

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

**HỒ THỊ HUYỀN NHUNG**

**QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN**  
**TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC – CHI NHÁNH**  
**TỈNH GIA LAI**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã số: 60.34.01.02**

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

**Đà Nẵng – Năm 2016**

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

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

Phản biện 1: PGS.TS. Đào Hữu Hòa

Phản biện 2: TS. Nguyễn Thành Hiếu

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Kon Tum ngày 16 tháng 01 năm 2016.

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**

Ở thời đại nào con người vẫn được xem là nguồn lực căn bản và có tính quyết định của tổ chức. Ngày nay toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra mạnh mẽ, sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ thì doanh nghiệp, tổ chức nào muốn tồn tại và phát triển bền vững trong cạnh tranh đều phải xem nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản và hết sức quan trọng. Đặc biệt là ngành Ngân hàng, ngành sử dụng lao động trí óc và phụ thuộc chủ yếu vào nguồn nhân lực, việc quản trị thành tích là rất cần thiết để tạo động lực cho nhân viên đóng góp vào sự phát triển chung của tổ chức, củng cố giá trị và văn hóa tổ chức.

Công tác quản trị thành tích nhân viên hiện nay tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai chưa được nghiên cứu nhiều và ứng dụng hiệu quả. Việc thực hiện nhiều khi chưa đúng quy trình quản trị thành tích, tiêu chuẩn đánh giá chưa chính xác, phương pháp quản trị thành tích chưa phù hợp, một số công việc trong từng giai đoạn chưa được chú trọng thực hiện ...

Xuất phát từ thực tiễn trên, tôi quyết định chọn đề tài “ Quản trị thành tích nhân viên tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình.

### **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hóa và làm rõ các lý luận cơ bản liên quan đến việc quản trị thành tích của nhân viên trong các tổ chức, công sở.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác quản trị thành tích nhân viên tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

- Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thành tích của Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

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

- Đối tượng nghiên cứu: vấn đề Quản trị thành tích nhân viên tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về mặt nội dung: nghiên cứu những vấn đề cơ bản trong việc quản trị thành tích nhân viên tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

+ Về mặt không gian: Các nội dung trên được tiến hành nghiên cứu tại cơ quan Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp quan sát: dùng tri giác để cảm nhận và ghi lại các hoạt động cần thu thập thông tin.

- Phương pháp phỏng vấn: phỏng vấn nhân viên và các nhà quản trị về vấn đề liên quan đến đề tài.

- Phương pháp nghiên cứu điều tra: sử dụng bảng câu hỏi để thu thập thông tin cần thiết.

- Phương pháp dữ liệu: Tác giả đã thực hiện phân tích định tính và định lượng, thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn thông tin khác nhau.

+ Nguồn thông tin thứ cấp: Những vấn đề lý luận đã được đúc rút trong sách giáo khoa chuyên ngành trong nước và quốc tế, các báo cáo tổng hợp tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

+ Nguồn thông tin sơ cấp:

Phỏng vấn trực tiếp chuyên gia để nhận diện các tồn tại trong công tác quản trị thành tích, sau đó thiết kế bảng câu hỏi.

Khảo sát 50 nhân viên: Đối tượng được khảo sát ngẫu nhiên tại các phòng Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

- Phương pháp thống kê, tổng hợp: thông tin thu thập được tổng hợp phân tích kết hợp giữa lý luận và thực tiễn.

## **5. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục các biểu đồ thị và danh mục tài liệu tham khảo, bố cục đề tài gồm 3 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản trị thành tích.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

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

Đề tài đã hệ thống hóa lý luận về việc quản trị thành tích nhân viên trong các tổ chức. Nghiên cứu một số vấn đề liên quan đến quản trị thành tích của cán bộ công chức tại các phòng, ban của Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai. Tìm hiểu quan điểm về việc quản trị thành tích cán bộ công chức từ góc độ của nhà lãnh đạo và từ góc độ một người CBCC.

Từ đó, đề tài đã đưa ra được nhận xét cho những vấn đề còn tồn tại và đề xuất các phương pháp giúp hoàn thiện công tác quản trị thành tích nhằm nâng cao hiệu quả công việc của CBCC tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

## **7. Tổng quan tài liệu**

Khi thực hiện đề tài, tác giả có sử dụng nhiều nguồn tư liệu khác nhau để tham khảo và làm cơ sở lý luận cũng như dẫn chứng cụ thể, tìm hiểu các luận văn thạc sỹ có nội dung tương tự đã được công nhận để tiến hành nghiên cứu nhằm tìm ra nền tảng cho quá trình hoàn thành luận văn. Một số tài liệu, giáo trình tác giả đã tham khảo gồm: *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, tác giả TS. Nguyễn Quốc Tuấn, TS. Đoàn Gia Dũng, TS. Đào Hữu Hòa, TS. Nguyễn Thị Bích Thu, Ths. Nguyễn Phúc Nguyên, Ths. Nguyễn Thị Loan (2007); *Giáo trình Quản trị Nguồn nhân lực*, tác giả Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), NXB Trường đại học kinh tế quốc dân;

*Tập Bài giảng Quản trị thành tích*, Ngô Quý Nhân, Đại học Ngoại Thương...

Nội dung của công tác quản trị thành tích được mô tả cụ thể, trong đó chu trình quản trị thành tích được thực hiện qua 4 giai đoạn: Hoạch định thành tích; Triển khai thực hiện quản trị thành tích; Đánh giá thành tích và Xem xét thành tích. Đây là một quá trình hoạt động linh hoạt, nó không như là một “hệ thống cứng nhắc, khuôn mẫu, sau mỗi chu kỳ sẽ rút ra bài học kinh nghiệm, có sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn.

## **CHƯƠNG 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

#### **1.1. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

##### **1.1.1. Khái niệm quản trị thành tích**

Theo TS Nguyễn Quốc Tuấn và các tác giả đã định nghĩa về Quản trị thành tích: *Quản trị thành tích của nhân viên được định nghĩa như một tiến trình có hệ thống để cải thiện thành tích của tổ chức bằng cách phát triển thành tích của các cá nhân và các nhóm trong sự kết nối với chiến lược và giá trị của tổ chức..*

Quản trị thành tích liên quan đến các nội dung sau:

- Sắp xếp mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức;
- Đưa ra các kỳ vọng được xác định về các điều khoản đối với trách nhiệm của các vị trí và trách nhiệm giải thích, những kỹ năng, và những hành vi;
- Cung cấp cơ hội cho cá nhân để nhận biết mục đích cá nhân họ và phát triển những kỹ năng và năng lực của họ.

##### **1.1.2. Mục tiêu của quản trị thành tích**

Mục tiêu tổng quát của quản trị thành tích là phát triển khả năng của con người để đáp ứng và vượt mức kỳ vọng nhằm phát huy

toàn bộ tiềm lực của họ để đem đến lợi ích cho bản thân họ và cho tổ chức.

Tiến trình quản trị thành tích có sáu mục tiêu quan trọng, đó là: Chiến lược; Quản trị; Truyền thông; Phát triển; Duy trì tổ chức và Tài liệu

### **1.1.3. Đặc điểm của quản trị thành tích**

Quản trị thành tích là một tiến trình đã được hoạch định, trong đó có năm yếu tố cơ bản là sự đồng thuận, đo lường, phản hồi, củng cố tích cực và đối thoại.

Quản trị thành tích cũng quan tâm đến các đầu vào và các giá trị. Các đầu vào là kiên thức, kỹ năng và các hành vi được yêu cầu để tạo ra kết quả kỳ vọng.

Quản trị thành tích là một tiến trình liên tục và linh hoạt, nó liên quan đến các nhà quản trị và những người này quản lý hoạt động như là những đối tác trong một khuôn khổ mà nó thiết lập cách thức họ có thể làm việc với nhau một cách tốt nhất để đạt được kết quả cần thiết.

Quản trị thành tích tập trung vào hoạch định, cải thiện thành tích tương lai và phát triển cá nhân hơn là dựa trên việc đánh giá thành tích trong quá khứ.

## **1.2. NỘI DUNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

Quản trị thành tích là một tiến trình gồm 4 giai đoạn: hoạch định thành tích, triển khai thực hiện công tác thành tích, đánh giá thành tích là xem xét thành tích. Đây là một tiến trình linh hoạt, nó không như là một “hệ thống” cứng nhắc, quan liêu.

### **1.2.1. Hoạch định thành tích**

Hoạch định thành tích là một cuộc thảo luận và đồng thuận về thành tích gồm:

#### ***a. Thảo luận, thống nhất và cam kết về thành tích***

Trong thảo luận, thống nhất và cam kết về thành tích cần lưu ý các nội dung sau:

\* *Xác định yêu cầu vai trò*

\* *Các mục tiêu*

\* *Các loại mục tiêu*

\* *Các tiêu chí để hướng dẫn việc xác định mục tiêu*

Nhiều tổ chức sử dụng nguyên tắc SMART để tóm tắt tiêu chí cho các mục tiêu

### ***b. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá***

\* *Xác định tiêu chuẩn đánh giá kết quả*

\* *Đo lường hoạt động trong việc đạt được mục tiêu*

\* *Xác định trọng số cho các kết quả*

### ***c. Hoạch định phát triển cá nhân***

#### **1.2.2. Triển khai thực hiện quản trị thành tích**

##### ***a. Khái niệm về triển khai quản trị thành tích***

Một khi giai đoạn hoạch định thành tích đã hoàn thành, sau đó là thời gian đưa công việc vào thực hiện – thực hiện kế hoạch. Triển khai thực hiện là giai đoạn thứ hai của một tiến trình quản trị thành tích có hiệu quả.

##### ***b. Nội dung triển khai thực hiện quản trị thành tích***

\* *Trách nhiệm của nhà quản lý trong giai đoạn triển khai thực hiện*

Về cơ bản, nhà quản trị có hai trách nhiệm chính trong giai đoạn triển khai thực hiện. Đầu tiên là để tạo điều kiện thúc đẩy mọi người thực hiện ở một mức độ tuyệt vời. Điều thứ hai là loại bỏ những vấn đề của thành tích khi chúng phát sinh.

Nhà quản trị cũng có một số trách nhiệm khác trong việc giai đoạn triển khai thực hiện tiến trình quản trị thành tích

\* *Trách nhiệm của nhân viên trong giai đoạn triển khai thực hiện*

Nhân viên có một trách nhiệm cơ bản, đó là hoàn thành công việc. Tuy nhiên, họ cũng có một số công việc khác nhau như sau:



- Thu hút những thông tin phản hồi về thành tích và huấn luyện.

- Cập nhật mục tiêu khi điều kiện thay đổi.

- Theo dõi các thành tích.

- Tích cực tham gia trong cuộc họp đánh giá giữa kỳ.

### **1.2.3. Đánh giá thành tích**

Đánh giá thành tích là giai đoạn thứ ba của một tiến trình quản trị thành tích hiệu quả.

Đánh giá thành tích phi chính thức và hệ thống.

#### **a. Phương pháp đánh giá thành tích**

- Phương pháp mức thang điểm

- Phương pháp so sánh

Phương pháp này gồm có các cách xếp hạng, so sánh theo từng cặp, phân phối bắt buộc, và cho điểm.

- Phương pháp sự kiện điển hình.

- Phương pháp đánh giá bằng văn bản tường thuật.

- Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc

- Phương pháp thang điểm đánh giá căn cứ vào hành vi

- Phương pháp quản trị theo mục tiêu (MBO)

#### **b. Lỗi cần tránh trong đánh giá thành tích**

Các lỗi cần khắc phục khi đánh giá thành tích bao gồm:

- Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng.

- Lỗi thiên vị.

- Lỗi xu hướng trung bình.

- Lỗi thái cực.

- Lỗi định kiến do tập quán văn hóa.

- Lỗi thành kiến.

- Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất.

#### **c. Trách nhiệm của nhà quản lý trong việc đánh giá thành tích**

- Xem xét danh sách gốc về năng lực, mục tiêu, trách nhiệm

chính của vị trí.

- Chuẩn bị một đánh giá sơ bộ về thành tích của nhân viên qua cả năm.

- Xem xét đánh giá công việc hoàn thành của cá nhân và tự đánh của họ.

- Chuẩn bị đánh giá cuối cùng của mình đối với thành tích của nhân viên đó và viết đánh giá thành tích chính thức theo mẫu.

- Xem xét đánh giá với người quản lý cấp trên để đạt được sự đồng tình.

- Xác định bất kỳ sự điều chỉnh nào cần cho trách nhiệm vị trí, mục tiêu, năng lực cơ bản của nhân viên và phát triển các kế hoạch cho giai đoạn đánh giá tiếp theo.

- Chuẩn bị cho cuộc họp xem xét thành tích.

#### ***d. Trách nhiệm của nhân viên trong giai đoạn đánh giá thành tích***

- Xem xét thành tích của mình trong năm qua.

- Đánh thành tích và công việc của mình so với kế hoạch phát triển.

- Chuẩn bị một danh sách các công việc hoàn thành và thành tựu của mình và gửi cho người đánh giá.

- Viết bản tự đánh giá theo mẫu.

- Cân nhắc các điều chỉnh cần thiết cho trách nhiệm vị trí, mục tiêu, năng lực chính yếu của mình và kế hoạch phát triển cho chu trình xem xét thành tích tiếp theo.

- Chuẩn bị cho cuộc họp xem xét thành tích.

#### **1.2.4. Xem xét thành tích**

Xem xét thành tích là giai đoạn cuối cùng của tiến trình quản trị thành tích hiệu quả.

##### ***a. Tiêu chí cho việc xem xét thành tích***

Các tiêu chí xem xét thành tích nên được cân bằng giữa:

- Các thành tựu trong mối tương quan với các mục tiêu;
- Mức độ kiến thức và kỹ năng được sở hữu và áp dụng;
- Hành vi trong công việc khi nó ảnh hưởng đến thành tích;
- Mức độ mà trong đó hành vi ủng hộ giá trị cốt lõi của tổ chức;
- Hiệu quả hằng ngày.

***b. Các loại thang xếp loại thành tích***

Các thang xếp hạng có thể được định nghĩa theo văn a, b, c... hoặc số 1, 2, 3... Các thang điểm số học hoặc chữ cái có thể được mô tả như một tính từ, chẳng hạn a = xuất sắc, b = tốt, c = được và d = chưa được.

***c. Trách nhiệm của nhà quản trị trong giai đoạn xem xét thành tích***

Nhà quản trị có 7 trách nhiệm chính.

***d. Trách nhiệm của nhân viên trong giai đoạn xem xét thành tích.***

**1.3. ĐẶC ĐIỂM CBCC NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC LIÊN QUAN ĐẾN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

**1.3.1. Khái quát về CBCC và quản lý CBCC**

**1.3.2. Công tác quản trị thành tích CBCC**

***a. Mục đích, ý nghĩa của công tác quản trị thành tích CBCC***

***b. Nguyên tắc của công tác quản trị thành tích CBCC trong Ngân hàng Nhà nước***

***c. Nội dung của công tác quản trị thành tích CBCC***

**1.3.3. Đặc điểm hoạt động của Ngân hàng Nhà nước tác động đến quản trị thành tích**

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Trong những năm gần đây, quản trị thành tích nhân viên ngày càng trở nên nổi bật và được nhận thức như một cách tiếp cận thống nhất và liên tục để quản trị sự thực hiện. Nó được xem như là phương tiện để cải thiện hiệu quả tổ chức trong phạm vi của một cấu trúc đồng thuận về các mục tiêu, tiêu chuẩn và các yêu cầu nguồn lực đã được hoạch định, đây là một cách tiếp cận để quản lý con người để gia tăng đạt được thành công của cá nhân cũng như tổ chức.

Nội dung quản trị thành tích nhân viên trong phạm vi đề tài được nghiên cứu gồm 4 giai đoạn: hoạch định thành tích, triển khai thực hiện công tác thành tích, đánh giá thành tích và xem xét thành tích. Các giai đoạn của tiến trình quản trị thành tích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Khi kết thúc một chu kỳ của tiến trình quản trị thành tích ở giai đoạn xem xét thành tích, đồng thời nó cũng bắt đầu cho một chu kỳ mới được hoàn thiện hơn, phù hợp với thực tế hơn.

## **CHƯƠNG 2**

### **TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC – CHI NHÁNH TỈNH GIA LAI VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH**

#### **2.1. GIỚI THIỆU VỀ NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC – CHI NHÁNH TỈNH GIA LAI**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành**

##### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức**

##### **2.1.3. Kết quả thực hiện nhiệm vụ chính trị của Chi nhánh**

#### **2.2. ĐẶC ĐIỂM NGUỒN NHÂN LỰC VÀ MÔ TẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH HIỆN TẠI TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC - CHI NHÁNH TỈNH GIA LAI**

##### **2.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực**

**a. Cơ cấu lao động theo giới tính**

**b. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

**2.2.2. Mô tả công tác quản trị thành tích hiện tại**

**- Bình xét các danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng**

+ Các danh hiệu thi đua gồm: “Lao động tiên tiến”, “Chiến sỹ thi đua cơ sở”, “Chiến sỹ thi đua ngành Ngân hàng”, “Chiến sỹ thi đua toàn quốc”.

+ Các hình thức khen thưởng: Huân chương, Huy chương, “Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ”, Danh hiệu vinh dự Nhà nước, “Giải thưởng Hồ Chí Minh”, “Giải thưởng Nhà nước”, “ Bằng khen của Thống đốc”, “ Giấy khen của Giám đốc”

**- Đánh giá thành tích để phân loại cán bộ công chức định kỳ hàng năm**

Cuối năm, mỗi cá nhân sẽ viết bản kiểm điểm CBCC năm, và tự đánh giá phân loại cá nhân theo mẫu (Phụ lục 01- Mẫu số 01a đối với công chức lãnh đạo, Mẫu số 01b đối với công chức không giữ chức vụ lãnh đạo). Sau đó sẽ được kiểm điểm tại đơn vị và bỏ phiếu kín toàn đơn vị, trưởng đơn vị kết luận và quyết định việc phân loại. Có 4 mức độ phân loại:

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.
- Hoàn thành tốt nhiệm vụ.
- Hoàn thành nhiệm vụ.
- Không hoàn thành nhiệm vụ.

**\* Quy trình xét thi đua khen thưởng hiện tại của đơn vị**

- Đầu năm các đơn vị đăng ký DHTĐ cho tập thể và cá nhân chuyển về Phòng HCNS trước ngày 31/01 theo biểu mẫu của đơn vị;

- Chuyên viên phòng HCNS Tập hợp các danh sách đăng ký DHTĐ của các đơn vị theo biểu mẫu, trình Giám đốc Chi nhánh duyệt;

- Giám đốc ký duyệt vào Danh sách đăng ký DHTĐ của các đơn vị;
- Phòng HCNS gửi văn bản đăng ký DHTĐ của Chi nhánh về Ngân hàng Nhà nước qua Vụ Thi đua - Khen thưởng;
- Trước 30/11 hàng năm Các phòng tập hợp Bản tóm tắt sáng kiến, đề xuất của CBCC gửi về Phòng HCNS;
- Chuyên viên phòng HCNS tổng hợp danh sách và nội dung sáng kiến, đề xuất trình Hội đồng sáng kiến;
- Hội đồng Sáng kiến họp xét công nhận các sáng kiến, đề xuất; lập Biên bản họp Hội đồng, các thành viên Hội đồng sáng kiến bỏ phiếu xét công nhận sáng kiến đề xuất;
- Phòng HCNS soạn thảo Quyết định Công nhận sáng kiến, đề xuất trình Chủ tịch Hội đồng sáng kiến duyệt;
- Chủ tịch Hội đồng sáng kiến Ký Quyết định công nhận sáng kiến đề xuất;
- Cuối năm các Phòng họp xét đề nghị các danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng đối với cá nhân và tập thể đơn vị mình; Lập biên bản cuộc họp;
- Sau khi họp xét các phòng gửi Biên bản họp phòng, Tờ trình, bản thành tích của cá nhân được đề nghị CSTĐCS và tập thể được đề nghị TTLĐXS về Phòng HCNS;
- Phòng HCNS tổng hợp danh sách đề nghị các DHTĐ và hình thức khen thưởng trình Hội đồng Thi đua, khen thưởng;
- Hội đồng TĐKT tổ chức họp để xét các danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng, lập Biên bản họp Hội đồng.

### **2.2.3. Kết quả đánh giá, phân loại và bình xét thi đua khen thưởng qua các năm**

*a. Kết quả đánh giá, phân loại công chức*

*b. Kết quả bình xét danh hiệu thi đua công chức*

## **2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH CÁN BỘ CÔNG CHỨC TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC - CHI NHÁNH TỈNH GIA LAI**

### **2.3.1. Nghiên cứu thực trạng công tác quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai**

Nhằm tìm hiểu sâu hơn và khách quan hơn về thực trạng công tác Quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai, tác giả đã tiến hành nghiên cứu bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia và khảo sát bằng câu hỏi điều tra. Từ đó rút ra những kết luận về công tác Quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai.

#### ***a. Phỏng vấn chuyên gia***

\* *Mục đích:* Để có thể nắm được thực trạng của công tác quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai, tác giả đã tiến hành phỏng vấn trực tiếp để nhận diện những mặt được cũng như những hạn chế, tồn tại trong công tác quản trị thành tích.

\* *Đối tượng:* Là các trưởng đơn vị và tương đương, những người trực tiếp làm công tác quản trị thành tích tại các đơn vị, hiểu rõ nhất và có kinh nghiệm về tình hình thực tế tại đơn vị mình quản lý. Do lý luận về quản trị thành tích chưa được phổ biến rộng rãi, nhất là tại các cơ quan hành chính, do đó bản thân đã dành một khoảng thời gian dài đáng kể để giải thích rõ khái niệm, tiến trình và nội dung của quản trị thành tích cho đối tượng được phỏng vấn để người được phỏng vấn hiểu và có các trả lời phù hợp.

\* *Các câu hỏi được sử dụng:*

*\* Kết quả nội dung phản hồi sau khi phỏng vấn*

- Tiêu chuẩn đánh giá chưa cụ thể và rõ ràng, định tính không định lượng, toàn bộ cán bộ công chức tại Ngân hàng Nhà nước CN tỉnh Gia Lai đều phải tuân thủ thực hiện theo mẫu do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định nên không thể tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chuẩn thành tích cho chính cá nhân.

- Tại đa số các phòng, ban thì công tác này được thực hiện nhưng còn mang tính hình thức, chưa thực sự được các nhà quản lý chú trọng. Đôi khi còn thực hiện chưa đầy đủ và đúng theo trình tự của tiến trình quản lý thành tích.

- Mặc dù cấp trên yêu cầu mỗi cán bộ công chức đều phải đăng ký thi đua từ đầu năm, nhưng việc làm này còn mang tính hình thức. Bản thân của các cán bộ công chức không lập kế hoạch, nếu có cũng chưa thực sự được chú trọng, các kế hoạch còn sơ sài, chưa thực hiện đúng theo kế hoạch đề ra về công tác thành tích, thậm chí có cá nhân đã đăng ký không xác định mục tiêu đề ra từ đầu năm.

- Đa số cán bộ công chức chưa hài lòng về công tác đánh giá thành tích hiện tại.

- Công tác đánh giá thành tích chưa tạo động lực để nhân viên phấn đấu, thậm chí có lúc phản tác dụng do đánh giá thiếu công bằng, cách làm hời hợt, đôi khi còn chạy theo thành tích.

- Từ năm 2012 trở về trước, công tác đánh giá định kỳ thường xuyên là 1 năm, nhưng hiện nay đã thực hiện đánh giá định kỳ 2 lần/năm nhưng vẫn chưa tiến bộ, công tác này vẫn chưa được chú trọng.

- Tại Ngân hàng Nhà Nước CN tỉnh Gia Lai đã thực hiện công tác quản trị thành tích theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, tuy nhiên thực hiện công tác còn mang tính hình thức chưa tuân thủ đúng theo quy trình quản trị thành tích nhưng luôn luôn duy trì hồ sơ thành tích đầy đủ theo tiến trình của quản trị thành tích, các nhân viên hầu như cũng



ít theo dõi những thành tích, thành tựu mình đạt được.

- Trong các cuộc họp bình xét thi đua khen thưởng thì lãnh đạo các đơn vị có tạo điều kiện đề cấp dưới của mình phát biểu, đóng góp và xây dựng ý kiến cho các cán bộ công chức khác trong đơn vị. Tuy nhiên, giữa nhân viên và nhà quản trị không tiến hành trao đổi rõ để có cách nhìn nhận chung về thành tích cá nhân và phản hồi tích cực.

- Chưa chú trọng xây dựng văn hóa quản trị thành tích gắn với văn hóa tổ chức.

### ***b. Khảo sát bằng câu hỏi điều tra***

\* Mục đích: Đi sâu nghiên cứu thực trạng của công tác quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai. Từ kết quả phỏng vấn trực tiếp các trưởng phòng và những người trực tiếp làm công tác quản trị thành tích tại các đơn vị, tác giả thiết kế bảng câu hỏi điều tra để khảo sát và nghiên cứu chi tiết (phụ lục 3) để thu thập thông tin theo hướng đã xác định được.

\* Đối tượng: phát phiếu điều tra cho 50 người.

\* Phương pháp tiến hành: Bằng phương pháp điều tra xã hội học. Đầu tiên tác giả điều tra thử nghiệm 20 phiếu để thăm dò, sau đó

\* Phân tích kết quả xử lý thống kê như sau:

+ Về công tác hoạch định thành tích: Tác giả đã tiến hành khảo sát thông qua bảng câu hỏi điều tra tại Ngân hàng Nhà nước CN tỉnh Gia Lai và kết quả đã được khảo sát như sau:

- Việc tham gia thiết lập tiêu chuẩn thành tích cho chính mình: Kết quả  $X_{tb} = 1.68$ , điều này chứng tỏ mức độ thiết lập tiêu chuẩn thành tích cho chính mỗi nhân viên còn hạn chế.

- Mức độ rõ ràng, cụ thể của các yếu tố về thành tích: Kết quả  $X_{tb} = 2.14$ , điều này chứng minh rằng yếu tố về thành tích có được định nghĩa tương đối cụ thể, rõ ràng.

- Mức độ định lượng của các tiêu chuẩn thành tích: Kết quả  $X_{tb} = 2.6$ , điều này chứng minh rằng tiêu chuẩn về thành tích có thể định

lượng.

- Mức độ xác định năng lực cá nhân khi thực hiện công việc: Kết quả  $X_{tb} = 2.62$ , điều này chứng minh rằng cá nhân mỗi cán bộ công chức được công nhận và xác định rõ ràng trong quá trình thực hiện công việc.

- Văn hóa quản trị thành tích gắn với văn hóa tổ chức: Kết quả  $X_{tb} = 2.4$ , điều này chứng minh rằng văn hóa thành tích ít gắn với văn hóa tổ chức.

+ *Về triển khai thực hiện công tác thành tích:*

- Nhà quản lý tạo điều kiện và cơ hội phát triển bản thân cho nhân viên ở mức độ nào: Kết quả  $X_{tb} = 2.66$ , điều này chứng minh rằng Nhà quản lý có tạo điều kiện và cơ hội phát triển bản thân cho nhân viên ở mức độ tương đối.

- Lãnh đạo và nhân viên có duy trì hồ sơ thành tích hay không: Kết quả  $X_{tb} = 2.94$ , điều này chứng tỏ rằng lãnh đạo và nhân viên có duy trì hồ sơ thành tích nhưng chưa thường xuyên lắm.

- Cập nhật mục tiêu của tổ chức khi chúng thay đổi và điều chỉnh vai trò, vị trí, trách nhiệm của nhân viên: Kết quả  $X_{tb} = 1.98$ , điều này chứng tỏ rằng lãnh đạo và nhân viên ít cập nhật mục tiêu của tổ chức.

- Giao tiếp và truyền đạt mở với cấp trên: Kết quả  $X_{tb} = 2.3$ , điều này chứng tỏ rằng lãnh đạo và nhân viên không thường xuyên giao tiếp và truyền đạt mở với nhau.

+ *Về công tác đánh giá thành tích:*

- Mức độ hài lòng về đánh giá thành tích hiện tại: Kết quả  $X_{tb} = 2.56$ , điều này chứng tỏ rằng nhân viên hơi hài lòng về đánh giá thành tích hiện tại.

- Phương pháp đánh giá sử dụng hiện tại đã phù hợp: Kết quả  $X_{tb} = 2.9$ , điều này chứng tỏ rằng nhân viên nhận thấy phương pháp đánh giá sử dụng hiện tại là khá phù hợp.

- Kỹ năng đánh giá của lãnh đạo và người làm công tác đánh giá : Kết quả  $X_{tb} = 2.6$ , điều này chứng tỏ rằng nhân viên nhận thấy kỹ năng đánh giá của lãnh đạo và người làm công tác đánh giá là khá tốt tuy nhiên cần đào tạo thêm.

- Kết quả đánh giá thành tích phản ánh đúng năng lực và cống hiến của nhân viên: Kết quả  $X_{tb} = 2.96$ , điều này chứng tỏ rằng nhân viên nhận thấy kết quả đánh giá thành tích phản ánh khá đúng năng lực và cống hiến của nhân viên.

+ *Về công tác xem xét thành tích:*

- Phản hồi từ người quản lý về những công việc nhân viên đã thực hiện: Kết quả  $X_{tb} = 2.6$ , điều này chứng tỏ rằng thỉnh thoảng nhận được phản hồi từ người quản lý về những công việc nhân viên đã thực hiện.

- Ảnh hưởng của thành tích đến việc thăng tiến: Kết quả  $X_{tb} = 3.36$ , điều này chứng tỏ rằng những người có thành tích được tổ chức đánh giá tốt có ảnh hưởng đến cơ hội thăng tiến.

- Động cơ làm việc sau đánh giá: Kết quả  $X_{tb} = 2.84$ , điều này chứng tỏ động cơ làm việc của nhân viên sau khi được đánh giá cuối năm ở trạng thái khá tốt, đã tạo động cơ làm việc tốt cho nhân viên.

- Cuộc họp xem xét thành tích luôn có sự chuẩn bị chu đáo: Kết quả  $X_{tb} = 2.48$ , điều này chứng tỏ trong cuộc họp xem xét thành tích tại đơn vị chưa được chuẩn bị chu đáo.

- Sau buổi họp xem xét, đánh giá thành tích, đơn vị có đưa ra kế hoạch nhưng chưa rõ ràng và đầy đủ với việc chứng minh là: Kết quả  $X_{tb} = 2.5$ .

### **2.3.2. Kết luận về thực trạng công tác quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai**

*a. Đánh giá thực trạng công tác quản trị thành tích tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh tỉnh Gia Lai*

*b. Phân tích nguyên nhân*

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh Gia Lai đã thực hiện đánh giá thành tích cuối năm bằng hai hình thức: bình xét các danh hiệu thi đua, hình thức khen thưởng và đánh giá phân loại cán bộ công chức.

Để nhận diện được một số nội dung đã làm được cũng như tồn tại, bản thân nghiên cứu định tính qua phỏng chuyên gia và nghiên cứu định lượng qua khảo sát 50 nhân viên làm việc tại Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh Gia Lai bằng bảng câu hỏi điều tra. Từ kết quả điều tra, tác giả nhận thấy: công tác quản trị thành tích nhân viên tại Ngân hàng Nhà nước chi nhánh tỉnh Gia Lai đã đạt được một số thành quả nhất định, chính vì vậy đơn vị đã cơ bản hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, công tác quản trị thành tích nhân viên tại đây vẫn còn nhiều hạn chế làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức và sự phát triển của nhân viên.

## **CHƯƠNG 3**

### **HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC – CHI NHÁNH TỈNH GIA LAI**

#### **3.1. MỘT SỐ CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP**

**3.1.1. Định hướng phát triển ngân hàng đến năm 2020 của NHNN tỉnh Gia Lai**

**3.1.2. Phương hướng, nhiệm vụ tổ chức cán bộ năm 2016**

**3.1.3. Cơ sở pháp lý**

**3.1.4 Xem xét hệ thống bản mô tả công việc hiện tại**

#### **3.2. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC – CHI NHÁNH TỈNH GIA LAI**

**3.2.1. Phân tích công việc và phân loại nhóm nhân viên**

Tác giả tiến hành quan sát những hành vi liên quan đến công việc của nhân viên ở từng đơn vị, phỏng vấn chuyên gia để phân tích công việc nhằm sắp xếp công việc có hệ thống và theo nhóm công việc trên cơ sở những đặc điểm của công việc cụ thể, sau đó phân loại nhân viên dựa trên nhóm công việc đã phân tích. Đồng thời căn cứ vào Đề án vị trí việc làm đã được phê duyệt, tác giả phân tích công việc và phân loại nhân viên như sau:

- Nhóm chuyên viên giữ chức vụ phó giám đốc trở lên;
- Nhóm chuyên viên làm công tác kế toán – thanh toán;
- Nhóm chuyên viên làm công tác thanh tra – giám sát;
- Nhóm chuyên viên làm công tác hành chính – nhân sự;
- Nhóm chuyên viên làm công tác tổng hợp và KSNB;
- Nhóm chuyên viên làm công tác tiền tệ kho quỹ.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác hoạch định thành tích**

#### ***a. Tổ chức họp hoạch định thành tích***

#### ***b. Xây dựng cam kết và yêu cầu năng lực***

Việc cam kết trách nhiệm và yêu cầu năng lực được thiết lập trên cơ sở 6 nhóm nhân viên trong phân tích công việc và phân loại nhóm nhân viên.

- Nhóm chuyên viên giữ chức vụ phó giám đốc trở lên;
- Nhóm chuyên viên làm công tác kế toán – thanh toán;
- Nhóm chuyên viên làm công tác thanh tra – giám sát;
- Nhóm chuyên viên làm công tác hành chính – nhân sự;
- Nhóm chuyên viên làm công tác tổng hợp và KSNB;
- Nhóm chuyên viên làm công tác tiền tệ kho quỹ.

*\* Tính linh hoạt của Bảng cam kết trách nhiệm và yêu cầu năng lực:*

#### ***c. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn đánh giá***

Các nguyên tắc khi xây dựng tiêu chuẩn:

- + Tiêu chuẩn đánh giá phải gắn liền với công việc được phân

công và gắn liền với mục tiêu chiến lược của tổ chức và mục tiêu của quản trị thành tích.

+ Tiêu chuẩn đánh giá gắn liền với công tác thực hiện.

+ Tiêu chuẩn phải đảm bảo độ tin cậy theo thời gian và đối với tất cả những người thực hiện đánh giá.

+ Tiêu chuẩn đánh giá không nên bị đồng nhất hoặc bị sai lệch do những yếu tố khách quan.

+ Tiêu chuẩn đánh giá phải mang tính khả thi cao, phù hợp với thực tế.

+ Tiêu chuẩn phải gắn với mục đích cá nhân.

Tác giả xây dựng tiêu chuẩn đánh giá cho từng nhóm nhân viên như sau:

- Nhóm CBCC giữ chức vụ lãnh đạo từ phó trưởng phòng trở lên;

- Nhóm CBCC không giữ chức vụ.

#### ***e. Cách đánh giá và cho điểm***

Sử dụng phương pháp đánh giá mức thang điểm theo cách cho điểm sau: 1. Không tốt: 10 điểm; 2. Trung bình: 20 điểm; 3. Khá: 30 điểm; 4. Tốt: 40 điểm; 5. Rất tốt: 50 điểm.

*\*Tính linh hoạt của tiêu chuẩn đánh giá:* Tiêu chuẩn này là một hệ thống linh hoạt, nó có thể thay đổi sau mỗi chu kỳ quản trị thành tích.

#### ***f. Xây dựng trọng số cho các tiêu chuẩn đánh giá***

Tác giả đã tham khảo ý kiến trực tiếp của các chuyên gia là các trưởng đơn vị và đưa lên kết luận về mức độ quan trọng của các tiêu chuẩn: Nhóm tiêu chuẩn về trách nhiệm và kết quả cần đạt được có trọng số 0,3; Nhóm tiêu chuẩn về hành vi và phẩm chất đạo đức có trọng số 0,2.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác triển khai thực hiện**

#### ***a. Lập hồ sơ thành tích***

*b. Điều chỉnh, cập nhật cam kết trách nhiệm và yêu cầu năng lực khi có thay đổi*

*c. Tạo cơ hội thúc đẩy, cung cấp cơ hội phát triển cho nhân viên*

*d. Phản hồi trong quá trình triển khai thực hiện*

### 3.2.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích

*a. Huấn luyện công tác đánh giá*

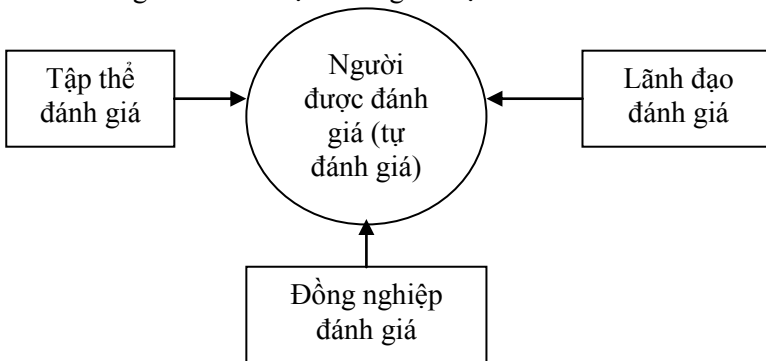
*\* Đào tạo người đánh giá*

\* Huấn luyện nhân viên tự đánh giá

\* Yêu cầu với lãnh đạo

*b. Hướng dẫn thủ tục đánh giá*

Tác giả đề xuất việc đánh giá được tiến hành theo sơ đồ sau:



*Hình 3.1: Sơ đồ đánh giá*

*c. Loại bỏ lỗi đánh giá*

*d. Xác định chu kỳ xem xét thành tích*

Theo kết quả tại phần nghiên cứu thực trạng, 80% người đề nghị chu kỳ xem xét thành tích 6 tháng một lần, chu kỳ xem xét thường xuyên hơn sẽ giúp lãnh đạo và nhân viên giám áp lực vào cuối năm trong việc phân loại, đồng thời đảm bảo rằng toàn bộ các công việc của nhân viên sẽ được xem xét, đánh giá không bị bỏ sót.

*e. Phương pháp tính điểm và phân loại*

Phương pháp tính điểm: Sau buổi họp xem xét thành tích kết thúc, số điểm trung bình của cá nhân được xác định theo công thức sau:

$$\text{Đtb} = \frac{(\text{Đcn} + \text{Đtt} + \text{Đld})}{3}$$


---


$$\text{Đcn} = \sum_1^3 K_i * G_i$$

Trong đó:

+ Đtb: Điểm trung bình của điểm do cá nhân tự chấm, điểm do tập thể chấm và điểm do lãnh đạo chấm;

+ Đcn: Tổng số điểm do cá nhân tự chấm (Đtt, Đld là số điểm do tập thể, lãnh đạo chấm và được tính theo công thức như của cá nhân);

+  $K_i$ : Là tổng số điểm của Nhóm tiêu chuẩn  $i$

+  $G_i$ : Là trọng số của Nhóm tiêu chuẩn  $i$

- *Phân loại sau khi chấm điểm*

### **3.2.4. Hoàn thiện công tác xem xét thành tích**

#### **a. Hướng dẫn tổ chức cuộc họp**

Tác giả đề xuất những nội dung để tổ chức cuộc họp như sau:

- *Hình thức tổ chức cuộc họp*
- *Phải có sự chuẩn bị kỹ lưỡng trước cuộc họp.*
- *Tạo bầu không khí cởi mở, tin tưởng.*
- *Các phản hồi tích .*
- *Nên sử dụng lời khen và hạn chế sự chỉ trích.*

**b. Gắn kết quả phân loại với lương, khen thưởng, thăng tiến hoặc sa thải**

**c. Xử lý các vấn đề về nhà quản trị**

**d. Tổng kết thảo luận việc xem xét thành tích và tiến trình quản trị thành tích**



### KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở lý luận đã tổng hợp tại chương 1 và thực trạng công tác quản trị thành tích nhân viên tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh Gia Lai, tác giả đã đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác quản trị thành tích nhân viên, đó là: giải pháp hoàn thiện công tác hoạch định thành tích; giải pháp hoàn thiện công tác triển khai thực hiện; giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thành tích và giải pháp hoàn thiện công tác xem xét thành tích.

Trong phạm vi đề tài, tác giả xây dựng Bảng cam kết trách nhiệm và yêu cầu năng lực, Bảng tiêu chuẩn đánh giá cho các nhóm nhân viên trong giai đoạn hoạch định thành tích nhằm thống nhất mục tiêu định hướng cho việc cải thiện thành tích của nhân viên. Bảng cam kết và Bảng tiêu chuẩn có tính linh hoạt, không cứng nhắc, nó được thay đổi theo từng chu kỳ quản trị thành tích cho phù hợp với mục tiêu của tổ chức và tình hình thực tế. Các giải pháp còn lại nhằm thực hiện đồng bộ, liên tục, có hiệu quả các nội dung của tiến trình quản trị thành tích.

## KẾT LUẬN

Quản trị thành tích nhân viên là một tiến trình linh hoạt, liên tục nhằm gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức, phát huy khả năng, tiềm năng của nhân viên để đáp ứng vượt mức kỳ vọng đem lại lợi ích cho tổ chức cũng như chính mình. Cách tiếp cận này nhấn mạnh hoạt động thành tích ở tương lai, có khác so với quan điểm về đánh giá tích cực ở quá khứ.

Trên cơ sở nghiên cứu thực tế tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh Gia Lai với dự án phỏng vấn trực tiếp và nghiên cứu bằng bảng câu hỏi điều tra, tác giả đã đưa ra kết luận về thực trạng công tác quản trị thành tích nhân viên. Cùng với cơ sở lý luận được tập hợp, với mong muốn cải thiện tốt hơn hiệu quả làm việc tại Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh Gia Lai, tác giả đã đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy tiến trình quản trị thành tích nhân viên với yếu tố cơ bản là sự đồng thuận, đo lường, phản hồi, củng cố tích cực và đối thoại. Xuất phát từ mục tiêu chung của ngành Ngân hàng, Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh Gia Lai, nhân viên thực hiện công việc trên cơ sở đồng thuận. Các mục tiêu, yêu cầu được xem xét điều chỉnh, bổ sung khi có sự luân chuyển nhân viên, khi kết thúc một chu kỳ của tiến trình quản trị thành tích nhằm đảm bảo thống nhất giữa các mục tiêu và thực tế thực hiện.

Tác giả cũng hy vọng tạo nên một văn hóa về thành tích nói riêng và văn hóa nói chung của tổ chức nhằm tạo ra giá trị cho Ngân hàng Nhà nước – Chi nhánh Gia Lai. Đó là, không chạy theo thành tích trước mắt mà đánh giá nhân viên không đúng với đóng góp của nhân viên, không dễ dãi, bình quân chủ nghĩa; tạo ra không khí đối thoại cởi mở, thẳng thắn nhằm xây dựng tổ chức.

Do quan điểm tiếp cận vấn đề mới, khả năng của tác giả có hạn nên chắc đề tài còn khiếm khuyết. Rất mong sự đóng góp ý kiến của các thầy cô và các bạn.