

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Vấn đề làm sao để có thể đánh giá chính xác, khách quan kết quả thực hiện công việc của người lao động là một câu hỏi được hầu hết các nhà quản trị quan tâm hàng đầu để phát triển tổ chức nói chung cũng như nguồn nhân lực nói riêng. Hiện nay bên cạnh rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc truyền thống như: phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng, danh mục kiểm tra, so sánh phân tích theo cặp, đánh giá mô tả hay thang đo đồ học, phương pháp quản trị mục tiêu (M.B.O)... thì việc sử dụng các chỉ số hiệu suất cốt yếu (KPI) trong công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc đang được tất nhiều các đơn vị tổ chức áp dụng và đạt được những kết quả đáng kể.

Để làm rõ hơn các vấn đề cơ bản về lý thuyết cũng như việc áp dụng thực tế của chỉ số hiệu suất cốt yếu (KPI) trong đánh giá kết quả thực hiện công việc tại doanh nghiệp cụ thể, em đã chọn đề tài: *“Áp dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam”*

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

Vận dụng các lý thuyết về đánh giá thực hiện công việc sử dụng KPI từ đó phân tích đánh giá việc đánh giá thực hiện công việc thông qua KPI tại chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam. Từ đó phân tích, nghiên cứu và tìm ra các giải pháp tăng cường đánh giá hiệu quả làm việc sử dụng hệ thống KPI tại đơn vị.

3. Đối tượng nghiên cứu của đề tài

Luận văn tập trung nghiên cứu việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên sử dụng KPI tại các vị trí công việc tại Chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam.

4. Phạm vi nghiên cứu của đề tài.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài được giới hạn tại Chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam. Với nguồn dữ liệu thứ cấp thu thập trong những năm từ 2012 đến năm 2015, dữ liệu sơ cấp thu thập trong năm 2016. Các giải pháp đề xuất chỉ áp

dụng tại Chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam, không nghiên cứu giải pháp ở tầm vĩ mô.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

Để hiệu quả đề tài nghiên cứu này, tác giả đã nghiên cứu các tài liệu ở sách giáo trình, sách tham khảo về quản trị, tạp chí, website có liên quan đến phương pháp đánh giá hiệu quả công việc, bộ chỉ số đánh giá hiệu quả công việc theo KPI. Bên cạnh đó là những tài liệu của Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam về công tác đánh giá nhân sự.

Trên cơ sở phân tích, tổng hợp tài liệu và số liệu đã giúp tác giả có những đánh giá, nhìn nhận sâu hơn về các vấn đề. Từ đó trên cơ sở khái quát hóa, hệ thống hóa để tổng hợp các tài liệu theo các vấn đề đang nghiên cứu thật logic và hệ thống.

Mẫu điều tra là Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam – Chi nhánh Trung Hòa, bảng hỏi được thiết kế cho hai cấp bậc công việc là nhân viên và cán bộ quản lý. Thông tin người trả lời phiếu, đánh giá phương pháp đánh giá hiệu quả công việc hiện tại, hiệu quả (độ thỏa mãn công việc) từ việc áp dụng chỉ số đánh giá hiệu quả công việc theo KPI.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài lời mở đầu và kết luận, luận văn gồm 4 chương:

Chương 1: Tổng quan các nghiên cứu có liên quan.

Chương 2: Lý luận cơ bản về đánh giá thực hiện công việc của nhân viên thông qua hệ thống KPI.

Chương 3: Thực trạng áp dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại Chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam.

Chương 4: Giải pháp hoàn thiện việc áp dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại Chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam.

Tác giả sẽ đi sâu về công tác áp dụng các chỉ số KPI sử dụng để đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, đồng thời làm rõ những ưu điểm, bất cập trong hệ thống hiện tại và các đặc điểm cần có của tổ chức để có thể cải thiện và áp dụng thành công phương pháp KPI trong đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân

viên.

I. TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN

Chương này trình bày hai vấn đề: Tổng quan các công trình nghiên cứu, các vấn đề đặt ra từ đó đưa ra các hướng nghiên cứu của luận văn.

1.1. Tổng quan nghiên cứu

Nổi bật có một số công trình nghiên cứu như:

“*Đo lường mức độ thỏa mãn với công việc và kết quả thực hiện công việc của nhân viên công ty International SOS Việt Nam*” của tác giả Nguyễn Duy Cường công bố năm 2009 chủ yếu là đánh giá mức độ thỏa mãn đối với công việc của nhân viên từ đó kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá như thế nào. Bên cạnh đó có đề tài “*Ứng dụng KPI trong đánh giá hiệu quả công việc ở công ty TNHH thương mại Hà Việt*” của tác giả Đỗ Hồng Yến công bố năm 2014, công trình nghiên cứu thực tiễn tại công ty TNHH thương mại Hà Việt từ đó đề xuất những điều kiện để xây dựng và áp dụng KPI trong đánh giá hiệu quả công việc ở các tổ chức, doanh nghiệp cụ thể. Hay “*Tìm hiểu chỉ số đánh giá hiệu quả KPI quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam*” của tác giả Nguyễn Hoài An công bố năm 2012, công trình chủ yếu là tìm hiểu bộ chỉ số KPI tại tổ chức doanh nghiệp, nhân lực.

1.2. Vấn đề đặt ra và hướng nghiên cứu của đề tài

Để hướng tới đạt được mục tiêu đề ra, đề tài đã sử dụng nghiên cứu lý luận kết hợp với điều tra khảo sát, phân tích, so sánh, tổng hợp. Tác giả sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn trực tiếp với tổng mẫu điều tra là 10 người. Số liệu sau khi thu thập được sẽ được tổng kết theo các nội dung lớn và sử dụng công cụ xuất báo cáo của excel để tổng hợp kết quả.

II. LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN BẰNG KPI

Luận văn sử dụng khái niệm về đánh giá thực hiện công việc từ giáo trình *Quản trị nhân lực của PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, ThS. Nguyễn Văn Điềm (2013), NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.* Trong đó có nêu rõ “Đánh giá thực hiện công việc được

hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và có thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động”

- Cũng theo giáo trình trên, xét về các phương pháp đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng, có các phương pháp sau: Phương pháp đánh giá bằng bảng điểm, Phương pháp xếp hạng luân phiên, Phương pháp so sánh cặp, Phương pháp phê bình lưu trữ, Phương pháp nhật ký ghi chép, Phương pháp đánh giá 360, Phương pháp quản lý bằng mục tiêu (M.B.O). Hiện nay, KPI là một phương pháp đánh giá thực hiện công việc mới nhưng được các nhà quản lý ưu tiên lựa chọn.

Bên cạnh đó, tác giả có làm rõ một số kiến thức cơ bản về KPI: khái niệm, đặc điểm, phân loại, tầm quan trọng để từ đó có thể đánh giá được ưu, nhược điểm của phương pháp KPI... Về khái niệm KPI, Key Performance Indicators trong tiếng Anh được hiểu là các chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu. Sử dụng trong đánh giá thực hiện công việc, hệ thống KPI được hiểu là những chỉ số hiệu suất cốt yếu phản ánh kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Luận văn cũng trình bày rõ về quy trình và điều kiện đánh giá thực hiện công việc qua hệ thống KPI. Đặc biệt luận văn có nêu ra quy trình đánh giá thực hiện công việc tại ngân hàng TMCP Tiên Phong và ngân hàng TMCP Quân đội để từ đó đưa ra những bài học kinh nghiệm giúp cải thiện hệ thống KPI tại ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam.

III. THỰC TRẠNG ÁP DỤNG KPI TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH TRUNG HÒA - NGÂN HÀNG TMCP QUỐC TẾ VIỆT NAM

Ngân hàng TMCP Quốc Tế Việt Nam tên viết tắt là Ngân Hàng Quốc Tế (VIB) được thành lập ngày 18 tháng 9 năm 1996 đặt trụ sở tại 16 Phan Chu Trinh, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội. Chi nhánh Trung Hòa – Ngân hàng TMCP Quốc tế Việt Nam được thành lập ngày 21 tháng 10 năm 2008 với quy mô là phòng giao dịch và được chuyển đổi sang quy mô chi nhánh từ tháng 8 năm 2015 với nhân sự hiện tại gồm mười nhân viên.

Hàng năm ngân hàng VIB thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sáu tháng một lần. Việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên được chia ra làm bảy bước là: Bước 1: Truyền thông cho nhân viên các tiêu chí và các trọng số

cũng của các chỉ tiêu KPI, Bước 2: Nhân viên tự đưa ra bản đánh giá kết quả thực hiện công việc, Bước 3: Cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá bản kế hoạch đánh giá kết quả thực hiện công việc, Bước 4: Quan sát quá trình thực hiện mục tiêu đã được giao theo hàng tháng, Bước 5: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và hướng cải thiện hàng tháng, Bước 6: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo sáu tháng, Bước 7: Phê duyệt kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên theo vùng.

Tuy nhiên việc theo dõi kết quả thực hiện công việc từng cá nhân có thể truy cập hệ thống báo cáo MIS của ngân hàng theo user và mật khẩu riêng theo từng tháng để biết được kế hoạch được giao cũng như tình hình thực hiện của mình.

Ưu điểm của việc áp dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại VIB Trung hòa, đó là: Các tiêu chí có tính định lượng, Với mỗi vị trí chức danh sẽ có một bộ các tiêu chí đánh giá nhất định phù hợp với vị trí chức danh đó. Tuy nhiên hệ thống đánh giá đó còn tồn tại những hạn chế nhất định: Nhân viên chỉ tập trung vào những chỉ tiêu của mình mà bỏ qua tinh thần đồng đội, nhân viên chưa thích nghi kịp với sự thay đổi của các tiêu chí đánh giá, hệ thống xuất báo cáo còn thường xuyên xảy ra lỗi...

IV. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ÁP DỤNG KPI TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CHI NHÁNH TRUNG HÒA – NGÂN HÀNG TMCP QUỐC TẾ VIỆT NAM

Hiện tại việc áp dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại VIB Trung Hòa tuy đạt được những thành tựu đáng kể nhưng bên cạnh đó cũng có những hạn chế khiến việc ghi nhận chưa được thực sự đúng với kết quả thực hiện của nhân viên. Để khắc phục những hạn chế đó tác giả đã đưa ra một số biện pháp cải thiện

- Thứ nhất, Hoàn thiện quy trình xây dựng hệ thống KPI

Thứ hai, Hoàn thiện quy trình áp dụng đánh giá THCV sử dụng KPI thông qua 6 bước cơ bản: Bước 1: Cán bộ quản lý, giám đốc chi nhánh được truyền thông và có những phản hồi về các tiêu chí và kế hoạch của chi nhánh, và từng vị trí công việc với bộ phận chuyên trách. Bước 2: Truyền thông cho nhân viên các tiêu chí và định nghĩa cũng như trọng số của các chỉ tiêu được giao. Bước 3: Quan sát quá trình thực hiện chỉ tiêu đã được giao theo hàng tháng. Bước 4: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên và hướng cải thiện hàng tháng. Bước 5: Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên theo năm. Bước 6: Phê duyệt kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên theo vùng.