị xếp lại cấp/bậc lương cho người lao động theo quy định.

- Đánh giá điều chỉnh bậc lương khi người lao động đáp ứng điều kiện nâng bậc lương theo quy định.

- Đánh giá xếp lại cấp/bậc lương theo kết quả xếp hạng mới của đơn vị (nếu có).

***c. Đánh giá thành tích nhân viên làm cơ sở để quy hoạch, lựa chọn, bố trí bổ nhiệm cán bộ***

Hồ sơ đề nghị bổ nhiệm lại gồm:

\* Bản tự đánh giá, nhận xét của cán bộ trong nhiệm kỳ giữ chức vụ.

\* Bản tóm tắt kết quả công tác của cán bộ đến hạn bổ nhiệm lại trong nhiệm kỳ đảm nhận chức vụ (do cán bộ tổ chức nhân sự lập), trong đó nêu những thành tích cơ bản, mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn, điều kiện theo quy định của BIDV, các điểm còn vướng mắc, những tồn tại thiếu sót (nếu có) cùng kế hoạch giải quyết,....

\* Kết quả đánh giá hàng năm (thực hiện theo quy định về đánh giá cán bộ Lãnh đạo của BIDV) và kết quả xếp loại thi đua hàng năm (trong thời gian đảm nhận chức vụ) của cán bộ đến hạn bổ nhiệm lại.

***d. Đánh giá thành tích nhân viên làm cơ sở cho công tác đào tạo***

Theo Quyết định số 3030/QĐ-HĐQT ngày 22/12/2014 của

Hội đồng quản trị Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam về Ban hành Quy chế đào tạo, có quy định như sau:

Điều kiện, tiêu chuẩn chung của cán bộ khi tham gia đào tạo:

- Có phẩm chất chính trị, đạo đức và quá trình công tác tốt. Không thuộc đối tượng đang bị xem xét, xử lý kỷ luật của BIDV, đang bị điều tra của cơ quan pháp luật hoặc đang trong thời gian thi hành án, thi hành kỷ luật (trừ các trường hợp đặc biệt do Chủ tịch Hội đồng quản trị/Tổng Giám đốc quyết định).

- Có khả năng học tập và áp dụng các kiến thức được đào tạo vào công việc chuyên môn.

- Khóa học phù hợp với công việc đang đảm nhận hoặc phù hợp với hoạt động của BIDV.

- Đủ điều kiện và đáp ứng được yêu cầu của cơ sở đào tạo.

- Được lãnh đạo quản lý trực tiếp đề nghị cho tham gia khóa đào tạo.

- Trường hợp khóa đào tạo bằng tiếng nước ngoài không có phiên dịch (trừ khóa đào tạo ngoại ngữ) thì cán bộ tham gia đào tạo phải đủ điều kiện ngoại ngữ theo yêu cầu của khóa đào tạo và quy định/hướng dẫn của đơn vị tổ chức khóa đào tạo.

### **2.2.2. Thực trạng về tiêu chí đánh giá thành tích**

Sử dụng việc xây dựng bảng đánh giá dựa trên Bảng mô tả công việc để hoàn thiện các bộ tiêu chuẩn cho các tiêu chí.

#### ***a. Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc***

Đánh giá theo từng nhóm kinh doanh như: Khối tác nghiệp, Khối nội bộ, hỗ trợ. Và sử dụng tiêu chí đánh giá theo quyết định của công văn Ban hành quy chế quản lý cán bộ của NH TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam.

### ***b. Tiêu chí đánh giá năng lực, kỹ năng***

Một số tiêu chí được xây dựng cho các nhóm lao động như hoàn thành nhiệm vụ, phát triển con người và tổ chức,...

### **2.2.3. Thực trạng các phương pháp đánh giá thành tích nhân viên đang áp dụng tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê**

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê sử dụng phương pháp bảng điểm làm nền tảng cho công tác đánh giá thành tích nhân viên tại chi nhánh.

#### ***a. Đối với Khối tác nghiệp***

#### ***b. Đối với Khối nội bộ, hỗ trợ***

#### ***c. Đối với khối Kinh doanh***

Nhận xét chung về phương pháp đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê trong thời gian qua:

- Hệ thống đánh giá này thường dựa vào các mục tiêu đề ra theo chỉ tiêu đưa từ trên xuống, không cụ thể hoặc chỉ chú trọng vào mục đích ngắn hạn do đó chưa phục vụ hiệu quả cho việc cung cấp đầu vào cho chính sách đãi ngộ tương xứng với kết quả thực hiện công việc cũng như hướng tới việc đáp ứng mục tiêu chung của chi nhánh.

- Các chỉ số đánh giá rất khó tính toán, thường không thể xuất hết dữ liệu trực tiếp từ hệ thống mà nhiều chỉ tiêu phải tính toán một cách thủ công, rất mất thời gian và không hiệu quả.

- Hệ thống lương thưởng chưa được xây dựng một cách khoa học, cơ sở để xếp ngạch bậc lương, thời gian tăng lương và mức tăng lương thưởng chưa được thống nhất, không công khai thang bảng lương và quy chế lương dẫn tới sự thắc mắc, không hài lòng của nhân viên.

- Bên cạnh đó, việc áp dụng chỉ tiêu đánh giá nhân sự cho việc tính thưởng cũng là một vấn đề. Bởi lẽ, áp chỉ tiêu xuống cho từng bộ phận (chẳng hạn bao nhiêu % loại A, B, C) dẫn đến tình trạng, nhiều bộ phận, nhân viên làm việc hiệu quả nhưng lại nhận được kết quả đánh giá không đúng với năng lực mình bỏ ra, gây ra bức xúc đối với nhân viên.

- Chính sách đãi ngộ với những nhân viên làm việc lâu năm chưa thật sự thỏa đáng.

#### **2.2.4. Thực trạng về đối tượng đánh giá thành tích nhân viên**

Tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê, quy trình đánh giá thành tích nhân viên được thực hiện như sau:

Phòng Quản lý nội bộ chấm điểm toàn thể cán bộ trong chi nhánh và được phép truy xuất các số liệu trên các chương trình quản lý ứng dụng tập trung của hệ thống

Theo các tiêu chuẩn đánh giá của Ban giám đốc và cán bộ quản lý. Trên cơ sở đánh giá theo các biểu mẫu quy định, chuyển cho người có thẩm quyền đánh giá tiếp theo.

Thẩm quyền đánh giá cán bộ được thực hiện theo phân cấp ủy quyền quản lý cán bộ.

Nguyên nhân của các lỗi đánh giá:

- Chưa có sự thống nhất về mục tiêu công việc giữa cán bộ cấp trên và nhân viên cấp dưới ngay từ đầu mỗi quý.

- Kênh thu thập thông tin đánh giá còn nghèo nàn, chủ yếu từ bảng đánh giá của cán bộ theo mẫu, quan sát của cán bộ cấp trên trong việc thực thi công việc hàng ngày.

- Không có sự phản hồi về thành tích thông qua việc chỉ rõ

những điểm tốt cần phát huy, các sai sót cần khắc phục.

Với sự chưa phù hợp về đối tượng đánh giá như phân tích ở trên, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê cần mở rộng thêm đối tượng đánh giá để có thể đánh giá nhiều góc độ, khía cạnh khác nhau thông qua đánh giá từ khách hàng, khách hàng nội bộ, đồng nghiệp vv... để kết quả đánh giá thành tích nhân viên được chính xác.

### **2.2.5. Thực trạng về thời gian đánh giá thành tích nhân viên**

Kết quả điều tra về mức độ phù hợp về thời gian đánh giá như sau:

Tuy nhiên, hàng tháng chưa có các đánh giá không chính thức nhằm khắc phục các thiếu sót một cách kịp thời, vì vậy chi nhánh cần thực hiện đánh giá sơ bộ một cách thường xuyên.

### **2.2.6. Phản hồi kết quả đánh giá thành tích**

Công tác phản hồi cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê hầu như chỉ thực hiện hình thức thông qua văn bản thông báo của Phòng quản lý nội bộ về mức độ hoàn thành nhiệm vụ được xét, chưa chú trọng đến việc trao đổi trực tiếp với nhân viên.

Để đáp ứng được sự phát triển của nền kinh tế thị trường như hiện nay đòi hỏi BIDV phải có những tiêu chuẩn đánh giá phù hợp và rõ ràng hơn nữa. Vì như thế mới có thể đánh giá được đúng người đúng việc, tạo được sự công bằng, tạo được động lực làm việc, cũng như chiến lược phát triển nhân sự trong tương lai của Chi nhánh.

Sau khi cấp trên tiến hành xem xét và đánh giá thành tích của nhân viên xong, kết quả sẽ được gửi về Phòng quản lý nội bộ để có cơ sở xác định mức độ hoàn thành nhiệm vụ để tính lương, lưu trữ



phục vụ công tác nâng lương cơ bản và hệ số lương kinh doanh, khen thưởng cuối năm. Vì vậy nhân viên mặc định đánh giá thành tích chỉ phục vụ công tác tính lương, không biết những yếu điểm của mình để chỉnh sửa hoặc có biện pháp để khắc phục.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH BAN MÊ TRONG THỜI GIAN TỚI

### 3.1. CƠ SỞ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

#### 3.1.1. Sự thay đổi của môi trường bên ngoài

##### *a. Môi trường kinh tế*

Để có thể tồn tại được trong nền kinh tế hiện nay, đòi hỏi mỗi ngân hàng cần phải tự định hướng mục tiêu, chiến lược và cả công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và công tác đánh giá thành tích nhân viên nói riêng để tăng năng suất lao động, kết quả làm việc và chất lượng công việc, để nhằm đáp ứng được sự thay đổi của nền kinh tế hiện nay.

##### *b. Thị trường lao động*

Những năm gần đây, ngân hàng nhà nước đang tạm ngưng cấp phép mở rộng mạng lưới hoạt động, và một số ngân hàng có xu hướng sáp nhập, tái cơ cấu dẫn đến tình trạng thừa lao động. Tuy nhiên, để có thể phát triển thương hiệu và xây dựng lợi thế cạnh tranh thì ngân hàng rất cần những nhân sự cao cấp, nhân sự giỏi, có

kinh nghiệm chuyên môn. Vì vậy, các ngân hàng đã đưa ra nhiều chính sách hấp dẫn về lương, thưởng, phúc lợi và không ngừng cải thiện chính sách đánh giá thành tích nhân viên để đãi ngộ người lao động, giữ chân và thu hút nhân tài.

### ***c. Luật pháp***

Ngân hàng là ngành hoạt động trong lĩnh vực tài chính tiền tệ và có sự tác động khá lớn đối với sự ổn định phát triển của nền kinh tế. Thế nên tất cả các hoạt động kinh doanh của ngành ngân hàng phải chịu sự điều chỉnh của hệ thống các văn bản pháp luật quy định về tỷ giá, hạn mức cho vay, lãi suất,... Hơn thế nữa, hoạt động kinh doanh của ngân hàng cũng thuộc đối tượng điều chỉnh của luật các tổ chức tín dụng khác. Các điều chỉnh này đã đem đến những tác động không ít đến mục tiêu kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành. Thế nên công tác đánh giá thành tích nhân viên ít nhiều phải chú ý đến các tác động của luật cũng như những quy định được ban hành.

#### **3.1.2. Xu hướng của công tác đánh giá thành tích nhân viên**

Công tác đánh giá thành tích nhân viên là một quá trình quản trị hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng hành cùng nhân viên từ khâu thiết lập mục tiêu, thực hiện công việc, cải thiện thành tích và năng lực thực hiện.

Các doanh nghiệp đồng hành cùng nhân viên trong việc cải thiện kết quả và nâng cao năng lực làm việc, chứ không phải để nhân viên làm việc và đánh giá để biết kết quả để thưởng và phạt. Doanh nghiệp còn đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng nghề nghiệp cho tương lai của nhân viên và hỗ trợ họ thực hiện mục tiêu nghề nghiệp cho chính mình.

### **3.1.3. Đặc điểm của ngành ngân hàng ảnh hưởng đến việc đánh giá thành tích nhân viên**

- *Hoạt động kinh doanh của ngành ngân hàng và biến động của nền kinh tế có quan hệ mật thiết với nhau*

- *Sự tồn tại của ngân hàng dựa trên niềm tin của khách hàng về uy tín trong kinh doanh*

- *Là ngành thu hút lao động có chất lượng cao*

### **3.1.4. Chiến lược phát triển trong thời gian sắp tới của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê**

Bám sát theo định hướng phát triển của địa bàn tỉnh Đắk Lắk năm 2019: tốc độ tăng trưởng kinh tế 9%/năm, sản xuất nông lâm nghiệp tăng bình quân 5%/năm, thu ngân sách nhà nước hơn 6.800 tỷ đồng, tỷ lệ hộ nghèo giảm 3,46%, phát triển toàn diện các lĩnh vực văn hóa – xã hội.

Đồng thời thực hiện đúng theo định hướng kế hoạch của BIDV năm 2019 với phương châm hành động “Kỷ cương – Trách nhiệm – Hiệu quả - Bút phá”

- **Chiến lược tăng trưởng:** Năm 2019, chỉ tiêu về dư nợ cuối kỳ: 2860 tỷ đồng, huy động vốn cuối kỳ: 1050 tỷ đồng, thu dịch vụ ròng: 10 tỷ đồng, lợi nhuận trước thuế: 65 tỷ đồng và tỷ lệ nợ xấu là 0,58%

- **Chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động:**

+ Thực hiện điều hành chính sách lãi suất huy động và cho vay theo mục tiêu: Nì huy động vốn đạt mức tối thiểu 1,7%, Nì tín dụng đạt mức tối thiểu 3,3%. Tăng cường tiếp thị, tư vấn khách hàng để cho vay và huy động vốn vào các kỳ hạn có Nì cao.

+ Tăng tỷ trọng thu ròng từ dịch vụ phi tín dụng, cải thiện tỷ

trọng thu nhập thuần từ kinh doanh ngoại tệ và phát sinh.

+ Tăng cường thu hồi nợ xấu, nợ quá hạn, tận thu lãi treo để gia tăng thu nhập đảm bảo lợi nhuận kế hoạch theo lộ trình đề ra.

+ Nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí trên cơ sở thực hiện tốt Đề án quản trị chi phí hiệu quả, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của BIDV, chỉ số CIR tối đa 34,1%.

### **- Chiến lược phát triển nguồn nhân lực**

+ Tiếp tục hoàn thiện mô hình tổ chức theo định hướng của BIDV, ưu tiên bố trí nhân sự cho bộ phận kinh doanh trực tiếp, thực hiện cơ cấu và sắp xếp nhân sự phù hợp với năng lực công tác.

+ Nâng cao năng lực quản trị điều hành của lãnh đạo các cấp phòng, việc phát triển nguồn nhân lực luôn đảm bảo tính dân chủ, khách quan, công khai, minh bạch.

+ Tiếp tục chú trọng công tác đào tạo về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, các kỹ năng về giao tiếp, bán sản phẩm, phong cách giao dịch khách hàng thông qua các khóa đào tạo do HSC tổ chức bằng hình thức E-learning, hình thức đào tạo tập trung. Phòng đầu mối xây dựng kế hoạch đào tạo trong năm, đồng thời thường xuyên triển khai tổ chức đào tạo tại chi nhánh, nhắc nhở cán bộ tự nghiên cứu và tự đào tạo.

### **3.1.5. Các quan điểm có tính nguyên tắc khi xây dựng giải pháp**

Để đảm bảo công tác đánh giá thành tích nhân viên có được kết quả chính xác và thuyết phục, khi đề xuất giải pháp cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- Đánh giá thành tích nhân viên phải dựa vào mục tiêu chiến lược của BIDV, định hướng kinh doanh của chi nhánh, mục tiêu về nguồn nhân lực, mục tiêu của phòng ban và mục tiêu cá nhân đã

được lãnh đạo cấp trên thống nhất.

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên phải đảm sự công bằng, không làm chia rẽ nội bộ.

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên phải đảm bảo mang lại hiệu quả hoạt động, là cơ sở cho các hoạt động phát triển nguồn nhân lực cũng như phát triển chi nhánh. Hơn nữa phải tạo động lực làm việc cho nhân viên.

- Kinh phí sử dụng trong công tác đánh giá thành tích nhân viên phải minh bạch rõ ràng, phù hợp với tình hình của chi nhánh.

### **3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM - CHI NHÁNH BAN MÊ**

Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên được xem là một trong những hoạt động cần thiết của quản trị nguồn nhân lực. Nó giúp hệ thống đánh giá trở nên phù hợp với tình hình hiện tại, hạn chế được những sai sót, thiếu sót và mang lại nhiều ý nghĩa thiết thực. Để giúp công tác đánh giá thành tích nhân viên của Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê có thể hoàn thiện hơn, tác giả xin phép đề xuất một số giải pháp sau:

#### **3.2.1. Hoàn thiện mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên**

Ngoài những mục tiêu phục vụ cho công tác đánh giá, tuyển chọn nhân viên, trả thù lao thì còn bổ sung thêm một số mục tiêu khác như:

- a. Đánh giá thành tích nhân viên để tuyển chọn và tuyển mộ nhân lực*

- b. Đánh giá thành tích nhân viên để giúp cho nhân viên hoàn thành công việc tốt hơn*

- c. Đánh giá thành tích nhân viên để thống nhất mục tiêu*

*công việc, giúp định hướng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên*

### **3.2.2. Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên**

Tiêu chí đánh giá là một trong những mấu chốt của hệ thống đánh giá thành tích, thể hiện được những việc thuộc nhiệm vụ của từng nhân viên và sự kỳ vọng của cấp trên.

Các tiêu chí phải được xác lập thông qua việc thảo luận và thống nhất giữa cấp trên trực tiếp và nhân viên. Hơn nữa, các tiêu chí cần phải thiết lập từ căn cứ dựa trên bảng mô tả công việc. Đối với cán bộ quản lý trực tiếp là người chịu trách nhiệm về bộ phận của mình. Và tiêu chí đánh giá chính là mục tiêu của bộ phận mà mình quản lý.

Ngoài các tiêu chí về kết quả thực hiện công tác chuyên môn và các tiêu chí về thái độ, kỷ luật, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê cần bổ sung một số tiêu chí cụ thể hơn, nhằm đánh giá sâu hơn thành tích nhân viên, phục vụ các mục đích khác ngoài việc xếp loại cuối năm và đề bạt nhân viên. Đối với mỗi nhóm, tác giả có những đề xuất các tiêu chí nhằm bổ sung vào quy trình đánh giá như sau:

### **3.2.3. Hoàn thiện phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

Mỗi phương pháp đánh giá thành tích nhân viên đều có những ưu điểm, khuyết điểm riêng. Để nâng cao hiệu quả trong công tác đánh giá thành tích nhân viên tại đơn vị, tùy theo mục tiêu đánh giá ban đầu đã đề ra mà ta vận dụng phù hợp trong từng điều kiện và thời gian cụ thể.

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Ban Mê sử dụng phương pháp thang điểm làm phương pháp đánh giá thành tích, phương pháp này rất quan trọng và đòi hỏi sự chính xác

để làm căn cứ cho các hoạt động để thực hiện mục tiêu kinh doanh đã đề ra, nhằm tạo nên sự phát triển chung của chi nhánh.

Ngoài việc sử dụng phương pháp thang điểm để đánh giá để đánh giá, chi nhánh nên xây dựng thang đo dưới dạng thang điểm và quy định 5 mức độ thành tích trên thang như để đánh giá các tiêu chí năng lực thực hiện, thái độ lao động. Ngoài ra có thể sử dụng phương pháp quan sát hành vi để đánh giá tiêu chí năng lực thực hiện, thái độ lao động, phục vụ khách hàng.

#### **3.2.4. Hoàn thiện đối tượng thực hiện đánh giá nhân viên**

- Để phát huy hiệu quả của công tác đánh giá thành tích nhân viên, tác giả đề xuất thêm các đối tượng cần tham gia vào việc đánh giá như sau:

+ Bổ sung đối tượng đánh giá thành tích là đồng nghiệp thực hiện đánh giá chéo lẫn nhau. + Đối với Khối Tác nghiệp: Bổ sung đánh giá từ khách hàng thông qua khảo sát bằng bảng câu hỏi sau khi giao dịch,...

#### **3.2.5. Hoàn thiện thời gian thực hiện đánh giá nhân viên**

Sử dụng thời gian đánh giá phù hợp để đưa ra các quyết định điều chỉnh hợp lý. Hơn nữa, để lấy kết quả làm cơ sở cho việc lên lương theo năng lực thay vì việc lên lương theo thời gian quy định, không có căn cứ rõ ràng, mất tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp.

#### **3.2.6. Hoàn thiện phản hồi thông tin đánh giá thành tích nhân viên**

Cung cấp thông tin phản hồi kết quả thành tích để đưa ra những biện pháp xử lý phù hợp.

Nếu thông tin phản hồi được nhất trí thì sẽ được đưa kết quả đánh giá thành tích vào hồ sơ lưu. Ngược lại, nếu có phát sinh chưa

thống nhất, chưa thỏa mãn, thông tin phản hồi lại cấp trên và đồng nghiệp, các bên cùng bàn bạc, trao đổi thông tin, giải thích cụ thể, rõ ràng cho đến khi có sự nhất trí và đưa vào lưu trữ hồ sơ..

### **3.2.7. Biểu mẫu đánh giá thành tích nhân viên**

Công tác đánh giá thành tích được tiến hành thường xuyên nên việc xây dựng các biểu mẫu là vô cùng cần thiết. Tác giả có tham khảo và xin đề xuất biểu mẫu chung cho việc đánh giá thành tích. Tùy theo vị trí mà có thể điều chỉnh nội dung, tiêu chí cụ thể sao cho phù hợp với thực tế hoạt động.

Biểu mẫu trên được tác giả đề xuất và bổ sung dựa trên biểu mẫu cũ của Chi nhánh. Tác giả thêm vào tiêu chí: “Chỉ số hài lòng nội bộ” và “Thời gian hoàn thành công việc/ giao dịch” trong mục đánh giá III: Quy trình.

### **3.3 KIẾN NGHỊ**

- Cần thay đổi phương pháp xây dựng, giao kế hoạch, mục tiêu hoạt động kinh doanh của đơn vị từng thời kỳ, đồng thời có chính sách đãi ngộ về tiền lương, thưởng đối với bộ phận, công việc trực tiếp tạo ra giá trị gia tăng cho đơn vị, tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ, đảm bảo chế độ nghỉ dưỡng cho người lao động, từ đó tạo điều kiện cho người lao động nâng cao năng suất lao động, gắn bó nghề nghiệp.

- Quy chế chi trả lương, thưởng hiện nay chưa được xây dựng một cách khoa học, cơ sở để xếp ngạch bậc lương, thời gian tăng lương và mức tăng lương thường chưa được thống nhất, không công khai thang bảng lương và kết quả chi trả lương dẫn tới sự thắc mắc, không hài lòng của nhân viên. Kiến nghị có chính sách công khai kết quả chi trả lương đối với người lao động trong đơn vị để những nhân viên cùng một bộ phận có số tiền lương thấp hơn biết phấn đấu cho



kỳ xếp loại tiếp theo.

- Về việc chi lương, thưởng: kiến nghị bỏ chỉ tiêu % không chế xếp loại nhân viên mà căn cứ vào kết quả xếp loại của từng nhân viên để chi lương, thưởng.

- Về quy chế chi trả lương, thưởng: việc xếp lương theo vị trí công việc đã bỏ qua yếu tố thâm niên, cống hiến của người lao động lâu năm tại đơn vị, từ đó ảnh hưởng đến sự yên ngành, yên nghề, gắn bó của người lao động. Do đó, đơn vị cần xem xét có hệ số ưu đãi tiền lương cho người lao động lâu năm

### **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

## KẾT LUẬN

Dựa trên quan điểm Công tác đánh giá thành tích nhân viên như là một trong những “công cụ đắc lực” cho quản trị - tạo động lực làm việc, tăng kết quả và chất lượng công việc, giữ chân nhân tài, là cơ sở để phát triển thăng tiến, ... luận văn đã thực hiện những nội dung sau:

- Hệ thống hóa các vấn đề cơ sở lý luận liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên, vai trò của công tác này đối với các hoạt động của các công ty, doanh nghiệp nói chung và Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Ban Mê nói riêng.

- Phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Ban Mê từ đó tìm ra những mặt hạn chế trong quá trình đánh giá thành tích nhân viên tại ngân hàng và nguyên nhân dẫn đến những hạn chế đó.

- Căn cứ vào mục tiêu và định hướng phát triển của Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam – Chi nhánh Ban Mê, xây dựng và đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân trong thời gian tới.