



Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Bởi:

truonghoabinh
vothituyet

Định nghĩa và mục đích của việc đánh giá.

Định nghĩa.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc hay còn gọi là đánh giá thành tích công tác (performance appraisal) là một hệ thống chính thức được duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

Qua định nghĩa cho ta thấy đây là một hệ thống chính thức, như vậy phải hiểu rằng nó bao gồm cả một tiến trình đánh giá khoa học, có tính hệ thống và phải được thực hiện theo định kỳ tùy theo tính chất công việc, quy mô kinh doanh của doanh nghiệp.

Mục đích của đánh giá

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là một hoạt động quan trọng của quản trị nhân sự, giúp doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân sự. Để đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị cần phải hiểu được mục đích của việc đánh giá:

- Nâng cao khả năng thực hiện công việc và cung cấp những thông tin phản hồi cho nhân viên biết được mức độ thực hiện công việc, từ đó có biện pháp nâng cao và hoàn thiện hiệu năng công tác.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp doanh nghiệp có những dữ liệu cho biết khả năng thăng tiến của nhân viên. Nhờ sự đánh giá này doanh nghiệp có thể có cơ sở để hoạch định tài nguyên nhân sự.

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc, đồng thời làm cơ sở để khuyến khích động viên họ.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

- Đánh giá năng lực thực hiện công việc giúp cho doanh nghiệp có cơ sở dự báo về nhân sự trong tương lai, từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân sự.

- Thông qua đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị có thể điều chỉnh việc bố trí sử dụng nhân viên cho phù hợp với công việc, phát hiện những tiềm năng còn ẩn giấu trong nhân viên giúp họ phát triển.

Tiến trình đánh giá thực hiện công việc

Tiến trình đánh giá chịu ảnh hưởng của môi trường bên ngoài: Luật lao động, công đoàn, hăng hạn, như công đoàn có thể gây áp lực với các cấp quản trị đòi tăng lương, tăng ngạch cho những người có thâm niên hơn là dựa vào thành tích công tác. Tiến trình đánh giá bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu của đánh giá, sau đó ấn định các kỳ vọng hoàn thành công tác của nhân viên, nghĩa là phân tích lại công việc hay duyệt xét lại bản phân tích công việc. Trên cơ sở đó xem xét mức độ nhân viên hoàn thành công việc, tiến hành đánh giá qua việc đối chiếu so sánh giữa công việc đã thực hiện được với bản phân tích công việc. bước cuối cùng, sau khi đánh giá là thảo luận việc đánh giá này với nhân viên. Đây là vấn đề quan trọng nhất trong quá trình đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, bởi vì qua đó nhân viên biết được lãnh đạo đánh giá họ như thế nào và họ cần làm gì để thực hiện công việc tốt hơn thông qua phỏng vấn đánh giá.

Phỏng vấn đánh giá.

Thông thường nhân viên rất thận trọng với những điểm nhận xét đánh giá, thái độ, hành vi của nhà lãnh đạo. Do đó, các cấp quản trị cần phải chuẩn bị kỹ cũng như tiến hành một cách cẩn thận, nếu không tiến trình này sẽ thất bại.

Tùy theo mục đích phỏng vấn và đối tượng nhân viên, nhà quản trị có thể lựa chọn các hình thức đánh giá phù hợp. Trong thực tế, các nhà quản trị có thể gặp những khó khăn khi thảo luận với nhân viên về đánh giá thực hiện công việc. Nhiều nhà quản trị cảm thấy rất khó khăn khi phải phê bình nhân viên, ngược lại, nhân viên cảm thấy khó chấp nhận những phê bình của cấp trên. Vấn đề quan trọng là phải xây dựng cho được hệ thống đánh giá khoa học, nhà quản trị phải có năng lực, có nghệ thuật trong việc thực hiện tiến trình này.

Phương pháp đánh giá.

Việc áp dụng phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là tùy thuộc vào xác định mục tiêu đánh giá. Chẳng hạn, mục tiêu chủ yếu là thăng chức, tăng lương thường áp dụng phương pháp thang điểm hay bảng điểm (rating scale method) có thể là thích hợp nhất. Ngược lại, mục tiêu đánh giá giúp nhân viên làm việc có hiệu quả và

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

phát triển thì phương pháp đánh giá bằng cách quản trị theo mục tiêu (Management By Objective - MBO) là thích hợp v.v... .

Phương pháp mức thang điểm.

Phương pháp mức thang điểm hay còn gọi là phương pháp bảng điểm được đánh giá thông qua một đồ thị, bảng 4.3 sẽ cho ta thấy khái niệm đó.

Bảng 5.3: Phương pháp mức thang điểm.

Tên nhân viên Chức danh công việc Bộ quản đốc Giai đoạn đánh giá: Từ đến					
CÁC YẾU TỐ ĐÁNH GIÁ	Kém (1đ)	Dưới trung bình (2đ)	Trung bình(3đ)	Giỏi (4đ)	Xuất sắc (5đ)
Khối lượng công việc					
Chất lượng công việc					
Đáng tin cậy					
Sáng kiến					
Tính thích nghi					
Sự phối hợp					
TIỀM NĂNG TĂNG TRƯỞNG VÀ PHÁT TRIỂN TRONG TƯƠNG LAI. Hiện tại đang ở mức tối đa hoàn thành công việc hoàn thành công việc Hiện tại đang ở mức gần tối đa hoàn thành công việc, nhưng có tiềm năng cải tiến đối với công tác khác như:..... Có khả năng tiến bộ sau khi được đào tạo và có kinh nghiệm Không thấy có những hạn chế.					

Theo phương pháp này, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên qua một bảng điểm mẫu. Trong đó liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như số lượng, chất lượng, hành vi, tác phong, sáng kiến và triển vọng của nhân viên .

Các yếu tố được đánh giá gồm có hai loại:các đặc tính liên quan đến công việc và các đặc tính liên quan đến cá nhân đương sự. Các yếu tố liên quan đến công việc thường bao

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

gồm: khối lượng, chất lượng công việc. Các yếu tố liên quan đến cá nhân gồm có các đặc tính như: độ tin cậy, sáng kiến, khả năng thích nghi, khả năng phối hợp.... Người đánh giá điền vào một mẫu in sẵn bằng cách ghi ký hiệu vào mức độ của mỗi yếu tố. trong bảng có thể để một khoảng trống để người đánh giá ghi lời nhận xét.

Phương pháp xếp hạng.

Phương pháp đơn giản nhất có lẽ là phương pháp hay kỹ thuật xếp hạng (ranking method/technique), theo đó người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Chẳng hạn, như xét theo yếu tố lãnh đạo, có thể là anh Hùng hạng 1, anh Dương hạng 2 và anh Tiến hạng 3; nhưng xét về mặt phán đoán thì anh Dương hạng 1, anh Hùng hạng 2 và anh Tiến hạng 3. Người ta ứng dụng phương pháp này thành 2 phương pháp cụ thể sau đây:

Phương pháp xếp hạng luân phiên.

Theo phương pháp xếp hạng luân phiên, điểm đánh giá dựa trên từng đặc tính hay yếu tố theo một thứ tự. Đầu tiên cần phải làm một bảng danh sách những người được đánh giá. Chẳng hạn đánh giá trình độ thông minh trong danh sách 22 người. Người đánh giá thấy có 2 nhân viên không thể đánh giá xét trên yếu tố thông minh, nghĩa là 2 người này không có yếu tố biểu hiện sự thông minh, người đánh giá gạch chéo 2 nhân viên này. Như vậy, còn lại 20 nhân viên để đánh giá mức độ thông minh. (xem bảng 5.4).

Bảng 5.4 : Mẫu xếp hạng luân phiên

BẢNG XẾP HẠNG ĐÁNH GIÁ	
Cột 1	Cột 2
1. Nguyễn văn Mân	11
2.	12
3.	13
...	...
10	20. Đoàn ngọc Lâm

Phương pháp so sánh cặp.

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên. Cách tiến hành như sau: Viết họ tên của tất cả những người được đánh giá trên một phiếu. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính (xem bảng 5.5). Người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho điểm cao hơn và ngược lại, người được

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

đánh giá yếu hơn sẽ được điểm thấp hơn người kia. Sau đó, tổng hợp lại sẽ có kết quả đánh giá chung về thực hiện của nhân viên đó.

Bảng 5.5: Bảng xếp hạng so sánh cặp.

CHẤT LƯỢNG CÔNG VIỆC				
So sánh				
Tên nhân viên được đánh giá				
Mân	Hùng	Toàn	Thanh	
Tổng hợp				
Mân		3	4	3 10
Hùng	1		3	1 5
Toàn	0	1		0 1
Thanh	1	1	4	6

Theo kết quả so sánh ở bảng trên, nhân viên Mân được đánh giá tốt nhất về chất lượng công việc, còn nhân viên Toàn bị đánh giá kém nhất.

Phương pháp ghi chép lưu trữ.

Nhà quản trị ghi lại những vụ việc được đánh giá rất tốt, hoặc rất xấu trong quá trình thực hiện của nhân viên, những vụ việc bình thường sẽ không ghi lại. Do vậy, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những vụ việc có sai sót lớn cần lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đó đã khắc phục được chưa để giúp họ sửa chữa, tránh những sai lầm trong quá trình thực hiện công việc (xem bảng 5.6).

Bảng 5.6: Mẫu ghi chép vụ việc quan trọng.

VỤ	VIỆC TÍCH CỰC	VỤ	VIỆC TIÊU CỰC
Ngày tháng	Nội dung	Ngày tháng	Nội dung
15 tháng 3	Làm nhiệm vụ thay thế một nhân viên có người thân bị bệnh	10 tháng 5	Khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Phương pháp đánh giá quan sát hành vi.

Phương pháp đánh giá quan sát hành vi được thực hiện trên cơ sở quan sát các hành vi thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp này căn cứ vào hai yếu tố:

- Số lần quan sát.
- Tần số nhắc lại của hành vi.

Thông qua đó nhà quản trị sẽ đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Theo phương pháp này, các hành vi đối với công việc được mô tả khách quan và được trích ra từ bản ghi chép những vụ việc quan trọng.

Ví dụ: khi quan sát hành vi của một nhân viên phục vụ trong nhà hàng cần quan sát những vấn đề sau:

- * Không để khách hàng phàn nàn về sự phục vụ chậm trễ.
- * Không để khách hàng phàn nàn về vệ sinh thực phẩm.
- * Trình bày các món ăn tạo cảm giác.
- Không để khách hàng phàn nàn về thái độ phục vụ v.v...

Đây là phương pháp khắc phục được nhiều nhược điểm của một số phương pháp khác. Tuy nhiên, nó cũng có hạn chế như các hành vi được sử dụng hướng về hoạt động hơn là hướng về kết quả và phụ thuộc vào trình độ người đánh giá.

Phương pháp quản trị theo mục tiêu (Management by Objectives-BMO).

Theo phương pháp quản trị theo mục tiêu, *trọng tâm* của việc đánh giá:

- Các đặc tính cá nhân qua sự hoàn thành công việc.
- Vai trò của nhà quản trị chuyển từ vai trò của người trọng tài phân xử qua vai trò của người tư vấn, cố vấn.
- Nhân viên từ thụ động chuyển sang tham dự mang tính tích cực

Chương trình đánh giá thực hiện công việc theo *các vấn đề* như sau.:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên trong việc xếp đặt các mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Trên cơ sở đã thảo luận bản mô tả công việc, nội dung công việc, trách nhiệm báo cáo về các việc đó.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

- Định kỳ xem xét các kết quả đã đạt được.

- Cấp trên và cấp dưới gặp nhau cuối giai đoạn đánh giá để thảo luận kết quả của cấp dưới có đạt được mục tiêu đã đề ra trước đây hay không.

Để thực hiện phương pháp này đạt kết quả, nhà quản trị phải cởi mở, đảm bảo thông tin hai chiều trong suốt giai đoạn đánh giá. Hai bên cùng nhau thảo luận để giải quyết vấn đề trong cuộc phỏng vấn đánh giá nhằm giúp cho nhân viên công tác tốt hơn.

Phương pháp theo tiêu chuẩn công việc.

Đánh giá theo phương pháp này là đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc của mỗi nhân viên với tiêu chuẩn đã đề ra hoặc với mức xuất lượng theo yêu cầu.

Các tiêu chuẩn phản ánh ở mức bình thường mà một nhân viên bình thường đạt được ở điều kiện bình thường. Các tiêu chuẩn công việc thường được sử dụng đối với sản xuất. Có rất nhiều phương pháp được sử dụng để xác định các tiêu chuẩn như: nghiên cứu thời gian, nghiên cứu cử động hoặc lấy mẫu công việc.

Ưu điểm của phương pháp này là tính khách quan của nó, Tuy nhiên đòi hỏi các tiêu chuẩn phải được xây dựng một cách khoa học, chính xác và nhân viên phải giải thích khi thay đổi tiêu chuẩn và cơ sở của việc thay đổi đó.

Ngoài các phương pháp trên, các công ty lớn tại các nước phát triển trên thế giới còn áp dụng các phương pháp khác như: phương pháp đánh giá phân bổ theo chỉ tiêu, phương pháp tường trình thực hiện công việc theo trọng số. Các phương pháp này phức tạp nên ít công ty áp dụng, trong phạm vi chương này chỉ nêu tên mà không trình bày cụ thể, bạn đọc có thể nghiên cứu sâu hơn trong các sách quản trị nhân sự.

Một số vấn đề cần quan tâm khi đánh giá.

Khi đánh giá khả năng thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị thường vấp phải một số sai lầm cần phải chú ý khắc phục như sau:

- Tiêu chuẩn không rõ ràng.

- Lỗi thiên kiến: chỉ dựa vào một yếu tố đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên.

- Xu hướng thái quá: Một số nhà quản trị có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên theo xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Cách đánh giá này khiến cho nhân viên hoặc tự mãn, hoặc bi quan không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc.

- Xu hướng trung bình chủ nghĩa: đánh giá chung chung hướng về mức trung bình.

Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

- Định kiến cá nhân.

Nhà quản trị phải làm cho nhân viên tin tưởng vào sự công bằng. Trong đánh giá cần phải dân chủ, cho nhân viên được tham dự trong tiến trình này. Hệ thống đánh giá phải được thực hiện xây dựng một cách kỹ lưỡng, người phụ trách đánh giá phải được huấn luyện toàn diện. Trên cơ sở đánh giá đúng đắn khách quan để thực hiện chính sách lương thưởng, kỷ luật kịp thời, nghiêm minh nhằm khuyến khích, động viên nhân viên, chú ý đào tạo phát triển họ đảm bảo cho doanh nghiệp có được nguồn nhân lực đáp ứng chiến lược kinh doanh trong tương lai