

Chương 6:

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

GV. LÊ THỊ HẠNH

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- **Ts. Trần Kim Dung**, giáo trình QTNNL, NXB thống kê – 2006.
- **Ts. Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Văn Điền**, giáo trình QTNNL, NXB trường ĐH Kinh Tế Quốc Dân- 2007.
- Một số tài liệu tham khảo khác.

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

MỤC TIÊU CHƯƠNG

- Hiểu mục đích và vai trò của hoạt động đánh giá.
- Phương pháp đánh giá
- Quy trình đánh giá nhân viên.
- Giải pháp nâng cao hiệu quả đánh giá.

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1. KHÁI NIỆM:

“Đánh giá một cách có hệ thống năng suất và hiệu quả công việc của người lao động; giúp nhà quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn”.

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1.2. MỤC TIÊU CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ

- **Là công cụ phát triển nhân viên:**
 - Củng cố, cải thiện và duy trì thành tích.
 - Xác định mục tiêu nghề nghiệp
 - Xác định nhu cầu đào tạo
- **Là công cụ phát triển hành chính:**
 - Kết nối lương, thưởng với thành tích.
 - Đánh giá chính sách và chương trình NNL phù hợp

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

1.3. LỢI ÍCH CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ

■ Đối với tổ chức:

- Đánh giá năng lực của nhân viên
- Thống nhất mục tiêu sắp tới với nhân viên.
- Đưa ra quyết định nhân sự đúng đắn.
- Có chương trình hỗ trợ phù hợp nâng cao chất lượng NNL.

■ Đối với cá nhân:

- Nhận biết điểm mạnh và điểm yếu.
- Hiểu được mục tiêu và yêu cầu công việc sắp tới
- Có đề nghị cải thiện điều kiện làm việc.
- Được cố vấn về đào tạo và hướng nghiệp để nâng cao hiệu quả công việc

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

2. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC



CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

2.1. THIẾT LẬP HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ

- **Dựa vào bảng hệ thống thông tin** : bản mô tả, bản yêu cầu và bản tiêu chuẩn công việc.
- **3 yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá:**
 - Các tiêu chuẩn thực hiện
 - Đo lường thực hiện theo tiêu thức trong tiêu chuẩn đánh giá.
 - Thông tin phản hồi giữa người quản lý và lao động
- **Chuẩn bị biểu mẫu đánh giá:**

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

2.1. THIẾT LẬP HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ (tt)

- Tính phù hợp
- Tính tin cậy
- Tính thực tiễn
- Tính được chấp nhận
- Tính nhạy cảm

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

2.2. LỰA CHỌN PHƯƠNG THỨC ĐÁNH GIÁ

- Phương pháp chấm điểm.
- Phương pháp phỏng vấn.
- Phương pháp lưu giữ.
- Phương pháp so sánh cặp.
- Phương pháp xếp hạng luân phiên.
- Phương pháp quản trị mục tiêu.
- Phương pháp định lượng.

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

2.3. LỰA CHỌN NGƯỜI ĐÁNH GIÁ

- **Người tham gia đánh giá:**
 - Thường là người lãnh đạo, giám sát trực tiếp.
 - Một số nhân viên, cán bộ, cá nhân người lao động, khách hàng
 - Kết hợp các ý kiến đánh giá để có bản nhận xét chung.
- **Đào tạo người đánh giá:**
 - Cung cấp các văn bản hướng dẫn
 - Tổ chức các lớp tập huấn

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

2. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ CỦA CÔNG VIỆC

2.4. ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC:

- **Thu thập thông tin về kết quả thực hiện công việc:**
- Quan sát và kiểm tra tiến trình làm việc của NV.
 - Tính khối lượng hoàn thành công việc.
 - Theo dõi ngày công, nội quy, kỷ luật của nhân viên.
 - Phỏng vấn, tham khảo ý kiến người khác.
 - Ghi lại những sự kiện quan trọng về nhân viên

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

2. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ CỦA CÔNG VIỆC

2.5. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN:

- Dựa trên những tiêu chí đối chiếu kết quả thực hiện của nhân viên với bản tiêu chuẩn công việc:
- Mức độ hoàn thành công việc
 - Thái độ thực hiện của nhân viên
 - Kỹ năng làm việc
 - Triển vọng phát triển.

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

NHỮNG LỖI CẦN TRÁNH KHI ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC:

- Bản tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng.
- Quá dễ hay quá khắt khe.
- Thiếu tính công bằng/ thiên vị.
- Dựa vào thông tin từ trí nhớ.
- Xu hướng bình quân.
- Thành kiến.
- Ảnh hưởng sự kiện gần nhất
- Định kiến do tập quán văn hóa/ giới tính...

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

3. PHỎNG VẤN KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ:

➤ Lợi ích:

- Thống nhất với nhân viên về kết quả đánh giá
- Đưa ra phản hồi giúp nhân viên có kinh nghiệm.
- Hiểu những khó khăn của nhân viên trong công việc
- Lên kế hoạch cho mục tiêu công việc sắp tới.

➤ Các bước thực hiện:

- Mở đầu.
- Thực hiện phỏng vấn
- Kết thúc

CHƯƠNG 6

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

3. PHỎNG VẤN KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ:

Có 3 hình thức phỏng vấn chính:

- Thỏa mãn- thăng tiến
- Thỏa mãn- không thăng tiến
- Không thỏa mãn- thay đổi.

Các lỗi cần tránh với nhà quản lý:

- Không có khả năng phê bình
- Không có khả năng cung cấp thông tin phản hồi
- Không biết cách phê phán các sự việc, vấn đề cụ thể

THE END