BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

ĐÀO THỊ THU TRINH

ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN NAM VIỆT - CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG (NAVIBANK 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 2014

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 Thị Bích Thu

Phản biện 2: GS.TS. Đỗ Kim Chung

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 01 năm 2014.

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

Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động, các doanh nghiệp đã áp dụng nhiều biện pháp, trong đó đánh giá thành tích nhân viên là một trong các giải pháp được doanh nghiệp rất quan tâm. Tuy nhiên đánh giá thành tích như là con dao hai lưỡi, nếu công tác đánh giá thành tích được đánh giá tốt sẽ mang lại hiệu quả quản trị rất lớn, ngược lại sẽ gây nên xung đột, thái độ bất hợp tác của nhân viên, thậm chí giảm năng suất lao động. Vì vậy các doanh nghiệp phải coi trọng công tác đánh giá thành tích nhân viên và đánh giá thành tích như thế nào cho thích hợp.

Với nhận thức đánh giá thành tích là một trong các công cụ hữu dụng để duy trì và thúc đẩy năng suất lao động và nhằm đạt đến mục tiêu chiến lược kinh doanh, Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Việt chi nhánh Đà Nẵng đã chú ý đến công tác đánh giá thành tích nhân viên, tuy nhiên công tác đánh giá thành tích còn tồn tại nhiều bất cập, chưa đạt được mục đích cũng như mong muốn của các cấp lãnh đạo.

Với lý do nêu trên, để góp phần hoàn thiện hơn công tác đánh giá thành tích nhân viên, tác giả chọn đề tài "***Đánh giá thành tích nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Việt - Chi nhánh Đà Nẵng (Navibank Đà Nẵng)***".

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên trong các tổ chức.
- Phân tích thực trạng công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Navibank Đà Nẵng.
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện việc đánh giá thành tích nhân viên tại Navibank Đà Nẵng trong thời gian đến.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên tại Navibank Đà Nẵng.

b. Phạm vi nghiên cứu

- Nội dung: Đề tài chỉ nghiên cứu các nội dung liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên.
- Không gian: Các nội dung trên được nghiên cứu tại Navibank Đà Nẵng.
- Thời gian: Phân tích thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại Navibank trong 3 năm trở lại đây và các giải pháp đề xuất trong luận văn chỉ có ý nghĩa khoảng 5 năm đến.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phân tích chuẩn tắc.
- Phương pháp điều tra khảo sát, chuyên gia.
- Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp, khái quát hóa.
- Các phương pháp khác.

5. Bố cục luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục… Luận văn được chia làm 3 chương như sau:

- Chương 1: Một số vấn đề lý luận liên quan đến đánh giá thành tích nhân viên trong các doanh nghiệp
- Chương 2: Thực trạng đánh giá thành tích nhân viên tại Navibank Đà Nẵng
- Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thành tích nhân viên tại Navibank Đà Nẵng.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1
MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN LIÊN QUAN ĐẾN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TRONG CÁC DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

1.1.1. Một số khái niệm

Nhân viên là một người cụ thể đảm nhận một chức vụ hay vị trí công tác nào đó trong tổ chức, doanh nghiệp

Đánh giá thành tích nhân viên là một tiến trình đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên theo những mục tiêu đã đặt ra trong một giai đoạn nào đó.

1.1.2. Các yêu cầu khi đánh giá thành tích nhân viên

- Kết quả đánh giá thành tích nhân viên phải công khai, minh bạch và NV phải nhận biết được mức độ hoàn thành công việc.
- Kết quả đánh giá phải gắn liền với quyền lợi của nhân viên.
- Đánh giá thành tích nhân viên phải đem lại sự hài lòng và tạo được động lực cho nhân viên.

1.1.3. Ý nghĩa của đánh giá thành tích nhân viên

- *Đối với người sử dụng lao động:*

+ Người sử dụng lao động sẽ xem xét các mức độ hoàn thành công việc, khả năng làm việc của từng nhân viên và đưa ra những quyết định đúng đắn về hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

+ Đánh giá thành tích nhân viên là cơ sở để giám sát các hoạt động thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

- *Đối với người lao động*:

+ Là cơ hội để nhân viên cải thiện tình hình thực hiện công việc hiện tại và phát triển tiềm năng của họ trong tương lai thông qua thông tin đánh giá thành tích nhân viên.

+ Nhân viên có động lực làm việc tốt.

+ Nhân viên biết rõ mục tiêu công việc và kế hoạch đạt mục tiêu.
+ Nhân viên nhận được sự hỗ trợ kịp thời.
+ Được đề đạt ý kiến để cải thiện điều kiện làm việc.
+ Có định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng.
+ Được đào tạo một cách hợp lý.

1.2. NỘI DUNG CỦA ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

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

- Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên tức là xác định mục đích của việc đánh giá phục vụ cho yêu cầu nào của quản trị nguồn nhân lực.

- Các nhà quản trị cần xác định mục tiêu đánh giá vì mục tiêu đánh giá là cái quyết định các nội dung còn lại của tiến trình đánh giá thành tích.

- Xác định mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên phải căn cứ vào yêu cầu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực ở từng thời điểm và nhằm vào các mục tiêu như sau:

+ Giúp cho nhân viên làm việc tốt hơn
+ Trả lương, thưởng cho nhân viên
+ Là cơ sở thăng tiến, giáng chức, đề bạt nhân viên, thuyên chuyển, tạm cho nghỉ việc
+ Xác định nhu cầu đào tạo
+ Là cơ sở để tuyển mộ và tuyển chọn.

1.2.2. Xác định tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá là các chỉ tiêu cụ thể thể hiện các yêu cầu, nhiệm vụ, bản chất của công việc cũng như kỳ vọng của nhà quản lý về những lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đạt được đối với nhân viên đó.

a. Căn cứ để xác định tiêu chí đánh giá

Để xác định được tiêu chí đánh giá thành tích, người xây dựng tiêu chí dựa trên cơ sở mục tiêu cá nhân và phân tích công việc.

b. Các yêu cầu khi xác định tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá cần phải đáp ứng nguyên tắc SMART, tức là:

- Cụ thể, chi tiết (Specific)
- Có thể đo lường được (Measurable)
- Có sự thống nhất giữa nhân viên và người đánh giá (Agreed)
- Phù hợp (relevant)
- Có hạn định về thời gian (Time-bound)

Ngoài ra, tiêu chí cần phải có liên kết với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

c. Phân loại tiêu chí đánh giá

- Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc là các tiêu chí đo lường mức độ đạt được mục tiêu đề ra trong công việc.

- Tiêu chí đánh giá năng lực thực hiện công việc là tiêu chí có liên quan đến các kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc của nhân viên.

1.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

- Phương pháp đánh giá là cách thức, phương thức để đo lường, nhận biết mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

- Hiện nay có nhiều phương pháp đánh giá, mỗi phương pháp đều có ưu và khuyết điểm khác nhau và thích ứng với một số công việc. Để lựa chọn phương pháp phù hợp, phải hiểu được đặc điểm, đặc thù và loại công việc.

Sau đây là một số phương pháp được nhiều tổ chức sử dụng:

- Phương pháp mức thang điểm (rating scales method): Đây là phương pháp đánh giá các tiêu chuẩn dựa trên các thang điểm liên tục như điểm số 5,4,3,2,1 hoặc xuất sắc, tốt, khá…

- Phương pháp xếp hạng (Ranking method): Phương pháp xếp thứ tự thành tích của nhân viên theo một tiêu chuẩn nào đó. Phương pháp này gồm phương pháp xếp hạng luân phiên và phương pháp so

sánh từng cặp. Đối với các tổ chức có quy mô lao động lớn, công việc đa dạng thì rất khó áp dụng phương pháp này.

- Phương pháp kỹ thuật sự kiện điển hình: Phương pháp này bắt buộc người thực hiện đánh giá phải ghi chép, thu thập và lưu trữ những sự kiện về hành vi của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.

- Phương pháp phân phối trọng số: là kỹ thuật phân bổ thứ hạng thành tích của nhân viên theo đường phân phối chuẩn được xác định trước. Đối với số lượng nhân viên nhỏ thì phương pháp này tỏ ra không hữu hiệu.

- Phương pháp phân tích định lượng: Phương pháp này lượng hóa các đánh giá tương đối, theo tiêu chuẩn sang định lượng. Phương pháp này phù hợp với những nhân viên làm việc tại các bộ phận hành chính, quản trị, văn phòng.

- Phương pháp quản trị bằng mục tiêu: Phương pháp là một chu trình khép kín từ thiết lập mục tiêu tổ chức, mục tiêu bộ phận, mục tiêu cá nhân, kế hoạch hành động, tiến độ thực hiện cho đến việc cấp trên và nhân viên cùng thảo luận đánh giá sự hoàn thành mục tiêu. Đây là phương pháp hướng kết quả vì thành tích công việc của nhân viên được xác định dựa trên mức độ đạt được của nhân viên đó so với mục tiêu công việc đã được xác định từ trước.

- Tùy mục tiêu đánh giá mà nhà quản lý phải hiểu được bản chất của từng phương pháp, lựa chọn và vận dụng phương pháp đánh giá sao cho phù hợp nhất với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp mình.

1.2.4. Đối tượng đánh giá thành tích

- Xác định đối tượng đánh giá thành tích tức là xác định người tiến hành đo lường kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

- Phải xác định đối tượng đánh giá vì một công việc có thể xem

xét ở nhiều góc độ, khía cạnh và quan điểm khác nhau. Xác định đúng đối tượng đánh giá sẽ giúp cho kết quả được chính xác, ngược lại, kết quả bị sai lệch và không phát huy được mục tiêu của đánh giá.

- Việc xác định đối tượng đánh giá phụ thuộc vào từng nội dung, mục đích đánh giá cụ thể của từng tổ chức.

- Đối tượng thực hiện đánh giá thành tích nhân viên có thể là:

+ Tự đánh giá
+ Cấp trên trực tiếp
+ Cấp dưới
+ Đồng nghiệp
+ Khách hàng
+ Đánh giá 360°.

1.2.5. Thời gian đánh giá

- Xác định thời gian đánh giá tức là xác định khi nào, thời điểm nào để tiến hành đo lường kết quả công việc của nhân viên.

- Việc xác định thời gian đánh giá phù hợp giúp đo lường chính xác và phản ánh đúng bản chất kết quả công việc của nhân viên và có quyết định về nhân sự, chính sách khen thưởng động viên hoặc biện pháp chấn chỉnh những thiếu sót một cách kịp thời.

- Tùy vào mục tiêu đánh giá của từng doanh nghiệp mà xác định thời điểm đánh giá thích hợp, có thể là cuối năm, sáu tháng, hàng quý, hàng tháng hoặc vào một thời điểm nào đó theo yêu cầu của lãnh đạo.

1.2.6. Phản hồi thông tin đánh giá thành tích cho nhân viên

- Phản hồi thông tin đánh giá thành tích là sự cung cấp thông tin về kết quả đánh giá thành tích, các ý kiến khách quan về nguyên nhân của các kết quả và những chỉ dẫn khắc phục.

- Phản hồi thông tin đánh giá sẽ giúp nhân viên hiểu rõ cần phát huy điều gì, cần cải tiến ở khâu nào để nâng cao thành tích, và

tìm kiếm các giải pháp để khắc phục nhằm nâng cao năng suất lao động.

- Hình thức phản hồi thông tin đánh giá:
  + Phản hồi thông tin bằng văn bản
  + Phản hồi thông tin trực tiếp

1.2.7. Kinh phí cho đánh giá

- Kinh phí cho đánh giá thành tích nhân viên là việc xác định lượng kinh phí cần thiết để phục vụ cho toàn bộ quy trình đánh giá.

- Kinh phí đầu tư cho công tác đánh giá thành tích là cần thiết vì chất lượng đánh giá thành tích phụ thuộc lớn vào mức độ kinh phí đầu tư cho công tác đánh giá.

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC ĐÁNH GIÁ

1.3.1. Môi trường bên ngoài

- Môi trường kinh tế, chính trị
- Sự phát triển văn hóa xã hội
- Trình độ dân trí
- Mật độ dân số
- Thị trường lao động
- Luật pháp.

1.3.2. Môi trường bên trong

- Viễn cảnh, sứ mệnh, chiến lược của doanh nghiệp
- Văn hóa của doanh nghiệp
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp
- Công đoàn, các đoàn thể và các cổ đông

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NAVIBANK ĐÀ NẴNG

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA NAVIBANK ĐÀ NẴNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức Navibank Đà Nẵng

a. Lịch sử hình thành Navibank Đà Nẵng

Navibank Đà Nẵng được thành lập vào ngày 12/01/2007. Hiện nay đội ngũ nhân viên gồm có 119 người, chi nhánh có trụ sở chính đặt tại 62 Lê Duẩn, Đà Nẵng và 6 phòng giao dịch.

b. Chức năng nhiệm vụ của Navibank Đà Nẵng

Huy động, tiếp nhận, vay vốn, ủy thác, cho vay, chiết khấu thương phiếu, hùn vốn liên doanh, dịch vụ thanh toán …

c. Cơ cấu tổ chức và quản lý của Navibank Đà Nẵng

Cơ cấu tổ chức tại chi nhánh được tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng. Theo mô hình này, mục tiêu kinh doanh được truyền đạt chính xác, nhanh chóng, đồng thời cấp trên đánh giá thành tích nhân viên được chính xác hơn và bố trí lao động vào những vị trí thích hợp hơn.

2.1.2. Đặc điểm nguồn lực của Navibank Đà Nẵng

a. Nguồn nhân lực

Tổng số lao động hiện nay gồm 119 người, trong đó lao động trực tiếp, lao động nữ, lao động có trình độ đại học và lao động trẻ chiếm đa số. Với đội ngũ lao động này phù hợp với đặc thù ngành đòi hỏi sự trẻ trung, năng động, chăm chỉ, cẩn thận và tỉ mĩ, tuy nhiên cũng là thách thức để ổn định nguồn nhân lực bởi lao động trẻ thường có xu hướng thay đổi công việc, tìm kiếm môi trường làm việc mới.

b. Nguồn lực tài chính

Nguồn vốn kinh doanh của chi nhánh trong các năm qua biến động tăng giảm phụ thuộc lớn vào chính sách của nhà nước ban hành.

c. Nguồn lực cơ sở vật chất

Navibank Đà Nẵng có cơ sở vật chất khá tốt. Trụ sở chính, các phòng giao dịch khá khang trang được trang bị thiết bị hiện đại.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Navibank Đà Nẵng

Tình hình kinh doanh của chi nhánh trong thời gian qua luôn duy trì được sự tăng trưởng ổn định và bền vững, lợi nhuận chi nhánh đạt được khá khả quan nhờ sự nhạy bén trong kinh doanh, cùng với những chính sách kinh doanh phù hợp và linh hoạt.

2.2. THỰC TRẠNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NAVIBANK ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN QUA

2.2.1. Thực trạng về xác định mục tiêu đánh giá

Thời gian qua, chi nhánh có xác định mục tiêu đánh giá và mục tiêu đánh giá nhằm phục vụ cho công tác trả lương thưởng, xét nâng lương, ký hợp đồng với nhân viên mới tuyển dụng và giúp cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh nỗ lực làm tốt hơn.

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

- Mục tiêu đánh giá để trả lương thưởng nhìn chung phù hợp và phục vụ cho mục tiêu chiến lược của chi nhánh, tuy nhiên quá trình thực hiện mục tiêu còn khiếm khuyết nên chưa thực sự phát huy được những ý nghĩa của công tác đánh giá thành tích nhân viên đem lại.

- Navibank Đà Nẵng trả lương cho nhân viên gồm có 2 phần: lương cơ bản và lương kinh doanh. Lương kinh doanh dựa trên cơ sở tổng hợp các mức độ đóng góp của cá nhân, phòng ban và tập thể chi nhánh vào kết quả kinh doanh của Hội sở như sau:

$$\text{Lương kinh doanh của NV} = \text{Lương cơ bản} \times \text{Hệ số thành tích của CN} \times \text{Hệ số thành tích của phòng} \times \text{Hệ số thành tích của NV}$$

Các hệ số thành tích của chi nhánh, phòng và nhân viên nêu trên được xác định trong từng quý và trên cơ sở kết quả đánh giá

thành tích của quý liền trước theo bảng 2.1.

Bảng 2.1. Hệ số thành tích

STT	Xếp loại	Mức độ thành tích	Hệ số
1	A*	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	1,3
2	A	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	1,1
3	B	Hoàn thành nhiệm vụ	1,0
4	C	Chưa hoàn thành nhiệm vụ	0,9

(Nguồn:Quy chế tiền lương, tiền thưởng)

Khen thưởng các danh hiệu được xét chọn vào cuối năm trên cơ sở tổng hợp kết quả thành tích đã được đánh giá hàng quý.

b. Đánh giá thành tích để xét nâng bậc lương

Điều kiện nâng bậc lương của nhân viên như sau:

- Đủ thời gian giữ bậc lương theo quy định, thời gian giữ bậc không tính thời gian bị xếp loại thành tích "không hoàn thành nhiệm vụ".

- Không bị xử lý kỷ luật trước thời điểm xét nâng bậc lương.

Với điều kiện nâng bậc lương nêu trên cho thấy kết quả thành tích công tác được xét để nâng bậc lương, như vậy mục tiêu đánh giá phù hợp bởi tăng lương, tăng bậc lượng tạo được động lực cho nhân viên luôn phấn đấu làm tốt các công việc được giao, hướng đến mục tiêu chung của toàn đơn vị.

c. Đánh giá để xem xét ký hợp đồng với nhân viên mới

Việc đánh giá để xem xét ký kết hợp đồng với nhân viên mới tuyển dụng chưa phù hợp, còn hời hợt, chưa làm cho nhân viên tự nhận thức được điểm mạnh, điểm yếu của mình, cũng như các thiếu sót cần hoàn thiện, chưa đáp ứng việc tìm kiếm nhân tài phục vụ cho chiến lược phát triển ngân hàng.

d. Đánh giá thành tích nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn

Kết quả điều tra về sự nỗ lực làm việc của nhân viên, 100% số phiếu thuộc đối tượng cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh và

22,4% số phiếu thuộc các đối tượng còn lại trả lời thường xuyên nỗ lực làm tốt hơn trong kỳ đánh giá tiếp theo, điều này cho thấy đánh giá thành tích nhân viên chủ yếu nhằm vào cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh làm tốt hơn là chính. Mục tiêu khích lệ nhân viên nỗ lực làm tốt hơn đối với các đối tượng còn lại chưa phát huy tác dụng.

Tóm lại, mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên của chi nhánh nhìn chung có có căn cứ khoa học, chủ yếu phục vụ cho công tác trả lương thưởng và giúp cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh nỗ lực làm tốt hơn là chính, tuy nhiên các mục tiêu khác chưa được quan tâm đúng mức.

2.2.2. Thực trạng xác định tiêu chí đánh giá

a. Xác lập các tiêu chí đánh giá

➢ *Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc*

- Tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh gồm 6 tiêu chuẩn, trong đó tiêu chuẩn vốn huy động, số dư nợ và kết quả kinh doanh được đánh giá dựa trên kết quả hoàn thành kế hoạch và tiêu chuẩn tỷ trọng thu dịch vụ trên tổng thu, chất lượng tín dụng và quy mô hoạt động được đánh giá dựa trên so sánh mức độ thực hiện trong kỳ đánh giá.

- Tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý khối gián tiếp kinh doanh và nhân viên thừa hành công việc có các tiêu chuẩn giống nhau và gồm 3 tiêu chuẩn: Khối lượng công việc, chất lượng hoàn thành công việc được giao và thời gian hoàn thành công việc được giao.

➢ *Tiêu chí đánh giá năng lực*

- Đối với cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh: Chi nhánh không xây dựng tiêu chí đánh giá năng lực cho đối tượng này.

- Đối với cán bộ quản lý khối gián tiếp kinh doanh: Tiêu chí đánh giá năng lực chỉ gồm 01 tiêu chuẩn là khả năng hỗ trợ, tư vấn.

- Đối với nhân viên thừa hành công việc: gồm các tiêu chuẩn: Tính chủ động trong công việc, khả năng tự học hỏi, tự bồi dưỡng, tự nghiên cứu, khả năng tư duy sáng tạo, cải tiến công việc, sự nhiệt tình và tinh thần trách nhiệm đối với công việc, khả năng làm việc nhóm và chấp hành nội quy, kỷ luật lao động.

b. Sự phù hợp của các tiêu chí đánh giá

➢ *Đối với cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh*

Tiêu chí đánh giá cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh nhìn chung cụ thể, đo lường được, có hạn định và liên kết với chiến lược, tuy nhiên chưa phù hợp và không được thống nhất, nguyên nhân:

+ Quy trình xây dựng kế hoạch chưa hợp lý.

+ Một số tiêu chuẩn đánh giá được xây dựng trên cơ sở số liệu bình quân nên đã dẫn đến tình trạng "chạy nước rút", tức là tìm mọi cách để đối phó với chỉ tiêu kế hoạch vào cuối mỗi quý mà không có sự kiểm soát rủi ro tín dụng một cách thường xuyên.

+ Tiêu chí đánh giá chỉ tập trung vào loại tiêu chí kết quả thực hiện công việc. Các thước đo này chỉ giúp thực hiện được mục tiêu chiến lược mang tính chất ngắn hạn.

➢ *Đối với cán bộ quản lý khối gián tiếp kinh doanh và nhân viên thừa hành công việc*

Các tiêu chí đánh giá mang tính chung chung, khó định lượng, không phản ánh được yêu cầu của từng vị trí chức danh và chưa liên kết với mục tiêu chiến lược, gây khó khăn cho việc xác định kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Nguyên nhân:

+ Tiêu chí đánh giá áp dụng chung cho mọi vị trí công việc do chưa thực hiện phân tích công việc.

+ Không xác định được phạm vi trách nhiệm và các mức độ hoàn thành theo yêu cầu.

+ Các tiêu chuẩn đánh giá không chỉ rõ các mức độ hoàn thành công việc tương ứng với số điểm đạt được.

+ Việc thực thi chiến lược chỉ mới dừng lại ở Ban giám đốc và cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh.

2.2.3. Phương pháp đánh giá thành tích nhân viên

Với tính chất công việc khác nhau, chi nhánh sử dụng các phương pháp đánh giá khác nhau cho hai nhóm đối tượng NV, cụ thể:

+*Đối với cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh:* chi nhánh sử dụng phương pháp quản trị mục tiêu. Phương pháp đánh giá phù hợp với yêu cầu công việc kinh doanh và điều kiện quản lý của Navibank khi chi nhánh có địa điểm nằm cách xa trụ sở chính. Tuy nhiên, 52,4% số phiếu điều tra cho rằng phương pháp đánh giá không phù hợp hoặc rất không phù hợp do quy trình áp dụng phương pháp đánh giá dành cho cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh còn bất cập.

- *Đối với cán bộ quản lý khối gián tiếp kinh doanh và nhân viên thừa hành công việc*: Chi nhánh sử dụng phương pháp mức thang điểm để đánh giá và tích hợp thêm phương pháp phân phối trọng số với tỷ lệ thành tích của nhân viên được giới hạn tại bảng 2.2.

Bảng 2.2. Tỷ trọng xếp loại tối đa cho cán bộ quản lý khối gián tiếp kinh doanh và nhân viên thừa hành công việc

Đơn vị tính: %

STT	Xếp loại phòng	Tỷ trọng xếp loại tối đa cho cán bộ quản lý khối GTKD và NVTH			
		Loại A*	Loại A	Loại B	Loại C
1	Hoàn thành xuất sắc (A*)	40	50	-	-
2	Hoàn thành tốt (A)	30	40	-	-
3	Hoàn thành nhiệm vụ (B)	20	30	-	-
4	Không hoàn thành (C)	0	20	-	-

(Nguồn: Hệ thống chỉ tiêu đánh giá xếp loại cá nhân)

Phương pháp trên không phù hợp với nhiều vị trí công việc khác nhau do yêu cầu của các công việc khác nhau và điều kiện số lượng lao động tại mỗi phòng ban không nhiều.

2.2.4. Đối tượng đánh giá

Cán bộ quản lý cấp trên thực hiện đánh giá, cụ thể:

- Tổng giám đốc phê duyệt kết quả thành tích của Ban Giám Đốc Navibank Đà Nẵng. Ban Giám đốc chi nhánh phê duyệt kết quả thành tích của cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh.

- Cấp trưởng, cấp phó phụ trách trực tiếp và cấp phó không phụ trách đánh giá thành tích cho cán bộ quản lý gián tiếp kinh doanh và nhân viên thừa hành công việc với mức độ quan trọng của các đối tượng đánh giá theo các hệ số lần lượt là 2, 2 và 1. Kết quả đánh giá thành tích là bình quân gia quyền các điểm số của các đối tượng đánh giá.

- 52,4% số phiếu điều tra của cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh và 67,4% số phiếu điều tra của cán bộ quản lý khối gián tiếp kinh doanh và nhân viên thừa hành công việc cho rằng đối tượng đánh giá không phù hợp và rất không phù hợp, nguyên nhân:

+ Do thiếu các đối tượng đánh giá như tự đánh giá, khách hàng… vì đặc điểm ngân hàng rất cần thiết thường xuyên nâng cao hình ảnh, chất lượng dịch vụ khách hàng nên rất cần sự nhìn nhận, đánh giá ở nhiều góc độ, nhiều khía cạnh khác nhau.

+ Không có sự xem xét quá trình thực hiện công việc.

+ Đối tượng đánh giá chưa được đào tạo và chưa được hướng dẫn cụ thể.

+ Kết quả đánh giá chưa công bằng, chưa minh bạch và bị mắc nhiều lỗi đánh giá.

2.2.5. Thời gian đánh giá

Định kỳ trong vòng 05 ngày làm việc đầu tiên của mỗi quý sẽ

tiến hành đánh kết quả thành tích nhân viên trong quý trước. 16% số phiếu điều tra cho rằng thời gian đánh giá theo từng quý như hiện nay là rất phù hợp và 58% cho rằng phù hợp vì đây là khoảng thời gian không quá ngắn, cũng không quá dài để ghi nhớ các thành tích đạt được hay những vi phạm kỷ luật.

2.2.6. Thông tin phản hồi kết quả đánh giá thành tích

Công tác phản hồi thông tin của chi nhánh chưa được chú trọng, sau khi cấp trên đánh giá thành tích của các nhân viên xong, kết quả thành tích được tổng hợp và gửi về Phòng Hành chính nhân sự và nhân viên không biết lý do vì sao mình có kết quả thành tích tốt hay chưa tốt.

2.2.7. Kinh phí đánh giá

Mức kinh phí đầu tư cho đánh giá thành tích nhân viên hầu như không đáng kể. Đánh giá được thực hiện thủ công trên cơ sở phần mềm quản lý sẵn có, các biểu mẫu giấy và các thông tin thu thập từ quá trình giám sát việc thực hiện của nhân viên, chứ chưa ghi chép lại quá trình thực hiện công việc.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH TẠI NAVIBANK ĐÀ NẴNG

2.3.1. Ưu điểm của đánh giá

- Chi nhánh đã xác định được mục tiêu đánh giá, phương pháp, đối tượng, thời gian đánh giá và xây dựng hệ thống các tiêu chí thành tích nhân viên giúp nâng cao được hiệu quả làm việc và quản lý.

- Với quan điểm thành tích của cán bộ quản lý gắn liền với kết quả của chính bộ phận quản lý, thành tích cuối năm được tổng hợp trên cơ sở thành tích trong các quý và quyền lợi của cá nhân gắn liền với quyền lợi tập thể đã giúp nâng cao ý thức đoàn kết, cùng hỗ trợ nhau trong công việc và hoàn thành mục tiêu chung của chi nhánh.

2.3.2. Hạn chế của công tác đánh giá

- Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên phiến diện.
- Tiêu chí đánh giá mang tính ngắn hạn, còn chung chung, cảm tính và áp dụng chung cho mọi vị trí công việc.
- Phương pháp đánh giá chưa phù hợp với các vị trí công việc và điều kiện về số lượng nhân viên của từng phòng ban trong chi nhánh.
- Chưa có sự tham gia đánh giá của nhiều đối tượng khác nhau nên sự nhìn nhận, đánh giá dưới nhiều góc độ khác nhau còn hạn chế.
- Chưa có đánh giá sơ bộ thành tích nhân viên để chấn chỉnh các thiếu sót, sai lệch kịp thời.
- Công tác phản hồi thông tin chưa được chú trọng.

2.3.3. Nguyên nhân của các hạn chế

a. Nguyên nhân khách quan

- Đánh giá thành tích nhân viên là một công việc khó khăn.
- Navibank Đà nẵng chịu sự quản lý của Hội sở, vận hành theo các qui định, qui chế mang tính hành chính.
- Các quy định làm cơ sở cho công tác đánh giá còn khiếm khuyết.

b. Nguyên nhân chủ quan

- Công tác đánh giá thành tích nhân viên chưa được các cấp quản lý và nhân viên chi nhánh thực sự chú trọng và nhận thức đầy đủ về ý nghĩa đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- Tiêu chí, phương pháp, đối tượng đánh giá chưa được nghiên cứu phù hợp với đặc thù của ngành ngân hàng và điều kiện của chi nhánh.
- Tiến trình đánh giá thiếu hụt.
- Đối tượng đánh giá chưa được đào tạo.
- Văn hóa của Navibank đề cao vai trò tập thể, sự gắn bó hòa thuận giữa cấp trên và cấp dưới.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

CHƯƠNG 3
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH NHÂN VIÊN TẠI NAVIBANK ĐÀ NẴNG

3.1. CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP

3.1.1. Sự thay đổi của môi trường bên ngoài

a. Môi trường kinh tế

b. Tốc độ phát triển dân số và mật độ dân số của Đà Nẵng

c. Thị trường lao động

d. Luật pháp

3.1.2. Xu hướng đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích nhân viên hiện nay không phải tổng kết những gì nhân viên đạt được trong một thời kỳ nào đó mà phải là một quá trình quản trị hiệu quả làm việc, đồng hành cùng nhân viên từ khâu thiết lập mục tiêu, thực hiện công việc, cải thiện thành tích và năng lực thực hiện.

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

- Hoạt động kinh doanh của ngành ngân hàng và biến động của nền kinh tế có quan hệ mật thiết với nhau.
- Sự tồn tại của ngân hàng dựa trên niềm tin của khách hàng về uy tín trong kinh doanh.
- Là ngành thu hút lao động có chất lượng cao.

3.1.4. Chiến lược phát triển sắp đến của Navibank Đà Nẵng

➢ *Định hướng chiến lược chung của Navibank*

Navibank định hướng trở thành ngân hàng thương mại bán lẻ chuẩn mực, hiện đại và hàng đầu Việt Nam.

➢ *Định hướng kinh doanh của Navibank Đà Nẵng*

- Mục tiêu cụ thể của chi nhánh đến năm 2020: chiếm 5% thị

phần cho vay và thị phần huy động vốn của ngành ngân hàng trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng.

- Khách hàng mục tiêu: Khách hàng cá nhân và các doanh nghiệp có qui mô hoạt động vừa và nhỏ.

➢ *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực*

Navibank Đà Nẵng coi trọng triết lý nguồn nhân lực là yếu tố duy nhất quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp.

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

- Đánh giá thành tích nhân viên phải dựa vào mục tiêu chiến lược của Navibank, định hướng kinh doanh của chi nhánh, mục tiêu về nguồn nhân lực, mục tiêu của phòng ban và mục tiêu cá nhân đã được lãnh đạo cấp trên thống nhất.

- Phải đảm bảo mang lại hiệu quả kinh tế cho Navibank, giúp nâng cao hiệu quả công tác và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

- Phải đảm bảo công bằng và tăng cường đoàn kết của nhân viên.

- Kinh phí dành cho công tác đánh giá không được quá lớn.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ

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

Mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên không chỉ dừng lại ở việc sử dụng cho công tác trả lương, khen thưởng mà phải bổ sung thêm một số mục tiêu mới như sau:

a. Đánh giá thành tích giúp toàn thể nhân viên làm việc tốt hơn

Trước bối cảnh lương bình quân bị giảm sút và khó khăn trong công tác kinh doanh, để không ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên, việc xác định mục tiêu đánh giá cần phải hướng đến toàn thể nhân viên để nâng cao nhận thức có đồng hành cùng ngân hàng để vượt khó.

b. Đánh giá thành tích để luân chuyển, giáng chức, sa thải, đề bạt và thăng tiến

Hằng năm cần có chính sách quy hoạch cán bộ nhằm giúp cho nhân viên nhận thấy rằng sự phấn đấu sẽ được nhìn nhận và có khả năng thăng tiến khi chi nhánh cần bổ sung các vị trí và có các chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

c. Đánh giá thành tích nhằm xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên

Hiện nay, nhu cầu ứng dụng công nghệ thông tin hiện đại được thực hiện ở hầu hết các ngân hàng với tính chính xác, an toàn, nhanh chóng và bảo mật, Navibank triển khai nhiều sản phẩm mới như tiết kiệm điện tử, chuyển tiền trên Internet Banking, thanh toán hóa đơn qua các kênh thanh toán điện tử… vì thế đòi hỏi mọi nhân viên ngân hàng phải được đào tạo, cập nhật các kiến thức mới, nghiệp vụ mới.

d. Đánh giá thành tích nhằm tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên

Thường xuyên rà soát hồ sơ thành tích nhân viên để nhận ra khả năng đáp ứng tiêu chuẩn công việc của đội ngũ nhân viên, từ đó có chính sách hoạch định nguồn nhân lực.

3.2.2. Hoàn thiện tiêu chí đánh giá nhân viên

a. Căn cứ để xây dựng tiêu chí đánh giá

- Các tiêu chí đánh giá được thiết lập căn cứ phân tích công việc để tiêu chuẩn hóa các chức danh công việc. Việc này do Phòng Hành chính Nhân sự chủ trì và thành lập tổ chuyên trách gồm cán bộ, nhân viên Phòng Hành chính Nhân sự phối hợp với các cán bộ quản lý các phòng ban để kiểm tra tính chính xác của bản mô tả công việc và các tiêu chuẩn cần có để thực hiện công việc. Lưu ý, bản mô tả công việc phải thường xuyên được cập nhật.

- Các tiêu chí đánh giá phải được thiết lập trên cơ sở mục tiêu

thống nhất giữa lãnh đạo và nhân viên.

b. Xác định tiêu chí đánh giá

Để đánh giá chính xác, Navibank Đà Nẵng phải xây dựng được hệ thống các tiêu chí đánh giá cho từng vị trí công việc. Hệ thống các tiêu chí đánh giá này sẽ được thể hiện trong bản mô tả công việc của nhóm hay của từng vị trí công việc, nó được cụ thể hóa bằng các mục tiêu, chỉ tiêu cụ thể giao cho nhân viên trong từng giai đoạn đánh giá.

Tùy mục tiêu đánh giá sử dụng các tiêu chí đánh giá thích hợp.

- *Tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc*: Do tính chất công việc của một số vị trí công việc tương tự nhau nên được phân thành nhóm công việc như nhóm trực tiếp kinh doanh và nhóm gián tiếp kinh doanh. Trong mỗi nhóm sẽ thiết lập các tiêu chí đánh giá cho từng vị trí công việc như vị trí cán bộ quản lý khối trực tiếp kinh doanh, chuyên viên quan hệ khách hàng, chuyên viên dịch vụ khách hàng, chuyên viên kiểm soát nội bộ,… Lưu ý các tiêu chí đánh giá phải được lượng hóa.

- *Tiêu chí đánh giá năng lực thực hiện công việc*

Tiêu chí đánh giá năng lực thực hiện công việc của từng vị trí công việc dựa trên phân tích công việc chuyên sâu, đảm bảo liên quan đến công việc để đánh giá phục vụ cho mục đích đào tạo và phát triển nhân viên. Tiêu chí đánh giá năng lực được chia làm hai nhóm đối tượng là cán bộ quản lý và nhân viên thừa hành công việc.

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

- Sử dụng phương pháp quản trị mục tiêu MBO tích hợp với phương pháp phân tích định lượng để đánh giá tiêu chí kết quả thực hiện công việc. Với phương pháp này sẽ xây dựng thang điểm và trọng số đánh giá cho từng tiêu chí đánh giá nhằm khắc phục tình trạng đánh giá cảm tính, thiếu căn cứ.

- Sử dụng phương pháp mức thang điểm để đánh giá năng lực thực hiện công việc. Phương pháp này đưa ra các khái niệm của từng mức độ năng lực tương ứng với số điểm đánh giá rõ ràng và mọi nhân viên đều được được đánh giá như nhau, tạo sự bình đẳng trong đánh giá.

Đối với các nhân viên thuộc khối trực tiếp kinh doanh có thể sử dụng thêm phương pháp kỹ thuật các sự kiện điển hình để ghi chép lại các hành vi, thái độ lao động nhằm minh chứng các hành vi, thái độ tốt cần được tiếp tục phát huy, học hỏi hoặc các hành vi, thái độ xấu cần nên tránh lặp lại trong tương lai.

3.2.4. Hoàn thiện việc xác định đối tượng đánh giá thành tích

Đề xuất ba đối tượng đánh giá gồm cấp trên trực tiếp, tự đánh giá và đồng nghiệp đánh giá do:

- Đặc thù công việc của ngành ngân hàng thường có sự tham gia của nhiều bộ phận với nhau để xử lý một công việc.

- Cấp trên quản lý, trực tiếp thảo luận và thống nhất mục tiêu công việc với nhân viên nên hiểu và họ nắm rõ nhân viên.

- Đồng nghiệp đánh giá nhằm nâng cao tinh thần hợp tác, hỗ trợ nhau trong công việc, điều này rất cần thiết để tạo giá trị gia tăng cho dịch vụ cung ứng ngành ngân hàng.

- Bản thân tự đánh giá để nhắc nhở luôn tự kiểm điểm bản thân, tích cực nỗ lực để hoàn thiện.

3.2.5. Hoàn thiện việc xác định thời gian đánh giá thành tích NV

- Duy trì thời gian đánh giá theo quý

- Cuối mỗi tháng nên thực hiện đánh giá không chính thức nhằm sơ kết các kết quả thành tích, kịp thời điều chỉnh các thiếu sót và cải thiện thành tích.

3.2.6. Hoàn thiện phản hồi thông tin đánh giá

Kết quả đánh giá thành tích sẽ được phản hồi cho nhân viên từ

đồng nghiệp và cấp trên trực tiếp thông qua cuộc thảo luận đánh giá thành tích. Nếu thông tin phản hồi được nhất trí thì sẽ được đưa kết quả đánh giá thành tích vào hồ sơ lưu. Ngược lại, nếu có phát sinh chưa thống nhất, chưa thỏa mãn, thông tin phản hồi lại cấp trên và đồng nghiệp, các bên cùng bàn bạc, trao đổi thông tin, giải thích cụ thể, rõ ràng cho đến khi có sự nhất trí và đưa vào lưu trữ hồ sơ. Các hồ sơ đánh giá thành tích được lưu trữ tại Phòng Hành chính nhân sự.

3.2.7. Các giải pháp bổ trợ nhằm nâng cao hiệu quả đánh giá

a. Xác định trách nhiệm của các bộ phận

- Hội đồng đánh giá
- Bộ phận nhân sự
- Cấp trên trực tiếp
- Nhân viên.

b. Xây dựng chính sách nhằm sử dụng kết quả đánh giá

- Chính sách khen thưởng
- Chính sách xử phạt
- Chính sách đào tạo và phát triển nhân viên sau đánh giá.

c. Đào tạo đối tượng đánh giá

Có 2 hình thức để đào tạo người đánh giá: cung cấp các văn bản hướng dẫn và tổ chức các lớp đào tạo. Nội dung đào tạo gồm:

- Lỗi của người đánh giá
- Chuẩn bị đánh giá
- Kỹ năng phỏng vấn đánh giá
- Kỹ năng giải quyết vấn đề
- Phương pháp đánh giá và sử dụng biểu mẫu đánh giá
- Kỹ năng truyền đạt thông tin.

d. Trao quyền cho nhân viên

Biện pháp này sẽ tăng cường khả năng kiểm soát của cấp quản

lý đối với nhân viên về kết quả công việc, tính hiệu quả công việc.

e. Xây dựng và chia sẻ giá trị văn hóa của Navibank Đà Nẵng

Để Navibank Đà Nẵng ngày càng phát triển hơn nữa theo định hướng đã vạch thì rất cần thiết xây dựng triết lý văn hóa doanh nghiệp dựa trên sự cạnh tranh và hợp tác, đây là văn hóa của sự tự khẳng định bản thân và tinh thần đồng đội. Theo đó, văn hóa của chi nhánh phải được tuyên truyền, chia sẻ cho toàn bộ nhân viên trong chi nhánh dưới nhiều hình thức khác nhau.

e. Ứng dụng các phần mềm tin học

Nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho công tác thu thập tra cứu thông tin đánh giá, thực hiện đánh giá và lưu trữ hồ sơ đánh giá rất cần thiết phải đầu tư một phần mềm tin học với chi phí vừa phải.

3.3. KIẾN NGHỊ

- Kiến nghị Hội sở chỉ xây dựng khung chính sách chung về đánh giá thành tích nhân viên.
- Chi nhánh căn cứ vào khung qui định chung để tiến hành xây dựng các tiêu chí đánh giá, phương pháp đánh giá, chọn đối tượng đánh giá nhằm đảm bảo phù hợp với điều kiện, nguồn lực của chi nhánh.

KẾT LUẬN

Đánh giá thành tích nhân viên là một trong các giải pháp góp phần tạo động lực làm việc, tăng năng suất lao động và giữ chân các nhân tài tại các doanh nghiệp. Bất kỳ một nội dung nào của công tác đánh thiếu sự chú trọng hoặc sử dụng không phù hợp sẽ gây nên các lỗi đánh giá và tạo sự bất mãn cho nhân viên. Vì vậy khi xây dựng chính sách đánh giá thành tích cần phải được nghiên cứu kỹ lưỡng các tác động bên ngoài, bên trong doanh nghiệp để thực hiện đánh giá cho phù hợp với điều kiện của từng doanh nghiệp cụ thể.