



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

**VORLACHITH SOULAXAY**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH  
NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG  
TMCP SÀI GÒN - HÀ NỘI CHI NHÁNH  
TỈNH CHAMPASAK, NƯỚC CỘNG HÒA  
DÂN CHỦ NHÂN DÂN LÀO**

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

**Mã số: 8.34.01.02**

**Đà Nẵng - 2021**

Công trình được hoàn thành tại  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN**

**Người hướng dẫn KH: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 1: TS. Lê Thị Minh Hằng

Phản biện 2: TS. Hoàng Hồng Hiệp

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 21 tháng 5 năm 2021

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh tình hình kinh tế trong nước của Lào tiếp tục chuyển biến theo mục tiêu ổn định kinh tế vĩ mô (CPI tăng rất thấp, có xu hướng giảm; nhập siêu giảm mạnh so với cùng kỳ năm trước), Chính phủ tập trung tái cơ cấu và hỗ trợ các ngành kinh tế trọng điểm, thị trường tài chính, ngân hàng đã được kiểm soát và diễn biến tương đối tích cực. NHNN Lào đưa ra nhiều giải pháp thực hiện hỗ trợ thanh khoản, cơ cấu ngành ngân hàng, hỗ trợ các lĩnh vực ưu tiên của nền kinh tế, thúc đẩy sản xuất kinh doanh.

Trong xu thế đó, các ngân hàng thương mại phải tiếp tục gia tăng nguồn vốn đảm bảo thanh khoản, đồng thời tăng trưởng tín dụng ngắn hạn từ đó cân đối nguồn vốn và sử dụng vốn, không ngừng cải thiện chất lượng dịch vụ, thái độ phong cách phục vụ khách hàng, nỗ lực tăng trưởng qui mô ở 3 mảng hoạt động huy động vốn, tín dụng và dịch vụ, củng cố và tăng trưởng thị phần. Để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh cao của lĩnh vực kinh doanh tiền tệ thì nguồn nhân lực luôn là sự lựa chọn hàng đầu cho một lợi thế cạnh tranh bền vững của hầu hết các ngân hàng.

Thực tế cho thấy yếu tố con người đóng vai trò quyết định trong việc doanh nghiệp có đạt được mục tiêu kinh doanh hay không. Chính vì vậy mà các nhà quản trị luôn cần có một hệ thống đánh giá thành tích chuẩn xác làm cơ sở xác định mức độ hoàn thành công việc của từng nhân viên, khả năng làm việc của họ để từ đó đưa ra các quyết định nhân sự như điều động cán bộ, đào tạo nghiệp vụ, bổ nhiệm cán bộ... Một hệ thống đánh giá thành tích phù hợp sẽ giúp các nhà quản trị kịp thời động viên khen thưởng cho các cá nhân hoàn

thành tốt nhiệm vụ được giao đồng thời nhắc nhở những cá nhân chưa hoàn thành nhiệm vụ.

Tuy nhiên để có một hệ thống đánh giá thành tích chuẩn, các nhà quản trị cần nhận thức đúng vai trò quan trọng của công tác đánh giá thành tích để từ đó xây dựng một hệ thống phương pháp đánh giá, tiêu chí đánh giá cụ thể trên từng vị trí công tác. Xuất phát từ mong muốn đó, tác giả đã lựa chọn đề tài “***Đánh giá thành tích của nhân viên tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa SẮc, nước CHDC nhân dân Lào***” với mục tiêu phân tích những mặt được và chưa được của công tác đánh giá thành tích tại đơn vị để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá tại Ngân hàng.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu tổng quát**

Nghiên cứu và đề xuất phương pháp triển khai áp dụng đánh giá thành tích vào đánh giá nhân viên tại Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa SẮc, nước CHDC nhân dân Lào, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả công tác đánh giá thành tích, kết quả công việc của nhân viên tại Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa SẮc, nước CHDC nhân dân Lào

### **2.2. Mục tiêu cụ thể**

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên trong doanh nghiệp.

- Nghiên cứu đánh giá thực trạng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên của Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa SẮc, nước CHDC nhân dân Lào.

- Đề xuất kiến nghị và giải pháp nhằm thúc đẩy việc áp dụng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên vào ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa SẮc, nước CHDC nhân dân Lào

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

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

- Đề tài tập trung nghiên cứu, đánh giá những vấn đề liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc, nước CHDC nhân dân Lào .

- Đối tượng khảo sát: đội ngũ nhân viên đang trực tiếp làm việc thuộc phòng Khách hàng cá nhân và phòng giao dịch tại Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc, nước CHDC nhân dân Lào.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi không gian: Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc, nước CHDC nhân dân Lào .

- Phạm vi thời gian: đề tài nghiên cứu dựa trên các dữ liệu và thông tin thu thập được về việc đánh giá thành tích nhân viên từ năm 2017 đến năm 2019 của Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc, nước CHDC nhân dân Lào.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Các dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các báo cáo kinh doanh của ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội, bài viết trong tạp chí thời báo ngân hàng, các tạp chí, sách tham khảo và internet. Luận văn sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp và so sánh các dữ liệu.

- Các dữ liệu sơ cấp sẽ được thu thập bởi các cuộc điều tra và phỏng vấn sâu. Cuộc khảo sát bao gồm các bảng câu hỏi để thu thập các thông tin liên quan và cần thiết cho nghiên cứu. Các câu hỏi được thiết kế thành 2 phần chính:

- Phần 1 nhằm mục đích để thu thập thông tin chung về vị trí, chức danh công việc, kiến thức và kinh nghiệm thực tế của người được hỏi.

- Phần 2 nhằm mục đích để có được ý kiến của người trả lời về tình hình hiện tại của việc sử dụng đánh giá thành tích trong ngân hàng và các đề nghị của họ để cải thiện hơn tình hình. Tất cả các dữ liệu chính sẽ được xử lý thông qua ứng dụng excel.

Căn cứ vào tất cả các thông tin và dữ liệu trên, luận văn sẽ phân tích và tìm ra các vấn đề trong Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc, nước CHDC nhân dân Lào, sau đó đề nghị các giải pháp để áp dụng đánh giá thành tích một cách hiệu quả hơn.

### **5. Bộ cục đề tài**

- Chương 1: Cơ sở lý luận về đánh giá thành tích nhân viên

- Chương 2: Thực trạng về đánh giá thành tích tại Ngân hàng TM CP Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc, nước CHDC nhân dân Lào.

- Chương 3: Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TM CP Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc, nước CHDC nhân dân Lào.

### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG NGÂN HÀNG

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

1.1.1. Khái niệm về đánh giá thành tích nhân viên

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

*a. Đối với doanh nghiệp*

*b. Đối với người lao động*

#### 1.2. NỘI DUNG VÀ TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.2.1. Mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên

- Đánh giá thành tích nhằm phát triển nhân viên [9]:
- Đánh giá thành tích để ra quyết định hành chính [9]:

Bao gồm các mục đích cụ thể

+ Làm cơ sở xác định lương thưởng với thành tích và các quyết định nhân sự nội bộ khác

Đánh giá thành tích là cấu thành của hệ thống thưởng phạt của tổ chức. Các nhân viên, những người nhận được kết quả đánh giá tốt có xu hướng nhận các phần thưởng hoặc thù lao vượt trội hơn các cá nhân khác, trong khi các nhân viên được đánh giá thấp sẽ nhận hình phạt của tổ chức.

Các quyết định nhân sự nội bộ khác thường được kết nối với đánh giá thành tích bao gồm thăng tiến, nghỉ việc tạm thời, chuyển chuyên và các quyết định khác.

+ Đánh giá các chính sách và chương trình nguồn nhân lực

Thông tin đánh giá thành tích có thể cũng được sử dụng để đánh giá hiệu quả các chương trình quản trị nguồn nhân lực. Đánh giá có thể được thực hiện trước và sau khi có sự đan xen các chương trình

nguồn nhân lực để đánh giá những thay đổi, tác động xảy ra. Các chương trình này có thể bao gồm: các chương trình đào tạo, làm giàu công việc, tái thiết kế công việc, các vòng tròn chất lượng....

### **1.2.2. Tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên**

*- Khái niệm tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên*

*- Các yêu cầu đối với tiêu chuẩn đánh giá*

*- Các loại tiêu chuẩn đánh giá*

Những nghiên cứu gần đây cho thấy rằng các nhà quản lý thường sử dụng những tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên khác nhau. Quyết định quan trọng là lựa chọn loại tiêu chuẩn thành tích để đánh giá như thế nào cho phù hợp.

+ Các tố chất đặc điểm: Một số các tố chất đặc điểm của nhân viên như tính cách, thái độ, hình thức, tính chủ động được coi là cơ sở cho một số đánh giá. Loại đánh giá này chú trọng việc tìm hiểu nhân viên là người như thế nào nhưng lại rất ít chú trọng về những điều mà họ thực sự làm vì có khả năng các tố chất đó hoặc là không liên quan đến công việc hoặc là khó định nghĩa.

Một số tố chất có thể liên quan tới hiệu quả công việc. Nếu như mối quan hệ này được xác lập thì việc sử dụng chúng có thể là thích hợp.

+ Các hành vi:

Trong đánh giá dựa trên hành vi, nhân viên đánh giá dựa trên những điều mà họ thực hiện tại công việc. Cách đánh giá này được pháp luật công nhận hơn cách đánh giá theo đặc điểm. Đánh giá hành vi có thể là rất hữu ích cho mục đích phản hồi vì nó xác định một cách chính xác những điều nhân viên nên làm khác biệt.

+ Kết quả thực hiện công việc

Các tiêu chí kết quả thực hiện công việc hay còn được gọi là



mức độ đạt mục tiêu được sử dụng khi mà mục đích quan trọng hơn các phương tiện, kết quả công việc quan trọng hơn cách thức thực hiện, hoặc khi có nhiều cách thức sử dụng để đạt được kết quả.

+ Năng lực

Năng lực là phạm vi rộng bao gồm kiến thức, các kỹ năng, tố chất và hành vi có thể mang tính nghiệp vụ, có liên quan đến các kỹ năng ứng xử hoặc là định hướng công việc. Trong các công việc của nhà quản trị các năng lực liên quan có thể bao gồm việc phát triển tài năng, các kỹ năng quản lý như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm tra giám sát, gây ảnh hưởng và lôi cuốn...

### **1.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

**a. Phương pháp thang điểm đánh giá (graphic rating scale method) [9].**

Đây là phương pháp đánh giá thành tích truyền thống được sử dụng rộng rãi nhất. Người đánh giá tiến hành đánh giá nhân viên trên mỗi tiêu thức thành tích thông qua việc sử dụng thang điểm liên tục. Thang điểm đánh giá được chia thành 4 hoặc 5 mức độ thành tích như xuất sắc, tốt, trung bình, dưới trung bình, kém...

#### **b. Phương pháp xếp hạng (Ranking method)**

\* Phương pháp -xếp hạng luân phiên: Xếp hạng từng cá nhân trong danh sách đánh giá trên từng tiêu chuẩn đánh giá dựa vào việc so sánh khả năng của từng cá nhân đó với các thái cực (tệ nhất, giỏi nhất) đối với mỗi tiêu chuẩn đánh giá. Sắp xếp nhân viên từ người giỏi nhất cho đến người kém nhất, theo một số điểm chính như : thái độ làm việc, kết quả công việc, mức độ thông minh, kiến thức chuyên môn

\* Phương pháp so sánh từng cặp : So sánh mỗi nhân viên với tất cả nhân viên còn lại cùng một lúc trên một tiêu chuẩn đánh giá.

***c. Phương pháp kỹ thuật sự kiện điển hình (Critical-Incident Technique)***

Để đánh giá thành tích bằng sự kiện điển hình, người đánh giá phải ghi chép và lưu trữ các thông tin về nhân viên, ghi chép những sự kiện về hành vi hoặc thành tích là hiệu quả hoặc không hiệu quả. Các sự kiện được thu nhập ngay khi có thể. Vào cuối giai đoạn đánh giá, dữ liệu này được sử dụng để đánh giá thành tích của nhân viên.

***d. Phương pháp thang quan sát hành vi (Behaviorally observation scale-BOS)***

***e. Phương pháp quản trị bằng mục tiêu (Management by projectives-MBO)***

Quản trị bằng mục tiêu MBO là một triết lý quản trị do Peter Drucker đề xuất từ 1954. Phương pháp này ngày nay khá phổ biến đối với đánh giá thành tích của các nhà quản trị hoặc các chuyên viên. Qua một vài nghiên cứu cho thấy, hơn nửa các tổ chức sử dụng kỹ thuật này để đánh giá thành tích của nhà quản trị.

Để đảm bảo thành công, các nhân viên đều tham gia vào việc đề ra các mục tiêu cùng cấp trên, cùng thống nhất phương pháp đạt được mục tiêu đó. Tiêu chuẩn để đánh giá đó là kết quả đạt được so với mục tiêu đã đề ra. Trong đó, các mục tiêu phải là sự hoàn thành công việc chứ không phải là đặc tính của từng cá nhân.

***f. Phương pháp phân tích định lượng [2].***

**1.2.4. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên [9]**

Trong hầu hết các Ngân hàng, bộ phận tài nguyên nhân sự chịu trách nhiệm thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá thành tích nhân viên. Tuy nhiên, cấp quản trị trực tuyến phải tham gia trực tiếp vào chương trình này. Nhưng trách nhiệm đánh giá thuộc về ai là

tùy vào Ngân hàng.

- 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

### **1.2.5. Thời điểm đánh giá thành tích**

Khi tiến hành đánh giá thành tích một yêu cầu đặt ra đó là phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. Khi nào thì đánh giá hoàn tất? Hiện nay, nhiều ngân hàng chỉ đánh giá năng lực và thành tích vào dịp cuối năm là cơ sở xét thưởng và tăng lương. Theo các chuyên gia, ngân hàng có thể tổ chức đánh giá thành tích nhân viên chính thức theo định kỳ và phi chính thức trong trường hợp cần thiết.

## **1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

### **1.3.1. Các yếu tố bên ngoài**

- Phương pháp đánh giá thành tích sử dụng phải đảm bảo công bằng và không vi phạm quyền lợi (các chế độ ốm đau, thai sản...) nhân phẩm người lao động như qui định tại Bộ luật lao động...

- Văn hóa – xã hội : ảnh hưởng đến đánh giá thành tích ở xu hướng nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong thời kỳ hội nhập quốc tế.

Nhìn chung, Ngân hàng khó có thể thay đổi được môi trường bên ngoài mà chỉ có thể làm cho thích hợp với nó trong mọi hoạt động quản trị.

### 1.3.2. Các yếu tố bên trong

Môi trường bên trong chủ yếu như sứ mạng, mục tiêu của Ngân hàng, chính sách và chiến lược của Ngân hàng và văn hóa của Ngân hàng ảnh hưởng rất lớn đến quản trị nguồn nhân lực. Trong đó, các yếu tố cụ thể của môi trường bên trong mà theo ý kiến của các chuyên gia là có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đánh giá thành tích nhân viên bao gồm:

- Văn hóa doanh nghiệp

- Công đoàn và các đoàn thể cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến tiến trình đánh giá này. Công đoàn thường gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác ...

- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến hệ thống đánh giá thành tích. Trong một doanh nghiệp lớn có nhiều tầng nấc, nhiều cấp quản trị thì việc đánh giá thành tích và ứng dụng chúng càng khó sâu sát và dễ bị nhiễu. Cơ cấu tổ chức hỗn hợp cũng làm cho công tác đánh giá thành tích khó khăn hơn so với cơ cấu đơn giản. Điều quan trọng ở đây là việc phân quyền cho cấp quản trị trực tuyến quyết định vấn đề đánh giá thành tích nhân viên, xây dựng chính sách đánh giá thành tích thống nhất cho mọi bộ phận trong doanh nghiệp, việc lựa chọn những điểm mấu chốt ảnh hưởng đến mục tiêu kinh doanh của Doanh nghiệp để thiết lập hệ thống đánh giá thành tích.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TẠI NGÂN HÀNG TM CP SÀI GÒN - HÀ NỘI CHI NHÁNH CHĂM PA SẮC, NƯỚC CHDC NHÂN DÂN LÀO**

#### **2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG SÀI GÒN - HÀ NỘI CHI NHÁNH CHĂM PA SẮC, NƯỚC CHDC NHÂN DÂN LÀO (NGÂN HÀNG SÀI GÒN - HÀ NỘI CHI NHÁNH CHĂM PA SẮC)**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

##### **2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội – Chi nhánh Chăm Pa Sắc**

#### **2.2. KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN - HÀ NỘI – CHI NHÁNH CHĂM PA SẮC QUA CÁC NĂM 2018-2020**

##### **2.2.1. Hoạt động kinh doanh**

Nhìn chung qua 3 năm 2018-2020, hoạt động kinh doanh của Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội – Chi nhánh Chăm Pa Sắc đều mang lại hiệu quả kinh tế cao, lợi nhuận trước thuế tăng dần qua các năm, trong đó lợi nhuận kinh doanh năm 2019 tăng trưởng mạnh so với năm trước, tăng trưởng 65,38%. Đến năm 2020 lợi nhuận của Chi nhánh vẫn tiếp tục tăng nhưng có phần chững lại so với năm trước.

Qui mô về dư nợ tín dụng cuối kỳ qua 3 năm tăng trưởng bình quân 17,5%. Đối với công tác huy động vốn, do trong năm 2020 tình hình kinh tế trong nước khó khăn, Chính phủ thực hiện chính sách tiền tệ thắt chặt, lãi suất vay vốn tăng cao khiến các doanh nghiệp đều hạn chế vay vốn và sử dụng tối đa nguồn vốn tự có để sản xuất kinh doanh, khiến cho công tác huy động vốn gặp nhiều khó khăn, nguồn vốn huy động của Chi nhánh

sụt giảm 9,6% so với năm trước. Huy động vốn bình quân trong năm 2020 cũng giảm 2,8% so với năm 2019.

### **2.2.2. Hoạt động tín dụng**

- Dư nợ tín dụng cuối kỳ tăng từ 1.553 tỷ trong năm 2018 đến 2.165 tỷ vào cuối năm 2020 với tốc độ tăng trưởng bình quân là 3,4%. Dư nợ tín dụng bình quân cũng tăng trưởng ở mức độ tương ứng qua các năm.

- Chất lượng tín dụng là điểm nổi bật trong hoạt động tín dụng của Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội – Chi nhánh Chăm Pa Sắc. Chi nhánh thường xuyên rà soát định kỳ, định hạng lại khách hàng, chọn lọc, đánh giá khách hàng thường xuyên kết hợp với việc nghiêm túc thực hiện các chỉ đạo, hướng dẫn của Hội sở trong hoạt động tín dụng nên tỷ lệ nợ xấu giảm dần qua các năm và thấp hơn mức chung của toàn ngành.

### **2.2.3. Hoạt động huy động vốn**

Giai đoạn 2002-2020 nền kinh tế Lào trải qua nhiều biến động: tăng trưởng kinh tế mạnh kéo theo lạm phát cao; sau đó giảm sút mạnh do tác động của cuộc khủng hoảng tài chính kinh tế, nguy cơ thiếu phát. Trong khoảng thời gian này, Ngân hàng Nhà nước đã phải áp dụng các chính sách tiền tệ khi nới lỏng khi thắt chặt, các chính sách này đã phát huy tác dụng nhất thời nhưng cũng có hệ quả tiêu cực tác động tới các doanh nghiệp, hệ thống tài chính ngân hàng; trong đó có khó khăn về nguồn vốn hoạt động.

### **2.2.4. Hoạt động dịch vụ**

### **2.2.5. Hiệu quả hoạt động**

## **2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN - HÀ NỘI CHI NHÁNH CHẤM PA SẮC**

### **2.3.1. Mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng**

- Đánh giá thành tích làm cơ sở trả lương cho nhân viên
- Đánh giá thành tích để ra quyết định khen thưởng thành tích nhân viên

Ngoài ra còn một số mục đích khác như: đánh giá thành tích để xét nâng ngạch, bậc lương, đánh giá thành tích để xem xét ký tiếp hợp đồng lao động đối với lao động mới được tuyển dụng.

### **2.3.2. Thang điểm đánh giá thành tích nhân viên**

*Xếp loại Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ:*

Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chuyên môn được giao, đạt 95 điểm trở lên, trong đó điểm thực hiện nhiệm vụ chuyên môn phải đạt điểm tối đa (70 điểm), không vi phạm nội quy, kỷ luật lao động của cơ quan, điểm chấp hành nội quy, kỷ luật lao động đạt tối thiểu là 25 điểm.

*Xếp loại Hoàn thành Tốt nhiệm vụ:*

Hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn được giao, đạt từ 85 đến dưới 95 điểm, trong đó điểm thực hiện nhiệm vụ chuyên môn phải đạt từ 60 điểm trở lên và không vi phạm nội quy, kỷ luật lao động của cơ quan.

*Xếp loại Hoàn thành nhiệm vụ:*

Hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn được giao, đạt từ 75 đến dưới 85 điểm, trong đó điểm thực hiện nhiệm vụ chuyên môn phải đạt từ 50 điểm trở lên.

*Xếp loại Không hoàn thành nhiệm vụ:*

Là những cá nhân không đủ tiêu chuẩn xếp loại trên.

### **2.3.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

+ Hệ thống tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên chưa cụ thể đến từng vị trí công việc nên công tác đánh giá còn nhiều hạn chế. Giám đốc, các trưởng bộ nghiệp vụ đặc biệt là các bộ phận tác nghiệp như Phòng Kế toán, phòng QLRR, QTTD thường dựa vào kết quả thực hiện các công việc sự vụ và ý chí chủ quan để quyết định hệ số thành tích cho nhân viên. Điều này sẽ dẫn đến xu hướng bình quân chủ nghĩa.

+ Đối với mục tiêu đánh giá thành tích để khen thưởng cuối năm tại Ngân hàng, phương pháp sử dụng là cá nhân tự đánh giá và đồng nghiệp bỏ phiếu để đánh giá. Trong đó tiêu chí đánh giá không cụ thể, không có mẫu biểu đánh giá và không được thông báo cho nhân viên cũng người thực hiện đánh giá.

### **2.3.4. Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên**

Đối tượng đánh giá thành tích nhân viên là trưởng các bộ phận và các nhân viên. Trên cơ sở các tiêu chí đánh giá được xây dựng tại chi nhánh Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội – Chi nhánh Chăm Pa Sắc, các phòng, các trưởng bộ phận thực hiện đánh giá thành tích nhân viên 3 tháng /1 lần. Đối với các phòng QHKH, P.GD các tiêu chí đánh giá còn tương đối cụ thể, còn đối với các phòng nghiệp vụ khác với các tiêu chí chung chung nên đa phần trưởng bộ phận đánh giá trên cơ sở cảm tính, qua loa, dĩ hòa vi quý cho nhân viên cấp dưới.

### **2.3.5. Thời điểm đánh giá thành tích**

Hệ thống đánh giá thành tích chủ yếu nhằm mục đích để trả lương nên về mặt nguyên tắc phải được đánh giá hàng tháng nhưng do đặc thù hoạt động của ngân hàng, có một số công việc không thể thực hiện trong vòng một tháng như thẩm định và cho vay dự án đầu



tư trung dài hạn. Mặt khác một tháng là khoảng thời gian ngắn để các bộ phận nghiệp vụ triển khai và thực hiện các chỉ tiêu kinh doanh, hơn nữa khoảng cách giữa hai đợt đánh giá là quá ngắn để thực hiện đầy đủ các bước tiến trình đánh giá một cách hệ thống. Do đó Ngân hàng xây dựng và thực hiện đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu kinh doanh cho các cá nhân và các phòng ban theo chu kỳ 3 tháng/1 lần.

## **2.4. NHẬN XÉT VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN - HÀ NỘI CHI NHÁNH CHĂM PA SẮC**

### **2.4.1. Những mặt làm được**

### **2.4.2. Những tồn tại, hạn chế**

+ Công tác đánh giá thành tích tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa Sắc còn được tiến hành chung chung chưa có tiêu chí chấm điểm cụ thể cho từng vị trí công việc. Các nhà quản trị còn bỏ qua nhiều khâu trong quá trình đánh giá. Hồ sơ đánh giá thành tích nhân viên qua các kỳ rất nghèo nàn chỉ bao gồm bản chấm điểm, bản chấm công của phòng TCCB.

+ Mục tiêu đánh giá chỉ chú trọng đến lương thưởng nhưng kết quả đánh giá bình quân chủ nghĩa, hình thức, dẫn đến không tạo động lực cho nhân viên nâng cao hiệu quả công tác.

+ Các đợt đánh giá thành tích hàng quý của Ngân hàng được thực hiện rất sơ sài. Đợt đánh giá cuối năm cũng chỉ để đánh giá những việc đã làm được và chưa làm được của nhân viên trong năm chứ chưa thực sự đánh giá những ưu khuyết điểm, điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên.

### **2.4.3. Nguyên nhân**

## **2.5. PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**

### **2.5.1. Phân tích các yếu tố bên ngoài khách hàng**

Trong điều kiện kinh doanh ngày càng đa dạng, mức độ cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh tài chính ngày càng khốc liệt, yêu cầu của khách hàng về chất lượng dịch vụ ngày càng cao, vai trò của công tác đánh giá thành tích ngày càng quan trọng. Sự thay đổi đó được thể hiện ở kết quả điều tra về sự nhìn nhận vai trò của công tác đánh giá thành tích đối với doanh nghiệp, sự mong muốn được công nhận thành tích trong công việc của nhân viên

Hệ thống pháp luật nước ta trong quá trình hoàn thiện, đánh giá thành tích tại Ngân hàng ngoài việc đáp ứng Bộ luật lao động về các quy định bảo vệ quyền lợi của người lao động, đồng thời thỏa mãn các quy định của ngành ngân hàng đã được ban hành, làm cơ sở cho việc thực hiện và điều chỉnh hoạt động kinh doanh của ngành chẳng hạn như khi đánh giá các công việc liên quan đến tài chính tiền tệ...

### **2.5.2. Ảnh hưởng của văn hóa Ngân hàng đối với đánh giá thành tích**

Qua kết quả điều tra nhận thấy văn hóa ngân hàng ảnh hưởng đến chính sách đánh giá thành tích, đến quan điểm của nhà quản trị và của nhân viên trong ngân hàng về đánh giá thành tích nhân viên. Hầu như nhà quản trị lẫn nhân viên trong Ngân hàng xem việc đánh giá thành tích nhân viên chỉ như một thủ tục hành chính. Các nhà quản trị khi đánh giá thành tích chỉ dựa vào cảm tính cá nhân và tình trạng chủ yếu là xu hướng đưa thành tích về xu hướng bình quân chủ nghĩa.

### CHƯƠNG 3

## HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG NGÂN HÀNG TM CP SÀI GÒN - HÀ NỘI SÀI GÒN - HÀ NỘI, CHI NHÁNH CHĂM PA SẮC

### 3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

**3.1.1. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại ngành Ngân hàng**

**3.1.2. Định hướng và mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội**

*a. Định hướng*

*b. Mục tiêu*

**3.1.3. Yêu cầu về nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội chi nhánh Chăm Pa SẮc trong thời gian đến**

### 3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN - HÀ NỘI CHI NHÁNH CHĂM PA SẮC

**3.2.1. Xác định mục tiêu của công tác đánh giá thành tích nhân viên**

*a. Đánh giá thành tích để xác định nhu cầu phát triển và đào tạo nhân viên*

• **Củng cố thành tích nhân viên.** Bằng cách cung cấp thông tin phản hồi về thành tích quá khứ, người giám sát có thể khuyến khích nhân viên tiếp tục theo chiều hướng thành tích tốt mà họ đã đạt được. hơn nữa để duy trì thành tích của chính mình trong tương lai.

• **Cải thiện thành tích.** Trên cơ sở thông tin về đánh giá thành tích, người giám sát có thể đề nghị cách thức giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn trong tương lai.

- **Xác định mục tiêu phát triển nghề nghiệp.** Các cuộc họp đánh giá thành tích mang lại cho người giám sát và nhân viên cơ hội để thảo luận các mục tiêu và kế hoạch nghề nghiệp dài hạn của nhân viên. Người giám sát có thể chỉ ra cho nhân viên hoặc đưa ra lời khuyên để đạt được các mục tiêu này.

- **Xác định nhu cầu đào tạo.** Đánh giá thành tích là tiền đề cho việc xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên. Nếu một nhân viên cụ thể không đạt được yêu cầu về công việc, chương trình đào tạo có thể giúp đỡ họ hiệu chỉnh các kỹ năng cần thiết hoặc sự thiết hụt về kiến thức.

### ***b. Đánh giá thành tích để ban hành các quyết định hành chính***

Bên cạnh mục đích phát triển nhân viên, đánh giá thành tích cũng đóng vai trò quan trọng trong việc ra các quyết định hành chính. Đánh giá thành tích được sử dụng để kết nối tương thưởng với thành tích và để đánh giá hiệu quả của các chính sách và hoạt động nguồn nhân lực của công ty.

#### ***Làm cơ sở để chi trả lương thưởng***

Đánh giá thành tích nhân viên làm cơ sở để chi trả lương thưởng là mục tiêu đã được xác định trong hệ thống đánh giá hiện tại của Ngân hàng nhằm mục đích nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên, tăng năng suất lao động, chấp hành nội qui qui chế của ngân hàng. Đây là mục tiêu mà ngân hàng cần phải duy trì và phát huy một cách hiệu quả trong thời gian tới. Trả lương, thưởng dựa trên đánh giá thành tích công việc là việc trả lương có liên hệ với giá trị và việc thực thi công việc, vì vậy có thể khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn để được tăng lương

#### ***Làm cơ sở để ban hành các quyết định nhân sự khác***

+ Quyết định sa thải để tuyển chọn nhân viên

Trên cơ sở kết quả đánh giá thành tích của nhân viên qua các kỳ, các nhà quản trị có thể nhận biết được nhân viên nào luôn nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ được giao, đóng góp phần vào thành tích của ngân hàng để quyết định ký hợp đồng chính thức hoặc sa thải, chấm dứt hợp đồng lao động đối với những nhân viên lười biếng, không có ý thức trách nhiệm trong công việc.

+ Quyết định luân chuyển, bổ sung quy hoạch và bổ nhiệm

### ***Đánh giá chính sách đào tạo***

Thông qua công tác đánh giá thành tích, các nhà quản trị có thể nhận định xem chính sách đào tạo của Ngân hàng hiện nay đã phù hợp hay chưa. Các chương trình đào tạo có đáp ứng được nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên, cải tiến chất lượng công việc hay không để từ đó có bước điều chỉnh cho phù hợp.

### ***Chính sách phát triển nguồn nhân lực***

Đánh giá thành tích nhân viên nhằm giúp các nhà quản trị phân nhóm nhân viên trong diện quy hoạch và những nhân viên chưa thể phát triển từ đó nhà quản trị giúp nhân viên nhận thấy những điểm mạnh điểm yếu, đề xuất hướng khắc phục trong tương lai để có thể làm việc tốt hơn và đạt kết quả công việc cao hơn trong thời gian đến.

### ***Đánh giá sự phù hợp trong tiến trình đánh giá***

Các nhà quản trị trong quá trình đánh giá thành tích cần xem xét lại tiến trình đánh giá của ngân hàng phù hợp ở mức độ nào, còn những nội dung nào cần điều chỉnh cho phù hợp để đảm bảo đáp ứng mục đích, yêu cầu đánh giá.

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

***a. Xác định căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chuẩn đánh giá***

+ Bản mô tả công việc nhằm xác định chức năng nhiệm vụ của nhân viên, các tiêu chuẩn năng lực nhân viên cần có để đáp ứng yêu cầu công việc. Đây là căn cứ quan trọng không những phục vụ công tác đánh giá thành tích mà còn hỗ trợ chức năng quản trị nguồn nhân lực khác.

+ Xác định mục tiêu sản xuất kinh doanh trong kỳ cho từng bộ phận hoặc từng nhân viên từ mục tiêu chung của ngân hàng, mục tiêu của bộ phận nhằm lượng hóa các tiêu chí đánh giá chủ yếu là các tiêu chí kết quả thực hiện công việc là cơ sở kết nối thành tích nhân viên với mục tiêu của ngân hàng.

+ Ngân hàng cần sử dụng phương pháp thảo luận dân chủ, cán bộ quản lý các bộ phận và nhân viên cùng bàn bạc thảo luận để đi đến thống nhất về các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện trên cơ sở chức năng nhiệm vụ, năng lực cần thiết được cụ thể hóa, định lượng qua phân tích công việc và mục tiêu công việc.

### ***b. Xác định loại tiêu chuẩn đánh giá thành tích nhân viên***

Để đánh giá được thành tích của nhân viên trước hết ngân hàng phải xây dựng được hệ thống các tiêu chí đánh giá cho công việc của cá nhân đó. Hệ thống chỉ tiêu này sẽ được thể hiện trong bản mô tả công việc của từng cá nhân, nó được cụ thể hóa bằng các mục tiêu chỉ tiêu cụ thể giao cho họ trong từng giai đoạn đánh giá.

Đối với mục tiêu đánh giá đã xác định, ngoài các tiêu chí về kết quả thực hiện công tác chuyên môn và các tiêu chí về thái độ kỷ luật lao động, Ngân hàng cần bổ sung thêm các tiêu chí về tinh thần trách nhiệm, nghề nghiệp và các sáng kiến cải tiến trong công việc phục vụ các mục đích khác ngoài mục tiêu trả lương và khen thưởng. Các tiêu chí phải đảm bảo các yêu cầu cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thách thức và hạn định thời gian.

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

**\* Áp dụng phương pháp quản trị mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc**

*a. Bộ phận trực tiếp được giao các chỉ tiêu định lượng như Quan hệ khách hàng, các phòng giao dịch*

*b. Bộ phận gián tiếp hỗ trợ, thực hiện các chỉ tiêu định tính như KHTH, TCKT, TCNS, văn phòng*

### **3.2.4. Xác định đối tượng đánh giá thành tích**

+ Đối với cấp quản lý nên có sự đánh giá của cấp dưới về năng lực quản lý

+ Đối với bộ phận kinh doanh nên có sự tham khảo thu thập thông tin bằng các bảng câu hỏi phát tại quầy giao dịch cho khách hàng, sổ tay góp ý của khách hàng về thái độ phục vụ của nhân viên...

+ Đối với các nhân viên ở các khối hỗ trợ nên có sự đánh giá của đồng nghiệp về năng lực chuyên môn, thái độ hợp tác, tinh thần học hỏi, việc tuân thủ qui trình, qui phạm trong công tác

### **3.2.5. Xác định thời điểm đánh giá thành tích**

+ Ngoài thực hiện đánh giá thành tích hàng quý, hàng tháng ngân hàng nên thực hiện đánh giá thành tích không chính thức nhằm kịp thời phản hồi thông tin kịp thời để nhân viên có thể cải thiện thành tích

+ Tổng hợp kết quả cuối năm là kết quả hàng quý có xem xét đến mức độ cải thiện thành tích

## **3.3. ÁP DỤNG KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TRONG MỘT SỐ HOẠT ĐỘNG NGUỒN NHÂN LỰC**

### **3.3.1. Cải tiến công tác trả lương, khen thưởng**

Cách tính tiền lương kinh doanh mới nhằm tạo sự khác biệt

trong mức thu nhập giữa những nhân viên có cùng trình độ nhưng đảm nhiệm ở các vị trí khác nhau, trách nhiệm và áp lực công việc khác nhau. Các nhân viên có cùng vị trí công việc nhưng mức độ hoàn thành nhiệm vụ khác nhau thì có mức lương khác nhau.

### **3.3.2. Cải tiến chính sách đề bạt, bổ nhiệm và phát triển**

Trên cơ sở công tác đánh giá thành tích từng kỳ, các cấp lãnh đạo cần cùng thảo luận với nhân viên về kế hoạch phát triển nghề nghiệp cũng như công tác hỗ trợ đào tạo từng người. Ngân hàng cần kết hợp những mục tiêu phát triển nghề nghiệp của nhân viên với lợi ích của ngân hàng, tạo sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng, các cấp lãnh đạo cần góp sức với nhân viên trong việc xác định mục tiêu nghề nghiệp trong tương lai.

### **3.3.3. Xác định nhu cầu và phát triển nguồn nhân lực**

Đối với những nhân viên liên tục hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có nhiều sáng kiến cải tiến góp phần nâng cao hiệu quả công việc, chấp hành nghiêm túc nội quy của ngân hàng, có uy tín thì nhà quản trị cần xem xét quy hoạch vào chức danh quản lý cao hơn.

### **3.3.4. Làm cơ sở tuyển chọn nhân viên**

Qua kết quả đánh giá nhân viên, nhà quản trị tiến hành rà soát chất lượng đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp, đánh giá bao nhiêu nhân viên đáp ứng được nhu cầu công việc, cần thay thế, bổ sung. Trên cơ sở đó ra quyết định sa thải, luân chuyển, không tiếp tục hợp đồng nếu nhân viên đó không đáp ứng được yêu cầu công việc đồng thời đối với những nhân viên tích cực phấn đấu hoàn thành công việc thì sẽ được vào làm việc lâu dài tại doanh nghiệp.



## KẾT LUẬN

Trong môi trường kinh doanh tài chính cạnh tranh gay gắt như hiện nay, để tồn tại và phát triển, các nhà quản trị phải có một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao luôn sát cánh cùng hướng về mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng. Vì vậy nguồn nhân lực được các nhà quản trị xem là giá trị cốt lõi trong Ngân hàng.

Đánh giá thành tích đóng một vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hành vi của nhân viên thực hiện công việc nhất quán với mục tiêu kinh doanh của tổ chức. Công tác đánh giá thành tích nếu được triển khai một cách có hiệu quả sẽ có tác dụng to lớn đến hoạt động của Ngân hàng, giúp cho ngân hàng duy trì và phát triển nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Thực tế cho thấy, nhân viên đều mong muốn được tổ chức công nhận và đánh giá thành tích của mình, một nhân viên sẽ nỗ lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của mình khi biết rằng mình sẽ được tưởng thưởng.

Hiện nay công tác đánh giá thành tích tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Chăm Pa Sắc chưa thực sự phát huy hết vai trò của nó, việc đánh giá thành tích chỉ nhằm mục tiêu trả lương thưởng cho nhân viên. Việc sử dụng kết quả đánh giá thành tích cho công cụ quản lý nhân sự chưa được quan tâm đúng mức nên đã không tạo được cơ hội thăng tiến cũng như cơ hội được đào tạo cho nhân viên. Vì vậy công tác đánh giá thành tích cần phải có sự quan tâm đúng mức của các nhà quản trị để giúp cho Ngân hàng quản lý nguồn nhân lực một cách hiệu quả.

Trên cơ sở đó luận văn được hoàn thành với những nội dung sau:

- Phân tích hệ thống đánh giá của Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội – Chi nhánh Chăm Pa Sắc, từ đó tìm ra những tồn tại và hạn chế của hệ thống đánh giá và những nguyên nhân chủ quan, khách quan dẫn đến những tồn tại đó.

- Phân tích một số nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích tại Ngân hàng. Đánh giá thực trạng hệ thống đánh giá thành tích về mục tiêu, tiêu chuẩn đánh giá, phương pháp đánh giá, đối tượng và thời điểm đánh giá.

- Căn cứ vào chiến lược phát triển của ngành, mục tiêu phát triển kinh doanh và nhu cầu về nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội – Chi nhánh Chăm Pa Sắc trong thời gian đến để xây dựng một số nội dung hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích tại Ngân hàng và đề xuất một số giải pháp về chính sách nhân lực.