

HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VIETINBANK BÌNH DƯƠNG

● HÀ NAM KHÁNH GIAO - NGUYỄN NGỌC NHƯ

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này nhằm phân tích hệ thống đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên Vietinbank Bình Dương, bằng việc khảo sát 60 nhân viên tại Chi nhánh. Phương pháp phân tích thống kê, đối chiếu so sánh được sử dụng. Kết quả cho thấy, mặc dù đã có nhiều tiến bộ, vẫn còn một số vấn đề trong hệ thống đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên Vietinbank Bình Dương. Từ đó, nghiên cứu đề xuất mức độ ưu tiên giải quyết các vấn đề còn tồn tại và các giải pháp đến Ban lãnh đạo nhằm hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên Vietinbank Bình Dương.

Từ khóa: Hệ thống đánh giá, kết quả thực hiện công việc, nhân viên, Vietinbank Bình Dương.

1. Tổng quan lý thuyết

1.1. Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Có thể chia các hoạt động quản trị nguồn nhân lực theo 3 nhóm chức năng chủ yếu: (1) Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực, (2) Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, (3) Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực (Trần Kim Dung, 2015).

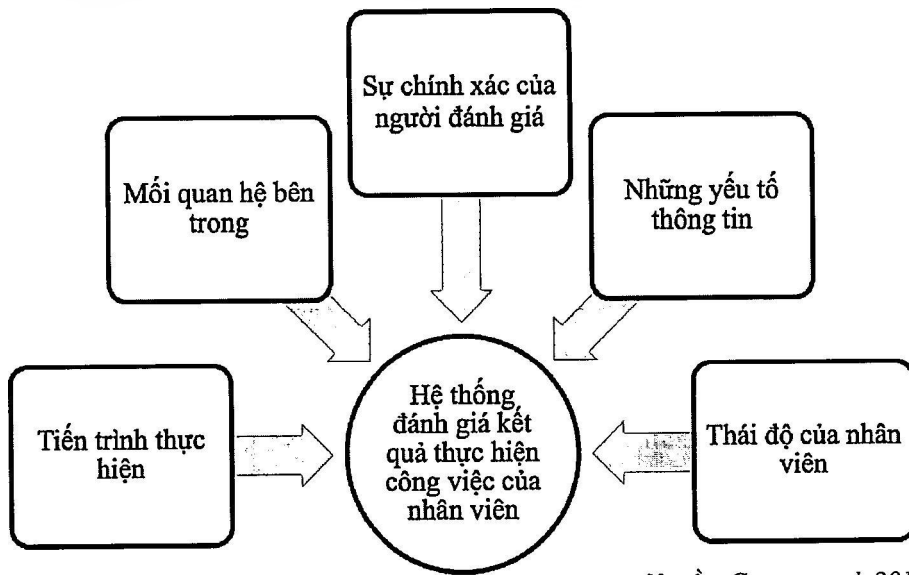
1.2. Tổng quan về đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Kết quả thực hiện công việc của cá nhân cán bộ nhân viên là khối lượng công việc được hoàn

thành tương ứng với chất lượng công việc và thời gian thực hiện cụ thể. Theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012), đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đối với người lao động.

Kondrasuk et al. (2008) cho rằng, đánh giá kết quả thực hiện công việc có hai mục đích chính: Sự tiến triển của nhân viên và quản trị nhân sự hiệu quả. Theo Thomas & Bretz (1994), đánh giá kết quả thực hiện công việc có thể mang lại lợi nhuận cho tổ chức. Theo nghiên cứu của George et al. (2012), các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên như trong Hình 1.

Hình 1: Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc



Nguồn, George et al. 2012

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc phải đáp ứng các yêu cầu sau: (1) Tính phù hợp, (2) Tính nhạy cảm, (3) Tính tin cậy, (4) Tính được chấp nhận, (5) Tính thực tiễn. Khi tiến hành đánh giá thực hiện công việc chúng ta cần tránh: (1) Lỗi thiên vị, (2) Lỗi thiên kiến, (3) Lỗi xu hướng trung bình, (4) Lỗi thái cực, (5) Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Diễm, 2012).

Theo Carrell et al. (1995) tiến trình thực hiện đánh giá kết quả công việc theo trình tự sau: (1) Xác định các tiêu chí cơ bản cần đánh giá, (2) Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp, (3) Xác định người đánh giá và huấn luyện kỹ năng đánh giá thực hiện công việc, (4) Thông báo cho nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá thực hiện đánh giá kết quả đã thực hiện và xác định mục tiêu mới cho nhân viên.

Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên: (1) Phương pháp xếp hạng luân phiên, (2) Phương pháp so sánh cặp, (3) Phương pháp bảng điểm, (4) Phương pháp lưu giữ, (5) Phương pháp quan sát hành vi, (6) Phương pháp quản trị theo mục tiêu, (7) Phương pháp Thẻ Ghi điểm cân bằng - Balanced Scorecard (BSC), (8) Phương pháp Chỉ số điều hành chính - Key

Performance Indicator (KPI), (9) Phương pháp phân tích định lượng (phân phối trọng số) (Trần Kim Dung, 2015; Hà Nam Khánh Giao và ctg., 2020).

2. Thực trạng hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên Vietinbank Bình Dương

2.1. Khái quát về Vietinbank chi nhánh Bình Dương

Vietinbank chi nhánh Bình Dương được thành lập từ tháng 4 năm 1991, tọa lạc tại số 330 Đại lộ Bình Dương, phường Phú Hòa, thành phố Thủ Dầu Một, tỉnh Bình Dương. Vietinbank Bình Dương được xếp loại chi nhánh 13 năm liền đạt danh hiệu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Riêng trong năm 2019 chi nhánh được đánh giá hoàn thành đặc biệt xuất sắc nhiệm vụ, vinh dự nhận được Huân chương Lao động hạng Ba năm 2020. Tình hình nhân sự của Vietinbank Bình Dương thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1. Tình hình nhân sự Vietinbank Bình Dương

NĂM	NAM	NỮ	TỔNG
2015	44	53	97
2016	47	61	108
2017	49	69	118
2018	51	80	131
2019	51	85	136

Nguồn: Vietinbank Bình Dương

Hiện nay, quy trình đánh giá của Vietinbank Bình Dương gồm 5 bước:

Bước 1: Nhân viên tự điền thông tin công việc của bản thân theo mẫu đánh giá công việc của Ngân hàng.

Bước 2: Quản lý trực tiếp tiến hành đánh giá, xếp loại và cho điểm.

Bước 3: Ban giám đốc đánh giá lại dựa trên kết quả mà quản lý trực tiếp đánh giá.

Bước 4: Tùy theo cấp bậc nhân viên sẽ có quản lý cấp trên xác nhận kết quả đánh giá và đưa ra kết quả cuối cùng.

Bước 5: Thông báo kết quả đánh giá cho nhân viên.

Công tác đánh giá nhân viên được các trưởng phòng ban thực hiện định kỳ 3 tháng một lần để làm căn cứ tính lương và thưởng cho thành tích của nhân viên.

Nguyên tắc xây dựng KPI cho nhân viên: Ngân hàng Vietinbank Việt Nam giao chỉ tiêu cho từng chi nhánh theo năng lực. Ban Giám đốc và cấp quản lý hợp thống nhất và giao chỉ tiêu cho từng nhân viên. Dựa vào chỉ tiêu được giao và kết hợp với bảng mô tả công việc sẽ đưa ra tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc. Xác định các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc như trong Bảng 2.

Bảng 2. Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Chỉ số đánh giá chính (KPIs)	Trọng số (%)
I. Yếu tố tài chính (F)	
1. Tổng dư nợ	
1.1. Dư nợ cho vay khách hàng cá nhân	
1.2. Dư nợ cho vay DN siêu vi mô	
2. Dư nợ bình quân kỳ	
3. Số dư vốn huy động	
3.3. Tiền gửi KHDN	
3.4. Tiền gửi KHCN	
3.5. Tiền gửi khác	
4. Nguồn vốn bình quân kỳ	
5. Thu phí dịch vụ	
5.6. Thu phí từ dịch vụ thẻ	
5.7. Thu phí từ tín dụng và các dịch vụ khác	
5.8. Doanh thu bảo hiểm	
5.9. Doanh thu bảo hiểm Bảo Ngân	
5.10. Doanh thu bảo hiểm AVIVA	
6. Doanh số kiều hối	
7. Doanh số thanh toán thẻ	
8. Tỷ lệ nợ xấu	
9. Thu hồi nợ XLRR	

Chỉ số đánh giá chính (KPIs)	Trọng số (%)
II. Yếu tố khách hàng (C)	
<i>1. Điểm từ khảo sát bên ngoài để thăm dò mức độ hài lòng của khách hàng</i>	
<i>2. Số lượng khách hàng hiện hữu</i>	
2.1. Số lượng khách hàng tiền gửi	
2.2. Số lượng khách hàng tiền vay	
<i>3. Số lượng sản phẩm, dịch vụ tăng thêm</i>	
3.3. Thẻ ATM	
3.4. Thẻ tín dụng quốc tế	
3.5. POS	
3.6. Sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử	
III. Yếu tố quy trình (O)	
<i>1. Tuân thủ thời gian cho kết quả</i>	
1.1. Tuân thủ thời gian thẩm định khách hàng mới	
1.2. Tuân thủ thời gian chuyển hạn mức	
1.3. Tuân thủ thời gian hoàn thành các công việc có tính chất định kỳ,	
1.4. Tuân thủ thời gian đi thực tế kiểm tra sử dụng vốn vay	
1.5. Tuân thủ thời gian thu thập, phân tích thông tin khách hàng (có thẩm định nhưng chưa hoặc không cho vay được)	
1.6. Tuân thủ thời gian triển khai dự án KPI	
<i>2. Tuân thủ các luật, quy trình, quy định, chính sách hiện hành của Nhà nước và Vietinbank</i>	
<i>3. Tính chính xác trong tác nghiệp</i>	
IV. Yếu tố con người (P)	
<i>1. Phối hợp trong xử lý</i>	
<i>2. Đào tạo và phát triển cán bộ</i>	
2.1. Tự đào tạo (Đúng kế hoạch và đầy đủ các buổi đào tạo)	
2.2. Tự đào tạo (Kết quả và thái độ đào tạo)	
<i>3. Ý thức chấp hành nội quy lao động và văn hóa VTB</i>	
TỔNG ĐIỂM	100

Nguồn, Vietinbank Bình Dương

2.2. Thực trạng hoạt động đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên

Nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát nhân viên Vietinbank Bình Dương, kết quả cho thấy gần 80% nhân viên cho ý kiến tốt về tiêu chuẩn đánh giá công việc, tuy vậy, khoảng 70% cho rằng tiêu

chí đánh giá kết quả thực hiện không rõ ràng, mang cảm tính đánh giá nhiều hơn.

Về người đánh giá và huấn luyện kỹ năng đánh giá

Hiện nay, tại chi nhánh, hoạt động huấn luyện đào tạo về kỹ năng đánh giá công việc cho cán bộ

quản lý đánh giá chưa được tổ chức thực hiện và chú trọng. Từ đó, 89% nhân viên cho rằng cán bộ quản lý chưa được đào tạo về kỹ năng đánh giá nhân viên; sau mỗi kỳ đánh giá, thường xuất hiện tình trạng căng thẳng giữa các nhân viên trong chi nhánh do việc đánh giá giữa các lãnh đạo không công bằng. Hiện tại, việc đánh giá nhân viên của lãnh đạo thường phạm phải một số sai lầm, như: (1) Lỗi thiên kiến: nhiều lãnh đạo thường đánh giá nhân viên chỉ nhìn dưới một số góc độ nổi trội của nhân viên đó, như: khả năng trình bày lưu loát, thuyết phục về công việc mình đang thực hiện, khả năng ngoại ngữ tốt khi giao tiếp với khách hàng và Ban giám đốc mặc dù hiệu quả làm việc không cao, (2) Lỗi bình quân chủ nghĩa: có 84% nhân viên cho rằng “cán bộ quản lý thấy tội nghiệp cấp dưới vì nếu đánh giá thấp sẽ bị giảm lương”, tạo nên tính bình quân chủ nghĩa, tâm lý không công bằng giữa các nhân viên. Kết quả khảo sát cũng cho thấy có đến 82% nhân viên cho rằng “cán bộ đánh giá có tâm lý dĩ hòa vi quý, ngại phê bình cấp dưới”, có đến 79% nhân viên cho rằng “cán bộ quản lý chưa có đủ uy tín và năng lực cần thiết trong đánh giá nhân viên”, (3) Lỗi thiếu cận: 63% nhân viên cho rằng “cán bộ quản lý không có đủ thời gian định kỳ để thực hiện việc đánh giá”, thường căn cứ vào phần lớn những hành vi xử lý công việc gần đây là tốt hay xấu, có gây ra những hậu quả gì nghiêm trọng hay không?

Văn hóa trong đánh giá kết quả thực hiện công việc

Kết quả khảo sát cho thấy, 32% nhân viên không quan tâm đến hệ thống đánh giá hiện nay, chứng tỏ nhân viên vẫn còn thờ ơ với việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của chính bản thân họ. Một khi hoạt động này chưa nhận được sự quan tâm đúng mực của Ban lãnh đạo các cấp, cũng như của nhân viên, sẽ ảnh hưởng rất lớn đến tình hình hoạt động chung của chi nhánh. Bên cạnh đó, hơn 22% nhân viên cho rằng “nhìn chung, họ không hài lòng với hoạt động đánh giá kết quả công việc”, dẫn đến kết quả nghỉ việc, “nhảy việc” của nhân viên trong thời gian gần đây.

Công cụ sử dụng trong đánh giá kết quả thực hiện công việc

Có 71% nhân viên đồng ý rằng, hiện nay, ngân

hàng chưa thật sự có công cụ hỗ trợ cho việc đánh giá nhân viên. Mặc dù thực tế ngân hàng đã cài đặt được phần mềm dùng riêng cho nhân viên Vietinbank, nhưng ở giai đoạn hiện nay, việc sử dụng phần mềm chỉ giúp ích được bộ phận nhân sự trong các công việc như: quản lý thông tin nhân viên, đăng ký và phê duyệt các yêu cầu nghỉ phép, làm thêm ngoài giờ, hay việc đào tạo cho nhân viên, việc gửi đơn xin trình bày các lý do, đơn thôi việc,...

Cơ cấu tổ chức và cách thức phân công giao việc

Từng nhân viên có bảng mô tả công việc riêng, nhưng theo mẫu chung nhất của Vietinbank Việt Nam. Tại Vietinbank Bình Dương, mỗi nhân viên đều kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau, ví dụ nhân viên ngồi tại quầy giao dịch thì phải làm những công việc như thực hiện giao dịch tiền mặt cho khách hàng (rút tiền mặt, nộp tiền mặt, mở tài khoản, đóng tài khoản, đăng ký Internet Banking, dịch vụ SMS,...), giao dịch chuyển khoản trong nước, chuyển khoản thanh toán nước ngoài (phương thức T/T), phát hành thẻ ATM, làm sổ phụ cho khách hàng, sắp xếp chứng từ cuối ngày, hằng tháng phải làm báo cáo về một số hoạt động kiểm toán... Vậy nên, bảng mô tả công việc chỉ là để làm cho đúng theo mẫu của quy trình ISO, hoàn toàn không phù hợp thực tế với của mỗi nhân viên, như vậy thì việc xây dựng tiêu chí KPI sẽ dựa trên nguyên tắc nào?

Theo kết quả khảo sát, 69% nhân viên cho rằng “cơ cấu tổ chức và cách thức phân công giao việc không phù hợp, khó thực hiện đánh giá”. Do ngân hàng đang thiếu nhân viên mà bộ phận nhân sự tuyển dụng không kịp thời gian, nên một nhân viên phải làm rất nhiều việc, các chỉ tiêu đặt ra nhằm đánh giá công việc cũng không rõ ràng.

2.3. Các vấn đề cần hoàn thiện trong đánh giá

Kết quả khảo sát được nhóm tác giả tổng hợp lại theo mức độ quan trọng và mức độ nghiêm trọng của các vấn đề.

Nhóm yếu tố rất quan trọng và rất nghiêm trọng

Q1: Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, mang cảm tính

Q8: Cán bộ quản lý chưa được đào tạo về kỹ năng đánh giá

Q19: Nhìn chung, chưa có công cụ đánh giá nhân sự tốt

Nhóm yếu tố quan trọng và nghiêm trọng

Q9: Cán bộ quản lý chưa có đủ uy tín và năng lực cần thiết trong đánh giá đối với cấp dưới

Q11: Tâm lý dĩ hòa vi quý, cán bộ quản lý cần nề, ngại phê bình cấp dưới

Q12: Cán bộ quản lý thấy tội nghiệp cấp dưới vì nếu đánh giá thấp sẽ bị trừ lương

Q16: Cơ cấu tổ chức, phân công giao việc không phù hợp, khó thực hiện đánh giá

Q22: Nhìn chung anh/ chị không quan tâm đến hệ thống đánh giá kết quả công việc trong công ty hiện nay.

3. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên tại Vietinbank Bình Dương

Một là, nhận định đúng tầm quan trọng về việc đánh giá kết quả thực hiện cho cấp lãnh đạo và cho nhân viên

Ban lãnh đạo Ngân hàng cần tổ chức một cuộc họp cho toàn thể nhân viên chi nhánh để nhận định lại tầm quan trọng của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc hiện nay. Trong đó, yêu cầu tất cả các nhân viên phải thực hiện nghiêm túc cuộc khảo sát để định vị được mức độ nhận thức tầm quan trọng về công tác đánh giá nhân viên hiện nay đang ở đâu; trình bày và phân tích về tầm quan trọng của công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc. Từ đó, xây dựng và công bố chính thức các hình thức chế tài sẽ được áp dụng cho toàn thể nhân viên nếu có vi phạm xảy ra. Cũng cần triển khai học tập phương pháp đánh giá KPI hoàn thiện. Trong suốt quá trình thực hiện, cần đặt tầm quan trọng của nhân viên trong quá trình đánh giá là trên hết.

Hai là, xác định các tiêu chí đánh giá rõ ràng, thông qua việc phân tích công việc và phân chia công việc phù hợp

Cần phân tích công việc nhằm cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc, từ đó xây dựng Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc, để đưa ra các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc chính xác và giao chỉ tiêu hợp lý. Ban giám đốc nên lập một đội hỗ trợ công tác đánh giá KPI, đội này bao gồm cán

bộ quản lý các phòng ban và một số nhân viên từ phòng hành chính. Quy trình nên cụ thể: (1) Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPIs, (2) Bước 2: Xác định các KRA (Keys Result Area) của bộ phận (các chức năng/nhiệm vụ của Phòng), (3) Bước 3: Xác định vị trí chức danh và các trách nhiệm chính của vị trí chức danh, (4) Bước 4: Xác định các chỉ số KPIs, (5) Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được, (6) Bước 6: Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPIs và lương, thưởng.

Ban lãnh đạo cần xem xét việc giao chỉ tiêu KPIs có đúng đối tượng và phạm vi công việc thực hiện của nhân viên, trước khi đưa các tiêu chí đánh giá phù hợp. Vietinbank Bình Dương có chính sách luân chuyển nhân viên thường xuyên với mục đích nâng cao khả năng thực hiện công việc của nhân viên, nhưng cũng có thể là con dao hai lưỡi có ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực, nhất là khi phân bố công việc chưa đúng người, chưa đúng việc. Vì vậy, ban lãnh đạo cần xem xét kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định luân chuyển công việc và áp dụng KPIs nào trong đánh giá công việc chính của nhân viên thực hiện.

Ba là, đào tạo cho lãnh đạo và cán bộ quản lý về các kỹ năng đánh giá kết quả công việc

Ban lãnh đạo Ngân hàng cần phải đầu tư thích hợp vào việc tăng cường bồi dưỡng, đào tạo các kỹ năng mềm cho cán bộ quản lý đánh giá, như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích nguyên nhân không hoàn thành công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng tạo động lực làm việc cho nhân viên,... Ngoài ra, mở các khóa học bồi dưỡng, cung cấp cho các cán bộ, lãnh đạo Vietinbank các kỹ năng đánh giá hiệu quả công việc, lợi ích của việc đánh giá hiệu quả công việc, xây dựng quy trình hệ thống đánh giá, triển khai hệ thống đánh giá hiệu quả công việc, kỹ năng trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá hiệu quả công việc,... Các kênh đào tạo có thể cân nhắc lựa chọn bao gồm: (1) Tổ chức khóa học dành riêng cho cán bộ quản lý đánh giá, sau đó mời các chuyên gia nhân sự trong lĩnh vực đánh giá về để họ có thể giảng dạy, chia sẻ những kiến thức bổ ích, cũng như kinh nghiệm đánh giá, (2) Học tập từ kênh nội bộ trong Ngân hàng, từ các bộ phận quản lý, ban lãnh đạo

cấp cao hơn, (3) Truyền động lực và tạo động lực cho cán bộ quản lý tự mình nâng cao khả năng cũng như tự trau dồi các kinh nghiệm đánh giá nhân viên thông qua sách báo, mạng internet,...

Bốn là, xây dựng công cụ hỗ trợ đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Hiện tại, Vietinbank Bình Dương đã có phần mềm tích hợp về thông tin nhân sự của toàn hệ thống nhưng cũng chưa hỗ trợ nhiều trong việc đánh giá nhân viên. Qua đó, nên phát triển tính năng theo dõi công việc nhằm tổng hợp kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo chỉ tiêu KPI đã đề ra. Như vậy, khi nhân viên thực hiện được chỉ tiêu thì hệ thống sẽ tự động cập nhật. Đồng thời, cán bộ quản lý trực tiếp hay Ban lãnh đạo có thể nhìn thấy được tình hình thực hiện công việc hiện nay của nhân viên đang trong tình trạng như thế nào; từ đó, có thể dùng chức năng đánh giá trực tiếp trên hệ thống ngay tại thời điểm nhân viên xảy ra những sự cố hay có thành tích đặc biệt.

Năm là, kết hợp phỏng vấn đánh giá, tăng cường thu hút sự quan tâm của nhân viên trong hoạt động đánh giá công việc.

Hiện tại Ngân hàng Vietinbank Bình Dương đang áp dụng phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc theo KPI. Nhưng phương pháp đánh giá này chưa thật sự phù hợp hoàn toàn với mô hình hoạt động của ngân hàng. Nhóm tác giả đề xuất thêm một phương pháp đánh giá kết quả

công việc của nhân viên: phương thức phỏng vấn đánh giá. Như vậy, trong việc đánh giá nhân viên, Vietinbank Bình Dương sẽ kết hợp đánh giá bằng 2 phương pháp. Phương pháp phỏng vấn đánh giá sẽ tăng mức độ tương tác của nhân viên tham gia vào quá trình đánh giá. Đồng thời, kết quả đánh giá cuối cùng cũng sẽ thể hiện được sự công bằng, chính xác, minh bạch cho nhân viên.

4. Kết luận và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo

Bài nghiên cứu đã thực hiện phân tích thực trạng và phân tích hệ thống đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên Vietinbank Bình Dương, bằng việc khảo sát 60 nhân viên tại Chi nhánh. Phương pháp phân tích thống kê, đối chiếu so sánh được sử dụng. Kết quả cho thấy, mặc dù đã có nhiều tiến bộ, vẫn còn một số vấn đề trong hệ thống đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên Vietinbank Bình Dương. Một số giải pháp được đề xuất đến Ban lãnh đạo nhằm hoàn thiện công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên Vietinbank Bình Dương.

Do sử dụng công cụ thống kê so sánh, bài viết chưa hẳn đã đi sâu vào các tồn tại của hệ thống đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên Vietinbank Bình Dương, đặc biệt, trong điều kiện hệ thống nhân sự và hệ thống KPIs chưa ổn định. Như vậy, đây cũng chính là hướng mở cho các nghiên cứu tiếp theo về cùng chủ đề ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Carrel, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human resource management: gGlobal strategies for managing a diverse workforce*. New York: Prentice Hall.
2. George N., Maronga, Elijah., Muathe, Stephen., Nyabwanga, Robert N., & Ronoh, Peter K. (2012). Factors influencing employee performance appraisal system. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20), 37-46.
3. Geraghty J. (2014). *An Exploratory Analysis of Line Managers Attitudes and Perceptions towards Performance Appraisals*. Submitted to Master Thesis at National College of Ireland.
4. Hà Nam Khánh Giao - Nguyễn Thị Hải Hằng - Nguyễn Ngọc Duy Phương - Bùi Nhất Vương - Huỳnh Quốc Tuấn - Phạm Quang Vinh - Trần Ngọc Tú (2020). *Giáo trình Cao học Quản trị Chiến lược - Cập nhật BSC*. Nhà xuất bản Tài chính. Hà Nội. ISBN: 978-604-79-2372-4.

5. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012). *Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
6. Thomas, S. L., & Bretz, R. D. Jr. (1994). Research and Practice in Performance Appraisal in Americas Largest Companies. S. A. M. *Advance Management Journal*, 59 (2), 28- 34.
7. Trần Kim Dung (2015). *Quản trị nguồn nhân lực*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Ngày nhận bài: 12/8/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 22/8/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 3/9/2020

Thông tin tác giả:

1. PGS.TS. HÀ NAM KHÁNH GIAO

Trưởng khoa Vận tải Hàng không, Học viện Hàng không Việt Nam

2. NGUYỄN NGỌC NHƯ

Cán bộ Tài trợ thương mại, Phòng Khách hàng doanh nghiệp lớn,
Vietinbank Chi nhánh Bình Dương

THE EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM OF VIETINBANK - BINH DUONG PROVINCE BRANCH

● Assoc.Prof. Ph.D **HA NAM KHANH GIAO**

Dean, Faculty of Air Transport, Vietnam Aviation Academy

● **NGUYEN NGOC NHU**

Trade Finance Officer, Department of Large Customers,

Vietinbank - Binh Duong Province Branch

ABSTRACT:

This study is to analyze the performance evaluation system which are used for employees working for Vietinbank - Binh Duong Province Branch through surveying 60 employees of the branch. Statistical analyses and comparison methods are used to conduct this study. This study's findings indicate that despite many advantages, the system still has some shortcomings. This study prioritizes problems and proposes solutions to help the Board of Directors of Vietinbank - Binh Duong Province Branch to perfect the branch's performance evaluation system.

Keywords: Evaluation system, job performance, employees, Vietinbank - Binh Duong Province Branch.