

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

-----

**NGUYỄN THỊ MINH HẢO**

**ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG  
THƯƠNG MẠI QUÂN ĐỘI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng – Năm 2012**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. VÕ XUÂN TIẾN**

**Phản biện 1: TS. Nguyễn Phúc Nguyên**

**Phản biện 2: TS. Hồ Kỳ Minh**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại Học Đà Nẵng vào ngày 14 tháng 08 năm 2012.

Có thể tìm Luận văn tại:

*Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng  
Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng*

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Việc đánh giá thành tích nhân viên hiện nay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội hiện nay còn chưa tốt. Nguyên nhân cơ bản của tồn tại trên là do công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa được coi trọng. Vì vậy việc đánh giá thành tích nhân viên mang tính qua loa điều này làm cho kết quả đánh giá thành tích không chính xác, không hiệu quả, không đạt những mục đích như mong muốn của cấp lãnh đạo.

Vì vậy, tác giả quyết định chọn tên đề tài: “*Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng*”.

### 2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lí luận liên quan đến việc đánh giá thành tích nhân viên trong các công ty, doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng việc đánh giá thành tích nhân viên tại ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội chi nhánh Đà Nẵng thời gian qua.
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân đội chi nhánh Đà Nẵng thời gian tới.

### 3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

a. *Đối tượng*: là những vấn đề lí luận và thực tiễn liên quan đến vấn đề đánh giá thành tích của nhân viên tại Ngân Hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng.

b. *Phạm vi nghiên cứu*

- *Nội dung*: Đề tài chỉ nghiên cứu một số nội dung về đánh giá thành tích nhân viên.
- *Không gian*: Nội dung trên được nghiên cứu tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng.
- *Thời gian*: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa từ năm đến 2015.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện nội dung nghiên cứu, đề tài sử dụng các phương pháp:

- Phương pháp duy vật biện chứng, duy vật lịch sử.
- Phương pháp điều tra khảo sát, phân tích, so sánh, chuyên gia, chuyên khảo.
- Phương pháp phân tích thực chứng, phân tích chuẩn tắc.

### 5. Cấu trúc đề tài

Đề tài được chia làm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lí luận về đánh giá thành tích nhân viên trong các công ty, doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng.

## CHƯƠNG 1

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG CÁC CÔNG TY, DOANH NGHIỆP

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

### 1.1.1. Một số khái niệm

- *Khái niệm về đánh giá thành tích nhân viên:* “Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn”

- *Khái niệm về hệ thống đánh giá thành tích nhân viên:* “Hệ thống đánh giá thành tích là bất kỳ hoạt động nào nhằm đánh giá một cách hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng có liên quan đến của việc”.

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

- Đối với doanh nghiệp
- Đối với người lao động

### 1.1.3. Nguyên tắc của đánh giá thành tích nhân viên

- Nguyên tắc nhất quán
- Nguyên tắc hạn chế tư lợi
- Nguyên tắc chính xác
- Nguyên tắc hiệu chỉnh
- Nguyên tắc tiêu biểu
- Nguyên tắc đạo đức

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

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

- Việc đánh giá thành tích nhân viên có thể phục vụ cho nhiều mục tiêu khác nhau của công tác quản trị NNL như: giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn; giúp cho công tác hoạch định tài nguyên nguồn nhân lực; tuyển mộ; tuyển chọn;.....

- Ứng với mỗi mục tiêu khác nhau thì các căn cứ như: các tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá, người đánh giá, biểu mẫu đánh giá....cũng được xác định khác nhau.

### 1.2.2. Xác định tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

*1.2.2.1. Khái niệm:* Tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên là các chỉ tiêu cụ thể giúp doanh nghiệp nhận định được các yêu cầu mà mục tiêu đánh giá đã xác định.

#### 1.2.2.2. Xác định tiêu chí đánh giá

Các tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên gồm:

- Các tố chất, đặc điểm
- Các hành vi
- Kết quả thực hiện công việc
- Năng lực

#### 1.2.2.3. Các yêu cầu khi xác định tiêu chí đánh giá

- Tiêu chí đánh giá phải cụ thể
- Tiêu chí đánh giá có thể đo lường được
- Tiêu chí đánh giá có thể đạt được
- Tiêu chí đánh giá phải hợp lý

- Có hạn định về thời gian

### 1.2.3. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên

- Tự đánh giá
- Đánh giá hội đồng
- Cấp trên trực tiếp
- Khách hàng đánh giá
- Cấp dưới đánh giá
- Đánh giá 360<sup>0</sup>
- Đồng nghiệp đánh giá

### 1.2.4. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên

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

### 1.2.5. Xác định phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Phương pháp đánh giá đó chính là phương thức, cách thức để tiến hành đánh giá.

#### 1.2.5.1. Các phương pháp đánh giá đặc điểm cá tính

- Phương pháp thang đo bình chọn dạng biểu đồ
- Phương pháp thang đo tiêu chuẩn tổng hợp
- Phương pháp lựa chọn bắt buộc
- Phương pháp viết bản nhận xét

#### 1.2.5.2. Các phương pháp đánh giá hành vi thực hiện

- Phương pháp ghi nhận sự việc điển hình
- Phương pháp đánh dấu bản liệt kê hành vi thực hiện
- Phương pháp thang đo hành vi (BARS)
- Phương pháp thang đo quan sát hành vi thực hiện (BOSs)

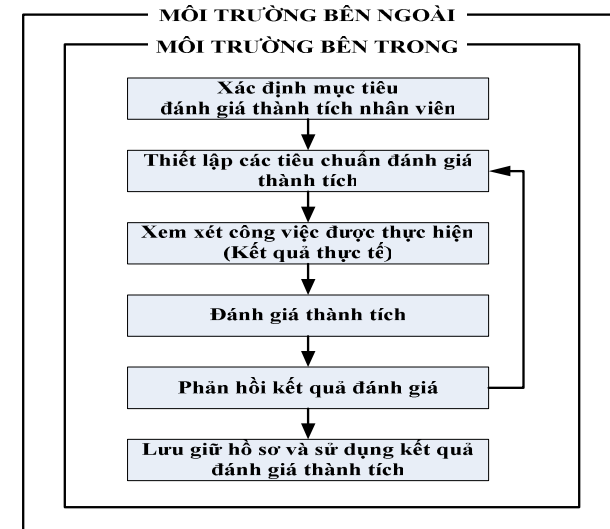
#### 1.2.5.3. Các phương pháp đánh giá kết quả

- Phương pháp đo lường năng suất

- Phương pháp quản lý theo mục tiêu (MBO)
- Thẻ ghi điểm cân đối
- Phương pháp phân tích định lượng (phân phối trọng số)

### 1.2.6. Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

Theo R.Wayne Mondy và Robert M.Noel, 1999, tiến trình đánh giá thành tích nhân viên được thể hiện ở hình 1.2:



Hình 1.2: Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên [15, tr.231 và 10]

## 1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

### 1.3.1. Nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Luật pháp
- Văn hóa - xã hội
- Chính quyền và đoàn thể

### 1.3.2. Nhân tố thuộc về môi trường bên trong

- Văn hóa doanh nghiệp
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Phong cách lãnh đạo của công ty:
- Trình độ và nhận thức của người lao động

### 1.4. ĐẶC ĐIỂM CỦA NGÀNH NGÂN HÀNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

- Môi trường làm việc hiện đại và năng động
- Cơ hội phát triển óc suy đoán và sự nhạy bén
- Tính cạnh tranh cao, do đó có nhiều cơ hội thăng tiến
- Mức thu nhập cao
- Ngành ngân hàng đang “khát” nhân lực

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG VỀ HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

#### 2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CHI NHÁNH ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

##### 2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng

###### 2.1.1.1. Lịch sử hình thành chi nhánh

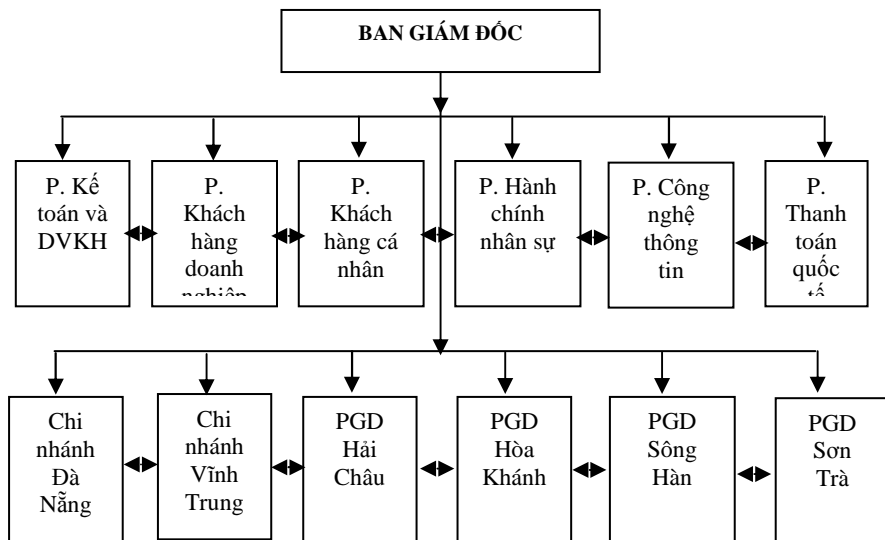
Năm 2004 Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng được thành lập. Trụ sở ban đầu đặt tại 404- Hoàng Diệu, sau là 54- Điện Biên Phủ. Sau hơn 5 năm hoạt động, từ chỗ chỉ có 1 điểm giao dịch đến nay Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng đã phát triển được 5 điểm giao dịch với hơn 100 cán bộ công nhân viên.

###### 2.1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của chi nhánh

- Huy động vốn ngắn hạn, trung hạn và dài hạn dưới nhiều hình thức.
- Cho vay ngắn hạn, trung dài hạn bằng VND và ngoại tệ.
- Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo nhân viên, quản lý tốt nhân sự, nâng cao uy tín phục vụ của Ngân hàng TMCP Quân Đội Việt Nam.

###### 2.1.1.3. Cơ cấu tổ chức và quản lý của chi nhánh

Cơ cấu tổ chức tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng được bố trí theo mô hình trực tuyến chức năng.



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức tại ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng

Chú thích: Quan hệ trực tuyến  
 Quan hệ chức năng

## 2.1.2. Đặc điểm về nguồn lực của chi nhánh

### 2.1.2.1. Nguồn nhân lực

STT	Bộ phận	Số lượng nhân viên	
		Năm 2010	2011
1	Chi nhánh Đà Nẵng	86	86
2	Chi nhánh Vĩnh Trung	7	9
3	PGD Hòa Khánh	7	7
4	PGD Hải Châu	7	7
5	PGD Sông Hàn	7	7
6	PGD Sơn Trà	7	7
<b>TỔNG</b>		121	123

### 2.1.2.2. Nguồn lực về cơ sở vật chất kỹ thuật

Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng có 2 chi nhánh và 4 phòng giao dịch bao gồm với hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật khang trang hiện đại, bao phủ trên thị trường thành phố Đà Nẵng, điều này giúp cho chi nhánh hội nhập mạnh mẽ với sự phát triển chung của xã hội, đủ sức đáp ứng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong thời kỳ và đủ năng lực để tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn thành phố Đà Nẵng

### 2.1.2.3. Nguồn lực tài chính

- Tổng nguồn vốn: 1.918.752.261.890 đồng

## 2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của chi nhánh trong 2 năm 2010-2011

Chỉ tiêu	Năm 2010	Năm 2011	2011/2010	
			Số tiền	TL(%)
<b>A. THU NHẬP</b>	<b>1.048.864</b>	<b>1.767.077</b>	<b>718.213</b>	<b>68,5</b>
- Thu từ hoạt động tín dụng	986.994	1.579.389	592.395	60,0
- Thu từ hoạt động dịch vụ	48.299	139.633	91.334	189,1
- Thu từ KD ngoại hối	8.210	25.739	17.529	213,5
- Thu từ hoạt động khác	5.361	22.316	16.955	316,3
<b>B. CHI PHÍ</b>	<b>822.339</b>	<b>1.369.960</b>	<b>547.621</b>	<b>66,6</b>
- Chi phí cho hoạt động TCTD	733.482	1.188.975	455.493	62,1
- Chi phí cho hoạt động dịch vụ	2.556	8.424	5.868	229,6
- Chi phí KD ngoại hối	267	837	570	213,5
- Chi khác	86.034	171.724	85.690	99,6
<b>C. CHÈNH LỆCH TN-CP</b>	<b>226.525</b>	<b>397.117</b>	<b>170.592</b>	<b>75,3</b>

Mặc dù trải qua hai năm đầy biến động, khó khăn và thử thách nhưng có thể nói nguyên nhân của những thành công trong năm vừa qua của Ngân Hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng xuất phát từ các chương trình tập trung đầu tư cho nguồn nhân lực, nâng cao năng lực quản trị, đầu tư vào công nghệ, mở rộng kinh doanh, đa dạng hoá sản phẩm, đã giúp Ngân Hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng gia tăng được lợi nhuận và có được những bước đi vững chắc hướng tới mục tiêu phát triển bền vững

## **2.2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

### **2.2.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng**

- Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài
- Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong

### **2.2.2. Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại chi nhánh**

Công tác đánh giá thành tích nhân viên của ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng tiến hành đánh giá thành tích nhân viên nhằm:

- Đánh giá thành tích nhằm phục vụ cho công tác trả lương, khen thưởng.

Kết quả đánh giá cuối năm sẽ dùng để xác định mức thưởng của nhân viên.

Loại A: 3 tháng lương

Loại C: 1 tháng lương

Loại B: 2 tháng lương

Loại D: 0,5 tháng lương

Trong đó lương của nhân viên tại ngân hàng được chia làm 2 loại: Lương cơ bản và lương kinh doanh

### **2.2.3. Xác định tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên của chi nhánh**

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

Tiêu chí đánh giá thành tích được cụ thể với các tiêu chuẩn như sau:

- + Hoàn thành mục tiêu trước thời hạn.
- + Hoàn thành đúng hạn
- + Quá hạn nhưng không gây ảnh hưởng công việc.
- + Quá hạn gây ảnh hưởng công việc
- + Không hoàn thành.

#### **2.2.3.2. Tiêu chí đánh giá năng lực, kỹ năng:**

Tiêu chí này đánh giá năng lực, kỹ năng được cụ thể bằng các tiêu chuẩn:

- *Đối với nhân viên:* Tiêu chuẩn đánh giá năng lực, kỹ năng bao gồm:
  - + Hiểu biết về Sản phẩm/Dịch vụ và quy trình thực hiện.
  - + Ý thức phấn đấu nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.
  - + Khả năng giải quyết vấn đề độc lập
  - + Tính chuyên nghiệp trong giải quyết công việc (làm việc có kế hoạch, mục tiêu, nhanh chóng, kịp thời, sáng tạo).
  - + Khả năng diễn đạt.
  - + Khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ đồng nghiệp.

+ Khả năng thiết lập và duy trì mối quan hệ với khách hàng bên ngoài.

+ Khả năng sử dụng tiếng Anh.

+ Khả năng sử dụng vi tính

+ Khả năng chịu áp lực trong công việc

- *Đối với cán bộ quản lý:* hệ thống tiêu chuẩn đánh giá năng lực, kỹ năng giống như nhân viên, nhưng bổ sung thêm tiêu chuẩn về khả năng lãnh đạo, quản lý:

+ Trách nhiệm với công việc được giao

+ Khả năng lập kế hoạch và đặt mục tiêu

+ Khả năng tạo môi trường làm việc tốt cho nhân viên

+ Khả năng định hướng, kiểm soát được công việc của tập thể

+ Khả năng khuyến khích và duy trì tinh thần làm việc tốt

trong nhóm

+ Khả năng ra quyết định kịp thời, có tính khả thi và có hiệu quả

quả

+ Có ý thức hoặc thành công trong việc tìm tòi ý tưởng sáng tạo kinh doanh

#### **2.2.3.3. Tiêu chí đánh giá thái độ làm việc, ý thức kỷ luật**

Tiêu chí đánh giá thái độ làm việc, ý thức kỷ luật được cụ thể thành các tiêu chuẩn:

+ Tinh thần trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp (trách nhiệm trong công việc, đối với khách hàng).

+ Tính hợp tác trong công việc.

+ Trung thực.

+ Cố gắng nỗ lực trong công việc.

+ Tuân thủ nội quy của Ngân hàng (giờ giấc, đồng phục).

+ Ý thức tham gia các hoạt động tập thể

+ Ý thức tuân thủ các quy trình, quy chế của Ngân hàng

#### **2.2.4. Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên**

Tại Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng, việc đánh giá được thực hiện bởi:

- Nhân viên tự đánh giá.

- Cấp trên trực tiếp đánh giá.

+ Đối với nhân viên các phòng ban và phó phòng thì do các trưởng phòng đánh giá.

+ Đối với các trưởng phòng do giám đốc chi nhánh đánh giá.

+ Đối với giám đốc và phó giám đốc do chính Hội sở đánh giá.

#### **2.2.5. Thời điểm đánh giá thành tích nhân viên**

Tiến hành định kỳ 1 năm 1 lần vào cuối năm.

#### **2.2.6. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên mà chi nhánh áp dụng**

Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng chủ yếu sử dụng phương pháp thang điểm đánh giá hành vi để đánh giá thành tích nhân viên.

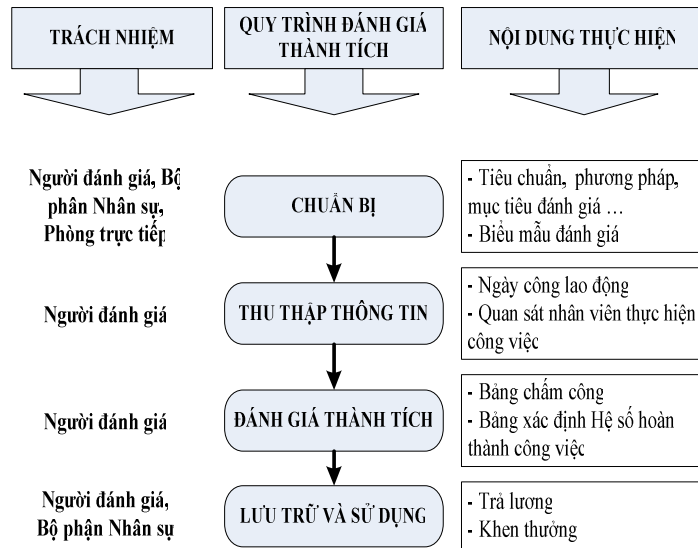
Dựa vào các tiêu chuẩn đánh giá đối với nhân viên, Hội đồng đánh giá căn cứ vào thông tin thành tích thực tế của nhân viên để tiến hành đánh giá và xem xét nhân viên rơi vào mức nào trong thang đánh giá.



Thang đánh giá được chia làm năm mức độ: xuất sắc, tốt, khá, trung bình, dưới trung bình

Mức độ	Điểm
+ Xuất sắc	9-10
+ Tốt	7-9
+ Khá	5-7
+ Trung bình	4-5
+ Dưới Trung bình	0-4

**2.2.7. Tiến trình đánh giá thành tích tại chi nhánh**



*Hình 2.2: Tiến trình đánh giá thành tích nhân viên hiện tại của chi nhánh*

**2.3. NHẬN XÉT CHUNG VỀ QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG**

**2.3.1. Thành tựu**

- Chi nhánh đã xây dựng được một số chỉ tiêu đánh giá thành tích đối với nhân viên để dễ dàng trong việc theo dõi, giám sát nhân viên trong quá trình đánh giá.
- Chi nhánh sử dụng đối tượng nhân viên tự đánh giá và cấp trên trực tiếp đánh giá nhân viên cấp dưới nên ít tốn kém về thời gian và chi phí.

**2.3.2. Hạn chế**

- Hệ thống đánh giá với thang điểm và tiêu chuẩn không rõ ràng vì vậy đã gây khó khăn cho công tác đánh giá nhân viên
- Việc đánh giá chỉ được thực hiện vào cuối năm, trong khi chỉ tiêu công việc thường được giao cho từng tháng, điều này làm cho ngân hàng không kịp thời khen thưởng những nhân viên hoàn thành tốt chỉ tiêu và xử phạt các nhân viên không hoàn thành chỉ tiêu. Việc khoảng cách giữa các lần đánh giá quá xa dễ dẫn đến tình trạng đánh giá bừa cho xong, việc đánh giá còn mang tính chung chung chưa ghi rõ những khuyết điểm, thiếu sót hay những ưu điểm nổi bật của nhân viên ....
- Chi nhánh chưa xây dựng được các chính sách khen thưởng, xử phạt một cách rõ ràng kèm theo, chưa lập ra các chương trình đào tạo và phát triển sau đánh giá để cải thiện thành tích đánh giá của nhân viên.

### 2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa được Lãnh đạo chú trọng. Nhân viên có nhận thức chưa đầy đủ về vai trò, tầm quan trọng của đánh giá thành tích.
- Tiêu chí đánh giá thành tích tại chi nhánh chưa hợp lý do đó chưa thể xây dựng được các tiêu chuẩn đánh giá thành tích và công cụ đo lường phù hợp.
- Tiến trình thực hiện đánh giá thành tích nhân viên tại chi nhánh thiếu hụt, chưa xây dựng được thành quy trình hoàn chỉnh nên hoạt động đánh giá thành tích không thường xuyên, mang tính hình thức và do đó không phát huy hiệu quả.
- Thông tin thành tích thực tế của nhân viên được thu thập một cách không hoàn chỉnh, qua các kênh thông tin nghèo nàn, ít được ghi chép mà chủ yếu từ những suy nghĩ chủ quan của người đánh giá.
- Các cấp quản trị tại chi nhánh chưa thực hiện phản hồi kết quả đánh giá thành tích và do đó không gắn kết được với các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác, qua đó ít hỗ trợ nhân viên trong việc nỗ lực đạt được các mục tiêu thành tích của mình.
- Chủ thể đánh giá thành tích không được đào tạo về các kỹ năng đánh giá thành tích, do vậy thiếu các kỹ năng đánh giá thành tích nhân viên.

## CHƯƠNG 3

# HOÀN THIỆN HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

### 3.1. CĂN CỨ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

#### 3.1.1. Dự báo xu hướng thay đổi trong môi trường hoạt động quản trị nguồn nhân lực

- Tăng cường ứng dụng công nghệ.
- Sự lệ thuộc ngày càng tăng giữa các thị trường toàn cầu
- Chi cho phúc lợi của nhân viên sẽ gia tăng.
- Môi trường làm việc ngày càng linh hoạt
- Những thay đổi về nhân khẩu học

#### 3.1.2. Mục tiêu và phương hướng kinh doanh của Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian tới

##### *Mục tiêu về nguồn nhân lực*

- Ngân hàng TMCP Quân Đội chi nhánh Đà Nẵng dành mọi nỗ lực gây dựng một đội ngũ nhân lực tinh thông về nghiệp vụ, tận tâm trong phục vụ nhằm mang lại cho các doanh nghiệp, các cá nhân những giải pháp tài chính-ngân hàng khôn ngoan với chi phí tối ưu và sự hài lòng mỹ mãn.
- Lựa chọn được những nhân viên phù hợp với công việc, có khả năng phát triển nghề nghiệp, có phẩm chất đạo đức, trung thành, có trách nhiệm, tận tụy với công việc.
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, giúp nhân viên hoàn thành tốt hơn công việc hiện tại và phát triển những năng lực cần

thiết cho công việc trong tương lai nhằm đáp ứng mục tiêu chiến lược của chi nhánh nói riêng và của ngân hàng TMCP Quân Đội Việt Nam nói chung.

- Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên nhằm đánh giá tốt hơn mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.
- Thực hiện tốt hơn và công bằng hơn chế độ lương bổng và đãi ngộ tại ngân hàng nhằm thúc đẩy nhân viên trong công việc.

## 3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ

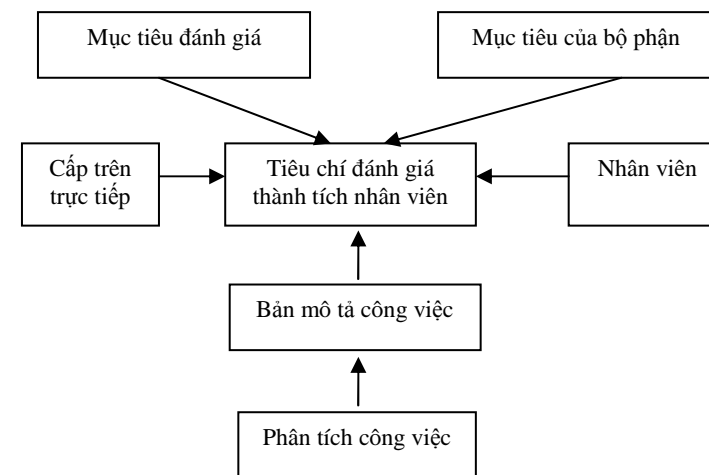
### 3.2.1. Hoàn thiện việc xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên

Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng TMCP Quân Đội không chỉ dừng lại ở việc chỉ phục vụ cho công tác khen thưởng và tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên mà phải bổ sung thêm một số mục tiêu mới:

- *Đánh giá thành tích giúp nhân viên làm việc tốt hơn:* Với mục tiêu giúp nhân viên làm việc tốt hơn, tiêu chí được sử dụng để đánh giá là tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- *Đánh giá thành tích nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo:* Với mục tiêu đánh giá nhân viên để xác định nhu cầu đào tạo tiêu chí đánh giá được chú trọng là tiêu chí đánh giá về năng lực, kỹ năng của nhân viên.
- *Đánh giá thành tích nhân viên để tuyển mộ, tuyển chọn*

### 3.2.2. Hoàn thiện việc xác định tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

#### 3.2.2.1. Căn cứ xây dựng tiêu chí đánh giá



Hình 3.1: Căn cứ và cách thức xây dựng tiêu chí đánh giá thành tích nhân viên

#### 3.2.2.2. Xác định các loại tiêu chí đánh giá

- *Các tiêu chí về kết quả thực hiện công việc*

Tiêu chí kết quả thực hiện công việc được xác lập thông qua việc thảo luận giữa cấp trên trực tiếp và nhân viên. Đối với cán bộ quản lý trực tiếp là người chịu trách nhiệm về bộ phận của mình. Trên cơ sở mục tiêu phân bổ tới bộ phận, thì tiêu chí đánh giá chính là mục tiêu của bộ phận mà mình quản lý. Đối với nhân viên chính là mục tiêu được phân bổ đến cá nhân phù hợp với chức năng và nhiệm vụ của cá nhân đó.

- *Các tiêu chí về năng lực nhân viên*

+ Đối với cán bộ quản lý: Kiến thức công việc, tiến độ thực hiện công việc, chất lượng công việc hoàn thành, lập kế hoạch và tổ chức thực hiện, tính chủ động sáng tạo, phục vụ khách hàng, kỹ năng giao tiếp và các mối quan hệ, kỹ năng quản lý điều hành, kỹ năng quản trị rủi ro.

+ Đối với nhân viên: Kiến thức công việc, tiến độ thực hiện công việc, chất lượng công việc hoàn thành, sự tổ chức cá nhân, tính chủ động sáng kiến, phục vụ khách hàng, kỹ năng giao tiếp và các mối quan hệ, kỹ năng trình bày.

- *Các tiêu chí về thái độ, kỷ luật lao động*

Tiêu chí về thái độ và ý thức tuân thủ nội quy lao động ngân hàng sẽ được đánh giá dựa trên số lần vi phạm nội quy của ngân hàng, số lần bị khiển trách, cảnh cáo, số ngày làm việc, số ngày tự ý nghỉ việc, đi muộn về sớm, làm việc riêng trong giờ làm việc, vô trách nhiệm gây tổn thất lãng phí tài sản của chi nhánh, trang phục,.....

**3.2.3. Hoàn thiện về xác định đối tượng đánh giá thành tích nhân viên**

- Tự đánh giá
- Cấp trên trực tiếp

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

- + Kỹ năng giải quyết vấn đề

+ Kỹ năng xác định nguyên nhân khiến nhân viên thực hiện công việc không hiệu quả:

- + Kỹ năng giao tiếp và tiếp nhận phản hồi từ nhân viên

- + Kỹ năng phỏng vấn đánh giá

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

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

**3.2.4. Hoàn thiện về xác định thời điểm đánh giá thành tích nhân viên**

- Hàng tháng lãnh đạo từng phòng, ban thực hiện đánh giá không chính thức.

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

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

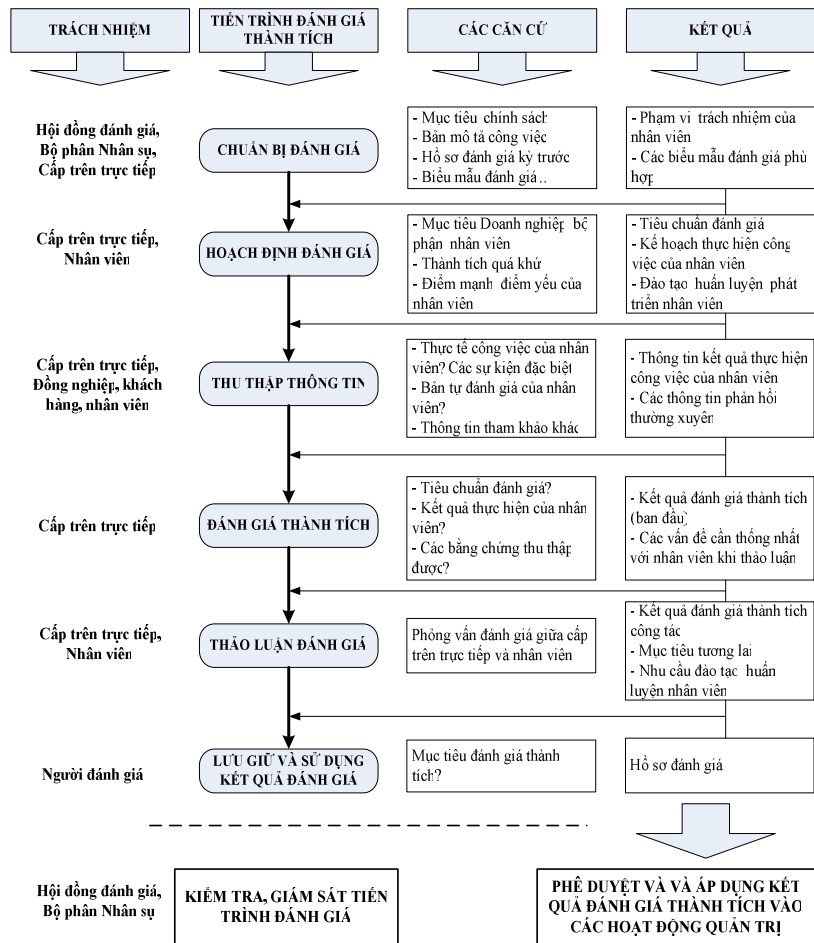
**3.2.5. Hoàn thiện việc xác định phương pháp đánh giá thành tích nhân viên**

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

- Sử dụng phương pháp thang điểm quan sát hành vi để đánh giá thái độ, ý thức chấp hành nội quy lao động và năng lực thực hiện công việc.

- Kết hợp với phương pháp đánh giá theo trọng số để tổng hợp và xác định kết quả thành tích của nhân viên.

**3.2.5. Hoàn thiện về tiến trình đánh giá thành tích nhân viên.**



Hình 3.3: Hoàn thiện tiến trình đánh giá thành tích nhân viên

**3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

**3.3.1. Xây dựng các chính sách nhằm hoàn thiện công tác sử dụng kết quả sau đánh giá**

- Chính sách khen thưởng
- Chính sách xử phạt

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

Để đáp ứng được với xu thế cạnh tranh của thời đại, nhu cầu hiện tại và tương lai của ngân hàng về nguồn nhân lực thì việc xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên là điều cần thiết.

Việc xây dựng chương trình đào tạo xuất phát từ nhu cầu hiện tại và nhu cầu trong tương lai của ngân hàng. Và việc đào tạo nhân viên phải đáp ứng được mục tiêu của ngân hàng như nâng cao tay nghề, kỹ năng của nhân viên, chuẩn bị cho nhân viên theo kịp cơ cấu tổ chức khi nó đổi mới và phát triển dưới tác động của môi trường kinh doanh.