

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

LẠI QUANG HUY

NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM

Luận án tiến sĩ kinh tế

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

LẠI QUANG HUY

NGHIÊN CỨU QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC
NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

Luận án tiến sĩ kinh tế

Người hướng dẫn khoa học:

- PGS. TS Bùi Hữu Đức
- TS Nguyễn Thanh Phương

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án “**Nghiên cứu quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam**” là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi. Ngoài những thông tin thứ cấp có liên quan đến nghiên cứu đã được trích dẫn nguồn, kết quả nghiên cứu trình bày trong Luận án được phân tích từ nguồn dữ liệu điều tra khảo sát, quan sát, phỏng vấn thực tế do cá nhân tôi thực hiện, chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan của mình.

Hà Nội, ngày... tháng... năm 2024

Tác giả luận án

NCS. Lại Quang Huy

LỜI CẢM ƠN

Luận án này được hoàn thành bằng sự nỗ lực và nghiêm túc nghiên cứu của tác giả, nhưng không thể thiếu được sự hướng dẫn, giúp đỡ nhiệt tình, trách nhiệm và động viên, chia sẻ của rất nhiều người.

Đầu tiên, tác giả muốn gửi lời tri ân sâu sắc nhất tới PGS., TS. Bùi Hữu Đức và TS Nguyễn Thanh Phương người Thầy, người Cô đã tận tình hướng dẫn tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện Luận án này.

Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành tới Ban Giám hiệu Nhà trường, Ban chủ nhiệm và các đồng nghiệp ở Khoa Quản trị Nhân lực, đặc biệt bộ môn Quản trị nhân lực DN – Trường Đại học Thương mại đã luôn động viên, tạo điều kiện về thời gian và hỗ trợ tận tình về chuyên môn.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô Viện Đào tạo Sau đại học – Trường Đại học Thương mại đã hỗ trợ hiệu quả về các thủ tục hành chính trong suốt quá trình tác giả học tập và bảo vệ Luận án.

Trong quá trình thực hiện Luận án, tác giả xin trân trọng cảm ơn tới các Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam đã tham gia vào quá trình khảo sát, cung cấp những dữ liệu cần thiết và những chuyên gia, nhà quản trị tham gia trả lời phỏng vấn.

Tác giả xin dành lời cảm ơn đặc biệt tới gia đình đã luôn động viên, chia sẻ, thông cảm và hỗ trợ những lúc tác giả khó khăn, mệt mỏi và bận rộn nhất. Sự giúp đỡ của các thành viên trong gia đình chính là động lực giúp tác giả có thể nỗ lực để hoàn thành Luận án.

Cuối cùng, tác giả rất mong muốn tiếp tục nhận được sự hướng dẫn, góp ý, hỗ trợ từ các thầy, cô, các chuyên gia và các doanh nghiệp trên bước đường nghiên cứu khoa học tiếp theo của mình.

Tác giả luận án

NCS. Lại Quang Huy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC HÌNH	vii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài	1
2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu	3
3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
4. Phương pháp nghiên cứu	4
5. Những đóng góp mới của luận án	5
6. Kết cấu của luận án	6
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH	7
1.1. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan	7
1.1.1. Các nghiên cứu về quản trị thành tích tại doanh nghiệp	7
1.1.2. Các nghiên cứu về quản trị thành tích tại ngân hàng thương mại cổ phần	13
1.1.3. Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích	16
1.2. Khoảng trống nghiên cứu	19
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN	20
2.1. Một số khái niệm cơ bản	20
2.1.1. Thành tích	20
2.1.2. Quản trị thành tích	21
2.1.3. Ngân hàng thương mại cổ phần.....	24
2.2. Nội dung quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần.....	26
2.2.1. Hoạch định thành tích.....	27
2.2.2. Triển khai quản trị thành tích.....	38
2.2.3. Đánh giá thành tích.....	42
2.2.4. Xem xét, phản hồi thành tích.....	46
2.3. Một số yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần	50

2.3.1. Nhận thức của người lao động về mục tiêu của ngân hàng.....	50
2.3.2. Văn hoá của ngân hàng.....	51
2.3.3. Truyền thông nội bộ trong ngân hàng	52
2.3.4. Đào tạo trong ngân hàng.....	53
2.3.5. Hệ thống khen thưởng của ngân hàng	54
2.3.6. Sự cam kết của người lao động	54
2.4. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	55
2.4.1. Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.....	55
2.4.2. Giả thuyết nghiên cứu.....	60
CHƯƠNG 3. QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	61
3.1. Quy trình nghiên cứu.....	61
3.2. Phương pháp nghiên cứu	62
3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính.....	62
3.2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng	64
3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	64
3.3.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp.....	64
3.3.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp	64
3.4. Phương pháp xử lý dữ liệu	64
3.4.1. Chọn mẫu nghiên cứu.....	64
3.4.2. Xử lý dữ liệu.....	64
CHƯƠNG 4. PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM	68
4.1. Sơ lược quá trình phát triển và tổng quan hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	68
4.1.1. Sơ lược quá trình phát triển của các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	68
4.1.2. Tổng quan hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam.....	70
4.2. Thực trạng quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam.....	73
4.2.1. Thực trạng hoạch định thành tích.....	74
4.2.2. Thực trạng triển khai quản trị thành tích	94
4.2.3. Thực trạng đánh giá thành tích	98
4.2.4. Thực trạng xem xét và phản hồi kết quả thành tích	103
4.2.4.1. Thực trạng xem xét và phản hồi kết quả thành tích tại ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam	103

4.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	113
4.3.1. Kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam.....	113
4.3.2. Phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam.....	117
4.4. Đánh giá chung về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	121
4.4.1. Những thành công	121
4.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân	124
CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM VÀ KẾT LUẬN	131
5.1. Định hướng phát triển và quan điểm, định hướng về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	131
5.1.1. Định hướng phát triển tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	131
5.1.2. Quan điểm, định hướng về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	132
5.2. Hàm ý quản trị về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam	133
5.2.1. Hoạch định thành tích.....	133
5.2.2. Triển khai quản trị thành tích.....	144
5.2.3. Đánh giá thành tích.....	146
5.2.4. Xem xét, phản hồi kết quả thành tích.....	150
5.3. Một số kiến nghị.....	156
5.3.1. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước.....	156
5.3.2. Kiến nghị với Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VNBA)	157
KẾT LUẬN	158
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	160
PHỤ LỤC	179

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Tổng hợp các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT	17
Bảng 2.1. Hệ thống khen thưởng theo thành tích.....	38
Bảng 2.2. Thang đo mục tiêu của ngân hàng	57
Bảng 2.3. Thang đo văn hoá của ngân hàng.....	58
Bảng 2.4. Thang đo truyền thông nội bộ trong ngân hàng.....	58
Bảng 2.5. Thang đo đào tạo nhân lực trong ngân hàng.....	59
Bảng 2.6. Thang đo hệ thống khen thưởng trong ngân hàng	59
Bảng 2.7. Thang đo cam kết trong ngân hàng.....	60
Bảng 2.8. Thang đo quản trị thành tích trong ngân hàng	60
Bảng 4.1. Số lượng các ngân hàng TMCP ở Việt Nam qua các thời kỳ	69
Bảng 4.2. Tổng hợp đặc điểm thực trạng quản trị thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.....	74
Bảng 4.3. Nội dung phản hồi thành tích của MB Bank.....	88
Bảng 4.4. Nội dung phản hồi thành tích của SeABank.....	88
Bảng 4.5. Nguyên tắc định mức xếp loại cá nhân tại Vietcombank.....	100
Bảng 4.6. Nguyên tắc phân bổ tỷ lệ xếp loại cá nhân tại MB Bank.....	101
Bảng 4.7. Nguyên tắc định mức xếp loại cá nhân tại SeABank	101
Bảng 4.8. Thống kê về hoạt động đào tạo và phát triển tại Vietcombank, MB Bank, SeABank năm 2022, 2023	105
Bảng 4.9. Thông tin về mẫu nghiên cứu	113
Bảng 4.10. Kết quả Fornell and Larcker tính phân biệt và hội tụ của thang đo.....	116
Bảng 4.11. Thống kê kết quả phân tích SEM.....	117
Bảng 5.1. Đề xuất cách tính điểm năng suất KPIs cho cán bộ nhân viên tại chi nhánh các ngân hàng TMCP Việt Nam	138
Bảng 5.2. Đề xuất các tiêu chí đánh giá phản hồi CBQL tại các ngân hàng TMCP Việt Nam	140
Bảng 5.3. Đề xuất cách tính thu nhập theo KPIs cho CBNV tại chi nhánh các ngân hàng TMCP Việt Nam	141
Bảng 5.4. Đề xuất cách tính thu nhập theo kết quả làm việc cho CBNV tại các ngân hàng TMCP Việt Nam	142
Bảng 5.5. Đề xuất cách giao mục tiêu dựa vào đánh giá năng lực cho CBNV tại chi nhánh các ngân hàng TMCP Việt Nam	143
Bảng 5.6. Đề xuất kế hoạch đào tạo cho cán bộ nhân viên tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.....	147
Bảng 5.7. Đề xuất khung đánh giá hành vi NLD tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.....	149
Bảng 5.8. Đề xuất quy định tỉ lệ bình xét tập thể/nhóm về thành tích cho các ngân hàng TMCP Việt Nam.....	151
Bảng 5.9. Đề xuất cách thức chi trả thu nhập theo thành tích cho CBNV tại bộ phận hỗ trợ của ngân hàng TMCP Việt Nam	152
Bảng 5.10. Đề xuất cách xây dựng văn hoá học tập tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.....	154

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Nội dung QTTT trong các ngân hàng thương mại cổ phần	26
Hình 2.2. Hệ thống mục tiêu trong ngân hàng TMCP.....	29
Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích trong ngân hàng TMCP.....	57
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án.....	61
Hình 4.1. Quy mô tổng tài sản của các ngân hàng TMCP Việt Nam tính đến 31/12/2022	70
Hình 4.2. Quy mô vốn điều lệ của các ngân hàng TMCP Việt Nam tính đến 31/12/2023	71
Hình 4.3. Địa bàn hoạt động của các ngân hàng TMCP Việt Nam tính đến 31/12/2023	72
Hình 4.4. Quá trình hoạch định thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam	75
Hình 3.3. Hệ thống phản hồi thành tích tại Vietcombank.....	87
Hình 4.8. Quy trình trả thưởng theo KPIs cho cán bộ tại các chi nhánh ngân hàng Vietcombank.....	104
Hình 4.9. Một số nội dung và hình thức đào tạo nhân lực tại MB Bank	107
Hình 4.10. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA	116
Hình 4.11. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM	118
Hình 5.1. Đề xuất quy trình hoạch định thành tích của các ngân hàng TMCP Việt Nam	135
Hình 5.2. Đề xuất mô hình hệ thống quản trị thành tích của các ngân hàng TMCP Việt Nam	136
Hình 5.3. Đề xuất quy trình tiến hành ĐGTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.....	148
Hình 5.4. Đề xuất quy trình xem xét và phản hồi thành tích cho CBNV tại các ngân hàng TMCP Việt Nam	150
Hình 5.5. Đề xuất quy trình bổ nhiệm nhân lực tại các ngân hàng TMCP Việt Nam...	155

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Diễn giải
1	KPIs	Key Performance Indicators
2	TMCP	Thương mại cổ phần
3	CBNV	Cán bộ nhân viên
4	DN	DN
5	QLKD	Quản lý kinh doanh
6	SME	Small and Medium Enterprises
7	KHCN	Khách hàng cá nhân
8	NHNN	Ngân hàng Nhà nước
9	NLĐ	Người lao động
10	ĐGTT	Đánh giá thành tích
11	QTTT	Quản trị thành tích
12	KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
13	TCTD	Tổ chức tín dụng
14	NHTM	Ngân hàng Thương mại
15	KBI	Key Behaviour Indicators

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Một trong những nội dung trọng tâm được các DN chú ý đến hiện nay là quản trị thành tích (QTTT). Trong thời điểm mà các DN đều mong muốn tìm ra biện pháp hữu hiệu để tăng trưởng được năng suất lao động, đẩy mạnh hiệu suất công việc, kết quả hoạt động và thì QTTT được xem là giải pháp thiết thực để đạt mục tiêu này (Agunis, 2013). QTTT có nền tảng từ trường phái khoa học quản lý của Taylor (1856-1917). Taylor tin rằng hiệu suất và thành tích sẽ đến từ một chu trình bao gồm các bước: thiết kế công việc, với NLĐ phải hoàn thành các trách nhiệm cụ thể, với các mục tiêu chi tiết phải đạt được và nhận được phần thưởng tài chính tương xứng. Đây chính là sự động viên lớn để người làm công đảm đương nhiệm vụ của họ với hiệu suất tốt nhất nhằm sở hữu mức đãi ngộ cao nhất. Mặc dù ngày nay, QTTT là một hoạt động phức tạp hơn nhiều, nhưng điều quan trọng là để có được thành tích và hiệu suất cao thì các mối quan hệ giữa NLĐ và chủ DN trong công việc giống như một cuộc giao dịch. Những năm đầu của thế kỷ 20, các quan điểm đầu tiên về QTTT đã xuất hiện như công cụ dùng để đánh giá công lao của quân nhân và nhân viên tại các nhà máy tại Châu Âu và Châu Mỹ (Koontz, 1971). Đến những năm 1950, Drucker đã đưa ra lý thuyết về “quản trị theo mục tiêu - Management by objectives – MBO”, trong đó, Drucker nhấn mạnh rằng để quản lý hiệu quả phải thống nhất tầm nhìn và nỗ lực của tất cả các nhà quản lý đến một mục tiêu chung. Do đó, các mục tiêu của riêng NLĐ và DN đảm bảo được tích hợp và cũng giúp thành quả của CBQL có thể được kiểm soát tốt. Hệ thống này có được tổ chức, vận hành theo hướng gắn kết mục tiêu của DN với thành tích của cá nhân. Mặc dù vậy, quản trị theo mục tiêu đã bộc lộ một số hạn chế là quá tập trung vào những thành tích có thể định lượng mà không cân nhắc đến các khía cạnh thành tích về chất lượng. MBO trong nhiều trường hợp trở thành một hình thức đánh giá từ trên xuống, không chú ý đến nhu cầu và khát vọng cá nhân. MBO chủ yếu hướng đến các quản lý cấp dưới, do đó các vai trò khác trong tổ chức thường không được chú ý đến trong cấu trúc của hệ thống QTTT. Điều này không phải là quá trình QTTT cho tất cả nhân viên (Ashdown, 2018).

Vào những năm 1970, phương thức ĐGTT dựa trên quản trị theo mục tiêu được sử dụng khá thường xuyên. Đây là hoạt động đánh giá căn cứ vào kết quả do bao gồm việc thỏa thuận về mục tiêu và đo lường những đầu mục hoàn thành so với kế hoạch. Hình thức ĐGTT này được sử dụng nhiều vào thập kỷ 80 của thế kỷ trước do việc trả công dựa trên thành tích trở thành xu hướng rộng rãi. Đến nay, ĐGTT đã được coi là cách thức thường xuyên được tiến hành để QTTT của nhân viên, nhưng các chuyên gia thường lưu ý hệ thống đánh giá này chưa đảm bảo hiệu quả tốt. Thực tế, ĐGTT được

các học giả đánh giá là một tiến trình nhìn nhận về hành vi và kết quả hoàn thành của cá nhân trong hiện tại và quá khứ để phân loại thành viên trong DN. Ý nghĩa chính nhằm đề xuất quyết định quản lý khách quan về lựa chọn, thăng chức, chuyển công tác, tiền lương, sa thải và nhiều hơn thế nữa (Heyel 1958; DeVries và cộng sự 1981; Bratton và Gold, 2012). Tuy nhiên, hệ thống ĐGTT truyền thống vẫn gặp phải một hạn chế như thiên vị nhận thức, bao gồm các lỗi thiên vị, thành kiến và động cơ chính trị của người đánh giá (Bretz Jr và cộng sự, 1992; Longenecker và Gioia 2001; Merritt 2007; Gardner 2008). ĐGTT còn được coi như một cách thức đe dọa và trừng phạt, có xu hướng làm mất động lực, giảm tính sáng tạo cho nhân viên hơn là thúc đẩy họ (Law, 2007). Do đó, ĐGTT kém chất lượng có thể tạo ra nhiều sai sót hơn bình thường (Thomas và Bretz Jr 1994). Theo Deming (1980), việc đánh giá truyền thống không chú trọng vào chiến lược, mục tiêu của DN đồng thời tạo ra sự ganh đua tiêu cực. Những nhà nghiên cứu khác cho rằng, việc ĐGTT tập trung vào thành tích cá nhân ngắn hạn sẽ không mang tính chiến lược để thúc đẩy kết quả hoạt động của DN (Bach 1999; Beer 1981; Flannery, Hofrichter & Platten 1996; Lawler, 2000).

Sự cấp thiết trong đổi mới ĐGTT thông thường đã dẫn đến xu hướng của QTTT vào cuối giai đoạn 1980 (Bretz Jr, Milkovich và cộng sự, 1992; Armstrong & Baron 2005; Kinicki & Jacobson, 2013). QTTT được xác định là "quá trình liên tục xác định, đo lường và phát triển thành tích của cá nhân và nhóm và điều chỉnh hiệu suất làm việc với các mục tiêu chiến lược của tổ chức" (Aguinis, 2013). QTTT theo tiếp cận quá trình bao gồm thiết lập mục tiêu, đo lường thành tích, mang lại thông tin phản hồi và hướng dẫn, khuyến khích sự gắn kết, khen thưởng cho những NLD xuất sắc và xử lý những người yếu kém (Shafie, 1996; Lawler 2003; Luecke và Hall 2006; Shields 2007; Aguinis 2009; Pulakos & O'Leary 2011; Tung, Baird và cộng sự, 2011; Kinicki, Jacobson và cộng sự, 2013). QTTT giúp cải thiện thái độ và động lực của cá nhân, và sau đó là hiệu quả của DN (De Waal và Gerritsen-Medema, 2006; Aguinis 2009; DeNisi và Sonesh 2011). Ngoài ra, QTTT thường nhằm thúc đẩy văn hóa định hướng vào kết quả, chịu trách nhiệm, minh bạch và hiệu quả để cụ thể hoá sứ mệnh, tầm nhìn DN (Otley 1999; De Waal 2007; Decramer, Smolders và cộng sự 2015). Có thể nói rằng, QTTT được chú ý nhiều hơn trong giai đoạn nhân lực nội bộ càng được chú trọng phát triển nhằm giảm chi phí và tăng kỳ vọng của NLD. Trọng tâm của QTTT đã dần dần chuyển hướng về việc khuyến khích văn hoá học tập, củng cố và phát triển môi trường làm việc. Nó trở thành quá trình phát triển liên tục của nhân viên để tăng cường lợi thế cạnh tranh của DN.

Trên thế giới, mỗi nền kinh tế vĩ mô của bất kỳ quốc gia nào thì Ngân hàng là lĩnh vực trụ cột trong việc thực hiện các chính sách tiền tệ. Báo cáo của Ngân hàng

Nhà nước Việt Nam, hiện nay có 31 ngân hàng TMCP đang hoạt động với tổng tài sản tính đến hết quý 2 năm 2023 là 11,373 triệu tỷ đồng, tổng vốn điều lệ đạt 659.842 tỷ đồng (tính đến hết năm 2022), giữ vị trí rất quan trọng trong việc hỗ trợ sản xuất kinh doanh của DN và nhu cầu của nhân dân. Bên cạnh đó, số lượng NLD làm việc trong lĩnh vực này tính đến năm 2022 là trên 300.000 người và theo ước đoán, đến năm 2025, mỗi năm nhu cầu nhân trong lĩnh vực ngân hàng sẽ tăng trưởng khoảng 20%. Do vậy, đội ngũ nhân lực vẫn giữ một vị trí then chốt trong quá trình vận hành tại các ngân hàng TMCP và là cơ sở của sự thành công, nhất là trong bối cảnh hiện nay, các ngân hàng đang chạy đua để mang đến nhiều hơn các dịch vụ, sản phẩm mới cho khách hàng, mức độ phức tạp và số hóa lớn dần dần đến việc các ngân hàng phải nâng cao khả năng, năng lực làm việc của đội ngũ lao động để thích ứng với thời đại số qua đó cải thiện được kết quả làm việc và hiệu suất hoạt động kinh doanh. Đối với các ngân hàng TMCP, mục tiêu chiến lược, hiệu suất hoạt động luôn là mối quan tâm ưu tiên và QTTT là biện pháp, cách thức quan trọng để nhằm đạt được thành quả trong thời điểm khó khăn, thách thức đối với ngành ngân hàng ngày một gia tăng như sức ép về lạm phát, tỉ giá, các ngân hàng ngoại quốc... Vì vậy, việc phát huy sức mạnh nội lực là điều được các ngân hàng TMCP quan tâm. Việc thực hiện QTTT để tối ưu hoá năng suất làm việc của NLD, phát triển đội ngũ lao động chất lượng trong hiện tại và tương lai nhằm dẫn đến những ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của ngân hàng. Đồng thời, QTTT còn là tiền đề để phát triển chất lượng nguồn lực con người, gia tăng sự gắn kết và động lực của NLD với ngân hàng (DeWall, 2007). Tuy nhiên, tại các NHTM vẫn phát sinh những vấn đề về QTTT như chưa có những chính sách cụ thể về QTTT, áp lực thành tích - KPI cao đã đến những hành vi gây tổn hại cho ngân hàng, phản hồi thành tích chưa đạt được kết quả cao... Do đó, từ sự cần thiết của QTTT thì việc tìm hiểu nội dung này trong các ngân hàng TMCP về phương diện lý thuyết lẫn thực tiễn đều là hết sức quan trọng.

2. Câu hỏi, mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Câu hỏi nghiên cứu của luận án là:

- + Cơ sở khoa học của QTTT trong ngân hàng TMCP là gì?
- + Thực trạng QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam và sự tác động của các yếu tố đến QTTT tại các ngân hàng như thế nào?
- + Cần làm gì để QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam được cải thiện hơn?

Mục tiêu nghiên cứu của luận án nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu trên, cụ thể là hệ thống hoá và phát triển lý luận về QTTT tại các ngân hàng TMCP và đề xuất các hàm ý quản trị có cơ sở khoa học và thực tiễn để hoàn thiện QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

Từ câu hỏi và mục tiêu trên, nhiệm vụ nghiên cứu của luận án gồm có:

- Tổng quan các nghiên cứu có liên quan, tài liệu về QTTT tại tổ chức, DN nói chung và các ngân hàng TMCP nói riêng.
- Hệ thống cơ sở lý luận và phát triển khái niệm về QTTT, nội dung QTTT và những yếu tố ảnh hưởng đến QTTT tại ngân hàng TMCP.
- Phân tích và đánh giá thực trạng về hoạt động QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam để chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm cùng nguyên nhân của thực trạng QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.
- Phân tích và kiểm định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.
- Đề xuất một số hàm ý quản trị cho công tác QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam được hoàn thiện hơn.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Phạm vi về nội dung: luận án tập trung làm rõ một số tiếp cận về khái niệm và nội dung của QTTT cũng như phân tích thực trạng QTTT tại một số ngân hàng TMCP Việt Nam và sự ảnh hưởng của một số yếu tố tác động đến QTTT tại các ngân hàng TMCP. Bởi QTTT xuất phát từ mục tiêu chung của tổ chức được cụ thể hoá thành mục tiêu của nhóm và cá nhân, do vậy nội dung của QTTT áp dụng đối với cả cá nhân và tập thể.
 - + Phạm vi về không gian: Nghiên cứu khảo sát tổng cộng 408 CBQL và 306 chuyên viên, nhân viên tại các ngân hàng TMCP Việt Nam có hội sở chính và chi nhánh ở thành phố Hà Nội với tổng số 15 ngân hàng TMCP. Lý do bởi Hà Nội là trung tâm kinh tế, văn hoá của cả nước và hội tụ đầy đủ các ngân hàng TMCP cổ phần Việt Nam hoạt động tại địa bàn và có tới 12/15 ngân hàng đặt trụ sở chính tại Hà Nội.
 - + Phạm vi về thời gian: Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ phỏng vấn sâu và qua phiếu khảo sát điều tra trong thời gian từ tháng 06/2023 – tháng 10/2023. Dữ liệu thứ cấp được tập hợp trong 4 năm (2020 – 2023).

4. Phương pháp nghiên cứu

Một số phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án gồm: phương pháp nghiên cứu lý thuyết, định tính và định lượng. Cụ thể:

- Phương pháp nghiên cứu lý thuyết: để hình thành khung lý thuyết cho luận án, tác giả tiến hành tìm hiểu, tổng hợp, xem xét, chất lọc thông tin từ các tài liệu trong và ngoài nước về đề tài QTTT tại tổ chức, DN nói chung và tại các ngân hàng nói riêng.

- Phương pháp nghiên cứu định tính: Có hai phương pháp được sử dụng trong luận án, bao gồm:

+ Phương pháp phỏng vấn: nhằm kiểm tra tính hợp lý, sàng lọc các biến độc lập và phụ thuộc trong mô hình tác động của các yếu tố đến QTTT tại các ngân hàng TMCP, đánh giá sự hợp lý của các thang đo và hoàn chỉnh các quan sát trong bộ câu hỏi khảo sát với sự trả lời của 05 chuyên gia là các nhà khoa học đến từ các cơ sở đào tạo đại học và 05 chuyên gia là CBQL tại các ngân hàng TMCP. Thông tin thu thập được bằng cách thức này là tiền đề để xác định sự phù hợp, chính xác, rõ ràng về các luận điểm của đề tài luận án.

+ Phương pháp nghiên cứu tình huống: được sử dụng để so sánh, đối chiếu thực tế về QTTT tại một số nhóm ngân hàng TMCP hiện nay (bao gồm đại diện là các ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam – Vietcombank; ngân hàng TMCP Quân đội – MB Bank; ngân hàng TMCP Đông Nam Á – SeABank) để từ đó có những góc nhìn chi tiết và mô tả sâu hơn về QTTT tại các ngân hàng TMCP.

- Phương pháp nghiên cứu định lượng được tiến hành nhằm đánh giá thực trạng về QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam và tìm ra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện nay. Các dữ liệu được tổng hợp, làm sạch và đưa vào phân tích trên phần mềm thống kê SPSS 20 và AMOS 20 với các kỹ thuật thống kê mô tả, tần suất, đánh giá cronbach alpha, phân tích EFA, phân tích CFA và SEM cho các biến độc lập và phụ thuộc.

Chi tiết những phương pháp nghiên cứu được mô tả ở trong chương 3 của luận án.

5. Những đóng góp mới của luận án

Những đóng góp về mặt lý luận:

- Luận án đã xác lập được khung lý thuyết về QTTT tại các ngân hàng TMCP, bao gồm: Khái niệm QTTT theo quá trình quản trị với các nội dung là nội dung của QTTT bao gồm hoạch định thành tích, triển khai QTTT, ĐGTT, xem xét và phản hồi thành tích so với các nghiên cứu khác thì tập trung về mặt tác nghiệp liên quan đến QTTT là bao gồm các công việc xác định mục tiêu, đánh giá việc hoàn thành mục tiêu và đưa ra các biện pháp để thúc đẩy hoàn thành mục tiêu và cải thiện hiệu suất, thành tích.

- Thiệp lập mô hình yếu tố ảnh hưởng đến QTTT tương xứng với tình hình của một số ngân hàng TMCP Việt Nam, đưa ra các giả thuyết, chọn lọc thang đo thích hợp với biến độc lập và phụ thuộc tương ứng với thời điểm và nội dung nghiên cứu. Cụ thể sẽ có tổng cộng 6 biến độc lập là nhận thức của NLD về chiến lược và mục tiêu kinh

doanh, văn hoá DN, truyền thông nội bộ, hệ thống khen thưởng, đào tạo nhân lực và sự cam kết của NLD và 1 biến phụ thuộc là QTTT.

- Mẫu nghiên cứu với 34 biến quan sát được lựa chọn, luận án chỉ ra rằng cả 6 yếu tố đều có ảnh hưởng tích cực đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam với kiểm định CFA và SEM. Trong đó nhận thức của NLD về mục tiêu và chiến lược có tác động lớn nhất đến QTTT tại các ngân hàng, sau đó đến truyền thông nội bộ, văn hoá DN. Trong khi đó, các nghiên cứu trước đây chủ yếu dừng lại ở phân tích hồi quy.

Những đóng góp về mặt thực tiễn:

- Luận án đã nêu bật được một số đặc trưng của QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam từ mục tiêu, tiêu chuẩn ĐGTT, phương pháp đánh giá, phản hồi thông tin thành tích, khen thưởng thành tích đều là những thành phần quan trọng của QTTT tại các ngân hàng TMCP. Các chỉ số từ kết quả khảo sát đã khẳng định các thành phần này đều có vai trò quan trọng trong cải thiện thành tích, hiệu suất làm việc của đội ngũ NLD và kết quả hoạt động kinh doanh đối với các ngân hàng TMCP. Hiện tại chưa có các tác giả tìm hiểu về vấn đề này tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

- Từ kết quả nghiên cứu, luận án đánh giá được thực trạng của QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện nay từ đó chỉ ra ưu điểm và hạn chế của công tác này từ đó đề xuất một số quan điểm cùng giải pháp mà đội ngũ lãnh đạo tại các ngân hàng TMCP có thể xem xét nhằm hoàn thiện QTTT từ đó giúp cải thiện kết quả kinh doanh của ngân hàng.

6. Kết cấu của luận án

Bên cạnh phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung chính của luận án được kết cấu thành 5 chương như sau:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu về quản trị thành tích

Chương 2: Cơ sở lý luận về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Phân tích và đánh giá thực trạng quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Chương 5: Hàm ý quản trị về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam và kết luận

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

1.1. Tổng quan các nghiên cứu có liên quan

1.1.1. Các nghiên cứu về quản trị thành tích tại doanh nghiệp

QTTT là thuật ngữ xuất hiện trong công tác quản trị nhân lực của DN nhằm mục đích cải thiện hiệu suất hoạt động kinh doanh. Trên thế giới, thuật ngữ này được thể hiện bằng một số tên gọi như: “performance management”, “employee performance management”, “performance evaluation”... Tại Việt Nam, phổ biến nhất về thuật ngữ này có thể kể đến như “quản trị thành tích”, “đánh giá thành tích”, “đánh giá thực hiện công việc”, “quản trị hiệu suất”... Tóm lại, dù có sử dụng thuật ngữ nào thì QTTT trong DN chủ yếu được tiếp cận theo 2 góc độ chính như sau: thứ nhất, QTTT là hoạt động ĐGTT làm việc của NLD; thứ hai, QTTT là quá trình giúp DN đạt được mục tiêu thông qua việc cải thiện thành tích làm việc của NLD

1.1.1.1. Các nghiên cứu về đánh giá thành tích

Với cách tiếp cận này thì QTTT được coi là hoạt động ĐGTT làm việc của NLD trong DN. Từ những năm 1920 của thế kỷ trước, trong giai đoạn đầu tiên, ĐGTT xuất hiện dưới hình thức đánh giá xếp hạng để khen thưởng bằng thang điểm bởi Scott và được thực hiện để đánh giá quân nhân trong quân đội Hoa Kỳ, sau đó được sử dụng bởi một số nhà quản lý và giám sát viên để xếp hạng công nhân trong những năm 1920 – 1930 nhằm xác định tiền lương. Cho đến hiện nay, hầu hết các tổ chức hiện đại đều dựa vào một số dạng hệ thống ĐGTT để cung cấp cho NLD thông tin phản hồi về thành tích làm việc của họ và giúp DN thực hiện một số quyết định liên quan đến tăng lương và thăng chức (Cleveland, Murphy và Williams, 1989; Landy và Farr, 1980). Đã có những quan điểm cho rằng ĐGTT còn đóng vai trò cốt lõi trong quản trị nhân lực tại các DN (Boswell & Boudreau, 2002; Cardy & Dobbins, 1994; Judge & Ferris, 1993). Một số luận điểm về ĐGTT đã được phát biểu như sau:

ĐGTT nhân viên hay còn gọi ĐGTT là công tác đo lường kết quả đạt được và đánh giá năng lực làm việc của NLD trong một giai đoạn nhất định. ĐGTT là hệ thống nhằm đánh giá kết quả đầu ra của NLD mà còn là đánh giá cả phương pháp mà nhân viên thực hiện công việc (Armstrong, 2006). Nguyễn Hữu Thân (2008) định nghĩa “ĐGTT là một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.” Grote (2002) thì cho rằng ĐGTT là đo lường cả kết quả và hành vi và cụ thể đó là đánh giá trách nhiệm, kết quả then chốt, năng lực của NLD. Do đó, ĐGTT giúp NLD không chỉ phấn đấu đạt kết quả cụ thể mà còn nhằm cải thiện năng lực của họ. ĐGTT mang đến những thông tin phản hồi về thành tích của NLD,

khuyến khích cải thiện thành tích, làm tiền đề cho trả lương, thăng tiến và nhiều mục đích khác (Grote, 2002).

Nhìn nhận trên khía cạnh quá trình thì ĐGTT là tiến trình đánh giá hành vi và kết quả của NLD trong hiện tại lẫn quá khứ, với mục đích làm cho các thành viên trong DN thấy được sự khác biệt về thành tích. Ý nghĩa chính của ĐGTT là đưa ra quyết định hành chính mục tiêu như lựa chọn, thăng chức, luân chuyển, khen thưởng, thay thế và những quyết định nhân sự khác (Heyel, 1958; DeVries, Morrison và cộng sự, 1981; Bratton và Gold, 2012). ĐGTT thường chủ yếu phục vụ cho mục đích kỷ luật thay vì mục đích phát triển và khuyến khích (Meyer-Sahling, 2012). Cùng quan điểm, DeNisi và Pritchard (2006), thuật ngữ ĐGTT nhắc đến các phương thức và quy trình được sử dụng bởi các DN để đánh giá mức độ hoàn thành kết quả công việc của NLD. Quy trình này chủ yếu bao gồm đo lường kết quả làm việc của NLD với kế hoạch và phản hồi cho họ những thông tin về thông số đo lường kết quả lẫn chất lượng công việc. Theo Lê Quân (2008), “ĐGTT là quá trình cung cấp các thông tin về quá trình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong một kỳ kinh doanh nhất định. Kết quả ĐGTT cho phép làm rõ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân và đơn vị”. ĐGTT cho phép làm rõ hoàn thành hay không hoàn thành nhiệm vụ bởi nguyên nhân nào, tâm tư, nguyện vọng của CBNV. Qua đây làm nền tảng để đề xuất kế hoạch làm việc và mục tiêu phát triển bản thân NLD trong chu kỳ kinh doanh tiếp theo. Tai (2019) thì cho rằng “ĐGTT là một quá trình đánh giá hành vi và thành tích của cá nhân trong quá khứ và hiện tại để phân biệt giữa các thành viên trong tổ chức. Mục đích chính của ĐGTT là đưa ra các quyết định quản trị có tính khách quan hơn như tuyển chọn, đề bạt, chuyển chuyển, thù lao, sa thải,...”. Mai Thanh Lan (2019) định nghĩa “đánh giá thực hiện công việc hay ĐGTT là quá trình thu nhận và xử lý thông tin nhằm đo lường quá trình và kết quả thực hiện công việc của các bộ phận và cá nhân NLD tại DN trong một khoảng thời gian nhất định”. Tóm lại, ĐGTT được cho là xoay quanh hoạt động đo lường, phản ánh kết quả làm việc của NLD và sử dụng các kết quả đo lường làm tiền đề để thực hiện một số tác nghiệp quản trị nhân lực như trả công, đào tạo, thay thế, phát triển ... và ĐGTT và những mục tiêu chiến lược của DN có liên kết chặt chẽ. Hoạt động này chỉ diễn ra vào một vài thời điểm trong một kỳ kinh doanh và tập trung chủ yếu vào cá nhân NLD.

Bên cạnh một số nghiên cứu về lý luận, những nghiên cứu về thực tiễn về ĐGTT cũng thể hiện rõ các thành phần và vai trò của hoạt động này, đặc biệt trong việc nâng cao kết quả thành tích công việc của NLD. Những nghiên cứu tại Việt Nam về chủ đề này, tiêu biểu là những nghiên cứu của Bùi Thị Thanh (2011), Nguyễn Đăng Quang (2015), Nguyễn Xuân Minh (2019),... các tác giả chú trọng vào tìm hiểu và

vận dụng KPI vào quy trình ĐGTT tại một số loại hình DN tại Việt Nam. Trong đó nhấn mạnh đến mục tiêu của hoạt động đánh giá, các chỉ số đo lường kết quả, thời gian đánh giá, những thành phần tham gia vào đánh giá và sử dụng kết quả ĐGTT. Các nghiên cứu ngoài nước tiêu biểu có một số nghiên cứu như của Dangol (2021) cho rằng ĐGTT bao gồm các bước như thiết lập các tiêu chuẩn đánh giá, tiến hành đánh giá kết quả làm việc của CBNV, so sánh kết quả đạt được với tiêu chuẩn, đưa ra những điều chỉnh để giải quyết vấn đề về kết quả công việc, sử dụng kết quả đánh giá cho một số tác nghiệp quản trị nhân lực. Thông qua việc điều tra khảo sát 120 nhân viên trong ngành công nghiệp dịch vụ của Nepal với phân tích tương quan Pearson, tác giả cho rằng quá trình ĐGTT và bản thân người đánh giá tác động đến động lực và thành tích làm việc của NLD. Đánh giá công bằng về thành tích của NLD sẽ có thể gia tăng tinh thần làm việc của họ. Hai tác giả Yee và Chen (2009) với tiếp cận về ĐGTT theo các giai đoạn trong năm đã chia hoạt động ĐGTT làm 3 giai đoạn: trước khi bắt đầu mỗi năm thì nhân viên và quản lý sẽ thảo luận, lên kế hoạch, mục tiêu công việc; thời điểm giữa năm, nhân viên báo cáo về tiến độ của các nhiệm vụ được giao như đã thỏa thuận từ đầu năm và cuối năm, kế hoạch làm việc được sử dụng để ĐGTT của nhân viên theo chu kỳ năm. Bằng việc dùng phương pháp nghiên cứu fuzzy logic (Logic mờ) tại các công ty công nghệ của Malaysia, các tác giả cho rằng ĐGTT của NLD là quan trọng trong việc tác nghiệp về nhân lực và ảnh hưởng lớn đến việc duy trì và phát triển đội ngũ NLD chất lượng. Tuy nhiên vấn đề đánh giá vẫn gặp phải một số cản trở khi cấp trên có thể có xu hướng đánh giá hiệu suất làm việc của cấp dưới mình một cách không chính xác và tùy tiện. Để cải thiện điều này, hệ thống ĐGTT cần có các tiêu chí đánh giá rõ ràng. Saad (2014) với quan điểm cho rằng để ĐGTT đạt được mục tiêu thì các thành phần của hệ thống ĐGTT là đặt mục tiêu, tiêu chí đánh giá, minh bạch trong các quy định, phản hồi, và tham gia của nhân viên giữ vai trò đặc biệt quan trọng và quyết định sự hiệu quả của hệ thống đánh giá. Với mẫu điều tra là 383 làm hướng dẫn viên du lịch trong một số công ty ở Ai Cập có thực hiện 1 lần đánh giá trong năm trở lên. Phân tích kết quả thể hiện các tiêu chí ĐGTT tác động lớn đến hệ thống ĐGTT về mức độ hiệu quả khi sự đa dạng trong bộ tiêu chí giảm bớt cảm giác bất bình đẳng của nhân viên trong giai đoạn đánh giá. Hơn nữa, phương diện có thể tạo ra một cảm giác hài lòng với giai đoạn đánh giá. Thêm vào đó, ĐGTT tốt sẽ tạo ra cảm giác công bằng, kích thích cải thiện hiệu quả công việc và tăng cường sự hài lòng của NLD. Ngoài ra, quan điểm của Plessis & Niekerk (2017) cho rằng để ĐGTT được thực hiện tốt nhằm thúc đẩy hiệu quả tác nghiệp của NLD còn phải kể đến vai trò của các CBQL và thái độ của NLD đối với cả hệ thống ĐGTT từ khâu xác định mục tiêu cho đến khi kết thúc một chu kỳ đánh giá thông qua khám phá tại các DN ở Ấn Độ và

Châu Phi. Khoury và Analoui (2004) trong bài báo đã chú trọng vào việc thiết kế mô hình ĐGTT tại các tổ chức giáo dục đại học công lập Palestine bằng việc sử dụng mô hình SOFIA chia thành các giai đoạn: thiết lập các nguyên tắc cơ bản - tiêu chuẩn (S); Đánh giá phi chính thức liên tục (O); Đánh giá chính thức (F); Phỏng vấn (I) và hành động điều chỉnh (A). Các tác giả đã tìm hiểu việc sử dụng mô hình này vào quá trình ĐGTT tại 5 trường đại học công lập lớn tại Palestine và kết quả phản ánh rằng mô hình này đem đến nhiều lợi ích trong việc giảm bớt đi sự bất mãn về sự thiếu công bằng trong đánh giá truyền thống trước đây tuy vẫn xuất hiện những rào cản trong việc mô hình có thể được áp dụng một cách hiệu quả. Những rào cản này bao gồm các khía cạnh văn hóa, chính trị và tài chính của quốc gia.

Tóm lại, thông qua các nghiên cứu lý luận và thực tiễn về ĐGTT trong DN có thể nhận thấy hoạt động này mang lại nhiều lợi ích cho nhân viên trong việc gia tăng động lực công tác và cải thiện kết quả công việc. Mặc dù công tác này vẫn tiềm ẩn những tác động tiêu cực. Cụ thể ĐGTT có khả năng gây ra sự bất bình đối với đội ngũ NLD khi mà họ cảm thấy bản thân bị cấp trên đánh giá thấp (Murphy và Cleveland, 1995) so với những gì họ nghĩ, từ đó dễ nảy sinh căng thẳng và xung đột. Ngoài ra, việc ĐGTT nhân viên vẫn tồn tại sự chủ quan khiến cho xếp loại thành tích không chính xác và thiếu công bằng (Hulin 1982; Murphy và Balzer, 1989; Ilgen, Barnes-Farrell và cộng sự, 1993). Nhân viên sẽ cảm thấy áp lực bởi họ cảm nhận ĐGTT giống như một hoạt động nhằm đe dọa và trừng phạt hơn là để khuyến khích. Bên cạnh đó, đánh giá quá tập trung vào cá nhân khiến dẫn đến sự ghen tức, thù địch và cạnh tranh giữa nhân viên, do đó ngăn chặn sự hợp tác của các thành viên trong nhóm Law (2007). Vì vậy, QTTT được sử dụng nhằm khắc phục những tồn tại kể trên.

1.1.1.2. Các nghiên cứu về quản trị thành tích

Quản trị nhân lực hiện đại coi QTTT là một tác nghiệp quan trọng, là cốt lõi của chiến lược nguồn nhân lực, góp phần hỗ trợ DN đạt được mục tiêu chiến lược và góp phần hình thành nên văn hoá định hướng thành tích cao (Armstrong 2009, Barth, 2018, Tweedie và cộng sự, 2019). Các nhà khoa học đều nhất trí rằng, QTTT là sự phát triển cao cấp hơn của việc ĐGTT (Bretz Jr, Milkovich và cộng sự 1992; Kinicki, Jacobson và cộng sự 2013), mặc dù trong lý thuyết, các khái niệm này thường được sử dụng với ý nghĩa tương tự nhau (Law, 2007). Trong các tài liệu, khái niệm về QTTT thường được sử dụng với ít nhất ba nghĩa khác nhau. Đầu tiên, nó được coi là một hệ thống để quản lý hiệu suất hoạt động của DN. Thứ hai, nó được sử dụng nhằm quản trị hiệu suất công việc của NLD. Thứ ba, nó là yếu tố để tăng cường hiệu suất làm việc của NLD và kết quả hoạt động của DN (Williams, 1998). Trong luận án, các quan điểm sẽ tập trung vào QTTT của nhân viên và tác động của tác nghiệp này đến kết quả

hoạt động của DN. Theo đó, QTTT không những mang ý nghĩa đơn giản là ĐGTT làm việc của NLD trong DN mà còn giúp hỗ trợ, cải thiện thành tích làm việc và nâng cao năng lực của lực lượng lao động, qua đó giúp DN hoàn thành các kế hoạch kinh doanh (Armstrong, 2009; Aguinis, 2013; DeNisi, 2017). Cơ bản, có những ý kiến về khái niệm QTTT của NLD trong DN đã được đề xuất, nhưng vẫn tồn tại các tranh luận về các thành phần cơ bản của QTTT là gì (Schleicher, Baumann và cộng sự, 2018). Theo định nghĩa rộng, QTTT nhân viên có thể bao gồm tất cả các hoạt động quản trị nhân lực được sử dụng để cung cấp cho NLD phương tiện, động lực làm việc và cơ hội để nâng cao hiệu quả kinh doanh của DN (DeNisi và Smith 2014). Tuy nhiên, theo nghĩa hẹp hơn thì QTTT nhân viên là một quá trình gồm các tác vụ về việc thiết lập mục tiêu, giám sát và ĐGTT, cung cấp phản hồi, huấn luyện, đào tạo để phát triển, khích lệ sự gắn kết, cung cấp phần thưởng cho những người thực hiện tốt và phương thức xử lý những người có kết quả công việc chưa đạt yêu cầu (Lawler 2003; Luecke và Hall 2006; Aguinis, 2009; Pulakos và O'Leary, 2011; Tung, Baird và cộng sự 2011; Kinicki, Jacobson và cộng sự, 2013). Hoặc có một số luồng ý kiến cho rằng QTTT là một hệ thống bao gồm các thành phần như mục tiêu, tiêu chuẩn cùng cách thức đánh giá, đãi ngộ nhằm thúc đẩy sự nỗ lực của cá nhân hoàn thành kế hoạch của DN. Mặc dù vậy, dù theo tiếp cận quá trình hay hệ thống thì mục tiêu tổng thể của QTTT đều hướng đến thúc đẩy các hành vi mong muốn và tăng hiệu suất cá nhân, từ đó cải thiện hiệu quả của tổ chức (Armstrong 2006; DeNisi và Pritchard 2006).

Ngoài một số nghiên cứu lý thuyết, những đề tài về thực trạng QTTT trong tổ chức, DN cũng góp phần làm rõ các nội dung, vai trò của QTTT. Cụ thể, Nghiên cứu của Marr thực hiện năm 2003 đã trưng cầu ý kiến từ 780 giám đốc điều hành, giám đốc tài chính và hơn 5000 tổ chức lớn nhất tại Hoa Kỳ. Theo đó, nghiên cứu đã đưa ra ý kiến QTTT trong DN là cách tiếp cận tổ chức để đánh giá và giám sát thành tích liên quan đến thiết lập mục tiêu của DN và gắn kết với mục đích của mỗi cá nhân. Đó là hệ thống bao gồm các phương pháp đánh giá, mô hình đánh giá và các chỉ số đánh giá được sử dụng để giúp tổ chức trong việc xây dựng và đánh giá kết quả đạt được, để thúc đẩy NLD và tăng cường giao tiếp hoặc báo cáo kết quả thực hiện công việc cho các bên liên quan bên ngoài. Với quan điểm này, QTTT được nhìn nhận từ góc độ tổ chức và được thực hiện với mong muốn có thể xác định và thực hiện chiến lược của DN, tạo ra những tác động để ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên, đồng thời có những báo cáo về hiệu quả công tác quản lý và hoạt động của tổ chức đến những bên liên quan khác. Rao (2007) bằng việc sử dụng nghiên cứu kinh nghiệm về hệ thống QTTT tại các DN ở Ấn Độ cho rằng hệ thống QTTT bao gồm các thành phần như nội dung (mục tiêu, nhận

thức, lập kế hoạch hiệu suất,...); quy trình (phản hồi, đánh giá, cơ chế khiếu nại,...); kết quả (phần thưởng/đánh giá, giá trị phát triển, giá trị quản lý...); và đặc điểm tổ chức (cơ chế hỗ trợ, tạo điều kiện cho việc đánh giá hiệu suất hiệu quả, quan hệ cấp trên - cấp dưới, sự hỗ trợ từ CBQL,...). Nghiên cứu khẳng định hệ thống QTTT tương thích với chiến lược của DN tác động đến hiệu quả kinh doanh khá đáng kể. Sefali (2010) khi nghiên cứu về hệ thống QTTT tại khu vực dịch vụ công ở Nam Phi cho rằng một hệ thống QTTT đặc trưng trong khu vực dịch vụ công bao gồm: quy trình xây dựng và triển khai hệ thống QTTT, kế hoạch hoạt động hàng năm, kế hoạch làm việc hàng năm của từng cá nhân, các nhiệm vụ chính, giả định, giám sát và cung cấp hỗ trợ, quản lý hồ sơ thành tích, khiếu nại trong hệ thống QTTT, huấn luyện trong hệ thống QTTT, phản hồi về kết quả, ĐGTT, công nhận thành tích. Tác giả Tine Van Thielen và cộng sự (2018) nghiên cứu về hệ thống QTTT đối với các sĩ quan cảnh sát tại Bỉ, qua kết quả khảo sát đối với hệ thống QTTT gồm các thành phần lập kế hoạch thành tích và ĐGTT có ảnh hưởng lớn đến việc cải thiện thành tích nhưng trong cùng thời điểm cũng có thể khiến yêu cầu công việc tăng thêm, đe dọa sự phát triển của NLD. Các tác giả kết luận rằng lực lượng cảnh sát nên đảm bảo rằng ĐGTT là tiền đề và kết hợp với kế hoạch thành tích để tăng cường sự phát triển của họ. Nghiên cứu của Tai (2019) cho rằng hệ thống QTTT gồm các thành phần như sau: ĐGTT dựa trên mục tiêu, cung cấp phản hồi về thành tích, khen thưởng thành tích cho cả cá nhân và tập thể, xử lý những lao động có thành tích yếu kém và sự tham gia từ phía NLD. Nghiên cứu được thực hiện với 468 người tham gia khảo sát tại khu vực hành chính công ở Việt Nam và được xử lý bằng phân tích EFA, CFA trên phần mềm SPSS. Phân tích khẳng định để thực hiện QTTT thành công thì các thành phần trên đều có vai trò đặc biệt cần thiết, trong đó yếu tố cung cấp phản hồi về thành tích có giá trị tác động lớn nhất, từ đó nghiên cứu cũng chỉ ra QTTT có đóng góp đáng kể trong việc thúc đẩy hiệu suất công việc của NLD. Mwita (2002) xác định QTTT bao gồm các giai đoạn sau: thứ nhất, xác định các trách nhiệm chính trong MTCV; thứ hai, xác định các chỉ số hiệu suất để đo lường việc đạt được các trách nhiệm hoặc mục tiêu chính; thứ ba, xác định tiêu chuẩn thành tích; thứ tư, xác định các mục tiêu chính cần đạt từ các tiêu chuẩn; thứ năm, lập kế hoạch hành động là các bước được thực hiện để đáp ứng các trách nhiệm và mục tiêu đã xác định; thứ sáu; ĐGTT liên tục nhằm xem xét tiến độ và sửa đổi kế hoạch nếu cần thiết; thứ bảy, ĐGTT chính thức được tiến hành vào cuối kỳ hiệu suất. Mục đích là xem đã hoàn thành các trách nhiệm và đạt được mục tiêu hay không, bằng cách sử dụng các chỉ số hiệu suất đã thỏa thuận. Người nắm giữ công việc và người đánh giá xem xét các trách nhiệm, kiểm tra các chỉ số hiệu suất để xếp hạng và thưởng, xác định nhu cầu phát triển và đào tạo, làm việc trên kế hoạch sự nghiệp và đồng ý mục tiêu cho năm tiếp theo. Nghiên cứu được triển

khai tại các cơ quan nhà nước cấp địa phương ở Anh Quốc với mẫu khảo sát là 420 người và sử dụng phương pháp phân tích định lượng để xử lý dữ liệu. Kết quả của đề tài cho thấy hệ thống QTTT giữ vị trí cốt yếu để tạo động lực cho NLD và cải thiện chất lượng dịch vụ công. Đề tài của Zhang Weimei & Tang Feng-e (2012) về việc triển khai QTTT trong các DN vừa và nhỏ tại Trung Quốc với các giai đoạn hoạch định thành tích, triển khai QTTT, ĐGTT, phản hồi thành tích và sử dụng kết quả ĐGTT. Bằng việc thu thập dữ liệu từ hơn 200 DN, để nâng cao mức độ QTTT, các DN nhỏ và vừa cần chú trọng đến QTTT, đào tạo nhân viên QTTT, thiết lập chỉ tiêu hiệu suất khoa học và thiết lập cơ chế phản hồi thành tích hai chiều. Nghiên cứu của Kazeem (2020) khi tìm hiểu về QTTT tại các DN vừa và nhỏ trong lĩnh vực sản xuất tại Nigeria đã đề xuất quá trình QTTT theo quy trình PDCA (Plan – Do – Check – Action), cụ thể các giai đoạn là Plan: Lập kế hoạch thành tích liên quan đến quyết định - những gì phải được thực hiện và quá trình liên quan đến việc hoàn thành nhiệm vụ đó. Do: thực hiện bao gồm việc thực hiện kế hoạch dựa trên kế hoạch đã có sẵn. Check: Kiểm tra bao gồm ĐGTT để chắc chắn rằng việc thực hiện đang diễn ra theo ý tưởng ban đầu. Action: Hành động liên quan đến việc xem xét toàn bộ quá trình, tìm cách điều chỉnh và đưa ra các phương thức nhằm cải thiện thành tích. Cùng quan điểm, Aylin Ates và cộng sự (2013) đã tiến hành điều tra 37 DN nhỏ và vừa (SMEs) ở châu Âu thông qua 232 cuộc phỏng vấn với các CBQL đã giúp tác giả có cơ sở về lý thuyết và thực nghiệm để đề xuất quy trình quản lý hiệu suất hiệu quả hơn cho SMEs. Theo đó, các tác giả đề xuất quá trình QTTT theo chu trình PDCA (Plan – Do – Check – Action). Trong đó, giai đoạn lập kế hoạch gắn liền với việc xác định và thiết lập mục tiêu thành tích, giai đoạn thực hiện QTTT, giai đoạn ĐGTT và giai đoạn đưa ra những điều chỉnh nhằm đạt thành tích cao hơn.

1.1.2. Các nghiên cứu về quản trị thành tích tại ngân hàng thương mại cổ phần

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu về QTTT trong các ngân hàng được tìm hiểu tuy nhiên đa số tập trung nghiên cứu ở góc độ về ĐGTT. Tiêu biểu là những nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Ngọc Như (2020) đã tìm hiểu tại Vietinbank Bình Dương về hệ thống ĐGTT. Bài báo đã tiến hành phân tích hệ thống ĐGTT qua việc khảo sát 60 NLD của chi nhánh. Phân tích định lượng cho thấy vẫn còn một số tồn tại trong hệ thống ĐGTT của NLD tại Vietinbank Bình Dương từ phía lãnh đạo; về văn hoá trong ĐGTT như NLD còn khá thờ ơ và lãnh đạo chưa quan tâm đúng mực; về các công cụ sử dụng trong ĐGTT chưa có nhiều cải thiện; cấu trúc tổ chức và cách thức phân công, giao nhiệm vụ khó đánh giá khi có nhân viên phải làm quá nhiều việc, các chỉ tiêu đặt ra nhằm đánh giá công việc không rõ ràng. Luận án của Đỗ Vũ Phương Anh (2017), chỉ rõ quá trình ĐGTT trong ngân hàng TMCP TP Bank để làm tiền đề

đánh giá năng lực của CBQL cấp trung, cụ thể là thành tích đạt được và chỉ tiêu công việc hoàn thành là tiêu chí quan trọng dùng để đánh giá. Quá trình ĐGTT liên kết với đánh giá năng lực diễn ra theo hình thức cấp trên đánh giá cấp dưới. Kết quả ĐGTT và năng lực là nền tảng để triển khai hoạt động đãi ngộ, đào tạo phát triển, quy hoạch nguồn nhân lực và xây dựng văn hóa DN. Tần suất đánh giá năng lực tại TP Bank là chu kỳ 06 tháng/lần, cùng với kỳ ĐGTT làm việc của CBNV. Dương Thị Hoài Nhung (2020), khi tìm hiểu về khung năng lực của nhân sự QLKD tại các TCTD đã đề xuất một hệ thống QTTT nhân sự QLKD gồm các bước: Xác định công việc và các năng lực cần thiết để thực hiện công việc đó; Xác định đối tượng được đánh giá và đánh giá năng lực nhân sự; Xác định khoảng cách năng lực và đánh giá thứ tự ưu tiên các năng lực cần cải thiện; Thiết lập mục tiêu, kế hoạch và tiêu chuẩn làm việc với nhân viên; Thực hiện các hoạt động phát triển năng lực; Theo dõi thành tích công việc; Tiến hành ĐGTT công việc. Tác giả cũng khẳng định với đặc trưng ngành ngân hàng là công việc gắn liền với rủi ro, nhạy cảm cao, khách hàng đa dạng nên QTTT cũng cần liên kết với các chỉ số trên. Lê Hoàng Thuya (2021) với nghiên cứu về các yếu tố tác động đến động lực và sự gắn bó của NLD ngân hàng đã cho rằng hệ thống ĐGTT là một trong những thành phần cốt yếu góp phần tạo nên động lực và sự gắn bó của nhân viên ngành ngân hàng. Đề tài lưu ý hệ thống ĐGTT cũng có ảnh hưởng thuận chiều tới tinh thần làm việc của NLD tại Ngân hàng. Nếu lãnh đạo công nhận và phản ánh những nỗ lực của NLD một cách minh bạch, chính đáng và công bằng thì họ sẽ khen thưởng nhân viên ngay lập tức và tương xứng với công sức họ đã cống hiến. Điều này sẽ kích thích và truyền cảm hứng cho tâm lý CBNV. Lực lượng lao động được tăng cường. Nếu đánh giá không chính xác, thiếu công bằng sẽ khiến người lao động thiếu niềm đam mê với công việc và không tạo ra năng suất lao động. Cuối cùng, lý do này sẽ khiến họ từ bỏ ngân hàng và tìm kiếm một nghề nghiệp khác phù hợp với tài năng của mình. Bùi Khắc Hoài Phương (2019) khi tìm hiểu về phát triển bền vững tại các tổ chức tín dụng thì cho rằng ĐGTT phải đảm bảo tính chính xác, khách quan và xếp loại thành tích phải để làm nền tảng để điều chỉnh thu nhập, phúc lợi cho nhân viên và phát triển chất lượng NLD của ngân hàng từ đó làm nền tảng để đạt được mục tiêu tăng trưởng trong dài hạn.

Tại nước ngoài, hoạt động QTTT trong ngành ngân hàng được giới thiệu trong một số nghiên cứu điển hình như DeWall & Coevert (2007) đã xác định tác động và cách thức hoạt động của một hệ thống QTTT mới trong các chi nhánh của một ngân hàng quốc gia. Bằng việc theo dõi về dữ liệu kết quả kinh doanh trước và sau thời điểm áp dụng hệ thống QTTT mới, kết quả cho thấy hiệu quả làm việc và kinh doanh được cải thiện đáng kể. Đề tài đưa ra khuyến nghị trong quá trình triển khai hệ thống

QTTT, ngân hàng phải chú ý đặc biệt đến việc xúc tiến và cải thiện các yếu tố hành vi đối với QTTT, nhằm tăng khả năng triển khai và sử dụng thành công hệ thống. Mughal và cộng sự (2014) đã nhấn mạnh sự cần thiết của QTTT và nghiên cứu phạm vi, hiệu quả của hệ thống QTTT trong Ngân hàng Alfalah (Pakistan). Các kết quả nghiên cứu đã cho thấy rằng nhân viên của Ngân hàng Alfalah đang đương đầu với vấn đề không hài lòng với QTTT hiện nay của họ và hệ thống QTTT hiện tại của Ngân hàng Alfalah thiếu động lực và hệ thống khen thưởng chưa thực sự phù hợp. Để khắc phục tình trạng này, tác giả cho rằng Ngân hàng nên sử dụng hệ thống QTTT cho mục đích động viên trong đó chú trọng đến hệ thống phản hồi và hệ thống đánh giá bám sát vào mục tiêu cá nhân và tổ chức. Mulwa & Weru (2017) thực hiện nghiên cứu khám phá về ảnh hưởng của hệ thống QTTT đến hiệu suất công việc của NLD trong các ngân hàng tại Kenya. Với mẫu nghiên cứu là 118 nhân viên và CBQL tại ngân hàng và dữ liệu được kiểm định với phần mềm SPSS đã cho thấy hệ thống QTTT tăng cường năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên bằng cách cung cấp một đo lường hiệu suất đáng tin cậy, tăng cường năng lực của CBNV và do đó đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Tác giả kết luận rằng việc ban hành hệ thống QTTT nâng cao thành tích của CBNV thông qua việc thiết lập các mục tiêu cá nhân được dẫn xuất từ các mục tiêu tổng thể của DN và xác định khoảng trống kỹ năng được giải quyết thông qua đào tạo, do đó tăng cường trình độ năng lực của nhân viên. Yansheng Zhang & Longyi Li (2009) nghiên cứu về cách sử dụng Balanced Scorecard như một công cụ, được đưa vào hệ thống QTTT của các NHTM, và chỉ ra rằng nó giải quyết được những khiếm khuyết trong việc áp dụng đơn lẻ các chỉ số tài chính truyền thống để đo lường thành tích và kết quả. Cùng quan điểm nghiên cứu, Öztürk & Coskun (2014) đã làm rõ BSC được xem như hệ thống QTTT chiến lược đã đem đến một phương pháp toàn diện cho việc đo lường hiệu suất, chức năng kiểm soát của một tổ chức được thể hiện rõ ràng nhất. Kết quả cho thấy rằng việc chuẩn bị thẻ điểm cân bằng cho các ngân hàng sẽ có ích hơn so với chỉ báo cáo hiệu suất tài chính để đánh giá hiệu suất với một phương pháp toàn diện. Upadhyay và cộng sự (2012) đã làm rõ nội dung về QTTT tại Ngân hàng ICICI Ahmedabad với các bước: thảo luận và tạo kế hoạch thành tích giữa nhân viên và tổ chức, giám sát và theo dõi thành tích thường xuyên, hướng dẫn và cung cấp các công cụ phù hợp để tăng năng suất, so sánh thành tích hiện tại với thành tích mong đợi, thảo luận về kế hoạch phát triển tương lai được tích hợp cùng với hệ thống QTTT nhằm góp phần giúp hoạt động này đạt mục tiêu đặt ra. Đồng thời, các tác giả khẳng định QTTT là công cụ hữu hiệu tăng hiệu suất của NLD và giữ chân họ, do đó các ngân hàng bắt đầu đầu tư mạnh vào nó. Kesarwani và cộng sự (2015) khi tìm hiểu về QTTT của hệ thống các tổ chức tín dụng tại Ấn Độ đã khẳng định tác nghiệp này có tác động

thuận chiều đến kết quả kinh doanh của NHTM. Bên cạnh đó là quá trình QTTT cũng được các tác giả giới thiệu gồm các nội dung: xây dựng mục tiêu chung, đánh giá tiến độ bên ngoài và giao tiếp định kỳ, phản hồi và hướng dẫn để tăng cường hiệu suất, thực hiện các công đoạn để ĐGTT và phát triển đội ngũ lao động qua đó nhằm cải thiện hiệu quả của nó. Yaseen và Afghan (2016) đã thực hiện nghiên cứu khám phá về QTTT tại ngân hàng Quốc gia Pakistan với dữ liệu tổng hợp từ trên 100 nhân viên và CBQL cho thấy QTTT là nền tảng quan trọng kích lệ tinh thần làm việc cho NLD và quá trình bao gồm các công đoạn thực hiện như sau: kế hoạch thành tích: thiết lập mục tiêu thành tích chính (KPA), xác định mục tiêu và tiêu chuẩn gắn kết đến chiến lược của ngân hàng, kế hoạch phát triển; duy trì thành tích: giám sát, phản hồi, hướng dẫn và hỗ trợ và giao tiếp định kỳ và thảo luận hai chiều về việc đạt được mục tiêu; ĐGTT: phản hồi chính thức và đánh giá hiệu suất; khen thưởng thành tích: tăng lương, tiền thưởng, khuyến khích, thăng tiến và công nhận có tầm quan trọng lớn nhằm tạo ra những biến chuyển tích cực về thành tích đồng thời là khả năng cạnh tranh của các TCTD.

1.1.3. Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích

Với nhiều quan điểm nhìn nhận khác biệt, các nghiên cứu cả ở trong và ngoài nước đều đưa ra các luận điểm QTTT bị ảnh hưởng của nhiều yếu tố bao gồm các yếu tố khách quan và chủ quan. Trong đó, các nghiên cứu lý thuyết của Kennerley và Neely (2002), Ferreira và Otleyb (2009), Armstrong (2009), Smither và London (2009), Aguinis (2013), Jugmohun (2018), Mai Thanh Lan (2019) cho rằng QTTT chịu sự tác động của các yếu tố thuộc về tổ chức như văn hoá DN, mục tiêu và chiến lược của DN, phong cách lãnh đạo, khen thưởng và đãi ngộ..., các yếu tố thuộc về đặc điểm NLD như năng lực, hành vi, thái độ, kết quả làm việc,...và các yếu tố khách quan như tình hình kinh tế xã hội, đối thủ cạnh tranh, khách hàng...mặt khác, đối với các nghiên cứu thực tiễn tại các lĩnh vực ngành nghề khác nhau thì chủ yếu là các yếu tố chủ quan. Cụ thể là các yếu tố như nhận thức về mục tiêu và chiến lược của DN, văn hoá DN, truyền thông nội bộ, đào tạo nhân lực, năng lực của NLD, cam kết trong DN. Tóm lại, từ những nghiên cứu về QTTT dưới nhiều các nhìn nhận khác biệt và trong nhiều loại hình DN, có thể nhận thấy đã xuất hiện các nghiên cứu về QTTT trong ngành ngân hàng mặc dù mới chỉ chú trọng ở nội dung về ĐGTT và sự tác động của QTTT đến động lực làm việc, năng suất, hiệu suất làm việc của NLD. Nghiên cứu về QTTT một cách hệ thống về nội dung của QTTT và các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT gắn với tính chất công việc, đặc điểm của tổ chức trong hệ thống ngân hàng TMCP chưa được rõ ràng, chi tiết và hoàn thiện.

Bảng 1.1. Tổng hợp các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT*(Chú thích: dấu x là yếu tố được đề cập trong nghiên cứu)*

STT	Tác giả	Các yếu tố ảnh hưởng						Đối tượng nghiên cứu	Cỡ mẫu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu
		Nhận thức về Mục tiêu và chiến lược của DN	Văn hoá DN	Truyền thông nội bộ	Đào tạo nhân lực	Hệ thống khen thưởng, đãi ngộ	Cam kết trong DN			
1	Khanna (2016)	x				x		bảo hiểm	180	Định lượng
2	Mok Kim Man, M. & Yie Yeen, L. (2021)			x		x	x	Tổ chức Y tế tư nhân tại Malaysia	184	Định lượng (ANOVA Test, t – test, cronbach alpha)
3	Janati và cộng sự (2020)		x			x		Tổ chức, DN		Định tính
4	Kagaari và cộng sự (2010)	x				x	x	Giáo dục tại Uganda	474	Định lượng (Nhân tố khám phá, nhân tố khẳng định)
5	Elzinga và cộng sự (2008)					x		Tổ chức, DN		Định tính
6	Muchelule và cộng sự (2016)	x		x	x			Dịch vụ công tại Nam Phi	108	Định lượng (thống kê mô tả và nhân tố khám phá)
7	Mohapatra & Sandhyavani (2020)		x				x	Cơ quan chính quyền	600	Định lượng
8	Ochoti và cộng sự (2012)			x		x	x	Dịch vụ công	176	Định lượng
9	Dixit và Sharma (2019)	x	x	x	x	x		Giáo viên tại các trường trung học ở Ấn Độ	500	Định lượng (Nhân tố khám phá, hồi quy tương quan)
10	Mansor và cộng sự (2012)		x				x	Ngành giáo dục khu vực Đông Nam Á	123	Định lượng (thống kê mô tả, nhân tố khám phá)

11	Jugmohun (2018)	x	x		x	x	x	Tổ chức, DN		Định tính
12	Martin và Bartol (2003)			x	x	x		Công ty đa quốc gia tại Hoa Kỳ	450	Định lượng
13	Prasad và Rajesh Vaidya (2016)		x	x		x		Viện nghiên cứu nông nghiệp Ấn Độ	400	Định lượng(thống kê mô tả, nhân tố khám phá)
14	Prasad, Rao và Vaidya (2020)	x		x	x	x		Công nghệ thông tin Ấn Độ	924	Định lượng(thống kê mô tả, nhân tố khám phá)
15	Yong Yoke Toong và Chong Aik Lee		x	x	x			Công ty đa quốc gia tại Malaysia		Định tính
16	Samal (2019)			x	x		x	Ngân hàng tại Ấn Độ	313	Định lượng (thống kê mô tả, nhân tố khám phá)
17	Jelínková (2016)		x	x		x		DN tại CH Czech	164 DN	Định lượng (thống kê mô tả)
18	Rusua (2015)		x	x		x		Tổ chức, DN		Định tính
19	Tung, Baird và cộng sự (2011)				x		x	DN sản xuất ở Australia	141 DN	Định lượng (nhân tố khám phá, hồi quy)

(nguồn: Tổng hợp của tác giả)

1.2. Khoảng trống nghiên cứu

Bằng việc tổng quan các công trình nghiên cứu nổi bật về QTTT trong và ngoài nước ở phạm vi DN, có thể nhận định rằng QTTT là tác nghiệp quan trọng trong quản trị nhân lực và ngày càng được nghiên cứu sâu ở góc độ lý luận và thực tiễn. Chủ đề này đã được nghiên cứu từ đầu thế kỷ 20 nhưng vẫn luôn là chủ đề, lĩnh vực được các nhà nghiên cứu luôn muốn khám phá và phát hiện thêm những điểm còn chưa rõ ràng. Từ đó luận án nhận thấy những khoảng trống về lý luận cần nghiên cứu thêm về QTTT trong DN. Các khoảng trống đó là:

Thứ nhất, trên thế giới, các tiếp cận về QTTT đã được tìm hiểu khá kỹ (ra đời từ những năm 1970, nhưng những đề tài tại Việt Nam về QTTT về một chủ thể bất kỳ như NLD hoặc một loại hình tổ chức, DN đặc thù cả về lý luận và thực tiễn chưa thu hút được sự quan tâm của các tác giả. Những đề tài mới đa phần dừng lại ở những khía cạnh của QTTT như ĐGTT cá nhân và sử dụng kết quả ĐGTT để tiến hành một số tác nghiệp quản trị nhân lực quan trọng tương thích với chiến lược kinh doanh. Mặt khác QTTT là một chu trình gồm nhiều bước gồm cả ĐGTT nhằm thúc đẩy khả năng đạt được mục tiêu, cá nhân và toàn DN cùng phát triển.

Thứ hai, các nghiên cứu thực tiễn về QTTT cho đến thời điểm hiện tại chỉ phân tích về hệ thống QTTT hoặc quá trình QTTT mà chưa có sự tích hợp coi hệ thống QTTT là một phần thiết yếu của chuỗi các giai đoạn quá trình QTTT. Cụ thể, để tiến hành các giai đoạn của quá trình QTTT thì hệ thống QTTT cần phải được tạo lập, với các thành phần đáp ứng được yêu cầu của DN.

Thứ ba, kết quả về sự tác động của yếu tố ảnh hưởng tới QTTT với đặc thù đối tượng là ngân hàng TMCP chưa có các nghiên cứu chi tiết từ các mô hình định lượng.

Thứ tư, đối với sự tăng trưởng của nền kinh tế, lĩnh vực ngân hàng Việt Nam có sự đóng góp lớn lao, trong hiện tại. Trong đó, đội ngũ NLD được coi là năng lực cốt lõi để tồn tại và phát triển lâu dài cũng như gia tăng năng lực cạnh tranh. QTTT được nhiều nghiên cứu khẳng định là nền tảng thiết yếu để đạt mục tiêu này. Nhưng các nghiên cứu trực tiếp về QTTT về NLD với ý nghĩa là công cụ quan trọng để cải thiện thành tích, hiệu suất cá nhân, đảm bảo thực hiện mục tiêu, chiến lược của DN và phát triển bền vững trong ngân hàng còn tương đối thiếu sót.

Đến giai đoạn hiện tại, ở cả quốc tế và tại Việt Nam chưa có một đề tài nghiên cứu lý luận về QTTT trong DN với đầy đủ khái niệm, mục tiêu, vai trò của QTTT, nội dung QTTT theo tiếp cận quá trình và sự ảnh hưởng của một số yếu tố đến QTTT. Vì thế đây là khoảng trống nghiên cứu của đề tài luận án.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN

2.1. Một số khái niệm cơ bản

2.1.1. Thành tích

Có những cách nhìn nhận khác nhau về thành tích là gì. Thành tích có thể hiểu là đơn giản là kết quả đạt được (Otley, 1999). Trên cơ sở cá nhân, thành tích có thể là ghi chú về thành tựu của cá nhân nào đó (Arsmtrong & Baron, 1998). Bernardin và cộng sự (1995) cho rằng: "Thành tích được xác định là kết quả của công việc vì chúng cung cấp mối liên kết mạnh mẽ nhất với các mục tiêu chiến lược của tổ chức, sự hài lòng của khách hàng và đóng góp vào kết quả kinh doanh". Theo từ điển Tiếng Việt của Hoàng Phê (2021), thành tích là kết quả được đánh giá tốt do nỗ lực mà đạt được. Từ điển tiếng Anh Oxford định nghĩa thành tích là "sự hoàn thành sau khi thực hiện bất cứ điều gì được giao hoặc đảm nhận" Định nghĩa này hàm ý đến sản lượng, kết quả (hay thành tựu) nhưng cũng thể hiện rằng thành tích liên quan đến thực hiện công việc và kết quả đạt được. Phạm Văn Tình (2012) cho rằng, thành tích nằm trong trường nghĩa tích cực, chỉ một kết quả tốt đẹp nào đó. Việc phấn đấu để đạt được thành tích là khó khăn và đáng cổ vũ, trân trọng.

Xét trên khía cạnh rộng hơn, thành tích có thể được coi là hành vi – nghĩa là cách mà tổ chức, nhóm và cá nhân thực hiện công việc. Campbell (1990) nhận mạnh: "Thành tích là hành vi và cần phân biệt với kết quả vì chúng có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố thuộc về hệ thống của DN". Daniels (1989) định nghĩa thành tích là một quá trình gồm một số hoặc chuỗi hành vi, hướng đến việc đạt được một số mục tiêu đã được cam kết từ trước. Theo Hodd và cộng sự (1998), "thành tích bao gồm cả hành vi và kết quả. Hành vi phát sinh từ người thực hiện và biến mục tiêu từ nhận thức thành hành động cụ thể. Hành vi không chỉ là công cụ cho kết quả, hành vi cũng tạo ra kết quả của riêng nó, đó là sản phẩm của nỗ lực tinh thần và thể chất được áp dụng vào các nhiệm vụ - và có thể được đánh giá riêng biệt so với kết quả."

Tóm lại, thành tích liên quan đến cách thức thực hiện cũng như kết quả hoàn thành nội dung công việc. Thành tích là sự nỗ lực đạt được cả về kết quả và hành vi của cá nhân hoặc tập thể trong quá trình tiến hành công việc. Thành tích chỉ có được khi các đối tượng thực hiện công việc có sự quyết tâm, nhiệt huyết và sáng tạo. Trong bất kỳ giai đoạn nào, dù tổ chức DN mới hoạt động hay đang trong quá trình phát triển mạnh đều cần có thành tích. Thành tích của một cá nhân, một bộ phận sẽ kích thích sự quyết tâm trong khi làm việc cho các chủ thể là NLD hoặc nhóm khác, từ đó, thúc đẩy DN ngày càng phát triển.

2.1.2. Quản trị thành tích

QTTT là một tập hợp rộng lớn các tác nghiệp nhằm cải thiện hiệu suất công việc của NLD. Nếu như thông tin về ĐGTT cung cấp đầu vào cho quá trình QTTT, thì hoạt động này chú ý nhiều đến những cách để thúc đẩy NLD gia tăng thành tích làm việc của mình. Điều này bao gồm cách xác định, kiểm tra, quản lý và phát triển thành tích của NLD, nhóm trong một doanh nghiệp theo dạng quy trình. Ở cấp độ cơ bản, QTTT là việc tìm ra mức độ hiện tại của thành tích NLD để sẵn sàng tiến hành các bước phù hợp nhằm nâng cao thành tích. QTTT sẽ phản ánh có bài bản hơn về thành tích của NLD (bao gồm việc truyền đạt đánh giá đó cho nhân viên) được sử dụng để cải thiện thành tích theo thời gian.

Armstrong (2009) đưa ra định nghĩa “QTTT là một quá trình trao đổi giữa nhà quản trị và NLD để thiết lập sự hiểu biết chung về những kết quả cần đạt được trong công việc và cách thức để đạt được nó cũng như cách tiếp cận để quản lý và phát triển con người nhằm cải thiện hiệu suất của cá nhân, nhóm và tổ chức”. QTTT cũng có thể được diễn đạt tương tự một phương thức định hướng chiến lược và tích hợp để đem đến thành công dài hạn cho các DN chú trọng vào nâng cao thành tích và phát triển đội ngũ NLD. QTTT mang tính chiến lược theo khía cạnh liên quan đến việc đạt được các mục tiêu dài hạn bằng việc khích lệ, động viên NLD nỗ lực với năng suất, hiệu quả cao, thực hiện tốt các mục tiêu, chiến lược kinh doanh mà DN đã thiết lập. Mục tiêu quan trọng của QTTT là để hỗ trợ việc đạt được mục tiêu, chiến lược kinh doanh.

Milica Jaksic và Milos Jaksic (2013) cũng có chung quan điểm về QTTT theo hướng gắn kết với chiến lược của DN. Theo các tác giả này, QTTT được định nghĩa là “quá trình tập hợp các mục tiêu, kết quả hoạt động và phát triển trong một hệ thống duy nhất, trong đó mục tiêu chính là đảm bảo rằng kết quả làm việc của NLD hỗ trợ cho các mục tiêu chiến lược của DN sẽ đạt được”. Các tác giả kết luận rằng thành tích làm việc của NLD có sự liên kết thuận với kết quả hoạt động của DN, bởi vì đánh giá kết quả hoàn thành công việc là cơ chế kiểm soát không chỉ đưa ra phản hồi cho các cá nhân mà còn cho phép tổ chức tạo ra viễn cảnh về mọi hoạt động trong tổ chức đang diễn ra như thế nào. Kinicki, Jacobson và cộng sự (2013) định nghĩa “QTTT là một quá trình bao gồm các hành vi quản lý nhằm xác định, đo lường, thúc đẩy và phát triển hiệu suất mong muốn của nhân viên”. Theo Aguinis (2013), QTTT được phát biểu là “một quá trình liên tục xác định, đo lường và phát triển hiệu suất của các cá nhân và nhóm và điều chỉnh hiệu suất phù hợp với các mục tiêu chiến lược của tổ chức”. Heathfield (2007) định nghĩa QTTT của nhân viên là “quá trình tạo ra một môi trường hoặc bối cảnh làm việc trong đó mọi người được khuyến khích thực hiện hết khả năng của họ”.

Mai Thanh Lan (2020) có quan điểm cho rằng QTTT là “quá trình xác định các mục tiêu trong tương lai của bộ phận và cá nhân cần đạt được và tổ chức đánh giá về tình hình thực hiện công việc để đạt được mục tiêu một cách có hệ thống và chính thức”. Với khái niệm này, QTTT được thiết lập là quá trình gồm hai nhóm hoạt động là xây dựng hoặc xác định mục tiêu trong tương lai cho các cá nhân và bộ phận trong tổ chức và tổ chức thực hiện đánh giá việc hoàn thành mục tiêu cá nhân và đơn vị đó. Cũng chung ý kiến, Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực (SHRM) cũng định nghĩa QTTT là “phương pháp để nhằm theo dõi kết quả công việc, thu thập và đánh giá kết quả công việc nhằm xác định tỉ lệ hoàn thành mục tiêu, những thông tin trong ĐGTT được sử dụng để đưa quyết định, phân bổ nguồn lực và truyền tải các mục tiêu đến toàn bộ DN”.

Dưới góc độ tiếp cận như một hệ thống, QTTT định nghĩa là một hệ thống tập hợp tích hợp các quy trình lập kế hoạch và đánh giá, được phân tầng xuyên suốt tổ chức để cung cấp mối liên hệ giữa mỗi cá nhân và chiến lược tổng thể của tổ chức (Rogers, 1994). Tương tự, Hiệp hội Hiệu trưởng Quốc gia (NAHT, 1991) mô tả QTTT là hệ thống kết hợp của các kỹ thuật quản lý mà thông qua đó từng người làm việc hiểu rõ hơn về những gì tổ chức của họ đang cố gắng đạt được; hiểu những gì được mong đợi ở họ trong công việc của họ; được quyền nhận phản hồi thường xuyên về việc họ đang làm tốt như thế nào; có sự hỗ trợ liên tục từ CBQL của họ; và có cơ hội để ĐGTT hoạt động tổng thể của họ trong một giai đoạn nhất định. Hay QTTT được định nghĩa là “một hệ thống với các thành phần được sử dụng bởi các quản lý để tập trung sự chú ý của nhân viên và thúc đẩy hành vi với mục tiêu cuối cùng là triển khai chiến lược của DN” (Otley, 1999).

Cẩm nang kinh doanh đại học Harvard - Harvard Business Essentials (2006), đã đề xuất khái niệm về QTTT là “một hệ thống bao gồm nhiều hoạt động như thiết lập mục tiêu, theo dõi những sự thay đổi, huấn luyện, khích lệ, đánh giá và phát triển nhân viên”. Theo khái niệm này thì chu trình QTTT được bắt đầu từ việc thiết lập mục tiêu, sau đó là theo dõi tiến trình thực hiện và cuối cùng là đánh giá, thường là trong các cuộc họp chính thức cuối năm. Những thông tin về chương trình đánh giá chính thức này sẽ là tiền đề cho những quyết định liên quan đến việc khen thưởng, thăng tiến hay chuyển giao công việc...Ngoài ra, tùy theo kết quả của cuộc đánh giá, CBQL và nhân viên có thể nhất trí về một kế hoạch tăng cường kỹ năng và phát triển nghiệp vụ chuyên môn để phát huy khả năng của NLD và tạo điều kiện để NLD đóng góp nhiều hơn cho DN.

Cùng chung quan điểm, DeNisi và Pritchard (2006) cho rằng QTTT là “một loạt các hoạt động mà một tổ chức thực hiện để nâng cao hiệu suất làm việc của một người hoặc nhóm thông qua mục tiêu đã được xác định với mục đích cuối cùng là cải thiện hiệu

quả hoạt động của DN”. Các tác giả cho rằng, để thực hiện QTTT trong DN, điều chính yếu hàng đầu là phải cân đối nguyện vọng của thành viên với mục tiêu chung của DN. NLD sẽ chỉ có thể đạt được các kỳ vọng riêng của riêng mình khi DN có được những thành công trên thị trường. Điều quan trọng của QTTT là kết quả hoạt động của DN tốt hơn bằng việc NLD làm việc với năng suất và thành tích cao, qua đó đóng góp vào thành tựu chung của DN

Dựa trên cơ sở những khái niệm kể trên, tác giả đề xuất khái niệm như sau về QTTT là:

“Quản trị thành tích là một quá trình có tính hệ thống bao gồm hoạch định, triển khai, đánh giá và xem xét, phản hồi về thành tích để cải thiện hiệu suất hoạt động của tổ chức bằng cách phát triển thành tích của cá nhân và các nhóm đặt trong sự kết nối với mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của tổ chức”.

Khái niệm thể hiện một số vấn đề cần chú trọng về QTTT như sau:

Thứ nhất, QTTT là một tiến trình bao gồm các giai đoạn từ hoạch định, triển khai thực hiện, đánh giá và xem xét, phản hồi kết quả về thành tích của NLD trong DN. Quá trình này được thực hiện liên tục tương ứng với các thời kỳ thực hiện chiến lược kinh doanh của DN. Trong đó, khâu hoạch định là bước đầu tiên, giúp NLD hiểu được về những mục tiêu của DN, xác định được mục tiêu cá nhân, tiêu chí để đánh giá cũng như những cách thức mà nhà quản trị sẽ hỗ trợ nhân viên để đạt được mục tiêu và các công việc cần phải làm trong quá trình QTTT. Giai đoạn tiếp theo là thực hiện triển khai QTTT, đây là giai đoạn mà nhà quản trị sẽ sử dụng các hoạt động trong việc theo dõi thành tích của nhân viên, giải quyết những khúc mắc về thành tích, thúc đẩy nhân viên, củng cố thành tích, hỗ trợ phát triển NLD. Giai đoạn ĐGTT là việc sử dụng các cách thức đánh giá kết quả làm việc để xác định chính xác thành tích đạt được của nhân viên đồng thời có những tư vấn, thảo luận với NLD về thành tích làm việc của họ. Giai đoạn cuối cùng được thực hiện nhằm xem xét đánh giá, qua đó tổng kết, ghi nhận những thành tựu đã đạt được, những tiến bộ cần phát huy, những khó khăn cần giải quyết, đưa ra những phản hồi nhằm điều chỉnh và cải thiện hiệu suất công việc. Bên cạnh đó, nhà quản trị cũng cung cấp những các quyết định cho nội dung thi đua khen thưởng dành cho NLD.

Thứ hai, QTTT chỉ mang lại hiệu quả khi mà những kết quả làm việc của NLD hỗ trợ cho việc hoàn thành các mục tiêu, chiến lược và kế hoạch kinh doanh của DN. Nghĩa là những mục tiêu mà NLD đặt ra và hoàn thành cần phải xuất phát từ mục tiêu chung của DN.

Thứ ba, QTTT là quá trình giúp DN hoàn thành các mục tiêu chung về kinh doanh đồng thời cũng góp phần giúp cho DN giữ chân NLD, tạo động lực cho NLD,

đẩy mạnh năng suất lao động, gắn kết NLD hơn với chi phí hợp lý hơn đồng thời phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao. Hoạt động QTTT cũng thúc đẩy sự liên kết hài hoà giữa NLD và DN khi những đóng góp của NLD được DN công nhận một cách xứng đáng, đồng thời những nỗ lực của họ giúp cho DN hoàn thành mục tiêu kinh doanh.

Thứ tư, QTTT có cơ sở từ kỳ vọng của DN. Mục tiêu, chiến lược và giá trị cốt lõi của DN được biểu đạt thông qua tuyên bố về sứ mệnh, tầm nhìn của DN (Johnson và cộng sự, 2005). Trong quá trình thiết lập mục tiêu cá nhân, nhóm hay đơn vị thì điều cần thiết là nắm bắt kỹ càng tuyên bố sứ mệnh và tầm nhìn của DN; chức năng nhiệm vụ phòng ban; MTCV để kết nối các mục tiêu chung và mục tiêu cá nhân cần đạt được; đồng thời xây dựng, phát triển kế hoạch, mục tiêu làm việc cho cá nhân và các đơn vị trong DN tương ứng với mục tiêu, chiến lược của DN.

2.1.3. Ngân hàng thương mại cổ phần

2.1.3.1. Khái niệm ngân hàng thương mại

Tại Mỹ, NHTM “là loại hình tổ chức tài chính cung cấp một danh mục các dịch vụ tài chính đa dạng nhất, đặc biệt là tín dụng, tiết kiệm và dịch vụ thanh toán – và thực hiện nhiều chức năng tài chính nhất so với bất kỳ một tổ chức kinh doanh nào trong nền kinh tế”. Do vậy, các NHTM còn được gọi là các “Bách hóa tài chính – financial department stores” (Peter Rose, 2002).

Tại Trung Quốc, theo quy định của Luật NHTM năm 1995, NHTM là “các bộ phận hợp nhất được thành lập theo bộ Luật Công ty để nhận các khoản tiền gửi từ công chúng, cấp các khoản vay, cung cấp các dịch vụ thanh toán và tiến hành các hoạt động kinh doanh có liên quan khác”.

Tại Việt Nam, theo quy định tại Luật Các tổ chức tín dụng (TCTD) số 07/VBHN-VPQH ngày 12 tháng 12 năm 2017, NHTM là loại hình TCTD có thể “được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác theo quy định của Luật này nhằm mục tiêu lợi nhuận”. Trong đó, hoạt động ngân hàng được định nghĩa là việc “kinh doanh, cung ứng thường xuyên một hoặc một số các nghiệp vụ sau đây: nhận tiền gửi, cấp tín dụng và cung ứng dịch vụ thanh toán qua tài khoản”.

Theo Nguyễn Đăng Dòn (2010), NHTM là “loại ngân hàng giao dịch trực tiếp với các loại hình DN, tổ chức đoàn thể, cá nhân, lực lượng xã hội bằng việc huy động vốn dưới hình thức nhận tiền gửi hoạt kỳ, tiền gửi định kỳ, tiền phát hành kỳ phiếu, trái phiếu, đồng thời sử dụng số vốn huy động được để cho vay chiết khấu, cung ứng dịch vụ ngân hàng và các phương tiện thanh toán cho các đối tượng nói trên”.

Kết quả là, mặc dù cách giải thích khá khác nhau nhưng các quốc gia trên thế giới đều có định nghĩa tương đối nhất quán về NHTM về các sản phẩm dịch vụ mà

ngân hàng dành cho khách hàng. Theo đó, NHTM “là một trong những định chế tài chính có khả năng cung cấp đa dạng nhiều loại hình dịch vụ như nhận tiền gửi, cho vay, cung ứng các dịch vụ thanh toán và các dịch vụ khác nhằm đáp ứng nhu cầu của cá nhân, DN và các tổ chức khác trong xã hội”.

2.1.3.2. Khái niệm ngân hàng thương mại cổ phần

Theo Trầm Thị Xuân Hương (2012), “Ngân hàng TMCP là NHTM được thành lập và hoạt động bằng nguồn vốn của các cổ đông dưới hình thức mua cổ phần, có tư cách là pháp nhân theo pháp luật Việt Nam, tổ chức hoạt động theo mô hình công ty cổ phần”.

Theo Nguyễn Thị Phương Liên (2022), “ngân hàng TMCP là NHTM được thành lập dưới hình thức công ty cổ phần, trong đó có các DN nhà nước, tổ chức tín dụng, tổ chức khác và cá nhân cùng góp vốn theo quy định của Nhà nước”.

Theo khoản 2 và 3, điều 2 thông tư 40/2011/TT- NHNN thì ngân hàng TMCP là “loại hình NHTM được thành lập, tổ chức dưới hình thức công ty cổ phần, được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động khác theo quy định của luật tổ chức tín dụng nhằm mục tiêu lợi nhuận”.

Ngân hàng TMCP là một loại hình NHTM hoạt động với mục tiêu lợi nhuận, thực hiện kinh doanh, thường xuyên cung cấp các dịch vụ như huy động tiền gửi, cung cấp vốn, và mang đến cho khách hàng các giải pháp thanh toán qua tài khoản. Ngân hàng TMCP yêu cầu phải có ít nhất 3 cổ đông góp vốn. Tỷ lệ sở hữu cổ phần của các cổ đông được Ngân hàng Nhà nước quy định kỹ càng. Những cổ đông này có thể là tổ chức hoặc cá nhân có tư cách pháp nhân.

2.1.3.3. Đặc điểm của ngân hàng thương mại cổ phần

Theo Nguyễn Đăng Dòn (2010), Ngân hàng TMCP có đầy đủ các đặc điểm của NHTM, cụ thể như sau: Ngân hàng TMCP là một tổ chức kinh doanh dịch vụ trong ngành nghề kinh doanh có điều kiện, do đó hoạt động của Ngân hàng TMCP có những đặc điểm khác biệt so với các loại hình dịch vụ khác. Về bản chất, Ngân hàng TMCP hoạt động theo hai hình thức chính là kinh doanh tiền tệ và cung cấp dịch vụ ngân hàng nhằm mục tiêu lợi nhuận. Hoạt động kinh doanh tiền tệ bao gồm việc huy động vốn dưới nhiều hình thức, trong khi cung ứng dịch vụ ngân hàng là việc cung cấp cho khách hàng các dịch vụ liên quan đến tiền tệ, thanh toán để thu phí hoặc hoa hồng. Vì vậy, không giống như các DN thông thường, Ngân hàng TMCP vận hành dựa trên cơ chế sử dụng tiền của tổ chức và cá nhân khác để sinh lợi.

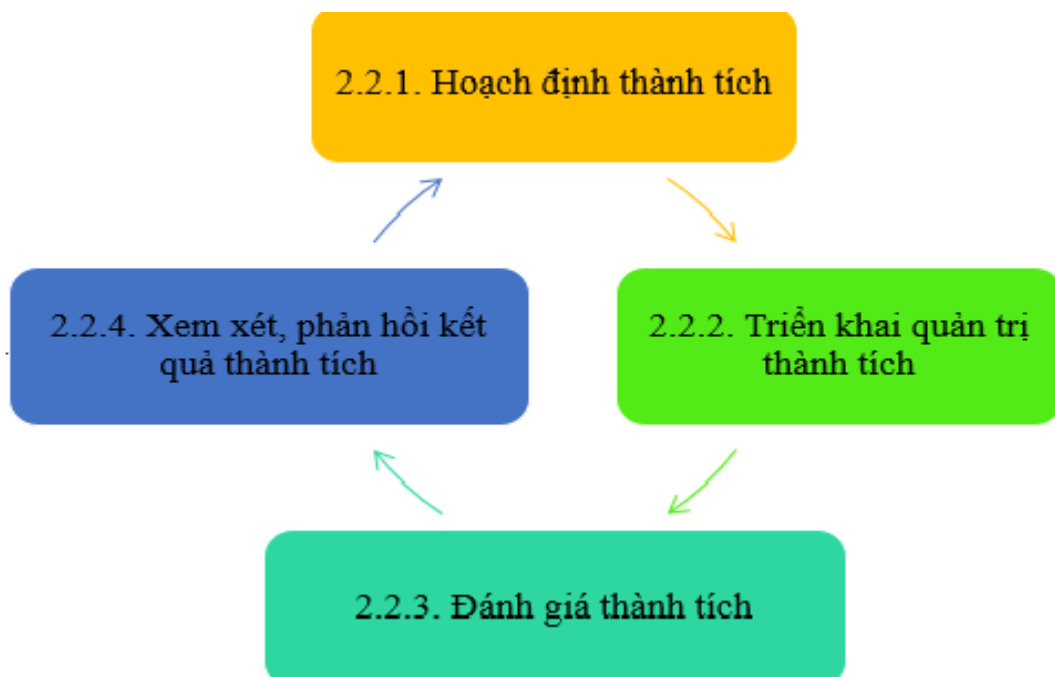
Thứ hai, Ngân hàng TMCP phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật. Tại đa số các quốc gia, Ngân hàng TMCP chỉ được phép thực hiện một số hoạt động

nhất định sau khi đã nhận được sự chấp thuận từ cơ quan chức năng và luôn có sự giám sát chặt chẽ của các cơ quan chức năng trong suốt thời gian hoạt động..

Thứ ba, hoạt động của Ngân hàng TMCP có mức độ rủi ro cao và mang tính liên kết, nghĩa là một ngân hàng TMCP gặp rủi ro thì có thể gây ra những tác động tiêu cực đến toàn bộ hệ thống ngân hàng. Ngân hàng TMCP đóng vai trò cốt yếu trong việc cung cấp tín dụng cho nền kinh tế, nhờ vào đặc thù kinh doanh tiền tệ là huy động vốn từ cán nhân, tổ chức khác để cấp vốn cho khách hàng. Vì vậy, rủi ro từ phía ngân hàng có thể gây rủi ro cho người vay, người gửi tiền, cũng như ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế.

Thứ tư, theo NHNN Việt Nam, nhân lực trong ngành ngân hàng có đòi hỏi cao về trình độ, năng lực...do đó, đội ngũ lao động ngành ngân hàng đa phần có trình độ từ đại học trở lên. Mặt khác, ngân hàng là lĩnh vực đòi hỏi cường độ làm việc và hiệu suất cao, áp lực về kết quả kinh doanh của ngành ngân hàng, thì nhân lực bắt buộc phải có thể lực đảm bảo, tác phong làm việc chuyên nghiệp và khả năng chịu áp lực tốt để đáp ứng những yêu cầu của thành tích công việc và mục tiêu đặt ra.

2.2. Nội dung quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần



Hình 2.1. Nội dung QTTT trong các ngân hàng thương mại cổ phần

QTTT tại các ngân hàng TMCP là một quá trình có tính liên mạch và lặp lại bao gồm 4 giai đoạn chính là hoạch định thành tích, triển khai QTTT, ĐGTT, xem xét, phản hồi kết quả thành tích để cải thiện, nâng cao hiệu suất hoạt động của ngân hàng thể hiện qua các khía cạnh về tài chính, khách hàng, quy trình, phát triển con người bằng việc phát triển thành tích của các nhóm và cá nhân dựa trên chiến lược tổng thể

chung của ngân hàng. Bên cạnh đó, mô hình tổ chức của các Ngân hàng TMCP hiện nay chủ yếu theo hướng quản lý tập trung theo chiều dọc, cụ thể, tại Hội sở chính: Đội ngũ quản trị cấp cao có sự phân chia rõ ràng về chức năng nhiệm vụ bao gồm Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát, Ban Điều hành. Sau đó là các khối sẽ kiểm soát trực tiếp các mảng hoạt động, kinh doanh của ngân hàng theo mô hình trực tuyến chiều dọc với sự tập trung hoá lớn về mục tiêu, chiến lược, sản phẩm. Tại các đơn vị kinh doanh: hoạt động như một đơn vị kinh doanh độc lập với mục tiêu được giao từ trụ sở chính và phân bổ nhiệm vụ đến từng cá nhân. Hoạt động QTTT trong các ngân hàng TMCP hiện tại có những đặc điểm khá cụ thể đó là: QTTT có mối liên kết khá khăng khít với chiến lược và mục tiêu tổng thể, bên cạnh đó các mục tiêu thành tích là khá rõ ràng; hệ thống ĐGTT có nhiều tiêu chí đánh giá nhằm đánh giá toàn diện thành tích cá nhân, nhóm và các đơn vị ở cả trụ sở chính, lẫn đơn vị kinh doanh; áp dụng biện pháp khen thưởng dựa trên đánh giá KPIs, nhằm khuyến khích và động viên NLD đạt được và vượt qua các mục tiêu trong kế hoạch; quy trình ĐGTT minh bạch và rõ ràng, giúp nhân viên hiểu rõ các tiêu chí và cách thức đánh giá. (DeWall, 2007; Sari, 2018; Song, 2019). Công việc ngành ngân hàng yêu cầu NLD phải có khả năng đa nhiệm, hiểu biết về mục tiêu, chiến lược, thủ tục, quy trình đồng thời đòi hỏi khả năng chịu áp lực cao về thành tích nên họ cần tham gia vào khâu giao mục tiêu, đánh giá hay tiếp nhận phản hồi, phần thưởng. Do mục đích chính của QTTT trong các ngân hàng TMCP là giúp hoàn thành mục tiêu và kế hoạch kinh doanh nên giai đoạn hoạch định thành tích sẽ xác định mục tiêu cho cá nhân, nhóm cũng như thiết lập hệ thống đánh giá. Sau đó những sản phẩm của giai đoạn hoạch định cần được thống nhất áp dụng đối với cả hệ thống ngân hàng bằng cách giao mục tiêu cho NLD, giai đoạn đánh giá nhằm đánh giá mức độ mục tiêu đã hoàn thành, là căn cứ cho việc tiến hành giai đoạn xem xét, phản hồi kết quả để đưa ra những điều chỉnh hoặc khen thưởng NLD.

2.2.1. Hoạch định thành tích

Theo Agunis (2013), hoạch định thành tích là khởi đầu các giai đoạn của QTTT. NLD không thể được mong đợi mang lại thành tích vượt trội nếu họ bị mơ hồ về phương thức tổ chức mô tả và đo lường thành tích nổi trội. Vì vậy, bước tiếp theo, DN cần thiết lập các tiêu chí và kỳ vọng về thành tích của NLD. Đây là một quá trình chính thức có cấu trúc để xác định và truyền đạt những mục tiêu của DN và của cả bản thân mỗi NLD. Giai đoạn hoạch định này sẽ gồm hai phần: kết quả thành tích và kế hoạch phát triển cá nhân. Các kỳ vọng được quyết định thông qua sự tương tác phối hợp giữa cấp trên và cấp dưới. Một quy trình hoạch định hiệu quả bao gồm truyền thông có chất lượng cao không chỉ xây dựng cam kết của cấp dưới về hoàn thành mục tiêu của DN mà còn tích hợp các mục tiêu sự nghiệp cá nhân của họ thông qua xây

dụng năng lực đi kèm với xây dựng các chính sách, cơ sở để áp dụng vào thực tế cho phù hợp.

2.2.1.1. *Xác định mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn của tổ chức và mô tả công việc*

QTTT để đạt được thành công thì trước hết các ngân hàng TMCP phải xác định được tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và hoạch định được chiến lược của mình (Otley và Ferreira, 2009). Chiến lược và các mục tiêu cần được toàn bộ đội ngũ trong DN nắm bắt rõ ràng và thông hiểu, nhờ đó mà các nỗ lực hay đóng góp của NLD đều được định hướng tới việc hiện thực hoá những tham vọng của ban lãnh đạo DN. Sau khi các mục tiêu cho toàn bộ ngân hàng TMCP được tạo lập, các phòng ban, bộ phận từ chức năng, nhiệm vụ đã được quy định sẽ thiết lập các mục tiêu để hỗ trợ sứ mệnh và tầm nhìn chung của DN. Nắm rõ được các yếu tố trên là cần thiết bởi mục tiêu, chiến lược cung cấp nền tảng cơ bản cho việc xây dựng QTTT thành công. Từ đó, mục tiêu của cá nhân sẽ được hình thành và phải hợp lý, dựa vào mục tiêu của ngân hàng TMCP. Điều này rất phù hợp với quan niệm là QTTT được kỳ vọng sẽ khiến ngân hàng TMCP có thể đảm đương được mục tiêu nhờ vào tăng cường đóng góp của NLD (Pulakos, 2009).

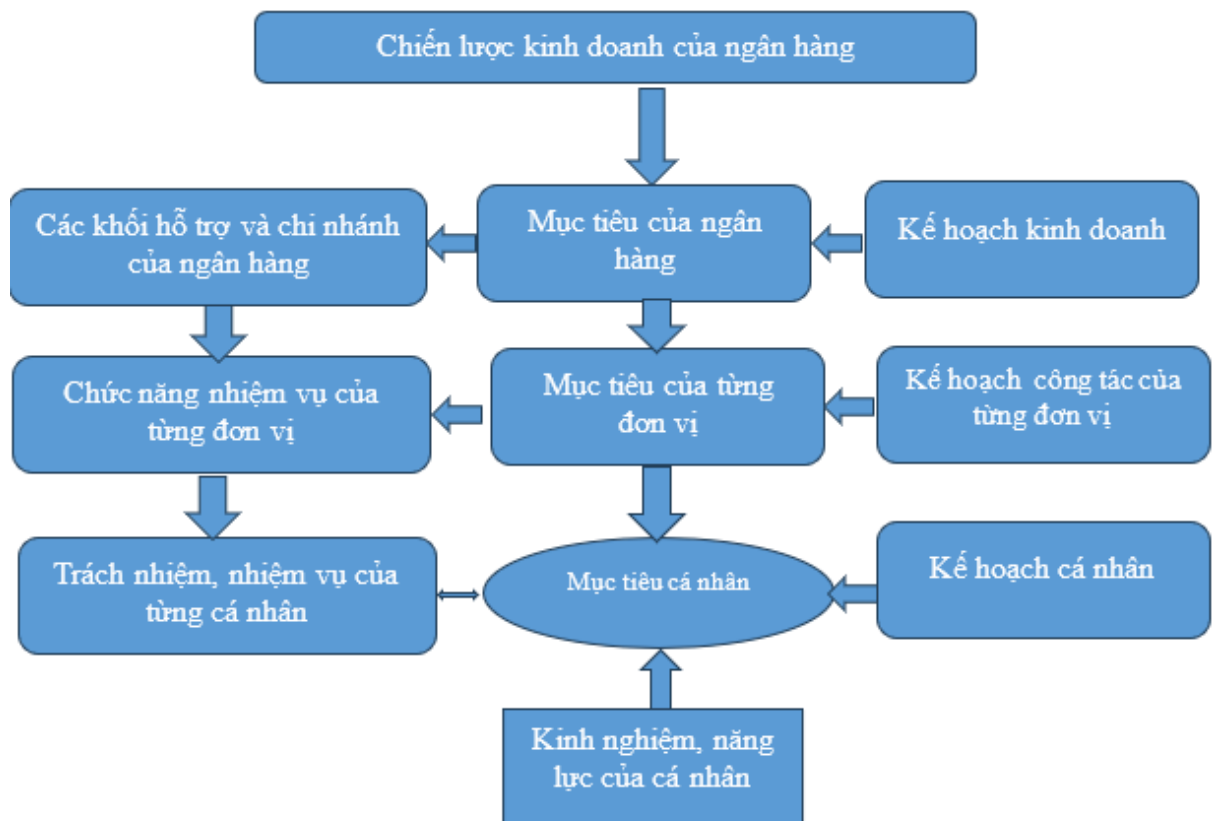
Từ mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn của ngân hàng TMCP cũng yêu cầu NLD phải có sự hiểu biết kỹ càng về công việc cần thực hiện. Điều này được phản ánh bằng việc phân tích công việc. Đó là một tiền đề cơ bản của bất kỳ hệ thống QTTT nào vì chúng cung cấp các tiêu chuẩn (hay thang đo) sẽ được dùng trong tác vụ đo lường thành tích hoặc kết quả. Những tiêu chuẩn này có thể thể hiện qua hành vi (tức là cách thực hiện) hoặc kết quả (tức là những kết quả cần đạt được). Nếu không có phân tích công việc, sẽ khó để NLD hiểu rõ những nhiệm vụ cần thiết và hành vi đối với một việc làm nhất định. Nếu không biết nhân viên cần làm gì trong công việc thì sẽ không biết cái gì cần được đánh giá và đánh giá như thế nào (Mai Thanh Lan, 2019). Tóm lại, một khi hoạch định chiến lược đưa ra được các mục tiêu và thông tin phân tích công việc được cập nhật thì quá trình QTTT có thể bắt đầu.

2.2.1.2. *Xây dựng hệ thống quản trị thành tích*

a. Hệ thống mục tiêu

Theo Pulakos (2019), hệ thống mục tiêu là một khía cạnh quan trọng của QTTT. Hệ thống mục tiêu trong QTTT dùng để điều chỉnh hành vi của NLD phù hợp và nhắm đến những ưu tiên của ngân hàng TMCP trong hoạt động kinh doanh và có liên kết với thành tích của NLD, sự tham gia, động lực và ý nghĩa công việc. Theo Armstrong (2009), mục tiêu là tập trung con người vào việc làm những điều đúng để đạt được sự hiểu biết chung về yêu cầu thành tích trong toàn bộ ngân hàng TMCP. Tóm lại, việc thiết lập hệ thống mục tiêu là quá trình mà CBQL đảm bảo rằng mỗi nhân viên biết được nhiệm vụ của mình và kết quả họ cần đạt được để tối đa hóa công

hiển của NLD cho toàn bộ mục tiêu của ngân hàng (Williams, 1991). Theo một số nghiên cứu, hệ thống mục tiêu có thể được hiểu là hệ thống các thông số dùng để đánh giá kết quả hay hiệu quả công việc và DN sẽ xuất phát từ các tiêu chuẩn này để xem xét đánh giá cá nhân NLD hay các bộ phận. (DeNisi, 2006; Pulakos, 2009; Mai Thanh Lan, 2019). Hệ thống mục tiêu sẽ bao gồm mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của đơn vị, bộ phận và mục tiêu của cá nhân. Trong đó, mục tiêu của tổ chức thể hiện các chỉ số đo lường kết quả ở cấp độ tổ chức hoặc toàn hệ thống nhằm đo lường và đánh giá mức độ hoàn thành chiến lược, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch công việc trọng tâm và kỳ vọng phát triển của Ngân hàng. Những mục tiêu này thường được HĐQT/Hội đồng thành viên giao cho Ban điều hành/ Ban giám đốc. Để đo lường một tập hợp mục tiêu rộng hơn, nhiều tổ chức áp dụng một hệ thống mục tiêu tập trung vào chiến lược được giới thiệu bởi Kaplan và Norton (1996), gọi là BSC (Balanced Scorecard), với bốn phương diện: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Nhiều quan điểm cho rằng BSC sẽ được sử dụng để liên kết các mục tiêu với chiến lược tổ chức để có thể đạt được mục tiêu thành công của mình. Điều này là khả thi bởi vì BSC có thể chuyển đổi các chiến lược cạnh tranh thành mục tiêu từ đó giúp Ngân hàng đạt được hiệu quả cạnh tranh và phát triển bền vững theo thời gian.



Hình 2.2. Hệ thống mục tiêu trong ngân hàng TMCP

(Nguồn: Tác giả nghiên cứu và tổng hợp)

Nhiều nhà khoa học đã chỉ ra cách các tổ chức sử dụng BSC tích hợp với hệ thống mục tiêu của ngân hàng và căn cứ vào đó để ĐGTT chung (Kerr và cộng sự, 2015; Debnath và cộng sự, 2018). Họ cũng phản ánh ra những giá trị tiềm năng của việc sử dụng BSC cho mục đích QTTT như hướng đến đánh giá các mục tiêu bền vững, lâu dài về phát triển con người mở rộng trách nhiệm trước các đối tượng liên quan hơn, tăng cường tương tác với các thành phần liên quan, hình thành các niềm tin của ngân hàng TMCP và cải thiện việc truyền thông các chỉ số bền vững trong nội bộ. Bên cạnh các mục tiêu theo BSC, với việc hiện tại các ngân hàng TMCP Việt Nam đều áp dụng chuẩn hiệp ước vốn Basel II thì mục tiêu của các ngân hàng TMCP còn bao gồm các mục tiêu về tỉ suất vốn an toàn tối thiểu (CAR), quản trị rủi ro...

Mục tiêu của đơn vị hay là các chỉ số đo lường thành tích ở cấp độ bộ phận (Ban/đơn vị/chi nhánh/ phòng) nhằm đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch và các mục tiêu phát triển của bộ phận. Mục tiêu hay các tiêu chuẩn ĐGTT của bộ phận được Lãnh đạo ngân hàng TMCP giao cho các Trưởng bộ phận - người chịu trách nhiệm thực hiện các mục tiêu bộ phận. Mục tiêu của đơn vị cũng chính là chỉ tiêu cần phải đạt của cá nhân Trưởng đơn vị. Chỉ tiêu đánh giá cấp phòng ban thường liên quan đến các mục tiêu và chỉ tiêu của phòng ban đó, và được sử dụng để theo dõi và đánh giá hiệu quả của phòng ban trong việc đạt được các mục tiêu đó. Ví dụ tại các ngân hàng, mục tiêu của các đơn vị gồm các chỉ số như huy động vốn, dư nợ giải ngân, số khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng như mở tài khoản, thẻ tín dụng, bancassurance....

Theo H.Agunis (2013), mục tiêu cá nhân về thành tích là các tuyên bố về kết quả quan trọng cần phải đạt được và có thể đo lường được, khi hoàn thành, sẽ giúp đảm bảo công việc được thành công. Ý nghĩa của việc thiết lập các mục tiêu là xác định một số kết quả quan trọng nhất, khi đạt được, sẽ có ảnh hưởng lớn lao đến thành công chung của tổ chức. Sau khi đặt ra các mục tiêu, nhân viên nên nhận được phản ánh về tiến độ công việc so với mục tiêu đã lên. Khen thưởng được phân bổ tương xứng cho những CBNV đã đạt được mục tiêu của họ. Armstrong (2009) lưu ý mục tiêu cá nhân hay nhóm cần được xem xét để phù hợp và hỗ trợ hoàn thành những mục tiêu của ngân hàng TMCP, nhưng cũng nên cho phép cá nhân đưa ra các mục tiêu của riêng họ. Điều này cho phép nhân viên có ý kiến trong việc đặt ra các mục tiêu có thể dẫn đến sự tương tác hơn là yêu cầu họ đáp ứng các mục tiêu mang tính áp đặt vì nó sẽ xem xét các giá trị và quyền lợi của nhân viên, đại diện cho mong muốn thực sự của bản thân họ. Thông thường, trong QTTT tại ngân hàng TMCP, mỗi một giai đoạn thì NLD sẽ được giao những mục tiêu nhất định tương ứng với vị trí chức danh, khả năng, chuyên môn, kinh nghiệm của họ tại thời điểm đó và những mục tiêu này được coi là những tiêu chuẩn để ĐGTT. Và những mục tiêu mà NLD được giao xuất phát từ mục

tiêu chung của ngân hàng TMCP và được chi tiết hoá thành mục tiêu của bộ phận và từ đó được phân bổ thành mục tiêu cho từng NLD. Ngoài ra, mục tiêu của mỗi CBNV không chỉ có mục tiêu ràng buộc với thành tích công việc mà còn bao gồm mục tiêu phát triển bản thân tương ứng các giai đoạn phát triển tiếp theo của DN. Việc tạo lập mục tiêu cá nhân được triển khai ở giai đoạn hoạch định thành tích, được coi là cam kết hay thoả thuận giữa nhân viên và DN về các nhiệm vụ cần phải hoàn thành và những phần thưởng dành cho việc đạt mục tiêu.

b. Hệ thống ĐGTT

Stone (1995) định nghĩa ĐGTT bao gồm bộ thang đo về hiệu suất của tổ chức. Theo Armstrong (2009), “ĐGTT nhân viên hay còn gọi ĐGTT là công tác đo lường và nhận xét về kết quả đạt được và năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong một giai đoạn nhất định. Thông qua ĐGTT, không chỉ kết quả đầu ra về công việc của NLD được đánh giá mà còn phản ánh cả cách thức NLD thực hiện công việc”. Lê Quân (2008) cho rằng “ĐGTT là quá trình cung cấp thông tin về quá trình thực hiện công việc của CBNV trong một kỳ kinh doanh cụ thể. Kết quả ĐGTT sẽ cho phép xác định rõ mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân và đơn vị”. Đối với QTTT, hệ thống ĐGTT là một phương diện thiết yếu và tác động lớn đến tổng thể quá trình QTTT.

Hệ thống ĐGTT thường được sử dụng như một nền tảng cho các CBQL để truyền đạt phản hồi về thành tích của NLD và cung cấp hướng dẫn hoặc kế hoạch để họ đạt được các chỉ số thành tích liên quan đến mục tiêu, điều này cuối cùng phản ánh thành công của việc thực hiện QTTT. Một hệ thống ĐGTT tốt là một thành phần trọng điểm của một NHTM, cho phép mỗi NLD nhận thấy rằng đóng góp của mình đã mang đến thành công của ngân hàng và mong muốn hỗ trợ vào sự thành công đó (Deborah, 1997). McShane và Von Glinow (2015) giải thích thêm rằng năng suất lao động của nhân viên phụ thuộc vào mức độ nỗ lực, cam kết và những sáng kiến và những đóng góp một tổ chức về mặt thành quả và các yếu tố này cũng được dùng cho việc ĐGTT của họ. Để đảm bảo các mục tiêu của DN được đáp ứng thì nỗ lực của cá nhân NLD là rất quan trọng. Các CBQL đóng vai trò quan trọng bằng cách liên tục đánh giá nhân viên của họ và đánh giá chính bản thân họ. Hơn nữa, quá trình đánh giá thường phục vụ như một điểm thưởng hoặc điểm trừ để xác định việc tăng lương, thăng chức, chấm dứt hợp đồng, cơ hội đào tạo và phát triển sự nghiệp của nhân viên.

Một hệ thống ĐGTT bao gồm các yếu tố như sau: (1) tiêu chuẩn ĐGTT, (2) Chu kỳ ĐGTT, (3) Xác định đối tượng ĐGTT, (4) Phương pháp ĐGTT, (5) Xây dựng biểu mẫu ĐGTT, (6) Trình tự ĐGTT, (5) Kết quả đánh giá và xếp loại thành tích (Scullen và cộng sự, 2003; Mai Thanh Lan, 2019).

(1) Tiêu chuẩn ĐGTT

Tiêu chuẩn ĐGTT được hiểu là bộ chỉ số về mức độ hoàn thành các nhiệm vụ của NLD và nhóm thực hiện công việc của DN trên phương diện số lượng lẫn chất lượng. Tiêu chuẩn ĐGTT được hiểu là “vật quy chiếu” hay “thước đo”, là mốc dùng để so sánh, là sản phẩm của việc xác định sản phẩm đầu ra của công việc với các nội dung như sản lượng sản phẩm, chất lượng sản phẩm, các mục tiêu đã hoàn thành, cách thức tiến hành công việc tương ứng với mục tiêu của phòng ban, ngân hàng TMCP. Tiêu chuẩn đánh giá xuất phát từ hệ thống mục tiêu và được chi tiết hoá bằng các chỉ số định lượng hoặc định tính. Theo nghiên cứu của nhiều tác giả như Armstrong (2009), DeNisi (2006), Bititci (2015), Mai Thanh Lan (2020)... tiêu chuẩn ĐGTT của cá nhân, bộ phận hay DN được gọi bằng một thuật ngữ là “chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu – Key Performance Indicators - KPIs”. Định nghĩa KPIs là chỉ số thể hiện chìa khoá của thành công qua những mục tiêu bằng số. Đây là chỉ số trọng tâm đo lường hiệu suất, hay cách gọi thông dụng là chỉ số hoàn thành nhiệm vụ hoặc chỉ số hiệu suất chính yếu. KPI là chỉ số được áp dụng để hoạch định, kiểm soát và đo lường các mục tiêu chiến lược, kế hoạch kinh doanh của DN, cũng như quản lý và đo lường hiệu suất làm việc của nhân viên. KPI thể hiện kế hoạch của ngân hàng, của đơn vị, của cá nhân trong từng thời điểm, chu kỳ kinh doanh cụ thể. KPI là các chỉ số được xác định trước bởi ban giám đốc và đội ngũ quản trị cấp cao, đòi hỏi NLD phải hiểu và điều chỉnh hành động của mình. KPI là cách thức để phân công nhiệm vụ, điều chỉnh các tác nghiệp và tính toán mức độ hoàn thành của NLD và đơn vị, đồng thời gắn liền với việc triển khai mục tiêu chung của NHTM. KPI giúp liên kết trách nhiệm cá nhân với các "kết quả đầu ra" thông qua những kế hoạch và mục tiêu cụ thể.

Những tiêu chuẩn ĐGTT của cá nhân (KPI của cá nhân) là yêu cầu thực hiện nhiệm vụ của mỗi NLD trong Ngân hàng. Đối với NLD tại bộ phận hỗ trợ, tiêu chuẩn đánh giá được hình thành dựa trên MTCV của từng cá nhân, khối lượng công việc trong phòng, ban cá nhân đó làm việc, năng lực (và trong một vài tình huống là cả nguyện vọng) của cá nhân đó. Thiết lập tiêu chuẩn ĐGTT của cá nhân trải qua một số bước như sau: Phân tích bản MTCV, ấn định nội dung cần đánh giá, xác định tiêu chuẩn đánh giá, tạo lập hạn mức đánh giá. Còn đối với NLD tại các vị trí kinh doanh thì tiêu chuẩn đánh giá chủ yếu được giao theo mục tiêu BSC.

Tiêu chuẩn ĐGTT của bộ phận, phòng ban (KPI của bộ phận, phòng ban) giúp đo lường những yêu cầu thực hiện nhiệm vụ của phòng/ban đó trong một khoảng thời gian nhất định. Những nhiệm vụ một phòng ban cần thực hiện được trình bày với hai nội dung chính là mô tả chức năng nhiệm vụ và khối lượng công việc cần hoàn thành. Tiêu chuẩn đánh giá cấp bộ phận, phòng ban được xây dựng nhằm giúp chỉ rõ yêu cầu

chi tiết đối với từng phòng ban, làm cơ sở xác định được mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng bộ phận này trong ngân hàng, giao trách nhiệm cụ thể với CBQL.

Tiêu chuẩn ĐGTT của cấp hệ thống ngân hàng bao gồm toàn bộ các yêu cầu cần phải hoàn thành để có thể phát triển tốt hơn. Bản chất của tiêu chuẩn đánh giá cấp hệ thống là những yêu cầu đưa ra mà ngân hàng cần đạt được trong một khoảng thời gian nhất định và thường là 1 năm. Tiêu chuẩn đánh giá được giao đối với ngân hàng không chỉ đơn thuần là các chỉ tiêu về lợi nhuận và phát triển quy mô mà còn được xây dựng nhằm đánh giá một cách toàn diện kết quả hoạt động ngân hàng đạt được. Tiêu chuẩn đánh giá cấp hệ thống được xác định thông qua các chỉ số đánh giá của mô hình thể điểm cân bằng (BSC) hoặc cũng có thể xuất phát từ những mục tiêu hoặc kỳ vọng của những người đứng đầu ngân hàng mà cụ thể gồm các tiêu chuẩn chính là vốn điều lệ, tổng tài sản, số huy động vốn, số giải ngân, tỉ lệ nợ xấu, tổng lợi nhuận, chi phí dự phòng rủi ro...

(2) Chu kỳ ĐGTT

Chu kỳ ĐGTT là mốc thời gian tính từ thời điểm bắt đầu thực hiện ĐGTT cho đến khi tổng kết kết quả đánh giá. Chu kỳ ĐGTT được xác lập nhằm mục đích quan trọng là đưa ra khoảng thời gian phấn đấu cần thiết cho NLD và tránh lãng phí không cần thiết đối với ngân hàng, tránh gây căng thẳng đối với nhân lực. Chu kỳ đánh giá có thể gồm chu kỳ đánh giá theo tháng, quý, 6 tháng hoặc năm. Đối với các ngân hàng, trong 1 năm sẽ gồm 2 kỳ đánh giá (6 tháng/lần), một số vị trí đặc thù như các khối và đơn vị kinh doanh, chu kỳ đánh giá sẽ ngắn hơn là theo quý hoặc tháng, tuy nhiên đánh giá tổng thể vẫn tiến hành theo chu kỳ 6 tháng.

(3) Xác định đối tượng trong ĐGTT

Đối tượng trong ĐGTT bao gồm đối tượng đánh giá và đối tượng được đánh giá. Cụ thể đó là CBQL đánh giá nhân viên, cá nhân tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá, khách hàng đánh giá, nhân viên đánh giá CBQL, nhiều đối tượng cùng đánh giá. Trong đó đánh giá trường đơn vị cũng là đánh giá cả đơn vị. Tại các ngân hàng TMCP, do đặc điểm hoạt động ở nhiều vùng, miền, địa bàn và nhiều đầu mối công việc nên đối tượng đánh giá khá đa dạng như có sự tham gia của cấp giám đốc vùng,...

(4) Phương pháp ĐGTT

Phương pháp ĐGTT có ảnh hưởng khá rõ ràng đến tâm lý của NLD khi đánh giá đảm bảo sự công bằng hay không. Phương pháp ĐGTT là những công cụ được dùng để phản ánh đúng đắn nhất những cống hiến của đơn vị, bộ phận vào hoàn thành mục tiêu chung của toàn bộ ngân hàng hay công trạng của NLD đối với kết quả hoạt động của đơn vị, phòng ban đó. Có nhiều phương pháp ĐGTT bao gồm phương pháp thang điểm, phương pháp đánh giá dựa trên hành vi (BARS), phương pháp so sánh

luân phiên, phương pháp so sánh cặp, phương pháp nhật ký công việc, phương pháp 360 độ, phương pháp đánh giá theo tiếp cận của quản trị mục tiêu (MBO), phương pháp đánh giá theo tiếp cận của quản trị quá trình (MBP). Trong đó tại các ngân hàng TMCP hiện nay, các phương pháp đánh giá phổ biến được sử dụng là:

Phương pháp thang điểm hay còn gọi là thang đánh giá đồ họa: Mức độ hoàn thành đối với từng nhiệm vụ sẽ được đánh giá thông qua thang điểm. Đó là cách thức đơn giản và thông dụng nhất để ĐGTT tại các ngân hàng TMCP. Theo W.F. Cascio (1991), bằng phương pháp này, đối với mỗi người được đánh giá, mức độ hiệu quả được thể hiện tại các điểm cụ thể trên thang liên tục với số điểm thay đổi từ 1-5; 1-7 hoặc 1-9 với điểm kết thúc tối đa là 5-9 được coi là phù hợp để mang lại chất lượng xếp hạng cao nhất về hoàn thành nhiệm vụ của NLD hoặc đơn vị. Phương pháp này có thể kết hợp với lượng hoá trực tiếp kết quả đánh giá (Cardy và Dobblin, 1994).

Phương pháp đánh giá hành vi (BARS): thông thường BARS bao gồm 5- 10 thang theo cột dọc, tùy thuộc vào tính chất công việc được đánh giá. Mỗi thang mô tả một khía cạnh thành tích trọng yếu của công việc. Mỗi khía cạnh được đặc trưng mô tả bằng ít nhất 5 sự kiện quan trọng tương ứng với hành vi công việc rõ ràng “rất hiệu quả” hoặc “rất không hiệu quả” trong khía cạnh công việc đó (Scott, 2016). Sự phổ biến của các đánh giá BARS yêu cầu một sự nhận thức thấu đáo về những nhiệm vụ quan trọng của mỗi công việc cùng với sự nắm rõ toàn bộ kho hành vi được từng nhân viên thể hiện khi thực hiện các nhiệm vụ.

Phương pháp đánh giá theo tiếp cận của quản trị mục tiêu MBO (management by objective). Phương pháp này hàm ý một phương pháp quản trị trong đó NLD tham gia một quy trình dọc gồm xác lập mục tiêu về sản xuất, chi phí, doanh số, lợi nhuận với cấp trên của mình. Một số mục tiêu về mặt bản chất mang tính tập thể cho tổ chức hoặc cho phòng ban, trong khi những mục tiêu khác mang tính cá nhân. CBQL có trách nhiệm xác định mục tiêu và đưa ra thời gian cần hoàn thành. Các mục tiêu được xác lập trở thành cơ sở cho đánh giá và khen thưởng sau này. Phương pháp này thường được tích hợp với thang đo đồ họa để đánh giá NLD tại các ngân hàng TMCP.

Phương pháp đánh giá theo tiếp cận của quản trị quá trình MBP (management by process). Theo đó, đánh giá theo quá trình là việc xác lập các quy trình thực hiện công việc trong ngân hàng, xác định mục tiêu cần đạt được với từng bước trong quy trình. Phương pháp được sử dụng chủ yếu với đội ngũ NLD ở các bộ phận hỗ trợ tại các ngân hàng.

Phương pháp đánh giá 360°: nhằm mang lại luồng thông tin đa chiều thì phương pháp này gồm nhiều thành phần có liên quan tham gia quá trình đánh giá (CBQL, cấp dưới, đồng nghiệp, cá nhân tự đánh giá, khách hàng nội bộ, bên ngoài).

Đánh giá này giúp cho quản lý xác định hành vi của nhân viên và đóng góp tổng thể cho tổ chức bằng cách xem xét các xếp hạng từ người giám sát và các đồng nghiệp (Steven, 2011).

(5) *Xây dựng biểu mẫu ĐGTT*

Biểu mẫu thành tích là tài liệu để thu thập thông tin đánh giá, nó được sử dụng trong các giai đoạn QTTT tiếp theo, tuy nhiên, công tác hoạch định cũng cần hoàn thành nội dung này để làm công cụ truyền thông và để thúc đẩy các giai đoạn kế tiếp (Nguyễn Quốc Tuấn, 2022). Trên cơ sở những đồng thuận về thành tích, nội dung đánh giá và cụ thể hệ thống tiêu chuẩn đánh giá, thời gian, người thực hiện đánh giá, biểu mẫu ĐGTT sẽ được xây dựng. Biểu mẫu có thể được trình bày khác nhau nhưng một biểu mẫu tốt nên có những thông tin sau: Cung cấp tóm tắt thông tin chung; Danh mục các tiêu chuẩn đánh giá cùng với các hướng dẫn; Đa dạng các khía cạnh của thành tích; Những nội dung cho phép ghi chép bằng lời để bổ sung làm rõ thông tin đánh giá; Các hướng dẫn về tổng hợp kết quả đánh giá. Trong những ngân hàng TMCP, hệ thống biểu mẫu ĐGTT đều được đăng tải trên phần mềm nhân sự và NLD sẽ tự hoàn thiện các biểu mẫu trên phần mềm trong mỗi đợt đánh giá.

(6) *Trình tự ĐGTT*: là việc thực hiện lần lượt các bước, giai đoạn hoặc từng hoạt động để ĐGTT của NLD cũng như bộ phận, đơn vị trong ngân hàng. Nội dung công tác ĐGTT cũng thể hiện sự tham gia của các thành phần có liên quan và vai trò của các đối tượng đó đối với hoạt động này.

(7) *Kết quả đánh giá và xếp loại thành tích*: là việc tổng hợp thành điểm số của cá nhân và tập thể được ghi nhận theo các mức độ hoàn thành công việc. Điểm số ĐGTT được xác định căn cứ trên nền tảng đối chiếu tình hình thực hiện công việc của NLD với chỉ số kế hoạch đạt được theo định nghĩa và mô tả tiêu chuẩn ĐGTT. Mỗi Ngân hàng sẽ có những quy định khác nhau về điểm xếp loại thành tích tương đương là mức độ công việc hoàn thành.

c. *Hệ thống phản hồi thành tích*

Một phương diện nổi bật của hệ thống QTTT là hệ thống phản hồi và cần được thực hiện tốt. CBQL có thể sử dụng phản hồi để huấn luyện nhân viên và liên tục cải thiện thành tích. Clampitt và Downs (1993) đã phát hiện ra rằng phản hồi có mối liên hệ chặt chẽ với hiệu suất của nhân viên bởi nó có tác động mạnh mẽ đến tinh thần và tinh thần của NLD. Risher (2011) thậm chí khẳng định rằng "cá nhân không thể cải thiện thành tích của mình trừ khi họ nhận được một dạng phản hồi nào đó". Armstrong (2009) định nghĩa phản hồi là việc cung cấp thông tin cho những người thực hiện công việc những thông tin về kết quả, sự kiện, các sự cố quan trọng và hành vi. Hệ thống phản hồi này cho phép xác định các điểm mạnh và điểm yếu cũng như giải thích lý do

của các sự yếu kém về thành tích của NLD (có thể do các yếu tố cá nhân, nhóm hoặc bối cảnh). Ashford và Cummings (1983) đề cập đến phản hồi như thông tin cho biết các cá nhân đang đáp ứng tốt những kế hoạch đã đặt ra hay không. Trên thực tế, phản hồi sẽ có những tác động hữu ích khi có hành động khắc phục và thực hiện các bước cụ thể để cải thiện những mặt còn chưa tốt của nhân viên trong giai đoạn thực hiện các mục tiêu (Aguinis và Kraiger, 2009). Hệ thống phản hồi ở một phương diện khác là sự phát triển của NLD, nghĩa là họ nhận được thông tin về bản thân giúp họ chủ động lựa chọn con đường sự nghiệp của mình. Trong QTTT, hệ thống phản hồi sẽ mang đến thông tin cho NLD về thành tích của họ, giúp họ hiểu rõ hơn về việc làm của mình và kết quả mà hành vi của họ mang lại. Phản hồi có thể tích cực khi nó cho biết cho những người thực hiện rằng họ đã làm tốt, xây dựng khi nó cung cấp lời khuyên về cách làm tốt hơn, và tiêu cực khi nó cho biết cho những người thực hiện rằng họ còn hạn chế. Phản hồi củng cố hành vi hiệu quả và chỉ ra cách thay đổi các hành vi chưa phù hợp. Theo London, Mone và Scott (2004) nhận xét, phản hồi đóng vai trò quan trọng, cùng với việc đặt mục tiêu, trong việc tự điều chỉnh thành tích. Trong tổng thể, phản hồi tập trung vào các mục tiêu kết quả quan trọng đối với DN, giúp phát hiện lỗi, duy trì hướng mục tiêu, ảnh hưởng đến các mục tiêu mới, cung cấp thông tin về khả năng đạt được kế hoạch và về nỗ lực cần thiết để đáp ứng mục tiêu, và cung cấp củng cố tích cực cho việc hoàn thành kế hoạch. Hệ thống phản hồi có thể bao gồm phản hồi chính thức thường được tiến hành vào thời điểm ĐGTT và phản hồi không chính thức hay phản hồi đột xuất.

Khác với ĐGTT thông thường khi mà phản hồi được thực hiện theo thời điểm, trong QTTT, hệ thống phản hồi mang tính liên tục và diễn ra ngay từ khâu hoạch định thành tích cho đến khi kết thúc cả quá trình QTTT (London, 2002). Cụ thể hơn, Fandray (2001) cho rằng, hệ thống phản hồi thành tích được thực hiện như cuộc trao đổi hay giao tiếp liên tục về thành tích giữa CBQL và nhân viên, trong đó có những trao đổi về mục tiêu và việc huấn luyện nếu cần thiết. Trong cuộc họp giữa chu kỳ đánh giá hoặc vào thời điểm như kết thúc tháng, quý, NLD sẽ được CBQL cung cấp thông tin phản hồi về tiến trình đối với mục tiêu đạt được và thực tiễn kế hoạch phát triển cá nhân. NLD cũng có thể tự đưa ra phản hồi cá nhân về sự phù hợp của mục tiêu mà họ được giao hay đề xuất các chương trình huấn luyện, hỗ trợ nhằm cải thiện thành tích đối với CBQL. Ngoài ra, chương trình đánh giá cuối năm bao gồm phản hồi từ nhiều nguồn khác nhau, xem xét mức độ đạt được về các mục tiêu và xác định các thành phần cần cải thiện. Phản hồi này cũng bao gồm thông tin về mối liên kết giữa thành tích của NLD và sự tương xứng với các mục tiêu của đơn vị. Ngoài ra, cần có một hệ thống thông tin nguồn nhân lực mà CBQL có thể truy cập với thông tin về tất

cả các khía cạnh của hệ thống QTTT. Hệ thống trao đổi, phản hồi thông tin tại các ngân hàng TMCP giúp cá nhân, đơn vị có thể đề xuất điều chỉnh về mục tiêu hoặc yêu cầu hỗ trợ đối với cấp trên cho phù hợp với tình hình thực tế kinh doanh. Hơn thế nữa, hệ thống phản hồi cũng mang lại tác dụng lớn trong việc duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa NLD và nhà quản trị (Buncher, 2007).

d. Hệ thống khen thưởng thành tích

Theo Rubino (1997), hệ thống khen thưởng thành tích là bất kỳ chương trình đãi ngộ hoặc khuyến khích được sử dụng để hỗ trợ việc hoàn thành các mục tiêu chi tiết của NLD. Hệ thống khen thưởng không những là thành phần trọng yếu của hệ thống QTTT mà còn của cả tác nghiệp quản trị nhân lực trong một DN. Hệ thống khen thưởng khích lệ CBNV làm việc chăm chỉ và hiệu quả hơn (Mehmood, 2013). Hệ thống này bao gồm bất kỳ phần thưởng nào chú trọng vào nhu cầu của con người và có mức độ khác nhau về thành tựu, sự công nhận, trách nhiệm, tầm ảnh hưởng và sự phát triển cá nhân (Mwita, 2002; Armstrong, 2009). Hệ thống này được thiết kế nhằm tri ân sự cống hiến của nhân sự đóng góp vào sự phát triển chung của DN. Hệ thống khen thưởng không chỉ phù hợp với văn hóa tổ chức mà còn tương thích với chiến lược của DN.

Mujtaba (2007) cho rằng hệ thống khen thưởng nên liên kết với tạo lập đặt mục tiêu, phát triển đội ngũ, đánh giá năng lực và thành tích của cá nhân và nhóm. Khía cạnh này sẽ phân tán quyết định xuống từ tầng lớp quản lý để trao quyền cho những người thực hiện công việc. Yếu tố này sẽ dẫn đến hệ thống khen thưởng tốt hơn và tinh thần làm việc tốt hơn trong số nhân viên. Giai đoạn này, nhằm thúc đẩy năng lực cạnh tranh, nhiều ngân hàng đang có nhiều công việc hơn so với số lượng nhân viên hiện có, vì vậy rất quan trọng là có những lợi ích cho những NLD có thành tích làm việc tốt, có năng lực và đạo đức. Mỗi ngân hàng có văn hóa và hệ thống khen thưởng riêng của mình. Văn hóa ngân hàng khác biệt cũng sẽ tạo ra hệ thống khen thưởng khác nhau vì chiến lược kinh doanh và mục tiêu không có sự tương đồng. Do đó, các ngân hàng phải nhận thức về việc sử dụng hệ thống khen thưởng phù hợp với văn hóa DN để nâng cao thành tích làm việc của NLD. Tóm lại, hệ thống khen thưởng liên quan đến chiến lược, môi trường kinh doanh và văn hóa của NHTM. Có nhiều biện pháp cơ bản để phân loại hệ thống khen thưởng. Phổ biến nhất là phân chia thành khen thưởng phi tài chính và tài chính, tuy nhiên theo cách thức phân loại này thì sẽ có những đãi ngộ không được phân bổ dựa trên thành tích công việc (ví dụ như phụ cấp thâm niên hay phúc lợi bắt buộc...) (Agunis, 2013). Vì vậy, khi xét theo khía cạnh về thành tích thì hệ thống khen thưởng bao gồm hai thành phần chính là khen thưởng nội tại và khen thưởng bên ngoài (John Shields, 2007). (Bảng 2.1)

Bảng 2.1. Hệ thống khen thưởng theo thành tích

Khen thưởng bên ngoài	Khen thưởng bên trong
1. Khen thưởng tài chính - Tiền lương cố định hoặc lương cơ bản - Tiền lương theo thành tích - Tiền thưởng trực tiếp theo thành tích - Cổ phiếu - Ghi nhận thành tích	- Mức độ thách thức của công việc - Trách nhiệm trong công việc - Làm việc độc lập - Đa dạng trong nhiệm vụ
2. Học tập và phát triển - Cơ hội học hỏi, đào tạo, phát triển năng lực - Hoạch định kế nhiệm - Phát triển sự nghiệp	
3. Môi trường làm việc - Bầu không khí tổ chức hoặc văn hóa quản lý - Hỗ trợ thành tích - Sự hòa hợp trong nhóm làm việc - Cân bằng giữa công việc và cuộc sống	

(nguồn: *Jonh Shields, 2007, Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies*)

Đối với nhóm hoặc tập thể cũng có những khen thưởng về mặt tài chính dựa trên kết quả thành tích công việc chung và mức độ hoàn thành mục tiêu hay các danh hiệu, vinh danh cho nhóm, tập thể.

2.2.2. Triển khai quản trị thành tích

Bước tiếp theo của công tác QTTT là bước triển khai QTTT. Đây là giai đoạn tiến hành cam kết và xác lập thỏa thuận về mục tiêu thành tích giữa nhà quản trị và NLD, giai đoạn này sẽ thể hiện nhiều nhất vai trò của các nhà quản trị. Họ sẽ sử dụng hầu hết các kỹ năng trong việc theo dõi thành tích nhân viên, giải quyết những vấn đề thành tích, thúc đẩy nhân viên, củng cố thành tích, hỗ trợ phát triển nhân viên, v.v... Đây là giai đoạn bắt đầu thực hiện các cam kết về thành tích giữa NLD và Ngân hàng. Khi quản trị thành tích bắt đầu, NLD sẽ chịu trách nhiệm chính trong giai đoạn này bằng cách cố gắng đạt được kết quả, mục tiêu và thể hiện những hành vi cùng những nhu cầu phát triển đã được thỏa thuận.. Như đã đề cập trước đó, nhân viên cần có sự tích cực tham gia trong tiến trình xây dựng MTCV, tiêu chuẩn thành tích và hoàn thành biểu mẫu đánh giá. Ngoài ra, ở các giai đoạn sau, nhân viên tham gia tích cực trong quá trình đánh giá bằng cách tự đánh giá và tham gia vào một quá trình giao tiếp hai chiều giữa NLD và CBQL đó là phỏng vấn ĐGTT. Theo Trần Thị Hồng Liên (2020), ở giai đoạn triển khai QTTT, các công việc cần tiến hành là:

2.2.2.1. Xác lập thỏa thuận về mục tiêu thành tích

Vào đầu mỗi chu kỳ đánh giá, ban lãnh đạo và CBQL, NLD sẽ bàn luận và cam kết về những gì cần phải làm và làm thế nào để thực hiện được mục tiêu thành tích ở cả cấp độ cá nhân, đơn vị và toàn tổ chức. Cuộc thảo luận về kế hoạch thành tích bao

gồm xem xét cả kết quả và hành vi cũng như một kế hoạch phát triển cá nhân. Những giao kết về thành tích sẽ làm cơ sở để đưa ra những định hướng và là tiêu chí dùng để đo lường, đánh giá, nhận xét và phát triển trong giai đoạn QTTT. Những giao kết về thành tích sẽ xác lập những kỳ vọng về thành tích đạt được như thế nào đi kèm với đó là yêu cầu cần phải có về kiến thức, kỹ năng chuyên môn, hành vi trong công việc dành cho NLD để đáp ứng mục tiêu. Sự nhất trí về mục tiêu cần đạt cũng xác lập cách thức được sử dụng để kiểm soát, xem xét và ĐGTT với tiêu chuẩn nào. Điều quan trọng các tiêu chí dùng để thẩm định kết quả làm việc cần được thiết lập và thống nhất từ trước, được sử dụng để theo dõi mức độ tiến bộ và là minh chứng cho thành quả đạt được bởi các nhà quản trị, nhóm, các cá nhân (Armstrong, 2009). Sự thoả thuận về thành tích được diễn ra trong bối cảnh thấu hiểu mục tiêu, trách nhiệm và các yêu cầu. Hình thức thúc đẩy cho sự nhất trí này thông qua một cuộc họp thảo luận hoạch định thành tích. Để tiến hành hoạt động trao đổi và giao kết thành tích, nhà quản trị cần có những chuẩn bị (Agunis, 2013):

- Xem lại tuyên bố sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị, chức năng nhiệm vụ của tổ chức và mục tiêu bộ phận.

- Đọc bản MTCV của NLD. Suy nghĩ về mục tiêu cần đạt được trong thời gian đến, thường là một năm. Xác định những trách nhiệm nào và những lĩnh vực kết quả nào là then chốt cho mỗi công việc và những tiêu chuẩn năng lực cho mỗi cá nhân để đáp ứng mục tiêu và các trách nhiệm.

- Cam kết về thành tích để xác định các kết quả kỳ vọng cần đạt.

- Các yêu cầu và giá trị cốt lõi của tổ chức: Đồng thuận thành tích cũng liên quan đến các giá trị cốt lõi của tổ chức về chất lượng, dịch vụ khách hàng, nhóm làm việc, phát triển nhân viên...mà các cá nhân được kỳ vọng tuân thủ trong khi thực hiện công việc. Các yêu cầu các lĩnh vực hoạt động nói chung cũng được cụ thể hóa trong các lĩnh vực như sức khỏe và sự an toàn, kiểm tra ngân sách, giảm chi phí và sự ổn định công việc.

- Mục tiêu: miêu tả những giá trị mà đơn vị và NLD kỳ vọng sẽ hoàn thành. Mục tiêu đưa ra kết quả được thống nhất giữa các đối tượng trong dây công việc và những gì phải đạt được tương ứng với trách nhiệm, bổn phận. Trong QTTT, mục tiêu là thành phần đặc biệt quan trọng và làm tiền đề cho giai đoạn xem xét, phản hồi thành tích.

- Chỉ tiêu: thống nhất các kết quả định lượng cần phải hoàn thành, như đầu ra, đầu vào, thu nhập, doanh số, sự hài lòng của khách hàng, tiết kiệm chi phí, giảm các tỉ lệ phế phẩm... và đo lường trên các điều kiện được chấp nhận Ngoài ra là các chỉ tiêu định tính.

- Các nhiệm vụ: là những công việc cần phải làm và hoàn thành ở mức độ chấp nhận được trở lên. Nhiệm vụ của mỗi cá nhân sẽ góp phần đạt được mục tiêu chung.

- Trách nhiệm: Trách nhiệm là lý do để thực hiện các nhiệm vụ. Các nhiệm vụ có mối liên hệ với nhau để nhằm đến một lĩnh vực kết quả then chốt sẽ xác định nên trách nhiệm. Theo xu hướng quản trị hiện nay, các nhà quản trị tập trung vào thảo luận để đồng thuận trách nhiệm mà không phải liệt kê chi tiết từng nhiệm vụ. Thuật ngữ trách nhiệm cũng đang dần thay thế thuật ngữ trách nhiệm trong các bản MTCV hiện nay. Cách tiếp cận tập trung vào xác định trách nhiệm được gọi là cách tiếp cận theo vai trò, theo đó hai nội dung chính cần xác định là trách nhiệm, kết quả then chốt và yêu cầu năng lực.

- Xác định yêu cầu năng lực : Xác định yêu cầu năng lực và bước tiếp theo là thảo luận hoạch định phát triển cá nhân thể hiện khía cạnh phát triển trong QTTT. Xác định yêu cầu năng lực cũng tạo lập cơ sở cho phát triển hệ thống tiêu chuẩn ĐGTT theo quan điểm thành tích không chỉ thể hiện bằng những kết quả đạt được mà bằng những hành vi, bằng cách thể hiện cách thức tiến hành trong công việc và khả năng đối thoại với khách hàng và mọi người khác.

- Đưa ra các cam kết về khen thưởng từ phía tổ chức dành cho những kết quả đạt được của nhân viên, nhóm, bộ phận nếu các kết quả này có sự đóng góp tích cực vào việc kỳ vọng đạt được mục tiêu chung của cả Ngân hàng.

2.2.2.2. *Xác định trách nhiệm của nhà quản trị*

Trong giai đoạn thực hiện QTTT, nhà quản trị cần thực hiện trách nhiệm tạo lập các điều kiện thúc đẩy người nhân viên hoàn thành công việc với mức tốt nhất, loại bỏ những vấn đề gây trở ngại trong tiến hành công việc và những trách nhiệm khác. Cụ thể hơn, nhà quản trị cần thực hiện các trách nhiệm sau:

- Tạo điều kiện thúc đẩy thành tích. CBQL các cấp có thể nâng cao tinh thần cho cấp dưới bằng cách phân bổ công việc cũng như mục tiêu đủ tính thách thức, nhờ đó tạo ra cơ hội đạt được thành tích cao hơn. Sự phân công công việc và trao quyền phù hợp cũng có tác dụng lớn trong việc khuyến khích thành tích cao. Nhân viên cũng cảm thấy được khuyến khích khi họ nhận được những kinh nghiệm phát triển dưới hình thức đầu vào là đào tạo thông qua các hội thảo.

- Loại bỏ những nội dung gây trở ngại, khó khăn trong tiến hành công việc. Các CBQL cần xem xét và loại trừ những vấn đề khiến nhân viên khó khăn để hoàn thành công việc ví dụ như sự tương tác giữa các phòng ban hay đảm bảo có đủ các phương tiện cần thiết để hoàn thành công việc...

- Sẵn sàng liên tục cập nhật thông tin thành tích. Công nghệ thông tin là rất cần thiết để CBQL có thể theo dõi và nắm bắt mức độ công việc hoàn thành của NLĐ, qua

đây có những tư vấn, phản hồi dành cho nhân viên để họ cải thiện kết quả công việc. Cấp trên phải quan sát và ghi chép hiệu suất hàng ngày. Quan trọng là theo dõi các trường hợp thành tích tốt và kém.

- Sẵn sàng điều chỉnh mục tiêu nếu có những phát sinh khách quan hoặc nâng cấp mục tiêu ban đầu. Vì mục tiêu có thể thay đổi, việc cập nhật và sửa đổi các mục tiêu ban đầu, tiêu chuẩn về trách nhiệm chính (kết quả) và năng lực (hành vi) là rất quan trọng. Cần có sự điều chỉnh về mục tiêu ban đầu nếu có các yếu tố phát sinh khiến cho việc hoàn thành mục tiêu khó đạt được dựa vào việc tổng hợp đa chiều các luồng thông tin từ nội bộ cũng như bên ngoài... Mặt khác cũng cần linh hoạt để điều chỉnh các kế hoạch thành tích theo hướng nâng cấp hơn nếu có các thay đổi thuận lợi về điều kiện môi trường.

- Phản hồi và huấn luyện cho sự thành công từ thông tin được cung cấp. Phản hồi là sự thể hiện thông tin. Một phản hồi được trình bày phù hợp sẽ không mang tính đánh giá, bất kể là tích cực hay tiêu cực. Mục đích duy nhất là giúp nhân viên nhận thức được tác động từ những hành vi của mình tới người khác và từ đó nhân viên có thể sửa đổi một số hành vi. Các CBQL cần phát triển kỹ năng để cung cấp phản hồi về thành tích và hành vi theo hướng mô tả cụ thể và kịp thời. Tuy nhiên, chỉ riêng phản hồi sẽ hiếm khi tác động đến thành tích một cách tích cực, ngược lại, nó có thể tác động tiêu cực nếu nhà quản trị không hỗ trợ nó với các đầu vào phát triển dưới hình thức huấn luyện.

- Cung cấp những trải nghiệm và cơ hội phát triển. Dựa vào thành tích đạt được, nhân viên cần được nhà quản trị cho thấy được tương lai của họ với ngân hàng, đó có thể là lộ trình công việc hoặc những trải nghiệm đi kèm với thành tích như sự công nhận, vinh danh, tặng quà... Nói chung, cấp trên có trách nhiệm đảm bảo rằng nhân viên có các nguồn cung cấp và kinh phí để công việc hoàn thành chính xác ở mức cao nhất.

- Tăng cường hành vi có hiệu quả. Sự ghi nhận thành tích kịp thời góp phần cung cấp phản hồi hữu ích về hành vi và các hành động cụ thể. NLD sẽ có chiều hướng đẩy mạnh những hành vi có phần thưởng và giảm thiểu các hành vi không được khen ngợi.

- Tổ chức các cuộc họp đánh giá trong toàn chu kỳ.

2.2.2.3. Xác định trách nhiệm của nhân viên

Đối với NLD, trách nhiệm chính của họ là hoàn thành công việc được giao. Ngoài ra NLD cần có những trách nhiệm cụ thể hơn trong giai đoạn tiến hành QTTT. Cụ thể các trách nhiệm của người nhân viên đó là:

- Đảm bảo hoàn thành bốn phần trong công việc như đã giao kết. Để các mục tiêu có thể đạt được, động lực trọng yếu nằm ở bản thân nhân viên, không phải là nhà quản lý. Mục tiêu không phải là nhiệm vụ mà là kết quả của những nỗ lực. Trọng tâm sẽ chuyển từ đơn thuần là hoàn tất công việc được giao, tác nghiệp được giao thường ngày sang thành tích công việc. CBNV cần sẵn sàng với động lực cao để nỗ lực ở mức mong muốn và đầu tư thời gian cũng như năng lượng để kết quả như mong đợi. Trách nhiệm của CBQL là giao mục tiêu có tính thách thức, tiếp thêm năng lượng cho NLĐ và xây dựng môi trường, điều kiện làm việc đủ thích hợp để NLĐ cảm thấy xứng đáng để nỗ lực hơn nữa nhằm đạt được kết quả.

- Giao tiếp để nhận được phản hồi về thành tích và được tư vấn, huấn luyện. Trách nhiệm đặt vào nhân viên phải thu nhận phản hồi và xử lý những dữ liệu đó để nâng cao thành tích của mình. CBNV đó cần phải đề ra các sáng kiến đánh giá các kế hoạch thành tích với nhà quản trị, mô tả các hành động dự kiến và yêu cầu cần được giúp đỡ, hướng dẫn nếu cần.

- Đối thoại cởi mở với người đánh giá về tiến trình và các hỗ trợ để hoàn thành kế hoạch. Nhân viên cần chủ động hoạch định, lên lịch các buổi đánh giá theo khoảng thời gian đều đặn để thảo luận về các vấn đề thành tích và tiến độ của các công việc, mục tiêu đang diễn ra. Trên thực tế, cấp trên thường bận rộn với nhiều nhiệm vụ. Trách nhiệm thuộc về nhân viên là cần giao tiếp một cách trung thực và thường xuyên với cấp trên.

- Sẵn sàng thông báo những vấn đề nếu có phát sinh về mục tiêu, nhu cầu hay hoàn cảnh khách quan. NLĐ phải liên tục có những trao đổi với nhà quản lý về tiến độ hoàn thành các mục tiêu, nếu có sự thay đổi hoặc chỉnh sửa do nhân tố chủ quan hoặc khách quan thì cũng cần báo cáo lại với CBQL để đưa ra phương án điều chỉnh hoặc có những hỗ trợ, tư vấn...

- Đảm bảo kế hoạch phát triển cá nhân hoàn thành. Đi kèm những mục tiêu trong công việc là mục tiêu phát triển bản thân về những năng lực, hành vi đã được cải thiện trong một kỳ đánh giá.

- Theo dõi thông tin thành tích. Liên tục cập nhật và nắm bắt được mức độ thành tích đạt được của bản thân để có thể tự đánh giá bản thân cũng như tư vấn cho nhà quản trị về thực trạng các mục tiêu đã đề ra từ đầu chu kỳ.

- Tham gia tích cực các cuộc họp đánh giá trong toàn bộ chu kỳ

2.2.3. Đánh giá thành tích

Trong giai đoạn ĐGTT, cả nhân viên và quản lý đều có trách nhiệm đánh giá mức độ mà các hành vi mong muốn đã được thể hiện và xem xét xem kết quả mong muốn đã được đạt được hay chưa. ĐGTT sẽ so sánh những tiêu chuẩn mà cá nhân

NLĐ và nhóm đã cam kết với DN và kết quả công việc mà họ đã hoàn thành từ đó đánh giá được mức độ công việc đã hoàn thành. Mặc dù nhiều nguồn có thể được sử dụng để thu thập thông tin về thành tích (ví dụ như đồng nghiệp, cấp dưới), trong đa số các trường hợp, người quản lý trực tiếp là bên cung cấp thông tin. Điều này cũng bao gồm việc đánh giá mức độ đạt được kế hoạch phát triển đã được coi như là mục tiêu cần hoàn thành (Mai Thanh Lan, 2019). Giai đoạn này tại các ngân hàng TMCP được diễn ra trong thời gian cuối mỗi giai đoạn đánh giá.

2.2.3.1. Truyền thông đánh giá thành tích

Hoạt động truyền thông trong ĐGTT sẽ giúp cho NLĐ hiểu được vai trò của ĐGTT là đo lường kết quả công việc đã hoàn thành, những lợi ích đi kèm và định hướng cho họ thực hiện đúng yêu cầu của ngân hàng.

Truyền thông về nội dung ĐGTT cần đảm bảo những đối tượng tham gia quá trình đánh giá nhận đầy đủ thông tin và trả lời được những điều cơ bản như sau:

- + ĐGTT là gì?
- + Đối với chiến lược hoạt động của DN thì hệ thống ĐGTT có thực sự phù hợp?
- + Lợi ích mà hệ thống ĐGTT đem lại?
- + Triển khai tác vụ ĐGTT như thế nào?
- + Các đối tượng trong hệ thống ĐGTT có trách nhiệm như thế nào?
- Thời điểm và cách thức truyền thông ĐGTT:

Trong quá trình ĐGTT tại ngân hàng, hoạt động truyền thông đánh giá được tiến hành triển khai liên tục. Sau khi ngân hàng xây dựng hệ thống ĐGTT, truyền thông về hệ thống này đến toàn bộ NLĐ là điều cần thiết. Vào đầu mỗi chu kỳ ĐGTT, xuất phát từ mục tiêu được giao của Ban Điều hành, các CBQL và NLĐ sẽ thống nhất về mục tiêu, tiêu chuẩn dùng để đánh giá, nội dung công việc cần hoàn thành và mức thành tích cần phải đạt được. Ngoài ra, một vấn đề quan trọng không kém là cần truyền thông những quy chế, chính sách liên quan đến ĐGTT để mọi người hiểu và nắm rõ. Đây là điều cần thực hiện nghiêm túc bởi NLĐ cần nắm bắt rõ bản thân sẽ được đánh giá bằng những nội dung gì, lĩnh vực nào, trách nhiệm, nhiệm vụ nào sẽ được đánh giá, hình thức đánh giá là gì, thang đo nào được sử dụng, kết quả đánh giá sẽ được sử dụng với mục đích như thế nào, nó có ý nghĩa ra sao với bản thân họ mà còn cả với nhóm, hệ thống ngân hàng. Khi hiểu sâu những nội dung này thì các đối tượng tham gia quá trình ĐGTT sẽ nghiêm túc thực hiện, trách nhiệm hơn, tránh việc thực hiện theo kiểu hình thức. Sau khi kết thúc giai đoạn ĐGTT, kết quả ĐGTT sẽ được phổ biến và thông báo đến toàn bộ cá nhân, đơn vị đi kèm với các quyết định nhân sự có liên quan. Mặt khác, khi hệ thống ĐGTT nói riêng và hệ thống QTTT của

ngân hàng có những sự cập nhật, thay đổi, chỉnh sửa, làm mới thì công tác truyền thông ĐGTT cũng cần thực hiện. Một số những hình thức truyền thông ĐGTT trong ngân hàng được sử dụng có thể kể đến như nhóm chat, mạng xã hội, email, các buổi tọa đàm, hội thảo, hội nghị đối thoại... thậm chí trong cả các buổi phỏng vấn ĐGTT.

2.2.3.2. Đào tạo về đánh giá thành tích

Đào tạo trong ĐGTT được tiến hành nhằm giúp cho tác vụ ĐGTT được triển khai thuận lợi, hiệu quả theo đúng như kế hoạch đã được xây dựng và chấp thuận. Bằng hoạt động đào tạo ĐGTT này mà các đối tượng tham gia quá trình ĐGTT (gồm người được đánh giá và người đánh giá) nắm bắt và hiểu rõ được những vấn đề về mục tiêu, căn cứ, những việc cần phải làm để triển khai tác nghiệp ĐGTT trong đơn vị. Mặt khác, việc đào tạo trong ĐGTT cũng hướng đến việc rèn luyện cho người đánh giá (cụ thể là CBQL trực tiếp, gián tiếp) có được những năng lực cần thiết (gồm kiến thức, kỹ năng đánh giá người khác) để hoàn thành nhiệm vụ về ĐGTT mà mình đảm nhận. Thực tế cho thấy để ĐGTT có kết quả tích cực, thì người đánh giá cần phải được rèn luyện kỹ càng kỹ năng triển khai công việc đánh giá tuân tực và đánh giá cá nhân khác thật sự chính xác, tránh những sai lầm có thể xảy ra. Để không xảy ra vấn đề thì họ phải thu thập thông tin về kết quả làm việc cùng với quá trình làm việc đầy đủ từ những luồng chính xác, đáng tin cậy. Đây là nội dung đặc biệt cần thiết, có ý nghĩa lớn lao, quyết định sự thành công của công tác ĐGTT trong ngân hàng.

- *Đối tượng đào tạo và người thực hiện đào tạo về ĐGTT:*

Căn cứ theo tiêu chuẩn và cách thức ĐGTT được sử dụng để đánh giá, những người phụ trách công tác nhân lực, mà cụ thể là công tác ĐGTT hoặc những chuyên gia đã có tên tuổi trong lĩnh vực này sẽ được ngân hàng phó thác để giảng dạy, rèn luyện những nội dung về ĐGTT bao gồm nghiệp vụ, kỹ năng cần có cho các đối tượng có trách nhiệm trong quá trình này. Những người trực tiếp đánh giá và cán bộ đầu mối sẽ phải được đào tạo để am hiểu sâu sắc về mục đích của ĐGTT, các khía cạnh của hệ thống ĐGTT của ngân hàng, cách thức dùng để đánh giá, những sai lầm cần tránh kèm theo sự thống nhất trong ĐGTT. Mặt khác, Ngân hàng có thể mở các diễn đàn, các cuộc trao đổi, thảo luận về ĐGTT hoặc tiến hành hội thảo với nhiều hình thức trực tuyến, trực tiếp cho những cán bộ tham gia đánh giá có thể bàn luận về kỹ thuật, cách thức, chuyên môn, kỹ năng cần thiết cho ĐGTT.

- *Nội dung đào tạo về ĐGTT:*

- + Chương trình ĐGTT được triển khai vì lý do gì?
- + Tổng hợp các báo cáo, biểu mẫu, phiếu đánh giá, quy trình thực hiện, đầu mối triển khai được sử dụng trong ĐGTT
- + Kết quả ĐGTT được đo lường, tổng hợp, ghi chép như thế nào?

- + Giảm thiểu những sai sót có thể xảy ra khi tiến hành ĐGTT
- + Tiến hành phỏng vấn đánh giá với phương thức nào, nội dung nào sẽ được trao đổi cùng người được đánh giá
- + Khai thác thông tin về kết quả công việc từ những nguồn nào?

2.2.3.3. Đánh giá thành tích

Thông thường, trong một hệ thống ĐGTT, bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực có vai trò chính cho công tác điều phối thiết lập và thực hiện các chương trình ĐGTT và quá trình làm công việc đánh giá được hỗ trợ phối hợp của các nhà quản trị trực tiếp và gián tiếp. Trong khi đó, đối với tổ chức tiếp cận theo QTTT cùng với việc phát huy vai trò của nhà quản trị, dựa trên nền tảng đồng thuận, thúc đẩy nhân viên phát triển và tập trung vào cải thiện thành tích, các CBQL trực tiếp là những người làm công việc ĐGTT (và kể cả các vai trò của họ trong các bước thực thi của quá trình QTTT). Để thực hiện ĐGTT trước hết cần thu thập đầy đủ các thông tin của các bên liên quan về thành tích làm việc của NLD. Để thu thập thông tin được đầy đủ, đa chiều cách phổ biến nhất đang được sử dụng nhiều trong QTTT là phương pháp 360 độ bởi với mục đích là phản hồi và phát triển thì đó là phương pháp tối ưu. Quá trình ĐGTT trong các Ngân hàng trở nên thành công, điều quan trọng nhất là xây dựng được bầu không khí thân thiện, hợp tác, cởi mở, chia sẻ đi kèm cấu trúc phát triển nghề nghiệp.

Các biểu mẫu dành cho công tác ĐGTT thường được tạo lập dưới dạng phiếu đánh giá hoặc dạng bản báo cáo dành cho cá nhân về các công việc đã hoàn thành, bản kiểm điểm về đánh giá thái độ, ý thức tổ chức kỷ luật, hành vi...những thông tin này được cung cấp cho các đối tượng liên quan từ những nguồn sau:

- Cán bộ quản lý trực tiếp đánh giá: CBQL trực tiếp ĐGTT của nhân viên dưới quyền là phương pháp phổ biến nhất. CBQL trực tiếp là những người hiểu rõ nhất về công việc của cấp dưới, họ có khả năng đánh giá chính xác công việc hoàn thành ở mức độ như thế nào để từ đó đưa ra nhận xét về thành tích của nhân viên. Ngoài ra, CBQL trực tiếp còn là người đứng đầu mỗi một bộ phận, đơn vị nào đó cho nên trách nhiệm của họ ngoài việc dẫn dắt NLD làm việc thì họ còn phải đánh giá trực tiếp cấp dưới đề qua đó phát hiện được những NLD có tiềm năng phát triển, thành tựu tốt hoặc những NLD có thành tích chưa được như mong đợi để có biện pháp đào tạo, bồi dưỡng cho nhu cầu phát triển trong thời gian tới. Vì vậy, ĐGTT và phát triển đội ngũ có sự liên kết khá chặt chẽ.

- Nhân viên dưới quyền đánh giá: NLD cấp dưới là đối tượng cung cấp thông tin đa chiều và hữu ích về công tác quản lý, lãnh đạo của cấp trên. Họ là những người trực tiếp nhận nhiệm vụ từ CBQL và đưa ra được góc nhìn xác đáng nhất về khả năng

của cấp trên qua các công tác hoạch định, tổ chức công việc, lãnh đạo, đào tạo nhân lực, kiểm soát, đánh giá... Bằng việc lấy ý kiến đánh giá của cấp dưới về cấp trên sẽ khiến CBQL sát sao hơn với nguyện vọng của cấp dưới và có trách nhiệm hơn với công việc quản lý của cá nhân mình.

- Đồng nghiệp đánh giá: đồng nghiệp trong cùng đơn vị là một kênh cung cấp thông tin hữu hiệu về đối tượng được đánh giá, đặc biệt là những luồng thông tin về mối quan hệ trong nội bộ hay sự tương tác trong quá trình xử lý công việc. So với cấp trên đánh giá thì đồng nghiệp sẽ có góc nhìn đa chiều hơn về năng lực hợp tác, phối hợp,.. Đồng nghiệp đánh giá thường được sử dụng trong trường hợp CBQL trực tiếp không có điều kiện thẩm định trực tiếp kết quả của cấp dưới nhưng đồng nghiệp thì có khả năng đó.

- Tự đánh giá: CBNV được yêu cầu tự mình ĐGTT của bản thân. NLD là người hiểu rõ nhất về công việc và trách nhiệm của bản thân cũng như những thành tựu hay thiếu sót, hạn chế mà bản thân mắc phải trong quá trình tác nghiệp nên họ có thể tự đánh giá được mức độ công việc hoàn thành. Do đó các DN đều yêu cầu NLD tự đánh giá bản thân mình để khởi đầu cho tiến trình ĐGTT.

- Khách hàng đánh giá: Các đơn vị cung cấp dịch vụ thường sẽ sử dụng cách thức này để có thêm thông tin ĐGTT nhân viên bởi khách hàng cũng là đối tượng tương tác thường xuyên với NLD. Những thông tin mà khách hàng cung cấp cũng sẽ giúp điều chỉnh hành vi, thái độ của NLD để cải thiện chất lượng phục vụ, giúp đạt kết quả tốt hơn. Ngoài ra, khách hàng nội bộ là những đơn vị, phòng ban hay cá nhân NLD bên trong DN cũng là đối tượng tham gia ĐGTT.

Căn cứ vào quy trình ĐGTT của ngân hàng, những đối tượng tham gia vào công đoạn này sẽ thực hiện các công việc thuộc bốn phần, nghĩa vụ của mình. Trong giai đoạn này, CBQL sẽ tiến hành đối chiếu kết quả làm việc của NLD hay bộ phận, đơn vị với kế hoạch, mục tiêu đã được thiết lập, cam kết từ đầu kỳ để đánh giá điểm thành tích, nhận định về mức độ đáp ứng những tiêu chuẩn đã được giao và đưa ra xếp loại tương ứng với kết quả đạt được của cả hệ thống. Thông qua việc ĐGTT này, CBQL cũng tiến hành phản ánh về ưu điểm, hạn chế của NLD và mức độ tương thích với yêu cầu công việc.

2.2.4. Xem xét, phản hồi thành tích

Xem xét và phản hồi thành tích là giai đoạn kết thúc của một tiến trình QTTT và khởi đầu một giai đoạn mới – giai đoạn hoạch định thành tích (Agunis, 2013). Nhà quản trị cần tổ chức họp xem xét đánh giá, qua đó ghi nhận và thảo luận những thành tựu đã đạt được, những tiến bộ cần phát huy và những hạn chế cần khắc phục. Nhà quản trị cũng chính thức xếp loại nhân viên, đề nghị ứng dụng kết quả ĐGTT như tăng

lương, thưởng, đào tạo hay thăng tiến nhân viên. Như vậy công tác QTTT không chỉ dừng lại ở phản hồi mà phát huy tác dụng của nó trong việc cải thiện thành tích và bên cạnh đó sử dụng kết quả của ĐGTT và khởi động cho một giai đoạn mới của tiến trình QTTT.

Khi một nhà quản trị và những người khác đo lường thành tích của nhân viên, thông tin này phải được đưa đến cho NLĐ. Chỉ sau khi NLĐ nhận được phản hồi thì nhân viên đó có thể bắt đầu hoạch định cách thức sửa chữa những yếu điểm. Mặc dù giai đoạn phản hồi của QTTT là thiết yếu, nó không thoải mái cho cả nhà quản trị và NLĐ. Việc đưa ra phản hồi đối với các CBQL là vai trò mà không nhiều người muốn đảm nhận. Và việc phải nhận các lời phê bình thậm chí còn khiến nhân viên không hài lòng.

2.2.4.1. Lập kế hoạch xem xét, phản hồi về thành tích

Xem xét, phản hồi thành tích là một hoạt động quản lý thường xuyên và được mong đợi. Cuối giai đoạn QTTT, thường là một năm cần có một cuộc họp chính thức nhằm phản hồi thành tích, ghi nhận thành tựu, bàn luận những vấn đề khắc phục. Tuy nhiên, nếu chỉ phản hồi định kỳ hàng năm thì không đủ. Một lí do là các CBQL chịu trách nhiệm cho việc chỉnh sửa thiếu hụt thành tích ngay khi nó diễn ra. Nếu nhà quản trị chú ý một vấn đề với hành vi của nhân viên vào giữa năm, nhưng đánh giá hàng năm được thực hiện vào cuối năm, nhân viên sẽ mất cơ hội để cải thiện trong nhiều tháng.

Một lí do khác ủng hộ cho việc xem xét, phản hồi thành tích thường xuyên là phản hồi hiệu quả nhất khi thông tin không gây ngạc nhiên cho nhân viên. Nếu một nhân viên phải chờ đến một năm để biết nhà quản trị nghĩ gì về công việc của họ, nhân viên sẽ băn khoăn liệu họ có đáp ứng kì vọng hay không. Thay vào đó, nhân viên nên nhận phản hồi thường xuyên mà họ biết điều nhà quản trị sẽ nói trong suốt quá trình ĐGTT hàng năm. Cuối cùng, nhân viên nhận thấy rằng họ được thúc đẩy và định hướng bởi phản hồi thường xuyên, họ muốn biết liệu họ có đang làm đúng trách nhiệm hay không. Nhiều nhà khoa học nhấn mạnh NLĐ trẻ thực sự mong muốn các phản hồi thành tích thường xuyên và xác đáng từ các CBQL. (Armstrong, 2009)

Bên cạnh đó, các CBQL nên có sự chuẩn bị tốt cho mỗi buổi họp phản hồi chính thức. Nhà quản trị nên tạo ra một bối cảnh phù hợp cho cuộc họp. Trong việc thông báo cuộc họp với nhân viên, nhà quản trị nên mô tả đó là cơ hội để thảo luận về vai trò của nhân viên, vai trò của nhà quản trị, và mối quan hệ giữa họ. Các CBQL cũng nên nói và tin rằng họ mong muốn cuộc họp đó như là một cuộc đối thoại mở. Nội dung của cuộc họp phản hồi được cấu trúc phù hợp và cách thức giao tiếp sử dụng có thể quyết định cuộc họp có tốt đẹp hay không.

Các CBQL cũng cần để cho nhân viên được chuẩn bị tốt. Nhà quản trị cần yêu cầu nhân viên hoàn thiện một bản tự đánh giá từ trước. Việc tự đánh giá yêu cầu nhân viên nghĩ về thành tích của họ trong giai đoạn đánh giá đã qua và nhìn nhận điểm mạnh, điểm yếu của họ, và vì vậy họ có thể tham gia thảo luận đầy đủ hơn. Ngay cả khi nhân viên có khuynh hướng nói quá khả năng của họ, việc tự đánh giá có thể giúp CBQL và NLD nhận diện các lĩnh vực thảo luận. Khi mục đích của đánh giá là nhận diện các lĩnh vực phát triển, nhân viên có thể tự đánh giá thấp thành tích của họ. Sự khác biệt giữa xếp hạng của CBQL và nhân viên cũng là các khía cạnh thảo luận sâu.

Tóm lại, trong kế hoạch xem xét và phản hồi về thành tích cần ấn định được lịch trình để trao đổi, có thể là những cuộc trao đổi thường xuyên trong quá trình làm việc hoặc là các cuộc phỏng vấn diễn ra vào cuối chu kỳ ĐGTT. Nhìn chung, cần thông báo cho NLD biết về lịch trình cũng như những thông tin dự kiến sẽ trao đổi trong các cuộc họp phản hồi. Thứ hai là các thông tin phải được tổng hợp và chuẩn bị đầy đủ cho cuộc họp phản hồi.

2.2.4.2. Thực hiện xem xét, phản hồi về thành tích

Trong cuộc họp phản hồi thành tích, đôi khi còn gọi là phỏng vấn ĐGTT, cuộc thảo luận hay phỏng vấn cần đảm bảo là những cuộc thảo luận này cho phép nhân viên cải thiện thành tích của mình bằng cách chỉ ra những các vấn đề thành tích và giải pháp để vượt qua chúng. Thứ hai, chúng giúp CBQL và nhân viên có được mối quan hệ tốt đẹp vì cấp trên cho thấy rằng họ quan tâm đến cấp dưới rằng liệu họ có thể phát triển đúng với kỳ vọng hay không và sẵn sàng đầu tư nguồn lực, bao gồm cả thời gian, để giúp nhân viên cải thiện. Các CBQL có thể gia tăng sự thỏa mãn nhân viên với qui trình phản hồi thông qua việc để nhân viên lên tiếng về ý kiến của họ và thảo luận các mục tiêu thành tích. Nội dung của phản hồi nên nhấn mạnh vào hành vi, không phải tính cách. Để cuộc phỏng vấn phản hồi thành tích được hiệu quả thì các nhà lãnh đạo cần chia buổi trao đổi làm hai phần riêng biệt: thứ nhất là đưa ra những phản ánh về NLD và huấn luyện, tư vấn cho họ các giải pháp để hoàn thiện công việc tốt hơn. Để thực hiện được khía cạnh này, trước hết CBQL cần có những sự khích lệ NLD đối với những công việc được họ hoàn thành tốt bằng cách khen ngợi hay công nhận sự tiến bộ. Thứ hai, tiếp tục trao đổi với NLD về những tồn tại trong các đầu mục công việc cần phải khắc phục và làm tốt hơn trong thời gian kế tiếp. Với giai đoạn này, CBQL cần tạo không gian thoải mái để NLD trình bày hết những vấn đề cũng như tâm tư của bản thân đi kèm những trao đổi để NLD nhìn nhận ra thiếu sót đang mắc phải và qua đó họ mới chấp nhận bản thân phải có sự điều chỉnh về cách thức giao tiếp, làm việc. NLD cần được động viên để trình bày quan điểm bản thân, tăng cường sự hợp tác từ

đó CBQL mới có căn cứ để sửa đổi những yếu tố khiến cho khó khăn trong vận hành và kinh doanh.

2.2.4.3. *Xác định các giải pháp cải thiện thành tích*

Thúc đẩy thành tích cao là một khía cạnh nền tảng của quá trình không ngừng của QTTT. Mục tiêu là một qui trình tích cực tối đa hóa những người làm việc hiệu quả cao, mặc dù điều này liên quan đến các bước nhằm ứng phó với các nhân viên làm việc với thành tích kém. Vì vậy, đó là một quá trình tích cực dựa trên phản hồi trong năm và hướng về điều gì có thể được thực hiện bởi các cá nhân để vượt qua các vấn đề thành tích và quan trọng là phương thức mà CBQL có thể hỗ trợ và giúp đỡ cho NLD.

2.2.4.4. *Sử dụng kết quả đánh giá thành tích*

Kết quả ĐGTT là tiền đề để triển khai phần lớn các nội dung tác nghiệp về quản trị nhân lực ví dụ như đãi ngộ, khen thưởng, đào tạo, thăng tiến, bổ nhiệm, bố trí sắp xếp công việc...cho NLD trong ngân hàng nhằm mục đích gia tăng hiệu suất làm việc và mức độ cam kết của họ. Việc sử dụng thông tin về ĐGTT sẽ căn cứ vào hệ thống khen thưởng trong hệ thống QTTT (Shields, 2007).

- *Sử dụng trong khen thưởng bên ngoài:*

+ Khen thưởng tài chính: chủ yếu là liên quan đến việc thực hiện tăng các khoản tiền lương, thưởng cho NLD, bên cạnh đó là một số khoản phúc lợi dành cho nhân viên có thành tích đạt yêu cầu trở lên như thưởng tết, đi du lịch, tặng quà hiện vật...ngoài ra cũng có thể xem xét trao thưởng bằng cổ phiếu dựa trên thành tích đạt được của họ.

+ Sử dụng trong khen thưởng phi tài chính: Các biện pháp đãi ngộ phi tài chính như thời gian làm việc, nghỉ ngơi, vinh danh, khen tặng này thực sự đã góp phần kích thích tinh thần làm việc của NLD có hiệu suất tốt, gia tăng mức độ hài lòng cho nhóm nhân lực này, song song với đó là khích lệ những NLD khác noi gương để cố gắng phấn đấu. Tại các ngân hàng TMCP, ngoài các hình thức khen thưởng riêng của hệ thống thì mỗi chi nhánh, đơn vị có kết quả kinh doanh tốt cũng có những chương trình dành riêng NLD trong đơn vị về tài chính, phi tài chính do được trích từ lợi nhuận của chi nhánh và mức thưởng thường không quá 20% tổng thu nhập của người được khen thưởng trong năm theo thông tư 25/2023 – TTNNHNN. Bên cạnh đó, mặc dù quỹ dành cho khen thưởng là không thể thiếu tại các ngân hàng TMCP, tuy nhiên việc trích quỹ khen thưởng quá nhiều sẽ khiến các cổ đông không hài lòng bởi họ góp vốn đầu tư mà cổ tức họ nhận được lại thấp hơn so với tiền thưởng của NLD, chưa kể có những ngân hàng TMCP còn không chia cổ tức.

+ Sử dụng trong cải thiện môi trường và điều kiện làm việc: để duy trì và tăng cường hiệu suất một trong những việc mà ngân hàng cần điều chỉnh đó là làm cho môi

trường và điều kiện làm việc trở nên tốt hơn, giúp NLD có tinh thần tốt trong quá trình tác nghiệp. Để làm được điều đó, CBQL cần lắng nghe ý kiến của NLD trong mỗi cuộc phỏng vấn ĐGTT về những vấn đề như những khó khăn khi thực hiện công việc, môi trường làm việc thiếu sự hỗ trợ, không gian làm việc chưa đảm bảo...CBQL có thể trao đổi với NLD bằng nhiều cách (trực tiếp, gián tiếp) về những vấn đề còn tồn tại để qua đó đề xuất những giải pháp khắc phục thật sự khả thi. Đồng thời, CBQL trực tiếp cũng cần thảo luận với NLD về việc họ cần những yếu tố nào để hiệu suất và thành tích cao hơn từ phía DN. Tổng hợp từ những nội dung đã được bàn luận, CBQL có thể đề xuất lên những cấp quản lý cao hơn để đảm bảo tốt hơn điều kiện làm việc và môi trường làm việc cho NLD kèm theo là những thay đổi về quy trình tác nghiệp để NLD thuận lợi hơn khi làm việc. Ngoài ra là các vấn đề liên quan đến cân bằng công việc và cuộc sống.

+ Sử dụng trong đào tạo và phát triển nhân lực: các chương trình đào tạo, phát triển nhân lực của các ngân hàng TMCP khi triển khai đa phần đều căn cứ vào kết quả ĐGTT bao gồm xác định đối tượng đào tạo, thiết lập nội dung đào tạo, hình thức, phương pháp đào tạo kèm theo là phát hiện ra những NLD có tiềm năng phát triển, trội hơn về thành tích, hiệu suất so với đồng nghiệp để từ đó có những biện pháp đào tạo, bồi dưỡng những NLD đó để trở thành cán bộ nguồn chủ chốt cho tương lai. Những NLD có tiềm năng cần được khai thác đúng cách như giao cho họ những công việc quan trọng hơn, đưa họ vào diện quy hoạch, bổ nhiệm lên vị trí công việc cao hơn...

- Sử dụng trong một số hình thức khen thưởng bên trong: kết quả ĐGTT cũng là tiền đề hữu ích để CBQL có thể đề xuất những điều chỉnh hợp lý về công việc cho NLD như uỷ quyền giải quyết công việc, làm giàu công việc, đa dạng hoá công việc, giao thêm những nhiệm vụ có tính chất phức tạp hơn để NLD có điều kiện thể hiện mình. Những NLD có thành tích chưa cao có thể xem xét sắp xếp những công việc khác tương xứng hơn với năng lực bản thân hiện có.

2.3. Một số yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần

2.3.1. Nhận thức của người lao động về mục tiêu của ngân hàng

Theo Mohr (1973), mục tiêu của tổ chức được định nghĩa là các thành tựu mà tổ chức kỳ vọng đạt được và là cơ sở dùng để hướng dẫn hành động, đánh giá hiệu quả của tổ chức. Cyert và March (1963) lập luận rằng mục tiêu tổ chức không phải là duy nhất và cố định, và nhấn mạnh rằng mỗi tổ chức kinh doanh là một tập hợp của nhiều bên liên quan như cổ đông, CBQL, nhân viên và các bên khác, mỗi bên có mục tiêu riêng của họ. Do đó, mục tiêu tổ chức là kết quả của công tác thương lượng và ổn định liên tục giữa các bên liên quan trong tổ chức theo đó mà mục tiêu chung được thiết

lập. Tóm lại, theo Kotlar (2018), mục tiêu của ngân hàng thường được hiểu là các kết quả hoặc thành tựu mà tổ chức mong muốn đạt được, và chúng thường được sử dụng để hướng dẫn hành động và đánh giá hiệu quả tổ chức. Dựa trên lý thuyết đặt mục tiêu của Locke đã khẳng định rằng mục tiêu được thiết lập càng cụ thể và có tính thách thức dẫn đến thành tích cao hơn (Locke, 1966; Locke & Latham, 1990). NLD càng hiểu rõ, có nhận thức rõ ràng về mục tiêu của bản thân là nền tảng quan trọng để thực hiện QTTT (Latham và cộng sự, 2008).

Hệ thống QTTT được xác định bởi nhận thức của NLD về độ chính xác và công bằng, trong đó bao gồm cả mục tiêu được giao cũng như hiểu biết về mục tiêu và chiến lược chung (Luthra và Jain, 2012). Các hệ thống QTTT mới cần phải đưa nhân viên vào vị trí trung tâm (Trosten-Bloom và cộng sự., 2014) trong việc thực hiện các mục tiêu đã đặt ra. Theo học thuyết Y của McGregor (1963), sự thống nhất giữa mục tiêu của DN cùng mục tiêu NLD sẽ tạo ra động lực làm việc và thúc đẩy thành tích. Do đó, hoạt động QTTT có hiệu quả hay không phụ thuộc rất lớn vào sự nhận thức của NLD về mục tiêu chung của ngân hàng và coi đó là trách nhiệm, nghĩa vụ của bản thân phải hoàn thành

2.3.2. Văn hoá của ngân hàng

Văn hoá DN ảnh hưởng đến những gì mọi người mong đợi từ người khác trong nội bộ (những mong đợi này thường được gọi là các chuẩn mực) và những gì mọi người mong đợi từ việc xử lý của họ với môi trường bên ngoài của khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh trong việc theo đuổi và thực hiện các mục tiêu của DN (Schein, 2010). Tóm lại, văn hoá DN là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một DN, trở thành các giá trị, những ý niệm, phong cách, lễ thói, bản sắc chi phối các hoạt động của DN cũng như tình cảm, hành vi, tư duy, quan điểm của mỗi thành viên trong DN.

Dựa vào lý thuyết tự hiệu suất được phát triển bởi Bandura (1982) cho biết rằng động lực sẽ liên kết trực tiếp với niềm tin vào bản thân của cá nhân rằng họ sẽ có thể hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể, đạt được các mục tiêu cụ thể hoặc học được những điều cụ thể. Một mục tiêu thiết yếu của QTTT là tăng cường tự hiệu suất bằng cách cho cá nhân cơ hội để xem xét và thảo luận với người quản lý về cách họ có thể làm nhiều hơn. Nhưng trách nhiệm nằm ở người quản lý để khuyến khích niềm tin vào bản thân trong tâm trí của những người họ thảo luận về thành tích và phát triển. Armstrong (2009) cho rằng văn hóa DN là những giá trị chuẩn mực, niềm tin và giá trị chia sẻ trong ngân hàng TMCP, tạo nên cách mà con người sẵn sàng tương tác, trao đổi và hành động cùng nhau, qua đó ảnh hưởng đến cách thức thực hiện công việc và kết quả kinh doanh của ngân hàng một cách rõ ràng. Từ góc độ QTTT, một trong những biểu

hiện quan trọng nhất của văn hóa DN là phong cách quản lý. Việc xem xét các yếu tố văn hóa là rất quan trọng khi tiến hành QTTT. Mục tiêu phải là phấn đấu được một mức độ phù hợp và tích hợp cao giữa các quy trình QTTT và văn hóa DN. QTTT có thể là một trong nhiều biện pháp trong các chương trình thay đổi văn hóa được sử dụng để tập trung vào thành tích cao, cam kết và sự tham gia. Bên cạnh đó, một văn hoá hướng đến thành tích liên quan đến mức độ mà một DN quan tâm đến các hành động, hiệu quả, thành tích kỳ vọng (Sheridan, 1992). Với mục tiêu của QTTT là tăng cường khả năng đạt thành tích cao thông qua cam kết và động lực của nhân viên, có thể kết luận rằng các DN có văn hoá hướng đến thành tích có cơ sở đạt được mục tiêu cao hơn thông qua việc nhân viên được tham gia và động viên, khuyến khích trong quá trình QTTT (Baird, 2012; Sole, 2009). Ngoài ra, văn hoá làm việc theo nhóm được coi là nền tảng thiết yếu để nâng cao thành tích và hiệu suất công việc (Katzenbach và Smith, 1993).

2.3.3. Truyền thông nội bộ trong ngân hàng

Truyền thông đề cập đến quá trình truyền tải thông tin và thấu hiểu đầy đủ giữa hai hoặc nhiều bên (McShane & Von Glinow, 2015). Nguyễn Văn Dũng (2006) cho rằng truyền thông là tiến trình giao tiếp liên tục về thông tin, lý trí, cảm xúc... chia sẻ kỹ năng và kinh nghiệm giữa hai hoặc nhiều đối tượng để các đối tượng tăng sự thấu hiểu về nhau, thay đổi nhận thức tiến tới thay đổi thái độ, hành vi cho thích hợp với mong muốn phát triển của cá nhân/nhóm/ cộng đồng/ xã hội. Theo Greenberg, truyền thông nên được coi là quá trình mà một người, một nhóm hoặc một tổ chức (người gửi) truyền đạt một loại thông tin (tin nhắn) cho một người, một nhóm hoặc một tổ chức khác (người nhận). Truyền thông trong ngân hàng trở nên quan trọng để tạo ra sự hiểu biết chung về thông tin được trình bày cho nhau. Theo Robbins và Jones (1982), truyền thông là hành vi, hành động hoặc hoạt động truyền tải hoặc vận hành các biểu tượng chứa ý nghĩa hoặc nghĩa vụ. Tóm lại, có thể hiểu truyền thông là tiến trình liên tục trao đổi hoặc chia sẻ thông tin, cảm xúc, kỹ năng để hình thành nên sự liên kết, thấu hiểu lẫn nhau nhằm dẫn tới sự thay đổi nhận thức, thái độ và hành vi.

Truyền thông nên gồm có thông tin về vai trò và trách nhiệm của mỗi người liên quan ở mỗi bước của quá trình.. Kế hoạch truyền thông bao gồm thông tin về mối quan hệ giữa QTTT và các sáng kiến và hệ thống khác như đào tạo, thăng tiến và hoạch định kế nhiệm. Tóm lại, truyền thông nội bộ là cơ sở thiết yếu để làm cho công tác QTTT đạt được mục tiêu đưa ra. Những nhà quản lý sẽ phải trao đổi thông tin với nhân viên về kế hoạch phát triển thành tích hai lần một năm hoặc hàng năm, bao gồm khả năng thăng tiến hay lộ trình sự nghiệp (Sherman, 2014). Trong QTTT, truyền thông hiệu quả rất quan trọng trong một ngân hàng khi nhân viên làm việc phụ thuộc

lẫn nhau để hỗ trợ triển khai công việc chung. Truyền thông đặc biệt quan trọng để truyền đạt, phản hồi thông tin trong quá trình thực hiện ĐGTT. Theo Agunis (2013), để QTTT đạt hiệu quả cao thì truyền thông đảm bảo thông tin giúp cho QTTT được phổ biến đến toàn bộ ngân hàng.

2.3.4. Đào tạo trong ngân hàng

Theo Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2010): "Đào tạo nhân lực là quá trình cung cấp các kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp do người lao động trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở cả hiện tại và tương lai". Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2010) định nghĩa "đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp NLD có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho NLD nắm bắt kỹ càng hơn về công việc của bản thân, từ đó góp phần rèn luyện kiến thức, kỹ năng, cải thiện trình độ chuyên môn nhằm làm việc sao cho tốt hơn. Do đó, đào tạo cơ bản là quá trình tiếp nhận kiến thức, hoàn thiện kỹ năng, rèn luyện phẩm chất nghề nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu công việc trong hiện tại và tương lai.

Trong thực tế, đào tạo là một trong những yếu tố không thể thiếu của quản trị nhân lực nói chung và QTTT nói riêng, vì nó có thể cải thiện thành tích ở cả các cấp độ cá nhân, tập thể và tổ chức. Với quá trình "tăng khả năng hành động của một người", các ngân hàng TMCP ngày càng chú trọng đến việc học hỏi trong ngân hàng TMCP và phát triển của cả tập thể. Theo Sim (2002), đào tạo có lợi không chỉ cho tổ chức mà còn cho các nhân viên cá nhân. Thông qua đào tạo, năng lực của NLD được cải thiện từ đó dẫn đến hiệu suất công việc được cải thiện và có khả năng cao hơn để đạt thành tích cao trong công việc và đó là nền tảng để nâng cao thành tích chung của cả nhóm và ngân hàng đồng thời giúp cho hoạt động QTTT đạt được mục đích. Ngoài ra, theo Longenecker & Goff (1992), QTTT hiệu quả yêu cầu những người đánh giá được đào tạo. Hoạt động đào tạo còn có vai trò quan trọng để cung cấp các kiến thức về ĐGTT NLD cho các nhà quản trị đồng thời là nâng cao, phát triển nhận thức về tầm quan trọng cũng phát triển năng lực về hoạt động QTTT trong ngân hàng như là mục tiêu, cách vận hành của hệ thống, quy trình thực hiện, cách lựa chọn và xác định các tiêu chuẩn ĐGTT...cho cả người quản lý và nhân viên (Kraiger và cộng sự, 1993, Baird và cộng sự, 2012). Theo Dessler (2005) và Fletcher (2001), người đánh giá và người được đánh giá có mục tiêu chung về việc thực hiện QTTT và nếu họ nắm bắt kỹ càng sẽ khiến giảm khả năng nhầm lẫn, từ chối thực hiện, có thể làm hỏng hệ thống.

2.3.5. Hệ thống khen thưởng của ngân hàng

Một hệ thống khen thưởng thường bao gồm các chính sách, quy trình và thủ tục thực hiện (Armstrong, 2001). Cả hai hình thức khen thưởng bên trong và bên ngoài đều quan trọng đối với động lực của một cá nhân tham gia vào công việc (Cox, 2005). Nhiều nghiên cứu liên quan đến động lực cho thấy bản chất của khen thưởng ảnh hưởng đến thành tích cá nhân trong một tổ chức. Herzberg (1968) trong lý thuyết hai yếu tố của mình đã nhấn mạnh rằng các yếu tố nội tại như thăng tiến trong sự nghiệp, công nhận, trách nhiệm và cảm giác đạt được từ việc làm công việc có ý nghĩa là những động lực lớn hơn so với các phần thưởng tài chính như lương và phúc lợi. Khen thưởng tài chính là một cách để thưởng cho nhân viên vì thành tích xuất sắc nếu họ đã thực hiện tốt hơn hoặc vượt chỉ tiêu đặt ra (Finkle, 2011). Harackiewicz và Sansone (1993) đã cho rằng các phần thưởng phụ thuộc vào thành tích làm cho các cá nhân quan tâm hơn đến việc làm tốt nhiệm vụ so với một mục tiêu thành tích chỉ có phản hồi mà không có phần thưởng. Các phần thưởng phụ thuộc vào thành tích tạo ra động lực lớn hơn. Việc khen thưởng cho chất lượng, thành tích sẽ nâng cao năng lực cảm nhận, từ đó kích thích sự quan tâm lớn hơn. Nhân viên với kỳ vọng khen thưởng cho thành tích tốt sẽ thể hiện nhận thức tăng lên về giá trị của thành tích. Lepper và Henderlong (2000) gợi ý rằng khen thưởng bên trong và bên ngoài cần hoạt động đồng thời. Sansone và Smith (2000) cho rằng khen thưởng bên ngoài là tác nhân kích thích khen thưởng bên trong và sẽ dẫn đến việc cá nhân tìm ra các biện pháp tăng cường sự quan tâm để cải thiện thành tích. Bản chất của mối quan hệ giữa các yếu tố khen thưởng bên trong và bên ngoài là bổ sung cho nhau và sẽ dẫn đến nâng cao hiệu suất của cá nhân. Bannister và Balkin (2010) đã báo cáo rằng những người được đánh giá dương như chấp nhận tốt hơn quá trình đánh giá và cảm thấy hài lòng hơn với nó khi quá trình này được liên kết trực tiếp với phần thưởng. Do đó, hệ thống khen thưởng là một yếu tố quan trọng trong quá trình QTTT

2.3.6. Sự cam kết của người lao động

Porter và cộng sự (1974) đã định nghĩa cam kết của NLD như là "sức mạnh của sự nhận diện và tham gia của một cá nhân trong một tổ chức cụ thể". Các tác giả xác định 3 thành phần chính của sự cam kết là: niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận mục tiêu của tổ chức, sẵn lòng nỗ lực đáng kể vì tổ chức, và mong muốn rõ ràng để duy trì thành viên trong tổ chức. Bên cạnh đó, cam kết trong tổ chức được định nghĩa là sức mạnh tương đối của sự nhận diện về mục tiêu cần đạt được và sự tham gia của cá nhân trong một tổ chức (Allen và Meyer 1990; Mowday và cộng sự, 1979). Cam kết tập trung vào "sự tận tâm và lòng trung thành với công ty mà mình làm việc" (Morrow, 1983) và được định nghĩa là "một lực lượng kết nối một cá nhân với một hành động có

liên quan đến một mục tiêu cụ thể" (Herscovitch và Meyer 2002). Mục tiêu cam kết trong tổ chức cụ thể có thể là công việc, mục tiêu, chương trình hoặc các sáng kiến thay đổi (Cohen 1999; Meyer và cộng sự 2004). Cam kết của NLD mô tả quá trình mà cá nhân đánh giá mối quan hệ của họ với tổ chức của họ. Những đánh giá này bao gồm xem xét mức độ mà giá trị và mục tiêu của cá nhân phù hợp với tổ chức (Meyer và Allen 1991). Cụ thể, cam kết cao với một tổ chức cho thấy rằng cá nhân chấp nhận mục tiêu và đối tượng của tổ chức (Siders và cộng sự 2001)

Đối với QTTT, sự cam kết trong tổ chức có sự tác động rõ rệt. Một số nhà nghiên cứu cho rằng các tiếp cận về cam kết công việc giúp người ta hiểu rõ hơn các kết quả liên quan đến công việc như hiệu suất hay thành tích (Becker 1992; Cohen 1999). Cam kết đã được xác định là một yếu tố ảnh hưởng đến các kết quả quan trọng liên quan đến công việc như ý định nghỉ việc, thành tích làm việc, sự hài lòng công việc, hành vi, sự vắng mặt (Cohen 1999; Herscovitch và Meyer 2002; Meyer và Allen 1991; Meyer và cộng sự 2004). Theo Fletcher (1996), sự cam kết làm thay đổi hành vi của nhân viên, khiến họ nỗ lực hơn vì thành tích chung của cả nhóm và tổ chức. Các thành viên tổ chức cũng chấp nhận và đánh giá cao mục tiêu tổ chức nếu họ cảm thấy sự cam kết mạnh mẽ với tổ chức của họ (Sharpe, 2000). QTTT có đạt được hiệu quả hay không phụ thuộc lớn vào sự cam kết của các thành viên trong tổ chức với mục tiêu, mà ngân hàng TMCP đặt ra. Ngoài ra theo Fletcher (1996), cam kết còn thể hiện qua thái độ hoặc cảm xúc, nơi cá nhân sẵn sàng với mục tiêu được giao và giá trị của tổ chức mong muốn nỗ lực, tập trung đạt được thành tích cao đổi lấy phần thưởng tương xứng.

2.4. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

2.4.1. Đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

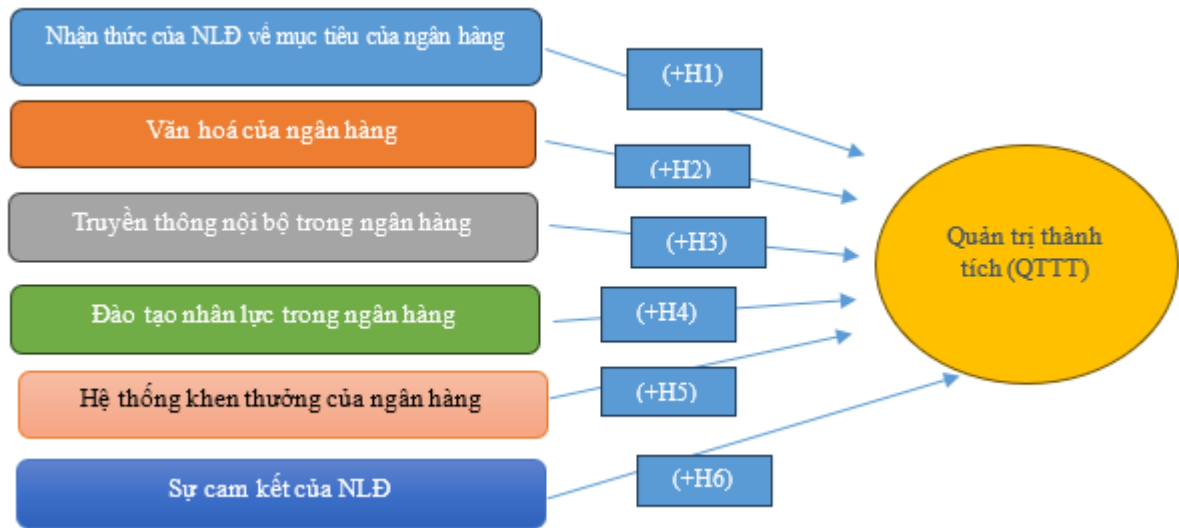
Các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại DN được đề cập nhiều đến trong nghiên cứu lý thuyết, tuy nhiên các nghiên cứu thực nghiệm về nội dung này còn khá hạn chế. Do đó, luận án tiến hành xem xét một số mô hình nghiên cứu về tác động của các yếu tố ảnh hưởng như thế nào đến quản trị thành tích để làm căn cứ đề xuất mô hình nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích trong ngân hàng TMCP.

Theo mô hình của Muccheule và cộng sự (2016, phụ lục 06b – hình 1) đã đánh giá sự tác động của các yếu tố như đãi ngộ, đào tạo và truyền thông nội bộ đến quản trị thành tích bằng phân tích EFA và hồi quy tương quan, kết quả cho các yếu tố này ảnh hưởng thuận chiều đến quản trị thành tích cụ thể là về mục tiêu và ĐGTT. Mô hình

nghiên cứu của Yong Yoke Toong và Chong Aik Lee (2018, phụ lục 06b – hình 2) đã tiếp tục nhấn mạnh các yếu tố về đào tạo, truyền thông nội bộ cùng với văn hoá doanh nghiệp có sự tác động tích cực đến hệ thống quản trị thành tích. Tương tự, mô hình nghiên cứu Dixit và Sharma (2019) làm rõ thêm sự tác động tích cực của mục tiêu của tổ chức, văn hoá doanh nghiệp, phát triển nhân lực đến quản trị thành tích trong DN (2019, phụ lục 06b – hình 4). Ngoài ra, mô hình của một số tác giả khác cũng tiếp tục khẳng định tác động thuận chiều đến QTTT của các yếu tố như sự cam kết, truyền thông thủ tục chính sách liên quan đến QTTT đều là những yếu tố tác động tích cực đến QTTT.

Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT trong ngân hàng TMCP được mô tả qua hình 2.3. Mô hình này được tổng hợp từ mô hình nghiên cứu của các tác giả trong phần 2.4.1 đồng thời qua ý kiến phỏng vấn đối với các chuyên gia. Hơn nữa, với đặc thù của ngành ngân hàng, mục tiêu và chiến lược thể hiện qua hiệu suất hoạt động là các chỉ số như tỷ lệ chi phí trên thu nhập (C/I ratio), tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) và là yếu tố thể hiện sự thành công của QTTT. Tiếp theo, văn hóa doanh nghiệp trong ngành ngân hàng hiện chú trọng kết quả đạt được, tính tuân thủ, chấp hành kỷ luật. Thành tích của nhân viên hiện nay được các ngân hàng TMCP đánh giá dựa trên các chỉ số về tuân thủ và đạo đức. Thành tích cũng được đo lường dựa trên khả năng đóng góp vào các sáng kiến đổi mới và cải tiến quy trình khi tại các ngân hàng TMCP, NLD đều có các KPIs liên quan đến tuân thủ kỷ luật hay sáng kiến đổi mới. Hoạt động truyền thông nội bộ trong ngân hàng ngoài đóng góp vào việc truyền đạt mục tiêu, chiến lược đến từng NLD còn là kênh để phổ biến các chính sách, thủ tục về QTTT đến họ. Đối với các ngân hàng, với mô hình cấu trúc dạng hỗn hợp, với trụ sở chính là trung tâm đưa ra các quyết định đến các đơn vị kinh doanh thì yếu tố truyền thông thông tin là đặc biệt quan trọng trong thời đại công nghệ số, do vậy, sự trao đổi, thống nhất về thông tin mục tiêu, phản hồi liên quan đến thành tích cũng là một phần quan trọng mang đến sự thành công khi thực hiện QTTT. Các ngân hàng cũng liên tục truyền thông các quy định pháp luật để NLD tuân thủ các nhằm giảm rủi ro pháp lý có thể xảy ra. Việc QTTT phải bao gồm các chỉ số đo lường sự tuân thủ và hiểu biết pháp lý của nhân viên. Đa số các ngân hàng TMCP hiện nay đầu tư mạnh mẽ vào đào tạo và phát triển nhân lực như E - Learning để đảm bảo nhân viên có đủ kỹ năng và kiến thức cần thiết. Hệ thống QTTT đạt mục tiêu phụ thuộc khá nhiều vào công tác đào tạo nhân lực. Đồng thời, hệ thống khen thưởng dựa trên thành tích hay KPIs cho cả cá nhân và tập thể mà các ngân hàng đang sử dụng hiện nay rõ ràng tác động đến QTTT và sự cam

kết của NLD với các mục tiêu được giao và quá trình QTTT góp phần giúp QTTT được triển khai tốt.



Hình 2.3. Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích trong ngân hàng TMCP

2.4.2. Đề xuất các thang đo nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Từ quá trình tổng hợp các mô hình nghiên cứu trước đây, đặc trưng của ngành ngân hàng và ý kiến của các chuyên gia, luận án đưa ra bảng hỏi chính thức với 7 thang đo và 34 biến quan sát để đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

Cụ thể: Thang đo biến độc lập nhận thức của NLD về mục tiêu của ngân hàng (ký hiệu MT) được kế thừa và phát triển từ nghiên cứu của Lindholm (1999) gồm 4 câu hỏi. Thang đo này thể hiện mức độ hiểu biết của NLD về mục tiêu chung cũng như mục tiêu cá nhân được giao. NLD cần nhận thức được nếu hoàn thành mục tiêu cá nhân sẽ giúp hoàn thành mục tiêu, chiến lược chung và cải thiện thành tích, hiệu suất.

Bảng 2.2. Thang đo nhận thức của NLD về mục tiêu của ngân hàng

Mã hoá	Mô tả biến quan sát	Ghi chú
MT1	Tôi có sự hiểu biết rõ ràng về các mục tiêu và nhiệm vụ của Ngân hàng	Lindholm (1999)
MT2	Tôi có sự hiểu biết rõ ràng về các mục tiêu và nhiệm vụ của bộ phận của tôi	
MT3	Tôi có sự hiểu biết rõ ràng về các mục tiêu công việc của tôi	
MT4	Mục tiêu về thành tích được liên kết với mục tiêu và chiến lược kinh doanh	

Thang đo biến độc lập Văn hoá của ngân hàng (Ký hiệu VH) gồm 4 biến quan sát kế thừa từ nghiên cứu của Mansor và cộng sự (2012). Thang đo này thể hiện văn hoá tổ chức tích cực sẽ thúc đẩy sự sáng tạo và cống hiến của nhân viên từ đó giúp QTTT đạt mục tiêu. Đồng thời văn hóa tổ chức hỗ trợ thành tích cao khuyến khích sự đổi mới, học hỏi và hợp tác trong công việc, từ đó nâng cao hiệu suất của nhân viên.

Bảng 2.3. Thang đo văn hoá của ngân hàng

Mã hoá	Mô tả biến quan sát	Ghi chú
VH1	NLĐ được khuyến khích giám sát thành tích của chính mình	Mansor và cộng sự (2012)
VH2	Giá trị tổ chức ảnh hưởng tích cực đến quản trị thành tích công việc	
VH3	Niềm tin tổ chức ảnh hưởng tích cực đến thành tích của NLĐ	
VH4	NLĐ hưởng ứng với tinh thần làm việc nhóm	

Thang đo biến độc lập truyền thông nội bộ trong ngân hàng (ký hiệu TT) kế thừa từ nghiên cứu của Tang và Sarsfield-Baldwin (1996) gồm 4 biến quan sát. Thang đo này thể hiện quá trình truyền đạt thông tin về mục tiêu, chính sách, phản hồi về QTTT đến toàn bộ ngân hàng, trong đó tập trung vào trao đổi thông tin để góp phần giúp NLĐ hiểu sâu sắc hơn về QTTT nói riêng cũng như chiến lược, mục tiêu chung của ngân hàng.

Bảng 2.4. Thang đo truyền thông nội bộ trong ngân hàng

Mã hoá	Mô tả biến quan sát	Ghi chú
TT1	Có sự giao tiếp đều đặn giữa cấp trên và nhân viên về quản trị thành tích	Tang and Sarsfield-Baldwin (1996)
TT2	Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt một cách hiệu quả đến các thành viên bằng nhiều hình thức	
TT3	Các quản lý có khả năng thu thập thông tin về thành tích để ra quyết định và hỗ trợ xử lý các vấn đề khác nhau mà nhân viên đang phải đối mặt.	
TT4	Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt hiệu quả cho các thành viên thông qua truyền thông nội bộ	

Thang đo đào tạo nhân lực trong ngân hàng (Ký hiệu ĐT) kế thừa từ nghiên cứu của Muchelule và cộng sự (2016) gồm 5 biến quan sát. Đào tạo là chìa khoá quan trọng để cải thiện năng lực, thành tích của NLĐ và giúp cá nhân, tập thể hiểu, nắm bắt được cách thức để triển khai QTTT thành công.

Bảng 2.5. Thang đo đào tạo nhân lực trong ngân hàng

Mã hoá	Mô tả biến quan sát	Ghi chú
ĐT1	Cấp trên đã được đào tạo để ĐGTT của nhân viên một cách khách quan	Muchelule và cộng sự (2016)
ĐT2	DN xác định nhu cầu đào tạo, phát triển thông qua hệ thống quản trị thành tích	
ĐT3	Tôi hài lòng với các chính sách đã được đề ra để cung cấp cơ hội đào tạo.	
ĐT4	Các chính sách và thủ tục về đào tạo được xác định rõ ràng và dễ hiểu.	
ĐT5	Quản lý và nhân viên được đào tạo để làm việc với hệ thống quản trị thành tích	

Thang đo hệ thống khen thưởng trong ngân hàng (ký hiệu KT) kế thừa từ nghiên cứu của Hung (2013) gồm 6 biến quan sát. Hệ thống khen thưởng trong ngân hàng biểu hiện các chương trình khen thưởng dành cho thành tích mà cá nhân, tập thể đạt được bao gồm khen thưởng bên ngoài và khen thưởng nội tại.

Bảng 2.6. Thang đo hệ thống khen thưởng trong ngân hàng

Mã hoá	Mô tả biến quan sát	Ghi chú
KT1	Ngân hàng đa dạng về các hình thức khen thưởng dựa trên thành tích	Hung (2013)
KT2	Ngân hàng đánh giá cao công việc và thành tích của tôi	
KT3	Tôi tin rằng ngân hàng có một hệ thống khen thưởng công bằng và hợp lý	
KT4	Ngân hàng khuyến khích và tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm hoặc các hoạt động giao lưu xã hội khác giữa các nhân viên, hỗ trợ cân bằng công việc và cuộc sống	
KT5	Ngân hàng có thu nhập, phúc lợi cạnh tranh dựa trên thành tích	
KT6	Ngân hàng công nhận thành tích thông qua nhiều hình thức phi tài chính như thăng tiến, vinh danh	

Thang đo cam kết của NLD trong ngân hàng (ký hiệu CK) kế thừa từ nghiên cứu của Cook và Wall (1986) gồm 4 biến quan sát. Thang đo này thể hiện sự cam kết của NLD với các mục tiêu trong ngân hàng và chương trình QTTT. Mức độ cam kết càng cao sẽ mang đến hành vi tích cực để QTTT đạt hiệu quả.

Bảng 2.7. Thang đo cam kết trong ngân hàng

Mã hoá	Mô tả biến quan sát	Ghi chú
CK1	Tôi cảm thấy mình là một phần của ngân hàng	Cook và Wall (1980)
CK2	Tôi yêu thích cảm giác cố gắng không vì bản thân mà còn vì mục tiêu của ngân hàng	
CK3	Tôi hài lòng vì thành tích của bản thân đóng góp vào sự phát triển của ngân hàng	
CK4	Tôi cam kết triển khai quản trị thành tích thành công	

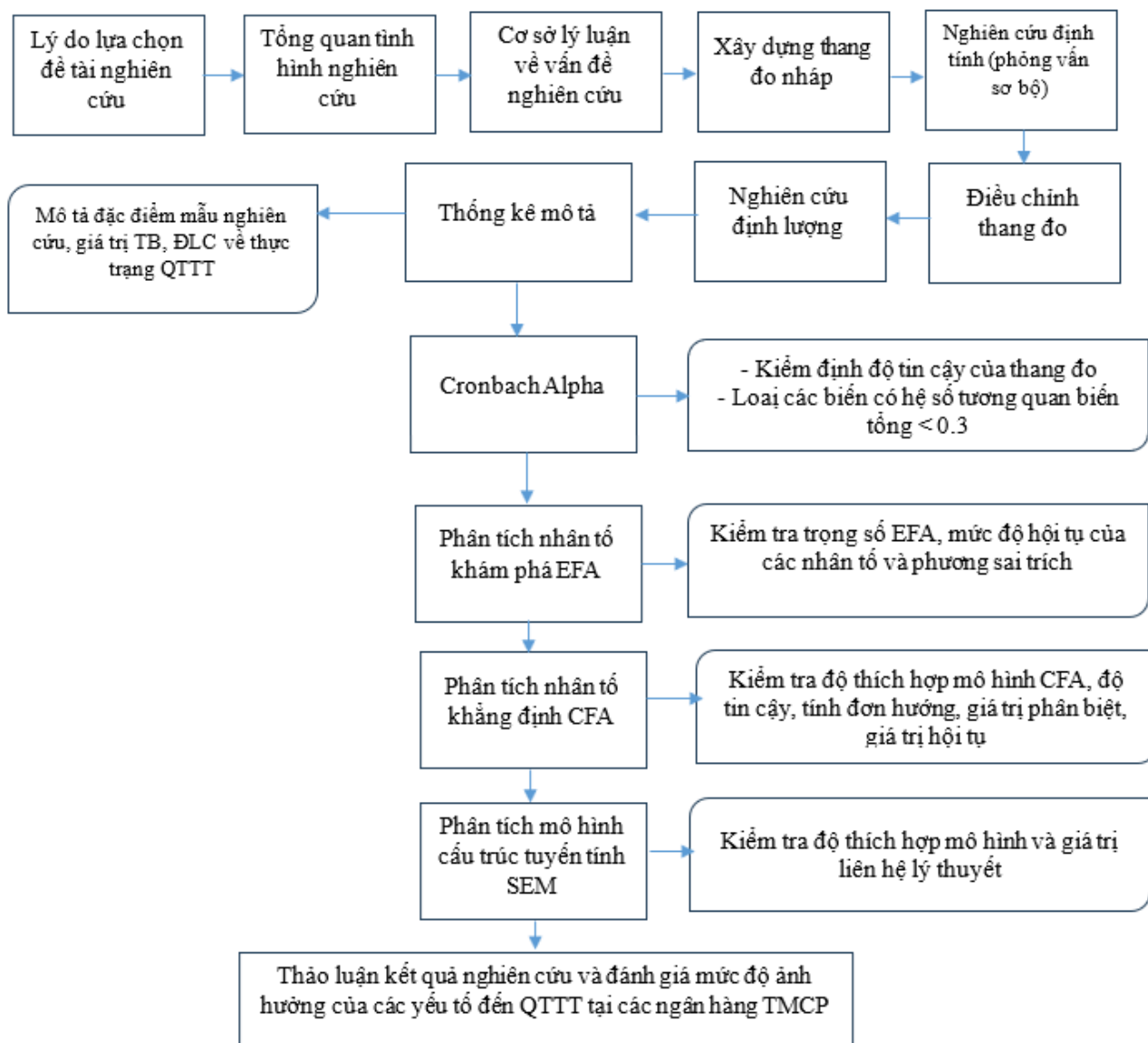
Biên phụ thuộc Quản trị thành tích trong ngân hàng (Ký hiệu QTTT): thang đo kế thừa từ nghiên cứu của Amrstrong (2019) với tổng số 12 biến quan sát. Thang đo này biểu hiện kết quả của QTTT trong ngân hàng. Theo ý kiến phỏng vấn chuyên gia, 2 câu hỏi “Chuyển đổi mục tiêu ngân hàng thành mục tiêu phòng ban, bộ phận, nhóm và cá nhân” và “Giúp làm rõ mục tiêu của ngân hàng” gộp thành 1 câu hỏi là “Mục tiêu của ngân hàng được cụ thể hoá và phân bổ thành mục tiêu phòng ban, bộ phận, nhóm và cá nhân”, 2 câu hỏi: “Khuyến khích tự quản lý thành tích cá nhân” và “Khuyến khích phong cách quản lý cởi mở và trung thực, khuyến khích giao tiếp hai chiều giữa các nhà quản lý và nhân viên ở tất cả các cấp” thành 1 câu hỏi: “Khuyến khích NLD và CBQL trao đổi cởi mở, trung thực để cải thiện thành tích”

Bảng 2.8. Thang đo quản trị thành tích trong ngân hàng

Mã hoá	Mô tả biến quan sát	Ghi chú
QTTT1	Mục tiêu của ngân hàng được cụ thể hoá và phân bổ thành mục tiêu phòng ban, bộ phận, nhóm và cá nhân	Armstrong (2009)
QTTT2	Có các quy định khen thưởng thành tích công bằng	
QTTT3	Là quá trình liên tục và cải tiến trong đó thành tích cải thiện theo thời gian	
QTTT4	Dựa vào sự đồng thuận và hợp tác thay vì kiểm soát và ép buộc	
QTTT5	Tạo ra sự hiểu biết chung về những gì cần thiết để cải thiện thành tích và cách thức đạt được điều đó	
QTTT6	Khuyến khích NLD và CBQL trao đổi cởi mở, trung thực để cải thiện thành tích	
QTTT7	Cung cấp phản hồi liên tục về thành tích tổ chức, nhóm và cá nhân cho tất cả nhân viên	
QTTT8	Phân tích và ĐGTT so với các mục tiêu đã được đồng thuận	
QTTT9	Cho phép các cá nhân điều chỉnh mục tiêu của họ	
QTTT10	Thể hiện sự tôn trọng đối với cá nhân	

CHƯƠNG 3. QUY TRÌNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu



(nguồn: tổng hợp của tác giả)

Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu của luận án

Quy trình nghiên cứu của luận án bắt đầu từ lý do đề tài nghiên cứu được lựa chọn, từ đó, phát hiện khoảng trống nghiên cứu dựa trên góc nhìn tổng quát có được nhờ việc tìm hiểu các nghiên cứu có liên quan bao gồm cả lý luận và thực tiễn nhằm phát triển cơ sở lý thuyết hướng tới việc giải quyết những vấn đề tồn tại, lựa chọn phương pháp nghiên cứu (gồm cả định tính và định lượng) thích hợp, tiến hành thu thập dữ liệu (thứ cấp và sơ cấp) và xử lý, phân tích và báo cáo, trình bày, thảo luận kết quả.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

3.2.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

3.2.1.1. Phương pháp phỏng vấn

Phỏng vấn là cách thức được thực hiện để tìm ra các quan điểm đồng nhất về thực trạng nội dung của QTTT và mức độ tác động của các yếu tố đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Từ những tài liệu tham khảo được tổng hợp, nghiên cứu, khái niệm về QTTT, nội dung về QTTT và các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT được giới thiệu, dựa vào đó, tác giả tiến hành chọn lọc các thang đo để đánh giá thực trạng QTTT và các biến quan sát được dùng để đánh giá mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Căn cứ vào những nghiên cứu sẵn có, cụ thể là, dựa vào thang đo của từng yếu tố ảnh hưởng đã được kiểm định, đánh giá, tác giả đã kế thừa các biến quan sát từ các nghiên cứu ngoài nước sau đó tiến hành dịch thuật từ tiếng Anh trong bản gốc của các thang đo này thành các thang đo từng biến quan sát trong phiếu điều tra bằng tiếng Việt và hình thành được thang đo nháp.

Về nội dung của QTTT gồm 4 thang đo về hoạch định thành tích, triển khai QTTT, ĐGTT, xem xét và phản hồi kết quả thành tích.

Về các yếu tố tác động đến QTTT gồm:

- Biến phụ thuộc : QTTT (QTTT) gồm 10 biến quan sát
- Biến độc lập: nhận thức của NLD mục tiêu của ngân hàng (MT) có 5 biến quan sát; văn hoá DN (VH) gồm 4 biến quan sát; thang đo truyền thông nội bộ (TT) gồm 4 biến quan sát; thang đo đào tạo nhân lực (ĐT) gồm 5 biến quan sát; thang đo hệ thống khen thưởng của ngân hàng gồm 6 biến quan sát (KT); thang đo cam kết của NLD trong ngân hàng gồm 4 biến quan sát. Thực tế, các thang đo này có một số điểm chưa thật tương thích với ngành Ngân hàng của Việt Nam do đa phần đều xuất phát từ các nghiên cứu của các nước phát triển. Do vậy, để hoàn thiện thang đo cho thích hợp với ngữ cảnh thì phương pháp phỏng vấn được sử dụng để có thể chỉnh sửa và hoàn thiện thang đo nháp. Theo đó, tác giả đã lựa chọn các đối tượng gồm 05 nhà khoa học tại các trường Đại học, 05 CBQL tại ngân hàng để phỏng vấn về thang đo nghiên cứu. Nội dung của buổi phỏng vấn bao gồm:

Phần I: trao đổi về mục đích, nội dung và ý nghĩa của buổi phỏng vấn

Phần II: Giới thiệu các thang đo dùng để đánh giá thực trạng QTTT về các mặt quá trình và các yếu tố ảnh hưởng để lấy ý kiến phản hồi nhằm bổ sung, điều chỉnh các thang đo.

Vì yêu cầu đảm bảo thông tin đặc thù, các cuộc phỏng vấn được tiến hành riêng lẻ với từng người. Mỗi cuộc phỏng vấn diễn ra tại nơi làm việc của người được phỏng

vấn và kéo dài khoảng 30 phút. Toàn bộ nội dung phỏng vấn được ghi chú lại và phân tích để rút ra kết luận.

Căn cứ vào các nội dung đã được điều chỉnh sau khi tham khảo từ các chuyên gia, luận án đã thực hiện thiết lập bảng hỏi nội dung hướng đến thu nhận các đánh giá mức độ đồng ý của NLD trong các ngân hàng TMCP Việt Nam về nội dung QTTT và các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT. Bảng hỏi gồm 03 phần với 2 mẫu phiếu khảo sát dành cho 2 đối tượng là CBQL và nhân viên:

Phần I (Thông tin chung): là các thông tin khảo sát về nhân khẩu học như giới tính, tuổi, vị trí làm việc, thâm niên làm việc... để nghiên cứu khái quát thông tin về người trả lời, các câu hỏi được xây dựng theo hướng đơn giản, dễ hiểu để người trả lời dễ lựa chọn

Phần II (Đánh giá mức độ đồng ý về các nội dung của QTTT): Tập hợp các câu hỏi nhằm mục đích tìm hiểu ý kiến của CBQL và nhân viên đánh giá các nội dung về QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Đối với CBQL, phiếu khảo sát tìm hiểu về căn cứ hoạch định thành tích, chính sách đánh giá, khen thưởng thành tích. Đối với đội ngũ nhân viên, phiếu khảo sát tập trung vào nội dung thực hiện QTTT (gồm giao mục tiêu, đánh giá và khen thưởng). Các câu hỏi này được xây dựng dựa trên sự kế thừa từ nghiên cứu của một số tác giả trước đó, đồng thời đã được điều chỉnh về ngôn ngữ để phù hợp với ngôn từ và văn phong của người Việt Nam.

Phần III (Đánh giá mức độ đồng ý về các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT): Tập hợp các câu hỏi nhằm mục đích tìm hiểu ý kiến của CBQL tại các ngân hàng TMCP về cảm nhận đối với các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Các câu hỏi này được tác giả dựa trên sự kế thừa từ nghiên cứu của một số tác giả trước đó kết hợp với ý kiến của các chuyên gia, đồng thời đã được góp ý điều chỉnh về ngôn ngữ để phù hợp với văn phong và ngữ cảnh của người Việt Nam.

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 5 điểm, đây là một thang đo phổ biến trong nghiên cứu định lượng để đo lường mức độ đồng ý hay hài lòng. Câu hỏi điển hình yêu cầu người trả lời đọc các phát biểu và bày tỏ quan điểm cá nhân về vấn đề được đề cập. Các câu trả lời sẽ phản ánh mức độ đồng ý của nhân viên ngân hàng đối với quan điểm nghiên cứu được đưa ra, với các mức như sau: 1 – Hoàn toàn không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Bình thường (trung lập); 4 – Đồng ý; 5 – Hoàn toàn đồng ý. Bảng hỏi chính thức được trình bày chi tiết tại Phụ lục 01, 02.

3.2.1.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống

Luận án lựa chọn nghiên cứu tình huống về QTTT tại 3 ngân hàng là ngân hàng Vietcombank, MB Bank, SeABank. Thứ nhất, đây là các tổ chức thuộc danh sách 17 ngân hàng có tầm quan trọng trong hệ thống theo Quyết định số 397/QĐ-NHNN phê

duyet Nhóm các tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài có tầm quan trọng hệ thống năm 2021 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước ban hành Ngày 22/03/2021. Đây là 3 tổ chức tín dụng đại diện cho 3 nhóm: (1) ngân hàng TMCP do Nhà nước quản lý – Vietcombank với quy mô nhân sự trên 20.000 nhân viên, (2) Ngân hàng TMCP tư nhân có quy mô nhân sự trên 10.000 người – MB Bank, (3) Ngân hàng TMCP tư nhân có quy mô nhân sự dưới 10.000 người – SeABank. Trong nhóm ngân hàng TMCP tư nhân, MB Bank năm 2023 có lợi nhuận vượt so với năm 2022, còn SeABank lợi nhuận kém hơn so với năm 2022. Phương pháp này nhằm tìm hiểu một số tình huống trong thực tế về QTTT, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm cho các ngân hàng TMCP nói chung.

3.3.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu này được bằng các phương pháp phân tích xử lý dữ liệu ở mục 3.4 nhằm đánh giá mức độ đồng ý về các nội dung QTTT tại các ngân hàng TMCP và tìm ra mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến hoạt động QTTT.

3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

3.3.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập chủ yếu là tổng quan tình hình hoạt động kinh doanh của các ngân hàng TMCP Việt Nam cũng như số liệu thống kê về các chính sách, hoạt động quản trị nhân lực từ báo cáo thường niên của các ngân hàng TMCP đã được công bố trong giai đoạn từ năm 2020 – 2023. Bên cạnh đó là nguồn dữ liệu từ các báo cáo, tạp chí khoa học, đề tài nghiên cứu... có liên quan đến đề tài để thực hiện tổng quan và hệ thống hoá cơ sở lý luận được thu thập từ các cơ sở dữ liệu khoa học có uy tín.

3.3.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng phương pháp phỏng vấn đội ngũ chuyên gia và khảo sát điều tra CBQL và nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện nay bằng 2 hình thức trực tiếp và trực tuyến. Sau khi kiểm tra về sự đầy đủ của thông tin của mẫu nghiên cứu và đảm bảo sử dụng các phản hồi được thực hiện có trách nhiệm và đáng tin cậy. Các phản hồi được thu thập dưới 2 hình thức trực tiếp (gồm 60 hồi đáp) và trực tuyến (688 hồi đáp). Trong số đó có tất cả 714/748 phiếu hợp lệ.

3.4. Phương pháp xử lý dữ liệu

3.4.1. Chọn mẫu nghiên cứu

Tổng thể của nghiên cứu là toàn bộ NLD đang làm việc tại các ngân hàng TMCP ở Việt Nam. Tuy nhiên, việc sử dụng nghiên cứu tổng thể là bất khả thi (Nguyễn Cao Văn và Trần Thái Ninh, 2009). Do đó, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu theo nhóm và chọn mẫu thuận tiện, trong đó sử dụng nguyên tắc mẫu tối

thiếu để nghiên cứu đảm bảo tính tin cậy. Sau khi chọn nhóm các ngân hàng TMCP có trụ sở chính hoặc chi nhánh đang hoạt động tại Hà Nội, nghiên cứu tiến hành chọn phần tử trong từng nhóm để tham gia vào mẫu và sử dụng phương pháp thuận tiện, nghĩa là lựa chọn những phần tử mà tác giả có thể tiếp cận được. Mẫu được chọn cần thoả mãn yêu cầu làm việc tối thiểu 1 năm tại ngân hàng hiện tại và đã tham gia ít nhất 2 kỳ ĐGTT.

Theo Chu Nguyễn Mộng Ngọc và Hoàng Trọng (2008), cỡ mẫu tối thiểu bằng số biến quan sát trong mô hình nhân 5.”Do vậy, trong nghiên cứu này cỡ mẫu tối thiểu tính bằng: $38 \text{ quan sát} \times 5 = 190$ phiếu khảo sát). Đối với hồi quy bội thì theo Tabachnick và Fidell (1996), cỡ mẫu tối thiểu được tính bằng công thức: $50 + 8 \cdot m$ (m là số biến độc lập). Trong đề tài này có 6 biến độc lập, do đó cỡ mẫu tối thiểu là: $50 + 8 \cdot 6 = 98$ quan sát. Theo Kline (1979), 100 là cỡ mẫu tối thiểu, trong khi Guiford (1954) cho rằng mẫu tối thiểu nên là 200. Theo Comrey và Lee (1992), mẫu 100 được coi là xấu, 200 được coi là đạt, 300 được coi là vượt yêu cầu, 500 được cho là rất tốt và ≥ 1000 được coi là tuyệt vời.

Trong nghiên cứu về thực trạng nội dung QTTT, cỡ mẫu thu được là $N1 = 408/450$ (CBQL) và $N2 = 306/350$ (nhân viên, chuyên viên), trong số 714 đáp viên trả lời thì có 503 người làm việc tại bộ phận kinh doanh trực tiếp, 211 người làm việc tại các vị trí hỗ trợ, kiểm định về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến QTTT trong các ngân hàng TMCP, căn cứ quy tắc của Comrey và Lee (1992), tác giả lựa chọn cỡ mẫu là $N3 = 408/450$ CBQL đang công tác tại các ngân hàng TMCP Việt Nam đang triển khai toàn bộ hoặc một phần hoạt động QTTT (xem phụ lục 03) tại trụ sở chính và chi nhánh. Đây là các TCTD có mức độ nhận diện thương hiệu cao, số lượng NLD lớn (từ 2000 người trở lên), tỉ lệ NLD có thâm niên gắn bó từ 3 năm trở lên đạt tỷ lệ trên 80%, trong 4 năm gần đây đều vượt hoặc đạt kế hoạch về lợi nhuận, thu nhập của NLD trung bình đạt từ 20 triệu đồng/ 1 tháng trở lên, vì thế, tính đại diện được đảm bảo. Mặc dù vậy, để đảm bảo sự bảo mật đối với người tham gia khảo sát về thông tin cá nhân nên phiếu khảo sát được gửi bằng hình thức trực tiếp hoặc qua email cá nhân đến NLD và CBQL tại các Ngân hàng TMCP (thời gian từ tháng 06-11/2023) với tổng số là 15 ngân hàng.

3.4.2. Xử lý dữ liệu

Sau giai đoạn điều tra khảo sát, tác giả thực hiện nhập liệu và làm sạch số liệu trên phần mềm Excel, sau đó thông qua phần mềm xử lý thống kê SPSS 20.0 để tiến hành phân tích, với các bước chính gồm:

Bước 1: Thống kê mô tả: Phương pháp thống kê mô tả với các đồ thị tần suất sẽ được sử dụng để mô tả về những đặc trưng của người trả lời như giới tính, tuổi tác, vị

trí công tác, thâm niên làm việc, ý kiến về thực trạng nội dung QTTT ... (Phần I, II của Phiếu khảo sát) để rút ra kết luận về thuộc tính khi đưa ra giải pháp. Ngoài ra thông qua việc biểu diễn dữ liệu bằng giá trị trung bình, độ lệch chuẩn... có thể giúp luận án làm rõ được sự khác biệt trong mức độ đánh giá giữa các nhóm đối tượng khác nhau.

Bước 2: Kiểm định độ tin cậy của thang đo là một bước quan trọng trong quá trình phân tích dữ liệu, nhằm đảm bảo rằng các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đủ tin cậy và chính xác. Độ tin cậy của thang đo thường được kiểm định thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Để kiểm định độ tin cậy của các biến nghiên cứu (nhân tố) và loại bỏ biến rác, nghiên cứu sử dụng phương pháp đánh giá bằng hệ số Cronbach Alpha (Suanders và cộng sự, 2007) và xem xét hệ số tương quan biến - tổng (Hair và cộng sự, 2006) là hệ số tương quan giữa từng biến với tổng điểm của các biến trong thang đo. Nếu hệ số tương quan này thấp (thường là $< 0,3$), thì biến đó có thể không phù hợp và cần loại bỏ để cải thiện độ tin cậy của thang đo. Biến quan sát có độ tin cậy tốt nếu hệ số Cronbach Alpha $\geq 0,6$ (Nunally và Burstein, 1994; Hair và cộng sự, 2006).

Bước 3: Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA) là phương pháp phân tích thống kê giúp rút gọn một tập hợp nhiều biến quan sát phụ thuộc lẫn nhau thành một tập biến ít hơn nhưng có ý nghĩa hơn, đồng thời vẫn giữ lại hầu hết các thông tin quan trọng của tập biến ban đầu và đảm bảo mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau. Theo Hair và cộng sự (2006), phân tích EFA nhằm rút ra các biến tiềm ẩn ít hơn từ một tập hợp nhiều biến quan sát mà vẫn phản ánh được ý nghĩa của nó. Một số tiêu chuẩn khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá bao gồm hệ số KMO $\geq 0,5$; kiểm định Barlett với P-value $< 0,05$; phương sai giải thích tối thiểu đạt 50%; và hệ số tải nhân tố (factor loading) $> 0,5$ (Hair và cộng sự, 2006). Phương pháp rút trích nhân tố được sử dụng là phương pháp thành phần chính (principal component) với phép xoay varimax nhằm thu được các nhân tố đơn giản nhất (Chu Nguyễn Mộng Ngọc và Hoàng Trọng, 2008). Bởi vì phân tích nhân tố khám phá không phân biệt giữa biến độc lập và biến phụ thuộc (Hair và cộng sự, 2006), trong nghiên cứu này, biến phụ thuộc QTTT sẽ được phân tích riêng.

Bước 4: Điều chỉnh mô hình và giả thuyết nghiên cứu (nếu phải thực hiện). Sau khi tiến hành phân tích EFA, dựa trên dữ liệu thực tế, nếu cần phải điều chỉnh, tác giả sẽ đặt lại tên cho các nhân tố được hình thành và điều chỉnh mô hình cùng các giả thuyết nghiên cứu ban đầu sao cho phù hợp.

Bước 5: Phân tích nhân tố khẳng định Confirmation Factor Analysis - CFA được sử dụng để xác nhận (hay kiểm chứng) cấu trúc nhân tố của một tập hợp các biến quan sát và để xác định xem dữ liệu thực tế có phù hợp với mô hình lý thuyết mà nhà nghiên cứu đã đề xuất hay không. Phân tích CFA sử dụng các chỉ số phù hợp như Chi-

square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu. Mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu khi kiểm định Chi-square có P-value < 0.05. Nếu tính toán từ mô hình nhận các giá trị TLI, CFI > 0.9 (Bentler & Bonett, 1980); CMIN/df < 2 hoặc có thể < 3 (Carmines & McIver, 1981); RMSEA < 0.08 (Steiger, 1990) được xem là phù hợp với dữ liệu.

Độ tin cậy tổng hợp: Độ tin cậy tổng hợp (Composite reliability): Độ tin cậy tổng hợp là một chỉ số đo lường mức độ đồng nhất (consistency) của các mục tiêu đo lường trong một công cụ. Độ tin cậy tổng hợp được tính bằng cách xác định độ tin cậy của công cụ dựa trên mức độ tương quan giữa các mục tiêu đo lường. Độ tin cậy tổng hợp cao khi các mục tiêu đo lường trong công cụ tương quan mạnh với nhau. Vì nó không phạm sai lầm giả định độ tin cậy của các biến là bằng nhau nên đây là chỉ số đánh giá tốt hơn Cronbach alpha (Gerbing & Anderson, 1988). Theo Hair & cộng sự (1998) khi độ tin cậy tổng hợp > 0.6 thì đảm bảo thang đo tin cậy.

Tính đơn hướng: Việc kiểm tra tính đơn hướng của các thang đo là rất quan trọng trước khi đánh giá độ tin cậy, vì độ tin cậy không đảm bảo tính đơn hướng mà chỉ giả định rằng tính đơn hướng đã tồn tại (Hair và cộng sự, 1998). Trong phân tích CFA, mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu là điều kiện cần và đủ để xác định liệu một tập hợp các biến có đạt được tính đơn hướng hay không (Steenkamp & Van Trijp, 1991).

Giá trị hội tụ: chính là việc các biến quan sát của một biến tiềm ẩn có tương quan thuận với nhau và sự tương quan đó mạnh tới mức độ nào. Để đánh giá tính hội tụ, giá trị phương sai trích trung bình (AVE) và hệ số tải ngoài các biến quan sát được sử dụng. **Giá trị phân biệt:** thể hiện mức độ không tương quan từ một tập chỉ báo được sử dụng trong đo lường khái niệm này đối với một tập chỉ báo dùng để đo lường cho khái niệm khác.

Bước 6. *Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính Structural Equation Modeling - SEM* được sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa các biến số trong mô hình nghiên cứu (Haenlein & Kaplan, 2004). Việc phân tích nhằm kiểm tra mức độ của các yếu tố ảnh hưởng tác động đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Sử dụng SEM giúp phân tích đồng thời nhiều mối quan hệ khi cho phép kiểm tra đồng thời nhiều giả thuyết về mối quan hệ giữa các biến, giúp nghiên cứu trở nên toàn diện hơn. SEM có khả năng xử lý các biến không quan sát được trực tiếp, giúp đo lường chính xác hơn các khái niệm lý thuyết. SEM cho phép kiểm tra và đánh giá các mô hình lý thuyết phức tạp mà các phương pháp thống kê truyền thống khó có thể thực hiện được.

CHƯƠNG 4. PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM

4.1. Sơ lược quá trình phát triển và tổng quan hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

4.1.1. Sơ lược quá trình phát triển của các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Ngân hàng Quốc gia Việt Nam được thành lập ngày 5 tháng 5 năm 1951 theo quyết định ngày 15 tháng 5 của Chủ tịch nước Việt Nam Dân chủ Cộng hòa. Trong giai đoạn 1951-1987, Việt Nam đã phát triển hệ thống ngân hàng đơn cấp, trong đó Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) vừa là ngân hàng trung ương, vừa là tổ chức tài chính. Khi nước ta chuyển từ nền kinh tế tập trung sang nền kinh tế thị trường, hệ thống ngân hàng một cấp được chuyển đổi sang hệ thống hai cấp bao gồm quản lý và kinh doanh. Sau khi Nghị định số 53/HĐBT được ban hành ngày 26/3/1998, hệ thống ngân hàng được thống nhất trong cả nước, gồm hai cấp: Ngân hàng Nhà nước và ngân hàng chuyên doanh.. Khi đó, NHTM là: “tổ chức kinh doanh tiền tệ mà hoạt động chủ yếu là nhận tiền gửi của khách hàng với trách nhiệm hoàn trả và sử dụng số tiền đó để cho vay, thực hiện nhiệm vụ chiết khấu và làm phương tiện thanh toán” (theo Pháp lệnh Ngân hàng số 38 - LTC/HĐNN8 ngày 24/05/1990). Cuối những năm 1990, cuộc khủng hoảng tài chính châu Á đã ảnh hưởng đến nền kinh tế trong nước, cùng với sự thiếu quản lý trong ngành ngân hàng khiến nợ xấu trong ngành ngân hàng tăng nhanh, ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế. Sự phát triển của nền kinh tế đất nước nói chung và ngành ngân hàng nói riêng. Trước tình hình đó, chính phủ đã quyết định xử lý các khoản thanh toán quá hạn và tái cơ cấu các NHTM nhằm sáp nhập các ngân hàng kém hiệu quả hoặc đặt chúng dưới sự giám sát đặc biệt. Như vậy, số lượng ngân hàng chuyên về lĩnh vực ngân hàng TMCP đã giảm từ trên 50 xuống còn khoảng 34 chỉ sau vài năm. Ngoài ra, các NHTM nhà nước cũng cải cách nguồn vốn và tăng cường năng lực quản lý. Những tranh cãi xung quanh việc cho vay chính sách được bộc lộ khi đặt cạnh việc cho vay thương mại, Ngân hàng vì Người nghèo Việt Nam chính thức được thành lập (Sau này được đổi tên thành Ngân hàng Chính sách xã hội). Do xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng phổ biến, năm 2001, Việt Nam đã tham gia ký kết Hiệp định thương mại Việt Nam – Hoa Kỳ, sau đó được thực thi vào năm 2007 với tư cách là một phần của WTO. Theo đó, Việt Nam cam kết tự do hóa nền kinh tế và cho phép thành lập ngân hàng con 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam, đồng thời xóa bỏ các rào cản, hạn chế liên quan đến hoạt động của ngân hàng nước ngoài tại trong nước. Khi áp lực từ các ngân hàng nước ngoài tăng lên và tiềm lực tài chính của các ngân hàng trong nước tăng lên, năm 2005, các NHTM nhà nước được tổ chức lại và cổ phần

hóa, trở thành NHTM thuộc sở hữu nhà nước, tức là có quyền kiểm soát (trên 50% vốn điều lệ). Năm 2011, nền kinh tế toàn cầu trải qua một cuộc khủng hoảng, nguyên nhân là do hàng loạt vấn đề bao gồm khủng hoảng nợ công nghiêm trọng ở khu vực tiền tệ châu Âu, nền kinh tế Mỹ phục hồi chậm và giảm phát. Nền kinh tế Nhật Bản tồn tại trong một thời gian dài, cùng với tình trạng lạm phát liên tục đặc trưng của nó và nguy cơ bong bóng trên thị trường bất động sản Trung Quốc, đã dẫn đến sự chậm lại trong hoạt động sản xuất của các nền kinh tế mới nổi... Về mặt trong nước, các vấn đề và khó khăn những hạn chế, thiếu hụt tích lũy qua nhiều năm đã làm tăng thêm những biến động kinh tế vĩ mô, ảnh hưởng đến sản xuất và đời sống. Trong tình hình đó, thị trường ngân hàng tài chính có nhiều thay đổi đáng kể. Thanh khoản của hệ thống ngân hàng Việt Nam thường xuyên cạn kiệt, lãi suất giữa các ngân hàng ngày càng tăng, nợ ngày càng tăng, một số ngân hàng có chất lượng tài sản kém và có nguy cơ phá sản bất cứ khi nào. Nhằm mục tiêu tái cấu trúc và nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống các tổ chức tín dụng (TCTD) trong giai đoạn 2011-2015, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 254/QĐ-TTg ngày 01/3/2012, đưa ra Đề án “Cơ cấu lại hệ thống các TCTD”. Đề án này khuyến khích việc sáp nhập, hợp nhất các TCTD, đồng thời triển khai các giải pháp nhằm củng cố nền tảng tài chính, đảm bảo sự an toàn và phát triển bền vững của hệ thống. Kết quả tích cực đã được ghi nhận trong gần 4 năm thực hiện Đề án. Số lượng TCTD đã giảm đáng kể, với 17 TCTD và chi nhánh ngân hàng nước ngoài bị sáp nhập, hợp nhất hoặc rút giấy phép hoạt động. Bên cạnh đó, một số TCTD đã chuyển đổi mô hình từ Ngân hàng TMCP sang ngân hàng TNHH một thành viên thuộc sở hữu của Nhà nước. Tính đến ngày 31/12/2016, hệ thống Ngân hàng thương mại (NHTM) bao gồm 04 NHTM Nhà nước, 31 NHTM cổ phần (trong đó có 03 NHTM do Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ), 08 ngân hàng 100% vốn nước ngoài và 02 ngân hàng liên doanh.

Bảng 4.1. Số lượng các ngân hàng TMCP ở Việt Nam qua các thời kỳ

Giai đoạn	1997	2007	2010 – 2011	2012 – 2013	2014	2015 - nay
Số lượng ngân hàng TMCP	51	34	39	38	37	31

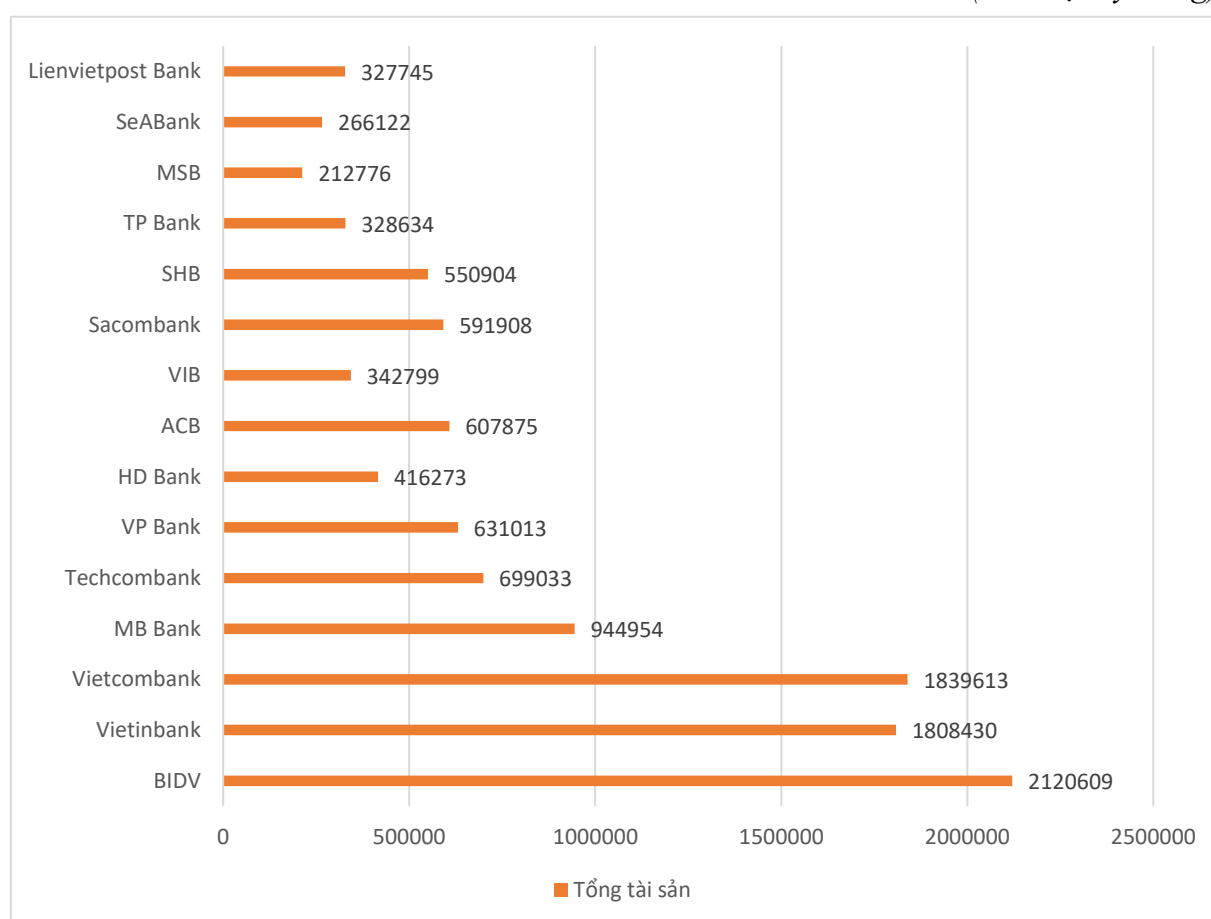
Nguồn: website NHNN Việt Nam, Báo cáo số 49/BC-NHNN năm 2009 của NHNN về việc rà soát 10 năm thực hiện Luật Các tổ chức tín dụng

4.1.2. Tổng quan hệ thống các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

4.1.2.1. Về tổng tài sản, quy mô vốn điều lệ, địa bàn hoạt động

Về tổng tài sản, những ngân hàng TMCP thuộc sở hữu của Nhà nước là những TCTD có tổng tài sản lớn nhất hệ thống ngân hàng TMCP, trong đó BIDV là NHTM có quy mô tổng tài sản lớn nhất với 2.120.609 tỷ đồng, tiếp đến là Vietcombank (1.813.815 tỷ đồng) và Ngân hàng Vietinbank (1.808.430) tỷ đồng. Trong nhóm ngân hàng TMCP tư nhân, MB Bank và Techcombank có tổng tài sản lớn nhất lần lượt là 728.532 tỷ đồng và 699.033 tỷ đồng. Nếu xét thêm các ngân hàng không thuộc nhóm các ngân hàng có tầm quan trọng theo Quyết định số 397/QĐ-NHNN phê duyệt Nhóm các tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài có tầm quan trọng hệ thống năm 2021 thì Saigonbank là TCTD có tổng tài sản nhỏ nhất (27.698 tỷ đồng), xét rộng ra thì có đến 5 ngân hàng có quy mô tài sản dưới 100.000 tỷ đồng bao gồm: NCB, Kienlongbank, Ngân hàng Bản Việt, PG Bank và Saigonbank.

(Đơn vị: Tỷ đồng)

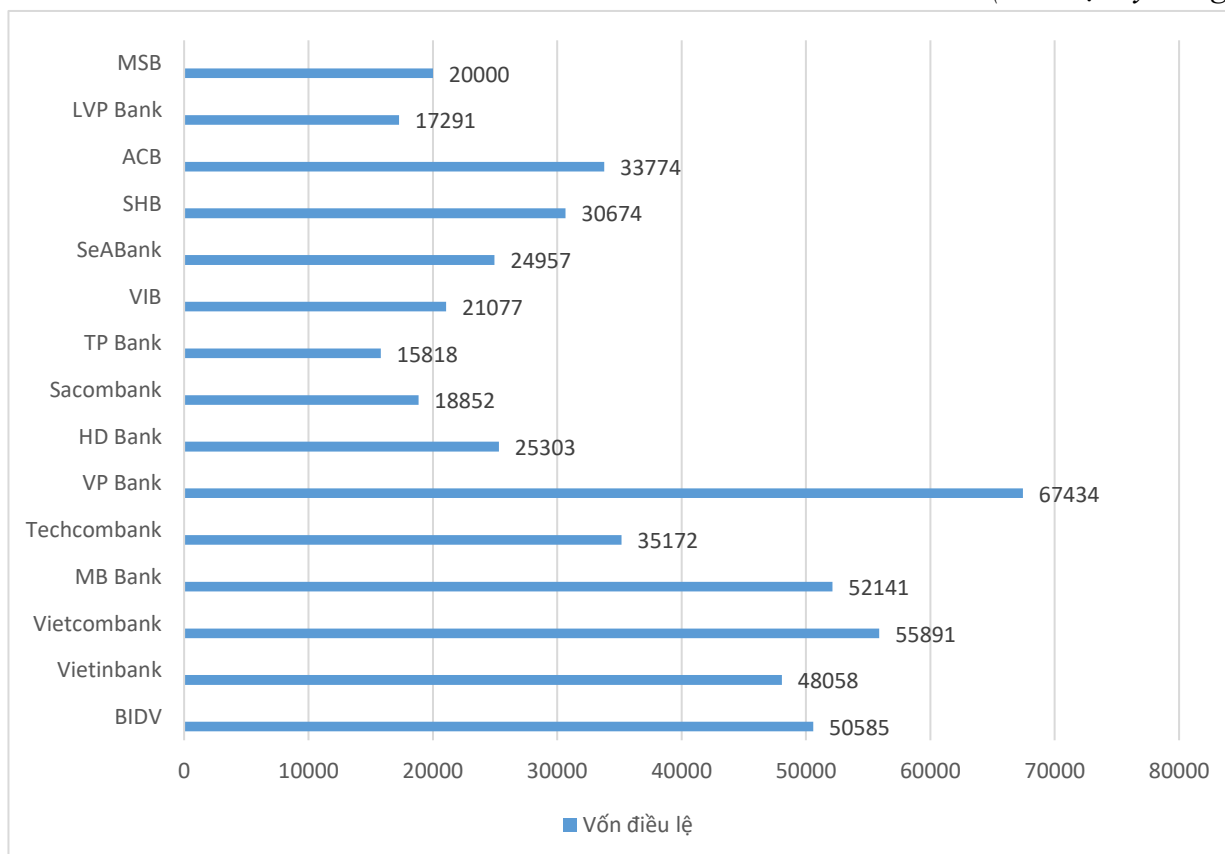


Hình 4.1. Quy mô tổng tài sản của các ngân hàng TMCP Việt Nam tính đến 31/12/2023

(nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của các ngân hàng TMCP Việt Nam)

Về quy mô vốn điều lệ, VP Bank là ngân hàng có vốn điều lệ lớn nhất hệ thống với số vốn điều lệ là 67.434 tỷ đồng, tiếp đến là nhóm ngân hàng thuộc sở hữu của Nhà nước là BIDV, Vietinbank, Vietcombank. Trong nhóm các ngân hàng TMCP tư nhân thì MB Bank, Techcombank, ACB là các TCTD có quy mô vốn điều lệ lớn kế tiếp, trong nhóm này thì TP Bank là ngân hàng có vốn điều lệ thấp nhất (15.818 tỷ đồng). Còn nếu xét thêm các ngân hàng trên toàn hệ thống thì ngân hàng PG Bank là NHTM có quy mô vốn điều lệ thấp nhất hệ thống với số vốn là 3.000 tỷ đồng.

(Đơn vị: Tỷ đồng)

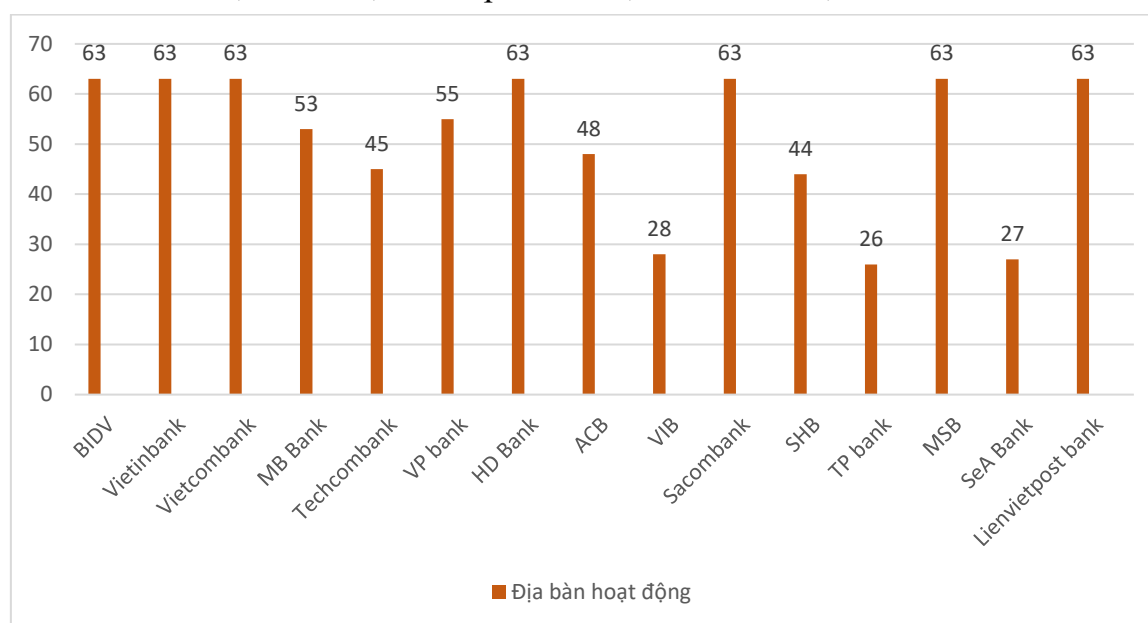


Hình 4.2. Quy mô vốn điều lệ của các ngân hàng TMCP Việt Nam tính đến 31/12/2023

(nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của các ngân hàng TMCP Việt Nam)

Về địa bàn hoạt động: Thông qua báo cáo thường niên của các ngân hàng TMCP Việt Nam năm 2023, các ngân hàng TMCP hiện nay có sự hiện diện trên khắp 63 tỉnh thành với mỗi ngân hàng đều có trên 100 chi nhánh và kèm theo đó là hàng trăm điểm giao dịch, đồng thời một số ngân hàng cũng có chi nhánh ở nước ngoài như Vietinbank. BIDV hay MB Bank đồng thời có mối quan hệ làm ăn với nhiều định chế tài chính, tổ chức tín dụng của các quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới. Tóm lại mạng lưới kinh doanh của các ngân hàng TMCP Việt Nam phủ kín khắp cả nước để đẩy mạnh các hoạt động kinh doanh, đặc biệt là mảng ngân hàng bán lẻ. Ngoài ra

nhóm ngân hàng nhỏ có dưới 100 chi nhánh, phòng giao dịch có thể liệt kê những cái tên như TPBank, PGBank, VietCapital Bank, BaoVietbank,....



Hình 4.3. Địa bàn hoạt động của các ngân hàng TMCP Việt Nam tính đến 31/12/2023

(nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của các ngân hàng TMCP Việt Nam)

4.1.2.2. Một số kết quả kinh doanh của các ngân hàng giai đoạn 2020 - 2023

Tuy đối diện với nhiều thách thức từ cả tình hình thế giới và trong nước, nhóm ngành Ngân hàng vẫn ghi nhận sự tăng trưởng tích cực trong năm 2022, nhiều ngân hàng ghi nhận mức lãi cao nhất trong lịch sử hoạt động nhờ mức tăng trưởng tín dụng hai con số và giảm trích lập dự phòng rủi ro cho vay. Lũy kế cả năm 2022, ngành Ngân hàng ghi nhận lợi nhuận sau thuế 196,330 tỷ đồng, tăng trưởng +35% so với kết quả của năm 2021. Dẫn đầu về lợi nhuận là ngân hàng Vietcombank và Techcombank, với lợi nhuận sau thuế lần lượt đạt 30.000 tỷ đồng và 20.000 tỷ đồng. Nhiều ngân hàng ghi nhận lợi nhuận sau thuế trên 15.000 tỷ đồng. Nhiều ngân hàng TMCP ghi nhận mức tăng trưởng lợi nhuận sau thuế vượt trội so với năm 2021 nhờ sự tăng trưởng ở phần lớn các mảng kinh doanh, trong khi chi phí dự phòng lại giảm tới 90%; các ngân hàng BIDV, LPB, VPB, SHB cũng ghi nhận mức tăng trưởng trên 50%. Mặc dù vậy đến năm 2023, bởi kinh tế vĩ mô khó khăn và suy thoái trên toàn cầu, các ngân hàng gặp nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt là sự gia tăng của tỷ lệ nợ xấu. Năm 2023, chỉ có 7 ngân hàng có lợi nhuận đạt trên 20.000 tỷ đồng. Ngoài nhóm ngân hàng có vốn nhà nước (Vietcombank, BIDV, Agribank, VietinBank) thì còn có MB (hơn 26.000 tỷ), Techcombank (gần 22.900 tỷ đồng) và ACB (20.068 tỷ đồng). Phần lớn ngân hàng tư nhân không hoàn thành kế hoạch lợi nhuận đã được Đại hội đồng cổ đông thông qua trong năm 2023. Nguyên nhân chủ yếu do tăng mạnh trích lập dự

phòng rủi ro, khiến lợi nhuận bị co hẹp dù nhiều mảng kinh doanh vẫn có kết quả khả quan. (Phụ lục 08)

4.2. Thực trạng quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Tại các ngân hàng TMCP Việt Nam, hầu hết sử dụng hệ thống BSC để thiết kế hệ thống QTTT của họ. BSC trở thành mục tiêu và KPIs cho cả cá nhân và tập thể. Với việc toàn bộ các ngân hàng đã áp dụng Basel II thì ngoài các mục tiêu tài chính, khách hàng, quy trình...thì còn có thêm các mục tiêu về quản trị rủi ro, an toàn vốn...cho Ban điều hành và các đơn vị, cá nhân của các ngân hàng TMCP. Việc giao và nhận mục tiêu đều được thực hiện bằng công nghệ thông tin giúp cải thiện việc đánh giá và QTTT của NLĐ một cách minh bạch và hiệu quả hơn. Các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện nay toàn bộ đều sử dụng hệ thống ĐGTT dựa trên KPIs tập trung tỷ trọng lớn vào các KPIs tài chính, khách hàng (thường chiếm khoảng 30-40%) và chủ yếu sử dụng phương pháp thang điểm kết hợp với MBO. Kết quả của việc ĐGTT sử dụng chủ yếu cho mục đích khen thưởng và thù lao của nhân viên, hiếm khi được sử dụng cho các khía cạnh như đào tạo và thay đổi nhân sự. Ngoài ra, các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện có quá nhiều cấp trong cấu trúc quản lý do đó dẫn đến giao tiếp và phản hồi giữa các CBQL và NLĐ chưa thực sự hiệu quả. Thiếu sự phản hồi kịp thời và cụ thể khiến nhân viên khó có thể cải thiện và phát triển thành tích làm việc của mình. Bên cạnh đó, theo ý kiến phỏng vấn chuyên gia đã chỉ ra rằng các hệ thống đo lường và ĐGTT hiện tại đã được phát triển tốt cho các nhân viên kinh doanh tín dụng. Những hệ thống này đã có nhiều chỉ số chi tiết bao quát gần như mọi khía cạnh trong công việc của họ. Tuy nhiên, đối với NLĐ ở bộ phận hỗ trợ, có rất ít chỉ số phản ánh sự đóng góp tích cực và trực tiếp vào việc hoàn thành mục tiêu, mặc dù họ là một phần thiết yếu trong quá trình gia tăng giá trị. Lý do này phản ánh cần chú ý cải thiện cách tiếp cận trong việc ĐGTT để chắc chắn rằng được công nhận và đánh giá đúng mức ở tất cả các bộ phận. Thông qua, việc nghiên cứu các quy định, chính sách liên quan đến QTTT tại các ngân hàng và phỏng vấn, trao đổi với các chuyên gia tại một số ngân hàng TMCP thì sự khác biệt về QTTT giữa các nhóm ngân hàng TMCP bao gồm nhóm ngân hàng TMCP thuộc sở hữu của Nhà nước (BIDV, Vietcombank, Vietinbank), nhóm ngân hàng TMCP tư nhân có quy mô nhân sự trên 10.000 người (VP bank, Techcombank, MB Bank...) và nhóm ngân hàng TMCP tư nhân có quy mô dưới 10.000 nhân sự (MSB, TP Bank, SeABank, SHB...) có một số điểm đáng chú ý trong các giai đoạn của QTTT như sau:

Bảng 4.2. Tổng hợp đặc điểm thực trạng quản trị thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Giai đoạn QTTT Nhóm Ngân hàng	Hoạch định thành tích	Triển khai QTTT	Đánh giá thành tích	Xem xét, phản hồi thành tích
Thuộc sở hữu của Nhà nước	<ul style="list-style-type: none"> - Chu kỳ đánh giá tổng thể theo quý - Danh hiệu Khen thưởng theo quy định của Ngân hàng nhà nước - Mục tiêu hiểm khi thay đổi dù phải đảm nhận nhiệm vụ chính trị do NHNN giao 	<ul style="list-style-type: none"> - Đầu mỗi là ban kế hoạch và Ban tổ chức cán bộ 	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá cá nhân gồm các yếu tố như ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, tinh thần hợp tác, làm việc nhóm, khả năng đa dạng trong công việc 	<ul style="list-style-type: none"> - Hạn chế trong điều chỉnh mục tiêu, nếu có chỉ điều chỉnh tỉ trọng mục tiêu - Phản hồi theo quý - Phát triển nhân lực ngoài thành tích cần có ý kiến của tổ chức chính trị
Tư nhân có quy mô nhân sự trên 10.000	<ul style="list-style-type: none"> - Sử dụng phương thức đánh giá theo điểm năng suất - Thu nhập chi trả theo điểm năng suất - Thương theo lương chức danh 	<ul style="list-style-type: none"> - Văn phòng ban tổng giám đốc - Yêu cầu NLD phải cam kết về mục tiêu trên phần mềm 	<ul style="list-style-type: none"> - Chỉ đánh giá theo doanh số, năng suất đạt được - Ban điều hành đánh giá chung về các đơn vị từ đó mới tiến hành đánh giá cá nhân 	<ul style="list-style-type: none"> - Phản hồi theo hàng tháng - 6 tháng điều chỉnh mục tiêu 1 lần (nếu cần) - Tập trung vào phát triển nhân lực nội bộ có thành tích tốt
Tư nhân có quy mô nhân sự dưới 10.000	<ul style="list-style-type: none"> - Sử dụng phương thức đánh giá theo điểm năng suất - Thu nhập chi trả theo điểm năng suất - Thương theo lương cơ bản 	<ul style="list-style-type: none"> Khối Chuyên trách về quản trị nhân lực 	<ul style="list-style-type: none"> - Chỉ đánh giá theo doanh số đạt được - Có sử dụng kết quả đánh giá của cấp dưới 	<ul style="list-style-type: none"> - Phản hồi theo tháng - Chưa phát triển mạnh nhân lực nội bộ

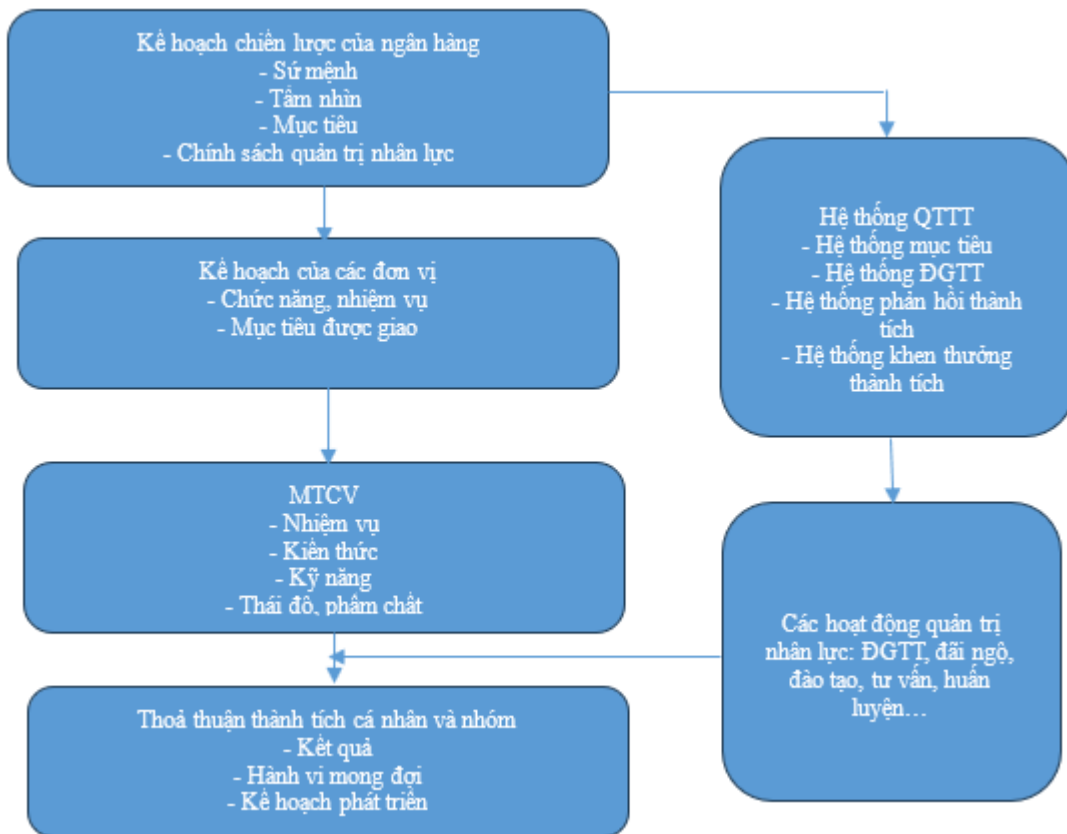
(nguồn: Tổng hợp của tác giả)

4.2.1. Thực trạng hoạch định thành tích

4.2.1.1. Xác định mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn của ngân hàng và mô tả công việc

Giai đoạn hoạch định thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam được thực hiện gồm các công việc cần thực hiện: trước hết, sau khi kết thúc một năm hoạt động, căn cứ vào sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu của ngân hàng, Hội đồng quản trị sẽ giao

mục tiêu cho Ban điều hành (Ban tổng giám đốc) của ngân hàng các chỉ tiêu hoạt động cho năm kế tiếp. Tại các ngân hàng TMCP hiện nay, quá trình hoạch định thành tích bám sát vào sứ mệnh, tầm nhìn của từng TCTD, sẽ có những ngân hàng tập trung vào mảng bán buôn và khách hàng lớn, có NHTM tập trung vào mảng bán lẻ cho KHCN và dịch vụ. Một số mục tiêu ban điều hành của Ngân hàng sẽ được Hội đồng quản trị giao chủ yếu gồm: Tổng tài sản, tổng thu thuần, chi phí hoạt động, lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh trước chi phí dự phòng rủi ro, chi phí dự phòng rủi ro, tổng lợi nhuận trước thuế, sau thuế, tỷ lệ nợ xấu, ROA, ROE, tỷ trọng thu phí dịch vụ...



(nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Hình 4.4. Quá trình hoạch định thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Tại các ngân hàng, bản MTCV cho các vị trí việc làm là văn bản quan trọng hàng đầu và được xây dựng khá chi tiết, kỹ lưỡng nhằm giúp cho NLD trong ngân hàng hiểu được tính chất công việc của mình và những nhiệm vụ, trách nhiệm mà bản thân phải hoàn thành. Bên cạnh đó, thông tin về phân công chức năng, nhiệm vụ của các nhóm làm việc, cá nhân là nền tảng cần thiết để thực hiện quá trình hoạch định thành tích như chỉ rõ các trách nhiệm, nhiệm vụ cần thực hiện để mục tiêu hoàn thành, các đầu mối thiết lập và phân bổ mục tiêu thành tích, chủ thể tham gia vào giai đoạn ĐGTT và đưa ra các phản hồi thành tích...

4.2.1.2. Xây dựng hệ thống quản trị thành tích

a. Hệ thống mục tiêu

Về cơ bản, hệ thống mục tiêu của các ngân hàng TMCP Việt Nam đều được cấu trúc thành mục tiêu cá nhân, mục tiêu của đơn vị và mục tiêu của toàn ngân hàng, tuy nhiên mỗi ngân hàng lại có những điểm khác biệt về kết cấu mục tiêu. Về mặt nguyên tắc, các đơn vị, nhất là tại các khối kinh doanh và chi nhánh được phép thảo luận, trao đổi với các đơn vị hỗ trợ kinh doanh tại hội sở chính của Ngân hàng để đăng ký mục tiêu cho năm tiếp theo dựa trên kết quả đã đạt từ năm trước với chỉ tiêu năm nay phải lớn hơn năm ngoái. Việc đăng ký mục tiêu với ban tổng giám đốc còn phụ thuộc vào quy mô của chi nhánh, số khách hàng đang quản lý, địa bàn hoạt động và đội ngũ nhân sự hiện có. Mặc dù vậy, trên thực tế chi nhánh xây dựng kế hoạch kinh doanh và đăng ký mục tiêu và được Bộ phận kế hoạch của Ban điều hành ngân hàng tổng hợp, sau đó Ban điều hành sẽ phân bổ chỉ tiêu đến các khối kinh doanh và các chi nhánh với chỉ tiêu kinh doanh thường sẽ cao hơn so với đăng ký của chi nhánh dựa trên mục tiêu chung của cả ngân hàng bao gồm các KPIs về mặt tài chính, khách hàng, quy trình, học tập và phát triển. Ngoài ra có thể có thêm những mục tiêu khác, tiêu biểu là những kỳ vọng về phát triển bền vững đang được nhiều TCTD chú trọng thúc đẩy. Thông thường, khi so với kết quả kinh doanh của năm trước thì kế hoạch và mục tiêu năm sau thường cao hơn từ 20 – 30%, đặc biệt là chỉ tiêu tài chính. Đối với các đơn vị còn lại thuộc trụ sở chính các ngân hàng, mục tiêu và kế hoạch hoạt động trong năm được thiết lập dựa trên chức năng, nhiệm vụ được giao và đảm bảo đóng góp vào việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh chung của toàn ngân hàng. Tương tự là đối với cá nhân cũng sẽ được giao mục tiêu dựa vào kết quả của năm trước, năng lực, kinh nghiệm và MTCV của bản thân.

*** Hệ thống mục tiêu tại Vietcombank**

Cũng như các ngân hàng TMCP khác, tại Vietcombank, hệ thống mục tiêu bao gồm mục tiêu của ngân hàng thể hiện bằng chiến lược và mục tiêu kinh doanh trong mỗi năm của ngân hàng; mục tiêu của đơn vị được thiết lập dựa trên chức năng, nhiệm vụ và các công việc được giao từ ban điều hành của ngân hàng; mục tiêu cá nhân sẽ được các trưởng đơn vị giao cho mỗi nhân viên tùy theo vị trí chức danh mà nhân viên đảm nhận. Đối với ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, mục tiêu kinh doanh chung của toàn ngân hàng bao gồm một số chỉ số đặc trưng như tổng tài sản, dư nợ tín dụng, huy động vốn, lợi nhuận trước thuế, số lao động cuối kỳ, chi phí lương trên lợi nhuận trước thuế, số chi nhánh tăng thêm, tỷ lệ nợ xấu và tỷ lệ chi trả cổ tức. Đây là các chỉ tiêu được hội đồng quản trị giao cho ban lãnh đạo của Ngân hàng, sau đó, Ban kế hoạch của ngân hàng sẽ phân bổ chỉ tiêu cho các đơn vị gồm các chi nhánh và các khối kinh doanh, hỗ trợ vận hành tại trụ sở chính dựa trên các đặc điểm của chi nhánh,

kết quả kinh doanh vừa đạt được. Mục tiêu công việc trong năm kế hoạch được xác định vào thời điểm là tháng đầu tiên trong năm đó. Sau khi có được mục tiêu chính thức trong năm, người đứng đầu hoặc phụ trách các đơn vị tại Vietcombank sẽ phân bổ mục tiêu cho các phòng, bộ phận trong đơn vị của mình dựa trên chức năng, nhiệm vụ của họ, từ mục tiêu của phòng, đơn vị sẽ được chuyển hoá thành mục tiêu của mỗi NLD. Nhân viên ngân hàng sẽ dựa vào mục tiêu được giao để lên kế hoạch hành động của bản thân (bao gồm cả kế hoạch phát triển bản thân) để nhằm cải thiện và đạt được thành tích như kỳ vọng của bản thân và cấp trên. Mục tiêu sẽ được chuyển hoá thành tập hợp các chỉ số đánh giá hiệu suất chính yếu – KPIs (Key Performance Indicators). Trong đó CBQL sẽ có thêm điểm EES – điểm mức độ gắn bó và hiệu quả của CBNV sẽ có điểm KBI – điểm đánh giá năng lực, hành vi thực hiện công việc.

Kết cấu mục tiêu tại Vietcombank gồm:

Mục tiêu	Chỉ tiêu	Tỷ trọng%	Thẩm quyền giao
Cấp đơn vị (như chi nhánh, phòng ban...)	KPIs	100%	- Phòng Kế hoạch - Phụ trách Khối/ Chi nhánh
CBQL	KPIs Điểm EES	90% 10%	- CBQL trực tiếp - Phòng Chính sách và kế hoạch nhân sự trụ sở chính
Nhân viên	KPIs Điểm KBI	90% 10%	- CBQL trực tiếp - Phòng Chính sách và kế hoạch nhân sự trụ sở chính

- Mục tiêu của chi nhánh và phòng, ban, trung tâm Trụ sở chính: phụ thuộc vào kế hoạch kinh doanh và chiến lược của hệ thống Vietcombank, của Khối, CBQL sẽ thiết lập kế hoạch công việc chi nhánh và phòng, ban, trung tâm hội sở chính thuộc bộ phận được phân công phụ trách.

- Mục tiêu của đơn vị tại chi nhánh: xuất phát từ chỉ tiêu được phân giao dành cho chi nhánh và kế hoạch hoạt động chung, CBQL sẽ thiết lập kế hoạch làm việc cho phòng tại chi nhánh theo phân quyền quản lý.

- Mục tiêu cá nhân gồm:

+ Dựa trên bản MTCV của chức danh và kế hoạch làm việc của năm, NLD tự đề xuất chỉ tiêu KPI, trọng số và mục tiêu gắn với từng chỉ tiêu đó. Chỉ tiêu và trọng số phải bám sát mục tiêu của phòng, ban, đơn vị đã được CBQL đăng ký với các đơn vị liên quan tại trụ sở chính.

+ KPIs mục tiêu được NLD đề xuất và đồng thuận cần đảm bảo nhất quán với mục tiêu chung của toàn hệ thống Vietcombank và liên kết chặt chẽ với mục tiêu của

Khối/Đơn vị/Phòng mà cá nhân công tác. Những mục tiêu không nằm trong trách nhiệm, nhiệm vụ của NLD thì không tính trong bộ KPIs mục tiêu và tính vào điểm khuyến khích. Trần điểm thưởng tối đa sẽ do Tổng Giám đốc công bố trong từng thời kỳ. (Phụ lục 9a, 9b, 9g)

*** Hệ thống mục tiêu tại MB Bank**

Tại MB, mục tiêu kinh doanh trong năm được thiết lập xuất phát từ Hội đồng quản trị giao cho Ban Điều hành của ngân hàng, sau đó các mục tiêu sẽ được ban Điều hành phân bổ cho các đơn vị trong toàn ngân hàng gồm các khối hỗ trợ kinh doanh thuộc hội sở chính và các chi nhánh. Các đơn vị khi nhận được mục tiêu sẽ triển khai đến các nhóm làm việc và mỗi cá nhân, dựa vào đó các cá nhân và nhóm sẽ lên kế hoạch mục tiêu cho cá nhân mình. Hệ thống mục tiêu chính là cơ sở để thực hiện ĐGTT của đơn vị, bộ phận và cá nhân NLD tại ngân hàng.

Việc thiết lập mục tiêu cho các đơn vị kinh doanh được thiết lập theo chiều dọc, cụ thể là các khối kinh doanh và các chi nhánh sẽ căn cứ vào mục tiêu kinh doanh của năm, chi nhánh và các khối kinh doanh sẽ đăng ký mục tiêu kinh doanh của mình với ban điều hành hay ban Tổng giám đốc của ngân hàng. Ban Điều hành sẽ tổng hợp lại đăng ký của các đơn vị và xem xét dựa trên mục tiêu được giao từ Hội đồng quản trị sau đó giao Phòng kế hoạch của văn phòng Ban Tổng giám đốc phân bổ mục tiêu cụ thể xuống cho các khối kinh doanh và các chi nhánh trong toàn ngân hàng. Sau khi có được mục tiêu chính thức trong năm, người đứng đầu hoặc phụ trách các đơn vị sẽ phân bổ mục tiêu cho các phòng, bộ phận trong đơn vị của mình dựa trên chức năng, nhiệm vụ của họ, từ mục tiêu của phòng, đơn vị sẽ được chi tiết hoá thành mục tiêu của mỗi NLD. Thời điểm thiết lập và giao mục tiêu kinh doanh và hoạt động tại MB Bank chủ yếu được tiến hành từ đầu quý IV của năm trước. Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban Tổng giám đốc sẽ thống nhất quan điểm và các mục tiêu trọng yếu của ngân hàng trong năm kế hoạch, đồng thời căn cứ vào phương hướng, chủ trương của tổ chức, Bộ phận kế hoạch sẽ thảo luận với các khối đầu mối (gồm kinh doanh và vận hành) tại Hội sở chính để tiến hành xác định mục tiêu của toàn hệ thống MB và trình phê duyệt ở các cấp có thẩm quyền.

- Thời gian giao mục tiêu: Đối với tập thể việc giao mục tiêu được tiến hành vào tháng 1 hàng năm. Đối với đơn vị mới thành lập thì thời gian giao mục tiêu là chậm nhất 15 ngày sau khi chính thức đi vào hoạt động. Đối với cá nhân, mục tiêu được giao và thiết lập chậm nhất 2 tuần sau khi tập thể nhận mục tiêu. (Xem phụ lục 9c)

- Phương pháp thiết lập mục tiêu công việc: Mục tiêu công tác của Đơn vị Bộ phận/ Cá nhân trong các ngân hàng TMCP hiện nay chủ yếu được hình thành căn cứ

trên chỉ số đánh giá hiệu suất chính yếu (KPI – Key Performance Indicators); Mỗi mục tiêu công việc theo KPI bao gồm các thông tin như sau:

- + Nội dung của mục tiêu sẽ mô tả cụ thể về nội dung cần thực hiện của mục tiêu;
- + Giá trị kế hoạch của Mục tiêu: giá trị cụ thể cần đạt được của Mục tiêu;
- Tiêu chuẩn của Mục tiêu công việc phải thể hiện được đòi hỏi như sau: Được xác định cụ thể, rõ ràng; định hướng cho Đơn vị Bộ phận/ Cá nhân biết cần phải làm gì và làm như thế nào để đạt được hiệu quả công việc như kỳ vọng; Đo lường được và có khả năng thu thập được dữ liệu để đánh giá; Có thể hoàn thành trên thực tế; Phù hợp, theo sát thực tế công việc, quyền hạn của Đơn vị, Bộ phận/ Cá nhân; Có thời hạn hoàn thành rõ ràng theo đúng kế hoạch; Thể hiện sự liên kết chặt chẽ giữa lợi ích, mục tiêu của Đơn vị, Bộ phận với lợi ích, mục tiêu của Cá nhân; Thích đáng và công bằng giữa các cá nhân cùng chức danh, giữa các Đơn vị, Bộ phận trong cùng hệ thống.
- Kết cấu của mục tiêu công việc:

Mục tiêu	Chỉ tiêu	Tỷ trọng%	Thẩm quyền giao
Tập thể - Tập thể trực thuộc HO - Tập thể trực thuộc Khối/ Chi nhánh	KPIs	100%	- Ban Kế hoạch - Phụ trách Khối/ Chi nhánh
Cá nhân	KPIs Mục tiêu bổ trợ	90% 10%	CBQL trực tiếp

- Giám sát và hiệu chỉnh mục tiêu: Cơ sở để hiệu chỉnh mục tiêu như sau

Đối với tập thể	Đối với cá nhân
Tối đa 01 lần/ kỳ và không chậm hơn 01 tháng trước kỳ đánh giá. Căn cứ tình hình thị trường, mục tiêu toàn hàng và đặc thù địa bàn... và được phê duyệt bởi cấp có thẩm quyền.	Tối đa 01 lần/ kỳ và không chậm hơn 01 tháng trước kỳ đánh giá. Căn cứ mục tiêu Tập thể, yêu cầu của đơn vị hoặc yêu cầu của công việc, mục tiêu cá nhân có thể hiệu chỉnh và được xác lập bằng văn bản giữa CBQL trực tiếp và cá nhân

*** Hệ thống mục tiêu tại SeAbank**

Tại SeABank, hệ thống mục tiêu được thiết lập dựa vào công việc đảm nhận, chi tiết như sau: Hội đồng Quản trị: xây dựng Mục tiêu công việc cho các chức danh thuộc Ban Tổng Giám đốc. Ban Tổng Giám đốc: xây dựng mục tiêu công việc năm tiếp theo cho các đơn vị trong toàn hệ thống định kỳ vào tháng 12 mỗi năm. Trưởng các Đơn vị: Xây dựng: **(i)** hệ thống mục tiêu công việc năm chi tiết và **(ii)** kế hoạch hành động của Đơn vị trong vòng 5 ngày kể từ thời điểm nhận được Mục tiêu công việc năm do Ban Tổng giám đốc giao.

Xây dựng mục tiêu công việc cho các chức danh Phó Đơn vị và các Bộ phận thuộc Đơn vị, bao gồm: Mục tiêu công việc 06 tháng đầu năm: trong vòng 10 ngày kể

từ thời điểm nhận được Mục tiêu công việc năm do Ban Lãnh đạo Ngân hàng giao. Mục tiêu công việc 6 tháng cuối năm: trước ngày 10/07 hàng năm, trên cơ sở kết quả đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu công việc 6 tháng đầu năm, đảm bảo Mục tiêu năm của Đơn vị sẽ hoàn thành. Mỗi lần định hướng, mục tiêu và kế hoạch hành động của Đơn vị được điều chỉnh, thay đổi; Trưởng Đơn vị tổ chức điều chỉnh tương ứng mục tiêu của các Bộ phận, Cá nhân thuộc Đơn vị trong vòng 5 ngày, nhằm đảm bảo tính gắn kết giữa mục tiêu Cá nhân và mục tiêu Đơn vị, Bộ phận. Trưởng các Bộ phận: Thiết lập Mục tiêu công việc 06 tháng đầu năm và 06 tháng cuối năm cho các Cá nhân thuộc Bộ phận trong vòng 5 ngày kể từ thời điểm nhận được Mục tiêu công việc của Bộ phận.

Nguyên tắc phân bổ Mục tiêu công việc: Mục tiêu của Đơn vị phải gắn liền với Mục tiêu, chiến lược chung của SeABank, Mục tiêu của NLD, bộ phận phải gắn liền với mục tiêu của đơn vị, đảm bảo:

+ Tất cả mục tiêu công việc của đơn vị được giao cho các bộ phận thuộc đơn vị, tổng số mục tiêu công việc của bộ phận được phân chia cho NLD thuộc Bộ phận;

+ Tổng các giá trị kế hoạch mục tiêu của NLD trong đơn vị, bộ phận có thể lớn hơn giá trị đo lường mục tiêu này của phòng, ban, bộ phận, nhưng đảm bảo không vượt quá 120%;

+ Cá nhân đảm nhiệm chức danh công việc cao hơn hoặc có thu nhập cao hơn phải được giao khối lượng mục tiêu lớn hơn, có mức độ phức tạp hơn;

+ Mục tiêu của Phòng, bộ phận là mục tiêu của người đứng đầu phòng/bộ phận;

+ Nguyên tắc phân bổ Mục tiêu công việc cho các cấp Phó Đơn vị/ Bộ phận: Trưởng Đơn vị/ Bộ phận có thể phân bổ Mục tiêu công việc cho Phó Đơn vị/ Bộ phận theo 1 trong 3 nguyên tắc sau:

Nguyên tắc 1: Phạm vi công việc giống Trưởng Đơn vị/Bộ phận, nhưng mức độ ưu tiên cho từng mục tiêu khác nhau; cùng hệ thống Mục tiêu công việc, Tỷ trọng giữa các Mục tiêu khác nhau; Nguyên tắc 2: Trưởng Đơn vị/Bộ phận và Phó Đơn vị Bộ phận chia sẻ các Mục tiêu khác nhau, nhưng đều nằm trong hệ thống Mục tiêu của Đơn vị Bộ phận; Nguyên tắc 3: Nếu có nhiều hơn 1 Phó Đơn vị/Bộ phận, thì mỗi Phó Đơn vị/Bộ phận chịu trách nhiệm về mục tiêu của một nhiều Bộ phận. Trưởng Đơn vị là người chịu trách nhiệm, điều hành toàn bộ mục tiêu Đơn vị. Tuỳ vào quy định của mỗi Ngân hàng TMCP mà số lượng mục tiêu KPIs giao tới từng Đơn vị/ Bộ phận/ Cá nhân là khác nhau, tuy nhiên, đối với đơn vị số lượng mục tiêu công việc tối thiểu là 10, tối đa 15, đối với bộ phận, tối thiểu là 8, tối đa là 12, đối với cá nhân, tối thiểu là 5, tối đa là 10. (Xem phụ lục 9e) với kết cấu mục tiêu công việc như sau:

Mục tiêu	Chỉ tiêu	Tỷ trọng %	Thẩm quyền giao
Cấp đơn vị	KPIs	100%	- Ban tổng giám đốc - Phụ trách Khối/ Chi nhánh
CBQL	KPIs	70%	- CBQL trực tiếp - Khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực
	Đánh giá kỹ năng, thái độ làm việc và ý thức tuân thủ kỷ luật	20%	
	Đánh giá của cán bộ nhân viên trực thuộc	10%	
Nhân viên	KPIs	80%	- CBQL trực tiếp - Khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực
	Đánh giá kỹ năng, thái độ làm việc và ý thức tuân thủ kỷ luật	20%	

b. Hệ thống ĐGTT

Hệ thống ĐGTT của các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện bao gồm tiêu chuẩn đánh giá, phương pháp đánh giá, chu kỳ đánh giá, đối tượng đánh giá, trình tự đánh giá, các tài liệu có liên quan như biểu mẫu và sử dụng kết quả ĐGTT được nêu trong chính sách ĐGTT hoặc quy định, quy chế ĐGTT làm việc của các ngân hàng TMCP.

* **Hệ thống ĐGTT tại Vietcombank**

Các quy định về hệ thống ĐGTT của Vietcombank được thể hiện trong văn bản số 826/QĐ-VCB-BTK.KPI ngày 20/05/2016 về việc ban hành quy định quản lý, đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động trong Hệ thống Vietcombank.

- Thời gian và chu kỳ ĐGTT: tại Vietcombank hoạt động ĐGTT tổng thể được tiến hành theo quý, định kỳ 4 lần/năm. Đánh giá quý 1 trong năm được tiến hành vào tháng 4, tiếp tục là quý 2 và quý 3. Tháng 1 của năm kế tiếp sẽ tiến hành tổng hợp kết quả đánh giá của cả năm, tính thu nhập theo KPIs, triển khai kế hoạch phát triển cá nhân.

- Tiêu chuẩn thành tích: tại Vietcombank, tiêu chuẩn đánh giá căn cứ vào mục tiêu công việc hay cụ thể hơn là thông qua các KPIs đã được thiết lập cho NLĐ và tập thể. Tiêu chuẩn đánh giá sẽ dựa trên tỷ trọng về các KPIs được giao cho tập thể và cá nhân, trọng số của mục tiêu trong hệ thống mục tiêu, được xác định căn cứ mức độ quan trọng và ưu tiên của mục tiêu. Đối với tập thể, điểm đánh giá đơn vị sẽ phụ thuộc vào tổng điểm thực hiện các chỉ số KPIs của đơn vị theo 5 khía cạnh quan trọng là tài chính, khách hàng, quy trình, con người và quản trị rủi ro. Tiêu chuẩn và tỷ trọng sẽ được các cấp quản lý tại trụ sở chính phân bổ xuống cho các đơn vị tùy vào đặc điểm của đơn vị như quy mô, tập khách hàng mục tiêu, địa lý,... Đối với các cá nhân tiêu chuẩn đánh giá được thể hiện bằng điểm PMS (Đ_{PMS}) trong đó bao gồm điểm KPIs, điểm EES hoặc điểm KBI.

- Phương pháp ĐGTT tại Vietcombank hiện nay như sau:

+ Đối với điểm KPI

Theo phương pháp mức độ hoàn thành kế hoạch

$$\mathbb{D}_{KPI} = \text{MIN} \left(\frac{\text{Thực hiện}}{\text{Kế hoạch}} \times 100\% \times T_{KPI}; 120\% \times T_{KPI} \right)$$

Trong đó: \mathbb{D}_{KPI} : Điểm KPI; Thực hiện: Giá trị/tỷ lệ thực hiện; Kế hoạch: Mục tiêu kế hoạch; T_{KPI} : trọng số của chỉ tiêu KPI)

Theo phương pháp hệ số mục tiêu: $\mathbb{D}_{KPI} = H_{mt} \times T_{KPI}$

Trong đó: T_{KPI} : trọng số của chỉ tiêu KPI; H_{mt} : Hệ số mục tiêu (Nếu mục tiêu <60%, $H_{mt} = 0$; 60% < Mục tiêu < 120%, $H_{mt} = 1,0$; Mục tiêu >120%, $H_{mt} = 1,2$)

+ Đối với điểm KBI

$$\mathbb{D}_{KBI} = \sum \frac{\mathbb{D}_{đg i}}{10} \times T_{KBI i}$$

Trong đó: $\mathbb{D}_{đg i}$: điểm đánh giá của mức đánh giá tương ứng theo thang điểm của KBI thứ i; $T_{KBI i}$: Trọng số chỉ tiêu của KBI thứ i.

+ Đối với điểm EES: do ban tổ chức cán bộ tại trụ sở chính đo lường và công bố đến các đơn vị và cá nhân có liên quan.

+ Kết quả đánh giá sẽ được tính như sau:

$$\mathbb{D}_{PMS} = (\mathbb{D}_{KPI} + \text{Điểm thưởng}) \times 90\% + \mathbb{D}_{KBI/EES} \times 10\%$$

- Đối tượng đánh giá được chia làm 2 nhóm đối tượng là Cán bộ và phòng thuộc thẩm quyền HĐQT/Ban kiểm soát quản lý, cán bộ và phòng thuộc thẩm quyền TGD/ GD chi nhánh quản lý (xem phụ lục 10a)

- Quy định về kết quả ĐGTT: tại Vietcombank, cả đơn vị và cá nhân đều áp dụng các cấp độ xếp loại ĐGTT như sau:

Điểm PMS	Xếp loại	Diễn giải
Từ 100% trở lên	A	Xuất sắc
Từ 90% – 100%	B	Tốt
Từ 80% – dưới 90%	C	Khá
Từ 60% đến dưới 80%	D	Cần cố gắng
Dưới 60%	C	Không đạt

(nguồn: Ban Tổ chức cán bộ Vietcombank)

- Trình tự đánh giá: (1) Ban Tổ chức cán bộ cập nhật hướng dẫn quản lý hiệu quả công việc, (2) Đào tạo/tập huấn về quản lý hiệu quả công việc, (3) NLD tự đánh giá, (4) Rà soát, trao đổi và hướng dẫn thực hiện, (5) Họp phê duyệt.

* Hệ thống ĐGTT tại MB Bank

Căn cứ vào quy định đánh giá hiệu quả công việc theo quyết định số 1778/QĐ-HS ngày 02/07/2013 của MB Bank thì các nội dung như sau:

- Thời gian và chu kỳ ĐGTT: ĐGTT tổng thể được tiến hành định kỳ 2 lần/năm. Trong đó, đánh giá 6 tháng đầu năm (01/01-30/06) chậm nhất được tiến hành vào tháng 07 hàng năm và đánh giá cả năm (01/01 – 31/12) chậm nhất được tiến hành vào giai đoạn tháng 01 của năm kế tiếp. Đánh giá từ 01/01 đến 30/06 là căn cứ để xem xét, điều chỉnh mục tiêu (nếu có) và căn bản để xét thưởng cho kỳ tiếp theo. ĐGTT cả năm làm cơ sở xét thưởng cho cả năm và 6 tháng đầu năm tiếp theo. Bên cạnh đó là hoạt động đánh giá đột xuất: khi có các vấn đề đột xuất có liên quan và ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị/ cá nhân. Ngoài ra, tại các đơn vị kinh doanh, kết quả đánh giá về mục tiêu đạt được được tổng hợp và đánh giá theo từng tháng.

- Tiêu chuẩn ĐGTT: tại các ngân hàng TMCP Việt Nam, tiêu chuẩn đánh giá căn cứ vào mục tiêu công việc hay cụ thể hơn là thông qua các KPIs mục tiêu đã được thiết lập cho cá nhân và tập thể. Tiêu chuẩn đánh giá sẽ dựa trên tỷ trọng về các KPIs được giao cho tập thể và cá nhân, trọng số của mục tiêu trong hệ thống mục tiêu, được xác định căn cứ mức độ quan trọng và ưu tiên của mục tiêu. Đối với tập thể, điểm đánh giá đơn vị sẽ căn cứ vào tổng điểm thực hiện các chỉ số KPIs của đơn vị, bao gồm điểm chấm các nhóm tiêu chí sau:

Tiêu chí đánh giá	Đầu mối tổng hợp đánh giá
Tài chính	Ban kế hoạch – Ban Tổng Giám đốc
Quy trình	Ban kế hoạch – Ban Tổng giám đốc
Khách hàng	Bộ phận Quản lý chất lượng –Kiểm tra kiểm soát nội bộ
Học tập và phát triển	Khối Tổ chức nhân sự

Những bộ phận có chức năng đánh giá các tiêu chuẩn của ngân hàng là khá tương đồng, chỉ có sự khác biệt về tên gọi. Đối với các đơn vị kinh doanh, tỷ trọng về tài chính chiếm luôn chiếm tỷ trọng cao nhất (có thể lên đến 50 -70% trọng số đánh giá), quy trình chiếm 5 -10 %, khách hàng 15 - 20%, học tập và phát triển 10 - 20%, tùy vào mục tiêu của mỗi ngân hàng trong từng giai đoạn. Tương tự là đối với các đơn vị hỗ trợ tại hội sở chính, kết quả đánh giá phụ thuộc vào mức độ hoàn thành các công việc được giao theo chức năng, nhiệm vụ của đơn vị và điểm xếp loại sẽ do Ban Tổng Giám đốc đánh giá. Đối với cá nhân sẽ có thêm tiêu chuẩn đánh giá về mục tiêu bổ trợ (tỷ trọng là 10%).

- Phương pháp ĐGTT: MB Bank hiện sử dụng phương pháp đánh giá định lượng qua thang điểm dựa trên kế hoạch đã được tạo lập từ thời điểm đầu mỗi chu kỳ kinh doanh. Bắt đầu từ đầu năm tài chính, ban Điều hành sẽ đưa ra chỉ tiêu kinh doanh cả năm căn cứ vào kết quả kinh doanh của năm trước và mục tiêu kinh doanh trong năm của Ngân hàng, từ đó các chỉ số mục tiêu sẽ được phân giao đến cho mỗi đơn vị

(các khối tại trụ sở chính, chi nhánh, phòng ban,...). Từ chỉ số mục tiêu được giao, trưởng các đơn vị sẽ thiết lập mục tiêu cho từng phòng, bộ phận, sau đó CBNV sẽ nhận mục tiêu trong 6 tháng đầu năm và cả năm. Thông thường chỉ tiêu khi được phân giao sẽ cao hơn năm trước 15-20% cho mỗi bộ phận, cá nhân, căn cứ vào kết quả làm việc từ năm trước. Điểm ĐGTT dựa trên đánh giá các mục tiêu về dư nợ, huy động, thẻ tín dụng, quy trình, khách hàng, học tập... đã được giao và phân bổ đến từng đơn vị và xuống đến mỗi cá nhân. Điểm đánh giá được tính theo tỉ lệ hoàn thành giữa kết quả với mục tiêu kế hoạch đã nhận. Phương pháp đánh giá định lượng sử dụng cùng quản trị theo mục tiêu khi sử dụng cùng được khắc phục được hạn chế lớn khi các chỉ số mục tiêu rõ ràng hơn. Đồng thời, phương pháp ĐGTT này giúp đánh giá CBNV một cách chi tiết và chính xác nhiều. Kết quả ĐGTT không chỉ căn cứ trên chỉ tiêu tài chính mà nhiều tiêu chí khác liên quan đến yếu tố quy trình, học tập cá nhân cũng được đưa vào. Trong số riêng cho từng tiêu chí đánh giá được áp dụng để phản ánh tầm quan trọng của tiêu chí đó trong việc ĐGTT làm việc của CBNV. (xem phụ lục 9h)

Nguyên tắc tính điểm như sau cho tập thể như sau: Điểm tổng hợp = \sum_i^n Điểm thành phần x tỷ trọng tính cho KPIs

Về cá nhân, điểm đánh giá sẽ được tính như sau: Điểm tổng hợp = \sum_i^n Điểm thành phần x tỷ trọng tính cho KPIs x 90% + Mục tiêu bổ trợ x 10%

- Đối tượng ĐGTT tại MB Bank bao gồm cá nhân, CBQL trực tiếp và CBQL gián tiếp.

- Trình tự ĐGTT: trình tự ĐGTT tại ngân hàng TMCP Quân đội diễn ra theo chu trình như sau: (1) Khối Tổ chức Nhân sự phổ biến về các quy định ĐGTT, (2) Đơn vị nhận kết quả đánh giá, (3) Cá nhân tự đánh giá, (4) Cấp trên trực tiếp và gián tiếp đánh giá, (5) Hội đồng đánh giá của đơn vị tổng hợp và gửi kết quả đánh giá cho khối Tổ chức nhân sự.

- Quy định về kết quả ĐGTT: tại MB Bank, điểm đánh giá kết quả được ghi nhận theo các mức độ hoàn thành công việc như sau:

Tập thể	Được xác định bởi 2 yếu tố - Mức độ hoàn thành chỉ tiêu chính - Điểm X: Tổng điểm đánh giá các chỉ tiêu KPIs	
Cá nhân (áp dụng nguyên tắc phân bổ theo tỉ lệ)	Điểm X X >= 110% 100% < X < 110 % 90% < X < 100% 70% < X < 90% X < 70%	Mức độ hoàn thành công việc: Hoàn thành Xuất sắc Hoàn thành tốt Hoàn thành Cần cố gắng Không hoàn thành

(nguồn: Khối Tổ chức nhân sự MB Bank)

*** Hệ thống ĐGTT tại SeABank**

Dựa vào quy định đánh giá hiệu quả công việc của ngân hàng ban hành kèm theo quyết định số 2961/QĐ-BTGD ngày 14/07/2015 thì hệ thống ĐGTT của SeABank gồm những nội dung sau:

- Thời gian và chu kỳ ĐGTT tại SeABank được thực hiện định kỳ 2 lần/ năm, trong vòng 15 ngày kể từ khi kết thúc kỳ thực hiện công việc. Cụ thể: ĐGTT làm việc 06 tháng đầu năm chậm nhất vào ngày 15/07 hàng năm; ĐGTT cả năm chậm nhất là 15/01 của năm kế tiếp..

- Tiêu chuẩn ĐGTT: căn cứ vào mục tiêu và kế hoạch được giao cho từng đơn vị, ban lãnh đạo Ngân hàng sẽ thiết lập các KPIs cần phải hoàn thành cho mỗi đơn vị. Đối với cá nhân, cấp quản lý sẽ có các tiêu chuẩn đánh giá về mức độ hoàn thành công việc (theo KPIs), kỹ năng và tiềm năng phát triển, đánh giá của khách hàng nội bộ, đánh giá của CBNV trực thuộc; đối với cấp nhân viên sẽ có các tiêu chuẩn đánh giá về mức độ hoàn thành công việc (theo KPIs), kỹ năng và tiềm năng phát triển.

- Phương pháp ĐGTT: điểm đánh giá mức độ hoàn thành công việc của từng mục tiêu công việc được xác định bằng kết quả so sánh giữa giá trị thực hiện và giá trị kế hoạch của mục tiêu theo thang điểm 100. Điểm đánh giá kết quả công việc của từng mục tiêu công việc tối đa không quá 150 điểm.

Điểm đánh giá kết quả công việc hoàn thành của từng mục tiêu công việc của cá nhân được xác định theo công thức đánh giá chung:

$$\text{Điểm đánh giá mức độ hoàn thành Mục tiêu} = \frac{\text{Giá trị thực hiện}}{\text{Giá trị kế hoạch}} \times 100$$

Đối với mục tiêu về tuân thủ quy định, quy trình được đánh giá thông qua tỷ lệ lỗi phát sinh như sau:

$$\text{Điểm đánh giá mức độ hoàn thành Mục tiêu} = 100 - \frac{\text{Tỷ lệ lỗi thực tế} - \text{Tỷ lệ lỗi kế hoạch}}{\text{Tỷ lệ lỗi kế hoạch}} \times 100$$

Tùy vào tính chất của nghiệp vụ, Trưởng Đơn vị có thể thiết lập thêm quy định về tỷ lệ lỗi không được phép vượt qua (tương ứng Điểm đánh giá kết quả công việc bằng 0 điểm).

Điểm đánh giá mức độ hoàn thành công việc =

$$\sum \text{Điểm đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu} \times \text{tỷ trọng mục tiêu}$$

- Đối tượng tham gia đánh giá: thẩm quyền ĐGTT chia rõ thẩm quyền cho các đối tượng tại Hội sở chính và chi nhánh. (Xem phụ lục 10b)

- Trình tự ĐGTT: trình tự ĐGTT tại SeABank diễn ra theo chu trình như sau:

(1) Khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực thông báo về triển khai ĐGTT công việc. (2) NLD và đơn vị tự đánh giá theo các nội dung công việc. (3) Đánh giá và

thống nhất kết quả đánh giá: Cấp quản lý thiết lập Mục tiêu công việc có trách nhiệm thực hiện ĐGTT công việc (căn cứ kết quả tự đánh giá hiệu quả công việc của Đơn vị Bộ phận Cá nhân). Kết quả ĐGTT công việc phải được trao đổi và thống nhất giữa: (i) các cấp quản lý tham gia đánh giá; (ii) cấp quản lý đánh giá và Cá nhân. Trong trường hợp có sự không đồng thuận về kết quả đánh giá, các đối tượng có quyền được giữ quan điểm về những phần nội dung không nhất trí. Ý kiến của cấp phê duyệt là kết luận sau cùng về kết quả.

Phê duyệt kết quả đánh giá: Cấp có quyền hạn phê duyệt kết quả đánh giá của Đơn vị Bộ phận/ Cá nhân sau khi có đánh giá của cấp đánh giá, chi tiết về thẩm quyền phê duyệt. Báo cáo và lưu trữ kết quả đánh giá: Khối Quản trị & Phát triển nguồn nhân lực tổng hợp kết quả phê duyệt, thông báo cho các Đơn vị Cá nhân và lưu trữ kết quả đánh giá.

Điểm	Xếp loại	Diễn giải
Từ 100 điểm trở lên	A1	Xuất sắc
Từ 90 – 100 điểm	A2	Tốt
Từ 70 – dưới 90 điểm	B1	Khá
Từ 50 đến dưới 70 điểm	B2	Trung bình
Dưới 50 điểm	C	Kém

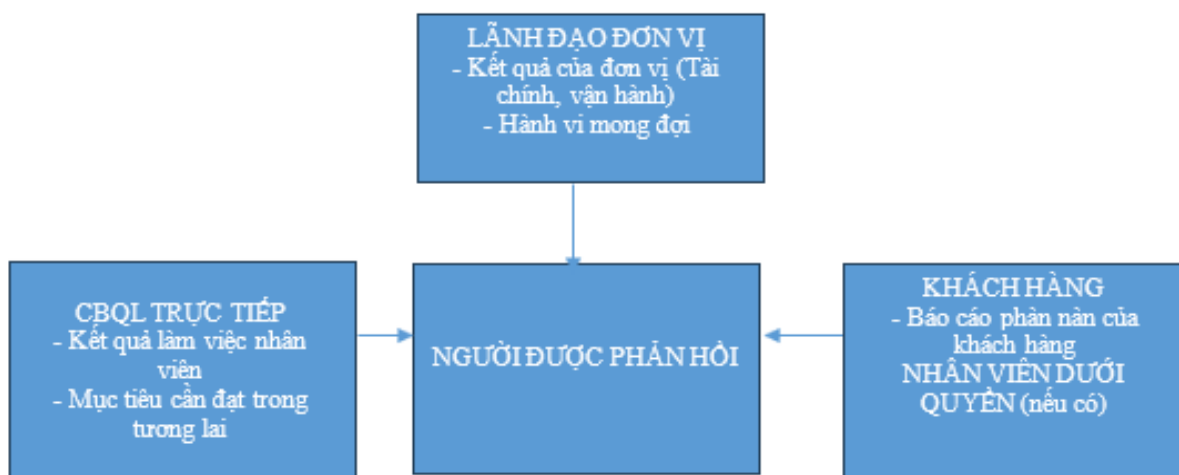
c. Hệ thống phản hồi thành tích

Mỗi ngân hàng TMCP sẽ có hệ thống phản hồi thành tích khác nhau, tùy vào mục đích nhưng cơ bản đều có phản hồi chính thức và phản hồi phi chính thức. Phản hồi chính thức được thực hiện khi kết thúc 1 chu kỳ đánh giá, phản hồi phi chính thức được tiến hành ở bất kỳ thời điểm nào dựa vào những yêu cầu về cải thiện hiệu suất công việc hay đề bạt, bổ nhiệm, miễn nhiệm, thay thế... Trong hệ thống phản hồi tại các ngân hàng, các thông tin về tiền lương, thưởng, vị trí công việc, nhu cầu đào tạo và huấn luyện, kỷ luật lao động đều sẽ được CBQL và các bên liên quan cung cấp cho NLD.

****Hệ thống phản hồi thành tích tại Vietcombank***

Hệ thống phản hồi thành tích tại Vietcombank bao gồm các hoạt động phản hồi chính thức hay còn gọi là phản hồi định kỳ và phản hồi đột xuất. Cụ thể là phản hồi định kỳ được tiến hành vào thời điểm ĐGTT hàng năm sẽ có sự tham vấn của CBQL cấp cao nhất của đơn vị, cấp trên trực tiếp và khách hàng. Đối với phản hồi thành tích định kỳ, CBNV ngân hàng sẽ được cung cấp các thông tin liên quan đến kết quả công việc của đơn vị, cá nhân, ý kiến của khách hàng và được thảo luận về hành vi cần thực hiện cũng như mục tiêu cần đạt được trong tương lai để có thể cải thiện thành tích. Ngoài ra, định kỳ hàng tháng, các khối kinh doanh và vận hành hỗ trợ tại trụ sở chính cũng sẽ gửi các thông tin về KPIs cho phụ trách đơn vị để các họ đôn đốc nhân viên.

Ngoài ra, hội nghị NLD (1 lần/ năm) được tổ chức định kỳ, đây là một kênh đối thoại để nhân viên có thể phản ánh các ý kiến về thành tích công việc với CBQL cấp cao của Ngân hàng và được nhận những ý kiến phản hồi trực tiếp. Phản hồi thành tích đột xuất được thực hiện khi cần có những tham vấn về nhân sự đưa ra các quyết định như bổ nhiệm, miễn nhiệm CBQL hoặc điều chuyển vị trí công tác. Chi bộ Đảng và các khối có liên quan đến các đầu mục trách nhiệm, bổn phận của cá nhân như khối Nhân sự, khối thúc đẩy và hỗ trợ kinh doanh, kiểm soát nội bộ,... sẽ chia sẻ thông tin về kết quả hoàn thành công việc, mục tiêu đạt được so với kế hoạch,... để làm căn cứ tiến hành các chính sách dành cho NLD.



(nguồn: Ban Tổ chức cán bộ Vietcombank)

Hình 3.3. Hệ thống phản hồi thành tích tại Vietcombank

* Hệ thống phản hồi thành tích tại ngân hàng TMCP Quân đội

Tại MB Bank, hệ thống phản hồi thành tích của ngân hàng bao gồm phản hồi của cấp trên trực tiếp, cấp trên gián tiếp, các khối kinh doanh và hỗ trợ vận hành, khách hàng. Trong đó các chương trình phản hồi này được tiến hành cố định vào mỗi giai đoạn đánh giá và cả đột xuất. Đối với phản hồi định kỳ, các khối kinh doanh và hỗ trợ vận hành tại trụ sở chính hàng tháng đều có những báo cáo về hiệu suất đến từng cá nhân gồm cả quản lý và cấp dưới, từ đó CBQL, cá nhân và khối kinh doanh tại trụ sở chính sẽ có những cuộc họp nhằm đưa ra những giải pháp cải thiện thành tích cho những cá nhân, bộ phận chưa đạt đủ KPIs mục tiêu. Bên cạnh đó, tại các cuộc phản hồi vào dịp ĐGTT, CBQL và NLD cũng sẽ có những trao đổi về công việc nhằm tìm ra những phương hướng để nâng cao thành tích cho nhân viên vào những kỳ tiếp theo. Một trong những hoạt động phản hồi hiện nay cũng được các TCTD áp dụng đó là định kỳ tiến hành điều tra khảo sát, tiếp nhận ý kiến của CBNV về môi trường làm việc, chế độ phúc lợi, điều kiện làm việc, chính sách đánh giá hiệu quả công việc thông qua các kênh trực tiếp và gián tiếp. Đó cũng là một kênh để CBNV trong các

ngân hàng đưa ra những phản hồi của cá nhân mình với các cấp lãnh đạo của ngân hàng

Bảng 4.3. Nội dung phản hồi thành tích của MB Bank

STT	Loại phản hồi	Nội dung phản hồi	Đối tượng	Cách thức
1	Phản hồi định kỳ			
1.1	Phản hồi thường xuyên	KPIs mục tiêu hàng tháng của cá nhân	Khối kinh doanh CBQL trực tiếp	Qua email, họp 1 – 1...
1.2	Phản hồi đánh giá	Kết quả ĐGTT của cá nhân Đề xuất khen thưởng, đào tạo	CBQL trực tiếp và gián tiếp Nhân viên cấp dưới	Họp 1 – 1 hoặc nhóm
2	Phản hồi đột xuất			
2.1	Tham vấn ý kiến để bổ nhiệm	Thành tích làm việc, quan hệ với đồng nghiệp, tiềm năng phát triển...	Các bên liên quan	Lấy ý kiến
2.2	Khách hàng bí mật	Mức độ hài lòng của khách hàng	Khách hàng nội bộ hoặc bên ngoài	Điều tra, khảo sát

(nguồn: Tổng hợp của tác giả)

***Hệ thống phản hồi thành tích tại ngân hàng TMCP Đông Nam Á**

Tại ngân hàng SeABank, hệ thống phản hồi thành tích bao gồm phản hồi của CBQL đối với nhân viên và phản hồi của NLD với quản lý trực tiếp.

Bảng 4.4. Nội dung phản hồi thành tích của SeABank

STT	Hình thức phản hồi	Nội dung phản hồi	Mục đích
1	Cấp trên với cấp dưới	Kết quả hoàn thành công việc Kỹ năng, thái độ làm việc và ý thức tuân thủ kỷ luật	Đào tạo, khen thưởng hoặc điều chỉnh
2	Cấp dưới với cấp trên	Năng lực lãnh đạo và quản lý Tầm nhìn và nhận thức chiến lược Kỹ năng thiết lập mạng lưới quan hệ Tinh thần trách nhiệm Kỹ năng đào tạo và quản lý nguồn nhân lực	Nâng cao công tác điều hành, quản lý và thực hiện công việc Hoàn thiện năng lực của đội ngũ CBQL

(nguồn: Tổng hợp của tác giả)

d. Hệ thống khen thưởng thành tích

Hệ thống khen thưởng dành cho CBNV các ngân hàng TMCP Việt Nam được phân chia thành khen thưởng tài chính và khen thưởng phi tài chính. Các khoản khen thưởng tài chính sẽ là các quyết định về tiền lương cố định, tiền lương biến đổi theo thành tích làm việc, phúc lợi cuối năm và cổ phần. Khen thưởng phi tài chính là các chế độ về vinh danh danh hiệu thi đua, phát triển, đào tạo.

* Hệ thống khen thưởng thành tích tại Vietcombank

- Tiền lương cố định: Tại Vietcombank, việc tăng lương cố định phụ thuộc vào quỹ tăng lương hàng năm của ngân hàng và đề xuất của CBQL mỗi đơn vị dành cho những nhân viên có xếp loại ĐGTT từ mức C (Khá) trở lên.

- Tiền lương biến đổi hay còn gọi là lương theo hiệu quả sẽ được tính theo hệ số tương ứng với mức xếp loại thành tích gồm cả đơn vị và cá nhân. Mức tiền lương biến đổi của cá nhân phụ thuộc vào quỹ tiền lương của đơn vị. Cụ thể:

Xếp loại đơn vị	A	B	C	D	E
Hệ số hiệu quả	1,1	1,05	1,0	0,95	0,9
Xếp loại cá nhân	A	B	C	D	E
Hệ số hiệu quả	1,3	1,15	1,0	0,85	0,7

Tiền lương hiệu quả được tính theo công thức như sau:

$$Q_{hqp} = Q_{hq} \times \frac{\sum_{j=1}^n Kvtj \times Nj}{\sum_{k=1}^2 (\sum_{j=1}^n Kvtj \times Nj)}$$

Trong đó: Q_{hq} : Quỹ lương hiệu quả của đơn vị thứ i ; Q_{hqp} : Quỹ lương hiệu quả của nhóm CBQL và nhân viên; $Kvtj$: hệ số lương vị trí của người thứ j ; Nj : ngày công cơ bản của người thứ j ; k : nhóm CBQL và nhóm CBNV; n : số cán bộ trong nhóm người quản lý và nhân viên.

- Phúc lợi: thưởng lương tháng 13 và thưởng Tết sẽ căn cứ vào hệ số xếp loại của cá nhân để thưởng toàn ngân hàng. Đơn vị sẽ có quỹ thưởng riêng dành cho cán bộ nhân viên tùy vào mức độ đóng góp và cống hiến. Ngoài ra là một số phúc lợi khác như du lịch tại nước ngoài cho những CBNV có thành tích làm việc tốt trong năm.

✓ Khen thưởng phi tài chính

- Phát triển: những CBNV có kết quả ĐGTT từ tốt trở lên sẽ được CBQL trực tiếp thảo luận về lộ trình thăng tiến, có thể uỷ nhiệm, uỷ quyền để đảm đương các vị trí chức danh cao hơn so với hiện tại nhằm tạo tiền đề phát triển lên các vị trí quan trọng hơn phù hợp với mong muốn, nguyện vọng của NLĐ. Trong quy định về bổ nhiệm CBQL hay chuyên ngạch chức danh thì một tiền đề quan trọng và tiên quyết là kết quả ĐGTT phải ít nhất đạt xếp loại từ hoàn thành nhiệm vụ hoặc tương đương trở lên và điểm xếp loại theo KPI phải loại B trở lên trong 2 năm đánh giá liên tiếp. Đặc biệt những trường hợp được đưa vào diện quy hoạch để bồi dưỡng cho tương lai thì phải

đảm bảo điều kiện kết quả đánh giá xếp loại phải đạt loại Tốt hoặc hoàn thành tốt, vượt yêu cầu trong 2 – 4 kỳ đánh giá liên tiếp tại ngân hàng.

Ngân hàng	Chuyên ngạch	Quy hoạch	Bổ nhiệm	Bổ nhiệm lại
Vietcombank	Xếp loại đánh giá năm gần nhất đạt loại B – Hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên	Xếp loại đánh giá năm gần nhất đạt loại B – Hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên	Xếp loại đánh giá 2 năm gần nhất đạt loại B – Hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên	Xếp loại đánh giá tập thể và cá nhân 2 năm gần nhất đạt loại B – Hoàn thành tốt nhiệm vụ trở lên

- Đào tạo: công tác đào tạo được triển khai bằng nhiều cách thức phong phú như: đào tạo tập trung, đào tạo qua qua các nền tảng trực tuyến, đào tạo E-learning. Công tác đào tạo được tiến hành phụ thuộc một phần vào thành tích làm việc của NLD, đóng vai trò thiết yếu trong việc bồi dưỡng cán bộ nguồn nhằm tạo lập lực lượng cán bộ kế cận và nâng cao hiệu quả công việc cho NLD

- Khen thưởng: Tại Vietcombank có một số hình thức khen thưởng như sau:

Ngân hàng	Khen thưởng tập thể	Khen thưởng cá nhân
Vietcombank	Tập thể lao động tiên tiến Tập thể lao động xuất sắc Cờ thi đua của NHNN Cờ thi đua của chính phủ	Lao động tiên tiến Chiến sỹ thi đua cơ sở Chiến sỹ thi đua ngành ngân hàng Chiến sỹ thi đua toàn quốc

Vietcombank đã triển khai cơ chế chuyên gia đối với những NLD có thành tích cao, trong một số lĩnh vực đặc thù thể hiện được sự xuất sắc, nổi trội, đáp ứng mong đợi của các dự án chuyển đổi và nâng cao năng lực quản trị và tác nghiệp như giao thêm nhiệm vụ, thiết kế công việc linh hoạt...

*** Hệ thống khen thưởng thành tích tại MB Bank**

- Tiền lương cố định: tại MB Bank, định kỳ NLD có 2 kỳ đánh giá liên tiếp ít nhất đạt xếp loại từ hoàn thành trở lên thì sẽ được xem xét tăng tiền lương cố định. Mặc dù vậy việc tăng tiền lương cố định phụ thuộc vào quỹ tăng lương hàng năm của ngân hàng và đề xuất của CBQL mỗi đơn vị.

- Tiền lương biến đổi:

+ Đối với các đơn vị tại trụ sở chính, tiền lương biến đổi hay còn gọi là lương hiệu suất được áp dụng dựa trên kết quả ĐGTT của kỳ đánh giá trước. Với những CBNV có xếp loại từ khá hoặc đạt yêu cầu trở lên thì hệ số lương theo thành tích là 1.0; những nhân viên có xếp loại không đạt hoặc trung bình trở xuống sẽ có hệ số lương theo thành tích là 0.7 hoặc 0.8.

$$\text{Tiền lương hiệu suất} = \frac{\text{Mức lương hiệu suất} \times \text{Hệ số ĐGTT} \times \text{số ngày công thực tế}}{\text{Ngày công chuẩn}}$$

Ngoài ra, các đơn vị hội sở tại các ngân hàng mỗi tháng đều có thể nhận được các khoản thu nhập bổ sung là thưởng thành tích hàng tháng dựa trên quỹ lương kinh doanh của ngân hàng. Các đơn vị kinh doanh cũng sẽ có khoản thưởng riêng hàng tháng dành cho nhân viên nếu hoàn thành vượt mức các KPI được giao.

+ Tại các đơn vị kinh doanh của MB Bank, tiền lương biến đổi của NLD đều các ngân hàng tính toán dựa trên điểm về năng suất lao động đạt được trong tháng. Mỗi NLD phải đạt được điểm sàn về năng suất lao động thì mới được nhận tiền lương cố định theo chức danh, phần thu nhập còn lại sẽ được tính toán theo năng suất hoặc thành tích đạt được trong tháng. Các KPI về dư nợ, huy động, thu phí dịch vụ, bảo hiểm nhân thọ, mở mới tài khoản, thẻ tín dụng...đều được quy đổi thành điểm và mức sàn phải đạt là 700 điểm đối với chuyên viên tín dụng, số điểm vượt năng suất sẽ được tính theo đơn giá quy định của ngân hàng.

- Phúc lợi theo thành tích làm việc: chủ yếu được chi trả cho NLD vào dịp cuối năm hoặc các dịp lễ hay kỷ niệm ngày thành lập Ngân hàng. Mức chi trả phúc lợi cũng được dựa trên thành tích làm việc của mỗi cán bộ nhân viên và kết quả hoạt động của đơn vị.

- Cổ phần: khi nhân viên có thành tích xếp loại khá hoặc hoàn thành nhiệm vụ trở lên sẽ được mua các cổ phiếu thưởng với mức giá tương đương 50 – 70% giá niêm yết trên thị trường chứng khoán với số lượng tương ứng theo xếp loại thành tích và thâm niên gắn bó với ngân hàng.

- Đào tạo: Hệ thống cơ sở vật chất và công nghệ hiện đại dành cho học tập (bao gồm nền tảng công nghệ số, lớp học ảo, công cụ thiết kế học liệu trực quan, sống động), lực lượng giảng viên và các CBQL xuất sắc từ các đơn vị, cùng với cơ chế chính sách hỗ trợ hoạt động đào tạo, đều được đầu tư kỹ lưỡng. Những yếu tố này nhằm nâng cao năng lực học tập, giúp NLD nhận thức được ý nghĩa cần thiết của việc rèn luyện, đồng thời trang bị kỹ năng học tập tốt nhất (bao gồm phương pháp học tập phù hợp và nội dung học tập thực tiễn, hấp dẫn). Điều này không chỉ góp phần cải thiện và nâng cao thành tích, mà còn tạo cơ hội cho NLD được học tập theo khung chương trình phát triển năng lực tại từng vị trí việc làm, cũng như học tập chủ động để đáp ứng nguyện vọng phát triển bản thân và đạt được các thành tích mong muốn. Bên cạnh đó, những NLD có thành tích tốt được đưa vào diện cán bộ quy hoạch hoặc HIPO (High-Potential Employee, nhân viên tiềm năng trong ngân hàng) đều sẽ được tham gia các chương trình đào tạo bồi dưỡng theo khung chức danh được quy hoạch.

- Khen thưởng: tại MB Bank, những CBNV và tập thể có thành tích làm việc tốt đều có những hình thức khen thưởng và vinh danh xứng đáng theo quyết định từ Hội

đồng thi đua khen thưởng của Ngân hàng và đề xuất khen thưởng các danh hiệu Bộ Quốc phòng và NHNN.

Ngân hàng	Khen thưởng tập thể	Khen thưởng cá nhân
MB Bank	Tập thể lao động xuất sắc Tập thể tiêu biểu Tập thể tiềm năng Biểu dương tập thể	Chiến sỹ thi đua cấp CBQL, nhân viên CBQL, nhân viên tiêu biểu CBQL, nhân viên tiềm năng Biểu dương CBQL, nhân viên

- Phát triển: gồm các hình thức sau

Ngân hàng	Chuyên ngạch	Quy hoạch	Bổ nhiệm	Bổ nhiệm lại
MB Bank	Kết quả kỳ đánh giá gần nhất xếp loại Tốt, điểm đánh giá $X > 100\%$, (Không có mục tiêu/chỉ tiêu chính nào chiếm tỷ trọng từ 15% đạt kết quả (theo đánh giá của CBQL cấp trên và tiêu chuẩn đánh giá chung) dưới 90%	Kết quả đánh giá 2 năm liên tiếp xếp loại Tốt trở lên, (Không có mục tiêu/chỉ tiêu chính nào chiếm tỷ trọng từ 15% đạt kết quả (theo đánh giá của CBQL cấp trên và tiêu chuẩn đánh giá chung) dưới 90%	Kết quả THCV tối thiểu Tốt sau 2 kỳ đánh giá gần nhất, điểm X từ 85% trở lên (Không có mục tiêu/chỉ tiêu chính nào chiếm tỷ trọng từ 15% đạt kết quả (theo đánh giá của CBQL cấp trên và tiêu chuẩn đánh giá chung) dưới 70%	Tối thiểu 2 kỳ đánh giá gần nhất của tập thể và Cá nhân đạt điểm $X \geq 80\%$

- Thay thế: tại MB Bank, CBNV có kết quả ĐGTT là không đạt yêu cầu trong kỳ đánh giá thì một số biện pháp như gia hạn tời gian tại vị trí công việc/ thôi giữ chức vụ/ luân chuyển công tác khác/ Kết thúc hợp đồng lao động theo quy định trong Luật lao động sẽ được lãnh đạo đơn vị sẽ đề xuất với khối nhân sự.

***Hệ thống khen thưởng thành tích tại SeABank**

Tại SeABank, ngoài phần thu nhập cố định theo chức danh được xem xét điều chỉnh theo kết quả xếp loại công việc của kỳ gần nhất từ Khá trở lên, thì phần thu nhập theo thành tích còn được gọi là lương khuyến khích (incentive) hay lương theo năng suất (lương KPIs) và được tính như sau:

$$\text{Lương Inc} = \text{Điểm Inc} \times \text{Đơn giá điểm Inc}$$

$$\text{Lương Inc} = (\text{Tổng Điểm thực hiện Inc} - \text{Tổng Điểm kế hoạch Inc trong kỳ}) \times 10,000 \text{ VNĐ}$$

Trong đó **ĐKH cơ sở trong kỳ** = 100 điểm; **ĐTHinc trong kỳ đào tạo** được xác định như sau: $\text{ĐTHinc} = \text{Tổng ĐTHinc của từng chỉ tiêu trong kỳ}$.

Việc tính toán điểm năng suất lao động sẽ do các khối hỗ trợ và thúc đẩy kinh doanh thực hiện cho từng chi nhánh, bộ phận và từng NLD trong ngân hàng.

- Phúc lợi theo thành tích làm việc: chủ yếu được chi trả cho NLD vào dịp cuối năm hoặc các dịp lễ hay kỷ niệm ngày thành lập Ngân hàng. Mức chi trả phúc lợi cũng được dựa trên thành tích làm việc của mỗi CBNV và kết quả kinh doanh của đơn vị.

- Cổ phần: nhân viên của SeABank có thêm niên gắn bó từ 3 năm trở lên và có xếp loại kỳ gần nhất đạt loại Tốt sẽ được mua cổ phiếu thưởng với mức giá bằng 50% trên thị trường nhưng không được phép chuyển nhượng trong vòng 2 năm kế tiếp.

- Phát triển: những CBNV có kết quả ĐGTT từ tốt trở lên sẽ được CBQL trực tiếp trao đổi lộ trình công việc, có thể giao thử thách công việc cao hơn vị trí hiện tại để định hướng bổ nhiệm lên vị trí cao hơn trên nguyện vọng, đồng thuận của NLD. Trong quy định về bổ nhiệm CBQL hay chuyển ngạch chức danh thì một trong những tiêu chí quan trọng và tiên quyết là kết quả ĐGTT phải ít nhất đạt xếp loại từ hoàn thành nhiệm vụ hoặc tương đương trở lên và điểm xếp loại theo KPI phải từ khá trở lên trong 2 kỳ đánh giá liên tiếp. Đặc biệt những trường hợp được đưa vào diện quy hoạch để bồi dưỡng cho tương lai thì phải đảm bảo yêu cầu là kết quả đánh giá xếp loại phải đạt loại Tốt hoặc hoàn thành tốt, vượt yêu cầu trong 2 kỳ đánh giá liên tiếp tại ngân hàng.

Ngân hàng	Chuyển ngạch	Quy hoạch	Bổ nhiệm	Bổ nhiệm lại
SeABank	Xếp loại 2 kỳ đánh giá gần nhất đạt loại A2 – Vượt yêu cầu trở lên	Xếp loại 2 năm gần nhất từ loại B1 – Đáp ứng yêu cầu trở lên	Xếp loại 2 kỳ đánh giá gần nhất đạt loại A2 – Vượt yêu cầu trở lên	Không có

- Đào tạo/ kèm cặp: Kết quả ĐGTT được SeABank coi là một tài liệu cần thiết để nắm bắt nhu cầu đào tạo cho NLD trong ngân hàng. Căn cứ vào điểm cần khắc phục ở kết quả ĐGTT trong kỳ đánh giá vừa qua, CBNV sẽ được hướng dẫn để bổ sung chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng cần thiết trong các nội dung đào tạo của ngân hàng hoặc trực tiếp kèm cặp CBNV để thúc đẩy được hiệu quả làm việc và hướng đến kết quả tốt hơn ở giai đoạn kế tiếp.

- Khen thưởng vinh danh: SeABank tiến hành khen thưởng cho tập thể và NLD có thành tích tốt với các danh hiệu là Tập thể tiêu biểu và nhân viên tiêu biểu trong dịp tổng kết cuối năm của toàn ngân hàng.

- Dựa trên kết quả ĐGTT, NLD tại các ngân hàng công việc có kết quả tốt và có tiềm năng cũng sẽ được giao thêm những nhiệm vụ quan trọng hơn để phát triển năng lực công tác của bản thân, như Chuyên viên quản lý khách hàng cá nhân có thể được giao quản lý và chăm sóc khách hàng đặc biệt của chi nhánh

Để có thể đánh giá hiện trạng hoạch định thành tích, luận án tiến hành điều tra ý kiến CBQL tại các ngân hàng TMCP (với mẫu N1 = 408 – Phụ lục 17) về quá trình xác định các căn cứ và mục tiêu đối với hoạt động này. Kết quả cho thấy đa số CBQL

đều cho rằng hoạt động hoạch định thành tích tại ngân hàng hiện nay đều căn cứ vào mục tiêu của ngân hàng với điểm trung bình là 3,5, hệ thống QTTT được xây dựng phù hợp với thực tế có điểm trung bình là 3,67 tuy nhiên quá trình này chưa thực sự bám sát mong muốn, nguyện vọng của NLD tại ngân hàng với điểm trung bình 3,42. Mặt khác, có một số ý kiến cho biết tại Ngân hàng, các chỉ số KPI mục tiêu nhiều, số lượng nhân viên lớn, phân tầng theo vị trí công tác và theo phòng ban/chi nhánh khiến cho công tác triển khai tổng hợp và đánh giá KPI theo phương pháp truyền thống trở nên vô cùng khó khăn.

NLD tại Ngân hàng là đối tượng trực tiếp tiếp nhận các mục tiêu về thành tích trong quá trình này. Khi tiến hành điều tra về NLD về mục tiêu và sự hỗ trợ của ban lãnh đạo tại các ngân hàng TMCP (với mẫu N2 = 306 – Phụ lục 17.1) thì cho thấy hoạt động hoạch định thành tích nhận được sự chỉ đạo sát sao của ban lãnh đạo ngân hàng khi bản thân họ được trao đổi với các CBQL về mục tiêu thành tích được giao trong năm tương đối cụ thể, chi tiết, đặc biệt là với nhóm NLD làm việc tại các đơn vị kinh doanh với điểm trung bình 3,63, tuy vậy vẫn xảy ra tình trạng NLD phải nhận KPIs cao hơn so với mong muốn của bản thân. Mặt khác, các chính sách về đào tạo, đánh giá, đãi ngộ được ban hành hiện nay đều rất cụ thể từ các tiêu chí đánh giá, thời gian đánh giá, lương thưởng khi đạt KPIs, các chương trình đào tạo... và nhằm giúp NLD có động lực tốt để hoàn thành KPIs, đồng thời NLD có thể tiếp cận dễ dàng để tìm hiểu các chính sách và quy định này với điểm số lần lượt là 3,55 và 3,58.

Mặc dù vậy vẫn còn những vấn đề trong công đoạn triển khai chính sách đến từng đối tượng như việc giao mục tiêu thành tích tại một số ngân hàng vẫn còn mang tính áp đặt, CBQL chưa căn cứ vào năng lực, phẩm chất của NLD để giao chỉ tiêu KPIs. Đội ngũ lao động tại hội sở chính và bộ phận vận hành vẫn chưa có những KPIs định lượng rõ ràng đối với từng nhiệm vụ. Ngoài ra, những vướng mắc trong chính sách về sản phẩm dành cho khách hàng chưa được ghi nhận và điều chỉnh kịp thời khiến cho đơn vị và cá nhân cũng gặp khó khăn trong việc hoàn thành mục tiêu. Đề xuất điều chỉnh mục tiêu thường không được chấp nhận hoặc nếu có thì chỉ được thay đổi tỉ trọng giữa các mục tiêu. Hơn thế nữa, các mục tiêu liên quan đến phát triển bản thân của NLD chưa nhận được sự chú ý cao của CBQL và ban lãnh đạo Ngân hàng với điểm số trung bình là 3,17.

4.2.2. Thực trạng triển khai quản trị thành tích

Giai đoạn triển khai QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam được thực hiện sau khi kết thúc một chu kỳ ĐGTT và bắt đầu một chu kỳ đánh giá mới. Giai đoạn này sẽ thực hiện giao và xác nhận mục tiêu giữa ngân hàng và NLD. Cụ thể: Từ hệ thống QTTT, các ngân hàng sẽ tiến hành xác lập chỉ tiêu cần đạt và các tiêu chí đánh giá đối

với các đơn vị và cá nhân. Các đơn vị, cá nhân sau khi nhận mục tiêu được phép thảo luận với các cấp quản lý về việc điều chỉnh mục tiêu nếu cần thiết. Nếu đã có sự thống nhất, lãnh đạo đơn vị, phòng, bộ phận và cá nhân tiến hành lập kế hoạch của cả đơn vị và cá nhân để đạt mục tiêu được giao. Đặc biệt, tại các ngân hàng tiêu biểu như Vietcombank hay MB Bank, NLD còn phải xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân trong năm như tham gia học tập, đào tạo, thi đạt ở các kỳ đánh giá chuyên môn, nghiệp vụ hay đóng góp sáng kiến...Hiện nay, việc giao và xác nhận mục tiêu KPIs được thực hiện trên phần mềm quản lý nhân sự. Trưởng các đơn vị và cá nhân nhân viên sẽ truy cập vào hệ thống QTTT để xác nhận các chỉ tiêu đánh giá KPIs được giao và thực hiện thao tác cam kết hoàn thành mục tiêu. Về cơ bản, nhân viên, đơn vị được tham gia thảo luận về mục tiêu thành tích với cấp quản lý cao hơn trong giai đoạn này giúp họ hiểu rõ thành tích của họ ảnh hưởng như thế nào đến phòng ban, đơn vị và cả hệ thống Ngân hàng. Mặc dù có sự khác biệt về mục tiêu thành tích cần đạt nhưng tại các ngân hàng, mục tiêu chủ yếu xoay quanh các khía cạnh về tài chính, khách hàng là hai mục tiêu quan trọng nhất, tiếp đó là các mục tiêu khác như quy trình nội bộ, học tập và phát triển, mục tiêu hỗ trợ khác (Phụ lục 9h). Các CBQL và các đơn vị hỗ trợ tại trụ sở chính ngoài sự cam kết về mục tiêu của bản thân cũng đưa ra các cam kết về việc hỗ trợ các đơn vị kinh doanh hoàn thành mục tiêu chung. Sau đó, trách nhiệm của CBQL và nhân viên trong các ngân hàng ở giai đoạn này sẽ được xác xập để đảm bảo hoàn thành các KPIs đã được giao và giúp cho nhân viên có thể đạt được mục tiêu và cải thiện hiệu suất, thành tích cá nhân, qua đó hướng đến mục tiêu phát triển bản thân qua đó hoàn thành mục tiêu chung của cả ngân hàng. Các công việc cần thực hiện trong giai đoạn này cũng được quy định trong quy định đánh giá thực hiện công việc của các ngân hàng TMCP.

4.2.2.1. Thực trạng triển khai quản trị thành tích tại ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Tại Vietcombank, trong giai đoạn triển khai QTTT thì trách nhiệm của các cá nhân được quy định trong quyết định số 826/QĐ-VCB-BTK.KPI ngày 20/05/2016 về việc ban hành quy định quản lý, đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động trong Hệ thống Vietcombank

* *Đối với CBQL và cán bộ giữ chức vụ:* trao đổi với đội ngũ CBNV về chiến lược của ngân hàng, cùng mục tiêu mà từng phòng ban hướng tới, để giúp họ hiểu rõ hơn về những kỳ vọng và vai trò của mình trong Đơn vị tại Vietcombank. Xác định tỷ lệ của mỗi KPI trong khung tỷ trọng các yếu tố đã được Tổng giám đốc phê duyệt. Tiến hành thảo luận, định hướng, góp ý, đào tạo, hướng dẫn và đồng thuận về các mục tiêu công việc dành cho CBNV. Giám sát chặt chẽ quá trình thực hiện công việc. Thường xuyên giao tiếp với cán bộ để duy trì sự kết nối. Theo dõi và hoàn tất đầy đủ

BSC (Bảng điểm cân bằng). Tập hợp lại và đánh giá kết quả công việc của từng CBNV dựa trên bộ BSC và KPI. Tiến hành thảo luận về kết quả đánh giá và đưa ra phản hồi tích cực cho cán bộ. Cuối cùng, bàn về kế hoạch đào tạo và phát triển năng lực.

* *Đối với CBNV*: chủ động đề xuất mục tiêu cá nhân, trao đổi và thống nhất với cấp quản lý. Mục tiêu được cụ thể hóa trong bộ chỉ số hiệu quả (KPI) và thể hiện rõ ràng trong hệ thống bảng điểm cân bằng (BSC). Cá nhân chịu trách nhiệm hoàn thành mục tiêu và đảm bảo kết quả công việc. Bên cạnh đó, mỗi thành viên cần xây dựng kế hoạch hành động chi tiết, thực hiện theo kế hoạch và thường xuyên cập nhật, trao đổi với cấp quản lý. Việc tự đánh giá, giám sát tiến độ thực hiện và thu thập phản hồi từ các bên liên quan là điều cần thiết để nâng cao hiệu quả công việc.

4.2.2.2. *Thực trạng triển khai quản trị thành tích tại ngân hàng TMCP Quân đội*

Tại MB Bank, quá trình triển khai QTTT bao gồm việc thống nhất mục tiêu công việc và thực hiện mục tiêu công việc. Cụ thể:

* *Thống nhất mục tiêu công việc*:

- Mục tiêu công việc phải được trao đổi, thống nhất giữa Trưởng Đơn vị Trưởng Bộ phận với mỗi Cá nhân; đảm bảo hiểu và nắm rõ các mục tiêu công việc được giao, các yêu cầu cụ thể về mức độ hoàn thành, chất lượng, thời hạn đối với từng mục tiêu công việc bao gồm các kỳ vọng về tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển. Bản Mục tiêu công việc sau khi được thống nhất sẽ được lưu trữ tại bộ phận hành chính nhân sự của đơn vị cũng như trên hệ thống phần mềm quản trị nhân lực và là một phần của Bản ĐGTT công việc.

* *Thực hiện Mục tiêu công việc*:

Trưởng Đơn vị/ Trưởng Bộ phận có trách nhiệm:

Giám sát quá trình thực hiện công việc của các CBNV, đánh giá ít nhất 1 lần/tháng về Mức độ hoàn thành các Mục tiêu công việc được giao của các cá nhân thuộc Đơn vị Bộ phận; Hướng dẫn, hỗ trợ quá trình thực hiện công việc hoặc có các điều chỉnh Mục tiêu công việc đối với các cá nhân thuộc Đơn vị Bộ phận phù hợp với tình hình thực tế. Trong tình huống việc điều chỉnh Mục tiêu công việc của cá nhân do hạn chế về năng lực, Trưởng Đơn vị có nghĩa vụ xem xét và đề xuất điều chỉnh chức danh, mức lương tương ứng cho phù hợp với việc điều chỉnh Mục tiêu công việc; Đề xuất các kế hoạch phát triển, đào tạo nhân sự nhằm trợ giúp các cá nhân phấn đấu đạt kết quả thực hiện mục tiêu công việc tốt hơn.

CBNV có trách nhiệm: Tiếp nhận, thực hiện và cam kết hoàn thành các Mục tiêu công việc được giao; Báo cáo các yếu tố khách quan can thiệp đến kết quả thực

hiện công việc của bản thân/ đưa ra các giải pháp nhằm cải thiện tình hình thực hiện công việc tới Trưởng Đơn vị Bộ phận.

4.2.2.3. *Thực trạng triển khai quản trị thành tích tại ngân hàng TMCP Đông Nam Á*

Tại SeABank, giai đoạn triển khai QTTT được thể hiện qua trách nhiệm của các đối tượng như sau:

* *Ban Tổng Giám đốc*: Ban hành các tài liệu hướng dẫn thực hiện việc ĐGTT công việc phù hợp với từng giai đoạn phát triển của ngân hàng; Thiết lập và điều chỉnh Mục tiêu Kế hoạch công việc cho các Đơn vị trong từng thời kỳ; Định hướng chung công tác ĐGTT; Thực hiện các nhiệm vụ quyền hạn về bổ nhiệm, luân chuyển, bồi dưỡng, đãi ngộ theo đúng quy định của Ngân hàng.

* *Giám đốc khu vực, vùng*: Thực hiện đánh giá và phê duyệt kết quả đánh giá Hiệu quả công việc của các vị trí chức danh thuộc thẩm quyền phê duyệt.

* *Khởi Quản trị nhân lực*

- Đầu mỗi đề xuất điều chỉnh, cập nhật các quy định liên quan đến ĐGTT công việc trong từng thời kỳ; Chủ trì việc lập kế hoạch, tổ chức, kiểm soát tiến độ triển khai công tác ĐGTT công việc và hướng dẫn, hỗ trợ, giám sát việc thực hiện quy định ĐGTT công việc của các Đơn vị/ Cá nhân trên toàn hệ thống; Tiếp nhận kết quả ĐGTT công việc của các Đơn vị (đã có ý kiến của cấp đánh giá); tổng hợp và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; Tiếp nhận kết quả ĐGTT công việc đối với các chức danh quản lý từ Phó phòng trở lên (đã có ý kiến của cấp đánh giá); tổng hợp và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; thiết kế cơ chế khen thưởng và đãi ngộ phù hợp và gắn với hiệu quả thực hiện công việc của các Cá nhân, Đơn vị; và một số trách nhiệm khác có liên quan.

* *Trưởng các Đơn vị*: Chủ trì triển Thiết lập Mục tiêu công việc cho các vị trí Phó Đơn vị và các Bộ phận thuộc Đơn vị; Chỉ đạo, giám sát việc tổ chức thiết lập Mục tiêu công việc cho các Cá nhân thuộc Đơn vị; Theo dõi, giám sát quá trình thực hiện công việc của các Bộ phận, Cá nhân thuộc Đơn vị, từ đó có các hướng dẫn, hỗ trợ, điều chỉnh kịp thời; Truyền thông tới các CBNV thuộc Đơn vị về cách thức quản lý hiệu quả công việc theo các cơ chế của ngân hàng.

* *Trưởng các Bộ phận*: Thiết lập Mục tiêu công việc và ĐGTT công việc cho các Cá nhân thuộc Bộ phận; Theo dõi, giám sát quá trình thực hiện công việc của các Cá nhân thuộc Bộ phận, từ đó có các hướng dẫn, hỗ trợ, điều chỉnh kịp thời; ĐGTT công việc của các Cá nhân thuộc Bộ phận theo quy định.

* *Các cá nhân*: Tự ĐGTT công việc của bản thân theo hướng dẫn chung của Ngân hàng, tham gia cung cấp thông tin phản hồi về cấp trên, đồng nghiệp (nếu có); Báo cáo các yếu tố khách quan gây tác động đến thành tích công việc của bản thân/ đề

xuất các sửa đổi nhằm khắc phục, cải tiến tình hình công việc tới Trưởng Đơn vị Bộ phận.

Tìm hiểu thực trạng về triển khai QTTT dành cho CBQL tại các ngân hàng TMCP Việt Nam (N1= 408 – phụ lục 17), về nội dung đánh giá vai trò của CBQL thể hiện trong giai đoạn này có điểm trung bình là 3,82. Ý kiến đánh giá này cho thấy trong giai đoạn triển khai QTTT, các CBQL đều hiểu sâu sắc trách nhiệm của mình trong việc hỗ trợ NLD thực hiện mục tiêu như đào tạo, huấn luyện NLD, hỗ trợ nhân viên tìm kiếm khách hàng, trao đổi, phản hồi thông tin liên tục về thành tích cho cấp dưới. Mặc dù vậy vẫn xảy ra những trường hợp CBQL để cho nhân viên tự xoay xở mà thiếu đi sự hỗ trợ kịp thời. Bên cạnh đó, theo các CBQL, nhân viên sau khi tiếp nhận mục tiêu công việc, ngoài những trường hợp tích cực với công việc, có nhiều trường hợp nhân viên chưa sát sao, tận tâm với công việc, chưa đảm bảo chất lượng học tập khi tham gia các chương trình đào tạo. (Điểm trung bình là 3,48)

Từ kết quả điều tra cho thấy việc triển khai QTTT trong các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện nay đối với đội ngũ nhân viên (N2 = 306 – Phụ lục 17.2) đang thực hiện ở mức trung bình khá ở bảng 4.5. Trước hết, quá trình thống nhất về mục tiêu và triển khai thực hiện mục tiêu công việc nhận được sự teo dãi sát sao của ban lãnh đạo ngân hàng, các CBQL đơn vị và NLD. Nhân viên ở cả đơn vị kinh doanh và trụ sở chính đều hiểu những mục tiêu công việc mà mình phải hoàn thành và có những sự cam kết bằng cả văn bản và trên phần mềm. Đây là tiêu chí được đánh giá với số điểm trung bình là 4.13. Bên cạnh đó, ngoài việc cam kết các mục tiêu KPIs liên quan trực tiếp đến công việc đảm nhận, NLD tại các ngân hàng hiện cũng phải có những cam kết về việc phát triển bản thân và những công việc khác liên quan đến phát triển văn hoá tổ chức tại NHTM với số điểm trung bình là 3.76. Mặc dù vậy, đây là những chi tiết ít liên quan đến nhu cầu phát triển của NLD như tham gia hoạt động tổ chức chính trị xã hội, sinh hoạt chuyên môn, chuyên đề, đề xuất sáng kiến công việc được cấp trên ghi nhận, tham gia xây dựng đóng góp quy trình, quy định của ngân hàng... Trong quá trình thực hiện mục tiêu, cấp trên vẫn có những sự hỗ trợ cho nhân viên để hoàn thành KPIs như giao khách hàng của mình cho cấp dưới nhưng việc này chỉ xảy ra khi nhân viên đó có quan hệ tốt với cấp trên. Việc phản hồi chủ yếu diễn ra bằng hình thức cảnh báo cho những nhân viên chưa hoàn thành KPIs trong tháng hoặc quý.

4.2.3. Thực trạng đánh giá thành tích

Trong giai đoạn đánh giá tại các ngân hàng TMCP Việt Nam, cả nhân viên và CBQL đều có trách nhiệm đánh giá mức độ mà hành vi mong muốn đã được thể hiện, cũng như việc có đạt được kết quả mong muốn hay không. Trong giai đoạn này, có nhiều nguồn thông tin có thể được sử dụng để thu thập thông tin về thành tích, hiệu

suất (ví dụ: đồng nghiệp, cấp dưới), tuy nhiên trong hầu hết các trường hợp, nhân viên và người giám sát trực tiếp là đối tượng cung cấp thông tin. Điều này cũng bao gồm việc đánh giá mức độ mà các mục tiêu được nêu trong kế hoạch phát triển đã được đạt được. Các đối tượng tham gia ĐGTT sẽ sử dụng các biểu mẫu sẵn có để tiến hành đánh giá theo quy trình đã xây dựng. Tuy nhiên để giai đoạn ĐGTT đạt hiệu quả, các ngân hàng đều phải tiến hành các hoạt động về truyền thông và đào tạo ĐGTT.

4.2.3.1. Thực trạng đánh giá thành tích tại ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

- *Truyền thông ĐGTT*: Hoạt động truyền thông ĐGTT tại Vietcombank do Ban Tổ chức cán bộ của Ngân hàng đảm nhận. Đây là bộ phận điều phối, giám sát, đảm bảo triển khai hệ thống quản trị thành tích đúng nguyên tắc, quy định và quy trình. Thông tin về ĐGTT sẽ được gửi đến cho các đơn vị và cán bộ nhân viên trong ngân hàng qua hình thức trực tuyến bằng email dưới dạng một thông báo hướng dẫn đánh giá hiệu quả công việc của 3 quý đầu năm và của cả năm. Ngoài ra thông tin về kế hoạch đánh giá hiệu quả công việc cũng được đăng tải trên trang web nội bộ của Vietcombank để cán bộ nhân viên ngân hàng nắm bắt được và làm theo đúng quy định.

- *Đào tạo ĐGTT*: Đây là hoạt động quan trọng nhằm truyền đạt các thông điệp cũng như lợi ích của hoạt động ĐGTT đến với toàn thể NLD của Vietcombank. Tuy nhiên hình thức đào tạo về ĐGTT áp dụng chủ yếu tại ngân hàng hiện nay là NLD sẽ tự đọc, tìm hiểu và thực hiện đánh giá cá nhân theo các nhóm tiêu chuẩn, tiêu chí ĐGTT, thời gian, cách thức đánh giá đã thống nhất và ban hành trong quy định về ĐGTT nằm trong hệ thống các chính sách, quy định về quản trị nhân lực. Ngoài ra khi có những thay đổi liên quan đến ĐGTT thì cán bộ nhân sự phụ trách tại trụ sở chính có trách nhiệm hướng dẫn, truyền đạt lại cho cán bộ nhân sự tại chi nhánh hoặc đơn vị phổ biến lại cho trưởng đơn vị và NLD dưới quyền thông qua các cuộc trao đổi trước mỗi kỳ đánh giá, đồng thời giải đáp những thắc mắc nếu có hoặc cũng có thể sẽ tiến hành hội nghị, hội thảo để phổ biến các nội dung như thời gian, phương pháp, cách thức đánh giá, tiêu chí đánh giá, tổng hợp kết quả thành tích...

- *ĐGTT*: Tại Vietcombank, giai đoạn ĐGTT diễn ra sau khi có thông báo hướng dẫn ĐGTT từ Ban Tổ chức cán bộ. Thời điểm diễn ra đánh giá lần đầu sẽ vào tháng 4 của năm, CBQL sẽ rà soát, trao đổi và hướng dẫn thực hiện đánh giá cho nhân viên cấp dưới, sau đó cá nhân sẽ tự đánh giá và các cấp quản lý sẽ họp phê duyệt kết quả đánh giá. Tương tự là quý 2 và quý 3 cũng tiến hành đánh giá định kỳ vào tháng 7 và tháng 10. Tháng 1 của năm sau sẽ tiến hành đánh giá cuối kỳ và tổng hợp kết quả đánh giá cả năm để làm căn cứ tính lương hiệu quả, triển khai kế hoạch phát triển cá nhân cho NLD tại ngân hàng. (Xem phụ lục 12b). Sau khi kết thúc ĐGTT, tỷ lệ phân bổ xếp loại của NLD tại các đơn vị của Vietcombank như sau:

Bảng 4.5. Nguyên tắc định mức xếp loại cá nhân tại Vietcombank

Tỷ lệ số nhân viên/Tổng số cán bộ nhân viên trong phòng		Xếp loại phòng/ban tại trụ sở chính, phòng thuộc trung tâm/ Ban/ VPDD trong nước/ Đơn vị sự nghiệp/ Phòng thuộc CN				
		HTXS (A)	HTT (B)	HT €	KHT (D)	KHT €
HTXS	A	20%	15%	10%	5%	0-5%
HTT	B	66%	60%	55%	50%	45%
HT	C	9-14%	15-25%	20-35%	30 – 40%	40%- 50%
KHT	D	0-5%	0-5%	0 – 10%	5% -10%	5% -10%
KHT	E	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%	0-5%

(Nguồn: Quy định đánh giá hiệu quả công việc Vietcombank)

4.2.3.2. Thực trạng đánh giá thành tích tại ngân hàng TMCP Quân đội

- *Truyền thông ĐGTT*: Hoạt động truyền thông ĐGTT tại MB Bank do Khối Tổ chức nhân sự tại trụ sở chính chủ trương thực hiện. Khối Tổ chức nhân sự sẽ căn cứ vào quy định về đánh giá hiệu quả công việc của ngân hàng và phê duyệt của Tổng Giám đốc về việc “tổ chức chương trình đánh giá thực hiện công việc cấp hệ thống” của năm để tiến hành đánh giá. Việc truyền thông đánh giá được tiến hành qua email chung của toàn hệ thống MB Bank qua thông báo hướng dẫn đánh giá kết quả thực hiện công việc của năm. Các nội dung được truyền đạt bao gồm nội dung đánh giá, cơ sở áp dụng, nguyên tắc đánh giá và đầu mối hỗ trợ thực hiện bao gồm Ban kế hoạch của Ngân hàng, Khối Tổ chức nhân sự và phòng Quản lý chất lượng. Bên cạnh đó, các cán bộ phụ trách nhân sự tại Hội sở chính cũng liên tục thông tin đến cho các đơn vị mình phụ trách về thông tin liên quan đến ĐGTT bằng nhiều hình thức như mạng xã hội hay trao đổi trực tiếp. Bộ phận đảm trách truyền thông là Đại diện Ban lãnh đạo (Tổng giám đốc), Khối Nhân sự, Giám đốc/ Phó giám đốc các CN/TT/Khối, Trưởng/ phó các phòng, ban và các tổ chức đoàn thể (Đảng, công đoàn, chi đoàn) cũng như người phụ trách công tác nhân sự tại các đơn vị.

Đào tạo ĐGTT: Việc đào tạo ĐGTT tại MB Bank chủ yếu diễn ra với cách thức hướng dẫn trực tiếp. Cán bộ nhân sự phụ trách đơn vị sẽ có trách nhiệm hướng dẫn NLD tại đơn vị truy cập hệ thống QTTT trên phần mềm nhân sự để khai báo các kết quả công việc hay KPIs cho đúng, đồng thời hướng dẫn nhân viên nhân sự tại các chi nhánh phân bổ tỷ lệ xếp loại đánh giá và gửi kết quả tổng hợp về trụ sở chính.

- *ĐGTT*: Tại MB Bank, giai đoạn ĐGTT diễn ra sau khi có thông báo hướng dẫn đánh giá hiệu quả công việc từ Khối Tổ chức nhân sự. Thời điểm diễn ra đánh giá lần đầu sẽ vào tháng 6 của năm và lần thứ 2 sẽ vào tháng cuối cùng của năm, Ban điều hành sẽ xếp loại các đơn vị, sau đó, cá nhân NLD tại các đơn vị sẽ tự đánh giá trước và cấp quản lý trực tiếp sẽ đánh giá, cá nhân có thể đưa ra những thông tin phản hồi nếu cần thiết, sau đó, cấp quản lý gián tiếp sẽ đánh giá và phê duyệt kết quả. Hội đồng thi

đưa khen thưởng sẽ căn cứ vào kết quả đánh giá để đưa ra các mức khen thưởng phù hợp. (Xem phụ lục 12a). Giai đoạn ĐGTT tại MB Bank là nội dung quan trọng để thực hiện xếp loại cho CBNV trong ngân hàng. Căn cứ theo xếp loại của đơn vị mà xếp loại của NLD trong đơn vị có những tỷ lệ tương ứng với kết quả theo bảng 4.6

Bảng 4.6. Nguyên tắc phân bổ tỷ lệ xếp loại cá nhân tại MB Bank

Tỷ lệ xếp loại cá nhân Kết quả XL đơn vị	CBNV loại A1 tối đa (%)	CBNV loại A2 tối đa (%)	CBNV loại B1 tối đa (%)	CBNV loại B2 tối thiểu (%)	CBNV loại C tối thiểu (%)	Tổng
A1	15	25	50	10	-	100%
A2	10	20	50	20	-	100%
B1	5	15	50	25	5	100%
B2	-	10	50	30	10	100%
C	-	5	45	35	15	100%

(nguồn: Quy định đánh giá hiệu quả công việc MB Bank)

4.2.3.3. Thực trạng đánh giá thành tích tại ngân hàng TMCP Đông Nam Á

- *Truyền thông ĐGTT*: Hoạt động truyền thông ĐGTT tại SeABank được tiến hành chủ yếu qua hệ thống email nội bộ và các nhóm trao đổi thông tin công việc nội bộ trong ngân hàng và được thể hiện dưới một thông báo về thực hiện đánh giá hiệu quả công việc do Khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực gửi đi.

Đào tạo ĐGTT: Việc đào tạo ĐGTT tại SeABank chủ yếu diễn ra với cách thức hướng dẫn từ các trưởng đơn vị để sau đó họ sẽ hướng dẫn NLD dưới quyền khai báo các biểu mẫu đánh giá theo đúng quy định của ngân hàng cũng như tổng hợp kết quả theo mẫu và gửi về Khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực.

Bảng 4.7. Nguyên tắc định mức xếp loại cá nhân tại SeABank

Tỷ lệ xếp loại cá nhân Kết quả XL đơn vị	Tỷ lệ % phân bổ cho loại xuất sắc	Tỷ lệ % phân bổ cho loại Tốt	Tỷ lệ % phân bổ cho loại Khá	Tỷ lệ % phân bổ cho loại Trung bình	Tỷ lệ % phân bổ cho loại Kém	Tổng
Xuất sắc	15	25	55	5		100%
Tốt nhóm 1	12	22	54	12		100%
Tốt nhóm 2	10	20	55	15		100%
Khá	5	15	60	15	5	100%
Trung bình	3	10	57	50	10	100%
Kém	1	5	57	57	12	100%

(nguồn: Quy định đánh giá hiệu quả công việc SeABank)

ĐGTT: Tại SeABank giai đoạn ĐGTT diễn ra sau khi có thông báo hướng dẫn đánh giá hiệu quả công việc từ Khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực. Thời điểm diễn ra đánh giá lần đầu sẽ vào tháng 6 và tháng 12 với các bước cụ thể (Xem phụ lục 12c) và xếp loại phân bổ như sau:

QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam có đạt được mục tiêu hay không phụ thuộc rất lớn vào giai đoạn ĐGTT. Đây là giai đoạn cung cấp các thông tin quan trọng về thành tích của cả tập thể và cá nhân trong ngân hàng để có thể đề xuất các quyết định quan trọng nhằm cải thiện thành tích và kết quả làm việc của cá nhân cũng như nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn ngân hàng. Dựa trên khảo sát của tác giả thì hoạt động ĐGTT được nhận định như sau: Đối với CBQL (N1=408 – phụ lục 17), có ý kiến cho rằng quy trình tiến hành đánh giá tại các ngân hàng TMCP hiện nay là phù hợp (điểm trung bình là 3,84), 80% ý kiến (điểm trung bình đạt 4,02) hoạt động đánh giá được triển khai đúng theo kế hoạch, lịch trình theo quy định đã đặt ra. Mặc dù vậy theo đánh giá chung, khi đánh giá các CBQL chưa cung cấp đầy đủ thông tin về kết quả cho CBNV, các cuộc họp đánh giá đa phần thực hiện theo hình thức, kết quả đánh giá chưa có sự phân loại cao.

Kết quả đánh giá về giai đoạn ĐGTT của cán bộ nhân viên ngân hàng (N2= 306 – Phụ lục 17.3) cho thấy hoạt động đào tạo về ĐGTT có điểm trung bình là 3.08 – thể hiện còn hạn chế. Thực tế việc đào tạo cho các đối tượng tham gia ĐGTT chưa được thực hiện chuẩn chỉ như một chương trình đào tạo đặc thù mà chủ yếu là tự tìm hiểu quy định, quy chế hoặc phổ biến, hướng dẫn đầu mối từ cán bộ nhân sự tại trụ sở chính đến nhân viên nhân sự tại chi nhánh, đơn vị, sau đó nhân viên nhân sự sẽ phổ biến đến cho từng bộ phận, phòng ban. Ngoài ra, nội dung trao đổi chủ yếu là hướng dẫn nhân viên điền biểu mẫu và tổng hợp kết quả đơn vị theo đúng quy định về tỷ lệ phân bổ. Các ngân hàng đa phần chưa có chương trình đào tạo chuyên biệt về nội dung ĐGTT cho toàn bộ CBNV, CBQL trực tiếp và gián tiếp khi đánh giá NLD thường đánh giá theo cảm tính, phần nào bị ảnh hưởng bởi cảm xúc cá nhân do thiếu kỹ năng đánh giá con người, đồng thời tiêu chuẩn ĐGTT và mức điểm, thang đo dù giống nhau cho cùng một vị trí chức danh nhưng khi CBQL có cách hiểu khác nhau sẽ có cách cho điểm khác nhau. Thực trạng này cho thấy, phương pháp theo kiểu cầm tay chỉ việc giảm thiểu thời gian đào tạo và chi phí tổ chức trong giai đoạn tiến hành ĐGTT của ngân hàng nhưng CBNV sẽ thực hiện ĐGTT một cách máy móc là hoàn thành biểu mẫu theo đúng thời gian quy định mà không nắm rõ được bản chất của ĐGTT. Nhiều CBNV coi ĐGTT là để xếp loại, trả thưởng hay xử lý các trường hợp yếu kém mà không quan tâm đến mục đích lớn hơn là nhằm thúc đẩy thành tích tốt hơn qua việc phát triển năng lực của NLD, xây dựng đội ngũ chất lượng hơn. Ngoài ra phản hồi về các ý kiến còn lại khá tốt, như tiêu chí: “Nhân viên thường xuyên tự đánh giá được

thành tích của mình” có điểm trung bình 4.74. Lý giải cho điều này bởi kết quả đánh giá KPIs thường xuyên được cập nhật và thông báo đến cho nhân viên tại ngân hàng, đặc biệt là tại các đơn vị kinh doanh. Hay việc truyền thông về ĐGTT đều được thông báo vào đúng thời điểm bắt đầu theo quy định bằng nhiều hình thức để tổ chức thực hiện ĐGTT trên toàn hệ thống của mỗi ngân hàng. Tuy nhiên “Quá trình ĐGTT cung cấp thông tin về mức độ hiệu quả công việc liên quan đến mục tiêu dài hạn của ngân hàng” chỉ đạt điểm trung bình 3.22. Điều này cho thấy công tác đánh giá hiện nay đa phần mới chỉ hướng đến việc đánh giá mức độ hoàn thành KPIs được giao trong năm của cá nhân và đơn vị mà chưa chú ý đến tầm nhìn, sứ mệnh cũng như những mục tiêu dài hạn của ngân hàng. Ngoài ra, việc đánh giá quá chú trọng đến kết quả mà không quan tâm nhiều đến yếu tố hành vi gây ra tình trạng bất chấp để đạt được thành tích, đồng thời khiến áp lực gia tăng.

4.2.4. Thực trạng xem xét và phản hồi kết quả thành tích

Tại các ngân hàng TMCP Việt Nam, đối với các chương trình đánh giá chính thức, sau khi cá nhân tự ĐGTT của bản thân, CBQL trực tiếp sẽ tiến hành cuộc họp với nhân viên trong bộ phận của mình để cùng trao đổi và thống nhất về kết quả hoàn thành công việc trong kỳ. Thời điểm tổ chức cuộc phỏng vấn ĐGTT thông thường diễn ra vào tuần đầu tiên sau khi có thông báo triển khai ĐGTT từ phía Ngân hàng. CBQL trước khi tham gia cuộc phỏng vấn đánh giá cũng phải nắm bắt được thông tin về kết quả hoàn thành các mục tiêu KPIs của nhân viên để cuộc trao đổi đạt được kỳ vọng đặt ra là đánh giá chính xác nhất về xếp loại mức độ hoàn thành công việc của mỗi NLD. CBNV sẽ chuẩn bị bản tự đánh giá cũng như các thông tin có liên quan để tham gia cuộc phỏng vấn đánh giá. Bên cạnh đó là những cuộc phỏng vấn xem xét và phản hồi không chính thức cũng sẽ được Ngân hàng tiến hành nhằm mang lại thông tin phản hồi, khởi động hoạt động huấn luyện hoặc học tập khác và đồng ý về các mục tiêu đã được sửa đổi hoặc bất kỳ hành động điều chỉnh nào cần thiết trong trường hợp cần thiết. Đây cũng là giai đoạn thảo luận về mục tiêu trong năm tới đồng thời chuẩn bị bắt đầu chu kỳ mới.

4.2.4.1. Thực trạng xem xét và phản hồi kết quả thành tích tại ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

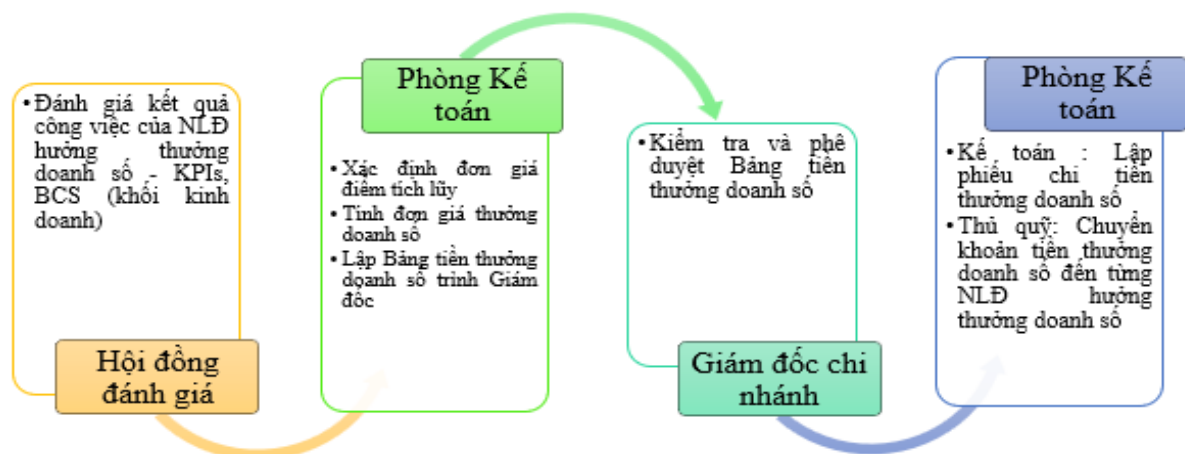
Hoạt động xem xét và phản hồi kết quả thành tích tại Vietcombank được diễn ra sau khi kết thúc mỗi đợt ĐGTT. Căn cứ vào ý kiến đánh giá và những phản hồi của các đơn vị và từng NLD, ngân hàng tiến hành rà soát định kỳ nhằm giúp cho các CBQL theo dõi quá trình thực hiện các kế hoạch công việc của cán bộ cấp dưới, đồng thời xác định những khó khăn trở ngại mà cán bộ cấp dưới phải giải quyết và đề xuất các biện pháp điều chỉnh phù hợp. Trong các cuộc họp về ĐGTT, ngoài việc CBQL thông báo

cho nhân viên về đánh giá xếp loại cuối cùng của họ thì nhân viên và CBQL có thể trao đổi những khó khăn về khách hàng, thị trường, hay chính sách sản phẩm đều sẽ được điều chỉnh sao cho nhân viên có điều kiện thuận lợi để có thể hoàn thành KPIs và nâng cao thành tích, cải thiện năng suất lao động. Hơn nữa, giai đoạn này cũng nhằm cung cấp thông tin kết quả làm việc của các cá nhân. Giúp NLD nắm bắt rằng mình đang làm việc đã đáp ứng yêu cầu hay chưa và cần phải làm gì để kết quả công việc tốt hơn, tạo cơ hội cho NLD trình bày các vấn đề gặp phải trong thời gian làm việc hoặc về những nguyện vọng thuộc phạm trù công việc của họ để được tư vấn, hỗ trợ từ cấp trên. Hoạt động phản hồi, rà soát được thực hiện cố định hàng quý.

Sử dụng kết quả thành tích:

* *Đối với khen thưởng bên ngoài:* Trong quy trình thanh toán tiền lương tại Vietcombank, những CBNV được điều chỉnh tiền lương dựa trên hiệu quả công việc sẽ có các quyết định đi kèm, bộ phận quản lý nhân sự tại hội sở chính của ngân hàng có trách nhiệm gửi thông tin danh sách CBNV được điều chỉnh tiền lương được phê duyệt sang bộ phận tiền lương để thực hiện nhập liệu vào hệ thống phần mềm quản lý nhân sự và chi trả lương cho NLD. Tiền thưởng dành cho cá nhân của các đơn vị kinh doanh sẽ bao gồm phần lương kinh doanh hoặc hoa hồng theo năng suất lao động hay hiệu quả làm việc khi vượt KPIs của cá nhân và quỹ thưởng của chi nhánh. Tiền thưởng sẽ được chi trả hàng tháng cùng với tiền lương. Do lợi nhuận tốt đi kèm với năng suất lao động cao nên thu nhập của nhân viên Vietcombank luôn nằm trong nhóm cao nhất, cụ thể, năm 2022, năng suất lao động bình quân đạt 428,220 triệu đồng/ 1 người/ 1 năm.

Phúc lợi: các khoản phúc lợi dựa trên thành tích được chi trả vào mỗi dịp cuối năm. Theo đánh giá chung, Vietcombank luôn là một trong những ngân hàng có các



(Nguồn: Vietcombank Hà Nội)

Hình 4.8. Quy trình trả thưởng theo KPIs cho cán bộ tại các chi nhánh ngân hàng Vietcombank

Bên cạnh đó, kết quả ĐGTT còn là cơ sở để tiến hành các hoạt động về đào tạo, phát triển hoặc thay thế tại Ngân hàng. Tại Vietcombank, hoạt động đào tạo gắn liền với đánh giá kết quả, hiệu quả công việc và thực hiện nhiệm vụ của cán bộ trước, trong và sau quá trình đào tạo, kết quả đào tạo gắn bó mật thiết đến quyền, lợi ích với trách nhiệm của từng cán bộ tham gia đào tạo. Những nhân viên có thành tích chưa đạt yêu cầu phải tham gia các khoá đào tạo cơ bản nhằm bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết nhằm đáp ứng yêu cầu cơ bản của vị trí công việc đang đảm nhiệm qua các lớp học trực tuyến hoặc các chương trình kèm cặp, hướng dẫn từ CBQL. Những nhân viên có thành tích tốt được tham gia các chương trình đào tạo nâng cao để tạo dựng các chuyên gia trong các lĩnh vực chuyên môn, bồi dưỡng và phát triển năng lực quản lý, điều hành, tầm nhìn và chiến lược cho đội ngũ quản lý; lãnh đạo, tạo dựng nguồn cán bộ kế cận, đảm bảo công tác quy hoạch, phát triển nguồn nhân lực, đào tạo chứng chỉ chuyên ngành/ chứng chỉ nghề cao cấp đối với cán bộ công tác trong lĩnh vực chủ chốt/vị trí công việc đặc thù nhằm đáp ứng yêu cầu năng lực của vị trí công việc.. Thông qua số giờ đào tạo trung bình và số lượt cán bộ nhân viên tham gia đào tạo có thể thấy hoạt động đào tạo đang được ngân hàng tăng cường và chú trọng nhiều hơn đặc biệt là chuyển hướng nhiều hơn sang các nội dung đào tạo về chuyển đổi số và công nghệ thông tin, kèm theo là từ bản đồ đào tạo, ngân hàng tiến hành đào tạo nguồn cho các vị trí tại đơn vị kinh doanh với các chương trình chuyên sâu theo tiêu chuẩn chức danh bằng nhiều hình thức linh hoạt gồm cả trực tiếp, trực tuyến. Mỗi CBQL đảm bảo số lượt đào tạo theo KPIs được giao. (Năm 2022 đạt 4,86 lượt/cán bộ, tăng 42,6% so với 2021)

Bảng 4.8. Thống kê về hoạt động đào tạo và phát triển tại Vietcombank, MB Bank, SeABank năm 2022, 2023

Năm	Ngân hàng	Số giờ đào tạo trung bình 1 năm	Số lượt CBNV tham gia đào tạo	Số lượng CBQL và chuyên gia được bổ nhiệm	Tỷ lệ phát triển nhân lực nội bộ
2022	Vietcombank	19	98641	126	98%
	MB Bank	35	125514	155	94%
	SeABank	20	60049	78	60%
2023	Vietcombank	41	14039	130	98%
	MB Bank	51,22	126737	156	95%
	SeABank	20,4	63233	58	61%

(Nguồn: Tổng hợp báo thường niên Vietcombank, MB Bank, SeABank 2022 - 2023)

Với việc chú trọng xây dựng và phát triển nguồn học liệu điện tử đáp ứng nhu cầu học tập mọi lúc mọi nơi của CBNV, Vietcombank đã số hoá 70 bài giảng trên hệ

thông E – learning, kèm theo đó là tổ chức 380 khoá đào tạo cùng hơn 97.000 lượt CBNV đăng ký và trực tiếp tham gia chỉ trong năm 2022. Thời lượng đào tạo trung bình cho đội ngũ CBQL là 19h/ năm, của NLD là 12h/năm tương đương với khối lượng đào tạo dành cho CBQL đạt 6,86 lượt/CBQL, đối với NLD là 4,42 lượt/ NLD. Năm 2023, do thay đổi cách tính mới, thời gian đào tạo là 41 giờ/ năm. Điều này góp phần nâng cao hiệu suất, thành tích công việc và góp phần xây dựng đội ngũ lao động có chất lượng.

* *Đối với khen thưởng bên trong*: hiện nay ngân hàng tiến hành một số biện pháp như giao thêm công việc mới và tăng thêm sự độc lập, tự quyết trong việc của nhân viên hoặc điều chuyển vị trí làm việc cho những nhân viên có nguyện vọng, tuy nhiên họ phải đáp ứng kết quả ĐGTT kỳ gần nhất từ Khá trở lên và có thâm niên tại đơn vị hiện tại: Tối thiểu 12 tháng trở lên (trừ các trường hợp đặc biệt). Có thể thấy, hoạt động này nhằm tăng cường nhân sự có năng lực cho các đơn vị mới, đơn vị gặp khó khăn, chưa có đủ nhân sự tốt phục vụ mục tiêu kinh doanh, phát triển và tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội nghề nghiệp tốt hơn. Điều này thể hiện ở việc tỉ lệ phát triển nhân lực nội bộ của Vietcombank cao (98%), các vị trí CBQL và chuyên gia đa phần là đến từ nguồn nội bộ.

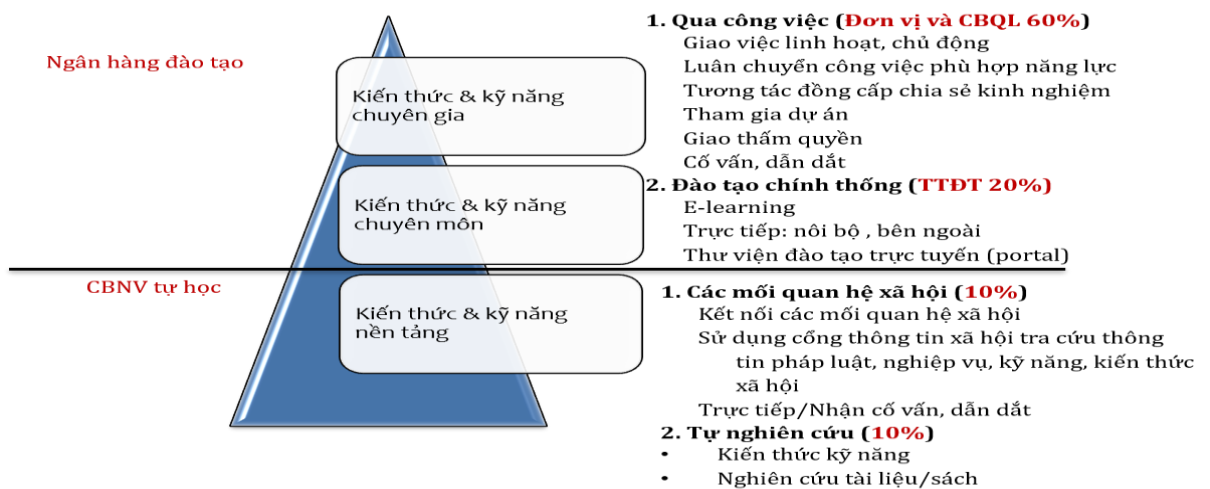
4.2.4.2. *Thực trạng xem xét và phản hồi kết quả thành tích tại ngân hàng TMCP Quân đội*

Giai đoạn xem xét và phản hồi thành tích được tiến hành khi kết thúc kỳ đánh giá 6 tháng đầu năm và cả năm. Đây là giai đoạn rất quan trọng trong hoạt QTTT tại ngân hàng TMCP Quân đội, bởi đây là giai đoạn cả hai phía (NLD và ban lãnh đạo ngân hàng) tổ chức các cuộc họp để trao đổi về những khó khăn, trở ngại trong quá trình hoạt động và qua đây tìm ra các biện pháp cải thiện thành tích trong tương lai. Những thông tin đưa ra trong quá trình này là căn cứ để đưa ra những điều chỉnh về KPIs hay tỷ trọng mục tiêu. Trong quá trình này, CBQL cũng có thể thảo luận với nhân viên về nhu cầu, nguyện vọng phát triển trong tương lai của họ tại ngân hàng, đồng thời nhân viên có trách nhiệm giao tiếp một cách trung thực và thường xuyên với cấp trên, đồng thời cũng có thể đưa ra những đề xuất đối với CBQL để họ có thể có điều kiện thực hiện công việc tốt hơn. Nhân viên cũng có thể đưa ra những phản hồi của cá nhân họ đối với cấp trên về những vấn đề liên quan đến thu nhập hay môi trường làm việc. Quá trình xem xét và phản hồi thành tích tại ngân hàng sẽ tổng kết các kết luận đã đạt được trong các cuộc đánh giá trước và cung cấp một nền tảng để ngân hàng thiết lập cho một thỏa thuận thành tích mới đối với NLD trong năm tiếp theo đi kèm với sự phát triển của ngân hàng và xác định thời điểm để xem xét thời điểm thích hợp để thực hiện các cuộc thảo luận không chính thức trong tương lai. Bên cạnh đó, trong giai đoạn này, các đơn vị cũng có thể đề xuất xem xét và điều chỉnh cơ cấu xếp loại cá

nhân nếu cảm thấy cần thiết. Các Ngân hàng đều có những quy định về thay đổi cơ cấu xếp loại cho phù hợp với nhu cầu của đơn vị và khuyến khích nhân viên như cho phép quy đổi 1 xếp loại xuất sắc thành 2 xếp loại tốt, 1 xếp tốt thành 2 xếp loại khá...điều này cho phép đơn vị có thể giảm tỉ lệ nhân viên có xếp hạng tương đương trung bình và kém nhằm tạo động lực cho nhân viên phấn đấu.

Sử dụng kết quả thành tích:

* *Đối với các khoản khen thưởng bên ngoài:* Tại MB Bank, kết quả đánh giá xếp loại từ mức Hoàn thành tốt trở lên là căn cứ để điều chỉnh thu nhập cố định trong năm kế tiếp. Bên cạnh đó, điểm năng suất và KPIs là căn cứ để chi trả khoản thu nhập biến đổi cho nhân viên của MB Bank. Điều này có tác dụng thúc đẩy nhân viên của ngân hàng nỗ lực nâng cao thành tích và hiệu quả công việc khi mà thu nhập trung bình của nhân viên MB Bank năm 2022 đạt 34,22 triệu đồng/người/tháng với năng suất trung bình là 404,8 triệu đồng. Các khoản phúc lợi như thưởng tết cũng thường dao động từ 3 – 6 tháng lương theo chức danh, tùy vào lợi nhuận của từng đơn vị cũng có thể chi thêm cho NLĐ. Có được thu nhập tốt nhờ vào việc MB Bank luôn là một trong những ngân hàng hoạt động hiệu quả của toàn hệ thống nên có điều kiện để cải thiện lương, thưởng cho NLĐ. Đào tạo và phát triển là hoạt động nhận được nhiều sự quan tâm và chú ý của Ngân hàng TMCP Quân đội. Ngân hàng luôn coi NLĐ là tài sản quý giá nhất cho nên ban lãnh đạo các ngân hàng đều thiết lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho từng vị trí việc làm nhằm tạo điều kiện cho tất cả CBNV tiềm năng phấn đấu lên cấp quản lý và lãnh đạo ngân hàng trong tương lai. Các nội dung đào tạo khi được triển khai đều có những căn cứ xuất phát từ thành tích của nhân viên bao gồm việc đào tạo bổ sung chuyên môn nghiệp vụ để hoàn thành công việc tốt hơn và đào tạo quy hoạch (Hình 4.9).



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Hình 4.9. Một số nội dung và hình thức đào tạo nhân lực tại MB Bank

Dựa vào thành tích làm việc và mục tiêu chiến lược, năm 2022 - 2023, MB Bank đã triển khai hơn 80 chương trình đào tạo chuyên sâu, thay đổi hình thức học tập mới – NANO Learning với hơn 200.000 lượt tham gia, nhằm cải thiện hiệu quả làm việc và thành tích, hiện nay hàng loạt chương trình đào tạo tại ngân hàng sử dụng kết hợp các hình thức học tập hiện đại tiên tiến như E – Learning, đào tạo trực tiếp, Learning Hybrid mang đến các nhiều thuận lợi trong học tập, kèm theo sự nhanh chóng, linh hoạt cho NLĐ, nội dung học tập được truyền tải một cách cô đọng, xúc tích và sinh động, hỗ trợ cho NLĐ dễ dàng nắm bắt và ứng dụng kiến thức vào công việc để tăng hiệu suất làm việc cho cả nhân viên và CBQL. Ngoài ra là các chương trình được xây dựng chọn lọc dành cho lực lượng nhân sự kế cận, tạo nguồn cho các vị trí chuyên gia, CBQL và lãnh đạo của Ngân hàng nhằm thúc đẩy hiệu suất thành tích làm việc với trung bình 35 giờ đào tạo 1 năm dành cho 1 cán bộ nhân viên, là con số cao vượt trội so với nhiều ngân hàng TMCP khác. Đối với hoạt động phát triển nhân lực, kết quả ĐGTT của NLĐ là căn cứ quan trọng để thực hiện hoạt động thăng tiến và bổ nhiệm NLĐ vào các vị trí chuyên gia, CBQL và lãnh đạo của Ngân hàng. Về hoạt động quy hoạch và bổ nhiệm cán bộ tại ngân hàng TMCP Quân đội được tiến hành bài bản. Mỗi năm, ngân hàng căn cứ vào kết quả ĐGTT là tiền đề then chốt để tiến hành xây dựng danh sách cán bộ quy hoạch mới sau khi đã có những sự điều chỉnh, bổ sung những nhân tố mới có tiềm năng theo kết quả làm việc và mức độ phát triển của NLĐ, những đối tượng không đảm bảo điều kiện, tiêu chuẩn, thiếu nguyện vọng phát triển sẽ bị loại bỏ khỏi quy hoạch các vị trí CBQL hoặc chuyên gia. Ngoài ra, các chương trình vinh danh dành cho những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc được thực hiện đều đặn trong các năm nhằm khích lệ, động viên cho NLĐ trong ngân hàng.

**Đối với khen thưởng bên trong*

Cũng giống như tại Vietcombank, tại MB Bank những cá nhân có thành tích tốt và có tiềm năng cũng được giao thêm những nhiệm vụ quan trọng và quyền tự chủ trong công việc hay được tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu, kế hoạch công tác của đơn vị. Ngoài ra, MB Bank khá chú trọng đến cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân của nhân viên khi triển khai hoạt động “Làm bạn cùng con yêu” cho phép CBNV trong tháng về sớm hoặc đi muộn 1 buổi để đưa đón con tham gia học tập hoặc giải trí, tặng tình cảm với người thân và tặng quà sinh nhật, ngày sinh nhật được nghỉ phép hưởng đầy đủ lương. Điều này giúp NLĐ có thêm động lực, tăng khả năng gắn kết và nâng cao thành tích, năng suất làm việc tại Ngân hàng.

4.2.4.3. Thực trạng xem xét, phản hồi kết quả thành tích tại ngân hàng TMCP Đông Nam Á

Tại SeABank, quá trình xem xét, trao đổi về thành tích được tổ chức qua cuộc họp giữa trưởng đơn vị và nhân viên, trong đó, các thông tin được trao đổi giữa CBQL và cấp dưới bao gồm một số khía cạnh liên quan đến: Mức độ hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ được giao trong kỳ đánh giá (bao gồm các KPIs theo chức danh đảm nhận) kèm theo là các mục tiêu bổ trợ; Kỹ năng và tiềm năng phát triển của người được đánh giá; Đánh giá của các đối tượng liên quan như nhân viên cấp dưới hoặc đồng nghiệp trong ngân hàng hoặc bao gồm cả khách hàng; các phương diện thuộc về khen thưởng thi đua như tiền lương, thưởng gắn với thành tích làm việc, sự công nhận về thành tích; Nội dung được đưa ra để trao đổi và thảo luận sẽ tập trung và mức độ hoàn thành các mục tiêu theo kế hoạch và tiềm năng phát triển của người được đánh giá trong thời gian tới. Cụ thể:

Đối tượng	Nội dung xem xét và phản hồi	Tỷ trọng
Thành viên ban tổng giám đốc:	Mức độ hoàn thành công việc (theo KPIs)	60%
	Kỹ năng và tiềm năng phát triển	20%
	Đánh giá của CBNV trực thuộc	20%
CBQL từ phó phòng trở lên tại các đơn vị Hội sở, Chi nhánh	Mức độ hoàn thành công việc (theo KPIs)	60%
	Kỹ năng và tiềm năng phát triển	20%
	Đánh giá của CBNV trực thuộc	10%
	Đánh giá của khách hàng nội bộ	10%
Trưởng nhóm, trưởng bộ phận trở xuống	Mức độ hoàn thành công việc (theo KPIs)	80%
	Kỹ năng và tiềm năng phát triển	20%

Bên cạnh việc CBQL cấp trên trao đổi, phản hồi với cấp dưới, ngân hàng TMCP Đông Nam Á hiện nay cũng tiến hành lấy ý kiến phản hồi của cấp dưới đối với cấp trên về quá trình thực hiện các mục tiêu và kế hoạch trong kỳ đánh giá. Các nội dung lấy kiến phản hồi tập trung vào những khía cạnh như sau: khả năng quản lý, nắm bắt về chiến lược, sứ mệnh, mục tiêu của ngân hàng, xây dựng đội ngũ, tinh thần trách nhiệm.

Sử dụng kết quả thành tích:

** Đối với khen thưởng bên ngoài:*

Tại SeABank, phần thu nhập vượt KPIs được gọi thưởng theo kết quả bán hàng trong kỳ (thưởng incentive). Thưởng incentive gắn liền với kết quả và thành tích kinh doanh của CBNV của đơn vị kinh doanh và của ngân hàng, tương ứng với định hướng sản phẩm, định hướng vùng miền, đặc thù của đơn vị kinh doanh. Căn cứ vào lợi nhuận mang lại của từng sản phẩm và mục tiêu kinh doanh trong kỳ để có sự điều chỉnh chính sách thưởng incentive cũng như yêu cầu tối thiểu hợp lý nhằm đẩy mạnh kinh

doanh từng vùng và trên hệ thống theo định hướng của từng khối kinh doanh và ngân hàng. Thưởng incentive được xây dựng trên nguyên tắc tỷ lệ thuận với kết quả bán hàng của CBNV. Phần thu nhập này cũng được chi trả cùng với tiền lương. Ngoài ra, các cá nhân, đơn vị hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ, chương trình, dự án sẽ có các phần thưởng thành tích đặc biệt và dành cả cho đối tượng được phân công, phụ trách; thưởng sáng kiến đổi mới sáng tạo.

Phúc lợi và cổ phần: là các khoản thưởng vào dịp Tết và cổ phiếu thưởng cũng sẽ dành cho các CBNV có thành tích làm việc tốt, hoàn thành các mục tiêu đặt ra. Ngân hàng năm 2022 đã dành 20 triệu cổ phiếu thưởng dành cho CBNV theo chương trình chọn lọc, đặc biệt ưu tiên cho cán bộ then chốt nhằm giữ chân nhân tài và tăng độ gắn kết với nhân viên. Những khoản thưởng tết của các ngân hàng cũng chia hệ số tương ứng với xếp loại thành tích của nhân viên để tăng tính công bằng và động viên.

Đào tạo và phát triển: Ngân hàng cũng thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo dành cho CBNV có hiệu quả công việc chưa đạt yêu cầu bằng nhiều hình thức, trong đó phổ biến nhất là CBQL trực tiếp có trách nhiệm tư vấn, hỗ trợ, kèm cặp nhân viên để hoàn thành KPIs. Năm 2022, Ngân hàng đã tổ chức các hoạt động đào tạo nhằm nâng cao hiệu suất làm việc, với tổng cộng 60.049 lượt người tham gia (trong đó có 780 lượt tham gia đào tạo tập trung, 39.136 lượt tham gia đào tạo trực tuyến, và 20.133 lượt tham gia E-learning). Tổng cộng có 5.375 người được đào tạo trong 627 ngày, với 1.177 khóa đào tạo, đảm bảo 100% khối Hội sở và các chi nhánh giao dịch đều được tham gia, và 93% CBNV trên toàn hệ thống tham gia đào tạo. Hầu hết các chỉ số đào tạo đều tăng so với cùng kỳ năm 2021, trong đó, số lượt tham gia học trực tuyến tăng cao nhất, đạt mức tăng 400%. Hệ thống các chương trình quy hoạch cán bộ nguồn theo lộ trình chức danh và khung quy hoạch nhân tài căn cứ trên ĐGTT tạo cơ chế và khuyến khích CBNV tối đa hóa chuyên môn, phát triển năng lực, đồng thời tạo dựng đội ngũ nhân sự kế thừa cho chiến lược phát triển. Các hoạt động quy hoạch nhân sự kế cận nhận được sự theo dõi và chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo Ngân hàng hàng năm, nhằm phát triển đội ngũ NLD trong dài hạn cho sự tăng trưởng của Ngân hàng. Mặc dù vậy, tại SeABank, tỉ lệ phát triển nội bộ còn khá thấp, chỉ đạt khoảng 60%, đội ngũ CBQL và chuyên gia chủ yếu đến từ nguồn bên ngoài. Điều này cho thấy việc phát triển nhân lực nội bộ tại ngân hàng còn khá hạn chế.

* *Đối với khen thưởng bên trong*: Ngân hàng khá chú trọng đến các chương trình/hoạt động kết nối và gắn kết đồng nghiệp; các chương trình tri ân CBNV và gia đình nhằm giúp duy trì sức khỏe và cân bằng cuộc sống cho NLD, đồng thời phát triển các giá trị văn hóa của ngân hàng, từ đó nhân viên có điều kiện để đẩy mạnh năng suất lao động. Tổng kết lại, đối với kết quả về sử dụng kết quả thành tích có thể thấy Vietcombank,

MB bank có những chỉ số ấn tượng hơn so với SeABank cả về mặt kết quả hoạt động và các tác nghiệp về quản trị nhân lực khi thời gian đào tạo, số CBNV được phát triển từ nguồn nội bộ đều cao hơn. Thu nhập bình quân và năng suất lao động cũng trội hơn.

Theo đánh giá của CBQL (N1= 408) về giai đoạn này, có 56% ý kiến cho rằng quy trình phản hồi hiện nay là phù hợp, thông tin về thành tích được các khối kinh doanh cung cấp kịp thời để CBQL có thể có các phương thức hỗ trợ NLD cải thiện, 67% ý kiến đồng tình rằng hiện nay chính sách khen thưởng thành tích là công bằng và minh bạch. Tuy nhiên vẫn có những ý kiến cho rằng kết quả thực hiện công việc chưa được cấp dưới chủ động báo cáo với cấp trên, các chương trình khen thưởng chưa chú trọng vào mong muốn phát triển nghề nghiệp của CBNV. Tại Vietcombank, việc sử dụng hình thức cổ phiếu thưởng (ESOP) trong những năm gần đây khá hạn chế, MB Bank đến giữa năm 2024 mới sử dụng 19 triệu cổ phiếu thưởng cho CBNV, tuy nhiên danh sách đăng ký mua cổ phiếu ESOP của MB Bank chủ yếu là các trường hợp cán bộ cấp cao. Do đó có thể thấy hình thức khen thưởng này vẫn chưa được tận dụng.

Ý kiến đánh giá của CBNV (N2=306 – Phụ lục 17.4) cho thấy có một số tiêu chí đánh giá trong giai đoạn này có kết quả phản hồi chưa thật sự tốt. Tiêu chí: “Các cuộc họp phản hồi thành tích được tổ chức có kết quả tích cực và động viên các thành viên trong bộ phận” có điểm trung bình 3.37. Điều này cho thấy còn tồn tại những hạn chế trong quá trình phỏng vấn đánh giá giữa CBQL và cấp dưới. Trên thực tế, khi phỏng vấn về ĐGTT, CBQL chủ yếu mới thông báo về kết quả hoàn thành công việc, những ưu khuyết điểm của NLD, những điểm cần duy trì và phát huy cùng công việc trong giai đoạn kế tiếp. Cuộc phỏng vấn thiên về kiểu dạy bảo hơn là thảo luận một cách dân chủ khi NLD khá dè dặt để nói lên những mong muốn của bản thân hay những điểm chưa hợp lý trong khi phối hợp làm việc. Bên cạnh đó, trong phản hồi thành tích, chưa đề cập đến cách giúp NLD khắc phục điểm yếu của mình, chưa truyền đạt rõ cho họ hiểu những quyết định nhân sự phụ thuộc vào thành tích. Đôi khi, các cuộc phỏng vấn còn tập trung quá nhiều vào những tồn tại của nhân viên trong quá khứ. Trong các cuộc phản hồi đánh giá, đặc biệt là họp 1:1 và họp không chính thức cũng mang tính chất cảnh báo, thúc giục NLD về KPIs cần hoàn thành hơn là đưa ra những hỗ trợ, huấn luyện hay điều chỉnh để giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc hơn. Tương tự như theo nội dung đánh giá “Tôi được cung cấp các phản hồi tốt về thành tích và chấp nhận nó” có điểm trung bình là 3.28, kết quả đánh giá phản ánh thực tế là những trao đổi, phản hồi về đánh giá chính thức hay không chính thức tại các ngân hàng TMCP Việt Nam khi vẫn chú ý nhiều vào thiếu sót, hạn chế của NLD, chưa chú trọng đến những mặt thành tích đã đạt của NLD. Có trường hợp, nhân viên hoàn thành KPIs dư nợ, thẻ tín dụng đều vượt 200% nhưng trưởng phòng khách hàng

cá nhân lại chú trọng đến mục tiêu về bảo hiểm nên nhân viên bị đánh giá là không đạt thành tích. Bên cạnh đó, NLD gặp khó khăn trong việc tự đánh giá bản thân là mình có những ưu khuyết điểm ở mặt nào một cách thường xuyên do thiếu sự giao tiếp với cấp trên bởi tâm lý “ngại sếp”, CBQL cũng không liên tục theo dõi NLD làm việc thế nào và cũng không có cách thức khoa học để nắm bắt xem NLD đã làm tốt hay chưa tốt mà vẫn dựa vào cảm nhận của mình nên kết quả đánh giá có thể chưa bao hàm được toàn bộ các khía cạnh về thành tích.

Một số tiêu chí còn lại đều được đánh giá khá tốt về các chương trình đãi ngộ và khen thưởng dành cho nhân viên. Đa phần đều cho rằng những chế độ đãi ngộ và khen thưởng dành cho họ cơ bản là phù hợp với những kết quả công việc mà họ đạt được. Tuy nhiên để có thể xứng đáng với những gì nhận được thì một nhân viên ngân hàng cũng phải chịu rất nhiều áp lực và đánh đổi rất nhiều điều. Đặc biệt là thời gian và sức khỏe của bản thân. Những chi nhánh của một số ngân hàng có kết quả kinh doanh tốt còn thực hiện những chương trình khen thưởng không chính thức cho những nhân viên có kết quả kinh doanh xuất sắc mỗi tháng hoặc quý. Điều này thể hiện sự công nhận của trường đơn vị đối với những người có thành tích tốt. Ngoài ra, một số nhân viên theo đánh giá cho rằng có tình trạng nhân viên vì áp lực KPIs đã có hiện tượng chèn ép khách hàng để đủ doanh số. Điều này làm ảnh hưởng đến hình ảnh, uy tín của ngân hàng. Bên cạnh đó, tỉ lệ nghỉ việc tại một số ngân hàng như SeABank, VPBank, Techcombank... trên 10%. Điều này có thể gây ra sự bất ổn và ảnh hưởng đến các hoạt động của Ngân hàng.

Tổng kết lại, từ thực trạng QTTT tại 3 ngân hàng TMCP trên, có thể rút ra một số kinh nghiệm thực tế khi thực hiện QTTT như sau:

- Khuyến khích văn hóa phản hồi và cải tiến liên tục với việc các NHTM đã khuyến khích NLD và CBQL thường xuyên trao đổi, phản hồi để cải thiện thành tích công việc và khắc phục điểm yếu. Văn hóa phản hồi tích cực giúp tạo môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích NLD phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động chung của ngân hàng.

- QTTT tốt không chỉ dừng lại ở việc đo lường mà còn cần hướng đến phát triển lâu dài cho nhóm và cá nhân NLD, giúp nâng cao kỹ năng và đóng góp vào sự phát triển của ngân hàng.

- Chú trọng vào mục tiêu dài hạn: Nhiều NHTM đã chuyển từ việc chỉ tập trung vào mục tiêu ngắn hạn (doanh số, lợi nhuận) sang mục tiêu dài hạn như xây dựng thương hiệu, tăng cường trải nghiệm khách hàng và phát triển bền vững. Việc cân bằng giữa mục tiêu ngắn hạn và dài hạn giúp đạt được sự phát triển ổn định và nâng cao giá trị thương hiệu.

- Đo lường hiệu quả tổ chức đi kèm với đánh giá cá nhân. Bên cạnh việc đánh giá cá nhân, NHTM còn đánh giá hiệu quả ở cấp độ tổ chức, phòng ban để đảm bảo sự phù hợp

giữa mục tiêu chung và mục tiêu của từng cá nhân. Điều này giúp ban lãnh đạo ngân hàng cái nhìn tổng thể, đánh giá đúng điểm mạnh, điểm yếu của cả ngân hàng và đề ra các mục tiêu phù hợp.

4.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

4.3.1. Kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

4.3.1.1. Thống kê mô tả về mẫu nghiên cứu:

Để kiểm định mô hình ảnh hưởng của các yếu tố đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam, luận án đã sử dụng nghiên cứu định lượng với mẫu thu được $N3 = 408$ đáp án hợp lệ. Kết quả khảo sát cho thấy tại các ngân hàng TMCP, số lượng CBQL là nam chiếm đa số hơn so với nữ và phần lớn nằm ở độ tuổi từ 31 – 40. Đối tượng có thâm niên dưới 5 năm và từ 5 – 10 năm là chủ yếu. Trong đó nhóm có thâm niên từ 5 – 10 năm trở lên nằm chủ yếu ở những ngân hàng TMCP có quy mô vốn điều lệ và nhân sự ở nhóm dẫn đầu, còn lại chủ yếu là tại các ngân hàng TMCP có quy mô nhỏ hơn, điều này phản ánh tỉ lệ gắn bó tại các ngân hàng TMCP tư nhân quy mô dưới 10000 nhân sự thấp hơn nhóm trên. Xếp loại thành tích chủ yếu là mức độ khá và tốt (60,8% và 31,6%), điều này phản ánh việc xếp loại thành tích có tính phân loại khá là rõ ràng. Chỉ những cá nhân có đóng góp, thành tích thực sự nổi bật mới được xếp loại cao.

Bảng 4.9. Thông tin về mẫu nghiên cứu

	Tần suất	Tỉ lệ (%)
Giới tính		
Nam	250	61,3%
Nữ	158	38,7%
Tuổi		
Dưới 25	25	6,1
Từ 25 - 30	146	35,8%
Từ 31 - 40	202	49,5%
Từ 41 – 50	35	8,6%
Trên 50	0	0%
Thời gian công tác		
Dưới 5 năm	186	45,6%
Từ 5 – 10 năm	100	24,5%
Từ 11- 15 năm	98	24%
Từ 16 – 20 năm	14	3,4%
Trên 20 năm	9	2,2%
Số lượng đáp viên trả lời tại các ngân hàng		
BIDV	8	1.96%
Vietcombank	62	15.20%
Vietinbank	12	2.94%

MB Bank	76	18.63%
Techcombank	15	3.68%
SHB	22	5.39%
VP Bank	19	4.66%
HD Bank	15	3.68%
Sacombank	18	4.41%
ACB	18	4.41%
SeABank	61	14.95%
TP Bank	20	4.90%
VIB	24	5.88%
MSB	25	6.13%
LPB	13	3.19%
Xếp loại thành tích kỳ đánh giá gần nhất		
Xuất sắc	24	5,8%
Tốt	129	31,6%
Khá	248	60,8%
Trung bình	7	1,8%
Khác	0	0%

((nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS20))

4.3.1.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo Cronbach Alpha

- Thang đo yếu tố “Quản trị thành tích trong ngân hàng” từ mô hình nghiên cứu có 10 biến quan sát khác nhau từ QTTT1 đến QTTT10. Kiểm định độ tin cậy thấy rằng hệ số tương quan biến tổng của các biến $> 0,3$ (thang đo QTTT1 nhỏ nhất = 0,641); hệ số Cronbach Alpha bằng 0,906 $> 0,6$. Bất kỳ thang đo bị loại nào cũng không làm tăng thêm giá trị hệ số Cronbach Alpha. Vì thế, các biến quan sát dùng để đo lường Quản trị thành tích trong ngân hàng đảm bảo độ tin cậy và phù hợp. (Phụ lục 17 – bảng 17.5)

- Thang đo yếu tố “Nhận thức của người lao động về mục tiêu của ngân hàng” từ mô hình nghiên cứu gồm 05 biến quan sát khác nhau từ MT1 đến MT5. Kiểm định độ tin cậy thấy rằng hệ số tương quan biến tổng của các biến $> 0,3$ (thang đo nhỏ nhất CL2 bằng 0,629); hệ số Cronbach Alpha = 0,862 $> 0,6$. Bất kỳ thang đo bị loại nào cũng không làm tăng thêm giá trị hệ số Cronbach Alpha. Vì thế, các biến quan sát dùng để đo lường đảm bảo tính độ cậy và phù hợp.

- Thang đo yếu tố “Văn hoá của ngân hàng” từ mô hình nghiên cứu được gồm 04 biến quan sát khác nhau từ VH1 đến VH4. Kiểm định độ tin cậy thấy rằng hệ số tương quan biến tổng của các biến $> 0,3$ (thang đo nhỏ nhất VH1 = 0,662); hệ số Cronbach Alpha bằng 0,849 $> 0,6$. Bất kỳ thang đo bị loại nào cũng không làm tăng thêm giá trị hệ số Cronbach Alpha. Vì thế, các biến quan sát dùng để đo lường Văn hoá của ngân hàng đảm bảo độ tin cậy và phù hợp.

- Thang đo yếu tố “Truyền thông nội bộ trong ngân hàng” từ mô hình nghiên cứu gồm 04 biến quan sát khác nhau từ TT1 đến TT4. Kiểm định độ tin cậy thấy rằng hệ số tương quan biến tổng của các biến $> 0,3$ (thang đo nhỏ nhất TT4 = 0,568); hệ số

Cronbach Alpha = 0,816 > 0,6. Dù thang đo bị loại nào cũng không làm tăng thêm giá trị Cronbach Alpha. Tóm lại, các biến quan sát dùng để đo lường truyền thông nội bộ trong ngân hàng đảm bảo tính tin cậy và phù hợp.

- Thang đo yếu tố “Đào tạo nhân lực trong ngân hàng” từ mô hình nghiên cứu gồm 05 biến quan sát khác nhau từ ĐT1 đến ĐT5. Kiểm định độ tin cậy thấy rằng hệ số tương quan biến tổng của các biến > 0,3 (thang đo nhỏ nhất ĐT3 = 0,678); hệ số Cronbach Alpha bằng 0,876 > 0,6. Bất kỳ thang đo bị loại nào cũng không làm tăng thêm giá trị hệ số Cronbach Alpha. Tóm lại, các biến quan sát dùng để đo lường Đào tạo nhân lực trong ngân hàng đảm bảo độ tin cậy và phù hợp.

- Thang đo yếu tố “Hệ thống khen thưởng trong ngân hàng” từ mô hình nghiên cứu gồm 06 biến quan sát khác nhau từ KT1 đến KT6. Kiểm định độ tin cậy thấy rằng hệ số tương quan biến tổng của các biến > 0,3 (thang đo nhỏ nhất KT6 = 0,603); hệ số Cronbach Alpha bằng 0,876 > 0,6. Bất kỳ thang đo bị loại nào cũng không làm tăng thêm giá trị hệ số Cronbach Alpha. Tóm lại, các biến quan sát dùng để đo lường đảm bảo độ tin cậy và phù hợp.

- Thang đo yếu tố “Cam kết NLD trong ngân hàng” từ mô hình nghiên cứu gồm 04 biến quan sát khác nhau từ CK1 đến CK4. Kiểm định độ tin cậy thấy rằng hệ số tương quan biến tổng của các biến > 0,3 (thang đo nhỏ nhất CK3 = 0,477); hệ số Cronbach Alpha bằng 0,755 > 0,6. Bất kỳ thang đo bị loại nào cũng không làm tăng thêm giá trị hệ số Cronbach Alpha. Tóm lại, các biến quan sát dùng để đo lường đảm bảo độ tin cậy và phù hợp.

4.3.1.3. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis – EFA).

Sau khi các thành phần thang đo của các nhân tố được đánh giá sơ bộ độ tin cậy bằng hệ số Cronbach Alpha, các biến quan sát đều đảm bảo yêu cầu. Sau đó, luận án sử dụng phương pháp EFA với phép trích nhân tố Principal Component Factoring, phép quay Varimax đối với mỗi yếu tố và tập hợp các thang đo đã được kiểm định độ tin cậy. Kết quả phân tích EFA từng nhân tố (06 nhân tố) cho thấy các hệ số KMO và giá trị kiểm định Bartlett đều có ý nghĩa. Tiến hành phân tích EFA tập hợp biến độc lập với hệ số KMO = 0,919 giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa (Sig < 0,05), các nhóm nhân tố được trích với tổng phương sai trích 63,315%. Kết quả phân tích EFA cho thấy các yếu tố đều đảm bảo được tính hội tụ và tính phân biệt trong mối tương quan đối với các nhân tố khác. Đối với biến phụ thuộc là quản trị thành tích trong ngân hàng, vì là thang đo đơn hướng nên được tác giả phân tích EFA độc lập. Kết quả cho thấy, đối với biến quản trị thành tích trong ngân hàng có hệ số KMO = 0,893, giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa (Sig < 0,05), các nhóm yếu tố được trích với tổng phương sai trích 54,17%. Kết quả phân tích EFA cho thấy các yếu tố đều phù hợp và đều là thang đo

đơn hướng (KMO lớn hơn 0.5; phương sai trích đều lớn hơn 50% ; p-value kiểm định Barlett nhỏ hơn 0.05 và các nhân tố chỉ hình thành đúng theo lý thuyết –thang đo đơn hướng). Do đó, không cần phải điều chỉnh mô hình và giả thuyết nghiên cứu. (Phụ lục 17 – bảng 17.6)

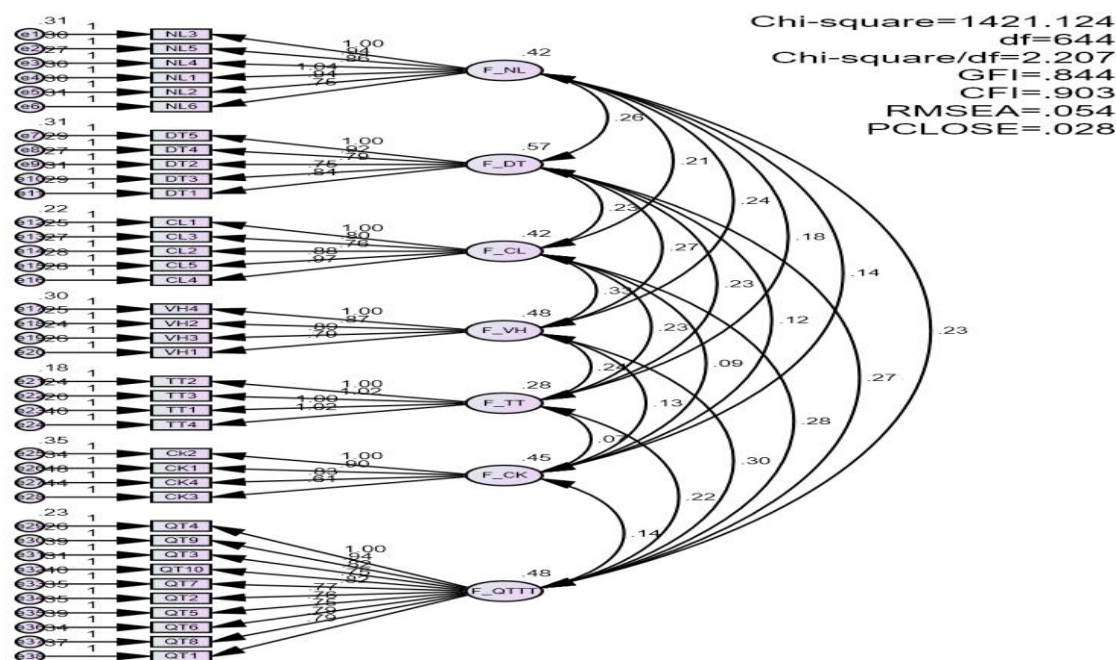
4.3.1.4. Phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmation Factor Analysis).

Bảng 4.10. Kết quả Fornell and Larcker tính phân biệt và hội tụ của thang đo

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	F_CK	F_NL	F_DT	F_MT	F_VH	F_TT	F_QTTT
F_CK	0.805	0.500	0.302	0.774	0.663						
F_NL	0.876	0.542	0.296	0.879	0.334	0.736					
F_DT	0.877	0.588	0.319	0.879	0.237	0.528	0.767				
F_MT	0.863	0.558	0.543	0.868	0.199	0.495	0.467	0.747			
F_VH	0.851	0.588	0.543	0.852	0.278	0.544	0.516	0.737	0.767		
F_TT	0.824	0.540	0.460	0.830	0.203	0.521	0.565	0.678	0.663	0.735	
F_QTTT	0.904	0.502	0.394	0.911	0.299	0.526	0.515	0.628	0.618	0.595	0.699

(nguồn: Kết quả phân tích từ AMOS20)

Kết quả CFA cho thấy các chỉ số đánh giá có kết quả tính toán đạt: CMIN/DF= 2.207 (<3), GFI= 0.844 gần với 0.9, TLI=0.900, CFI= 0.903 (> 0.9) và RMSEA= 0.054 (< 0.08). Do vậy, có thể kết luận mô hình đã phù hợp (tương thích) với dữ liệu thị trường. Dựa vào tính toán CFA từ AMOS, luận án kiểm định tính hội tụ và phân biệt của thang đo. (Phụ lục 17 – bảng 17.7) Theo Hair và cộng sự (2010), (2016), các chỉ số AVE, MSV, bảng Fornell and Larcker dùng để đánh giá tính hội tụ, tính phân biệt thang đo .



Hình 4.10. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

(nguồn: Kết quả phân tích từ AMOS20)

Kết quả cho thấy không có thang đo nào có AVE < 0.5, chỉ số MSV đều nhỏ hơn AVE, giá trị căn bậc hai AVE của một biến lớn hơn tương quan giữa biến đó với các biến khác trong mô hình. Do đó các thang đo đều đảm bảo tính phân biệt và hội tụ. Kết quả kiểm định cho thấy mô hình từ phân tích CFA đối với các thang đo yếu tố ảnh hưởng đến QTTT là phù hợp.

4.3.2. Phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố đến quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (*Structural Equation Modeling*) được sử dụng để kiểm định sự tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam ở mức độ nào.

Bảng 4.11. Thống kê kết quả phân tích SEM - Structural Equation Modeling

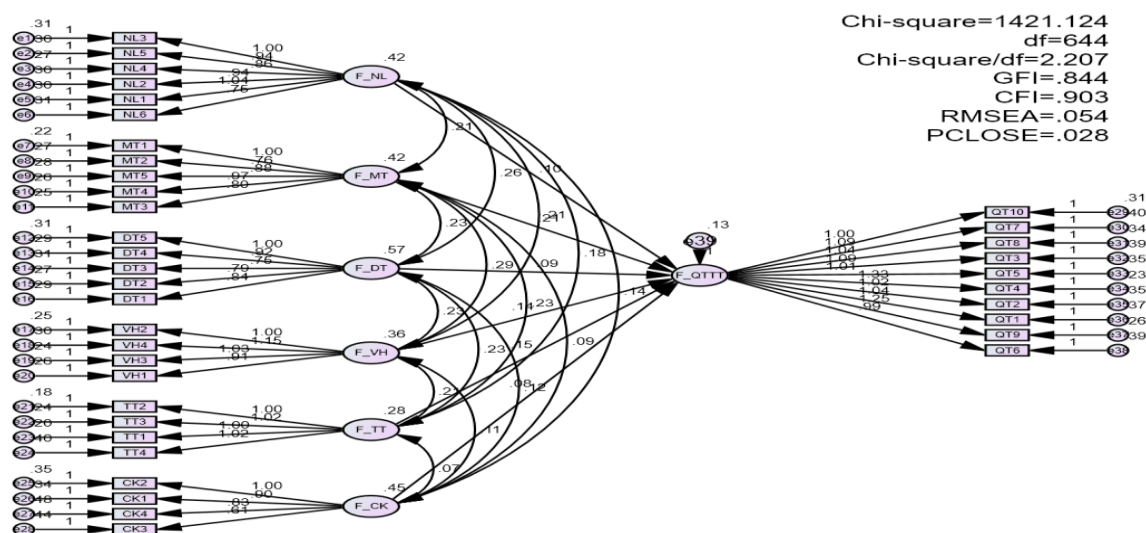
Giả thuyết	Mối quan hệ		Ước lượng	Tỉ số tới hạn	Mức ý nghĩa	Kết quả	
H1	F_MT	→	F_QTTT	0,213	3,338	0,000	Chấp nhận
H2	F_VH	→	F_QTTT	0,139	1,973	0,048	Chấp nhận
H3	F_TT	→	F_QTTT	0,146	1,981	0,048	Chấp nhận
H4	F_DT	→	F_QTTT	0,094	2,367	0,02	Chấp nhận
H5	F_KT	→	F_QTTT	0,103	2,170	0,018	Chấp nhận
H6	F_CK	→	F_QTTT	0,076	2,011	0,044	Chấp nhận

(nguồn: Kết quả phân tích từ AMOS20)

Kết quả của mô hình SEM cho thấy cả 6 yếu tố gồm nhận thức của NLD về mục tiêu của ngân hàng, văn hoá của ngân hàng, truyền thông nội bộ trong ngân hàng, hệ thống khen thưởng, đào tạo trong ngân hàng, sự cam kết của NLD trong ngân hàng đạt ở mức ý nghĩa 10% do giá trị P – value < 0,1. Các trọng số hồi quy đều mang dấu dương cho thấy các yếu tố ảnh hưởng trên đều có tác động tích cực đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Kết quả $R^2 = 0,518$ của biến QTTT, chứng tỏ các biến độc lập kể trên có sự tác động lên 51,8% sự biến thiên của QTTT trong những ngân hàng TMCP Việt Nam. (Phụ lục 17 – bảng 17.8) Kết quả phân tích trong luận án khẳng định sự ảnh hưởng tích cực của 6 yếu tố nhận thức của NLD về mục tiêu của ngân hàng, văn hoá của ngân hàng, truyền thông nội bộ trong ngân hàng, đào tạo trong ngân hàng, hệ thống khen thưởng thành tích, sự cam kết của NLD trong ngân hàng đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Kết quả này khá đồng nhất với kết quả các nghiên cứu trước đây như nghiên cứu của Samal (2019), Dixit & Sharmar (2019), Muchelule và cộng sự (2016), tuy nhiên nghiên cứu của luận án có sự khác biệt về kết quả khi yếu tố nhận thức về mục tiêu của ngân hàng là yếu tố có sự tác động lớn nhất

QTTT (giá trị bằng 0,213) trong khi các nghiên cứu kể trên thì yếu tố văn hoá DN và đào tạo nhân lực có mức độ ảnh hưởng lớn nhất.

Phân tích ANOVA Test (phụ lục 17b, bảng 17.9) sự tác động của yếu tố vị trí công việc giữa cán bộ kinh doanh và hỗ trợ cho thấy giá trị Sig = 0.324 (Levene Statistic) và 0.386 (Welch) đều lớn hơn 0.05. Điều này cho thấy vị trí công việc không có sự tác động đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Mọi vị trí công việc đều được giao KPI nên việc thực hiện QTTT là điều bắt buộc.



Hình 4.11. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

(nguồn: Kết quả phân tích từ AMOS20)

Kết quả phân tích khá tương đồng với thực tế khi yếu tố nhận thức của NLD về mục tiêu của ngân hàng chi phối các hoạt động các ngân hàng TMCP Việt Nam. Mọi cá nhân, nhóm đều được giao những mục tiêu tương ứng với năng lực, kinh nghiệm,...kèm theo đó là những sự hỗ trợ từ chính sách của ngân hàng nhằm đạt mục tiêu. Mục tiêu là thước đo để đánh giá mức độ hoàn thành và kết quả đạt được sẽ quyết định xếp loại thành tích của cá nhân, nhóm và cả ngân hàng. Thực tế cho thấy đa phần người lao động tại các ngân hàng TMCP hiện nay đều hiểu được trách nhiệm, nghĩa vụ của bản thân trong việc thực hiện mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Theo nhận định của các chuyên gia khi phỏng vấn, NLD trong ngân hàng nhận thức rõ về mục tiêu và chiến lược sẽ dễ dàng chấp nhận và đồng thuận với các tiêu chí ĐGTT. Yếu tố này khiến cho quá trình đánh giá minh bạch và công bằng hơn, giảm thiểu sự bất mãn và xung đột nội bộ. Nhân viên hiểu rõ và tin tưởng vào mục tiêu và chiến lược của ngân hàng thường có mức độ cam kết và lòng trung thành cao hơn. Họ sẽ sẵn sàng cống hiến nhiều hơn và vượt qua khó khăn để hoàn thành mục tiêu chung. Khi NLD đều nhận thức rõ ràng về mục tiêu và chiến lược chung, việc giao tiếp và hợp tác giữa các đơn vị trở nên hiệu quả hơn. Mọi người đều biết rõ họ đang hướng đến điều gì, giúp

giảm thiểu sự mâu thuẫn và tăng cường hợp tác, là cơ sở điều chỉnh hành vi làm việc của mình để đạt hiệu suất cao nhất. Vì vậy, nhận thức sâu sắc về mục tiêu, chiến lược của tổ chức giúp QTTT trở nên hiệu quả hơn thể hiện qua một số chỉ số về kết quả kinh doanh năm 2023 của một số TCTD như Vietcombank, MB Bank,... đều có sự tăng trưởng, hầu hết đạt được mục tiêu đã đề ra như về mặt lợi nhuận, Vietcombank tăng trưởng 10,4% so với năm 2022, MB tăng 7,39% so với năm 2022, tuy nhiên SeABank lợi nhuận giảm so với 2022 nhưng vẫn đạt kế hoạch lợi nhuận...Việc đạt được các mục tiêu kinh doanh đã đề ra giúp cá ngân hàng TMCP duy trì hoặc gia tăng các chính sách khen thưởng thành tích, phúc lợi và phát triển nhân lực nhằm đạt được những mục tiêu cao hơn trong tương lai theo đúng định hướng chiến lược. Thông qua, kết quả hoạt động kinh doanh, đặc biệt là về các chỉ số sinh lời ROA, ROE cũng như tỉ lệ nợ xấu từ 3 ngân hàng (phụ lục 08) được nghiên cứu tình huống cho thấy, tại các ngân hàng QTTT được thực hiện đầy đủ quá trình thì kết quả hoạt động sẽ tốt hơn (Vietcombank, MB Bank) so với việc chỉ tập trung vào đánh giá thành tích như SeABank.

Yếu tố truyền thông nội bộ là yếu tố ảnh hưởng thuận chiều ở mức độ lớn thứ hai đến QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam (hệ số = 0,146), điều này cho thấy việc truyền đạt các mục tiêu thành tích của ngân hàng một cách hiệu quả đến các đơn vị và cá nhân là đặc biệt quan trọng. Các ngân hàng hiện nay sử dụng nhiều kênh truyền thông như qua website, hội thảo, diễn đàn, nhóm trò chuyện... để truyền đạt sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu đến NLD. Các thủ tục, chính sách về đánh giá, khen thưởng thành tích cũng được phổ biến rộng rãi đến NLD. Truyền thông nội bộ tại các ngân hàng không chỉ là việc truyền tải thông tin từ trên xuống, mà còn là kênh để thu thập phản hồi từ nhân viên. Phản hồi về thành tích rất quan trọng để quản lý có thể hiểu được những khó khăn, ý kiến và đề xuất từ nhân viên, từ đó điều chỉnh mục tiêu và quy trình nhằm cải thiện thành tích làm việc. Đa phần CBQL cũng luôn sẵn sàng trong việc thu thập thông tin để đưa ra quyết định và hỗ trợ xử lý những vấn đề khác nhau mà nhân viên đang đối mặt để họ cải thiện thành tích. Bằng các kênh truyền thông nội bộ, tổ chức có thể truyền tải những thông điệp động viên, ghi nhận thành tích và khuyến khích nhân viên. Sự công nhận và khích lệ này tạo tinh thần tốt cho NLD, khiến họ cảm thấy gắn kết hơn với ngân hàng và nỗ lực hơn trong công việc. Qua đó góp phần giúp NLD có thêm động lực để tham gia vào quá trình QTTT.

Yếu tố văn hoá của ngân hàng cũng có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy QTTT hiệu quả (hệ số = 0,139). Các TCTD hiện nay đều quan tâm đến việc xây dựng, phát triển văn hoá và coi đó là chiến lược trọng tâm hàng đầu. Đặc biệt trong bối cảnh ngân hàng số và phát triển bền vững được đề cao thì văn hoá là một trong những động

lực để đạt vươn đến các mục tiêu trên. Ví dụ Vietcombank xây dựng văn hoá với các giá trị Tin cậy - Giữ chữ Tín và Lành nghề; Chuẩn mực - Tôn trọng nguyên tắc và ứng xử chuẩn mực; Sẵn sàng đổi mới - Luôn hướng đến cái mới, hiện đại và văn minh; Bền vững - Vì lợi ích lâu dài; Nhân văn - Trọng đức, gần gũi và biết thông cảm, sẻ chia, MB Bank đề cao văn hoá với 6 giá trị cốt lõi: đoàn kết - kỷ luật - tận tâm - thực thi - tin cậy - hiệu quả, SeABank với văn hoá coi trọng nguồn nhân lực và đặt con người lên vị trí trung tâm hướng tới xây dựng môi trường làm việc gắn kết, chuyên nghiệp, nhân văn...đã góp phần nâng cao năng lực CBNV, kích thích tinh thần làm việc, đem đến giá trị tốt đẹp cho khách hàng và xã hội đã giúp hoạt động QTTT phát huy được vai trò thúc đẩy NLD chú trọng đến hiệu suất, thành tích, nỗ lực hoàn chiến lược kinh doanh và phát triển bền vững.

Yếu tố hệ thống khen thưởng cũng có sự tác động đáng kể đến QTTT tại các ngân hàng TMCP (hệ số = 0,103). Hệ thống khen thưởng và thù lao theo KPI mà các ngân hàng TMCP sử dụng hiện nay giúp động viên nhân viên bằng cách công nhận và vinh danh cho những cố gắng và thành tựu của họ. Khi NLD cảm nhận sự phấn đấu của mình được đề cao, họ sẽ có tinh thần làm việc tốt hơn, cố gắng đạt được hoặc vượt qua các mục tiêu đề ra. Hệ thống khen thưởng cũng giúp định hướng hành vi của NLD theo những kỳ vọng và giá trị của ngân hàng. Các phần thưởng được liên kết với những hành vi và kết quả mong muốn, nhân viên sẽ có xu hướng điều chỉnh hành vi của mình để nhận được khen thưởng. Các phần thưởng, đặc biệt là những phần thưởng liên quan đến thành tích xuất sắc hoặc ý tưởng sáng tạo, khuyến khích nhân viên nỗ lực hơn và tìm ra những cách làm việc mới, sáng tạo. Khía cạnh này không chỉ nâng cao thành tích cá nhân mà còn góp phần vào sự phát triển và đổi mới của ngân hàng. Ngoài ra, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã ban hành Thông tư số 25/2023/TT-NHNN quy định về công tác thi đua, khen thưởng ngành Ngân hàng dành cho các cá nhân, tổ chức cũng góp phần thúc đẩy NLD nâng cao thành tích. Báo cáo của công ty tư vấn nhân sự First Alliances năm 2022 ngân hàng vẫn là lĩnh vực mà thu nhập hàng đầu tại Việt Nam Có những vị trí nhận lương lên đến 40.000 USD/tháng, tức gần 900 triệu đồng/tháng như CEO, tương đương thu nhập từ lương cả năm có thể đạt hơn 10 tỷ đồng. Với vị trí giám đốc khối bán lẻ và doanh nghiệp, lương có thể đạt 30.000 USD/tháng tại TP.HCM, còn tại Hà Nội tối đa là 15.000 USD/tháng. Mức lương khởi điểm người mới ra trường/dưới 2 năm kinh nghiệm là 300 - 500 USD/tháng, còn giám đốc/trưởng bộ phận từ 6.000 - 20.000 USD/tháng. Điều này cho thấy hệ thống khen thưởng của các ngân hàng TMCP rất chú trọng đến việc khích lệ, động viên để NLD đạt thành tích tốt và góp phần làm cho QTTT đạt mục tiêu, giúp quản lý đưa ra các

quyết định chính xác về lương thưởng, thăng tiến và đào tạo, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý và điều hành tổ chức.

Yếu tố đào tạo nhân lực cũng là yếu tố tác động đến QTTT (hệ số = 0,094). Các ngân hàng hiện nay đều rất chú trọng đến công tác đào tạo khi triển khai cả hệ thống đào tạo trực tiếp và trực tuyến. Đào tạo trong các ngân hàng bằng nhiều hình thức giúp nhân viên cảm thấy được đầu tư và phát triển, từ đó khuyến khích và tăng cường gắn kết với tổ chức. CBNV sẽ có động lực hơn để làm việc chăm chỉ và hoàn thành các cam kết đã đề ra. Khi nhân viên hiểu rõ công việc và biết cách thực hiện nó một cách chính xác, họ sẽ tự tin hơn trong quá trình làm việc. Sự tự tin này dẫn đến việc làm việc với hiệu suất tốt hơn và đạt được kết quả cao hơn. Hoạt động đào tạo còn giúp NLD trong ngân hàng cải thiện kỹ năng, kiến thức, thái độ để mang lại hiệu suất, thành tích công việc cao hơn, đồng thời cũng giúp NLD am hiểu hơn mục đích, ý nghĩa hoạt động quản trị thành tích, từ đó giúp hoạt động này nhận được sự tuân thủ và ủng hộ của các nhóm, cá nhân.

Cuối cùng, yếu tố sự cam kết của NLD trong ngân hàng (hệ số = 0,076) cũng tác động tích cực đến quản trị thành tích. NLD trong các ngân hàng TMCP hiện nay đều phải có những cam kết về mục tiêu, KPIs...đây là động lực thiết yếu để mang lại thành tích cao hơn. Sự cam kết của ban lãnh đạo ngân hàng TMCP với NLD về chế độ chính sách, môi trường làm việc...cũng liên tục được thể hiện trong sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý kinh doanh của ngân hàng, từ đó góp phần tạo ra sự tích cực trong thời gian làm việc. Mặt khác, sự cam kết cao thường dẫn đến sự chú tâm và cẩn thận hơn trong công việc. NLD cam kết với ngân hàng thường chú trọng đến việc hoàn thành nhiệm vụ với chất lượng cao, giảm thiểu sai sót và đẩy mạnh hiệu suất, giúp đem lại thành tích tốt hơn, đồng thời gia tăng sự gắn bó. Họ thường có xu hướng phát triển bản thân và cải thiện kỹ năng công việc Điều này không những giúp họ tiến bộ trong sự nghiệp giúp ngân hàng đạt được các mục tiêu dài hạn, đóng góp vào mục tiêu phát triển bền vững.

4.4. Đánh giá chung về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

4.4.1. Những thành công

- Về hoạch định thành tích:

Quá trình hoạch định thành tích diễn ra tuần tự, theo đúng nguyên tắc đã đặt ra từ mục tiêu chung, chiến lược, giá trị của ngân hàng chuyển hoá thành những mục tiêu cho các cá nhân, đơn vị, xây dựng hệ thống QTTT bám sát mục tiêu ban đầu và thiết lập các cam kết dựa trên sự nhất trí của các đơn vị kinh doanh và trụ sở chính.

Tính cam kết cao, sự nhận thức tốt của NLD và cả hệ thống của ngân hàng về tầm quan trọng của hệ thống QTTT cũng như mục tiêu, chiến lược và từng bước xây dựng, vận hành hệ thống này một cách thích hợp với bối cảnh thực tế nhằm phát huy được hiệu lực của công tác QTTT.

Thiết lập mục tiêu về thành tích cho tập thể và cá nhân được tiến hành một cách bài bản, khoa học mang lại cho NLD trong ngân hàng sự nhận thức tốt về bản phận của bản thân để thực hiện mục tiêu kinh doanh của các ngân hàng TMCP trong giai đoạn hiện nay. Một số mục tiêu về thành tích cũng có cơ chế điều chỉnh theo tình hình thực tế môi trường kinh doanh. Tiêu chuẩn ĐGTT được thiết lập căn cứ vào mục tiêu được giao cho cá nhân và tập thể trong năm hoạt động. Tiêu chuẩn đánh giá bám sát vào MTCV hay chức năng, nhiệm vụ của cá nhân, tập thể trong ngân hàng. Tiêu chuẩn ĐGTT cũng đảm bảo sự minh bạch, chi tiết, đặc biệt là đối với những vị trí tại các đơn vị kinh doanh. Phương pháp đánh giá tương thích với thực tế hoạt động tại các ngân hàng TMCP và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá đang được sử dụng. Phương pháp ĐGTT đang được sử dụng được coi là dễ hiểu, dễ thực hiện và bản thân NLD cũng có thể tự đánh giá được thành tích cá nhân của mình.

Các chương trình về quản trị nhân lực và hệ thống QTTT được tạo lập ban hành kịp thời để nhằm hỗ trợ NLD có động lực, tinh thần làm việc tốt qua đó nâng cao hiệu suất công việc và đạt thành tích cao. Văn hóa định hướng thành tích cao tại các ngân hàng TMCP tạo ra một khung định hướng chung cho NLD, làm cho họ thấu hiểu mục tiêu và giá trị của ngân hàng, qua đó cải thiện kết quả và thành tích.

- Về triển khai quản trị thành tích:

Do có sự nhận thức cao của NLD về chiến lược, mục tiêu của ngân hàng, hiểu rõ vai trò của cá nhân nên NLD chấp hành khá nghiêm túc trong quá trình triển khai quản trị thành tích. NLD tương đối cam kết hoàn thành các mục tiêu thành tích được giao và hoàn thành mục tiêu chung của đơn vị và cả ngân hàng với nỗ lực cao. Đồng thời giúp quá trình QTTT được vận hành tốt hơn.

Văn hóa tổ chức được các ngân hàng phát triển mạnh mẽ giúp nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức, họ sẽ tự giác hoàn thành công việc với chất lượng cao và đúng hạn góp phần phát huy vai trò của QTTT. Tại các chi nhánh, khối kinh doanh tại trụ sở chính của các ngân hàng TMCP hàng tháng đều có báo cáo phản hồi về KPIs đạt được của cả đơn vị và mỗi cá nhân thông qua hệ thống truyền thông nội bộ, CBQL và NLD sẽ tiến hành các cuộc trao đổi để đề xuất phương án thúc đẩy kết quả kinh doanh nhằm đạt được mục tiêu, hoàn thành KPIs được giao. Đây là động lực lớn để giải quyết được những thách thức trong công việc, giúp NLD có thể đạt thành tích cao.

- Về đánh giá thành tích:

Đối tượng ĐGTT có CBQL trực tiếp và gián tiếp tham gia đầy đủ vào quá trình để đảm bảo tính khách quan và công bằng trong ĐGTT của cả tập thể và cá nhân. Bên cạnh đó, hoạt động đánh giá còn có đóng góp ý kiến của cấp dưới và các đơn vị có liên quan trong quá trình tác nghiệp. Thời gian và chu kỳ đánh giá được đồng bộ đảm bảo thích hợp với đặc thù công việc của các bộ phận kinh doanh và khối hỗ trợ.

Hoạt động đào tạo nhân lực và truyền thông nội bộ được quan tâm, đầu tư và tiến hành thường xuyên, liên tục với nhiều cách thức nên các quy định về ĐGTT hiện nay được NLD nắm bắt rõ ràng về mục đích và tiến hành theo đúng quy chế ban hành.

Quy định về kết quả ĐGTT có sự phân chia rõ ràng, chi tiết về công việc hoàn thành ở các mức độ khác nhau để đảm bảo rõ sự phân loại về thành tích đạt được của cá nhân và tập thể.

- Về xem xét, phản hồi thành tích

Truyền thông nội bộ trong các ngân hàng TMCP Việt Nam đã cung cấp đầy đủ thông tin liên quan đến thành tích làm việc của nhân viên ngân hàng từ nhiều đối tượng liên quan trong công việc và đó là căn cứ tốt để đưa ra những điều chỉnh về hành vi, thái độ, chế độ đãi ngộ dành cho nhân viên. Việc phản hồi được diễn ra liên tục để cá nhân và đơn vị nắm bắt chính xác mục tiêu nào đã hoàn thành, mục tiêu nào chưa hoàn thành để kịp thời có biện pháp hành động nhằm đạt mục tiêu.

Hệ thống khen thưởng thành tích với những thành phần quan trọng về bên trong và bên ngoài mang lại tác dụng kích thích gia tăng năng suất lao động và thành tích làm việc của đội ngũ NLD trong các ngân hàng TMCP. Cụ thể:

+ Tiền lương cố định được điều chỉnh căn cứ vào thành tích làm việc đạt được cùng với thâm niên làm việc tạo được sự công bằng trong trả lương cố định, qua đó khích lệ NLD nỗ lực làm việc để phấn đấu đạt thành tích cao cũng như gia tăng sự gắn bó với NHTM khi mà những công lao được ghi nhận.

+ Tiền lương biến đổi được phân chia ra thành nhiều khoản và được chi trả dựa trên thành tích làm việc, năng suất lao động tạo ra những phản ứng tích cực từ phía NLD. ĐGTT để trả tiền lương biến đổi (theo năng suất lao động, theo doanh số, theo KPI,...) đảm bảo độ minh bạch, công bằng và tạo ra sự động viên đối với NLD. Mỗi ngân hàng có những cách thức khác nhau để tính toán phần thu nhập biến đổi này tuy nhiên đều hướng đến thúc đẩy thành tích làm việc của NLD và tập thể trong ngân hàng.

+ Các ngân hàng đã chú trọng đúng mức đến phúc lợi dựa trên thành tích, đảm bảo quyền lợi cho NLD đối với các phúc lợi bắt buộc theo quy định pháp luật. Đồng thời, các ngân hàng cũng đã tạo được không khí tích cực qua các chương trình phúc lợi

tự nguyện mà họ thiết kế và áp dụng. Các chương trình phúc lợi liên quan đến thành tích như thưởng Tết, lương tháng 13, hoặc các chương trình du lịch, nghỉ phép đều rất phong phú và thích hợp, đáp ứng mong đợi của NLD và giúp họ an tâm, gắn bó với ngân hàng hơn.

+ Thưởng thành tích bằng cổ phiếu được thực hiện một cách triệt để dành cho những cán bộ nhân viên có thâm niên gắn bó và có thành tích đóng góp cho các ngân hàng. Bằng những quy định rõ ràng về quyền lợi liên quan đến cổ phiếu thưởng đã góp phần giữ chân nhân sự giỏi, đặc biệt là đội ngũ CBQL, người có nhiều đóng góp giá trị, khuyến khích mọi người làm việc hăng say để được đồng hành cùng sự phát triển, thông qua việc nắm giữ nhiều cổ phiếu hơn nữa.

+ Phát triển nghề nghiệp và cơ hội bổ nhiệm tại các ngân hàng TMCP Việt Nam cũng đã có nhiều thay đổi tích cực khi công khai chi tiết lộ trình thăng tiến cũng như tạo điều kiện cho tất cả CBNV phát huy khả năng để đạt được các tiêu chí thành tích, từ đó được xem xét bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn. Các hoạt động đào tạo cũng căn cứ vào thành tích làm việc để xác định nhu cầu và xây dựng chương trình, nội dung đào tạo sao cho phù hợp để cải thiện thành tích. Ngoài ra, các chương trình vinh danh cán bộ nhân viên và tập thể có thành tích tốt được thực hiện định kỳ vào thời điểm kết thúc 1 năm hoạt động để công nhận thành tích làm việc của NLD và góp phần tạo ra không khí thi đua sôi nổi trong các ngân hàng.

4.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân

4.4.2.1. Hạn chế

Về hoạch định thành tích:

- Quá trình thiết lập mục tiêu hiện nay chủ yếu được tiến hành theo quy trình từ trên xuống, nghĩa là cấp trên trực tiếp giao mục tiêu KPIs cho cấp dưới. Mặc dù các đơn vị được phép đăng ký mục tiêu KPIs với ban điều hành của ngân hàng dựa trên kết quả hoàn thành của năm cũ nhưng trên thực tế mục tiêu được giao cuối cùng từ ban lãnh đạo đều cao hơn so với đăng ký ban đầu. Tại các đơn vị, quá trình giao mục tiêu KPIs dựa phần lớn vào mối quan hệ của quản lý và nhân viên mà chưa thực sự bám sát năng lực, nhu cầu và nguyện vọng của cấp dưới.

- Bên cạnh đó, quá trình giao mục tiêu của Ngân hàng dành cho nhân viên hiện nay khi mà KPI được giao cho nhân viên thường không thể điều chỉnh, nếu có thì chỉ có thể điều chỉnh về tỷ trọng giữa các KPIs. Nhân viên ngân hàng gần như không được trao đổi, thảo luận về các mức chỉ tiêu mình đảm nhận mà các chỉ tiêu này sẽ được giao trực tiếp cho nhân viên. NLD và các trưởng đơn vị cũng không quá chú ý đến việc xây dựng kế hoạch công việc và đặt ra mục tiêu nâng cao năng lực của bản thân để đáp ứng với những kỳ vọng và hiệu suất cao hơn trong tương lai. Ngoài ra, KPIs

mục tiêu hiện nay quá nhiều (mỗi vị trí có trung bình từ 10 -15 KPIs) khiến cho việc tổng hợp, đánh giá gặp nhiều khó khăn.

- Ban lãnh đạo ngân hàng và các đơn vị chưa chú trọng đến nguyện vọng phát triển bản thân của CBNV. Trong kế hoạch hoạt động của đơn vị và bộ phận cũng mới chỉ đề cập đến mục tiêu cần đạt được của đơn vị về các chỉ số tài chính, khách hàng...mà không tập trung vào các khía cạnh thành tích dành cho mỗi cá nhân (như dự kiến xếp loại trong năm, mức độ hoàn thành các KPIs được giao, các khoá đào tạo dự kiến tham gia, thời gian dành cho việc tự học tập và phát triển bản thân,...). Ngoài ra, các hoạt động về đào tạo tại ngân hàng hiện nay dù được coi trọng nhưng khi tiến hành chủ yếu dựa trên đề xuất của ban lãnh đạo đơn vị hơn là từ phía nhu cầu của nhân viên, các trưởng đơn vị cũng chú trọng đến yếu tố kinh nghiệm và mối quan hệ của nhân viên hơn là năng lực của họ. Bên cạnh đó, sự tham gia của CBQL vào các vấn đề thảo luận về mục tiêu phát triển nhân viên (như hành vi, năng lực cần có) để nâng cao hơn thành tích trong tương lai còn rất hạn chế mà chủ yếu là tổ chức các cuộc họp, trao đổi hay phản hồi chỉ chú ý đến cách làm thế nào để hoàn thành chỉ tiêu được giao.

Về triển khai quản trị thành tích:

Nhân viên tại các ngân hàng TMCP Việt Nam đều phải thực hiện cam kết khi nhận mục tiêu KPIs từ trưởng đơn vị kèm theo đó là cũng phải có những cam kết về việc phát triển bản thân và những công việc khác liên quan đến xây dựng văn hoá tổ chức tại ngân hàng bằng nhiều hình thức như trên phần mềm nhân sự hoặc bằng văn bản. Tuy nhiên, đây là những nội dung ít liên quan đến nhu cầu phát triển của nhân viên như tham gia hoạt động đoàn thể, sinh hoạt chuyên môn, chuyên đề, đề xuất sáng kiến công việc được cấp trên ghi nhận, tham gia xây dựng đóng góp quy trình, quy định của ngân hàng...Các vấn đề liên quan đến học tập, đào tạo và phát triển năng lực của bản thân NLD để đáp ứng với những mục tiêu về thành tích cao hơn trong tương lai lại không được quan tâm, chú trọng từ cả trưởng đơn vị và chính nhân viên.

Trách nhiệm của CBQL và nhân viên khi trao đổi, phản hồi những vấn đề liên quan đến công việc tại ngân hàng còn khá hạn chế. Nhân viên trong ngân hàng hiện còn khá bị động và thường chờ đợi cho đến khi chu kỳ đánh giá kết thúc mới yêu cầu phản hồi của CBQL đối với thành tích và kết quả. Ngoài ra, nhân viên cũng thường chờ đợi cho đến khi có vấn đề nghiêm trọng hoặc khó khăn trong việc đạt KPIs mới yêu cầu những sự hỗ trợ từ quản lý của mình.

Tại các chi nhánh, khối kinh doanh tại trụ sở chính hàng tháng đều có báo cáo về KPIs đạt được của cả đơn vị và mỗi cá nhân, CBQL và NLD sẽ tiến hành các cuộc trao đổi để đề xuất phương án thực hiện mục tiêu và kinh doanh hiệu quả hơn. Mặc dù vậy, theo nhiều nhân viên ngân hàng, các cuộc họp thường mang tính chất thông báo

kết quả KPIs cho nhân viên và đưa ra những cảnh báo, thúc giục mang tính chỉ đạo cho họ nhiều hơn huấn luyện, tư vấn, cùng tìm giải pháp tháo gỡ để đạt mục tiêu trong các giai đoạn tiếp theo, đào tạo nội bộ tại từng đơn vị ít được triển khai.

Về đánh giá thành tích:

Tác nghiệp về truyền thông nội bộ tại các ngân hàng hiện nay vẫn chủ yếu diễn ra theo hướng từ trên xuống dưới, trong khi việc phản hồi từ phía NLD lại được xử lý khá chậm, đặc biệt là đối với những thông điệp về điều chỉnh mục tiêu hoặc kết quả đánh giá.

Thực tế việc đào tạo cho người đánh giá và người được đánh giá về đánh giá hiệu quả công việc chưa được thực hiện một cách cụ thể thành một chương trình đào tạo riêng biệt mà chủ yếu là tự nghiên cứu quy định, quy chế hoặc phổ biến, hướng dẫn đầu mối từ cán bộ nhân sự tại trụ sở chính đến nhân viên nhân sự tại chi nhánh, đơn vị, sau đó nhân viên nhân sự sẽ phổ biến đến cho từng bộ phận, phòng ban. Mặc dù phương pháp đào tạo này không mất nhiều thời gian và tiết kiệm được chi phí trong quá trình đánh giá cho ngân hàng. Người được đánh giá và người đánh giá chưa được huấn luyện trong các chương trình đào tạo riêng biệt về ĐGTT nói riêng và QTTT nói chung. Ngoài ra, do khả năng tiếp thu và trình độ của mỗi người khác nhau, nhiều cán bộ phụ trách hoạt động ĐGTT vẫn gặp khó khăn khi xử lý các tình huống phát sinh, trong khi đó, trong việc phối hợp triển khai ĐGTT, NLD lại lúng túng. Việc đánh giá mức độ công việc hoàn thành của những NLD thuộc bộ phận hỗ trợ ở cả chi nhánh và trụ sở chính sao cho chính xác còn tồn tại nhiều vấn đề khi kỹ năng đánh giá của CBQL còn những hạn chế nhất định khiến cho việc đánh giá còn thiên về cảm tính. Kết quả đánh giá chưa có sự phân loại cao.

Công tác cung cấp thông tin về mức độ hoàn thành công việc vẫn xuất hiện một số vấn đề như có nhiều đầu mối cung cấp thông tin nên việc tổng hợp thông tin mất nhiều thời gian, đặc biệt là khi có những chương trình đánh giá không chính thức để bổ nhiệm hoặc giao nhiệm vụ mới. Hơn thế nữa, hoạt động đánh giá hiện nay đa phần mới chỉ hướng đến việc đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu trong năm của cá nhân và đơn vị mà chưa chú trọng đến tầm nhìn, sứ mệnh cũng như những mục tiêu dài hạn của các ngân hàng TMCP.

Về xem xét, phản hồi thành tích:

Còn tồn tại một số vấn đề trong quá trình phỏng vấn đánh giá giữa CBQL và nhân viên dưới quyền. Trên thực tế, nội dung phỏng vấn còn thiếu sót, chỉ tập trung vào việc trao đổi về mức độ hoàn thành nhiệm vụ, ưu và nhược điểm cá nhân cần phát huy, cũng như nhiệm vụ trong thời gian tới. Cuộc thảo luận chủ yếu diễn ra theo chiều hướng từ cấp trên xuống cấp dưới, nhân viên thường ngại ngần khi bày tỏ tâm tư,

nguyện vọng và những khó khăn trong công việc do văn hoá phân biệt khoảng cách. Đồng thời, nội dung đánh giá chưa đưa ra các biện pháp hỗ trợ CBNV khắc phục nhược điểm của bản thân và cũng chưa truyền đạt về những quyết định nhân sự liên quan khác. Trong các cuộc phản hồi đánh giá không chính thức cũng mang tính chất cảnh báo, thúc giục nhân viên về KPIs cần hoàn thành hơn là đưa ra những hỗ trợ, huấn luyện hay điều chỉnh để giúp nhân viên hoàn thành tốt công việc hơn.

Chưa chú trọng đến phản hồi của cán bộ cấp dưới đối với cán bộ cấp trên. Ngoài ra, kết quả phản hồi của khách hàng đối với các hoạt động phục vụ của ngân hàng chưa được sử dụng nhiều trong quản trị thành tích.

Nhân viên thường không tự đánh giá KPIs của mình một cách chủ động và định kỳ, dẫn đến việc khi tiến hành đánh giá, họ khó nhớ rõ các ưu và khuyết điểm của bản thân. CBQL trực tiếp cũng không thường xuyên theo dõi và lưu ý về những công việc mà nhân viên đã thực hiện tốt hoặc chưa tốt, mà chủ yếu dựa vào thông tin từ các khối hỗ trợ kinh doanh. Điều này có thể dẫn đến kết quả đánh giá chưa phản ánh hết các KPIs mục tiêu, đặc biệt là các KPIs về phát triển bản thân.

Ngoài ra, để có được thành tích và năng suất làm việc tốt, mỗi NLD ngân hàng cũng phải chịu rất nhiều áp lực và đánh đổi rất nhiều điều. Đặc biệt là thời gian và sức khỏe của bản thân hoặc thậm chí là chèn ép khách hàng.

4.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Về hoạch định thành tích:

Trong quá trình hoạch định thành tích, việc giao mục tiêu vẫn được thực hiện một cách tương đối máy móc, đa phần chỉ căn cứ vào kết quả năm cũ để thiết lập mục tiêu của năm sau, chưa bám sát những thực tế biến động kinh doanh trên thị trường tài chính và những xu thế mới của thị trường. Văn hoá thành tích cao khiến cho áp lực về thành tích năm sau luôn cao hơn năm trước, Ban lãnh đạo Ngân hàng khi giao mục tiêu cũng quan tâm nhiều hơn các chỉ số về thành tích mà ít lưu ý về các chỉ số phát triển nhân lực cho các đơn vị. Điều này khiến QTTT gây ra những sức ép cho NLD.

Việc giao mục tiêu của lãnh đạo đơn vị cho nhân viên chủ yếu dựa trên đánh giá và hiểu biết chủ quan và mối quan hệ của bản thân họ với NLD, chưa có những tìm hiểu cụ thể về năng lực hiện có của NLD và mong muốn, nguyện vọng của họ để giao những mục tiêu thích hợp. Những nhân viên lâu năm thì có nhận thức tốt hơn về mục tiêu, chiến lược của ngân hàng và trách nhiệm của bản thân, tuy nhiên những nhân viên trẻ, ít kinh nghiệm thường xuyên có những phản hồi tiêu cực về mục tiêu được giao khiến cho việc thực hiện hoạch định thành tích chung của cả tập thể phải điều chỉnh. Hệ thống khen thưởng quá phụ thuộc vào KPIs khiến NLD gặp khó khăn trong việc lựa chọn mục tiêu phù hợp, nhất là mục tiêu về phát triển bản thân.

Việc điều chỉnh KPIs mục tiêu mặc dù có quy định rõ ràng trong các văn bản của ngân hàng, tuy nhiên chỉ được điều chỉnh khi có những biến động quá lớn trên thị trường như giai đoạn Covid 19 hay khủng hoảng tài chính năm 2012, còn lại đa phần ban lãnh đạo Ngân hàng sẽ không tiến hành điều chỉnh mục tiêu đã được giao cho các đơn vị. Ngoài ra, do đặc thù kinh doanh của ngân hàng là có nhiều loại sản phẩm dịch vụ nên NLD phải đảm nhận số lượng lớn các KPIs.

Áp lực chỉ tiêu KPIs khá lớn nên CBQL thường không chú trọng nhiều đến nhu cầu phát triển cá nhân trong khen thưởng thành tích của NLD, mặt khác những cam kết về khen thưởng không được đưa ra trong giai đoạn này mà thường chỉ chú ý đến làm thế nào để hoàn thành mục tiêu và kết quả của đơn vị.

Về triển khai quản trị thành tích

Triển khai QTTT hiệu quả đòi hỏi sự phối hợp cung cấp thông tin liên tục của nhiều bộ phận và đơn vị trong ngân hàng và cả các đối tượng bên ngoài ngân hàng nên không lường hết được những vấn đề phát sinh và những bất cập trong thực tế triển khai.

Do sự biến động về tình hình nhân sự của ngành ngân hàng khá cao, đặc biệt là tại các ngân hàng TMCP tư nhân nên nhiều chính sách về QTTT chưa được CBQL và NLD nghiên cứu kỹ càng, nhất quán với mục tiêu phát triển của ngân hàng nên quá trình triển khai quản trị thành tích vấp phải những khó khăn trong hoàn thành trách nhiệm của các bên.

Một trong những nguyên nhân nữa là hoạt động đào tạo, huấn luyện, tư vấn của quản lý trực tiếp, gián tiếp chưa được quan tâm. Lý do bởi các CBQL tại ngân hàng cũng khá bận rộn với nhiều nhiệm vụ và KPIs của cả tập thể nên sự trao đổi, hướng dẫn cho nhân viên bị hạn chế, ngoài ra họ cũng phải chịu khá nhiều sức ép từ các cấp quản lý trên họ cho nên việc hỗ trợ nhân viên thường không được chú trọng. Ngoài ra CBQL và cấp dưới có khoảng cách lớn tại nhiều đơn vị của các ngân hàng vẫn xuất hiện nên nhân viên gặp khó khăn trong việc truyền đạt thông tin, trình bày và nêu ra ý kiến, quan điểm của mình. Điều này khiến QTTT bị hạn chế trong khâu thực hiện.

Truyền thông thông tin nội bộ của một số ngân hàng vẫn tồn tại những hạn chế trong việc truy xuất, tổng hợp kết quả thành tích làm việc của đơn vị và cá nhân theo thời gian thực tế khiến cho NLD và CBQL khó nắm bắt được tình hình thực hiện mục tiêu đề kịp thời mang đến những biện pháp cải thiện thành tích.

Về đánh giá thành tích:

Hoạt động truyền thông nội bộ về ĐGTT chưa nhận được nhiều sự quan tâm của NLD trong ngân hàng bởi nhiều NLD vẫn cho rằng ĐGTT là nhằm mục đích tạo

áp lực, đe dọa hơn là hỗ trợ, thúc đẩy, khuyến khích NLD. Văn hoá đề cao thành tích cũng khiến cho hoạt động ĐGTT quá chú ý đến hoàn thành KPIs ở mức độ nào.

Chưa xây dựng được chương trình đào tạo cụ thể về ĐGTT cũng như thiếu biện pháp đánh giá chính xác năng lực của NLD. Ngoài ra không phải CBQL nào cũng có khả năng nhìn nhận chính xác năng lực NLD nên kết quả đánh giá vẫn còn những điểm chưa phù hợp với tình hình. Tiêu chuẩn ĐGTT vẫn tồn tại những tiêu chuẩn định tính khiến cho việc đánh giá thiếu khách quan, đặc biệt là đối với các vị trí tại trụ sở chính. Bên cạnh đó, việc ĐGTT hiện nay quá tập trung vào kết quả mà không chú trọng các yếu tố hành vi khiến cho NLD có những biểu hiện như chèn ép khách hàng hay không trung thực để nâng cao thành tích và hoàn thành mục tiêu.

Công tác trao đổi và cung cấp thông tin về thành tích tại một số ngân hàng TMCP còn những vướng mắc do có nhiều dây quản lý từ hội sở chính cho đến các đơn vị kinh doanh dẫn đến tình trạng thông tin nhận được bị chậm trễ. Nhân viên khi muốn có những thông tin để phục vụ công việc thì chưa được phân quyền truy cập hoặc không rõ phải liên hệ với đầu mối nào để giải quyết.

Về xem xét, phản hồi thành tích:

Do văn hoá đề cao kết quả và thành tích nên quá trình xem xét phản hồi chỉ chú ý đến việc NLD có hoàn thành mục tiêu hay không. Vì áp lực chỉ tiêu KPIs nên các cuộc họp về thành tích nhằm thảo luận, góp ý lại thiên quá nhiều về thúc giục, đe dọa, cảnh báo hơn là đưa ra giải pháp, tư vấn, hỗ trợ,...Hệ thống khen thưởng theo thành tích quá coi trọng đội ngũ lao động trực tiếp mà thiếu đi những khen thưởng tương xứng cho đội ngũ gián tiếp.

Thiếu các hoạt động lấy ý kiến nhận xét từ cấp dưới, đồng nghiệp nhất là tại các TCTD thuộc sở hữu nhà nước...đánh giá của khách hàng mới chỉ nhằm vào khâu cải thiện chất lượng dịch vụ.

Công tác đào tạo, huấn luyện, tư vấn để cải thiện thành tích cho nhân viên thiếu liên kết, chưa diễn ra liên tục và chưa có tính mục tiêu khiến NLD gặp khó khăn khi cần sự hỗ trợ khi gặp khó khăn trong công việc.

Đội ngũ đảm trách công tác QTTT tại các ngân hàng TMCP tuy đã được tăng cường, đào tạo, bồi dưỡng nhưng chưa thể đảm bảo được với đòi hỏi của công việc nhất là chưa bắt nhịp với những đổi mới trong đánh giá hay khen thưởng thành tích.

Do sức ép từ việc hoàn thành mục tiêu KPIs cũng như thiếu sự hỗ trợ, tư vấn từ phía cấp trên nên tình trạng nghỉ việc hay gây ra những hành vi tiêu cực gây ra sự bất bình với khách hàng đang gia tăng các ngân hàng TMCP. Khía cạnh đòi hỏi đội ngũ cán bộ làm công tác nhân sự cần phải nghiên cứu rõ nhu cầu, nguyện vọng của NLD và kịp thời phát hiện những biểu hiện sai lệch trong tư tưởng, hành động để tạo sự

đoàn kết nội bộ, tránh những rủi ro bất ngờ. Các ngân hàng TMCP chưa xây dựng chiến lược, chính sách QTTT; lộ trình/kế hoạch phát triển nghề nghiệp đối với mỗi NLD nhìn chung chưa thực sự rõ ràng và thậm chí là với đội ngũ cán bộ đã quy hoạch nói riêng.

Sự cam kết của NLD tại các ngân hàng hiện chưa cao, nhất là ở đội ngũ lao động trẻ điều này khiến tỷ lệ nghỉ việc ở nhóm này khá cao, gây khó khăn trong việc giữ chân nhân viên tài năng và giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo. Việc không ổn định nhân lực này khiến ngân hàng gặp khó trong việc duy trì hiệu suất cao và liên tục cải thiện thành tích đặc biệt là tại các đơn vị kinh doanh.

CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ VỀ QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM VÀ KẾT LUẬN

5.1. Định hướng phát triển và quan điểm, định hướng về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

5.1.1. Định hướng phát triển tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định 986/QĐ-TTg với mục tiêu năm 2025 và tầm nhìn 2030 về một số khía cạnh như tăng khả năng độc lập, chủ động của ngân hàng nhà nước trong điều hành chính sách tiền tệ, đẩy mạnh năng lực kiểm soát các ngân hàng trong hệ thống theo chuẩn Basel, hạn chế lưu thông tiền mặt trong thành toán, tăng khả năng tiếp cận dòng vốn đối với doanh nghiệp và nhân dân, giảm thiểu nợ xấu xuống dưới 3%, xử lý các ngân hàng hoạt động yếu kém, đặt mục tiêu đến hết năm 2025 sẽ có 2-3 ngân hàng thương mại thuộc top 100 ngân hàng Châu Á có tổng tài sản lớn nhất, 3-5 ngân hàng được niêm yết tại thị trường chứng khoán ngoại quốc. Kèm theo đó là một số định hướng cụ thể như sau:

- *Tăng cường kiểm soát tín dụng và quản trị rủi ro:* Cải thiện cấu trúc quản trị rủi ro, đặc biệt là rủi ro tín dụng, thanh khoản và lãi suất. Tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế như Basel II về an toàn vốn, thanh khoản, và đòn bẩy tài chính. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát nội bộ và tuân thủ các quy định pháp luật.

- *Ứng dụng công nghệ thông tin mạnh mẽ hơn:* Thúc đẩy phát triển ngân hàng số, dịch vụ ngân hàng điện tử và ứng dụng trên nền tảng di động. Cải tiến hệ thống thanh toán điện tử và các dịch vụ ngân hàng tự động hóa. Tăng cường an ninh mạng và bảo mật dữ liệu khách hàng.

- *Phát triển đa dạng các dịch vụ, sản phẩm tài chính:* Đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng, tiết kiệm, đầu tư và bảo hiểm để phục vụ nhu cầu của khách hàng cá nhân và DN. Đẩy mạnh các dịch vụ tư vấn tài chính và quản lý tài sản. Mở rộng thị trường vốn và các sản phẩm phái sinh.

- *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:* Chú trọng đào tạo và tăng cường chất lượng đội ngũ nhân lực, đặc biệt trong các lĩnh vực quản lý rủi ro, công nghệ thông tin và quản lý tài sản. Thiết lập môi trường làm việc thân thiện, chia sẻ và khuyến khích sáng tạo, đổi mới.

- *Tăng cường hội nhập quốc tế:* Tham gia vào các hiệp định thương mại và tài chính quốc tế để mở rộng thị trường và thu hút vốn đầu tư nước ngoài. Mở rộng hợp tác với các hiệp hội tài chính quốc tế và các ngân hàng nước ngoài.

- *Phát triển ngân hàng xanh và tài chính bền vững*: Khuyến khích tài trợ cho các dự án thân thiện với môi trường và phát triển bền vững. Xây dựng các sản phẩm tín dụng xanh và các dự án có trách nhiệm xã hội cần chú trọng thúc đẩy đầu tư.

- *Tăng cường tính minh bạch và hiệu quả kinh doanh*: Tăng cường hiệu quả quản lý, chi phí hoạt động tối giản và tối ưu hóa lợi nhuận. Báo cáo tài chính và hoạt động kinh doanh cần đề cao tính minh bạch, rõ ràng.

Các định hướng này nhằm mục tiêu xây dựng hệ thống các TCTD mạnh mẽ, linh hoạt và đáp ứng tốt đòi hỏi của thị trường trong bối cảnh hội nhập quốc tế và cạnh tranh ngày một mạnh mẽ.

5.1.2. Quan điểm, định hướng về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Quan điểm về QTTT tại các ngân hàng TMCP được thể hiện trong các quy định về ĐGTT đã được phê duyệt của ban lãnh đạo các ngân hàng. Đồng thời một số quan điểm cũng được nhắc đến trong các báo cáo thường niên và lời phát biểu của lãnh đạo cấp cao các ngân hàng. Xuất phát từ đó, những quan điểm được chú trọng gồm: thứ nhất, QTTT đóng vai trò nòng cốt trong công tác quản trị tổng thể của ngân hàng, giúp ngân hàng cải thiện kết quả kinh doanh và bút phá tăng trưởng; thứ hai, QTTT bài bản và có hệ thống sẽ giúp đảm bảo được chất lượng của các kết quả đầu ra, đồng thời gắn kết chặt chẽ hoạt động của NLD với mục tiêu của ngân hàng; thứ ba, QTTT chính là yếu tố then chốt tạo lập nên sức mạnh nội tại và chỗ đứng của ngân hàng; thứ tư, nếu như mức độ thực hiện công việc ở mức tốt, đạt kết quả cao thì tương ứng, các nguồn lực, chi phí và nỗ lực bỏ ra cho công việc cũng sẽ được tối ưu hóa. Từ đó, ngân hàng có thể giảm thiểu chi phí vận hành nhờ hiệu suất hoạt động cao. Từ đó, một số những định hướng về QTTT được đưa ra như sau:

Thứ nhất, trong thời điểm mà nhân lực ngày càng thể hiện vị trí quan trọng trong hoạt động kinh doanh thì QTTT là hoạt động mang lại hiệu quả và sự phát triển bền vững cho các ngân hàng TMCP Việt Nam. QTTT không đơn thuần là ĐGTT, nó là phương thức để nâng cao động lực, hành vi, hiệu suất, chất lượng, hiệu quả làm việc và làm tiền đề cho sự đổi mới, sáng tạo và trưởng thành của CBNV. Điều này rất hữu ích đối với các ngân hàng TMCP Việt Nam khi mà chất lượng nhân lực được coi là chìa khoá thành công cho việc đạt mục tiêu chiến lược kinh doanh, đồng thời cũng là một trong những trụ cột chính cho sự tăng trưởng của các NHTM trong những thời gian sắp tới.

Thứ hai, QTTT tại các ngân hàng TMCP cần phải được gắn kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh và chiến lược nguồn nhân lực. Chiến lược kinh doanh sẽ đưa phương hướng việc thiết lập chiến lược và mục tiêu của nguồn nhân lực, từ đó đề xuất

được chiến lược và mục tiêu QTTT nhằm cải thiện và phát triển hiệu suất công việc, phấn đấu đạt được các mục tiêu và chiến lược kinh doanh. Việc xây dựng chính sách QTTT cần phù hợp với chiến lược này.

Thứ ba, cần có sự thay đổi về quan điểm về QTTT thành tích gây ra phiền nhiễu, không nhận được sự ủng hộ của CBNV, thậm chí là hình thức và gây tốn kém thời gian, ý kiến của một vài CBNV còn cho rằng các ngân hàng vẫn sử dụng cách đánh giá lạc hậu, phản tác dụng và thậm chí tạo áp lực cho nhân viên mỗi năm một lần. Do đó, NLD nên nhìn nhận được những lợi ích khi sử dụng hệ thống QTTT hợp lý sẽ giúp đẩy mạnh thành tích cá nhân, mang lại tinh thần làm việc, đẩy mạnh sự gắn kết của NLD với ngân hàng và từ đó tăng trưởng năng suất, hiệu quả cho ngân hàng.

Thứ tư, hình thành và phát triển văn hóa theo định hướng thành tích cao, chú trọng xác lập các tiêu chuẩn hành vi và mục tiêu công việc, giúp cho tất cả nhân viên hiểu rõ, hành động và ứng xử theo các chuẩn mực, tương xứng với giá trị, mục tiêu tăng trưởng của NHTM cũng như trao đổi và phản hồi thường xuyên, thông qua đánh giá 360 độ giúp cho nhân viên và quản lý, giữa NLD với nhau xây dựng sự tôn trọng, niềm tin, sự chia sẻ, thấu hiểu và công nhận sự đóng góp của mỗi thành viên trong phát triển chung.

Thứ năm, QTTT cần đề cao tính công bằng, minh bạch, chính xác, bình đẳng đối với mọi đối tượng lao động trong TCTD. Những sự thiên vị, cả nể cần phải được loại bỏ trong tổng thể quá trình ĐGTT. Không tồn tại những quy định về ưu tiên cho các trường hợp nếu không phải là cá biệt. Khi đánh giá cần đúng việc, đúng người, căn cứ vào năng lực, hành vi, vị trí công tác để sắp đặt, bố trí công việc, khen thưởng, đãi ngộ, bổ nhiệm...

Thứ sáu, ứng dụng công nghệ thông tin trong QTTT. Hệ thống QTTT được số hóa sẽ tự động hóa quá trình thu thập, phân tích và báo cáo dữ liệu, qua đó giúp tăng tính minh bạch, giảm thời gian quản lý, và cung cấp dữ liệu thời gian thực để đưa ra các quyết định kịp thời.

5.2. Hàm ý quản trị về quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

5.2.1. Hoạch định thành tích

5.2.1.1. Hoạch định thành tích liên kết chặt chẽ với mục tiêu cụ thể của ngân hàng trong từng giai đoạn

Khi tiến hành hoạch định thành tích, các ngân hàng TMCP cần chắc chắn mọi cá nhân, đơn vị trong hệ thống nắm bắt rõ ràng mục tiêu, sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của ngân hàng hiện nay. Song song đó là có những cách thức để NLD trong ngân hàng hiểu được mục đích, ý nghĩa của hoạt động QTTT là nhằm cải thiện hiệu

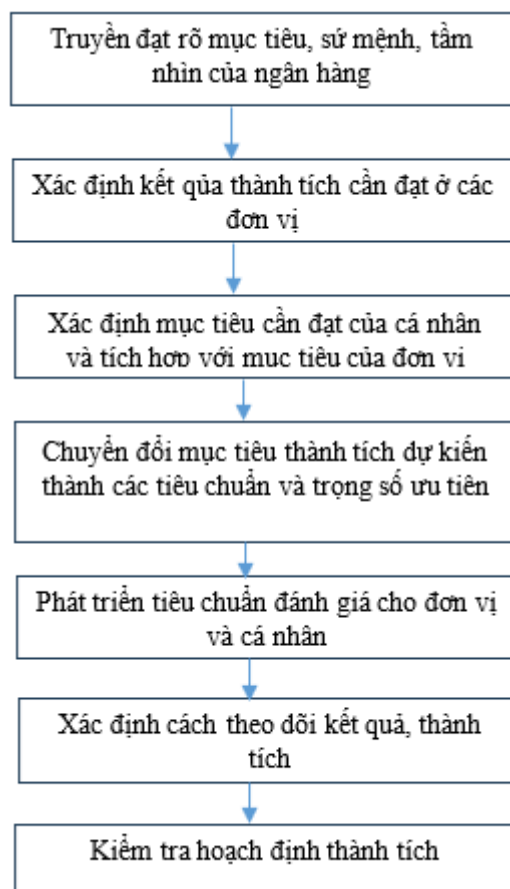
suất, thành tích làm việc và góp phần cho mục tiêu kinh doanh hoàn thành. Nhằm làm được điều này, các ngân hàng cần tăng cường các truyền đạt các nội dung này bằng nhiều hình thức như hội thảo, hội nghị, chuyên đề hay qua các nội dung đào tạo. Do đó, tác giả đề xuất quá trình hoạch định thành tích diễn ra theo tuần tự như hình 5.1.

Thực tế cho thấy, tại thời điểm này, các ngân hàng TMCP Việt Nam, mục tiêu và chiến lược kinh doanh đều được thể hiện qua các mục tiêu về tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học tập và phát triển theo mô hình BSC – thể điểm cân bằng và được chuyển hoá thành KPIs mục tiêu cho đến mỗi đơn vị, NLD rất cụ thể. Mặc dù vậy, trong giai đoạn hiện nay, các yếu tố về quản trị rủi ro đang được các TVTD đặc biệt quan tâm khi áp dụng Basel II. Do đó, cần tích hợp thêm yếu tố về quản trị rủi ro vào mục tiêu của đơn vị, cá nhân trong chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm ở giai đoạn hoạch định thành tích này (tương tự như trường hợp của Vietcombank) với các mục tiêu thành tích cụ thể (Xem phụ lục 13). Dựa vào đó, mỗi đơn vị, cá nhân trong từng thời kỳ sẽ được phân bổ trọng số các mục tiêu BSC và quản trị rủi ro tương ứng với mục tiêu của Ngân hàng trong giai đoạn đó. Vì vậy, các đơn vị kinh doanh nắm bắt khá rõ ràng mục tiêu, thành tích của ngân hàng. Tuy nhiên tại hội sở chính, đặc biệt là các bộ phận hỗ trợ kinh doanh như kế toán, nhân sự, công nghệ thông tin... thì không phải NLD nào cũng am hiểu mục tiêu, chiến lược của ngân hàng. Do đó, để đảm bảo hoạch định thành tích một cách đồng bộ giữa chi nhánh và hỗ trợ vận hành thì ngoài việc tăng cường truyền thông nội bộ để truyền tải các thông điệp về sứ mệnh, mục tiêu của ngân hàng đến từng cá nhân dưới nhiều hình thức thì các CBQL tại các đơn vị cũng phải đóng vai trò là một cán bộ truyền thông, định kỳ tiến hành các cuộc họp riêng, trực tiếp với các nhân viên để giới thiệu về nhiệm vụ trách nhiệm của các cá nhân với mục tiêu chung, bàn bạc và phân công mục tiêu cho từng cá nhân phải hoàn thành. Ngoài ra, cũng cần liên tục, cập nhật bản MTCV của NLD bám sát với mục tiêu, chiến lược và tình hình hoạt động của ngân hàng. Theo đó, có thể thực hiện MTCV của toàn bộ CBNV trong ngân hàng theo BSC và KPI. Khi mục tiêu BSC của đơn vị thay đổi thì mô tả chức năng nhiệm vụ và MTCV cũng cần điều chỉnh lại cho phù hợp. Các bản MTCV cần có các tiêu chí kết quả đầu ra đối với mỗi nhiệm vụ và cần bao gồm cả 4 viễn cảnh chiến lược theo BSC (tài chính, khách hàng, quy trình, học tập và phát triển).

Ngoài giải pháp chung như trên, đối với nhóm TCTD được sở hữu bởi nhà nước, cần tiến hành các chương trình đào tạo để các cấp quản lý cần hiểu rõ hơn vai trò, trách nhiệm của bản thân trong việc giao và nhận các mục tiêu về thành tích, tránh biểu hiện quan liêu, độc đoán. Ngoài các KPIs về đào tạo đã được giao cho CBQL thì

cần có thêm các KPIs về số NLD thuộc quyền quản lý có xếp loại xuất sắc, có sáng kiến, thăng tiến, bổ nhiệm...

Đối với nhóm ngân hàng TMCP tư nhân, trong quá trình hoạch định thành tích, các CBQL cấp cao cần chú ý đến chất lượng và sự cam kết của đội ngũ nhân lực hiện tại để giao và nhận mục tiêu thành tích cho tương xứng bởi thực tế tại các TCTD này mức độ biến động nhân lực khá cao. Nếu lực lượng nhân lực không đảm bảo thì sẽ khó hoàn thành mục tiêu, nhận thức về mục tiêu chiến lược cũng bị tác động tiêu cực do vậy QTTT cũng sẽ gặp khó khăn khi vận hành. Do vậy hoạch định thành tích cũng cần gắn liền với giai đoạn hoạch định nhân lực, nghĩa là từ bước hoạch định đã phải suy xét đến các phương diện liên kết với thành tích của NLD.



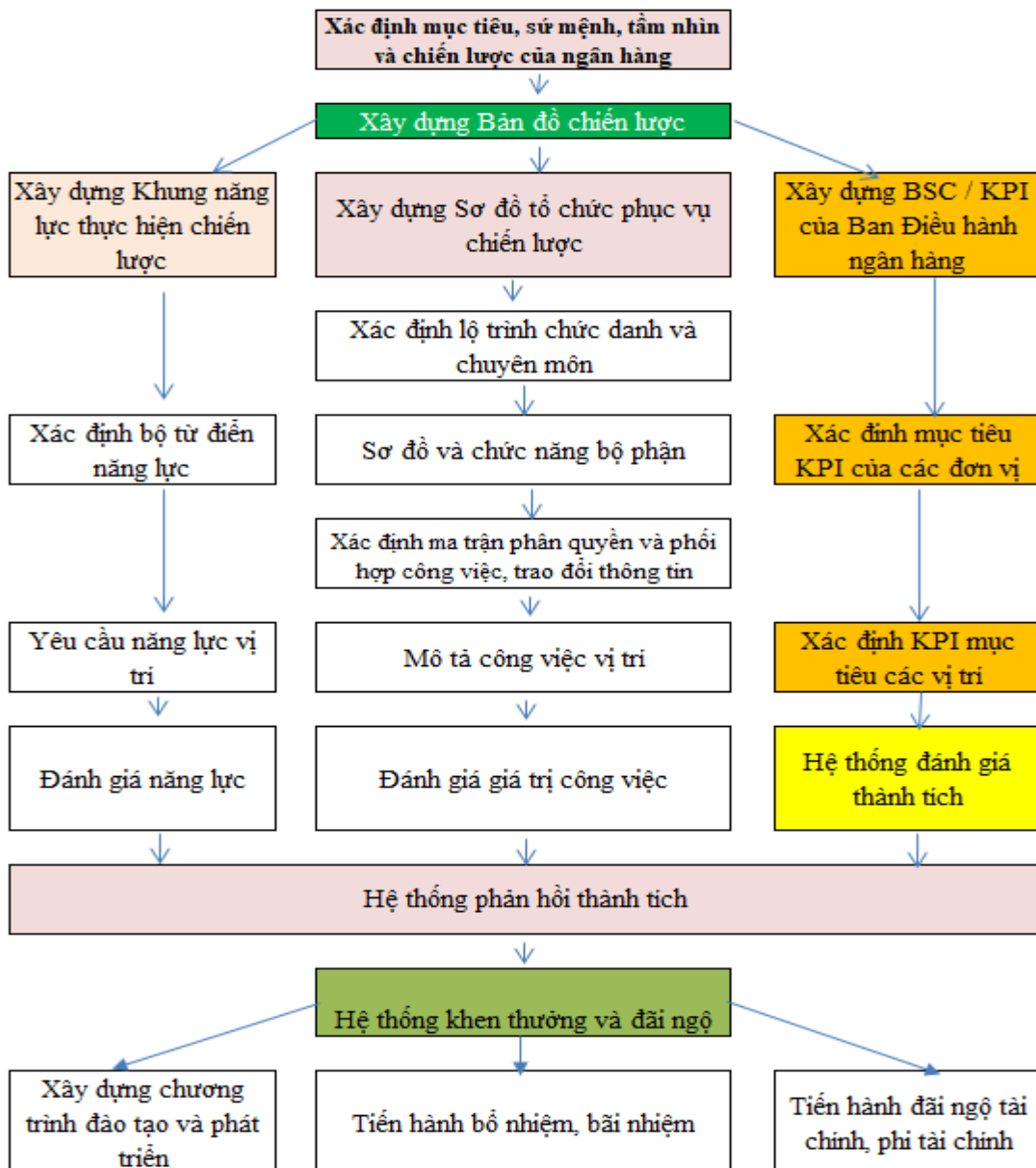
(nguồn: Đề xuất của NCS)

Hình 5.1. Đề xuất quy trình hoạch định thành tích của các ngân hàng TMCP Việt Nam

5.2.1.2. Xây dựng hệ thống quản trị thành tích phù hợp với mục tiêu, chiến lược của ngân hàng

Điều kiện tiên quyết để các ngân hàng TMCP Việt Nam có một hệ thống QTTT phù hợp là đội ngũ CBQL cấp cao cần phải thật quyết tâm, cũng như có mối liên kết hợp tác phát triển giữa cấp quản trị và NLD. Hệ thống QTTT tại các ngân hàng TMCP cần được cập nhật phù hợp với sứ mệnh và chiến lược của ngành ngân hàng, các đơn

vị, bộ phận trong nội bộ cũng phải được hiểu rõ và làm việc hài hòa với mục tiêu chung của hệ thống QTTT. Việc điều chỉnh được thực hiện bằng cách liên kết với các chiến lược cấp bộ phận để đạt được sự cam kết của tất cả NLD cho đến cấp độ cá nhân. Bên cạnh đó, hệ thống QTTT cần có sự liên kết chặt chẽ với năng lực của NLD để nhằm đảm bảo hoàn thành mục tiêu thành tích đi kèm với phát triển năng lực của đội ngũ CBNV tại ngân hàng TMCP. Vì vậy, tác giả đề xuất hệ thống QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam cần được xây dựng theo tuần tự các bước ở hình 5.1 trong đó đảm bảo sự liên kết giữa thành tích và phát triển năng lực cho NLD kèm theo là giá trị công việc mà cá nhân đem lại cho ngân hàng



(nguồn: Đề xuất của NCS)

Hình 5.2. Đề xuất mô hình hệ thống quản trị thành tích của các ngân hàng TMCP Việt Nam

Bước 1: Xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược kinh doanh của Ngân hàng.

Bước 2: Tiến hành xây dựng bản đồ chiến lược nhằm trực quan các mục tiêu tổng thể của tổ chức và cách chúng liên quan với nhau. Cụ thể chính là các mục tiêu trong mô hình thẻ điểm cân bằng BSC (mục tiêu tài chính, mục tiêu khách hàng, mục tiêu quy trình nội bộ, mục tiêu học tập và phát triển). Từ bản đồ chiến lược giúp hiển thị cách các mục tiêu được truyền tải.

Bước 3: Xây dựng khung năng lực dành cho NLD để thực hiện chiến lược đi kèm với sơ đồ cơ cấu tổ chức phù hợp với chiến lược và mục tiêu chung mà Ban điều hành của Ngân hàng được Hội đồng quản trị giao cho.

Bước 4: Xây dựng bộ từ điển năng lực tương ứng với hệ thống các chức danh chuyên môn, chức năng nhiệm vụ trong các đơn vị kèm theo đó chính là mục tiêu của các đơn vị, bộ phận.

Bước 5: Xây dựng bản MTCV kèm theo đó là yêu cầu năng lực thực hiện công việc cho từng vị trí và KPIs mục tiêu của cấp cá nhân.

Bước 6: Tiến hành đánh giá về kết quả thành tích công việc, năng lực và giá trị công việc mà NLD đạt được.

Bước 7: Xây dựng các nguồn mang lại thông tin phản hồi để điều chỉnh mục tiêu, huấn luyện, hỗ trợ, đãi ngộ... để cải thiện, nâng cao thành tích. Chỉ rõ mức độ phát triển năng lực của cá nhân tương ứng với các mục tiêu trong tương lai của Ngân hàng.

Bước 8: Thiết kế hệ thống khen thưởng với các hình thức khen thưởng bên trong, bên ngoài cho kết quả thành tích tốt hoặc xử lý các trường hợp có thành tích không đạt yêu cầu. Trong đó quan tâm đến sự phát triển năng lực cho NLD

Hơn thế nữa, để hoàn thiện hệ thống QTTT hơn nữa, các ngân hàng TMCP cần triển khai một số công việc sau:

- Hệ thống mục tiêu: Hiện nay tại các ngân hàng TMCP, ngân hàng, các đơn vị kinh doanh (gồm cả trụ sở chính) và cá nhân tại các chi nhánh đều có những KPIs mục tiêu rất cụ thể và rõ ràng, tuy nhiên tại các đơn vị hỗ trợ vận hành, KPIs hiện nay chủ yếu căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ và MTCV. Từ đó dẫn đến việc đánh giá có thể sẽ không cụ thể, chính xác. Do đó cần tiến tới thiết lập bộ KPIs cho các phòng ban và cá nhân tại trụ sở chính tương ứng với các mục tiêu của ngân hàng để đảm bảo tính chính xác trong đánh giá. Ngoài ra, có thể cân nhắc giao KPIs mục tiêu theo lợi nhuận. Ví dụ, khi thiết lập chỉ tiêu cho một nhân viên kinh doanh, các ngân hàng hoàn toàn có thể tính toán được 1 nhân viên kinh doanh phải tạo ra lợi nhuận bao nhiêu/tháng để vừa có thể tự trả lương cho mình, trả lương cho các nhân viên hỗ trợ và phần còn lại

đảm bảo lợi nhuận cho ngân hàng sau khi trừ tất cả các chi phí có liên quan. Muốn vậy, các ngân hàng ngoài việc giao doanh số tăng trưởng, phải ràng buộc mức lợi nhuận tối thiểu mang lại từ doanh số tăng trưởng đó. Ngoài ra, bên cạnh các mục tiêu về kết quả đang được quan tâm nhiều thì cũng cần chú ý đến các mục tiêu về quá trình.

- Hệ thống ĐGTT: Chính lý và hoàn thiện hệ thống ĐGTT với việc gắn kết các tiêu chuẩn ĐGTT (KPIs) theo định hướng chiến lược và quản lý hiệu quả của ngân hàng. Cần có sự rõ ràng về các tiêu chí đo lường thành tích, kết quả công việc và mọi nỗ lực phải hướng tới việc đạt được các tiêu chí đánh giá này, đặc biệt là với các đơn vị và vị trí thuộc mảng hỗ trợ tại chi nhánh và trụ sở chính. Trong tương lai với các vị trí này có thể nghiên cứu kết hợp đồng thời KPIs và OKRs - “Object Key Results – quản trị theo mục tiêu và kết quả then chốt” để đạt các mục tiêu khác nhau. Việc kết hợp đồng thời KPI và OKR để đạt các mục tiêu khác nhau nhưng lại có thể tương hỗ được với nhau. Trong đó, OKRs nhấn mạnh vào nỗ lực thông qua các kết quả định lượng. Thay vì việc xem xét hàng loạt các hạng mục công việc, nhiệm vụ cần được hoàn thành, OKR chú trọng nhiều hơn đến những việc “không được hoàn thành” cũng như những việc “được hoàn thành” để đo lường các đóng góp cho tổ chức. Như vậy, khi ngân hàng đặt mục tiêu kết hợp KPI, OKR sẽ giúp NLD và tập thể quản lý mục tiêu một cách hợp lý hơn, từ đó đảm bảo quá trình phối hợp giữa từng CBNV trong tổ chức được diễn ra liên tục, đồng thời đo lường được các đóng góp để giúp tổ chức phát triển. Ngoài ra, có thể cân nhắc việc sử dụng các tiêu chuẩn đánh giá KPIs theo điểm năng suất lao động và gắn thu nhập với năng suất hoàn thành gắn kèm các mục tiêu cụ thể cần có kết quả tương tự một số ngân hàng đang áp dụng như SeABank, TP Bank, VP Bank... cũng là một hướng phù hợp nhằm thúc đẩy thấy hiệu suất, thành tích công việc cho NLD tại các đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên cần quy định mức trần với một số chỉ tiêu nhằm đảm bảo quy định về hạn mức (room) tín dụng mà ngân hàng được cấp. Việc áp dụng mức trần thưởng incentive có thể được xem xét, đảm bảo mức thưởng incentive thực chi tương ứng với định hướng trả lương thưởng của NHTM.

Bảng 5.1. Đề xuất cách tính điểm năng suất KPIs cho cán bộ nhân viên tại chi nhánh các ngân hàng TMCP Việt Nam

STT	Chỉ tiêu KPIs	Giá trị	Đơn vị	Quy điểm	Mức trần
1	Nhóm chỉ tiêu huy động				
1.1.	Số dư huy động có kỳ hạn tăng thêm	2,600	Triệu	100	300
...					
2	Nhóm chỉ tiêu dự nợ				
2.1.	Doanh số tín chấp	60	Triệu	100	
2.2	Doanh số giải ngân	1,500	Triệu	100	3,000

...					
3	Nhóm chỉ tiêu thẻ				
3.1	Thẻ ghi nợ phát hành mới	1	Thẻ	2.0	
3.2	Thẻ tín dụng phát hành mới	2	Thẻ	20	
...					
4	Nhóm chỉ tiêu phí bảo hiểm				
4.1.	Doanh số phí bảo hiểm Nhân thọ	30	Triệu	100	
...					

(nguồn: Đề xuất của NCS)

- Hệ thống phản hồi: Cần tạo cơ chế trao đổi thông tin liên tục về thành tích giữa nhân viên và CBQL. Kèm theo đó là thiết lập hạ tầng công nghệ thông tin có tính năng thu thập, tính toán và lưu trữ kết quả công việc việc của NLD thực sự nhanh chóng. NLD cũng được phép lựa chọn chia sẻ thông tin với cấp trên về tình hình thực hiện công việc. Hệ thống bao gồm việc thu thập ĐGTT, kết quả từ nhiều nguồn thông qua hệ thống trực tuyến tự động của các bảng câu hỏi và đảm bảo thông tin đầy đủ, chính xác, bảo mật. Sau khi thu được kết quả, các thành viên tham gia tham dự một buổi họp về kết quả bao gồm việc giải thích và thảo luận (1vs 1) với các CBQL. Ngoài ra thông tin phản hồi cũng cần cung cấp tình hình về đào tạo, bồi dưỡng... để xem xét tiến trình đối với các mục tiêu phát triển của NLD. Ngoài ra, việc sử dụng phản hồi của khách hàng và cấp dưới, đồng nghiệp cần được chú ý thực hiện nhằm đẩy mạnh thành tích, kết quả làm việc. Phản hồi của khách hàng là yếu tố thực sự cần thiết để nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và cải thiện thành tích. Dựa vào điểm quy đổi về phản nản của khách hàng sẽ tính ra được điểm KPIs cho tiêu chí số lượng phản nản của khách hàng. Ví dụ: 1 chuyên viên có KPI số lượng phản nản của khách hàng là 0, tỷ trọng là 5%. Sau báo cáo của bộ phận kiểm soát tuân thủ, chuyên viên có 2 phản nản của khách hàng về lỗi tác nghiệp, điểm quy đổi là 6. Vậy % số điểm đạt được là $100\% - 6 \times 5\% = 70\%$ kế hoạch. Vậy điểm KPI này sẽ là $70\% \times 5\% = 3,5$ điểm %. Phản hồi của khách hàng không chỉ là tiêu chí để ĐGTT mà còn là thông tin để nhân viên thay đổi tác phong, hành vi để cải thiện chất lượng dịch vụ, gia tăng thành tích làm việc, qua đó tác động đến thành tích chung của cả bộ phận.

Bên cạnh đó, để QTTT thành công, vai trò của CBQL là rất quan trọng trong việc hỗ trợ, huấn luyện, tư vấn cho NLD để họ sẵn sàng đảm đương tốt nhiệm vụ và mục tiêu được giao. Do vậy, cấp dưới có quyền được đánh giá phản hồi đối với cấp trên để cấp trên hoàn thiện bản thân hơn. Một số nội dung đánh giá phản hồi của cấp dưới với cấp trên có thể được đề xuất như sau:

**Bảng 5.2. Đề xuất các tiêu chí đánh giá phản hồi CBQL tại các ngân hàng
TMCP Việt Nam**

TT	Nội dung phản hồi đối với cấp trên	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
I	Năng lực lãnh đạo và quản lý					
1	Năng lực điều hành, giải quyết vấn đề và ra quyết định					
2	Có định hướng rõ ràng về các mục tiêu công việc của đơn vị, xây dựng được kế hoạch hoạt động cụ thể để thực hiện được các mục tiêu đó và truyền đạt được các mục tiêu định hướng này đến đội ngũ CBNV					
3	Tạo dựng và duy trì mối quan hệ mật thiết với CBNV, có cách thức phù hợp để động viên, khuyến khích và truyền cảm hứng tới CBNV Xây dựng và gắn kết trong nội bộ đơn vị					
4	Xây dựng hình ảnh cá nhân, phong cách lãnh đạo; gương mẫu trong việc chấp hành các nội quy, quy định của ngân hàng					
II	Tầm nhìn và nhận thức chiến lược					
1	Có hiểu biết sâu rộng về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ và tình hình thực tế; thường xuyên cập nhật những thay đổi trong chính sách và các biến động trên thị trường, dự báo các cơ hội và xu hướng có thể gây tác động đến công việc; có chia sẻ những nhận định này tới CBNV Thường xuyên thảo luận với CBNV nhằm giải quyết những vấn đề còn tồn tại, những vấn đề sắp đối mặt, định hướng phát triển/ kế hoạch công việc của Đơn vị					
III	Kỹ năng thiết lập mạng lưới quan hệ					
1	Xây dựng mối quan hệ hiệu quả với các khách hàng, đối tác. Chú trọng việc quảng bá hình ảnh và thương hiệu của Ngân hàng với bên ngoài					
IV	Tinh thần, trách nhiệm					
1	Sẵn sàng gánh vác trách nhiệm đối với các quyết định của bản thân					
V	Kỹ năng đào tạo và quản lý nguồn nhân lực					
1	Phân công công việc hợp lý, hiệu quả; đảm bảo các công việc được giao phó đúng người; công việc khi giao phó đã được hiểu, được giám sát và được hoàn thành					
2	Khả năng nhận biết và phát triển kỹ năng và khả năng của nhân viên, quan tâm chăm lo đến phúc lợi và cơ hội phát triển nghề nghiệp của CBNV					
3	Hỗ trợ đào tạo và đào tạo tại chỗ, hướng dẫn và kèm cặp CBNV; khuyến khích CBNV nỗ lực hoàn thiện bản thân nhằm đạt được mục tiêu công việc					

(nguồn: Đề xuất của NCS)

- Hệ thống khen thưởng thành tích:

+ Đối với tiền lương cố định thì hiện nay các ngân hàng TMCP đều có quy định rất rõ ràng về việc tăng lương cố định hàng năm cho NLD khi đạt kết quả xếp loại thành tích từ loại khá (hoặc đạt yêu cầu) trở lên, tùy vào quỹ lương của ngân hàng thì sẽ có giới hạn số CBNV được tăng lương cố định. Tuy nhiên, các ngân hàng nên có sự phân chia rõ ràng về các đối tượng được tăng lương cố định như xếp loại thành tích đạt loại khá tăng 5-10%, tốt từ 8 – 15%, xuất sắc từ 10 – 20%...

+ Đối với tiền lương biến đổi, cụ thể là khoản tài chính theo vượt KPIs (năng suất lao động) hoặc thành tích, hiệu suất công việc thì cần có những thông tin rõ ràng hơn giúp CBNV có thể tự tính được thu nhập cho mình, tránh tình trạng thắc mắc hay phàn nàn không đáng có. Trong đó các khoản thưởng KPIs (hay còn gọi là thưởng incentive – thưởng năng suất lao động) cần quy định rõ định mức thưởng. Ví dụ thưởng Incentive phải gắn liền với kết quả bán hàng của cá nhân, của đơn vị kinh doanh và ngân hàng, phù hợp với sản phẩm, định hướng vùng miền, đặc thù của đơn vị kinh doanh. Khoản này cũng cần căn cứ vào lợi nhuận mang lại của sản phẩm và mục tiêu kinh doanh trong từng thời kỳ để có sự điều chỉnh chính sách thưởng incentive cũng như yêu cầu tối thiểu hợp lý nhằm đẩy mạnh kinh doanh. Thưởng incentive cũng cần được xây dựng trên nguyên tắc tỷ lệ thuận với kết quả bán hàng và có thể xem xét áp dụng mức trần thưởng. Và việc thưởng sẽ không được thanh toán hoặc xem xét cắt giảm nếu có các yếu tố liên quan đến kiện tụng, khiếu nại, gian lận hoặc vi phạm đạo đức. Do đó, tác giả đề xuất cơ chế thưởng Incentive (hay thưởng KPIs) như sau:

Bảng 5.3. Đề xuất cách tính thu nhập theo KPIs cho CBNV tại chi nhánh các ngân hàng TMCP Việt Nam

Đối tượng	Thưởng Incentive tối thiểu	Trần Incentive/tháng	
		Trần Incentive theo chức danh	Trần Incentive theo hệ số lương
Chuyên viên KHCN, SME, KHDN lớn, GDV, nhân viên	1,000,000	12,000,000 x Hệ số tình trạng HĐ lao động	2 x hệ số cấp bậc theo lương tính Inc x 10^6 x Hệ số tình trạng HĐLD
Chuyên viên chính/chuyên viên cao cấp		16,000,000 x Hệ số tình trạng HĐ lao động	
Trưởng nhóm/Trưởng bộ phận	3,000,000	20,000,000 x Hệ số tình trạng HĐ lao động	
CBQL cấp phòng	4,000,000 x hệ số cấp bậc	22,000,000 x Hệ số tình trạng HĐ lao động	
CBQL cấp chi nhánh	5,000,000 x hệ số cấp bậc	25,000,000 x Hệ số tình trạng HĐ lao động	

(nguồn: Đề xuất của NCS)

Ngoài ra, cũng cần xét đến yếu tố thành tích của đơn vị khi tính khoản thu nhập theo năng suất lao động với công thức áp dụng như sau:

$$\text{Lương NSLĐ} = \text{LCB} \times \text{Doanh thu quy đổi} \times \text{Hệ số Chi nhánh} \times \text{Tỷ lệ hưởng lương theo \% HT KPIs tháng}$$

Trong đó Hệ số Chi nhánh: áp dụng các hệ số khác nhau với các ngưỡng doanh thu đạt được trong kỳ đánh giá. Hệ số chi nhánh cao hay thấp do thành tích đạt được.

Đối với khoản thưởng theo thành tích, hiệu suất thì định mức thưởng được tính theo tỷ lệ % tổng thu nhập của 12 tháng trong năm phân chia theo các nhóm chức danh khác nhau căn cứ trên: Kết quả ĐGTT công việc của mỗi NLD, kết quả hoàn thành lợi nhuận của khối/chức năng/đơn vị, kết quả kế hoạch kinh doanh hoàn thành của toàn hàng. Ngoài ra, có những trường hợp tại các ngân hàng TMCP đảm nhiệm các công việc phức tạp hơn so với chức danh hiện tại, do đó có thể áp dụng thưởng cho CBNV toàn hệ thống dựa trên thành tích công việc của CBNV khi đảm nhận các công việc ở vị trí có dải lương cao hơn so với vị trí hiện tại hoặc khi làm việc tại địa điểm công tác mới theo quy định miễn nhiệm, thăng tiến, điều chuyển, điều động CBNV.

Bảng 5.4. Đề xuất cách tính thu nhập theo kết quả làm việc cho CBNV tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

STT	Dải lương của vị trí mới	Mức thưởng % thu nhập cơ bản
1	Thu nhập cơ bản < mức nhỏ nhất trong dải lương (min)	Tối đa đến 30% hoặc tối đa đến 5 triệu
2	Min < thu nhập cơ bản < mức trung bình trong dải lương (mid)	Tối đa đến 30% và không quá 5 triệu
3	Mid < thu nhập cơ bản < Mức lớn nhất trong dải lương (Max)	Tối đa đến 20% và không quá 5 triệu
4	Thu nhập cơ bản > Max	Không áp dụng

(nguồn: Đề xuất của NCS)

+ Đa dạng hơn đối với các hình thức khen thưởng khác, đặc biệt chú trọng đến việc đưa công việc và cuộc sống cân bằng vào trong chương trình đãi ngộ của các ngân hàng TMCP Việt Nam. Mặc dù các tổ chức tín dụng đã quan tâm đến vấn đề này khi nhiều ngân hàng đang triển khai một số hoạt động nhằm giúp CBNV có thể giảm bớt được áp lực công việc vốn nặng nề như cho nhân viên về sớm một ngày trong tuần, nghỉ phép vào ngày sinh nhật, du lịch, ngày hội gia đình... Tuy nhiên, cần đưa nội dung này trở thành một chính sách cụ thể để nhằm giúp NLD có tinh thần làm việc tốt từ đó nâng cao thành tích làm việc. Hơn thế nữa, cũng cần chú ý đến các hoạt động chia sẻ thông tin về công việc, chiến lược phát triển của hệ thống, trao đổi kinh nghiệm, kiến thức nghề nghiệp kèm theo đó là những nhiệm vụ, trách nhiệm, công việc mới mẻ hơn cho NLD để họ thấy công việc hấp dẫn, phong phú hơn. Tăng cường nhiều hình thức đào tạo nhằm nâng cao thành tích và tạo động lực để CBNV cố gắng học tập, phát triển cá nhân nhằm thích ứng yêu cầu công việc ngày một gia tăng.

5.2.1.3. Tăng cường tính cam kết trong thực hiện các thoả thuận về thành tích

Giải pháp cần thiết hàng đầu để tăng tính cam kết của CBNV khi được giao mục tiêu đó là mục tiêu phải tương xứng với năng lực của họ. Vì vậy, trước khi tiến hành giao mục tiêu thì các TCTD cần tiến hành đánh giá năng lực của CBNV nhằm xác lập được các thoả thuận thành tích tương xứng với khả năng thực tế của NLD, đồng thời đó cũng là động lực để NLD cố gắng đạt thành tích, không nên chỉ căn cứ vào xếp loại thành tích kỳ trước. Do vậy, cần có biện pháp đánh giá năng lực của CBNV tương ứng với thành tích mà họ có thể đạt được. Khung năng lực được sử dụng như là công cụ phổ biến nhất trong đánh giá năng lực. Tác giả đề xuất dùng cách đánh giá theo khung năng lực nhằm xác định chính xác khả năng (Xem phụ lục 14) của CBNV.

Bảng 5.5. Đề xuất cách giao mục tiêu dựa vào đánh giá năng lực cho CBNV tại chi nhánh các ngân hàng TMCP Việt Nam

TT	Chỉ tiêu	Chức danh				
		CV thử việc	CV dưới 1 năm	CV Level 1	CV Level 2	CV Level 3 & GD QHKH
I	Tài chính	30%	30%	40%	55%	65%
1	Dư nợ thời điểm của mảng KH SME từ danh mục quản lý	30%				
2	Dư nợ bình quân tháng của mảng KH SME từ danh mục quản lý		15%	15%	15%	20%
3	Huy động vốn bình quân tháng của mảng KH SME từ danh mục quản lý				10%	10%
4	Thu ngoài lãi tháng (không bao gồm Thu bất thường) của mảng KH SME từ danh mục quản lý			10%	10%	15%
II	Khách hàng	70%	65%	45%	30%	20%
6	Số lượng BIZ mở mới active trong tháng	40%	30%	20%	15%	10%
7	Số lượng khách hàng sử dụng Biz active lũy kế có giao dịch	30%	30%	20%	10%	5%
...						
III	Quy trình nội bộ & Chất lượng	0%	5%	15%	15%	15%
9	SLA		5%	10%	10%	10%
10	Tỷ lệ Nợ quá hạn			5%	5%	5%

(nguồn: Đề xuất của NCS)

Từ kết quả thể hiện năng lực hiện tại và xếp loại thành tích từ kỳ đánh giá gần nhất, từ đó thiết lập cho họ những mục tiêu phù hợp với năng lực đang sở hữu với các mốc đánh giá tương ứng (1: Không đáp ứng; 2: Chưa đáp ứng; 3: Đáp ứng cơ bản; 4: Đáp ứng; 5: Đáp ứng vượt trội), từ đó giao mục tiêu với KPIs phù hợp. Ví dụ một CBQL kinh doanh khách hàng SME tại ngân hàng có điểm đánh giá năng lực đạt cấp độ đáp ứng cơ bản (level 1) có sẽ có tỉ trọng mục tiêu tài chính thấp hơn so với những CBNV có đánh giá năng lực ở mức đáp ứng hoặc đáp ứng vượt trội. (Bảng 5.5), tương tự là với các mục tiêu về quy trình và khách hàng... Tóm lại việc CBNV được nhận những mục tiêu thích hợp với năng lực và mong muốn của NLD sẽ góp phần tạo sự cam kết cao và động lực để NLD làm tốt công việc với thành tích và kết quả cao. Bên cạnh đó, trong giai đoạn này, một trong những phương diện cần chú trọng đến là mục tiêu về phát triển năng lực chuyên môn của CBNV. Mục tiêu này phải được trao đổi và thống nhất của CBQL tương ứng với mục tiêu vào các giai đoạn nối tiếp trong cả ngân hàng và của từng đơn vị. Ngoài các biện pháp chung như trên, đối với các ngân hàng TMCP có phần lớn vốn của Nhà nước như (Vietcombank, Vietinbank, BIDV), hệ thống QTTT vốn phải tuân thủ các quy định của Ngân hàng Nhà nước đặc biệt là về danh hiệu khen thưởng do vậy nên có cơ chế linh hoạt hơn trong khen thưởng như đơn vị có 100 người trở lên, ngoài số lượng danh hiệu theo quy định xếp loại của tập thể thì cứ thêm 100 nhân sự thì được bổ sung thêm 1 danh hiệu tiêu biểu toàn hàng, những đơn vị không có nhân sự để xét danh hiệu bất kỳ thì có thể đổi sang danh hiệu khác tương đương.

Các ngân hàng tư nhân cần đa dạng thêm các tiêu chuẩn đánh giá thuộc khía cạnh về tính tuân thủ, thái độ,... trong công việc tác động đến mục tiêu chung bởi xu hướng áp dụng ngày càng nhiều mô hình dự án vào công việc (agile) khiến các chỉ số đánh giá dựa vào kết quả và thời gian không còn phù hợp (do phải dựa vào thời điểm hoàn thành dự án mới có thể đánh giá). Vì vậy việc đánh giá theo quá trình và thái độ cần được quan tâm nhiều hơn.

5.2.2. Triển khai quản trị thành tích

Để giai đoạn này đạt kết quả cao, ngoài CBQL và NLD thể hiện được vai trò, trách nhiệm trong triển khai áp dụng QTTT thì cần chú trọng đến trách nhiệm đầu mối của đội ngũ chuyên trách về hoạt động này là bộ phận chuyên trách nhân lực tại các ngân hàng TMCP. Cần kiện toàn cán bộ chuyên trách quản trị nhân lực tại cả hội sở chính và chi nhánh để việc triển khai QTTT hoàn thành những kỳ vọng đã đề ra. Ngoài ra, hoạt động QTTT cũng cần được chuyên nghiệp hoá hơn với quy trình, cách thức cụ thể và nhận được sự chấp nhận của mọi đối tượng trong ngân hàng. Vì vậy, các ngân hàng TMCP có thể chú ý vào những giải pháp sau:

- Giao thêm các mục tiêu liên quan đến QTTT cho Ủy ban nhân sự của các ngân hàng TMCP, trong đó có nhóm chuyên trách về QTTT. Nhóm này sẽ có trách nhiệm đề xuất phương hướng, tổng hợp mục tiêu, kế hoạch của ngân hàng, tư vấn về các nội dung liên quan đến ĐGTT, thù lao, đãi ngộ theo thành tích nhằm làm cho các quy định về QTTT từ kế hoạch, mục tiêu, đối tượng tham gia, trình tự triển khai, đánh giá,...trở nên hoàn thiện hơn.

- Trong công tác truyền đạt thông tin đến người hoặc nhóm thực hiện, CBQL cần tìm cách tạo được sự liên kết, kết nối của KPI được đặt ra trong hiện tại với mong muốn, lộ trình công việc lâu dài của mỗi NLĐ, mỗi chức danh. Bằng cách gắn lợi ích cá nhân với lợi ích chung của tập thể, NLĐ sẽ hăng hái và nỗ lực hơn trong công việc của mình, cũng như góp phần giúp chiến lược mục tiêu của ngân hàng thành công.

- Liên tục điều chỉnh phân tích công việc, hoàn thiện bản MTCV và thống kê chức năng nhiệm vụ của các đơn vị nhằm giúp NLĐ nắm bắt rõ được trách nhiệm, nhiệm vụ và kết quả công việc cần phải hoàn thành qua đây định hướng mục tiêu thành tích cho NLĐ sẽ trở nên dễ dàng hơn. Ngoài ra, trong mỗi bản MTCV của bất kỳ vị trí nào cần bổ sung thêm các nhiệm vụ về việc truyền đạt sứ mệnh, mục tiêu của ngân hàng đến cấp dưới (đối với CBQL) và nắm bắt, tìm hiểu sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược kinh doanh của NHTM (đối với nhân viên) để nhằm nâng cao nhận thức. Hơn nữa là công tác truyền thông nội bộ về mục tiêu, chiến lược, các văn bản, quy định, thủ tục, chính sách liên quan đến QTTT cũng cần được hoàn thiện, chỉnh lý.

- Kiện toàn đội ngũ chuyên trách về quản trị thành tích theo cấu trúc trực tuyến chức năng dạng ngạch dọc từ hội sở chính cho đến các đơn vị về những hoạt động thiết lập mục tiêu thành tích, ĐGTT, khen thưởng thành tích,...tiến hành truyền thông và đào tạo đội ngũ những người chuyên trách về QTTT.

- Đầu tư đồng bộ hệ thống cơ sở dữ liệu và công nghệ trong QTTT. Để hỗ trợ nâng cao hiệu quả công tác, các ngân hàng TMCP nên tìm hiểu áp dụng thực hiện một số giải pháp hệ thống quản trị DN tích hợp như ERP. Hiện nay tại các ngân hàng TMCP, hoạch định thành tích và kết quả ĐGTT NLĐ được tập hợp và lưu trữ trên hệ thống phần mềm quản lý nhân sự. Nội dung cơ sở dữ liệu thường chủ yếu liên quan đến cá nhân, bao gồm: mô tả thang đo đo lường thành tích; hướng dẫn cách tính toán KPI; sàng lọc thang đo đo lường (KPI, PI, KRI); giao trách nhiệm cho các cá nhân thực hiện việc đo lường; hệ thống tổng hợp dữ liệu; thời gian đánh giá (ngày, tuần, tháng, quý,...); sự liên kết của KPI với các yếu tố thành công chủ đạo; quyền hạn của CBNV, v.v... Để triển khai QTTT tốt, hệ thống dữ liệu phải được phân quyền để lưu trữ BSC KPIs theo các cấp tương ứng: cấp Ngân hàng, cấp đơn vị, cấp phòng ban thuộc đơn vị, cấp bộ phận, cấp nhân viên. Cần thiết kế, sử dụng công nghệ thống kê tự động

để hỗ trợ cho công tác cập nhật, lưu trữ và tra soát chính xác, nhanh chóng các tiêu chuẩn. Tóm lại, dù là nhóm ngân hàng có vốn sở hữu của nhà nước hay nhóm thuộc sở hữu tư nhân thì việc đầu tư nâng cấp hệ thống hạ tầng công nghệ và số hoá sẽ theo dõi và ĐGTT nhân viên một cách tự động và chính xác cũng như có thể áp dụng công nghệ phân tích dữ liệu để tìm hiểu xu hướng, dự đoán hiệu suất và ra quyết định kịp thời.

- Quán triệt và giao KPIs thời gian đào tạo tối thiểu trong 1 năm cho CBQL để CBQL thể hiện vai trò trong tư vấn, hỗ trợ, huấn luyện NLD để nâng cao thành tích.

5.2.3. Đánh giá thành tích

5.2.3.1. Đẩy mạnh công tác truyền thông đánh giá thành tích

Hoạt động tác nghiệp về truyền thông bên trong về các nội dung thuộc về ĐGTT cần liên tục, minh bạch, rõ ràng, cụ thể, kịp thời là yếu tố quyết định đến sự thành công của hoạt động ĐGTT nói riêng và QTTT nói chung. Các ngân hàng TMCP cần có chiến lược truyền thông bên trong hiệu quả làm tiền đề hỗ trợ ngân hàng triển khai công tác ĐGTT thuận lợi, đồng thời mang đến sự đồng thuận, tuân thủ trong đội ngũ CBNV qua đây truyền tải được những giá trị, kỳ vọng của ngân hàng. Vì thế, rất cần thiết phải có chiến lược truyền thông nội bộ phù hợp với kỳ vọng tăng trưởng của ngân hàng không những truyền thông mục tiêu của tổ chức mà còn góp phần giúp các nhóm làm việc và NLD thêm sự hiểu biết về mục đích, ý nghĩa của hoạt động ĐGTT qua đó tạo động lực để họ tuân thủ và tham gia với sự tự giác. Chiến lược này cần được hỗ trợ bởi hoạt động số hoá và cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin tiên tiến của các NHTM hiện nay. Các kênh truyền thông nội bộ cần được các ngân hàng TMCP triển khai một cách đa dạng và hiệu quả: truyền thông trực tiếp thông qua các cuộc đối thoại gặp gỡ, chia sẻ thông tin và gián tiếp qua các kênh trực tuyến kỹ thuật số, phù hợp với xu thế phát triển của cách mạng công nghiệp 4.0: website, bản tin, fanpage, youtube, zalo, email nội bộ... Các kênh truyền thông trên cần truyền tải đầy đủ, chính xác thông tin hoạt động, mục tiêu của ngân hàng, truyền đạt các chính sách về ĐGTT, góp phần phòng chống thông tin giả mạo, thông tin xấu độc, sai lệch về chính sách dành cho NLD tại các NHTM...

Việc truyền thông ĐGTT tại các ngân hàng TMCP cần được triển khai theo hướng mở rộng kênh phản hồi của CBNV để nắm bắt những thông tin về thành tích, mong muốn của NLD và điều chỉnh mục tiêu, chính sách nếu cần thiết. Ngoài ra, cần xây dựng kế hoạch truyền thông theo mỗi giai đoạn dựa trên các nội dung đã được thống nhất. Vào đầu năm chu kỳ đánh giá, việc truyền thông về các chính sách, quy định, hướng dẫn và các nội dung ĐGTT đã được thiết lập sẽ được triển khai tới toàn thể NLD theo đúng kế hoạch. Điều này không chỉ giúp mỗi NLD thấu hiểu được nội

dung, lợi ích và bổn phận bản thân, mà còn hỗ trợ họ trong việc thiết lập kế hoạch công tác như học tập và đào tạo. Vào mỗi thời điểm đã ấn định trong tháng hoặc quý, sẽ có các bản tin về mức độ đạt được của những mục tiêu thiết yếu của toàn hàng. Vào cuối mỗi quý, các NHTM cần truyền tải thông điệp về các kết quả hiện tại của các phòng/ban, chi nhánh, hệ thống, cũng như những CBNV có thành tích nổi bật. Cuối chu kỳ đánh giá, cần truyền thông về tổng kết cuối năm, vinh danh NLD và tập thể có thành tích cao, đóng góp nhiều cho ngân hàng, và phổ biến về những mục tiêu trong giai đoạn kế tiếp.

5.2.3.2. Nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo đánh giá thành tích

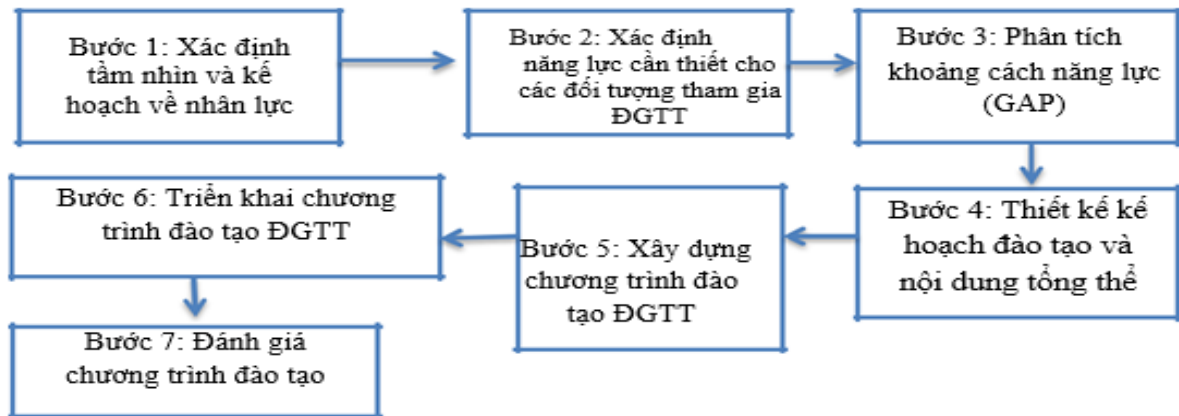
Công tác tổ chức và triển khai đào tạo giai đoạn ĐGTT cho các đối tượng (gồm người đánh giá, người được đánh giá và cán bộ nhân sự chuyên trách) có ảnh hưởng đến sự thành công của công tác ĐGTT một cách mạnh mẽ.

Bảng 5.6. Đề xuất kế hoạch đào tạo cho cán bộ nhân viên tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Đối tượng đào tạo	Mục tiêu đào tạo	Nội dung đào tạo	Phương pháp đào tạo	Thời gian đào tạo	Địa điểm đào tạo	Đánh giá kết quả đào tạo
CBQL	Nắm vững và vận dụng kiến thức, kỹ năng đánh giá	Kỹ năng phỏng vấn đánh giá, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng tư vấn, kỹ năng truyền thông, những sai lầm gặp phải trong ĐGTT	Thuyết giảng, huấn luyện, tập trung	Thường xuyên	Tại trung tâm đào tạo của ngân hàng hoặc E - Learning	Thi test và nhận xét của Giảng viên
Chuyên viên, nhân viên	Vận dụng và thực hiện theo quy định	Sử dụng các biểu mẫu ĐGTT, mục đích ý nghĩa của ĐGTT	Kèm cặp, hướng dẫn, tự học	Trước mỗi kỳ đánh giá	Tại đơn vị	Bài test
Nhân sự Chuyên trách về ĐGTT	Nắm vững các quy định, chính sách, kế hoạch ĐGTT Triển khai hoạt động ĐGTT đúng kế hoạch	Các nội dung về ĐGTT, kỹ năng tư vấn, tổng hợp số liệu, báo cáo thống kê và xử lý tình huống phát sinh	Huấn luyện, cầm tay chỉ việc	Thường xuyên	Tại nơi làm việc, trung tâm đào tạo của ngân hàng	Thi test và đánh giá của CBQL

(nguồn: Đề xuất của NCS)

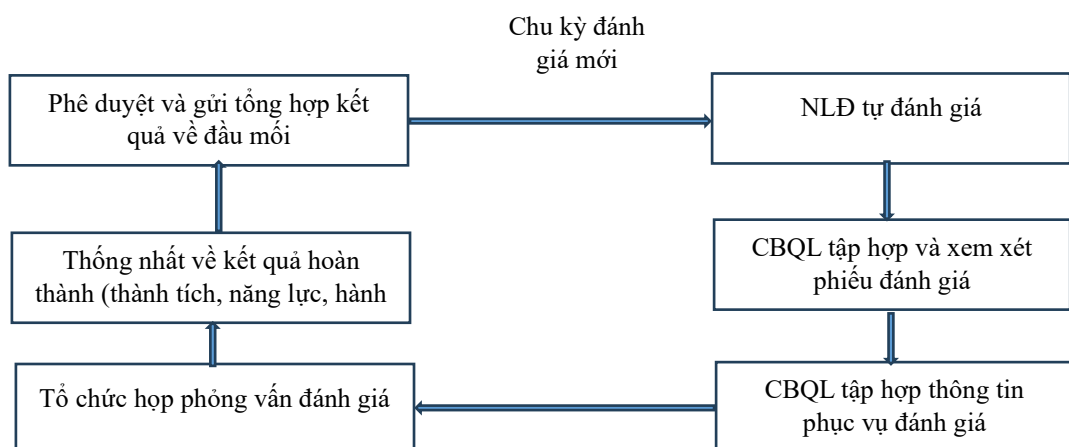
Khi tổ chức triển khai đào tạo cần chủ động trong việc lựa chọn hình thức và phương thức đào tạo hợp lý như trực tiếp, E – Learning hay Blended learning... để đảm bảo tính tương thích với nội dung và những đối tượng được đào tạo (xem Bảng 5.6). Nhằm nâng cao chất lượng của công tác đào tạo nhân lực tham gia vào hoạt động ĐGTT thì các bước trong quy trình gồm một số bước:



(Nguồn: Đề xuất của NCS)

5.2.3.3. Chuẩn hoá đánh giá thành tích

Thực tế cho thấy hiện nay các ngân hàng tiến hành ĐGTT theo trình tự xuất phát nhân viên sẽ tự đánh giá, CBQL trực tiếp sẽ tiến hành đánh giá lại, kết quả đánh giá được CBQL gián tiếp phê duyệt dựa trên xếp hạng của đơn vị và bộ phận quản trị nhân lực chuyên trách tại ngân hàng sẽ tổng hợp kết quả. Đây là trình tự khá phổ biến. Tuy nhiên, quá trình ĐGTT trên thiếu sự tham gia cung cấp dữ liệu về thành tích, mức độ mục tiêu hoàn thành của các bên có mối quan hệ công việc với NLD, đồng thời các cuộc họp phỏng vấn đánh giá thường bị bỏ qua hoặc tiến hành theo kiểu hình thức. Do đó, luận án đề xuất trình tự đánh giá gồm các bước như sau và phân công quyền hạn cho các thành phần liên quan theo phụ lục 15



(nguồn: Đề xuất của NCS)

Hình 5.3. Đề xuất quy trình tiến hành ĐGTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Bước 1: CBNV tự ĐGTT cá nhân theo mẫu

Bước 2: CBQL xem xét phiếu đánh giá của CBNV

Bước 3: CBQL tập hợp các chi tiết về kết quả công việc của NLD và đưa ra xếp loại dự kiến theo xếp loại chung của đơn vị đã được Ban lãnh đạo ngân hàng quyết định.

Bước 4: Tổ chức cuộc họp phỏng vấn đánh giá giữa nhân viên và CBQL trực tiếp. Đây là bước quan trọng cần được thực hiện nghiêm túc. Giai đoạn này nhân viên cần được tạo điều kiện để trao đổi ý kiến, nguyện vọng cá nhân và giải thích, cũng như đề xuất các lộ trình phát triển cho NLD trong thời gian kế tiếp.

Bước 5: Thống nhất kết quả ĐGTT giữa CBQL và nhân viên. Hơn thế nữa, cần xem xét thêm về hành vi, năng lực của NLD. Kết quả ĐGTT của cả đơn vị và cá nhân cần được thông báo đến toàn bộ NLD trong đơn vị để họ có thể đối chiếu kết quả của bản thân với cá nhân khác, đơn vị này với đơn vị khác.

Bước 6: CBQL gián tiếp phê duyệt kết quả, tổng hợp và gửi về đầu mối nhân sự phụ trách ĐGTT. Có thể tiến hành điều chỉnh kết quả xếp loại nếu cần thiết.

Trong giai đoạn này, ngoài ĐGTT để cho ra những nhìn nhận về năng lực NLD cũng cần quan tâm đến đánh giá về hành vi của CBNV. Thực tế, các ngân hàng TMCP hiện nay quá quan tâm đến kết quả thành tích mà không chú trọng đến yếu tố hành vi. Do đó, về lâu dài, việc đánh giá hành vi của NLD cũng góp phần cải thiện thành tích, hình ảnh của ngân hàng trở nên uy tín hơn trong mắt khách hàng và đem lại sự phát triển bền vững. Cho nên, rõ ràng ĐGTT phải gắn chặt với đánh giá về hành vi, năng lực trong các NHTM.

Bảng 5.7. Đề xuất khung đánh giá hành vi NLD tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Năng lực	Hành vi
Phát triển con người	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng tập hợp các nhóm - Khả năng trao quyền và đào tạo người khác - Giao tiếp hiệu quả - Ghi nhận phần thưởng, phản hồi và công nhận
Cam kết	<ul style="list-style-type: none"> - Trung thực - Ngay thẳng và sẵn sàng giúp đỡ - Thực hiện những gì cam kết
Giá trị và đạo đức	<ul style="list-style-type: none"> - Gắn kết với giá trị của ngân hàng - Tôn trọng các nguyên tắc đạo đức - Tuồng thưởng đúng hành vi - Đảm bảo luật được thực thi và bảo đảm sự an toàn
Tầm nhìn và mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> - Lạc quan và nhận thấy những gì có thể xảy ra - Phát triển và cam kết thực hiện tầm nhìn và định hướng - Khởi gợi và thúc đẩy - Gắn kết với tổ chức
Thành tích	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập và hoàn thành mục tiêu thách thức - lắng nghe và phản hồi - Hướng tới việc liên tục cải tiến

	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thành công việc với trách nhiệm cao - Đảm bảo ngân hàng sẽ đạt được mục tiêu kinh doanh
--	---

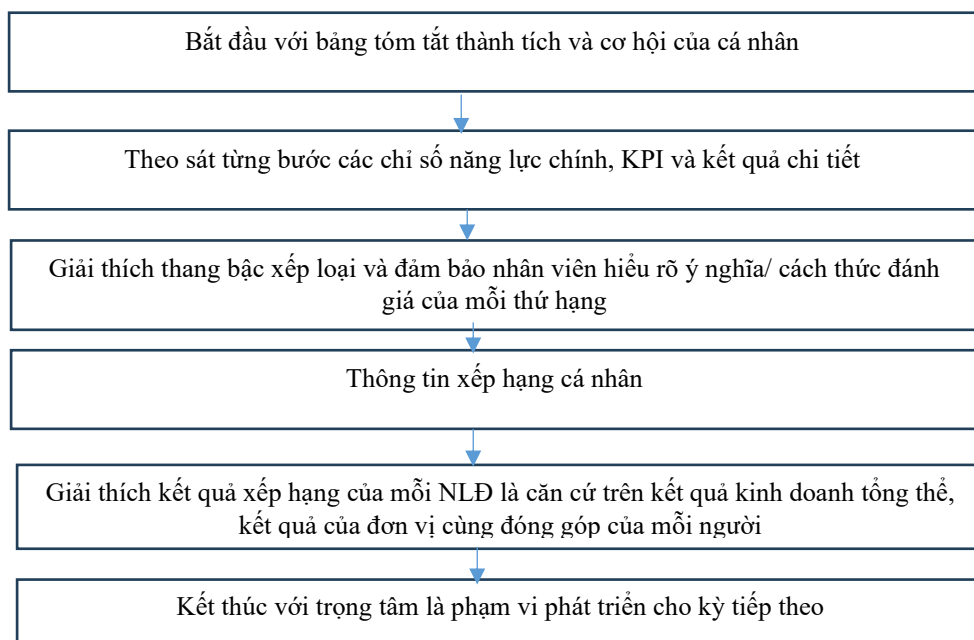
(Nguồn: Dương Thị Hoài Nhung và Vũ Thị Hương Giang (2017))

Mẫu ĐGTT dựa trên hành vi như sau:

Các năng lực phổ biến					
Điểm số được đánh giá dựa trên...					
- Đánh giá nên dựa trên hành vi cụ thể chứ không phải những ấn tượng					
- Đánh giá nên dựa trên thành tích ghi nhận hằng ngày chứ không phải sự kiện gần nhất					
5	4	3	Định hướng khách hàng	2	1
Hành vi được đánh giá cao Dành ưu tiên cho những nhu cầu của khách hàng bên trong và bên ngoài để đưa ra các quyết định và có được sự tin tưởng của khách hàng				Cần phát triển thêm Không dành ưu tiên cho các nhu cầu của khách hàng, đôi khi sử dụng những kiến thức của khách hàng để đưa ra quyết định, không có được sự tin tưởng của khách hàng	
5	4	3	Làm việc nhóm	2	1
Hành vi được đánh giá cao Khởi xướng và ủng hộ những dự án tốt, nhận được sự tin tưởng của các thành viên, hỗ trợ nhóm và tôn trọng thành công của nhóm				Cần phát triển thêm Thỉnh thoảng đề xuất ý tưởng, không giành được sự tin tưởng của các thành viên, không hỗ trợ đội nhóm và không tôn trọng sự thành công của nhóm	

5.2.4. Xem xét, phản hồi kết quả thành tích

5.2.4.1. Chuẩn hoá quy trình xem xét, phản hồi kết quả thành tích



(nguồn: Đề xuất của NCS)

Hình 5.4. Đề xuất quy trình xem xét và phản hồi thành tích cho CBNV tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Điểm khác biệt lớn giữa ĐGTT thông thường và QTTT là hoạt động xem xét, phản hồi kết quả thành tích. Hoạt động này cần diễn ra liên tục để có thể đề xuất giải pháp liên quan đến hỗ trợ, tư vấn, huấn luyện cho cá nhân và các nhóm để họ cải thiện

thành tích tốt hơn. Do đó, trong quá trình phản hồi thông tin cho CBNV tại những ngân hàng TMCP, các cấp quản lý cần nhấn mạnh cho họ biết rằng thành tựu công việc của họ giúp cho ngân hàng hoàn thành sứ mệnh, mục tiêu và chiến lược kinh doanh như thế nào. Điều này góp phần khích lệ, động viên NLD, đồng thời cũng như lời nhắc nhở để CBNV tiếp tục cố gắng và nỗ lực. Quy trình xem xét, phản hồi được đưa ra có thể sử dụng cho cả phản hồi định kỳ và phản hồi đột xuất. Điều quan trọng là giúp CBNV hiểu được những mặt đã đạt được và những vấn đề hạn chế để từ đó thống nhất về các phương án nhằm cải thiện hoặc thúc đẩy thành tích, qua đây đóng góp nhiều hơn cho hiệu suất hoạt động trong mỗi đơn vị, hay cả hệ thống NHTM.

Ngoài ra, CBQL cũng phải tìm hiểu đến nguyện vọng của NLD về những nguyện vọng liên quan đến đãi ngộ như điều chỉnh thu nhập, KPIs, đào tạo tăng cường kiến thức, phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc và cả các chính sách kinh doanh của ngân hàng. Lưu ý ở quá trình xem xét, phản hồi thì cần CBQL và nhân sự phụ trách có thể thông báo thông tin phản hồi thật sự cân bằng (gồm cả tin tốt như hoàn thành KPIs, khen thưởng,... và tin xấu như chưa hoàn thành KPIs, thư cảnh báo từ trụ sở chính...) và nên bắt đầu bằng tin tốt. Ngôn ngữ trong phản hồi cũng cần phù hợp với đánh giá, tránh dùng từ ngữ nặng nề khiến cuộc họp phản hồi trở thành một cuộc họp mang tính cảnh báo, đe dọa. Đồng thời cần chú trọng nhiều vào những gì mà họ đạt được về kết quả làm việc, không phải vào đặc điểm cá nhân.

5.2.4.2. Cải thiện các chương trình khen thưởng thành tích

Ngoài khen thưởng thành tích cá nhân cũng cần chú ý đến khen thưởng tập thể với các quy định bình xét về danh hiệu dựa trên hiệu suất KPI hoàn thành để đảm bảo sự công bằng, tạo thêm động lực cho các đơn vị hoàn thành mục tiêu đã đặt ra, qua đó góp phần nâng cao hiệu suất chung. Tùy từng ngân hàng TMCP có thể quy định về tỉ lệ đơn vị nhận được danh hiệu là khác nhau theo ví dụ tác giả đề xuất ở bảng 5.8.

Bảng 5.8. Minh họa đề xuất quy định tỉ lệ bình xét tập thể/nhóm về thành tích cho các ngân hàng TMCP Việt Nam

Danh hiệu/hình thức KPI	Tập thể lao động tiên tiến/Đơn vị hoàn thành tốt nhiệm vụ	Tập thể lao động xuất sắc/Đơn vị hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	Giấy khen của chủ tịch Hội đồng quản trị ngân hàng
1. Trụ sở chính/ Đơn vị	Theo kết quả đánh giá KPIs	Theo kết quả đánh giá KPIs	Theo kết quả đánh giá KPIs
2. Trung tâm /Phòng /Ban /VPĐD			
2.1 Điều kiện điểm đánh giá tập thể được xét	Được xếp loại từ hoàn thành Tốt nhiệm vụ trở lên và	Được xếp loại từ hoàn thành Tốt nhiệm vụ trở lên	Được xếp loại từ hoàn thành nhiệm vụ trở lên

	không vượt quá tỉ lệ	và không vượt quá tỉ lệ	và không vượt quá tỉ lệ
2.2. Tỷ lệ tối đa theo xếp loại của đơn vị			
Hoàn thành xuất sắc	86%	20%	20%
Hoàn thành tốt	86%	17%	17%
Hoàn thành	76%	15%	15%
Không hoàn thành	66%	10%	10%

(nguồn: Đề xuất của NCS)

Đi kèm theo đó là các mức thưởng tài chính theo quy định khen thưởng của ngân hàng dành các cho tập thể có đóng góp đối với kết quả hoạt động kinh doanh của NHTM.

Bảng 5.9. Đề xuất cách thức chi trả thu nhập theo thành tích cho CBNV tại bộ phận hỗ trợ của ngân hàng TMCP Việt Nam

Đơn vị	Đối tượng	Nội dung
Chi nhánh	- Phòng khách hàng: Chuyên viên thẩm định tín dụng (KHCHN hoặc DN)	Được trả lương thành tích (hiệu suất) theo lương kinh doanh bổ sung từ khối Khách hàng cá nhân, khách hàng DN và quỹ lương doanh số của chi nhánh tích lũy được.
	Phòng vận hành: CBQL cấp phòng, Chuyên viên hỗ trợ tín dụng, kiểm ngân, kế toán, nhân sự...	Được trả lương thành tích (hiệu suất) theo tỉ lệ quy định từ quỹ lương doanh số của chi nhánh tích lũy được
	Ban Giám đốc chi nhánh	Được trả lương thành tích (hiệu suất) từ quỹ lương doanh số điều hành và được xác định dựa trên vị trí và mức độ đóng góp của các thành viên trong BGD vào kết quả kinh doanh của chi nhánh
Trụ sở chính	Các vị trí chuyên viên tại các khối hỗ trợ vận hành ở trụ sở chính	Được trả lương thành tích (hiệu suất) theo hệ số ĐGTT và thời gian công tác (dưới 24 tháng hệ số 0,5; trên 24 tháng hệ số 0,8)
	Các vị trí chuyên viên tại các khối hỗ trợ kinh doanh ở trụ sở chính	Được trả lương thành tích (hiệu suất) theo hệ số ĐGTT và thời gian công tác (dưới 24 tháng hệ số 0,5; trên 24 tháng hệ số 0,7) kèm theo là thu nhập từ việc hoàn thành kết quả kinh doanh của Khối và chi nhánh phụ trách
	Quản lý tại trụ sở chính	Được trả lương thành tích (hiệu suất) theo hệ số ĐGTT và thời gian công tác (dưới 24 tháng hệ số 0,6; trên 24 tháng hệ số 0,8) kèm theo là thu nhập dựa trên kết quả kinh doanh của ngân hàng

(nguồn: Đề xuất của NCS)

Thực tế cho thấy các khoản khen thưởng bên ngoài như khen thưởng tài chính đã được các NHTM thực hiện khá tốt. Việc sử dụng kết quả kinh doanh làm cơ sở chi

trả thu nhập giúp cho cả đơn vị và cá nhân đều nhận được các khoản tài chính đúng theo quy định và thực tế, do vậy thu nhập của CBNV ngành ngân hàng luôn cao hơn so với các ngành nghề khác. Mặc dù vậy, thù lao của các đối tượng làm việc tại bộ phận hỗ trợ ở chi nhánh và trụ sở chính vẫn chưa thực sự rõ ràng, cụ thể về đối tượng và cách thức thụ hưởng. Do đó, luận án đề xuất cách thức chi trả thu nhập theo thành tích (không dựa vào kết quả bán hàng) cho các đối tượng trên như bảng 5.9.

Bên cạnh đó, nhu cầu đào tạo cần được xác định chính xác với tiền đề là thành tích công việc của CBNV cũng như định hướng tăng trưởng của ngân hàng và phong phú thêm các biện pháp đào tạo nhằm cải thiện thành tích thì cần xây dựng văn hóa học tập tại các ngân hàng TMCP. Tạo lập văn hóa học tập không những hỗ trợ CBNV hoàn thiện chuyên môn, kỹ năng để nâng cao hiệu suất và thành tích làm việc, đó còn là điều kiện để năng lực, tiềm năng của NLĐ có thể phát huy, qua đó đưa ra các ý tưởng đổi mới, áp dụng sáng kiến giải quyết công việc hiệu quả hơn. Văn hóa học tập sẽ thực sự là giải pháp hữu hiệu, trọng tâm để hướng tới sự phát triển bền vững trong các NHTM nếu được hình thành. Yêu cầu sự tham gia của tất cả các đối tượng trong ngân hàng là tiền đề để văn hóa học tập được xây dựng hiệu quả, cụ thể là: CBQL cấp cao ngân hàng phải là tấm gương liên tục học hỏi không ngừng, sẵn sàng chấp nhận sáng tạo, đổi mới, luôn nỗ lực không ngừng, trau dồi bản thân sẽ khiến cấp dưới noi theo; cấp dưới cần đề cao tinh thần tự bồi dưỡng, tự lĩnh hội về năng lực chuyên môn, sẵn sàng học hỏi từ đồng nghiệp, từ CBQL trực tiếp, từ các vị lãnh đạo để tăng cường khả năng. Để làm tốt yêu cầu này cần có chỉ đạo sự tham gia của các thành phần như bảng 5.10 đồng thời kết hợp chặt chẽ 3 yếu tố cơ hội học tập, môi trường học tập và năng lực học tập. Để đạt được kỳ vọng, các TCTD cần thiết kế khung chức danh bao gồm các nội dung và tiến trình đào tạo cho từng chức danh. Học tập trong ngân hàng không chỉ diễn ra qua hình thức lớp học chính thức, mà còn qua rất nhiều những dạng học hỏi khác nhau.

Thông thường, càng những hình thức có độ tương tác hai chiều và tính ứng dụng từ thực tế thì càng có mức độ tác động và thay đổi nhận thức cao hơn. Sự linh hoạt trong áp dụng đa dạng các hình thức đào tạo là xu thế của thời đại công nghệ 4.0. Mô hình phát triển năng lực 70-20-10 nên được tìm hiểu áp dụng, trong đó: 70% học từ công việc (Được giao nhiệm vụ thách thức, có cơ chế hệ thống hóa, tiêu chuẩn hóa kinh nghiệm; Luân chuyển công việc; Làm trưởng các dự án), 20% huấn luyện & dẫn dắt (CBQL trực tiếp; huấn luyện viên; người làm mẫu; Phản hồi hằng ngày) và 10% đào tạo qua lớp học chính thức (Thông qua đào tạo trên lớp, sách vở và E-learning). Bên cạnh đó, hằng năm, các kỳ thi nghiệp vụ chuyên môn của ngân hàng TMCP cần

được định kỳ tổ chức nhằm đem lại thêm thông tin đánh giá năng lực của CBNV, từ đó có biện pháp đào tạo để nâng cao thành tích.

Bảng 5.10. Đề xuất cách xây dựng văn hoá học tập tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Đối tượng	Nội dung thực hiện	Phương pháp thực hiện
Ban lãnh đạo ngân hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Phát động văn hoá học tập trong nội bộ ngân hàng - Định hướng công tác đào tạo cho toàn thể ngân hàng - Là cầu nối giữa trung tâm đào tạo và CBNV - Xây dựng chiến lược đào tạo cho ngân hàng - Phê duyệt ngân sách cho hoạt động đào tạo - Tự học tập, bồi dưỡng, chia sẻ kinh nghiệm - Định kỳ đánh giá, phản hồi về đào tạo 	<ul style="list-style-type: none"> - Leader talk - Huấn luyện và dẫn dắt
CBQL	<ul style="list-style-type: none"> - Theo dõi và đánh giá kết quả đào tạo và sau đào tạo của CBNV - Tham gia xác định nhu cầu đào tạo cho CBNV - Lập kế hoạch đào tạo cho CBNV - Hỗ trợ sắp xếp công việc để nhân viên tham gia đào tạo và vận dụng kiến thức vào giải quyết công việc gắn với mục tiêu của ngân hàng - Tham gia đào tạo CBNV theo phân công - Khuyến khích, động viên CBNV tham gia đào tạo, học tập 	<ul style="list-style-type: none"> - Kèm cặp - Huấn luyện và dẫn dắt - Phản hồi hàng ngày
Trung tâm đào tạo của các ngân hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Truyền thông về văn hoá học tập - Thu hút sự tham gia của CBNV vào xây dựng và thúc đẩy văn hoá học tập - Quản lý các chương trình đào tạo, hệ thống đào tạo, ngân sách đào tạo - Điều chỉnh chính sách đào tạo nếu cần thiết 	<ul style="list-style-type: none"> - Truyền thông bằng nhiều hình thức - Khảo sát ý kiến của CBNV
Cán bộ nhân viên của ngân hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu rõ nhu cầu đào tạo, học tập bồi dưỡng của bản thân - Tham gia tích cực vào hoạt động đào tạo - Chủ động áp dụng kiến thức được đào tạo vào giải quyết công việc - Tuân thủ các quy định đào tạo - Chủ động truyền thông về văn hoá học tập 	<ul style="list-style-type: none"> - E Learning hoặc trực tiếp - Qua công việc

(nguồn: Đề xuất của NCS)

Đơn vị chịu trách nhiệm	Trình tự thực hiện	Nhiệm vụ
Ban Tổng giám đốc Đơn vị	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Đề xuất của đơn vị hoặc kế hoạch nhân sự của ngân hàng</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div> </div>	Gửi tờ trình đề xuất bổ nhiệm, đảm bảo nguyên tắc: - Bám sát và phù hợp với chiến lược phát triển, văn hóa. - Sử dụng và phát huy hiệu quả nguồn lực - Phát triển nguồn lực nội bộ là trọng tâm; thu hút nhân tài bên ngoài là cơ hội.
Khối Nhân sự	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Bộ phận Quản lý nhân sự tiếp nhận yêu cầu</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div> </div>	- Đồng bộ với Kế hoạch nhân sự - Làm tờ trình xin tham vấn các bên liên quan
Khối Nhân sự và các Khối có liên quan	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Đối chiếu tiêu chuẩn</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div> </div>	Tiêu chuẩn chung: Phẩm chất chính trị; Tổ chức; Đóng góp nổi trội; Năng lực; Các yếu tố khác Tiêu chuẩn cụ thể: Mục tiêu công việc; Kết quả ĐGTT; Kết quả tham vấn cá bên liên quan; Không khiếu nại, kỷ luật; Phát triển nguồn lực; Đào tạo nội bộ và cá nhân
Ban lãnh đạo Ngân hàng và các bên liên quan	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Người được đề xuất trình bày kế hoạch hành động</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div> </div>	Tổ chức hội đồng đánh giá người được bổ nhiệm Đưa ra kết luận nếu đáp ứng được yêu cầu
Khối nhân sự và Ban Tổng Giám đốc	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Phê duyệt đề xuất bổ nhiệm và ra quyết định</div> </div>	Ra quyết định bổ nhiệm hoặc giao nhiệm vụ trong đó có thời gian thử thách đối với người được bổ nhiệm lần đầu

(nguồn: Đề xuất của NCS)

Hình 5.5. Đề xuất quy trình bổ nhiệm nhân lực tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

Ngoài ra, con đường công danh sự nghiệp của CBNV cũng cần được công khai rõ ràng và thành phần các đối tượng có liên quan trong quá trình. Bên cạnh việc quan tâm mục tiêu phát triển sự nghiệp cá nhân của NLD của các ngân hàng TMCP, cũng

cần tạo được sự thống nhất và gắn kết những mục tiêu mà NLD đã đề ra đi kèm định hướng, chiến lược chung của hệ thống, nhằm khuyến khích CBNV theo đuổi các mục tiêu cá nhân trong khi vẫn tham gia đóng góp những giá trị tích cực cho tổ chức. Hay nói cách khác, mỗi cá nhân có sự phát triển nghề nghiệp tốt cũng chính là sự khích lệ lớn lao để ngân hàng ngày càng tăng trưởng. (Hình 5.5). Do đó, sự nghiêm chỉnh và có sự tham gia của đầy đủ đối tượng cần thiết trong quá trình bổ nhiệm cần được thực hiện, nhất là trong việc phản hồi thông tin được yêu cầu sao cho đầy đủ cả về kết quả lẫn tiến trình giải quyết công việc cũng như mối liên kết bên trong ngân hàng, nhất là với các đơn vị cùng dây công việc.

Sự linh hoạt trong môi trường làm việc cũng đang trở thành xu hướng được nhiều NHTM thuộc sở hữu nước ngoài tại Việt Nam áp dụng như HSBC, City Bank,... Phương thức làm việc linh hoạt (agile – triển khai công việc dưới dạng dự án) của nếu được áp dụng sẽ đảm bảo nhân viên sẽ mang lại kết quả làm việc và chất lượng dịch vụ vượt trội. Việc sử dụng Agile sẽ giúp hoàn thành công việc với thời gian và công sức được giảm thiểu, bằng cách loại bỏ những quy trình và hoạt động thủ công và hỗ trợ cải thiện liên tục về hiệu suất, thành tích.

Ngoài ra, các hoạt động phong trào nhằm giúp hỗ trợ chăm sóc cả về đời sống tinh thần cho CBNV tại các ngân hàng TMCP cũng cần được ưu tiên chú ý. Những tổ chức như Công đoàn ngành ngân hàng và công đoàn cơ sở cần phát huy vai trò để tư vấn ban lãnh đạo tổ chức những hoạt động nhằm giúp CBNV có điều kiện để cân bằng công việc và cuộc sống khi mà áp lực công việc ngành ngân hàng đã có rất nhiều áp lực về thành tích hay KPIs. Các hoạt động này cũng phần nào giúp tăng cường sự gắn kết và tham gia NLD với tổ chức của mình. Một số chương trình đang được các ngân hàng TMCP thường xuyên thực hiện như ngày hội gia đình, các giải thể thao vào những dịp tiêu biểu như quốc tế phụ nữ, quốc tế thiếu nhi, ngày Tết,...hay quan tâm đến người thân trong gia đình của CBNV nhiều hơn...như tri ân, tặng quà cho cha mẹ, ông bà của họ...

5.3. Một số kiến nghị

5.3.1. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước

Phát triển các Bộ tiêu chuẩn năng lực nghề nghiệp CBNV ngành ngân hàng tương tự như một số khu vực, vùng lãnh thổ tiêu biểu là Hồng Kông với ngân hàng HSBC đã xây dựng một bộ quy chuẩn về năng lực cần phải có của các nhóm công việc khác nhau bao gồm kiến thức, kỹ năng, thái độ, hành vi của ngân tài chính ngân hàng. Đây còn là nền tảng cho giai đoạn phát triển của tương lai. Xuất phát từ những tiêu chuẩn đã được quy định rõ ràng, các cơ sở giáo dục sẽ có cơ sở để thiết lập các chương trình đào tạo và đưa ra những định hướng cho những đối tượng có nguyện vọng gia

nhập ngành tài chính ngân hàng chuẩn bị những hành trang cần thiết cho bản thân nhằm làm việc và phát triển với con đường đã chọn.

Xây dựng bộ tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp nhằm đặt ra các tiêu chuẩn đạo đức cho các chuyên gia và người làm việc trong ngành ngân hàng nhằm xây dựng lòng tin và uy tín, bảo vệ lợi ích khách hàng, xây dựng môi trường làm việc có chất lượng cao, làm nền tảng để phát triển nghề nghiệp cho mỗi NLD, đồng thời tạo động lực tăng trưởng bền vững trong thời điểm NLD ngân hàng có những áp lực không hề nhỏ về việc đạt được các KPI được giao khiến có tình trạng phản ánh về những hành vi không chuẩn mực với khách hàng.

Liên tục tiến hành hoạt động đào tạo, tư vấn theo dạng dịch vụ dành cho người có nhu cầu. Các dịch vụ này sẽ tiến hành đào tạo mới và bổ sung kiến thức cho NLD tại các ngân hàng TMCP, trong đó chú trọng đến các chương trình về năng lực lãnh đạo, quản lý cho CBQL tại các bộ phận của tổ chức tín dụng, các chương trình tiên tiến hiện đại về phương thức quản lý tân tiến. Thêm vào đó, Ngân hàng Nhà nước cần có chỉ đạo, tư vấn xây dựng cơ sở dữ liệu về nguồn nhân lực của ngành trong và ngoài nước.

5.3.2. Kiến nghị với Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VNBA)

Thường xuyên phát động các cuộc thi liên quan đến tuân thủ đạo đức nghề nghiệp của NLD ngành tài chính tương tự như cuộc thi “Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và quy tắc ứng xử người cán bộ ngân hàng” đã được thực hiện năm 2024. Chương trình này góp phần nâng cao chuẩn mực đạo đức của CBNV ngân hàng nói riêng, củng cố niềm tin, uy tín của ngành Ngân hàng nói chung. Bên cạnh đó hình thức, cách thức cũng cần được đa dạng hoá trong khâu tổ chức những nội dung thi tương tự. Hàng năm, cùng với Công đoàn ngành Ngân hàng để tổ chức cuộc thi, nhân rộng mô hình và cách thức lan tỏa Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp.

Tăng cường trao đổi thông tin với các NHTM nhằm tổ chức các chương trình tư vấn, đào tạo phù hợp hay các hội thảo, tọa đàm, giúp thiết lập tập thể CBNV ngân hàng chuyên nghiệp, tin cậy, góp phần giúp mang lại môi trường làm việc đoàn kết, lành mạnh, từ đó nâng cao thành tích công việc, hướng đến sự phát triển bền vững của các NHTM, xây dựng hình ảnh đẹp của ngành Ngân hàng đối với xã hội

KẾT LUẬN

Ngân hàng là lĩnh vực kinh tế đặc biệt quan trọng của đất nước. QTTT ngày càng có nhiều đổi mới từ quan điểm đến cách thức thực hiện. Đặc biệt, tầm quan trọng của quản trị thành tích ngày càng được nâng cao tại các ngân hàng TMCP nói riêng và các DN nói chung. Việc thực hiện tốt QTTT chính là nền tảng cần thiết để các ngân hàng TMCP hoàn thành các mục tiêu chiến lược đồng thời hướng đến sự phát triển bền vững trong tương lai với một đội ngũ nhân lực có trình độ, năng lực, phẩm chất tốt nhằm tăng cường hiệu suất của bản thân, nhóm và cả ngân hàng. Xuất phát từ lý do lựa chọn đề tài, xác định mục tiêu, đối tượng nghiên cứu cùng với việc sử dụng phương pháp nghiên cứu phù hợp, một số kết quả chủ yếu được làm rõ như sau:

Tổng hợp tổng quan về tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án đã đánh giá những mặt thành công và hạn chế của các nghiên cứu trước đây, đồng thời chỉ ra những vấn đề còn tranh luận. Qua đây, luận án xác định khoảng trống trong nghiên cứu và tập trung tìm hiểu tổng quát, có hệ thống và chi tiết về QTTT trong các ngân hàng TMCP.

Hệ thống hóa và phát triển khung lý thuyết về QTTT bao gồm: khái niệm về thành tích, QTTT, nội dung của QTTT theo tiếp cận quá trình. Ngoài ra, luận án đã làm rõ định nghĩa, đặc điểm của ngân hàng TMCP.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu về QTTT trong các ngân hàng TMCP Việt Nam, luận án kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn chuyên gia) và nghiên cứu định lượng (thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy, phân tích EFA, phân tích CFA, phân tích SEM). Để kiểm định các giả thuyết, tác giả đã tiến hành khảo sát tại 15 ngân hàng TMCP Việt Nam có trụ sở chính hoặc chi nhánh đang hoạt động tại Hà Nội. Kết quả phân tích đã phản ánh thực trạng hoạt động QTTT trong các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện nay bao gồm hoạch định thành tích, triển khai QTTT, ĐGTT, xem xét và phản hồi kết quả thành tích và khẳng định được 6 yếu tố bao gồm nhận thức của NLD về mục tiêu của ngân hàng, văn hoá của ngân hàng, truyền thông nội bộ trong ngân hàng, đào tạo nhân lực, hệ thống khen thưởng thành tích, cam kết của NLD trong ngân hàng đối với QTTT đều có ảnh hưởng tích cực, trong đó yếu tố nhận thức của NLD về mục tiêu của ngân hàng có sự tác động lớn nhất. Qua đó, luận án cũng tổng kết các mặt thành công, hạn chế và nguyên nhân hạn chế đó.

Đưa ra hàm ý quản trị nhằm hoàn thiện QTTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam trong đó chú trọng vào biện pháp về hoạch định thành tích, triển khai QTTT, ĐGTT, xem xét, phản hồi kết quả thành tích đồng thời đưa ra một số kiến nghị đối với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Hiệp hội ngân hàng Việt Nam.

Cá nhân tác giả rất nỗ lực cố gắng nhưng luận án vẫn tồn tại một số hạn chế, thiếu sót không thể tránh khỏi, vì vậy, mong các nhà khoa học, thầy, cô giáo đưa ra những ý kiến đóng góp xác đáng để tác giả có thể hoàn thiện nội dung nghiên cứu!

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Lại Quang Huy (2023), Review of Performance Management Models: Case study in some joint-stock commercial banks in Vietnam - Kỷ yếu hội thảo quốc tế ICYREB 9th – 2023, tr. 497 - 509
2. Lại Quang Huy (2024), Study On The Relationship Between Performance Management And Sustainable Development In Vietnamese Joint Stock Commercial Banks - Kỷ yếu hội thảo quốc tế phát triển kinh tế bền vững: Cơ hội và Thách thức tháng 04/2024, tr 1089 - 1103
3. Lại Quang Huy, Ngô Thị Mai (2024), Nghiên cứu các yếu tố tác động đến quản trị thành tích tại các Ngân hàng thương mại - Tạp chí Kinh tế và dự báo số tháng 03/2024

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Đỗ Vũ Phương Anh (2017), “*Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung DN ngoài quốc doanh Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ trường Đại học kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội
2. Trần Tuấn Anh, Đinh Tuấn Hoàng (2016), “*Phương pháp đánh giá nhân viên trong các DN kinh doanh dịch vụ*”, Tạp chí Kinh tế Châu á - Thái Bình Dương số 478 tr. 14-16
3. Châu Hoài Bảo, Trần Mai Thương (2021), “*Các yếu tố ảnh hưởng đến việc giữ chân và duy trì nhân viên thuộc thế hệ Z dưới tác động của đại dịch Covid 19 trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*”, Tạp chí Kinh tế và dự báo số tháng 10/2021
4. Bùi Văn Danh, Nguyễn Dương Tôn Nữ Hoàng Anh (2016), “*Đề xuất quy trình phù hợp cho việc xây dựng các KPI trong đánh giá nhân viên tại các DN Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học và công nghệ đại học Đà Nẵng, số 2 (99)
5. Nguyễn Đăng Dờn (2010), “*Quản trị ngân hàng thương mại hiện đại*”, NXB Phương Đông
6. Trần Kim Dung (2015), “*Quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh
7. Trần Văn Dũng (2019), “*Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức tại Sacombank Thành phố Hồ Chí Minh*”, Tạp chí khoa học Kinh tế và Dự báo
8. Vũ Dũng, (2008), “*Từ điển Tâm lí học*”, NXB Từ điển Bách khoa
9. Nguyễn Văn Dũng (Chủ biên)- Đỗ Thị Thu Hằng (2006), “*Truyền thông lý thuyết và kỹ năng cơ bản*”, Nhà xuất bản Lý luận Chính trị.
10. Nguyễn Minh Đạt (2013), “*Bảng MTCV trong hệ thống ĐGTT công tác nhân viên*”, Tạp chí khoa học xã hội số 5 năm 2013
11. Nguyễn Minh Đạt (2014), “*ĐGTT công tác theo chỉ số đo lường sự hoàn thành công việc cốt yếu*”, Tạp chí Khoa học xã hội Thành phố Hồ Chí Minh
12. Nguyễn Minh Đạt (2015), “*Khó khăn trong đánh giá hoàn thành công việc của nhân viên tại Việt Nam*”, Tạp chí Hợp tác và phát triển số tháng 10/2015
13. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), “*Giáo trình quản trị nhân lực*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
14. Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Ngọc Như (2020), “*Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên Vietinbank Bình Dương*”, Tạp chí Công thương số 23 tháng 09/2020
15. Lê Thanh Hà (2009), “*Quản trị nhân lực*”, NXB Đại học lao động xã hội
16. Phạm Thị Thanh Hà (2022), “*Nghiên cứu trả công lao động tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ trường Đại học Thương mại

17. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), “*Giáo trình Quản trị nhân lực*”, NXB Thống kê, Hà Nội
18. Lê Đình Hải (2018), “*Áp dụng phương pháp nhân tố khám phá trong việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLD trực tiếp tại tập đoàn SENTEC VIỆT NAM*”, Tạp chí khoa học và công nghệ lâm nghiệp tháng 01/2018
19. Lê Thu Hạnh, Trương Thuý Vân (2020), “*Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tư vấn tài chính Công ty bảo hiểm nhân thọ Dai-ichi Life Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 15 - tr.42-46
20. Nguyễn Thị Hoài (2020), “*Áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI) trong ĐGTT tại các DN*”, Tạp chí công thương số tháng 06/2020.
21. Tạ Huy Hùng (2018), “*Nhận thức của nhà quản trị về chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu trong DN nhỏ và vừa Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 34, Số 1 (2018) 66-75
22. Mai Thanh Lan (2020), “*Quản trị thành tích*”, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội
23. Mai Thanh Lan (2018), “*Giáo trình đánh giá thực hiện công việc*”, NXB Thống kê
24. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (đồng chủ biên) (2016), “*Giáo trình quản trị nhân lực căn bản*”, NXB Thống kê
25. Mai Thanh Lan (2013), “*Ứng dụng KPI trong trả lương 3P của DN*”, Tạp chí Khoa học Thương mại, Số 56, Tr. 30-37
26. Trần Thị Ngọc Lan, Nguyễn Đức Thọ (2021), “*Kinh nghiệm ứng dụng KPI trong đánh giá hiệu quả thực hiện công việc tại trung tâm hạ tầng mạng Miền Nam*”, Tạp chí Kinh tế và dự báo
27. Trần Thị Hồng Liên (2019), *Quản trị nguồn nhân lực: Lý thuyết, thực tiễn và những mẫu hình mới*, NXB Hồng Đức
28. Nguyễn Thị Phương Liên (2022), “*Giáo trình quản trị ngân hàng thương mại*”, NXB Hà Nội
29. Nguyễn Hoàng Long, Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Thống kê
30. Dương Thị Hoài Nhung (2020), “*Nghiên cứu khung năng lực nhân sự quản lý kinh doanh trong các ngân hàng thương mại Việt Nam*”, Luận án tiến sĩ trường Đại học Ngoại thương
31. Dương Thị Hoài Nhung, Vũ Thị Hương Giang (2017), “*Mô hình năng lực trong phát triển và quản lý nguồn nhân lực*”, Tạp chí khoa học Đại học Đồng Nai

32. Lê Thị Nương, Hàn Xuân Minh (2021), “*Giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại cục quản lý thị trường tỉnh Thanh Hóa*”, Tạp chí khoa học trường đại học Hồng Đức – Số 54.2021
33. Nguyễn Xuân Minh (2020), “*Nhân rộng áp dụng công cụ chỉ số hoạt động chính (KPI) vào các tổ chức DN Việt Nam năm 2018*,” Đề tài Khoa học cấp bộ Trường Đại học Ngoại thương
34. Hoàng Phê, (2011), “*Từ điển Tiếng Việt*”, Trung tâm Từ điển học, NXB Đà Nẵng
35. Lê Quân (2008), “*Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và ĐGTT của DN*”, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
36. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2013), “*Thẻ điểm cân bằng - Biến chiến lược thành hành động*,” NXB Trẻ (Tủ sách Doanh trí do PACE tuyển chọn và giới thiệu).
37. Bùi Thị Thanh (2011), “*Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên*,” Tạp chí Kinh tế và phát triển số 172 tr.62-68
38. Nguyễn Quốc Tuấn (2018), “*ĐGTT nhân viên tại các DN Miền Trung – Tây Nguyên: kết quả và khuyến nghị từ cuộc khảo sát sự ảnh hưởng hành vi lãnh đạo đến thành tích nhân viên*”, Tạp chí Khoa Học Kinh Tế - Số 6(04) – 2018
39. Nguyễn Quốc Tuấn (2022), “*Quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Đà Nẵng
40. Phạm Văn Tình (2012), “*Thành tích và thành tựu*”, Báo Lao động năm 2012
41. Nguyễn Hữu Thân (2009), “*Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*”, NXB Lao động xã hội
42. Trần Hữu Thắng (2019), “*Quản lý nhân lực theo KPI tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam*”, Đề tài khoa học cấp Bộ được thực hiện tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
43. Alăng Thór (2013), “*Quản trị nguồn nhân lực trong các DN nhỏ và vừa: Nghiên cứu ở địa bàn tỉnh Kon Tum*”, Tạp chí Khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng số 4 (65) 2013
44. Lê Hoàng Thuya, Lưu Thanh Đức Hải (2019), “*Xây dựng thang đo và mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức tại Agribank Chi nhánh Trà Vinh*”, Tạp chí Kinh tế và Dự báo số 33 tr.99-102
45. Lê Hoàng Thuya, Lưu Thanh Đức Hải (2020), “*Xây dựng mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với ngân hàng*”,

46. Đinh Văn Tới (2017), “*Tác động của các biện pháp quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động của các DN Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế Châu á - Thái Bình Dương số 490 Tr.81-83
47. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB. Hồng Đức
48. Trần Văn Tuệ (2015), “*Một số trao đổi về ứng dụng KPIs trong công tác ĐGTT NLD trong các DN xây dựng*”, Tạp chí Kinh tế Xây dựng số 2 tr.41-45
49. Trường đại học kinh doanh Harvard (2006), “*Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên*”, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh (Biên dịch Trần Thị Bích Nga, Phạm Ngọc Sáu)
50. Từ điển Anh - Việt, (2010), NXB Ngoại văn.
51. Viện Kế toán và quản trị DN (2017), *Đánh giá nhân viên: Nghệ thuật của nhà quản trị nhân sự*
52. Nguyễn Cao Văn, Trần Thái Ninh (2009), *Giáo trình lý thuyết xác suất và thống kê toán*, NXB Đại học kinh tế quốc dân
53. Cao Hồng Việt (2005), “*ĐGTT, một công cụ quản trị DN*”, tạp chí Bưu chính Viễn thông và Công nghệ Thông tin số 265

Tài liệu tiếng Anh

1. Herman Aguinis (2013), “*Performance Management 3rd Edition*”, Pearson Education, Inc
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 63, 1–18.
3. Anderson, J. and Gerbing, D. (1988), *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*, Psychological Bulletin, 103, 411-423
4. Armstrong, M. (2001), *A handbook of management techniques: The best-selling guide to modern management methods* (3rd ed.), UK: Kogan Page Publishers
5. Michael Armstrong (2009), “*Armstrong’s Handbook Of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance 4th Edition*”, Kogan Page, London
6. Michael Armstrong & Baron, A (2004), “*Managing Performance: Performance Management in Action*”, CIPD, London
7. Linda Ashdown (2018), “*Performance Management: A Practical Introduction, Second Edition*”, CIPD Kogan Page Limited

8. Ashford, S. J. & L. L. Cummings (1983), "*Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information*", *Organizational behavior and human performance* 32(3): 370-398.
9. Ashlea C. Troth, Peter J. Jordan, Sandra A. Lawrence & Herman H. M. Tse, "*A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams*", *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.* 33, 700–722 (2012)
10. Baird, K, Schoch, H, and Chen, Q (2012), "*Performance Management System Effectiveness in Australian Local Government*", *Pacific Accounting Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 161- 185.
11. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007), "*Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high*", *Journal of Applied Psychology*, 99, 274-284
12. Bannister, H. & Balkin, B. (2010), *Positive Effects of Rewards and Performance Standards on Intrinsic Motivation*, *The Psychological Record* 53 (1), 561-579.
13. Antony L.Barth (2018), "*Performance Management Success: A best practices and implementation guide for leaders and managers of all organizations*", Springer International Publishing AG 2018
14. Bauer, T. N., & Erdogan. B. (2011), "*Organizational socialization: The effective onboarding of new employees* In Zedeck, S. (Ed.)", *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 51–64). Washington, DC: American Psychological Association
15. Bateman, T.S., & Snell, S.A. (2007), "*Management: Leading & collaborating in a competitive world*", Boston: McGraw-Hill
16. Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980), *Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures*, *Psychological Bulletin*, 88, 588-606
17. G. Beer, J. L. Meek (1981), '*Infinite domain*' elements, *International Journal for Numerical Methods in Engineering* Volume17, Issue1
18. Bititci, U.S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S.S.(2015), "*Value of maturity models in performance measurement*", *International journal of production research*, 53 (10), 3062–3085
19. Boswell, W.R., Boudreau, J.W., (2002), "*Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses*", *Journal of Business and Psychology* 16 (3), 391–412.
20. Burns, J. & Vaivio, J. (2001), "*Management Accounting Change*", *Management Accounting Research*, Vol. 12, No. 4.

21. Bratton, J. and J. Gold (2012), *Human resource management: theory and practice*, London, Palgrave Macmillan.
22. Bretz Jr, R. D., et al. (1992), "*The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications*", *Journal of management* **18**(2): 321-352.
23. Campbell, D. 1990. "*The Forces of prejudice*," *The Guardian*, October 31.
24. Cardy, R.L., Dobbins, G.H., (1994), "*Performance Appraisal: A Consideration of Alternative Perspectives*", South-Western Publishing, Cincinnati, OH
25. Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981), *Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures*, In G. W. Bohrnstedt, & E. F. Borgatta (Eds.), *Social Measurement: Current Issues* (pp. 65-115). Beverly Hills: Sage Publications, In
26. Cieri, H.D., Kramar, R. (2005), "*Human Resource Management in Australia 2E: Strategy People Performance*", Australia: McGraw-Hill/Irwin.
27. Cleveland, J. N., Murphy, K. R. & Williams, R. E. (1989), "*Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates*", *Journal of Applied Psychology*, 74, 130–35
28. Cohen, J. (1999), *Educating Minds and Hearts*, New York, NY: Teachers College Press
29. Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992), *A First Course in Factor Analysis (2nd ed.)*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
30. Cook, J. and Wall, T. (1980), "*New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment.*" *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52
31. Cox, A. (2005), *The outcomes of variable pay systems: Tales of multiple costs and unforeseen consequences*, *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1475-1497
32. Pooja Dangol (2021), "*Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation*", *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)* Vol. 2 No. 1 (2021)
33. Deborah F. Boice, Brian H. Kleiner, (1997), "*Designing effective performance appraisal systems*", *Work Study*, Vol. 46 Issue: 6, pp.197-201
34. Debnath, A., Roy, J., Chatterjee, K., Kar, S., (2018), "*Measuring corporate social responsibility based on fuzzy analytic networking process-based balance scorecard model*", *Int. J. Infor Technol Decision*. 17, 1203–1235

35. Deci, E. L. & R. M. Ryan (2000), "*The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior*", *Psychological inquiry* 11(4): 227-268.
36. Adeliën Decramer, Mieke Audenaert, Thomas VanWaeyenberg, Tine Claeys, Claudia Claes, Stijn Vandeveld, Jos van Loon, Saskia Crucke (2015), "*Does performance management affect nurses' well-being?*", *Evaluation and Program Planning* 49 (2015) 98–105
37. Deming, W. E. (1980). *Sampling Designs in Business Research*. John Wiley & Sons.
38. DeNisi, A. S. and S. Sonesh (2011), *The appraisal and management of performance at work*, Washington, American Psychological Association.
39. DeNisi, A.S., Pritchard, R.D., (2006), *Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework*, *Management and Organization Review* 2 (2), 253–27
40. DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014), "*Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research*", *The Academy of Management Annals*, 8, 127–179
41. DeNisi, A. S & Murphy, K. R. (2017), "*Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?*", *Journal of Applied Psychology* Advance online publication
42. Dessler, G. (2005), "*Human Resource Management: The Strategic Role of Human Resource Management (10th ed.)*", Prentice Hall
43. DeVries, D. L., et al. (1981), *Performance appraisal on the line*, Greensboro, NC, Center for Creative Leadership
44. De Waal, A. and G. Gerritsen-Medema (2006), *Performance management analysis: a case study at a Dutch municipality*, *International journal of productivity and performance management* 55(1): 26-39.
45. De Waal, A.A. (2003), "Behavioural factors important for the successful implementation and use of performance management systems", *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, pp. 110-22
46. De Waal A.A. & Vincent Coevert (2007), "*The effect of performance management on the organizational results of a bank*", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 56 No. 5/6, 2007 pp. 397-416
47. De Waal, A.A. (2007), "*Strategic Performance Management, a Managerial and Behavioural Approach*", Palgrave Macmillan, London

48. Dreher, G.F., Dougherty, T.W. (2002), *“Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective for the General Manager”*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
49. Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
50. Devarajan R Shweta Maheshwari (2018), *“Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness”*, The Business and Management Review, Volume 9 Number 4 2018
51. Fandray, D. (2001), *“The new thinking of performance appraisals”*, Workforce. 80(5): 35-44. Fineman, S
52. Fay, D., & Luhrmann, H. (2004), *“Current themes in organizational change”*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(2), 113–119.
53. Aldónio Ferreira, David Otleyb (2009), *“The design and use of performance performance system: an extended framework for analysis”*, Management Accounting Research ,20 (2009) 263–282
54. Finkle, L. (2011), *Motivating Employee Performance Through Year End Bonuses*, Retrieved from <http://ezinearticles.com/?MotivatingEmployee-Performance-Through-Year-End-Bonuse&id=5658825>
55. T. P. Flannery, D. A. Hofrichter & P. E. Platten, *People, Performance, and Pay: Dynamic Compensation for Changing Organizations*, Free Press, New York, 1996
56. Fletcher, C. and Williams, R. (1996), *“Performance management, job satisfaction and organisational commitment”*, British Journal of Management, Vol. 7, pp. 169-79
57. Fletcher, C. (2001), *“Performance appraisal and management: the developing research agenda”*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, pp. 473-487.
58. Frank H.M. Verbeeten, (2008), *“Performance management practices in public sector organizations”*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21 Iss 3 pp. 427 – 454
59. Fredie, N., Mbabazize, M., & Shukla, J. (2015), *“An Assesment of Factors Affecting the Implementation of the Performance Appraisal System in Rwanda: A case of Nyamasheeke District Local Government (NDLG)”*, International Journal of Business and Management Review, 3(4), 1-35.
60. Friedrich Morlock, Horst Meier (2015), *“Service Value Stream Mapping in Industrial Product-Service System Performance Management”*, Procedia CIRP 30 (2015) 457 – 461
61. Frisch, M H (2001), *“Going around in circles with ‘360’ tools: have they grown too popular for their own good?”*, Human Resource Planning, 24 (2), pp 7–8

62. Gardner, C. (2008), *Employee evaluation: is it worth the effort?* DVM Magazine, January 1: 4F.
63. Grace C. Khoury & Farhad Analoui (2004), “*Innovative Management Model for Performance Appraisal: The Case of the Palestinian Public Universities*”, Management Research News Volume 27 Number 1/2 2004
64. Stiles, P., Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V., & McGovern, P. (1997), *Performance management and the psychological contract*, Human Resource Management Journal, 7, 57-66.
65. Grote, R.C. (2002), *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*, American Management Association, New York.
66. Haenlein, M., & Kaplan, A. (2004), *A Beginner’s Guide to Partial Least Squares Analysis*, Understanding Statistics, 3, 283-297.
67. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
68. Hair J.F., Tatham R.L., Anderson R.E. and Black W. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
69. Harackiewicz, J. M., & Elliot, A. J. (1993), *Achievement goals and intrinsic motivation*, Journal of Personality and Social Psychology, 65(5), 904–915
70. Harackiewicz, J. M., & Sansone, C. (1991), *Goals and intrinsic motivation: You can get there from here*, Advances in Motivation and Achievement, 7, 21-49.
71. Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staudé, G., Amos, T., Klopper, H.B. Louw, L., Louw, M., Oosthuizen, T., Perks, S., Staude, G., & Zindiwe, S. (2004), “*Management*” Cape Town, South Africa: Oxford University Press
72. Heyel, C. (1958), *Appraising executive performance*, New York, American Management Association.
73. Herzberg, F. (1968), *One more time: How do you motivate employees?*, Boston, MA: Harvard Business Review
74. Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002), *Commitment to organizational change: Extension of a three-component model*, Journal of Applied Psychology, 87(3), 474–487
75. Hofstede, G (1998) “*Attitudes, values and organisational culture: disentangling the concepts*”, *Organisational Studies*, Vol.19, No 3, pp. 477-92.
76. Hood, C. et al., 1998. *The art of the state : culture, rhetoric, and public management*. Oxford : Clarendon

77. Hung, A. (2013). *Understanding talent attraction: Perceived attractiveness of financial reward elements*, Retrieved from https://open.uct.ac.za/bitstream/item/8711/thesis_com_2014_com_hung_a.pdf
78. Hulin, C. L. (1982), *Some reflections on general performance dimensions and halo rating error*, *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 165–170.
79. Sustainable Economic Development: Opportunities And Challenges
80. Ilgen, D. R., Barnes-Farrell, J. L., & McKellin, D. B. (1993), *Performance appraisal process research in the 1980s: What has it contributed to appraisals in use?*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 321-368
81. Ismail, A., Kithuru Mohamed, N. A., & Rayee, M. R. (2016), "*Relationship between Performance Appraisal Communication, Procedural Justice and Job Satisfaction*", *Malaysian Journal of society and Space*, 12(2), 15-26
82. Jamie A. Gruman & Alan M. Saks, (2011), "*Performance management and employee engagement*", *Human Resource Management Review* 21 (2011) 123–136
83. John Isaac Mwita (2002), "*The Role of Motivation in Performance Management: The case of performance-related-pay schemes in British local authorities*", School of Public Policy, The University of Birmingham
84. *Jonh Shields, 2007, "Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies"*
85. H. T. Johnson and R. S. Kaplan, (1987), "*Relevance Lost Rise and Fall of Management Accounting*" Harvard Business School Press, Boston
86. Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005)., *The experience of work-related stress across occupations*, *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187
87. Lucie Jelínková (2016), "*Factors Influencing the Implementation and Continuous Improvement of the Performance Management System*", EBEEC Conference Proceedings The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World (2016), Volume 2017
88. Judge, T.A. and Ferris, G.R. (1993), *Social Context of Performance Evaluation Decisions*, *Academy of Management Journal*, 36, 80-105
89. Assish Jugmohun (2018), *Factors That Influence The Effectiveness Of Performance Management System Adoption In Organisation*, *Global Journal of Human Resource Management* Vol.6, No.1, pp.51-66, March 2018
90. Katzenbach, J R and Smith, D K (1993) *The discipline of teams*, *Harvard Business Review*, Vol. 71, pp. 111-120

91. Kerr, J., Rouse, P., De Villiers, C., (2015), *Sustainability reporting integrated into management control systems*, Pacific Account. Rev 27 (2), 189–207
92. Kinicki, A. J., Jacobsen, K. J., Peterson, S. J., & Prussia, G. E. (2013), “*Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire*“, Personnel Psychology, 66, 1-45
93. Kline, P. (1979), *Psychometrics and Psychology*, Academic Press.
94. Kong, D., et al. (2013), *Individual performance appraisal in the government of Korea*, Knowledge Sharing Program: KSP Modularization 2012. Seoul, South Korea, KDI School of Public Policy and Management
95. Harold Koontz (1971), *Making Managerial Appraisal Effective*, California Management Review Volume 15, Issue 2
96. Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993), “*Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*”, Journal of Applied Psychology, 78, 311–328
97. Josip Kotlar, Alfredo De Massis, Mike Wright, Federico Frattini (2018), *Organizational goals: antecedents, formation processes and implications for firm behavior and performance*, International Journal of Management Reviews, 20, S3-S18.
98. Kuvaas (2006), *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*, The International Journal of Human Resource Management Volume 17, 2006 - Issue 3
99. Gary P. Latham , Laura Borgogni & Laura Petitta (2008), *Goal Setting and Performance Management in the Public Sector*, International Public Management Journal, 11:4, 385-403
100. Landy, F.J, Janet L. Barnes, Kevin R. Murphy (1978), *Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation*, Journal of Applied Psychology 63:751-754
101. Landy, F. J. and Farr, J. L. (1980). ‘Performance rating’. Psychological Bulletin, 87, 72–107
102. Law, D. R. (2007), *Appraising performance appraisals: A critical look at an external control management technique*, International Journal of Reality Therapy 26(2): 18.
103. Lepper, M. R., & Henderlong, J. (2000), *Turning "play" into "work" and "work" into "play": 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation*, In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 257–307), Academic Press

104. Niklas Lindholm (1999), *National Culture and Performance Management in MNC Subsidiaries*, *International Studies of Management & Organization*, 29:4, 45-66
105. Longenecker, C.O. & Goff S.J. (1992), *Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective*”, *Advanced Management Journal*, 57, 18-23.
106. Adsit, D., London, M., Crom, S. & Jones, D. (1996), “*Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance*”, *Journal of Management Development*, Vol. 15 No. 1, pp. 62-75
107. Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010), “*The development and validation of the feedback orientation scale (FOS)*, *Journal of Management*, 36, 1372-1405
108. Luecke, R. and B. J. Hall (2006), *Performance management: Measure and improve the effectiveness of your employees*, Harvard Business Press.
109. Madison, J. (2016), *Performance Management Revolution*, Harvard Business review: October 2016 issue
110. Suazo, M. M., Martinez, P. G., & Sandoval, R. (2009), *Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective*, *Human Resource Management Review*, 19, 154-166.
111. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2015), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*”, McGraw-Hill Education.
112. Sufyan Mehmood, Dr. Muhammad Ramzan, Muhammad Tahir Akbar (2013), *Managing Performance through Reward System*, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)* Volume 15 , Issue 2 (Sep. - Oct. 2013), PP 64-67
113. Merritt, D. (2007), *Appraising the performance appraisal*, *Supervision* 68(4): 3-5.
114. Jan-hinrik Meyer-sahling (2012), *Governing the post-communist state: government alternation and senior civil service politicisation in Central and Eastern Europe*, *East European Politics* Volume 28, 2012 - Issue 1
115. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004), *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*, *Journal of Applied Psychology*, 89, 991–1007
116. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
117. Mishra, K. (2013), *Exploring the Communication Centered Approach of Performance Appraisal*, *Amity Global Business Review*, 8(1), 31-36

118. Mike Kennerley & Andy Neely (2002), *A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems*, International Journal of operations & production Management, Vol. 22 Iss 11 pp. 1222 – 1245
119. Milica Jaksic, Milos Jaksic (2013), *Performance management and employee satisfaction*, Montenegrin Journal of Economics Vol. 9, N0 1
120. Mok Kim Man, M. & Yie Yeen, L. (2021), *Factors affecting the effectiveness of employees' performance appraisal in private hospitals in Malaysia*, International Journal of Business and Society, 22 (1). pp. 257-275. ISSN 1511-6670
121. Damaris Gesare Monari (2016), *Influence Of Performance Management Initiatives On Service Delivery In State Corporations In Kenya*, Doctor Of Philosophy Jomo Kenyatta University Of Agriculture And Technology
122. Mondy, R.W. Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (2002), "*Human Resource Management (8th edition)*", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
123. Morrow, P. C. (1983), *Concept redundancy in organizational research: The case work of commitment*, The Academy of Management Review, 8(3), 486–500
124. Morrow, P.C. (1997), *The measurement of TQM principles and work-related outcomes*", Journal of Organizational Behaviors.
125. R. T. Mowday, R. M. Steers, L. W. Porter (1979), *The Measurement of Organizational Commitment*, Vocational Behavior 14, 224
126. Saada A. Muchelule, Abraham Malenya, Dr. Douglas Musiega, Muchelule Yusuf (2016), *Factors Influencing Performance Management at National Government of Mumias Sub-County*, International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics Vol. 3, Issue 2, pp: (83-91), Month: May - August 2016
127. Bahaudin G. Mujtaba (2007), *Coaching and Performance Management: Developing and Inspiring Leaders*, ILEAD Academy
128. Myers, M.T., & Myers, G.E. (1982), *Managing by Communication: An organizational approach*, McGraw Hill, New York
129. Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal Setting*, Sage Publications, Thousand Oaks
130. Murphy, Kevin R., Balzer, William K. (1989), *Rater errors and rating accuracy*, Journal of Applied Psychology, Vol 74(4), Aug 1989, 619-624
131. M. London, J.W. Smither (2002), *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*, Human Resource Management Review 12 (2002) 81–100

132. Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994), *The Assessment of Reliability*, Psychometric Theory, 3, 248-292.
133. N. Anjaneya Sharma & Dr. B. K. Surya Prakasha Rao (2019), *Factors influencing executive- employee perception towards performance appraisal system: A Study of select units of Indian Steel Sector*, IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews VOLUME 6, ISSUE 2, 4 – 6/2019
134. Neha Paliwal Sharma, Tanuja Sharma Madhushree, Nanda Agarwal (2016), *Measuring employee perception of performance management system effectiveness*, Employee Relations, Vol. 38 Iss 2 pp. 224 - 247
135. Nur Naha Abu Mansor, Ananya Raka Chakraborty, Tay Ke Yin, Zeynep Mahitapoglu (2012), *Organizational Factors Influencing Performance Management System in Higher Educational Institution of South East Asia*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 40 (2012) 584 – 590
136. David Otley (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, 1999, 10, 363-382
137. Du Plessis, T., & Van Niekerk, A. (2017). *Factors influencing managers' attitudes towards performance appraisal*, SA Journal of Human Resource Management
138. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians*, Journal of Applied Psychology, 59, 603-609
139. Alfred Presbitero, Mendiola Teng-Calleja (2017), “*Subordinate’s proactivity in performance planning: implications for performance management systems*”, Asia Pacific Journal of Human Resources January 2017
140. Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011), *Why is performance management broken?*, Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 4(2), 146–164
141. Elaine D. Pulakos, Rose Mueller-Hanson, & Sharon Arad (2019), “*The Evolution of Performance Management: Searching for Value*”, Annual review of organizational psychology and organizational behavior Volume 6
142. H. Rameshbabu, , “*The Process of Performance Management: A Study of its Characteristics*”, International Journal of Research in Business Studies and Management Volume 4, Issue 5, 2017, PP 47-49
143. Peter S. Rose (2002), *Commercial Bank Management*, McGraw-Hill/Irwin
144. Reynolds, J (2004), *Helping People Learn*, CIPD, London

145. Roberts, G. E. (2003). *Employee performance appraisal system participation: A technique that works*, Public Personnel Management **32**(1): 89-98.
146. Gabriela Rusua, Silvia Avasilcăia , Carmen-Aida Huțua (2015), *Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework*, Procedia - Social and Behavioral Sciences 221 (2016) 57 – 65
147. Samar Kamel Saad (2014), *Investigating the Effectiveness of the Performance Appraisal Process in the Egyptian Tourism Companies*, Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, Volume 11, No. 2 , December 2014, 111 – 121
148. Jayalaxmi Samal (2019), *Effective Factors Influencing Performance Management System in Commercial Bank: An Exploratory Analysis*, International Journal of Management Studies Vol.–VI, Issue –1(6), January 2019
149. Sansone, C. & Smith, J. L. (2000), *Interest and self-regulation: The relation between having to and wanting to*, In C. Sansone, & J. M. Harackiewicz (Eds.), Intrinsic and extrinsic motivation (343-372). San Diego: Academic Press.
150. Shafie, H. b. (1996), *Malaysia's experience in implementing the new performance appraisal system*, Public Administration and Development 16(4): 341-352.
151. N. Anjaneya Sharma & Dr. B. K. Surya Prakasha Rao (2019), *Factors influencing executive- employee perception towards performance appraisal system: A Study of select units of Indian Steel Sector*, IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews VOLUME 6 I ISSUE 2 I APRIL – JUNE 2019
152. Scott A.Snell, Shad Morris, George W. Bohlander, (2016), *Managing Human Resource*, 7th ed (Cengage Learning, 2016)
153. Schiemann (2009), *Aligning Performance Management With Organizational Strategy, Values, And Goals – Performance Management: Putting Research Into Action*, James W. Smither and Manuel London, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
154. Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018), *Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research*, Journal of Management, 44, 2209 –2245
155. Mark A. Siders, Gerard George, Ravi Dharwadkar (2001), *The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures*, In Press - Academy of Management Journal
156. Sharpe, S. and O'Donnell, M. (2000), *Uncertain Masculinities: Youth, Ethnicity, and Class in Contemporary Britain*, London: Routledge.

157. Sheridan, J E (1992) *Organisational culture and employee retention*, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, pp. 1036-1056
158. Sherman Morrison (2014), *The difference between performance management and performance appraisal*, Retrieved from <https://talentmanagement360.com/the-difference-between-performancemanagement-and-performance-appraisal/>
159. James W. Smither and Manuel London (2009), *Performance Management: Putting Research into Action*, Pfeiffer; 1st edition
160. Seotlela, R. P. J., & Miruka, O. (2014), *Implementation challenges of performance management system in the South African mining industry*, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 177–187.
161. Sims, R. (2002), *Organizational Success through Effective Human Resources Management*, Westport CT: Quorum Books
162. Sole, F. (2009), *A management model and factors driving performance in public organizations*, *Measuring Business Excellence* Vol. 13, Issue 4, Page 3
163. Somerick, N. M. (1993), *Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively*, *Public Relations Quarterly* 38(3): 37.
164. Steiger, J.H. (1990), *Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach*, *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180
165. Steenkamp, J. B. E., & Van Trijp, H. (1991), *The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs*, *International Journal of Research in Marketing*, 8, 283-299.
166. Sujit KumarMohapatra, K.V. Sandhyavani (2020), *Factors influencing the effectiveness of the performance appraisal system in public sector undertaking*, *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, vol 17 07/2020
167. John Stone (1995), *Race, Ethnicity, and the Weberian Legacy*, *American Behavioral Scientist* Volume 38, Issue 3
168. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996), *Using Multivariate Statistics (3rd ed.)*, New York: Harper Collins.
169. Tang, Thomas Li-Ping; Sarsfield-Baldwin, Linda J (1996), *Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment*, *S.A.M. Advanced Management Journal*; Summer 1996; 61, 3
170. Thomas W. Buchner (2007), *Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD*, *Human Resource Development International*, Vol. 10, No. 1, 59 – 73, March 2007
171. Thomas, S. L. & R. D. Bretz Jr (1994), *Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies*, *SAM Advanced Management Journal* 59(2): 28.

172. Thomas, W.I. and Znaniecki, F. (1918), *The Polish Peasant in Europe and America*, Vol. 1. Badger, Boston
173. T.M. Newcom, E.L. Hartley, ed. (1958), *Social status in jury deliberations*, 379 – 388
174. Tung, A., Baird et al. (2011), *Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems*, International journal of operations & production management **31**(12): 1287-1310.
175. Dale Tweedie , David Wild, Carl Rhodes & Nonna Martinov-Bennie (2019), “*How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique*”, International Journal of Management Reviews, Vol. 21, 76–96 (2019)
176. Vu Anh Tai (2019), *Anaging Employee Performance In Transition Economies: A Study Of Vietnamese Public Organisations*, Doctor of Philosophy Victoria University of Wellington
177. Raluca Ioana Vosloban (2012), *The Influence of the Employee's Performance on the company's growth - a managerial perspective*, Procedia Economics and Finance 3 (2012) 660 – 665
178. Williams, S. (1991), *Strategy and objectives*, *The Handbook of Performance Management*,” Institute of Personnel and Development, London.
179. W.F. Cascio, (1991), *Costing Human Resource: The Financial Impact of behaviour in organnizations*, Boston, MA: PWS – Kent.
180. Wright, P.M. and Snell, S.A. (2009), *Human resources, organizational resources, and capabilities*, in Storey, J., Wright, P. and Ulrich, D. (Eds), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, pp. 345-356
181. Song, Yang (2016) *Performance Management in Chinese Commercial Banks*. Doctor of Philosophy (PhD) thesis, University of Kent
182. Yong Yoke Toong, Chong Aik Lee (2018), “*Factors impacting performance management system of Malaysian multinational corporations – moderated by organizational culture: a dyadic & mixed method approach*”, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC Special Edition, p.1718-1726 09/2018.
183. C. C. Yee, and Y.Y.Chen (2009), *Performance Appraisal System using Multifactorial Evaluation Model*, International Journal of Mathematical, Computational, Physical, Electrical and Computer Engineering Vol:3, No:5, 2009

184. Zhang Weimeia, Tang Feng-e (2012), *Analysis of Performance Management in Small and Medium Enterprises*, IERI Procedia 1 (2012) 8 – 12 2012 2nd International Conference on Mechanical, Industrial, and Manufacturing Engineering
185. Zigon, J. (1997), *Team performance measurement: a process for creating team performance Standards*, Compensation and Benefits Review.
186. Zulqurnain Ali Babak Mahmood Aqsa Mehreen (2019), *Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal*, Australian Journal of Career Development 2019, Vol. 28(2) 112–121

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

NỘI DUNG PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

1. Phần giới thiệu

Kính thưa các ông (bà)!

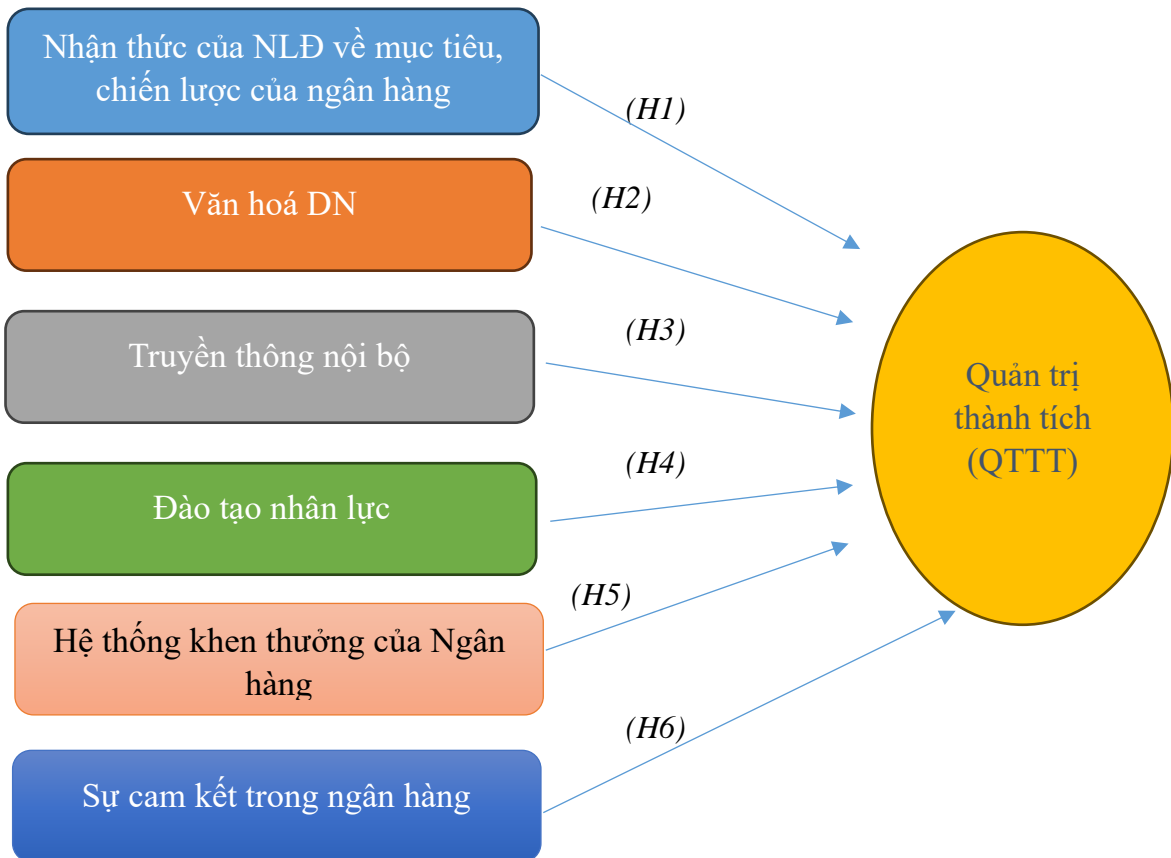
Tôi là NCS chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Thương Mại với luận án nghiên cứu là: “*Nghiên cứu quản trị thành tích tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam*”. Để có thể hoàn thành được luận án tiến sĩ của mình, tôi rất mong nhận được sự thảo luận, góp ý nhiệt tình, hiệu quả của Ông/Bà về các vấn đề liên quan đến quản trị thành tích trong ngân hàng thương mại cổ phần. Những ý kiến của Ông/Bà sẽ đóng góp tích cực vào sự thành công của NCS. Xin cảm ơn Ông/Bà và xin phép đi vào nội dung.

2. Phần phỏng vấn, tọa đàm nhóm chuyên gia

Qua nghiên cứu luận án, NCS nhận thấy quản trị thành tích trong ngân hàng tác động bởi một số yếu tố chủ quan. Trong phần này NCS mong muốn được cùng các chuyên gia lần lượt làm rõ hơn về các yếu tố tác động đến QTTT trong ngân hàng qua từng nội dung cụ thể:

Về yếu tố ảnh hưởng đến QTTT DN

Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT trong ngân hàng được NCS xây dựng và đề xuất:



* Thang đo về Nhận thức của NLD về mục tiêu, chiến lược của ngân hàng gồm

- Ngân hàng có mục tiêu rõ ràng cần được đạt được thông qua thành tích của nhóm và cá nhân;
 - Quản trị thành tích được liên kết với tuyên bố về sứ mệnh, tầm nhìn của ngân hàng;
 - Mục tiêu về thành tích được liên kết với mục tiêu và chiến lược kinh doanh;
 - NLD hiểu rõ trách nhiệm của mình trong thực hiện chiến lược kinh doanh;
- Ông/Bà có góp ý gì để bổ sung, thay đổi của thang đo để có thể rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể là:

.....

** Thang đo văn hoá DN trong ngân hàng*

- NLD được khuyến khích giám sát thành tích của chính mình;
 - Giá trị văn hoá tổ chức ảnh hưởng tích cực đến quản trị thành tích công việc;
 - Niềm tin tổ chức ảnh hưởng tích cực đến thành tích của NLD;
 - NLD hưởng ứng với tinh thần làm việc nhóm.
- Ông/Bà có góp ý gì để bổ sung, thay đổi của thang đo để có thể rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể là:

.....
.....
.....

** Thang đo truyền thông nội bộ trong ngân hàng*

- Có sự giao tiếp đều đặn giữa cấp trên và nhân viên về quản trị thành tích
 - Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt một cách hiệu quả đến các thành viên bằng nhiều hình thức
 - Các quản lý có khả năng thu thập thông tin về thành tích để ra quyết định và hỗ trợ xử lý các vấn đề khác nhau mà nhân viên đang phải đối mặt.;
 - Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt hiệu quả cho các thành viên thông qua truyền thông nội bộ;
- Ông/Bà có góp ý gì để bổ sung, thay đổi của thang đo để có thể rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể là:

.....
.....
.....

** Thang đo đào tạo nhân lực trong ngân hàng*

- Cấp trên đã được đào tạo để ĐGTT của nhân viên một cách khách quan;
 - Ngân hàng xác định nhu cầu đào tạo thông qua hệ thống quản trị thành tích,
 - Tôi hài lòng với các chính sách đã được đề ra để cung cấp cơ hội đào tạo;
 - Các chính sách và thủ tục về đào tạo được xác định rõ ràng và dễ hiểu
 - Quản lý và nhân viên được đào tạo để làm việc với hệ thống quản trị thành tích;
- Ông/Bà có góp ý gì để bổ sung, thay đổi của thang đo để có thể rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể là:

.....
.....
.....
* *Thang đo hệ thống khen thưởng của ngân hàng*

- Ngân hàng đa dạng về các hình thức khen thưởng dựa trên thành tích
- Ngân hàng đánh giá cao công việc và thành tích của tôi
- Tôi tin rằng ngân hàng có một hệ thống khen thưởng công bằng và hợp lý
- Ngân hàng khuyến khích và tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm hoặc các hoạt động giao lưu xã hội khác giữa các nhân viên, hỗ trợ cân bằng công việc và cuộc sống
- Ngân hàng có thu nhập, phúc lợi cạnh tranh dựa trên thành tích

Ông/Bà có góp ý gì để bổ sung, thay đổi của thang đo để có thể rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể là:

.....
.....
.....

.....
.....
.....
* *Thang đo sự cam kết của NLD trong ngân hàng*

- Tôi cảm thấy mình là một phần của ngân hàng;
- Tôi yêu thích cảm giác cố gắng không vì bản thân mà còn vì mục tiêu của ngân hàng);
- Tôi hài lòng vì thành tích của bản thân đóng góp vào sự phát triển của ngân hàng
- NLD cam kết thực hiện triển khai quản trị thành tích thành công

Ông/Bà có góp ý gì để bổ sung, thay đổi của thang đo để có thể rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể là:

.....
.....
.....

.....
.....
.....
* *Thang đo quản trị thành tích trong ngân hàng*

- Chuyển đổi mục tiêu ngân hàng thành mục tiêu phòng ban, bộ phận, nhóm và cá nhân
- Giúp làm rõ mục tiêu của ngân hàng
- Là quá trình liên tục và cải tiến trong đó thành tích cải thiện theo thời gian
- Dựa vào sự đồng thuận và hợp tác thay vì kiểm soát và ép buộc
- Tạo ra sự hiểu biết chung về những gì cần thiết để cải thiện thành tích và cách thức đạt được điều đó
- Khuyến khích phong cách quản lý mở cửa và trung thực và giao tiếp hai chiều giữa người quản lý và nhân viên tại mọi cấp bậc
- Cung cấp phản hồi liên tục về thành tích tổ chức, nhóm và cá nhân cho tất cả nhân viên
- Phân tích và ĐGTT so với các mục tiêu đã được đồng thuận
- Cho phép các cá nhân, đơn vị điều chỉnh mục tiêu của họ
- Có các quy định khen thưởng thành tích công bằng

Ông/Bà có góp ý gì để bổ sung, thay đổi của thang đo để có thể rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp hơn không? Cụ thể là:

.....
.....
.....

Xin trân trọng cảm ơn Ông/Bà!

PHỤ LỤC 02

PHIẾU KHẢO SÁT (Dành cho nhà quản trị)

Kính thưa ông (bà)!

Phiếu khảo sát này nhằm phục vụ cho việc thực hiện luận án “*Nghiên cứu quản trị thành tích tại các ngân hàng Thương mại cổ phần Việt Nam*”. Các thông tin mà ông (bà) cung cấp có giá trị quan trọng để thu thập được dữ liệu xác đáng cho nghiên cứu. Mọi thông tin sẽ được bảo mật, được xử lý khuyết danh và chỉ sử dụng dưới dạng tổng hợp trong báo cáo của nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của ông (bà)!

PHẦN 1: MỘT SỐ THÔNG TIN CƠ BẢN

Tên người trả lời:.....

Chức danh:.....

Đơn vị làm việc:.....

Xin ông (bà) vui lòng đánh dấu “X” vào những đáp án phù hợp

1. Giới tính:

Nam

Nữ

2. Tuổi:

Dưới 25 tuổi

Từ 41 đến 50 tuổi

Từ 25 đến 30 tuổi

Từ 51 đến 60 tuổi

Từ 31 đến 40 tuổi

Từ 61 tuổi trở lên

3. Trình độ học vấn:

Trung cấp, Cao đẳng

Đại học

Sau ĐH

4. Số năm làm việc (kinh nghiệm) tại Ngân hàng:

Dưới 5 năm

Từ 16 đến 20 năm

Từ 5 đến 10 năm

Từ 21 đến 25 năm

Từ 11 đến 15 năm

Từ 26 năm trở lên

5. Thu nhập trung bình trong tháng của ông/bà:

Từ 5 đến 10 triệu

Từ 20 đến 25 triệu

Từ 10 đến 15 triệu

Từ 25 đến 30 triệu

Từ 15 đến 20 triệu

Từ 30 triệu trở lên

6. Mức đánh giá xếp loại gần nhất của ông/bà:

- Không có xếp loại Tốt
 Trung bình Xuất sắc
 Khá

7. Số lượng các chương trình đào tạo đã được tham gia tại ngân hàng

- 1 2
 3 4
 > 4

8. Ông (bà) đã nhận được đãi ngộ nào khi đạt thành tích tốt trong công việc? (có thể chọn nhiều đáp án)

<input type="radio"/> Được tăng lương	<input type="radio"/> Được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn
<input type="radio"/> Được tham gia các chương trình đào tạo	<input type="radio"/> Được vinh danh trước tập thể
<input type="radio"/> Được thưởng thêm các khoản tiền	<input type="radio"/> Được giao thêm các nhiệm vụ mới quan trọng

PHẦN 2. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI NGÂN HÀNG

Ông/bà vui lòng giành thời gian (khoảng 5 phút) nói về cảm nhận của ông/bà bằng cách trả lời phiếu tìm hiểu dưới đây. (mức độ đồng ý của ông/bà với các phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5) (Đánh giá theo thang điểm 5, trong đó: 1- Hoàn toàn không đồng ý; 5 –Hoàn toàn đồng ý)

STT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
1. Đánh giá công tác hoạch định thành tích tại ngân hàng						
1	Căn cứ vào mục tiêu của Ngân hàng	1	2	3	4	5
2	Bám sát nguyện vọng của NLĐ	1	2	3	4	5
3	Hệ thống QTTT được xây dựng phù hợp với thực tế	1	2	3	4	5
2. Đánh giá công tác triển khai quản trị thành tích tại ngân hàng						
1	CBQL thể hiện được trách nhiệm	1	2	3	4	5
2	Nhân viên hiểu trách nhiệm và nhiệm vụ bản thân	1	2	3	4	5
3. Đánh giá về công tác đánh giá thành tích tại ngân hàng						
1	Quy trình đánh giá phù hợp với ngân hàng	1	2	3	4	5
2	Hoạt động đánh giá được triển khai đúng kế hoạch	1	2	3	4	5
3	Môi trường làm việc phát triển được năng lực	1	2	3	4	5
4	Bổ nhiệm đúng người, đúng năng lực	1	2	3	4	5
4. Đánh giá về công tác xem xét, phản hồi thành tích tại ngân hàng						
1	Quy trình xem xét và phản hồi được tiến hành phù hợp	1	2	3	4	5

2	Chính sách khen thưởng thành tích công bằng, minh bạch	1	2	3	4	5
---	--	---	---	---	---	---

PHẦN 3. SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI NGÂN HÀNG

Câu 1. Ông/bà đánh giá như thế nào về các yếu tố tác động đến QTTT tại Ngân hàng?
(Đánh giá theo thang điểm 5, trong đó: 1- Hoàn toàn không đồng ý; 5 –Hoàn toàn đồng ý)

Ký hiệu	Các yếu tố ảnh hưởng đến QTTT tại Ngân hàng	Mức độ tác động				
<i>cl</i>	<i>Mục tiêu của ngân hàng</i>					
mt1	Tôi có sự hiểu biết rõ ràng về các mục tiêu và nhiệm vụ của Ngân hàng	1	2	3	4	5
mt2	Tôi có sự hiểu biết rõ ràng về các mục tiêu và nhiệm vụ của bộ phận của tôi	1	2	3	4	5
mt3	Tôi có sự hiểu biết rõ ràng về các mục tiêu công việc của tôi	1	2	3	4	5
mt4	Mục tiêu về thành tích được liên kết với mục tiêu và chiến lược kinh doanh	1	2	3	4	5
<i>vh</i>	<i>Văn hoá DN của ngân hàng</i>					
vh1	NLĐ được khuyến khích giám sát thành tích của chính mình	1	2	3	4	5
Vh2	Giá trị văn hoá tổ chức ảnh hưởng tích cực đến quản trị thành tích	1	2	3	4	5
Vh3	Niềm tin tổ chức ảnh hưởng tích cực đến thành tích của NLĐ	1	2	3	4	5
Vh4	Tinh thần làm việc nhóm được đề cao	1	2	3	4	5
<i>tt</i>	<i>Truyền thông nội bộ trong ngân hàng</i>					
tt1	Có sự giao tiếp đều đặn giữa cấp trên và nhân viên về quản trị thành tích	1	2	3	4	5
tt2	Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt một cách hiệu quả đến các thành viên bằng nhiều hình thức	1	2	3	4	5
tt3	CBQL có khả năng thu thập thông tin về thành tích để ra quyết định và hỗ trợ xử lý các vấn đề khác nhau mà nhân viên đang phải đối mặt.	1	2	3	4	5
tt4	Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt hiệu quả cho các thành viên thông qua truyền thông nội bộ	1	2	3	4	5
<i>đt</i>	<i>Đào tạo trong ngân hàng</i>					
đt1	Cấp trên đã được đào tạo để ĐGTT của nhân viên một cách khách quan	1	2	3	4	5

<i>đt2</i>	Nhu cầu đào tạo, phát triển được xác định chính xác thông qua quản trị thành tích	1	2	3	4	5
<i>đt3</i>	Tôi hài lòng với các chính sách đã được đề ra để cung cấp cơ hội đào tạo.	1	2	3	4	5
<i>đt4</i>	Các chính sách và thủ tục về đào tạo rõ ràng và dễ hiểu.					
<i>đt5</i>	Tôi được đào tạo về quản trị thành tích	1	2	3	4	5
<i>kt</i>	<i>Hệ thống khen thưởng trong ngân hàng</i>					
<i>kt1</i>	Ngân hàng đa dạng về các hình thức khen thưởng dựa trên thành tích	1	2	3	4	5
<i>kt2</i>	Ngân hàng đánh giá cao công việc và thành tích của tôi	1	2	3	4	5
<i>kt3</i>	Tôi tin rằng ngân hàng có một hệ thống khen thưởng công bằng và hợp lý	1	2	3	4	5
<i>kt4</i>	Ngân hàng khuyến khích và tổ chức các hoạt động xây dựng đội nhóm hoặc các hoạt động giao lưu xã hội khác giữa các nhân viên, hỗ trợ cân bằng công việc và cuộc sống	1	2	3	4	5
<i>kt5</i>	Ngân hàng có thu nhập, phúc lợi cạnh tranh dựa trên thành tích	1	2	3	4	5
<i>ck</i>	<i>Cam kết của NLD trong ngân hàng</i>					
<i>ck1</i>	Tôi cảm thấy mình là một phần của ngân hàng	1	2	3	4	5
<i>ck2</i>	Tôi sẵn sàng nỗ lực không chỉ vì bản thân mà còn vì mục tiêu của ngân hàng	1	2	3	4	5
<i>ck3</i>	Tôi hài lòng vì thành tích của bản thân đóng góp vào sự phát triển của ngân hàng	1	2	3	4	5
<i>ck4</i>	NLD cam kết thực hiện triển khai quản trị thành tích thành công	1	2	3	4	5
<i>qtt</i>	<i>Quản trị thành tích trong ngân hàng</i>					
QTTT1	Mục tiêu của ngân hàng được cụ thể hoá và phân bổ thành mục tiêu phòng ban, bộ phận, nhóm và cá nhân	1	2	3	4	5
QTTT2	Có các quy định khen thưởng thành tích công bằng	1	2	3	4	5
QTTT3	Là quá trình liên tục và cải tiến trong đó thành tích cải thiện theo thời gian	1	2	3	4	5
QTTT4	Dựa vào sự đồng thuận và hợp tác thay vì kiểm soát và ép buộc	1	2	3	4	5
QTTT5	Tạo ra sự hiểu biết chung về những gì cần thiết để cải thiện thành tích và cách thức đạt được điều đó	1	2	3	4	5
QTTT6	Khuyến khích NLD và CBQL trao đổi cởi mở, trung thực để cải thiện thành tích	1	2	3	4	5

QTTT7	Cung cấp phản hồi liên tục về thành tích tổ chức, nhóm và cá nhân cho tất cả nhân viên	1	2	3	4	5
QTTT8	Phân tích và ĐGTT so với các mục tiêu đã được đồng thuận	1	2	3	4	5
QTTT9	Cho phép các cá nhân điều chỉnh mục tiêu của họ	1	2	3	4	5
QTTT10	Thể hiện sự tôn trọng đối với cá nhân	1	2	3	4	5

Trân trọng cảm ơn sự đóng góp của ông (bà) và quý Ngân hàng!

PHỤ LỤC 03

PHIẾU KHẢO SÁT

(Dành cho cán bộ nhân viên)

Kính thưa ông (bà)!

Phiếu khảo sát này nhằm phục vụ cho việc thực hiện luận án “*Nghiên cứu quản trị thành tích tại các ngân hàng Thương mại cổ phần Việt Nam*”. Các thông tin mà ông (bà) cung cấp có giá trị quan trọng để thu thập được dữ liệu xác đáng cho nghiên cứu. Mọi thông tin sẽ được bảo mật, được xử lý khuyết danh và chỉ sử dụng dưới dạng tổng hợp trong báo cáo của nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của ông (bà)!

PHẦN 1: MỘT SỐ THÔNG TIN CƠ BẢN

Tên người trả lời:.....

Chức danh:.....

Đơn vị làm việc:.....

Xin ông (bà) vui lòng đánh dấu “X” vào những đáp án phù hợp

1. Giới tính:

Nam

Nữ

2. Tuổi:

Dưới 25 tuổi

Từ 41 đến 50 tuổi

Từ 25 đến 30 tuổi

Từ 51 đến 60 tuổi

Từ 31 đến 40 tuổi

Từ 61 tuổi trở lên

3. Trình độ học vấn:

Trung cấp, Cao đẳng

Đại học

Sau ĐH

4. Số năm làm việc (kinh nghiệm) tại Ngân hàng:

Dưới 5 năm

Từ 16 đến 20 năm

Từ 5 đến 10 năm

Từ 21 đến 25 năm

Từ 11 đến 15 năm

Từ 26 năm trở lên

5. Thu nhập trung bình trong tháng của ông/bà:

Từ 5 đến 10 triệu

Từ 20 đến 25 triệu

Từ 10 đến 15 triệu

Từ 25 đến 30 triệu

Từ 15 đến 20 triệu

Từ 30 triệu trở lên

6. Mức đánh giá xếp loại gần nhất của ông/bà:

- Không có xếp loại
- Trung bình
- Khá
- Tốt
- Xuất sắc

7. Số lượng các chương trình đào tạo đã được tham gia tại ngân hàng

- 1
- 2
- 3
- 4
- > 4

8. Ông (bà) đã nhận được đãi ngộ nào khi đạt thành tích tốt trong công việc? (có thể chọn nhiều đáp án)

- Được tăng lương
- Được vinh danh trước tập thể
- Được tham gia các chương trình đào tạo
- Được giao thêm các nhiệm vụ mới quan trọng
- Được thưởng thêm các khoản tiền

PHẦN 2: QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TẠI NGÂN HÀNG

Đánh giá mức độ đồng ý của CBNV về quá trình QTTT tại Ngân hàng. (Đánh giá theo thang điểm 5, trong đó: 5- Hoàn toàn đồng ý; 4- Đồng ý; 3- Không có ý kiến; 2 – không đồng ý; 1 – Hoàn toàn không đồng ý)

Ký hiệu	Quá trình quản trị thành tích tại ngân hàng	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
<i>Hoạch định thành tích</i>						
HĐ1	NLĐ được thảo luận về mục tiêu có thể đạt được trong quá trình hoạch định thành tích	1	2	3	4	5
HĐ2	Mục tiêu phát triển cá nhân được đàm phán và thiết lập với cấp trên	1	2	3	4	5
HĐ3	Mục tiêu và quá trình của quản trị thành tích được mô tả rõ ràng với NLĐ	1	2	3	4	5
HĐ4	Thoả thuận thành tích được thiết lập giữa cấp trên và NLĐ	1	2	3	4	5
HĐ5	Hoạch định thành tích giúp tôi tập trung nỗ lực thông qua việc xác định các mục tiêu cá nhân và năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của ngân hàng	1	2	3	4	5
HĐ6	Nhân viên hiểu rõ ràng về cách ĐGTT của họ	1	2	3	4	5
<i>Triển khai quản trị thành tích</i>						
TK1	Nhân viên có thể xác định và cam kết về các mục tiêu với các thành viên khác trong đơn vị	1	2	3	4	5
TK2	Tôi không gặp khó khăn trong việc cam kết về kế	1	2	3	4	5

.....
.....

Hạn chế:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nguyên nhân của những hạn chế:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Trân trọng cảm ơn sự đóng góp của ông (bà) và quý Ngân hàng!

PHỤ LỤC 04**THÔNG TIN ĐỐI TƯỢNG PHỎNG VẤN**

Đối tượng phỏng vấn	Chức danh	Đơn vị công tác
ĐTPV 1	PGS, TS, GVCC	Trường Đại học Thương mại
ĐTPV 2	PGS, TS, GVCC	Trường Đại học Thương mại
ĐTPV 3	PGS, TS, GVCC	Học viện tài chính
ĐTPV 4	TS	Trường Đại học Thương mại
ĐTPV 5	TS	Đại học Quốc gia
ĐTPV 6	Phó phòng khách hàng	Vietcombank Hà Nội
ĐTPV 7	Giám đốc chi nhánh	MB Hai Bà Trưng
ĐTPV 8	Trưởng phòng QLNS	MB Hội sở
ĐTPV 9	Phó Giám đốc Nhân sự	SeABank Hội sở
ĐTPV 10	Trưởng ban kế hoạch	Techcombank Hội sở

PHỤ LỤC 05

DANH SÁCH CÁC NGÂN HÀNG ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

TT	Tên đầy đủ	Tên viết tắt
1	Ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam	BIDV
2	Ngân hàng thương mại cổ phần ngoại thương Việt Nam	Vietcombank
3	Ngân hàng thương mại cổ phần công thương Việt Nam	Vietinbank
4	Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội	MB Bank
5	Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam	Techcombank
6	Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Hà Nội	SHB
7	Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam Thịnh vượng	VP Bank
8	Ngân hàng thương mại cổ phần phát triển Thành phố Hồ Chí Minh	HD Bank
9	Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn thương tín	Sacombank
10	Ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu	ACB
11	Ngân hàng thương mại cổ phần Đông Nam Á	SeABank
12	Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong	TP Bank
13	Ngân hàng thương mại cổ phần Quốc tế Việt Nam	VIB
14	Ngân hàng thương mại cổ phần Hàng Hải	MSB
15	Ngân hàng thương mại cổ phần Bưu điện Liên Việt	LPB

PHỤ LỤC 06a

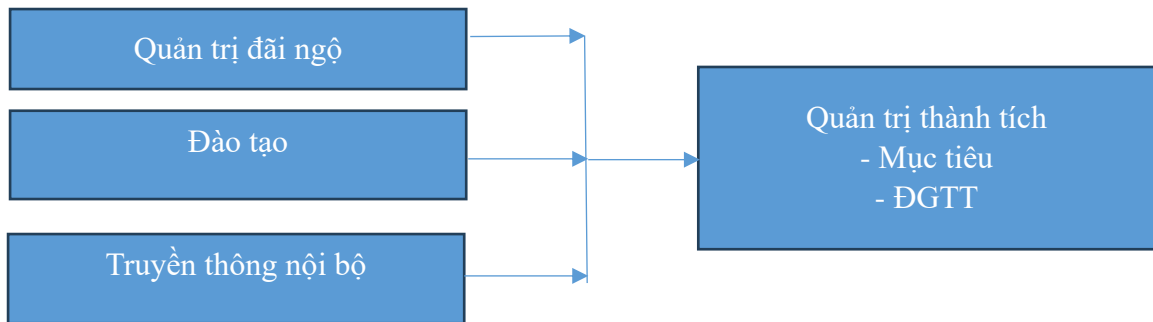
TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU LÝ THUYẾT VỀ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

Yếu tố	Tác giả
Nhận thức của NLD về mục tiêu DN	Schiemann (2009), Armstrong (2009), Radebe (2013), Viera (2016), Dixit (2019), Sharma (2019), Mai Thanh Lan (2019)
Văn hoá DN	Mansor và cộng sự (2012), Adewale và cộng sự (2013), Joseph (2019)
Truyền thông trong DN	Jialin Yi (2009), Freddie và cộng sự (2015), Troth và cộng sự (2012), Muchelule và cộng sự (2016)
Đào tạo trong DN	Meyer và Smith, (2000), Marwat (2006), <i>Armstrong (2009), Monari (2016), Muchelule và cộng sự (2016), Radebe (2013)</i>
Hệ thống khen thưởng thành tích	<i>Armstrong (2009), Ahmed Khan (2013), Radebe (2013), Monari (2016), Vũ Anh Tài (2019), Sharma (2019)</i>
Sự cam kết của NLD	DeWall (2002), Elzinga (2009), <i>Kagari (2010), Ahmed Khan (2013), Sharma (2019)</i>

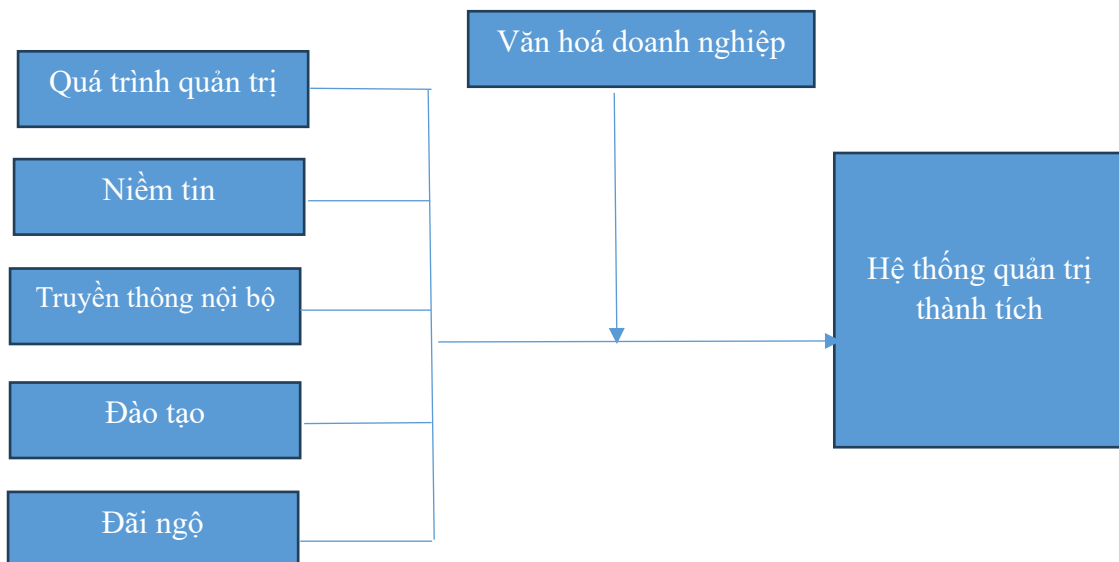
Nguồn: NCS tổng hợp

PHỤ LỤC 06b

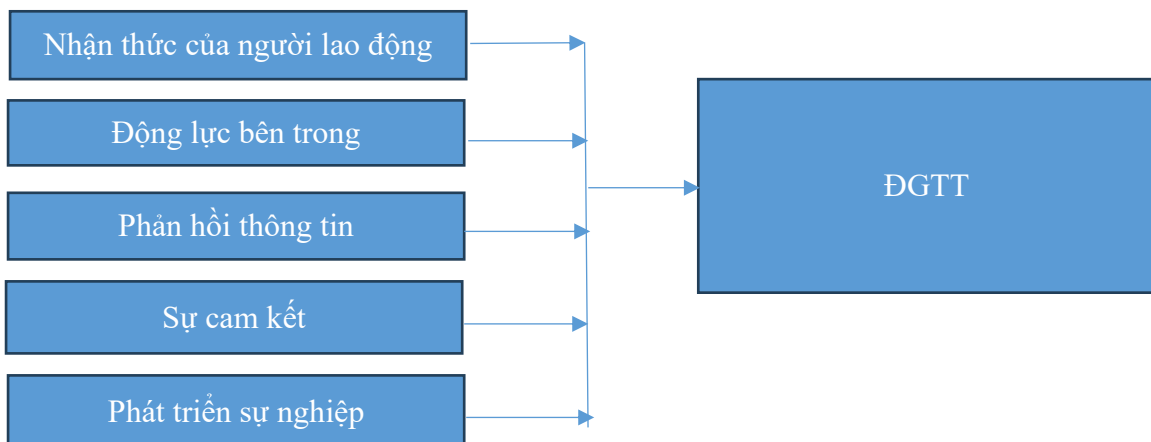
TỔNG HỢP CÁC MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH TRONG TỔ CHỨC, DOANH NGHIỆP



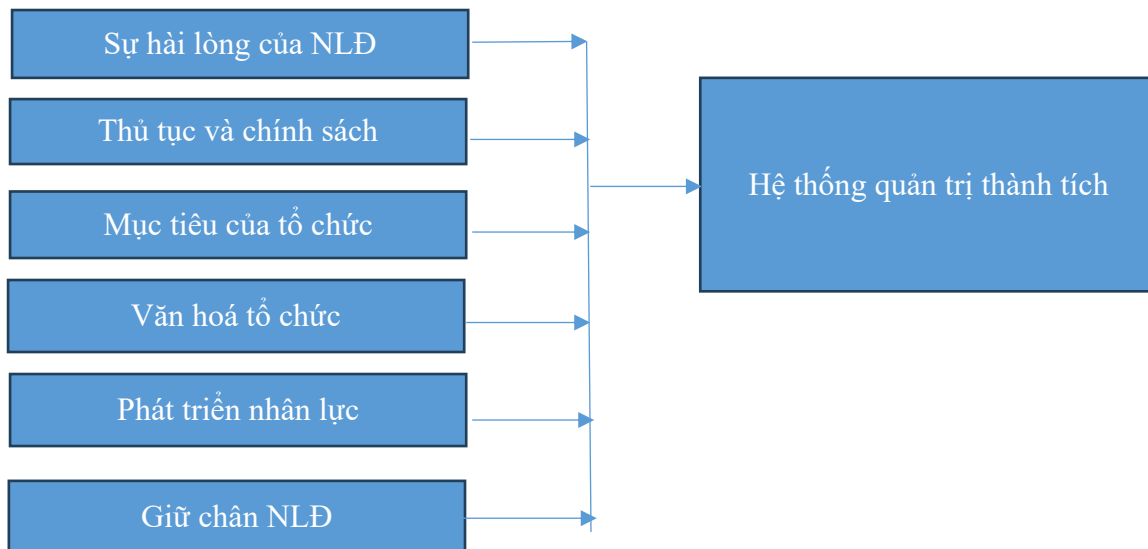
Hình 1. Mô hình nghiên cứu của Saada A. Muchelule và cộng sự (2016)



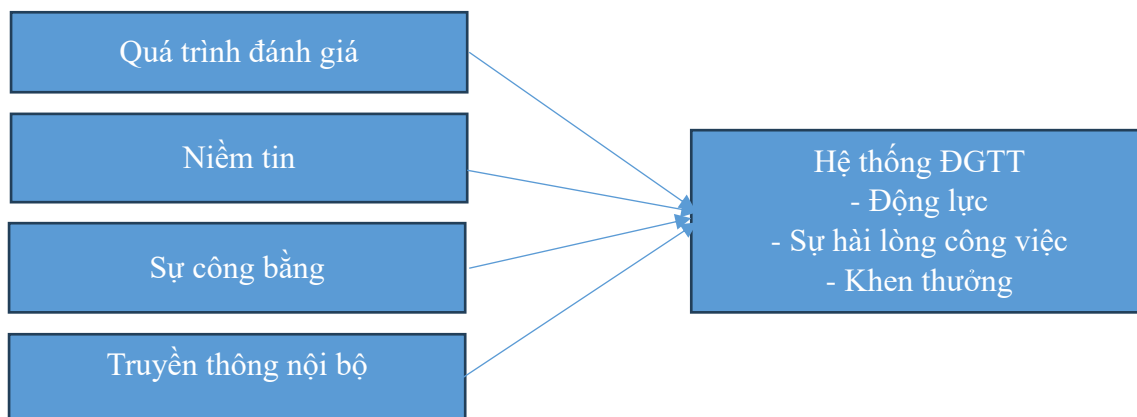
Hình 2. Mô hình nghiên cứu của Yong Yoke Toong và Chong Aik Lee (2018)



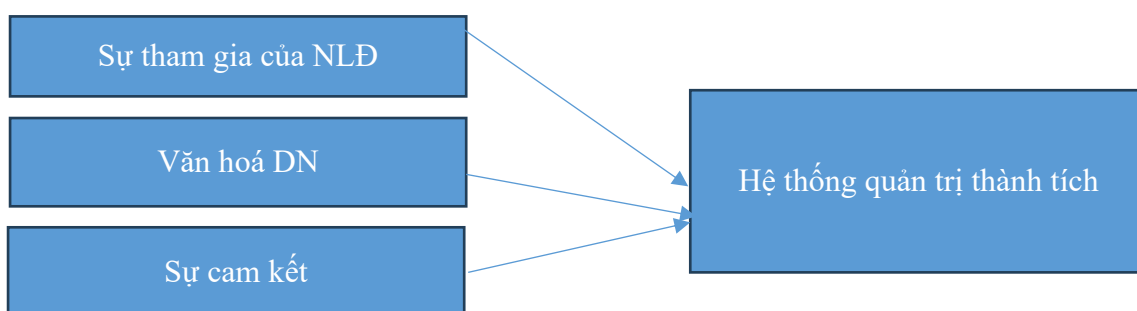
Hình 3. Mô hình nghiên cứu của Sharma và Rao (2019)



Hình 4. Mô hình nghiên cứu của Dixit và Sharma (2019)



Hình 5. Mô hình nghiên cứu của Mok Kim Man, M. & Yie Yeen, L. (2021)



Hình 6. Mô hình nghiên cứu của Mansor và cộng sự (2012)

PHỤ LỤC 07

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

STT	Nội dung phỏng vấn	Điều chỉnh sau phỏng vấn
1	Quản trị thành tích tại ngân hàng	
1.1	<i>Lập kế hoạch thành tích</i>	<i>Hoạch định thành tích</i>
	Nhân viên được thảo luận về mục tiêu trong kế hoạch thành tích	Các đơn vị, cá nhân được thảo luận về mục tiêu thành tích cần đạt
	Các chính sách quản trị nhân lực là phù hợp để đạt được mục tiêu	Các chính sách quản trị nhân lực là phù hợp để đạt thành tích
	Mục tiêu và quá trình của quản trị thành tích được mô tả rõ ràng với NLD	Mục tiêu và quá trình của QTTT được mô tả rõ ràng với NLD
	Thoả thuận thành tích được thiết lập giữa cấp trên và NLD	Ngân hàng sẵn sàng điều chỉnh các chính sách để hỗ trợ đơn vị và cá nhân đạt mục tiêu
	Kế hoạch thành tích giúp tập trung nỗ lực thông qua việc xác định các mục tiêu cá nhân và năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của DN	Hoạch định thành tích giúp tập trung nỗ lực thông qua việc xác định các mục tiêu cá nhân và năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của ngân hàng
1.2	<i>Quản trị thành tích trong năm</i>	<i>Triển khai quản trị thành tích</i>
	Nhân viên am hiểu và cam kết về các mục tiêu với các thành viên khác	Nhân viên có thể xác định và cam kết về các mục tiêu với các thành viên khác trong đơn vị
	Tôi không gặp khó khăn trong việc cam kết về kế hoạch thành tích và phát triển của mình	Sẵn sàng cam kết về mục tiêu thành tích và phát triển bản thân
	Thành tích của nhân viên được theo dõi liên tục và phản hồi được cung cấp ngay sau khi tiến hành công việc	Thành tích của nhân viên được theo dõi liên tục và phản hồi được cung cấp ngay sau khi thực hiện quản trị thành tích
	Cấp trên luôn lắng nghe và tư vấn khi NLD gặp vấn đề trong công việc	Cấp trên luôn sẵn sàng cung cấp hướng dẫn khi NLD gặp vấn đề trong công việc
1.3	<i>Triển khai ĐGTT</i>	<i>ĐGTT</i>
	Tôi đã nhận được sự đào tạo tốt về quá trình ĐGTT	Tôi đã nhận được sự đào tạo tốt về khi tham gia ĐGTT
	Cho phép nhân viên tự đánh giá được thành tích của mình	Nhân viên thường xuyên tự đánh giá được thành tích của mình
	Các kênh truyền thông đánh giá được sử dụng hiệu quả	Các kênh truyền thông đánh giá được sử dụng hiệu quả
	Quá trình ĐGTT cung cấp thông tin về mức độ hiệu quả công việc liên quan đến mục tiêu dài hạn của DN	Quá trình ĐGTT cung cấp thông tin về kết quả công việc liên quan đến mục tiêu của ngân hàng
1.4	<i>Xem xét kết quả thành tích</i>	<i>Xem xét và phản hồi kết quả thành tích</i>
	Các cuộc họp phản hồi thành tích được tổ chức có giúp động viên các thành viên	Các cuộc họp phản hồi thành tích được tổ chức có kết quả tích cực và động viên các thành viên trong bộ phận
	Tôi được cung cấp các thông tin về thành tích và chấp nhận nó	Tôi được cung cấp các phản hồi tốt về thành tích và chấp nhận nó

	Phản hồi giúp tôi đạt được sự thành công	Phản hồi đóng góp cho thành công của tôi trong công việc
	Phản hồi là cần thiết để cải thiện thành tích	Phản hồi là rất quan trọng để cải thiện thành tích
	Tôi tin rằng tiền lương và phần thưởng có sự liên hệ với việc đạt được thành tích trong công việc	Tôi tin rằng tất cả các quyết định về tiền lương và phần thưởng được liên kết với việc đạt được thành tích trong công việc
	Kết quả là cơ sở để thực hiện các chương trình đãi ngộ	Kết quả thành tích là cơ sở để thực hiện các chương trình đãi ngộ phù hợp
2	Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị thành tích	
2.1	<i>Chiến lược kinh doanh của ngân hàng</i>	<i>Nhận thức của người lao động về mục tiêu, chiến lược của ngân hàng</i>
	Ngân hàng có sứ mệnh và chiến lược rõ ràng cần được đạt được thông qua thành tích của nhóm và cá nhân	Mục tiêu của ngân hàng rõ ràng và cần được đạt được thông qua thành tích của nhóm và cá nhân
	Quản trị thành tích có mối liên hệ với tuyên bố về sứ mệnh, tầm nhìn của ngân hàng	Quản trị thành tích có mối liên hệ với tuyên bố về sứ mệnh, tầm nhìn của ngân hàng
	Mục tiêu về thành tích được liên kết với mục tiêu và chiến lược kinh doanh	Mục tiêu về thành tích được liên kết với mục tiêu và chiến lược kinh doanh của ngân hàng
	NLĐ sẵn sàng đóng góp công sức trong thực hiện chiến lược kinh doanh	NLĐ hiểu rõ trách nhiệm của mình trong thực hiện chiến lược kinh doanh
2.2	<i>Văn hoá DN</i>	<i>Văn hoá của ngân hàng</i>
	NLĐ được cấp trên khuyến khích theo dõi mục tiêu cá nhân	NLĐ được khuyến khích giám sát thành tích của chính mình
	Giá trị văn hoá tổ chức ảnh hưởng tích cực đến quản trị thành tích công việc	Giá trị văn hoá tổ chức ảnh hưởng tích cực đến quản trị thành tích
	Niềm tin tổ chức tác động đến thành tích của NLĐ	Niềm tin trong tổ chức ảnh hưởng tích cực đến thành tích của NLĐ
	NLĐ hưởng ứng với tinh thần làm việc nhóm	Tinh thần làm việc nhóm được đề cao
2.3	<i>Truyền thông trong ngân hàng</i>	<i>Truyền thông nội bộ trong ngân hàng</i>
	Cấp trên giải thích kỹ lưỡng các hướng dẫn, chính sách và quy trình quản trị thành tích cho NLĐ	Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt một cách hiệu quả đến các thành viên bằng nhiều hình thức
	Chi tiết về hoạt động ĐGTT được cấp trên thông báo kịp thời	Đề xuất loại bỏ
	Cấp trên có thể đưa ra phản hồi cho ý kiến của NLĐ về thành tích	Các quản lý có khả năng thu thập thông tin về thành tích để ra quyết định và hỗ trợ xử lý các vấn đề khác nhau mà nhân viên đang phải đối mặt.
	Có sự trao đổi thông tin thường xuyên giữa quản lý và các nhân viên khác về quản trị thành tích	Có sự giao tiếp đều đặn giữa cấp trên và nhân viên về quản trị thành tích
	Các mục tiêu của DN được truyền đạt hiệu quả cho các thành viên thông qua giao tiếp thường xuyên	Các mục tiêu của ngân hàng được truyền đạt hiệu quả cho các thành viên thông qua truyền thông nội bộ
	Việc sử dụng công nghệ thông tin đã	Đề xuất loại bỏ

	nâng cao hiệu quả truyền thông trong quản trị thành tích	
	Thực hiện các chương trình đào tạo để truyền tải sự hiểu biết về quản trị thành tích	Đề xuất loại bỏ
2.4	<i>Đào tạo</i>	<i>Đào tạo nhân lực trong ngân hàng</i>
	Cấp trên đã được đào tạo để ĐGTT của nhân viên một cách khách quan	Cấp trên đã được đào tạo để ĐGTT của nhân viên một cách khách quan
	DN xác định nhu cầu đào tạo, phát triển thông qua hệ thống quản trị thành tích	Nhu cầu đào tạo, phát triển được xác định chính xác thông qua quản trị thành tích
	Tôi hài lòng với các chính sách đã được đề ra để cung cấp cơ hội đào tạo.	Tôi hài lòng với các chính sách đã được đề ra để cung cấp cơ hội đào tạo.
	Các chính sách và thủ tục về đào tạo được xác định rõ ràng và dễ hiểu.	Các chính sách và thủ tục về đào tạo rõ ràng và dễ hiểu.
	Quản lý và nhân viên được đào tạo để làm việc với hệ thống quản trị thành tích	Tôi được đào tạo về quản trị thành tích
2.5	<i>Sự hiểu biết của NLD trong ngân hàng</i>	<i>Năng lực của NLD trong ngân hàng</i>
	NLD có kỹ năng và kiến thức để triển khai quản trị thành tích	NLD có kỹ năng và kiến thức để triển khai quản trị thành tích
	NLD hiểu rõ mục tiêu của quản trị thành tích	NLD hiểu rõ mục tiêu của quản trị thành tích
	Có niềm tin tin vào quản lý là việc đánh giá sẽ được thực hiện một cách công bằng	Tôi tin tưởng vào quản lý của mình rằng việc đánh giá sẽ được thực hiện một cách khách quan
	Cấp trên giúp tôi cải thiện thành tích của mình	Cấp trên sẵn sàng hỗ trợ cải thiện thành tích
	Kết quả đánh giá của tôi hoàn toàn được dựa trên năng lực và kiến thức của tôi	Kết quả ĐGTT được quyết định bởi năng lực và kiến thức của tôi
2.6	<i>Sự cam kết</i>	<i>Cam kết của người lao động trong ngân hàng</i>
	Tôi cảm thấy ngân hàng như là ngôi nhà của mình	Tôi cảm thấy mình là một phần của ngân hàng
	Tôi yêu thích cảm giác cố gắng không vì bản thân mà còn vì mục tiêu của tổ chức	Tôi sẵn sàng nỗ lực không chỉ vì bản thân mà còn vì mục tiêu của ngân hàng
	Tôi thấy tự hào vì thành tích của bản thân giúp ích vào sự phát triển	Tôi hài lòng vì thành tích của bản thân đóng góp vào sự phát triển của ngân hàng
	NLD sẵn sàng thực hiện quản trị thành tích	NLD cam kết thực hiện triển khai quản trị thành tích thành công
2.7	<i>Quản trị thành tích trong ngân hàng</i>	
	Chuyển đổi mục tiêu DN thành mục tiêu phòng ban, bộ phận, nhóm và cá nhân	Cụ thể hoá mục tiêu ngân hàng thành mục tiêu phòng ban, bộ phận, nhóm và cá nhân
	Giúp làm rõ mục tiêu của ngân hàng	Giúp làm rõ mục tiêu của ngân hàng
	Là quá trình liên tục và cải tiến trong đó thành tích cải thiện theo thời gian	Là quá trình liên tục và cải tiến trong đó thành tích cải thiện theo thời gian
	Dựa vào nguyên tắc đồng thuận và hợp tác thay vì cố gắng ép buộc	Dựa vào sự đồng thuận và hợp tác thay vì kiểm soát và ép buộc
	Tạo ra sự hiểu biết chung về những gì	Tạo ra sự hiểu biết chung về những gì

	cần thiết để cải thiện thành tích và cách thức đạt được điều đó	cần thiết để cải thiện thành tích và cách thức đạt được điều đó
	Khuyến khích phong cách quản lý mở cửa và trung thực và giao tiếp hai chiều giữa người quản lý và nhân viên tại mọi cấp bậc	Khuyến khích phong cách quản lý mở, trung thực và giao tiếp hai chiều giữa người quản lý và nhân viên tại mọi cấp bậc
	Cung cấp phản hồi liên tục về thành tích tổ chức, nhóm và cá nhân cho tất cả nhân viên	Cung cấp phản hồi liên tục về thành tích tổ chức, nhóm và cá nhân cho tất cả nhân viên
	Phân tích và ĐGTT so với các mục tiêu đã được đồng thuận	ĐGTT dựa trên các mục tiêu đã được cam kết
	Cho phép các cá nhân, đơn vị điều chỉnh mục tiêu của họ	Cho phép các cá nhân, đơn vị điều chỉnh mục tiêu của họ
	Khen thưởng thành tích là công bằng	Các quy định khen thưởng thành tích công bằng
	Có các quy trình công bằng	Gộp lại với câu hỏi khác
	Chúng tỏ sự tôn trọng đối với cá nhân	Gộp lại với câu hỏi khác

PHỤ LỤC 08**KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM
2020 – 2023****Năm 2020**

Ngân hàng	Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	Tổng dư nợ tín dụng (tỷ đồng)	Huy động vốn (tỷ đồng)	Tỷ lệ nợ xấu	ROA (lợi nhuận trên tổng tài sản)	ROE (lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu)
BIDV	9026	1214296	1226674	1,54%	0,48%	9,18%
Vietinbank	17085	1027542	990331	0,94%	1,3%	16,9%
Vietcombank	23050	848128	1053354	0,62%	1,45%	21,11%
MB Bank	10688	298297	310960	1,09%	1,9%	19,13%
Techcombank	15800	277524	277458	0,5%	3,1%	18,3%
VP bank	13019	322881	296273	1,98%	2,6%	22%
HD Bank	5818	188228	287165	1,32%	1,7%	20,6%
ACB	9596	311479	353196	0,6%	1,9%	24,3%
VIB	5803	17545	178908	1,46%	2,2%	30%
Sacombank	3339	340572	447369	1,64%	0,57%	9,63%
SHB	3268	305637	338129	1,83%	0,8%	15,4%
TP Bank	4389	132347	184911	1,17%	1,89%	23,54%
MSB	2523	84966	99222	1,62%	1,21%	12,67%
SeABank	1729	108869	113276	1,86%	0,81%	11,6%
LVP Bank	2427	177024	206777	1,43%	0,84%	13,89%

(nguồn: Báo cáo thường niên năm 2020 của các ngân hàng TMCP Việt Nam)

Năm 2021

Ngân hàng	Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	Tổng dư nợ tín dụng (tỷ đồng)	Huy động vốn (tỷ đồng)	Tỷ lệ nợ xấu	ROA (lợi nhuận trên tổng tài sản)	ROE (lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu)
BIDV	13548	1677310	1509483	1%	0,66%	13,06%
Vietinbank	17589	1141454	1161848	1,26%	1,2%	15,9%

Vietcombank	27389	972680	1152712	0,63%	1,6%	21,59%
MB Bank	16527	363555	384692	0,9%	2,4%	23,49%
Techcombank	23238	343605	314752	0,7%	3,7%	39,6%
VP bank	14364	323133	384030	1,51%	2,5%	19,8%
HD Bank	8070	213424	336311	1,65%	1,9%	23,3%
ACB	11998	361913	379921	0,77%	1,98%	23,9%
VIB	8011	204305	215863	1,75%	2,3%	30,6%
Sacombank	4400	381012	427386	1,47%	0,67%	10,79%
SHB	6260	362416	387441	1,69%	1,4%	21,9%
TP Bank	6038	160817	262385	0,81%	1,94%	22,61%
MSB	5088	115095	162652	1,15%	2,1%	19,82%
SeABank	3268	127588	128837	1,65%	1,33%	16,12%
LVP Bank	3638	209028	217013	1,37%	1,08%	18,5%

(nguồn: Báo cáo thường niên năm 2021 của các ngân hàng TMCP Việt Nam)

Năm 2022

Ngân hàng	Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	Tổng dư nợ tín dụng (tỷ đồng)	Huy động vốn (tỷ đồng)	Tỷ lệ nợ xấu	ROA (lợi nhuận trên tổng tài sản)	ROE (lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu)
BIDV	23009	1973861	11973861	0,96%	0,95%	19,34%
Vietinbank	20946	1279823	1249176	1,08%	1,3%	16,7%
Vietcombank	37368	2350654	31179393	0,68%	1,85%	24,44%
MB Bank	22729	460574	443606	1,09%	2,72%	25,55%
Techcombank	25568	295900	358400	0,7%	3,2%	19,6%
VP bank	21220	479756	366851	2,19%	3,7%	25,6%
HD Bank	10268	268157	366293	1,27%	2,1%	23,5%
ACB	17114	413706	414000	0,74%	2,4%	26,5%
VIB	10581	233920	231899	1,79%	2,3%	30%
Sacombank	19940	438752	519132	0,93%	0,91%	13,83%
SHB	9689	398819	404134	2,81%	1,8%	24,7%
TP Bank	7828	182844	289051	0,84%	2%	21,51%
MSB	5787	120644	117121	1,24%	2,31%	18,44%
SeABank	5069	153956	145876	1,6%	1,83%	18,1%
LVP Bank	5690	235767	250936	1,5%	1,46%	22,1%

(nguồn: Báo cáo thường niên năm 2022 của các ngân hàng TMCP Việt Nam)

Năm 2023

Ngân hàng	Lợi nhuận trước thuế (tỷ đồng)	Tổng dư nợ tín dụng (tỷ đồng)	Huy động vốn (tỷ đồng)	Tỷ lệ nợ xấu	ROA (lợi nhuận trên tổng tài sản)	ROE (lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu)
BIDV	23009	1973861	11973861	0,96%	0,95%	19,34%
Vietinbank	20946	1279823	1249176	1,08%	1,3%	16,7%
Vietcombank	41214	1280547	1405610	0,99%	1,81%	21,99%
MB Bank	26306	611049	567533	1,60%	2,52%	23,88%
Techcombank	25568	295900	358400	0,7%	3,2%	19,6%
VP bank	21220	479756	366851	2,19%	3,7%	25,6%
HD Bank	10268	268157	366293	1,27%	2,1%	23,5%
ACB	17114	413706	414000	0,74%	2,4%	26,5%
VIB	10581	233920	231899	1,79%	2,3%	30%
Sacombank	19940	438752	519132	0,93%	0,91%	13,83%
SHB	9689	398819	404134	2,81%	1,8%	24,7%
TP Bank	7828	182844	289051	0,84%	2%	21,51%
MSB	5787	120644	117121	1,24%	2,31%	18,44%
SeABank	4616	179752	144840	1,94%	1,48%	13,01%
LVP Bank	5690	235767	250936	1,5%	1,46%	22,1%

(nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của các ngân hàng TMCP Việt Nam)

Về thu nhập và năng suất lao động trung bình của NLD các ngân hàng TMCP Việt Nam

Ngân hàng	Thu nhập trung bình theo tháng (triệu đồng)	Năng suất lao động trung bình theo tháng (triệu đồng)
BIDV	31,4	141
Vietinbank	31,4	150
Vietcombank	35,6	176
MB Bank	39,5	160
Techcombank	43	185
VP bank	27,9	315
HD Bank	36,6	135
ACB	34,7	114
VIB	30	100
Sacombank	29	68
SHB	25,8	138
TP Bank	27	98
MSB	34,5	91
SeABank	26,5	98
LVP Bank	17,5	65

(nguồn: VietstockFinance)

PHỤ LỤC 09

Phụ lục 09a. Các chỉ tiêu thông thường được xác lập trong mục tiêu của nhân viên tại chi nhánh ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

CHỈ TIÊU (1)	Khung trọng số (2)	Loại chỉ tiêu (3)	Cấp lương (4)	Mô tả căn cứ đo lường (5)	Cách thức đánh giá (6)
TỔNG	100%				
TÀI CHÍNH	20%				
Phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của Chi nhánh	20%	Bắt buộc	Cấp 6-8	Phụ thuộc vào kết quả của bộ phận kinh doanh	Trọng số x tỷ lệ hoàn thành LNTT của chi nhánh. Đánh giá theo mức độ hoàn thành KH LNTT của chi nhánh để tính điểm cho Phòng KHTC. VD: chi nhánh hoàn thành 89% kế hoạch LNTT do HSC giao thì điểm của các phòng là $89 * 20\% = 17,8$ điểm.
KHÁCH HÀNG	15%				
Mức độ hài lòng của khách hàng nội bộ	15%	Bắt buộc	Cấp 6-8	Căn cứ vào sự hài lòng/thỏa mãn của các đồng nghiệp trong cùng Chi nhánh	Trưởng bộ phận quyết định trên cơ sở đánh giá mức độ nhiệt tình, tích cực của cán bộ trong quá trình phối hợp với đồng nghiệp; khả năng hỗ trợ, thái độ tích cực, có tinh thần gắn kết với tổ chức.
QUY TRÌNH	60%				
Số lượng	15%	Bắt buộc	Cấp 6-8	<ul style="list-style-type: none"> - Số lượng công việc thực hiện trong kỳ - Số lượng công việc được giao trong kỳ - Giá trị từng công việc được xác định tại Danh mục và định giá công việc 	Điểm Hoàn thành số lượng công việc = (tổng giá trị các công việc hoàn thành trong kỳ/tổng giá trị tất cả công việc được giao trong kỳ) x 100
Tiến độ	20%	Bắt buộc	Cấp 6-8	<ul style="list-style-type: none"> - Tiến độ công việc thực hiện trong kỳ - Công việc được giao trong kỳ - Giá trị từng công việc 	Điểm Tiến độ hoàn thành công việc = (tổng giá trị các công việc đạt tiến độ trong kỳ/tổng giá trị các công việc được giao trong kỳ) x 100

				được xác định tại Danh mục và định giá công việc	
Chất lượng	25%	Bắt buộc	Cấp 6-8	<ul style="list-style-type: none"> - Chất lượng công việc thực hiện trong kỳ - Công việc được giao trong kỳ - Giá trị từng công việc được xác định tại Danh mục và định giá công việc 	Điểm Chất lượng công việc = (Tổng điểm chất lượng từng công việc thực hiện x giá trị công việc)/100
HỌC HỎI & PHÁT TRIỂN	5%				
Kết quả các kỳ thi năng lực chuyên môn, năng lực quản lý của cán bộ do NH tổ chức	3%	Bắt buộc	Cấp 6-8	Căn cứ kết quả các kỳ thi năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, bồi dưỡng kiến thức của cán bộ tại kỳ đánh giá hoặc kỳ gần nhất so với kỳ đánh giá	<p>Thang điểm chỉ tiêu: 100 điểm</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kết quả đạt: 100 điểm - Kết quả không đạt: 0 điểm - Trường hợp trong kỳ đánh giá không có kỳ thi nào thì lấy kết quả của kỳ trước đó (nếu có). - Trường hợp không có kết quả của kỳ trước đó (có thể do cán bộ mới được tuyển dụng) thì coi như đạt.
Kết quả tham gia các khóa đào tạo, tập huấn do NH tổ chức hoặc đơn vị bên ngoài nhưng theo yêu cầu của NH	1%	Bắt buộc	Cấp 6-8	Căn cứ kết quả tham gia các khóa đào tạo, tập huấn do NH tổ chức hoặc đơn vị bên ngoài nhưng theo yêu cầu của NH.	<ul style="list-style-type: none"> - Thang điểm chỉ tiêu: 100 điểm - Cán bộ đạt tất cả các chương trình đào tạo tham gia: 100 điểm Cứ 1 chương trình không đạt, trừ 10 điểm, điểm tối thiểu là 70 điểm. Trường hợp cán bộ không tham gia khóa đào tạo nào trong kỳ, không đánh giá nội dung này. Điểm của nội dung này chuyển sang chỉ tiêu số 3
Kết quả tự đào tạo, học hỏi nâng cao kiến thức phục vụ công việc chuyên môn và phát triển	1%	Bắt buộc	Cấp 6-8	Căn cứ đánh giá của Phòng về kết quả tự đào tạo, học hỏi nâng cao kiến thức phục vụ công việc chuyên môn và phát triển kỹ năng/trình độ; Khả năng thích nghi và tiên bộ trong công việc; Tinh thần chủ động	<ul style="list-style-type: none"> - Thang điểm chỉ tiêu: 100 điểm Lãnh đạo Phòng căn cứ đánh giá thực tế cán bộ trong đơn vị mình để chấm điểm thủ công cho cán bộ, đảm bảo công bằng, khách quan.

kỹ năng/trình độ; Khả năng thích nghi và tiến bộ trong công việc; Khả năng đào tạo cấp dưới...				<p> nghiên cứu văn bản để áp dụng vào công việc chuyên môn; Khả năng đào tạo cấp dưới...</p>	
ĐIỂM THƯỜNG	10 điểm				
Công việc thực hiện ngoài chức năng nhiệm vụ thường xuyên được giao	5 điểm	Bắt buộc	Cấp 6-8	<p>Căn cứ kết quả thực hiện của cán bộ trong kỳ do Lãnh đạo đơn vị đánh giá khi cán bộ hoàn thành một nhiệm vụ phức tạp/khó ngoài nhiệm vụ thường xuyên được giao, cần đầu tư nhiều thời gian và công sức, ví dụ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giảng viên/trợ giảng các khóa đào tạo; Đầu mối thực hiện các hội thảo/hội nghị của đơn vị với quy mô lớn (trừ trường hợp là chức năng nhiệm vụ thường xuyên theo phân công nhiệm vụ hoặc theo bản MTCV),... 	<ul style="list-style-type: none"> - Lãnh đạo đơn vị quyết định mức điểm đối với các công việc thực hiện ngoài chức năng nhiệm vụ thường xuyên được giao, tối thiểu 1 điểm/việc, cộng đến mức điểm tối đa của chỉ tiêu.
Đề tài NCKH hoặc Sáng kiến cải tiến được công nhận/Các thành tích nổi bật, đặc biệt đã đạt được	5 điểm	Bắt buộc	Cấp 6-8	<p>Cán bộ được cộng điểm đối với các trường hợp:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Có đề tài NCKH được công nhận các cấp - Có sáng kiến cải tiến áp dụng trong đơn vị góp phần nâng cao năng suất lao động, được Lãnh đạo đơn vị công nhận - Đạt giải trong các kỳ thi do BIDV tổ chức (bao gồm cả các kỳ thi nghiệp vụ, văn nghệ, thể thao...) - Được NH vinh danh các danh hiệu như: 	<ul style="list-style-type: none"> - Đối với đề tài NCKH/Sáng kiến cải tiến được công nhận Cấp NH- Chủ tịch HĐQT, Cấp NH - Tổng Giám đốc, Cấp ngành, Cấp nhà nước: cộng 5 điểm/đề tài. - Đối với đề tài NCKH/Sáng kiến cải tiến được công nhận Cấp đơn vị: Lãnh đạo đơn vị quyết định mức điểm, tối đa 3 điểm/sáng kiến. - Đối với Thành tích đặc biệt khác: Lãnh đạo đơn vị quyết định mức điểm đối với các thành tích đã đạt

			<p>Giảng viên tiêu biểu...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đạt thành tích, chứng chỉ do các tổ chức trong nước/quốc tế ngoài ngành công nhận RỘNG RÃI nhưng liên quan đến công tác chuyên môn hoặc có đóng góp cho hình ảnh của NH (ACCA, CFA, ...) - Phát hiện kịp thời rủi ro lớn, góp phần ngăn chặn được tổn thất cho NH. <p>..</p>	<p>được, tối thiểu 1 điểm, tối đa 5 điểm/thành tích. Cán bộ được cộng điểm tại kỳ đánh giá KPI gần nhất từ thời điểm thành tích được công nhận. Cộng tối đa đến 5 điểm</p>
--	--	--	--	--

(Nguồn: Phòng Khách hàng DN Vietcombank Hà Nội)

Phụ lục 09b. Các chỉ tiêu thông thường được xác lập trong mục tiêu của phòng khách hàng DN chi nhánh ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

STT	Mục tiêu
1	Huy động
a	Bán buôn
	Huy động vốn từ FDI
	Huy động vốn từ Midcom
	Huy động vốn BHXH
b	Huy động vốn Bán lẻ (SME)
	Huy động vốn ngoại tệ
2	Tín dụng thực tế
a	Dư nợ bán buôn
	Dư nợ FDI
	Dư nợ Midcom
b	Dư nợ bán lẻ
	Dư nợ chứng khoán
3	Nợ nhóm 2
a	Nợ nhóm 2 bán buôn
b	Nợ nhóm 2 bán lẻ
4	Nợ xấu
a	Nợ xấu bán buôn
b	Nợ xấu bán lẻ
5	Thu nợ ngoại bảng
6	Doanh số TTQT, TTTM
7	Thẻ (doanh số thanh toán, doanh số sử dụng, số lượng KH có thẻ, số lượng đơn vị chấp nhận thẻ)
8	Dịch vụ bán lẻ
a	Phát triển khách hàng NHĐT mới
b	Tổng thu phí dịch vụ Bancassurance

Phụ lục 09c. Các chỉ tiêu thông thường được xác lập trong mục tiêu của Phó phòng khách hàng DN SME ngân hàng TMCP Quân đội

STT	Diễn giải mục tiêu	Mục tiêu cần đạt
Mục tiêu thành tích		
1. Tài chính		
1.1	Huy động thời điểm (tỷ đồng)	695
1.2	Huy động bình quân (tỷ đồng)	540
1.3	Dư nợ thời điểm (tỷ đồng)	1200
1.4	Dư nợ bình quân (tỷ đồng)	1130
1.5	Thu phí dịch vụ từ nhóm KH SME tại trụ sở CN	8
1.6	Tỷ lệ nợ quá hạn & nợ xấu (NPL) KH SME tại Chi nhánh	0
1.7	Nợ quá hạn (%)	1.08
1.8	Nợ xấu (%)	1.08
2. Khách hàng		
2.1	Số lượng khách hàng SME mới tăng thêm	2
2.2	Doanh thu từ hoạt động bán chéo	0.24
3. Quy trình nội bộ		
3.1	Tỷ lệ lỗi phát sinh khi triển khai các quy định, quy trình và tiêu chuẩn chất lượng của Ngân hàng, của PL & của nhà nước) của Phòng KH SME tại Chi nhánh	0.05
4. Học tập và phát triển		
4.1	Tỷ lệ tuân thủ các quy định về QLNS của Phòng SME (%)	0
4.2	Tỷ lệ giữ chân nhân viên (%)	95
4.3	Hoạt động QTTT (%)	95
4.4	Tỷ lệ nhân sự đào tạo đạt yêu cầu (%)	95
Mục tiêu hỗ trợ		
5	Phát triển bản thân	
5.1	- Trực tiếp chia sẻ định hướng/đào tạo/kèm cặp: 2 buổi/kỳ - Sáng kiến cải tiến công việc được cấp trực tiếp ghi nhận: 2 sáng kiến/kỳ - Duy trì trình độ ngoại ngữ quy định chi tiết tại JD	Hoàn thành
5.2	Công việc khác	Hoàn thành

(nguồn: MB Bank)

Phụ lục 09d. Các chỉ tiêu thông thường được xác lập trong mục tiêu của chi nhánh tại ngân hàng TMCP Quân đội

STT	Mục tiêu kế hoạch
TÀI CHÍNH	
1	Huy động vốn
1.1	Huy động vốn thời điểm theo phân khúc khách hàng
1.2	Huy động vốn bình quân theo phân khúc khách hàng
2	Dư nợ
2.1	Dư nợ thời điểm theo phân khúc khách hàng
2.2	Dư nợ bình quân theo phân khúc khách hàng
3	Thu dịch vụ và kinh doanh ngoại tệ
4	Tỷ lệ nợ quá hạn và nợ xấu
4.1	Tỷ lệ nợ quá hạn theo phân khúc khách hàng
4.2	Tỷ lệ nợ xấu theo phân khúc khách hàng
5	Doanh số Bancassurance và bán chéo
6	Lợi nhuận trước thuế
KHÁCH HÀNG	
7	Chỉ số hài lòng của khách hàng (Nội bộ và bên ngoài)
8	Số lượng khách hàng mới tăng thêm (khách hàng lớn, khách hàng DN vừa và nhỏ - SME, khách hàng cá nhân)
9	Tỷ lệ giữ chân khách hàng (khách hàng lớn, khách hàng DN vừa và nhỏ - SME, khách hàng cá nhân)
QUY TRÌNH NỘI BỘ	
10	Thời gian bình quân phục vụ khách hàng
HỌC TẬP VÀ PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI	
11	Tỷ lệ tuân thủ các quy định về quản lý nhân sự, đào tạo

(nguồn: Khối Tổ chức nhân sự - MB Bank)

Phụ lục 09e. Các chỉ tiêu thông thường được xác lập trong mục tiêu hàng tháng của các vị trí tại chi nhánh ngân hàng TMCP Đông Nam Á

Chỉ tiêu/Chức danh	Dịch vụ khách hàng	Chuyên viên tư vấn tín dụng thể chấp	Quan hệ khách hàng cá nhân	Trưởng nhóm quan hệ khách hàng	Giao dịch viên
Doanh số giải ngân (triệu)		1,900	1,400	850	
Thẻ tín dụng kích hoạt	3	2	2		
Tăng trưởng huy động bình quân (triệu)	1,300				
Doanh số Bond (triệu)	4,500				2,000
Doanh số Bảo hiểm nhân thọ (triệu)	38.5	22	20	13.2	13.2
Doanh thu FX (triệu)	6				
Tài khoản mở mới active	25	25	25		15

(nguồn: Khối khách hàng cá nhân – SeABank)

Phụ lục 09f. KPI mục tiêu của ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Khía cạnh	Nhóm KPI	KPI chính	KPI chi tiết	Đơn vị	Công thức đo lường
I. KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH					
F	Hiệu quả	Lợi nhuận hợp nhất trước thuế	Lợi nhuận hợp nhất trước thuế	Tỷ VNĐ	Tổng của: + LN trước thuế của VCB
F	Hiệu quả	ROI	ROI	%	Thu nhập từ hoạt động đầu tư của danh mục liên kết, đầu tư dài hạn/Tổng vốn đầu tư dài hạn
F	Hiệu quả	Thu hồi nợ ngoại bảng	Thu hồi nợ xấu	Tỷ VNĐ	Số dư thu hồi nợ xấu thực hiện trong kỳ báo cáo được tổng hợp từ báo cáo của P.Công nợ.
F	Quy mô	Bảo lãnh	Số dư bảo lãnh bình quân	Tỷ VNĐ	Số dư bảo lãnh hiện đang tính bằng cách lấy toàn bộ đầu tài khoản
F	Quy mô	Sản phẩm Bancassurance	Số lượng HĐ Bảo an thành tài (BATT)	Số hợp đồng	- Số lượng HĐ BATT phát sinh trong tháng báo cáo: là số lượng GD có ngày hiệu lực của hợp đồng trong tháng báo cáo và còn hiệu lực đến cuối tháng báo cáo. - Số lượng HĐ BATT tới tháng báo cáo: cộng dồn số lượng HĐ BATT phát sinh (đã qua 21 ngày cân nhắc) các tháng trước và số lượng HĐ phát sinh trong tháng báo cáo.
F	Quy mô	Doanh số chuyển tiền	Doanh số chuyển tiền đi, đến nước ngoài	Tr USD	Doanh số chuyển tiền đi, đến nước ngoài: bao gồm chuyển tiền đi nước ngoài và chuyển tiền đến NNq trên kênh SWIFT.
F	Quy mô	Doanh số thẻ	Doanh số thanh toán thẻ (DSTT)	Tỷ VNĐ	DSTT thẻ = DSTT thẻ quốc tế + DSTT thẻ nội địa
F	Quy mô	Dư nợ	Dư nợ nình quân	Tỷ VNĐ	Số dư bình quân của: dư nợ cho vay thẻ tín dụng, dư nợ trái phiếu DN, dư nợ tài khoản cá nhân và DN
F	Quy mô	Huy động	Huy động bình quân	Tỷ VNĐ	Số dư huy động bình quân của khách hàng cá nhân và DN
F	Chất lượng tín dụng	Nợ xấu	Tỷ lệ nợ xấu	%	Dư nợ cuối kỳ nhóm 3 - 5
II. KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG					
C	Chất lượng phục vụ	Chỉ số nhận diện thương hiệu	Chỉ số nhận diện thương hiệu	%	Mức độ nhận diện thương hiệu VCB của khách hàng
C	Chất lượng phục vụ	Mức độ hài lòng của khách hàng	Điểm đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng bên ngoài	%	Điểm đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng bên ngoài theo thang điểm 1- 100
C	Chất lượng phục vụ	Mức độ hài lòng của khách hàng	Điểm đánh giá mức độ hài lòng của đối tác chiến lược về hoạt động hỗ trợ của phòng	%	Điểm đánh giá trung bình mức độ hài lòng của đối tác chiến lược về hoạt động hỗ trợ của phòng Hợp tác chiến lược
C	Duy trì khách hàng	Tỷ lệ giữ chân khách hàng	Tỷ lệ giữ chân khách hàng	%	Công thức tính tỷ lệ giữ chân KH = B* 100/A (A: danh sách CIF hoạt động tại năm trước; B: danh sách CIF còn hoạt động)
C	Phát triển	Bán chéo	Bán chéo	%	Điểm đánh giá về khách hàng hoặc phòng giới thiệu cho các phòng khác và có giao dịch

	khách hàng				thành công
C	Phát triển khách hàng	Khách hàng mới tăng thêm	Số lượng đối tác mới được phát triển	Số lượng	Số lượng đối tác mới phát sinh giao dịch trong kỳ báo cáo.
III. KHÍA CẠNH QUY TRÌNH					
P	Chất lượng công việc	Các mô hình đo lường rủi ro được xây dựng/sửa đổi và áp dụng	Số lượng các mô hình đo lường rủi ro được xây dựng/sửa đổi và áp dụng	Số lượng	Số lượng các mô hình quản trị rủi ro tin dụng được xây dựng và áp dụng trong kỳ báo cáo so với kế hoạch
P	Chất lượng công việc	Giao dịch lỗi	Tỷ lệ giao dịch lỗi trên tổng số giao dịch	%	Tỷ lệ giao dịch lỗi trên tổng số giao dịch
P	Chất lượng công việc	Hoàn thành các công việc được giao	Đánh giá của lãnh đạo phòng về chất lượng công việc	%	Tỷ lệ các đề xuất phải bổ sung, chỉnh sửa trên hai lần
P	Chất lượng công việc	Hoàn thành các công việc được giao	Mức độ hoàn thành công tác đánh giá hiệu quả công việc	%	Điểm đánh giá về mức độ hoàn thành công việc được giao
P	Chất lượng công việc	Hoàn thành các công việc được giao	Tỷ lệ khảo đào tạo thực hiện so với kế hoạch	%	Tỷ lệ khoá đào tạo được thực hiện trong kỳ báo cáo so với kế hoạch
P	Chất lượng công việc	Số lượng các chương trình Marketing/chiến dịch thúc đẩy bán được triển khai và áp dụng	Số lượng các chương trình Marketing/chiến dịch thúc đẩy bán được triển khai và áp dụng	Số lượng	Số lượng các chương trình Marketing/chiến dịch thúc đẩy bán được triển khai và có nghiệm thu trong kỳ báo cáo
P	Năng suất	Số giao chính bình quân trên một cán bộ	Số lượng sản phẩm TTTD thực hiện bình quân trên một cán bộ	Số lượng	Số lượng cung dcaaps sản phẩm TTTD trên tổng số cán bộ thực hiện
IV. KHÍA CẠNH CON NGƯỜI					
H	Đào tạo	Điểm đánh giá mức độ tự đào tạo	Điểm đánh giá mức độ tự đào tạo	%	Điểm đánh giá mức độ tự đào tạo
H	Đào tạo	Tỷ lệ lượt đào tạo/khảo thí được đánh giá đạt trên tổng số lượt đào tạo khảo thí được triệu tập tham gia	Tỷ lệ lượt đào tạo/khảo thí được đánh giá đạt trên tổng số lượt đào tạo khảo thí được triệu tập tham gia	%	Tỷ lệ lượt tham gia đào tạo/khảo thí được đánh giá đạt so với lượt đào tạo/khảo thí được tham gia
H	Đào tạo	Điểm đánh giá sự gắn bó và hiệu quả của cán bộ	Điểm đánh giá sự gắn bó và hiệu quả của cán bộ	%	Điểm EES đo bằng survey
V. Khía cạnh quản trị rủi ro					
R	Quản trị rủi ro	Số lần vi phạm các quy định của VCB và các cơ quan quản lý giám sát bên ngoài bị phát hiện/ghi nhận	Số lần vi phạm các quy định của VCB và các cơ quan quản lý giám sát bên ngoài bị phát hiện/ghi nhận	Số lượng	Số lần vi phạm các quy định của VCB(QTRR, KSNB và các quy định nội bộ khác)

Phụ lục 09g.Tiêu chuẩn ĐGTT của vị trí chuyên viên khách hàng cá nhân tại ngân hàng TMCP Đông Nam Á

Chỉ tiêu	Chỉ tiêu chi tiết	Đơn vị	Kết quả ghi nhận	Điểm KPIs thành phần
Dư nợ	Doanh số giải ngân (bán chính)	VNĐ	2.000.038	167,82
	Tăng ròng dư nợ tín chấp		1.365.000	
	Tăng ròng dư nợ thấu chi bình quân		75.891.201	
	Doanh số giải ngân (bán chéo)			
Thẻ tín dụng	Thẻ tín dụng chuẩn	Thẻ	1	12,00
	Số lượng thẻ tín dụng active		1	
Gói tài khoản	Gói tài khoản (bán chéo)	Gói	0	0
Bảo hiểm	Tổng số lượng Refer	Refer	9	74,08
	Số lượng Refer BHNT		9	
	Doanh số bảo hiểm nhân thọ + phi nhân thọ	VNĐ	27.325.600	
	Doanh số bảo hiểm nhân thọ + phi nhân thọ tính lương		27.325.600	
MC QR	MC QR (số dư bình quân từ x VNĐ trở lên)	MC QR	1	2,00
Tài khoản Payroll mở mới	Payroll mở mới từ 10 triệu	TK	0	0
Doanh thu phí	Doanh thu phí	VNĐ	6.272.727	21,95
	Điều kiện điểm cộng tối đa các chỉ tiêu sale plan không vượt quá 60% tổng điểm chuẩn của CBB	Điểm		183,24
	Tổng điểm cộng ghi nhận (bao gồm BHNT vượt	Điểm		44,89

	ngưỡng, thu hồi nợ, quy mô dư nợ tín chấp mới)			
	Gói TK	TK	3	9,00
	Khách hàng giải ngân mới/Khách hàng hiện hữu sử dụng thêm sản phẩm	KH	30	30,00
% trừ	Trừ do lỗi nhập liệu CRM hoặc giải ngân/Chậm hồ sơ tín dụng/chậm HS cơ cấu nợ	%	0%	0%
CNM	Số lượng sản phẩm bình quân/khách hàng	SP/KH	1	100%
Nợ quá hạn	Nợ quá hạn	%	0%	
Điểm chuẩn KPIs tài chính				305,40
Tổng điểm KPIs tài chính				322,74
Tỷ lệ hoàn thành KPIs tài chính				105,07%

(nguồn: Khối khách hàng cá nhân SeABank)

**Phụ lục 9h. Tiêu chuẩn ĐGTT của vị trí chuyên viên khách hàng cá nhân
tại ngân hàng TMCP Quân đội**

Đơn vị: Tỷ đồng

STT	Diễn giải mục tiêu	Tỷ trọng	Kế hoạch cần đạt	Kết quả
Mục tiêu thành tích				
1. Tài chính				
1.1	Tăng ròng dư nợ KHCN do Cán bộ phụ trách	20	13.2	14
1.2	Quy mô dư nợ KHCN do Cán bộ phụ trách	15	22	32
1.3	Tăng ròng huy động KHCN do Cán bộ phụ trách	10	3.42	15
1.4	Quy mô huy động KHCN do Cán bộ phụ trách	10	45	32
1.5	Doanh thu từ phí dịch vụ KHCN do Cán bộ phụ trách	10	107.1	28
1.6	Tỷ lệ nợ quá hạn & nợ xấu (NPL) KHCN do Cán bộ phụ trách	10		0
1.7	Tỷ lệ nợ quá hạn		5	0
1.8	Tỷ lệ nợ xấu		2.5	0
2. Khách hàng				
2.1	Số lượng KH mới tăng thêm do Cán bộ phụ trách	5	240	120
2.2	Doanh thu từ hoạt động bán chéo	5	40	80
2.3	Doanh thu từ bancassurance	5	300	360
3. Quy trình nội bộ				
3.1	Tỷ lệ cập nhật thông tin khách hàng trên hệ thống	5	100	90
4. Học tập và phát triển				
4.1	Tỷ lệ đào tạo đạt yêu cầu của Cá nhân	5	90	90
Mục tiêu bổ trợ				
5	Phát triển bản thân			
5.1	- Tham gia hoạt động đoàn thể/Sinh hoạt chuyên đề (2 buổi/kỳ) - Sáng kiến cải tiến công việc được cấp trực tiếp ghi nhận: 2 sáng kiến/kỳ		Hoàn thành	
5.2	Công việc khác		Hoàn thành	
Tổng điểm đánh giá		94,28		

PHỤ LỤC 10

Phụ lục 10a. Đối tượng tham gia ĐGTT của ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

Người được đánh giá	Người đánh giá cấp 1	Người đánh giá cấp 2
1. Cán bộ và phòng thuộc thẩm quyền HĐQT		
Chủ tịch HĐQT	HĐQT	
Tổng giám đốc	Chủ tịch HĐQT	HĐQT
Ủy viên HĐQT	Chủ tịch HĐQT	HĐQT
Phó Tổng giám đốc	Tổng giám đốc	HĐQT
Giám đốc trung tâm HSC	Phó/ Tổng giám đốc	HĐQT
Trưởng phòng	Ủy viên HĐQT phụ trách/thành viên Ban điều hành phụ trách/Trưởng ban kiểm soát	HĐQT
Phó phòng	Trưởng phòng	Ủy viên HĐQT phụ trách Ban lãnh đạo phòng
Cán bộ	Phó/ Trưởng phòng	HĐQT
Phòng tại TSC	Ủy viên HĐQT phụ trách	HĐQT
Giám đốc chi nhánh	Tổng giám đốc	
2. Cán bộ và phòng thuộc thẩm quyền ban kiểm soát		
Thành viên BKS	Ban Kiểm soát	Ban Kiểm soát
Phó phòng	Trưởng phòng	Trưởng Ban Kiểm soát
Cán bộ	Phó/Trưởng phòng	Ban Lãnh đạo phòng
Phòng tại TSC	Trưởng ban kiểm soát	HĐQT
3. Cán bộ và phòng thuộc thẩm quyền TGD/ GD chi nhánh quản lý		
Phó giám đốc trung tâm TSC	Giám đốc trung tâm TSC	Phó/Tổng Giám đốc
Phó phòng TSC	Trưởng phòng TSC	Phó Tổng giám đốc
Trưởng phòng trung tâm TSC	Phó/Giám đốc TT	Ban giám đốc TT
Phó phòng trung tâm TSC	Trưởng phòng TT	Phó/ Giám đốc TT
Trưởng bộ phận NV KV TSC	Trưởng phòng TSC	Ban điều hành
Phó bộ phận NV KV TSC	Trưởng bộ phận NV KV TSC	Trưởng phòng TSC
Cán bộ TSC	Phó/Trưởng phòng TSC	Ban lãnh đạo phòng TSC
Cán bộ trung tâm TSC	Phó/Trưởng phòng TT	Ban Giám đốc TT
Cán bộ bộ phận NV KV TSC	Phó/Trưởng bộ phận NV KV	Ban Lãnh đạo bộ phận NVKV

Phó GD chi nhánh		Tổng giám đốc
Trưởng phòng chi nhánh		Ban Giám đốc chi nhánh
Phó phòng chi nhánh		Giám đốc/PGĐ chi nhánh
Cán bộ chi nhánh		Phó/Giám đốc chi nhánh
Cán bộ Tổ/ Ban chuyên trách		Lãnh đạo phụ trách tổ/ban
Phòng tại TSC		Ban điều hành và HĐQT
Phòng tại Chi nhánh		Ban Giám đốc

(nguồn: Ban Tổ chức cán bộ Vietcombank)

Phụ lục 10b. Đối tượng tham gia ĐGTT của ngân hàng TMCP Đông Nam Á tại trụ sở chính và đơn vị kinh doanh

TT	Chức danh	Cấp đánh giá		Cấp phê duyệt
		CBQL cấp 1	CBQL cấp 2	
Quản lý cấp cao				
1	Ban Tổng Giám đốc	Hội đồng quản trị		Hội đồng quản trị
2	Giám đốc khu vực/ Giám đốc vùng	Thành viên Ban Tổng giám đốc phụ trách khu vực		Hội đồng quản trị
Quản lý cấp trung				
1	Giám đốc/Phó Giám đốc phụ trách các khối, trưởng/phó phụ trách các phòng ban độc lập tại Hội sở	Thành viên Ban Tổng giám đốc phụ trách đơn vị		Hội đồng quản trị
2	Phó Giám đốc các Khối, Phó các phòng ban độc lập hội sở	Giám đốc/ Phó Giám đốc phụ trách các Khối, Trưởng/ Phó phụ trách các Phòng/ Ban độc lập hội sở		Ban Tổng giám đốc
3	Giám đốc các trung tâm, Trưởng các phòng thuộc khối/phòng/ ban độc lập Hội sở	Phó Giám đốc Khối, Phó Phòng/ Ban độc lập Hội sở phụ trách	Giám đốc Khối. Trưởng Phòng/ Ban độc lập Hội sở phụ trách	Ban Tổng giám đốc
4	Phó Giám đốc các Trung tâm, Phó các Phòng thuộc Khối/ Phòng/ Ban độc lập Hội sở	Giám đốc các Trung tâm, Trưởng các Phòng thuộc Khối/ Phòng/ Ban độc lập Hội sở	Giám đốc Khối. Trưởng Phòng/ Ban độc lập Hội sở phụ trách	Ban Tổng giám đốc
Quản lý cấp cơ sở, chuyên viên, nhân viên				
1	Trưởng nhóm, Trưởng bộ phận, chuyên viên, nhân viên	Cấp quản lý trực tiếp	Cấp quản lý cao hơn liền kề	Trưởng đơn vị

TT	Chức danh	Cấp đánh giá			Cấp phê duyệt
		CBQL cấp 1	CBQL cấp 2	Ý kiến tham chiếu	
Quản lý cấp trung					
1	Giám đốc/ Phó giám đốc phụ trách các đơn vị kinh doanh	Giám đốc khu vực		Khối nghiệp vụ hội sở	Ban Tổng giám đốc / Hội đồng quản trị
2	Phó giám đốc các đơn vị kinh doanh	Giám đốc/ Phó giám đốc phụ trách các đơn vị kinh doanh	Giám đốc khu vực/ Giám đốc vùng	Khối nghiệp vụ hội sở	Ban Tổng giám đốc
3	Trưởng/Phó các phòng thuộc đơn vị kinh doanh	Phó giám đốc phụ trách mảng nghiệp vụ	Giám đốc/ Phó giám đốc phụ trách các đơn vị kinh doanh	Khối nghiệp vụ hội sở	Giám đốc khu vực
2	Trưởng (giám đốc) hoặc phó các phòng giao dịch	Các Phó giám đốc phụ trách mảng nghiệp vụ	Giám đốc/ Phó giám đốc phụ trách các đơn vị kinh doanh	Khối nghiệp vụ hội sở	Ban Tổng giám đốc
Quản lý cấp cơ sở, Chuyên viên, nhân viên					
1	Trưởng nhóm, trưởng bộ phận, chuyên viên, nhân viên	Cấp quản lý trực tiếp	Cấp quản lý cao hơn liền kề		Trưởng đơn vị

PHỤ LỤC 11.

Phương pháp ĐGTT của đơn vị và cá nhân tại Ngân hàng TMCP Quân đội

STT	Chỉ tiêu kế hoạch	Tỷ trọng	% hoàn thành Kế hoạch
TÀI CHÍNH		70%	
1	Huy động vốn	10%	- Công thức: $M1 = (KQ \text{ năm nay} - KQ \text{ năm trước}) / (KH \text{ năm nay} - KH \text{ năm trước})$
1.1	Huy động vốn thời điểm theo phân khúc khách hàng	5%	- M1 tối đa là 150%, tối thiểu là 0%
1.2	Huy động vốn bình quân theo phân khúc khách hàng	5%	- Nếu có 2/4 chỉ tiêu huy động theo khối kinh doanh hoàn thành <80% kế hoạch năm sẽ bị trừ 20% - Nếu KH 6 tháng < KH năm trước, $M1 = KQ \text{ năm nay} / KH \text{ năm nay}$
2	Dư nợ	10%	- Công thức: $M2 = (KQ \text{ năm nay} - KQ \text{ năm trước}) / (KH \text{ năm nay} - KH \text{ năm trước})$
2.1	Dư nợ thời điểm theo phân khúc khách hàng	5%	- M2 tối đa là 150%, tối thiểu là 0%
2.2	Dư nợ bình quân theo phân khúc khách hàng	5%	- Nếu có 2/3 chỉ tiêu dư nợ theo khối kinh doanh hoàn thành <80% kế hoạch 6 tháng sẽ bị trừ 20% - Nếu KH 6 tháng < KH năm trước, $M2 = KQ \text{ năm nay} / KH \text{ năm nay}$
3	Thu dịch vụ và kinh doanh ngoại tệ	10%	- Công thức $M3 = KQ \text{ năm nay} / KH \text{ năm nay}$ - M3 tối đa là 200%
4	Tỷ lệ nợ quá hạn và nợ xấu	10%	- Công thức $M4 = KH \text{ năm nay} / KQ \text{ năm nay}$
4.1	Tỷ lệ nợ quá hạn theo phân khúc khách hàng	5%	- M4 tối đa là 150%, ngoại trừ các CN có tỉ lệ nợ quá hạn >4%, nợ xấu >2% hoặc CN không hoàn thành KH thu hồi nợ xấu thì M4 tối đa 120%
4.2	Tỷ lệ nợ xấu theo phân khúc khách hàng	5%	- Tỉ lệ nợ quá hạn (nợ xấu) >150% thì tính bằng 0% trừ trường hợp tỉ lệ nợ quá hạn >4%, tỉ lệ nợ xấu <2% - Nếu có 2/3 chỉ tiêu tỉ lệ nợ quá hạn/nợ xấu theo khối kinh doanh hoàn thành <80% kế hoạch năm sẽ bị trừ 20%
5	Doanh số Bancassurance và bán chéo	5%	- Công thức $M5 = KQ \text{ năm nay} / KH \text{ năm nay}$ - M5 tối đa là 200%
6	Lợi nhuận trước thuế	25%	- Công thức $M6 = KQ \text{ năm nay} / KH \text{ năm nay}$

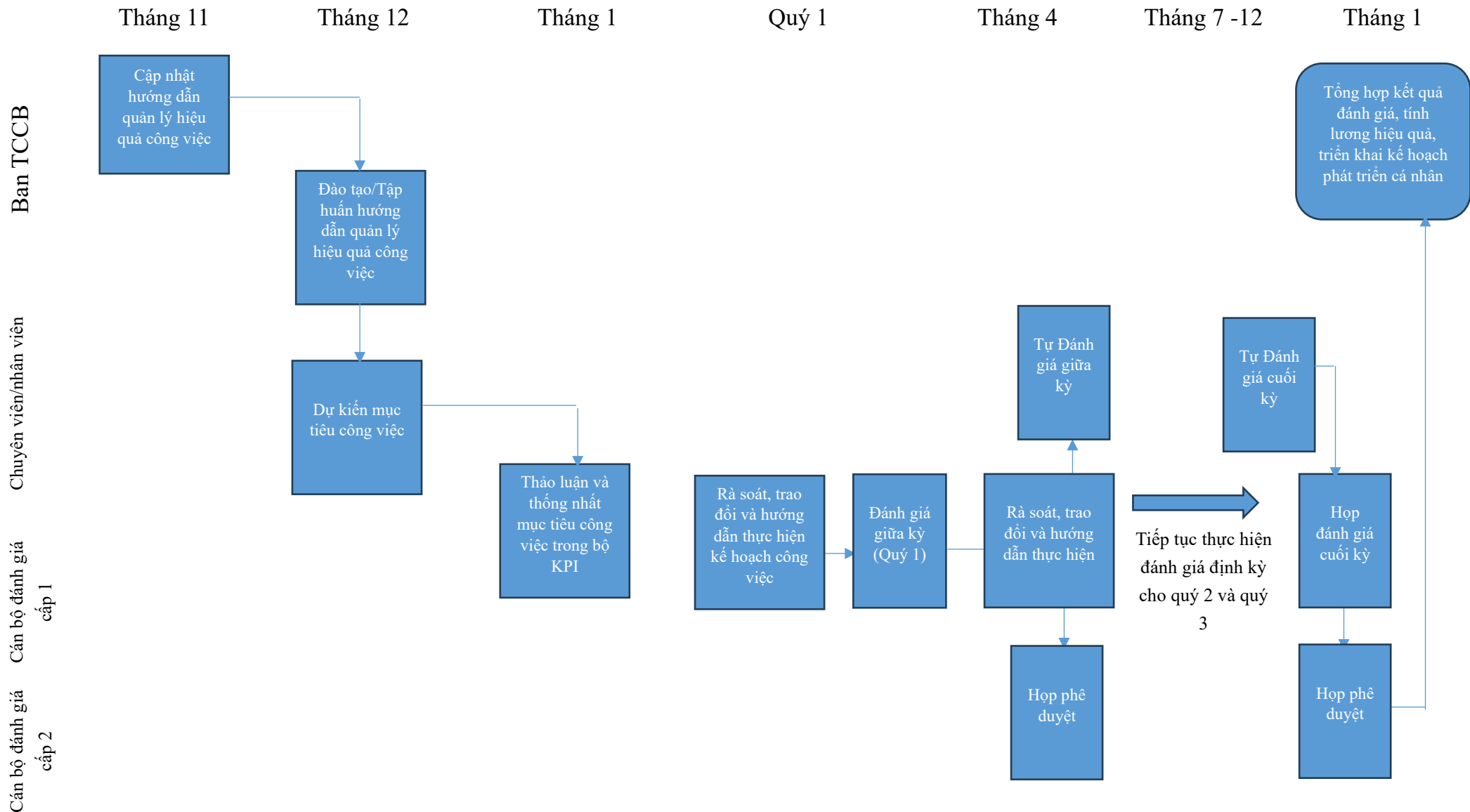
			- M6 tối đa là 200% - Nếu M6 <0, tính bằng 0%
KHÁCH HÀNG		15%	
7	Chỉ số hài lòng của khách hàng (Nội bộ và bên ngoài)	5%	- Công thức M7= KQ năm nay/KH năm nay - Nếu M7 <70%, tính bằng 0%
8	Số lượng khách hàng mới tăng thêm (khách hàng lớn, khách hàng DN vừa và nhỏ - SME, khách hàng cá nhân)	5%	- Công thức M8= KQ năm nay/KH năm nay - M8 tối đa là 150%
9	Tỷ lệ giữ chân khách hàng (khách hàng lớn, khách hàng DN vừa và nhỏ - SME, khách hàng cá nhân)	5%	- Công thức M9= KQ năm nay/KH năm nay - M9 tối đa là 150%
QUY TRÌNH NỘI BỘ		5%	
10	Thời gian bình quân phục vụ khách hàng	5%	- Thời gian phục vụ khách hàng cho nhóm các quy trình tín dụng giảm 10% so với giá trị đo bình quân kỳ trước - Thời gian phục vụ khách hàng cho nhóm các quy trình phi tín dụng giảm 15% so với giá trị đo bình quân cuối năm trước - % hoàn thành kế hoạch tối đa là 150%
HỌC TẬP VÀ PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI		10%	
11	Tỷ lệ tuân thủ các quy định về quản lý nhân sự, đào tạo	10%	- Công thức tính KQ năm nay/ KH năm nay - Hoàn thành $\geq 70\%$, tính theo tỷ lệ hoàn thành - Thực hiện $\leq 70\%$: tính bằng 0

(nguồn: Khối Tổ chức nhân sự - MB Bank)

PHỤ LỤC 12

Phụ lục 12a. Quy trình ĐGTT tại ngân hàng TMCP Quân đội

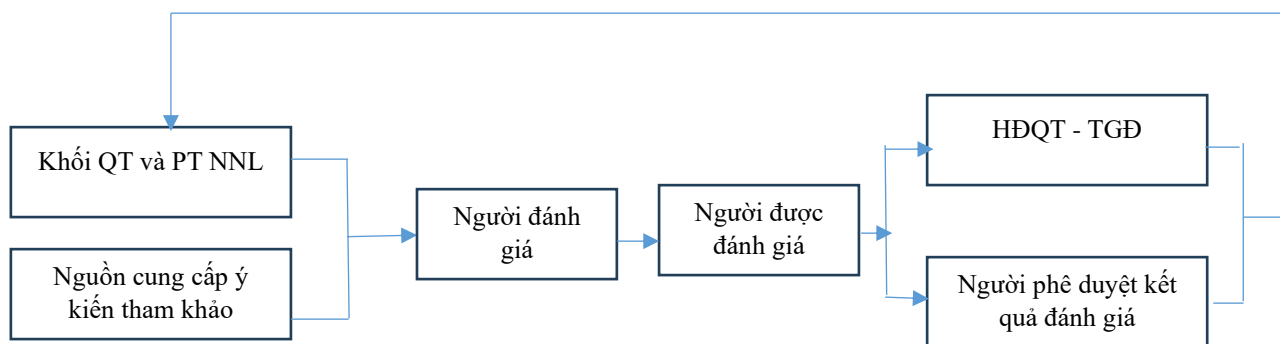
Đơn vị chịu trách nhiệm	Nội dung	Thời gian	Bước tham chiếu
Hội đồng quản trị Ban Kiểm soát Ban điều hành	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Xác định mục tiêu và kế hoạch năm của ngân hàng</div>	Tháng 10, 11	1
Ban kế hoạch Các đơn vị	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Xây dựng và giao mục tiêu cho các khối/Chi nhánh</div>	Tháng 1	2
Phòng kế hoạch các đơn vị/phòng/Bộ phận	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Giao mục tiêu cấp phòng</div>		
Phòng Kế hoạch CBQL trực tiếp Lãnh đạo đơn vị	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Giao mục tiêu cấp bộ phận</div>	Thường xuyên	3
Phòng kế hoạch Đơn vị CBNV	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Giao mục tiêu nhân viên</div>	Tháng 6, 7 Tháng 12, 1	4
Hội đồng thi đua khen thưởng	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ĐGTT</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto; margin-top: 10px;">Khen thưởng</div>	Cuối chu kỳ	5



Phụ lục 12b. Quy trình đánh giá hiệu quả công việc ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam

(nguồn: Ban Tổ chức cán bộ Vietcombank)

Phụ lục 12c. Quy trình đánh giá hiệu quả công việc ngân hàng TMCP Đông Nam Á



(nguồn: khối Quản trị và phát triển nguồn nhân lực SeABank)

PHỤ LỤC 13**Đề xuất phân công trách nhiệm trong ĐGTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam**

Trình tự các bước thực hiện	Chủ thể thực hiện	Nội dung thực hiện	Thời gian thực hiện	Hướng dẫn thực hiện
Bước 1	Khối Nhân sự	Hướng dẫn đánh giá	Trong tuần thứ 4 của tháng 6, tháng 7 và tuần thứ 4 của tháng 12, tháng 1	Xây dựng và hướng dẫn cách thức đánh giá và gửi đến toàn thể CBNV của ngân hàng
Bước 2	Cung cấp các nguồn ý kiến tham khảo	Thu thập thông tin để đánh giá	Trong tuần thứ 4 của tháng 6, tháng 7 và tuần thứ 4 của tháng 12, tháng 1	Gửi kết quả về phòng kế hoạch, khối nhân sự, khối vận hành, khối kinh doanh, khối kiểm soát Ban Kế hoạch làm đầu mối tổng hợp, chia tách kết quả và gửi đến các đơn vị trên toàn hệ thống và Khối nhân sự Người quản lý trực tiếp tập hợp phản hồi và người được đánh giá từ các bên liên quan để chuẩn bị đánh giá kết quả làm việc cho người được đánh giá dựa trên chỉ dẫn của khối Nhân sự
Bước 3	Người đánh giá CBNV được đánh giá	Đánh giá giữa kỳ	Tuần thứ 4 của tháng 6, tháng	CBNV được đánh giá tự đánh giá hiệu quả công việc của bản thân và gửi cho người quản lý trực tiếp theo mẫu của Ngân hàng về đánh giá giữa kỳ Người quản lý trực tiếp và CBNV được đánh giá tổ chức gặp và nói

				<p>chuyện trực tiếp để thảo luận về kết quả làm việc trong kỳ đánh giá và tiến hành điều chỉnh Kpi (nếu có) theo quy định vào mẫu</p> <p>* Trường hợp có điều chỉnh KPI, người quản lý phải gửi mẫu này về Khối Nhân sự để báo cáo</p> <p>* Trường hợp không có điều chỉnh KPI, CBNV và người quản lý tự lưu giữ bản đánh giá giữa kỳ</p>
		Đánh giá cuối kỳ	Tuần thứ 4 của tháng 12, tháng 1	<p>CBNV được đánh giá tự đánh giá hiệu quả công việc của bản thân và gửi cho người quản lý trực tiếp theo mẫu của Ngân hàng về đánh giá cuối kỳ</p> <p>Người quản lý trực tiếp và CBNV được đánh giá tổ chức gặp và nói chuyện trực tiếp để thảo luận về kết quả làm việc trong kỳ đánh giá</p> <p>Tổ chức thảo luận đánh giá kết quả làm việc để chốt kết quả về điểm số và lập kế hoạch phát triển cho CBNV được đánh giá</p> <p>Người quản lý trực tiếp thực hiện xếp thứ tự chất lượng tất cả CBNV trong đơn vị, tổng hợp và gửi về quản lý gián tiếp tại đơn vị, giám đốc chức năng thuộc khối/giám đốc chi nhánh</p>
Bước 4	Hội đồng quản trị Ban Tổng giám đốc Giám đốc khối/vùng/trung tâm/ chi nhánh	Phê duyệt kết quả đánh giá	Vào tuần thứ 2 của tháng 1 năm sau	<p>Hội đồng quản trị. Ban Tổng giám đốc, Giám đốc khối/vùng/trung tâm/ chi nhánh thực hiện xếp hạng CBNV trong đơn vị mình và ghi nhận kết quả</p> <p>Các cấp phê duyệt thông báo kết quả xếp hạng của CBNV đến người quản lý trực tiếp đánh giá. Người quản lý</p>

				trực tiếp đánh giá có trách nhiệm thông báo kết quả xếp hạng đến cho từng cá nhân qua hệ thống email của ngân hàng và qua phần mềm nhân sự
Bước 5	Khối Nhân sự	Tập hợp kết quả	Vào tuần thứ 3 của tháng 1 năm sau	Giám đốc khối/ vùng tập hợp các kết quả đánh giá trong khối vùng và gửi về khối nhân sự để tổng hợp tất cả hệ thống và kiểm tra tính nhất quán và xem xét, giải quyết các trường hợp đánh giá chưa thoả đáng
		Xem xét, giải quyết khiếu nại	Trong tuần thứ 4 của tháng 1 năm say (sau khi CNBV nhận được thông báo kết quả xếp hạng từ người quản lý trực tiếp	CBNV liên hệ trực tiếp với người quản lý trực tiếp như quy định của ngân hàng và nêu rõ lý do khiếu nại. Người quản lý phải có trách nhiệm trả lời những thắc mắc khiếu nại khi nhận được yêu cầu giải quyết Trường hợp CBNV không nhận được phản hồi từ quản lý trực tiếp trong thời gian quy định hoặc CBNV và người quản lý không thống nhất kết quả trả lời, CBNV được quyền khiếu nại lên cấp cao hơn là Ban lãnh đạo chi nhánh/Bộ phận chức năng thuộc Khối/ Khối/ Vùng. Giám đốc khối nhân sự và giám đốc Khối/vùng có trách nhiệm xem xét giải quyết khiếu nại. Quyết định của Giám đốc khối nhân sự và giám đốc Khối/vùng là quyết định cuối cùng

PHỤ LỤC 14
Cơ cấu quỹ thưởng doanh số của chi nhánh Vietcombank

Quỹ TDS bán buôn							
80% theo cơ chế chung của TSC					20% linh hoạt	+/- Điều chuyển với bán lẻ	
AM cán bộ			AM chung phòng				
Trưởng phòng KHDN		PTP, chuyên viên KHDN					
Quỹ TDS khối bán lẻ							
Từ 80% của khối chuyển về chi nhánh (có tách riêng Bán lẻ và Bán buôn Phòng giao dịch)					Bounty từ 20% theo các chiến dịch của TSC		
80% theo cơ chế chung của TSC				20% linh hoạt	+/- Điều chuyển với bán buôn	(bao gồm cả các đối tượng 1,2,3)	
AM chung phòng	Đối tượng 1: Trưởng phòng KHCHN, Giám đốc PGD	Đối tượng 2: PTP/ chuyên viên KHCHN	Đối tượng 3: PGĐ PTKD/ chuyên viên QLKH PGD	Tối thiểu 50% khen thưởng CB thuộc đối tượng TDS hoàn thành bộ KPI chung		Đối tượng 4: LĐ/GDV phòng GDKH; GDV PGD; PGĐ/KSV tác nghiệp PGD	Đối tượng 5: cán bộ, lãnh đạo phòng KHDN
Quỹ TDS khối vốn							
80% theo cơ chế chung của TSC					20% linh hoạt	theo định hướng TSC	
Cán bộ QLKH được giao chỉ tiêu cá nhân	TP/PTP phụ trách phòng QLKH được giao chỉ tiêu chung <i>Tối đa 15% do Giám đốc quyết định</i>			Cán bộ KHTC được giao đầu mỗi <i>Tối đa 10% do Giám đốc quyết định</i>			

PHỤ LỤC 15

Đề xuất các mục tiêu về quản trị rủi ro và phân nản của khách hàng tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

1. Quản trị rủi ro

STT	Tên mục tiêu	Đo lường
1	Số lần vi phạm các quy định của VCB và các cơ quan quản lý giám sát bên ngoài bị phát hiện/ghi nhận	Số lần vi phạm các quy định của VCB(QTRR, KSNB và các quy định nội bộ khác)
2	Tỷ lệ khuyến nghị được thực hiện/tổng số các khuyến nghị trên báo cáo của các đơn vị kiểm tra, giám sát, kiểm toán quản lý rủi ro và các cơ quan quản lý, giám sát bên ngoài	Tỷ lệ các khuyến nghị được thực hiện so với tổng số các khuyến nghị của KTNB/GSHĐ/KTGSTT
3	So sánh giá giao dịch MM với giá trị thưởng/giá ALM	Tỷ lệ các giao dịch có giá nằm ngoài khung tham chiếu và theo quan điểm của QLRRTT/Tổng giao dịch thực hiện trong kỳ

2. Phân nản của khách hàng

STT	Loại phân nản	Số lượng phân nản thực tế	Hệ số	Số lượng phân nản sau quy đổi (=số lượng phân nản x hệ số)
1	Phân nản về thời gian xử lý giao dịch của nhân viên	1	1	1
2	Phân nản về chất lượng tư vấn sản phẩm, dịch vụ của nhân viên	1	2	2
3	Phân nản về lỗi tác nghiệp, sai sót của cán bộ trong xử lý chỉ thị giao dịch của khách hàng	1	3	3
4	Phân nản về thái độ, hành vi, tác phong làm việc của nhân viên	1	3	3

PHỤ LỤC 16

Khung đánh giá năng lực cán bộ nhân viên ngân hàng TMCP Việt Nam

	TÊN NĂNG LỰC	Cấp độ cần đạt				
		Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4	Cấp độ 5
I	NĂNG LỰC QUẢN LÝ					
1	Tham mưu chiến lược					
2	Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện công việc, phối hợp hành động					
3	Quản lý nhóm					
4	Quản trị xung đột					
5	Tư duy phân tích					
6	Giải quyết vấn đề và ra quyết định					
7	Nhạy bén với hoàn cảnh trong kinh doanh					
II	NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN					
1	Thấu hiểu đối thủ cạnh tranh và khách hàng					
2	Tìm kiếm cơ hội kinh doanh					
3	Quản lý danh mục khách hàng					
4	Bán hàng và đàm phán					
5	Chú trọng khách hàng bên ngoài					
6	Tinh thần sẵn sàng và thái độ tích cực					
7	Quản lý chất lượng dịch vụ					
8	Kiến thức về thẩm định, cơ cấu khoản vay, tài trợ thương mại					
9	Quản lý rủi ro					
10	Nâng cao năng suất lao động					
11	Hiểu và triển khai quy trình đúng đắn					
III	NĂNG LỰC QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN BẢN THÂN					
1	Đề cao liêm chính (Tinh liêm chính)					
2	Quản lý thời gian					
3	Cải tiến, đổi mới (Đổi mới, sáng tạo)					
4	Chủ động					
5	Chịu được áp lực và căng thẳng					
6	Học hỏi không ngừng					
7	Quản trị thông tin					
8	Kỹ năng nhân sự					
IV	NĂNG LỰC CÁ NHÂN					
1	Xây dựng các mối quan hệ					
2	Khả năng sáng tạo					
3	Kỹ năng công nghệ thông tin, ngoại ngữ					
4	Bền bỉ					
5	Phát triển con người					
6	Hướng tới khách hàng					

Ghi chú: (1: Sơ cấp; 2: Cơ bản; 3: Trung cấp; 4: Cao cấp; 5: Chuyên gia).

PHỤ LỤC 17a. KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU

Tổng hợp kết quả thống kê mô tả thực trạng quản trị thành tích của CBQL

Bảng 1. Kết quả đánh giá của CBQL về giai đoạn hoạch định thành tích

STT	Hoạch định thành tích	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Căn cứ vào mục tiêu của Ngân hàng	3.50	0.647
2	Bám sát nguyện vọng của người lao động	3.42	0.503
3	Hệ thống QTTT được xây dựng phù hợp với thực tế	3.67	0.447

Bảng 2. Kết quả đánh giá của CBQL về giai đoạn triển khai quản trị thành tích

STT	Hoạch định thành tích	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	CBQL thể hiện được trách nhiệm	3.82	0.527
2	Nhân viên hiểu trách nhiệm và nhiệm vụ bản thân	3.48	0.583

Bảng 3. Kết quả đánh giá của CBQL về giai đoạn ĐGTT

STT	Hoạch định thành tích	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Quy trình đánh giá phù hợp với ngân hàng	3.84	0.447
2	Hoạt động đánh giá được triển khai đúng kế hoạch	4.05	0.643

PHỤ LỤC 17b. KẾT QUẢ XỬ LÝ DỮ LIỆU

Tổng hợp kết quả thống kê mô tả thực trạng quản trị thành tích của nhân viên

Bảng 17.1. Kết quả đánh giá của nhân viên về hoạch định thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

STT	Hoạch định thành tích	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Các đơn vị, cá nhân được thảo luận về mục tiêu thành tích cần đạt	3.63	0.547
2	Các chính sách quản trị nhân lực là phù hợp để đạt thành tích	3.55	0.703
3	Mục tiêu và quá trình của QTTT được mô tả rõ ràng với NLD	3.58	0.647
4	Ngân hàng sẵn sàng điều chỉnh các chính sách để hỗ trợ đơn vị và cá nhân đạt mục tiêu	3.09	0.605
5	Hoạch định thành tích giúp tập trung nỗ lực thông qua việc xác định các mục tiêu cá nhân và năng lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của ngân hàng	3.17	0.630

(nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra)

Bảng 17.2. Kết quả đánh giá của nhân viên về triển khai quản trị thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

STT	Triển khai quản trị thành tích	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Nhân viên có thể xác định và cam kết về các mục tiêu với các thành viên khác trong đơn vị	4.13	0.606
2	Sẵn sàng cam kết về mục tiêu thành tích và phát triển bản thân	3.76	0.556
3	Thành tích của nhân viên được theo dõi liên tục và phản hồi được cung cấp ngay sau khi thực hiện quản trị thành tích	3.19	0.737
4	Cấp trên luôn sẵn sàng cung cấp hướng dẫn khi NLD gặp vấn đề trong công việc	3.18	0.516

(nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra)

Bảng 17.3. Kết quả đánh giá của nhân viên đối với quá trình ĐGTT tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

STT	ĐGTT	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Tôi đã nhận được sự đào tạo tốt về khi tham gia ĐGTT	3.08	0.638
2	Nhân viên thường xuyên tự đánh giá được thành tích của mình	3.74	0.541

3	Các kênh truyền thông đánh giá được sử dụng hiệu quả	4.12	0.562
4	Quá trình ĐGTT cung cấp thông tin về kết quả công việc liên quan đến mục tiêu của ngân hàng	3.22	0.559

(nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu điều tra)

Bảng 17.4. Kết quả đánh giá của nhân viên đối với quá trình xem xét và phản hồi thành tích tại các ngân hàng TMCP Việt Nam

STT	Xem xét và phản hồi thành tích	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Các cuộc họp phản hồi thành tích được tổ chức có kết quả tích cực và động viên các thành viên trong bộ phận	3.37	0.584
2	Tôi được cung cấp các phản hồi tốt về thành tích và chấp nhận nó	3.28	0.566
3	Phản hồi đóng góp cho thành công của tôi trong công việc	3.31	0.537
4	Phản hồi là rất quan trọng để cải thiện thành tích	3.52	0.580
5	Tôi tin rằng tất cả các quyết định về tiền lương và phần thưởng được liên kết với việc đạt được thành tích trong công việc	4.25	0.551
6	Kết quả thành tích là cơ sở để thực hiện các chương trình đãi ngộ phù hợp	4.27	0.521

(nguồn: Điều tra và tính toán của tác giả)

Bảng 17.5. Tổng hợp Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Biến quan sát	Hệ số Cronbach Alpha	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach Alpha nếu loại biên
Nhận thức NLD về mục tiêu của ngân hàng	$\alpha = 0,862$; N = 5		
MT1		.738	.818
MT2		.629	.846
MT3		.660	.839
MT4		.709	.826
MT5		.671	.836
Văn hoá của ngân hàng	$\alpha = 0,849$; N = 4		
VH1		.662	.820
VH2		.698	.804
VH3		.697	.805
VH4		.702	.805
Truyền thông nội bộ trong ngân hàng	$\alpha = 0,816$; N = 4		
TT1		.655	.762
TT2		.664	.758
TT3		.679	.749
TT4		.568	.809
Đào tạo nhân lực trong ngân hàng	$\alpha = 0,876$; N = 5		
ĐT1		.696	.852
ĐT2		.700	.852
ĐT3		.678	.857
ĐT4		.724	.846
ĐT5		.740	.842
Hệ thống khen thưởng trong ngân hàng	$\alpha = 0,876$; N = 6		
KT1		.715	.848
KT2		.680	.855
KT3		.710	.849
KT4		.672	.856
KT5		.701	.851
KT6		.603	.867
Cam kết của NLD trong ngân hàng	$\alpha = 0,755$; N = 4		
CK1		.583	.680
CK2		.596	.672
CK3		.477	.735
CK4		.552	.697
Quản trị thành tích trong ngân hàng	$\alpha = 0,906$; N = 10		
QTTT1		.641	.898
QTTT2		.660	.896
QTTT3		.664	.896
QTTT4		.740	.891

QTTT5		.635	.898
QTTT6		.634	.898
QTTT7		.650	.897
QTTT8		.653	.897
QTTT9		.685	.895
QTTT10		.668	.896

(nguồn: Kết quả phân tích từ SPSS20)

Bảng 17.6. Tổng hợp kết quả phân tích nhân tố khám phá

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
KT5	.795						
KT3	.780						
KT1	.745						
KT4	.727						
KT2	.705						
KT6	.638						
DT3		.786					
DT5		.780					
DT4		.774					
DT2		.746					
DT1		.733					
MT1			.779				
MT3			.730				
MT4			.715				
MT2			.699				
MT5			.679				
VH2				.732			
VH4				.731			
VH3				.692			
VH1				.673			
TT3					.762		
TT2					.730		
TT1					.687		
TT4					.622		
CK1						.764	
CK2						.763	
CK4						.746	
CK3						.707	
QT4							.805
QT9							.760
QT10							.740
QT3							.736
QT2							.732
QT8							.727
QT7							.722
QT1							.715
QT5							.712
QT6							.708
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.						0,919	0,893
Bartlett's Test of Sphericity (Sig.)						0,000	0,000
Eigenvalues						1,185	5,417
% of Variance						65,315	54,170

Kết quả phân tích biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2243.625
	df	45
	Sig.	.000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.417	54.170	54.170	5.417	54.170	54.170
2	.898	8.978	63.149			
3	.760	7.600	70.748			
4	.619	6.189	76.937			
5	.540	5.397	82.334			
6	.505	5.050	87.384			
7	.405	4.046	91.430			
8	.398	3.975	95.405			
9	.351	3.513	98.918			
10	.108	1.082	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a	
	Component
	1
QT4	.805
QT9	.760
QT10	.740
QT3	.736
QT2	.732
QT8	.727
QT7	.722
QT1	.715
QT5	.712
QT6	.708
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	

Kết quả phân tích biến độc lập

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5692.194
	df	378
	Sig.	.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.508	33.958	33.958	9.508	33.958	33.958	3.782	13.506	13.506
2	2.437	8.702	42.661	2.437	8.702	42.661	3.433	12.259	25.766
3	2.060	7.357	50.017	2.060	7.357	50.017	3.386	12.093	37.858
4	1.841	6.575	56.593	1.841	6.575	56.593	2.836	10.129	47.988
5	1.257	4.491	61.084	1.257	4.491	61.084	2.506	8.949	56.937
6	1.185	4.231	65.315	1.185	4.231	65.315	2.346	8.378	65.315
7	.706	2.521	67.836						
8	.692	2.471	70.307						
9	.666	2.380	72.687						
10	.639	2.281	74.967						
11	.564	2.015	76.982						
12	.533	1.903	78.886						
13	.517	1.848	80.733						
14	.492	1.758	82.491						
15	.478	1.709	84.200						
16	.453	1.618	85.818						
17	.439	1.569	87.387						
18	.425	1.519	88.906						
19	.408	1.458	90.364						
20	.391	1.395	91.759						
21	.358	1.279	93.038						
22	.328	1.170	94.209						
23	.315	1.127	95.335						
24	.295	1.054	96.389						
25	.287	1.025	97.414						
26	.260	.929	98.344						
27	.241	.860	99.203						
28	.223	.797	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
KT5	.795					
KT3	.780					
KT1	.745					
KT4	.727					
KT2	.705					
KT6	.638					
DT3		.786				
DT5		.780				
DT4		.774				
DT2		.746				
DT1		.733				
MT1			.779			
MT3			.730			
MT4			.715			
MT2			.699			
MT5			.679			
VH2				.732		
VH4				.731		
VH3				.692		
VH1				.673		
TT3					.762	
TT2					.730	
TT1					.687	
TT4					.622	
CK1						.764
CK2						.763
CK4						.746
CK3						.707
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 6 iterations.						

Bảng 17.7. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA**Phương sai**

	M.I.	Par Change
e35 <--> e36	19.020	.085
e33 <--> e36	14.748	.080
e32 <--> e35	14.886	.067
e31 <--> e37	14.373	.073
e31 <--> e34	16.836	.080
e31 <--> e33	16.341	.085
e30 <--> e36	20.053	-.077
e30 <--> e34	24.030	-.080
e30 <--> e33	10.687	-.058
e30 <--> e31	19.423	-.077
e29 <--> e38	10.474	-.053
e29 <--> e36	15.352	-.065
e29 <--> e34	19.483	-.070
e29 <--> e30	254.529	.225
e27 <--> e28	11.724	.087
e25 <--> F_TT	10.551	-.048
e24 <--> F_VH	10.076	.055
e22 <--> e24	11.963	.061
e21 <--> e24	13.798	-.059
e21 <--> e23	11.471	.039
e15 <--> e25	10.704	.064
e9 <--> F_MT	11.064	.046
e9 <--> e33	11.888	-.063
e9 <--> e10	20.611	.074
e8 <--> e33	14.470	.074
e8 <--> e9	13.031	-.060
e7 <--> e8	26.035	.092
e5 <--> e10	10.166	-.055
e3 <--> e6	13.051	-.057
e2 <--> e3	13.664	.059
e1 <--> e12	12.491	.056

Hệ số tương quan

	Estimate
KT3 <--- F_KT	.758
KT5 <--- F_KT	.745
KT4 <--- F_KT	.730
KT1 <--- F_KT	.777
KT2 <--- F_KT	.743
KT6 <--- F_KT	.659
DT5 <--- F_DT	.808
DT4 <--- F_DT	.790
DT2 <--- F_DT	.751
DT3 <--- F_DT	.719
DT1 <--- F_DT	.762
MT1 <--- F_MT	.809
MT3 <--- F_MT	.719
MT2 <--- F_MT	.688
MT5 <--- F_MT	.736
MT4 <--- F_MT	.778
VH4 <--- F_VH	.782
VH2 <--- F_VH	.764
VH3 <--- F_VH	.784
VH1 <--- F_VH	.735
TT2 <--- F_TT	.778
TT3 <--- F_TT	.741
TT1 <--- F_TT	.765
TT4 <--- F_TT	.649
Ck2 <--- F_CK	.751
CK1 <--- F_CK	.721
CK4 <--- F_CK	.630
CK3 <--- F_CK	.527
QT4 <--- F_QTTT	.821
QT9 <--- F_QTTT	.788
QT3 <--- F_QTTT	.675
QT10 <--- F_QTTT	.687
QT7 <--- F_QTTT	.667
QT2 <--- F_QTTT	.672
QT5 <--- F_QTTT	.664
QT6 <--- F_QTTT	.640
QT8 <--- F_QTTT	.683
QT1 <--- F_QTTT	.666

Bảng 17.8. Kết quả phân tích phương trình cấu trúc tuyến tính SEM

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F_QTTT	<--- F_KT	.103	.047	2.170	.030	
F_QTTT	<--- F_MT	.213	.064	3.338	***	
F_QTTT	<--- F_DT	.094	.040	2.367	.018	
F_QTTT	<--- F_VH	.139	.070	1.973	.048	
F_QTTT	<--- F_TT	.146	.073	1.981	.048	
F_QTTT	<--- F_CK	.076	.038	2.011	.044	
KT3	<--- F_KT	1.000				
KT5	<--- F_KT	.943	.063	14.919	***	
KT4	<--- F_KT	.861	.059	14.604	***	
KT2	<--- F_KT	.940	.063	14.885	***	
KT1	<--- F_KT	1.042	.067	15.616	***	
KT6	<--- F_KT	.753	.058	13.066	***	
MT1	<--- F_MT	1.000				
MT2	<--- F_MT	.757	.052	14.472	***	
MT5	<--- F_MT	.880	.056	15.715	***	
MT4	<--- F_MT	.967	.058	16.811	***	
MT3	<--- F_MT	.801	.052	15.265	***	
DT5	<--- F_DT	1.000				
DT4	<--- F_DT	.921	.054	17.104	***	
DT3	<--- F_DT	.755	.049	15.253	***	
DT2	<--- F_DT	.786	.049	16.084	***	
DT1	<--- F_DT	.837	.051	16.374	***	
VH2	<--- F_VH	1.000				
VH4	<--- F_VH	1.153	.074	15.631	***	
VH3	<--- F_VH	1.028	.066	15.687	***	
VH1	<--- F_VH	.914	.062	14.630	***	
TT2	<--- F_TT	1.000				
TT3	<--- F_TT	1.018	.070	14.612	***	
TT1	<--- F_TT	.997	.066	15.099	***	
TT4	<--- F_TT	1.016	.080	12.696	***	
CK2	<--- F_CK	1.000				
CK1	<--- F_CK	.904	.079	11.431	***	
CK4	<--- F_CK	.833	.079	10.545	***	
CK3	<--- F_CK	.610	.067	9.058	***	
QT10	<--- F_QTTT	1.000				
QT7	<--- F_QTTT	1.085	.087	12.470	***	
QT8	<--- F_QTTT	1.044	.082	12.763	***	
QT3	<--- F_QTTT	1.088	.086	12.617	***	
QT5	<--- F_QTTT	1.006	.081	12.428	***	
QT4	<--- F_QTTT	1.326	.088	15.088	***	
QT2	<--- F_QTTT	1.020	.081	12.564	***	
QT1	<--- F_QTTT	1.042	.084	12.461	***	
QT9	<--- F_QTTT	1.245	.086	14.546	***	
QT6	<--- F_QTTT	.992	.083	12.000	***	

	Estimate
F_QTTT	<u>.518</u>
QT6	.409
QT9	.621
QT1	.444
QT2	.452
QT4	.674
QT5	.441
QT3	.456
QT8	.467
QT7	.444
QT10	.472
CK3	.278
CK4	.397
CK1	.520
CK2	.564
TT4	.422
TT1	.586
TT3	.549
TT2	.605
VH1	.539
VH3	.615
VH4	.611
VH2	.584
DT1	.581
DT2	.564
DT3	.518
DT4	.624
DT5	.653
MT3	.517
MT4	.605
MT5	.542
MT2	.474
MT1	.654
KT6	.434
KT1	.604
KT2	.553
KT4	.533
KT5	.555
KT3	.575

Bảng 17.9. Kết quả phân tích Oneway – ANOVA TEST mối quan hệ giữa biến QTTT và vị trí công việc

Test of Homogeneity of Variances			
QTA			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.975	1	405	.324

ANOVA					
QTA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.159	1	.159	.727	.394
Within Groups	88.765	405	.219		
Total	88.924	406			

Robust Tests of Equality of Means				
QTA				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	.754	1	351.516	.386

a. Asymptotically F distributed.