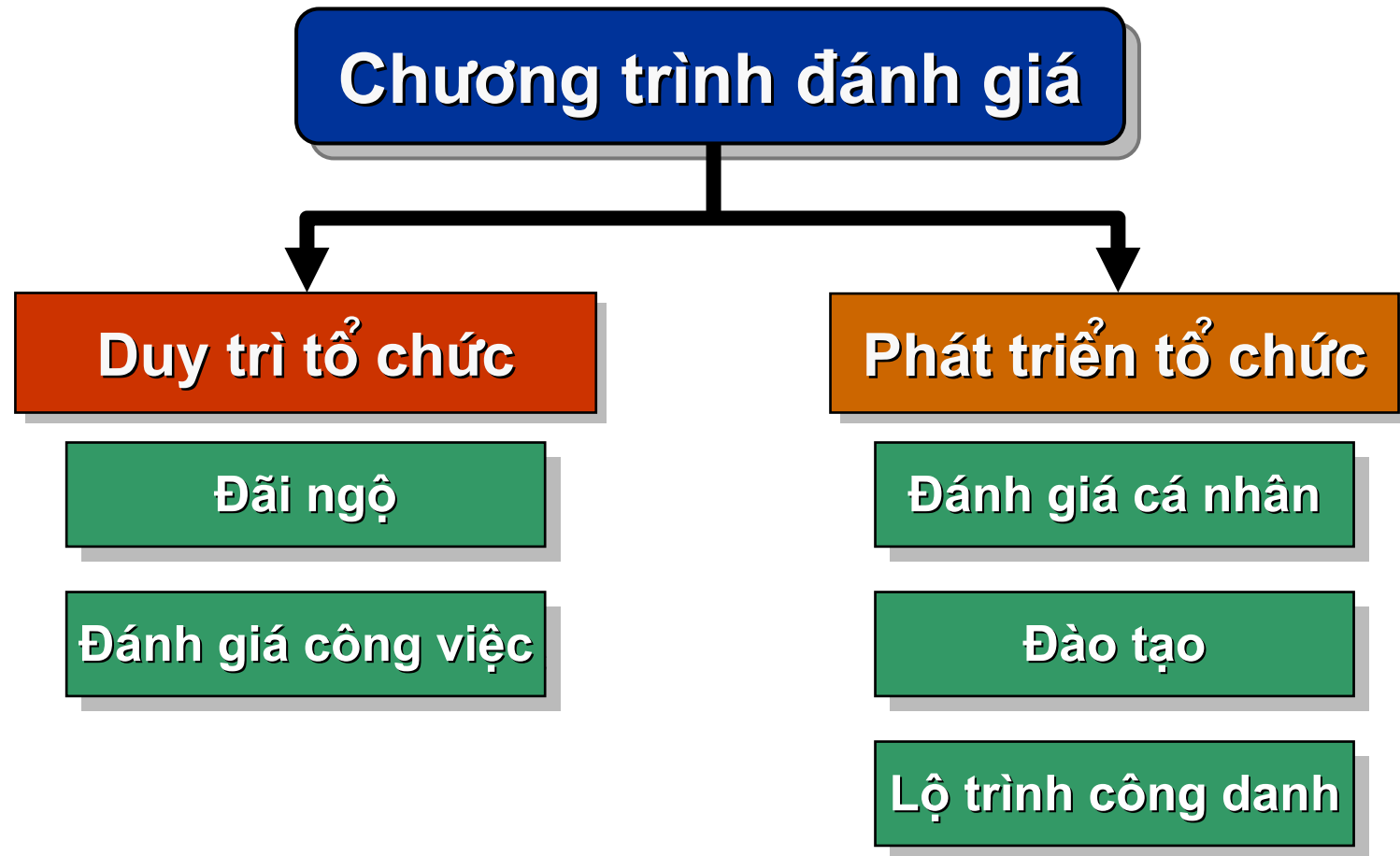


# Đánh giá thành tích

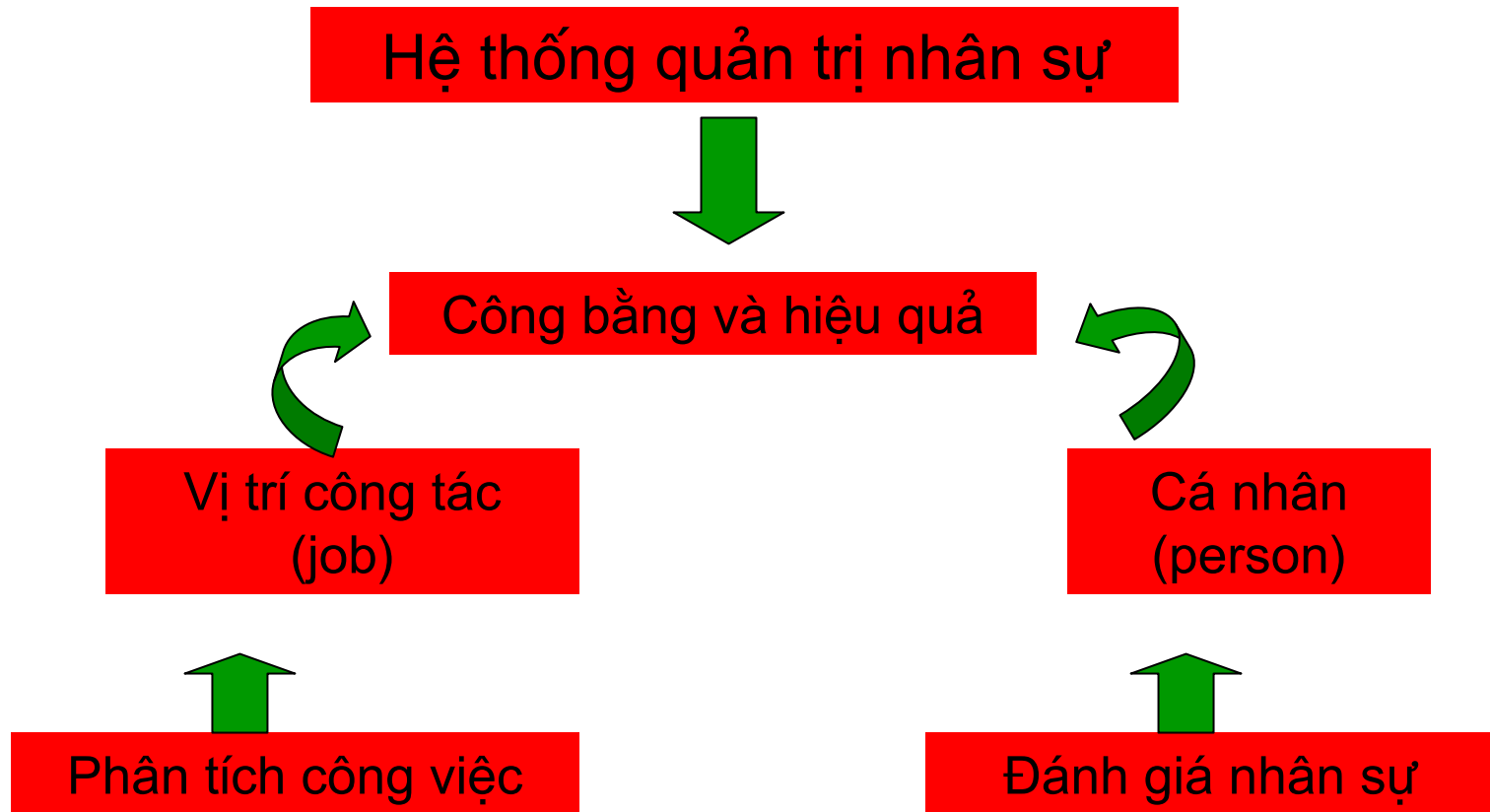
**TS. Lê Quân**

**Đại học Thương mại**

# Đánh giá thành tích



# Đánh giá thành tích





# Đánh giá thành tích là gì?

---

- Đánh giá kết quả đạt được trong một giai đoạn nhất định**
- Thu thập thông tin về quá trình thực hiện công việc**
- Thu thập thông tin về phát triển cá nhân của nhân viên**



# Tiến trình ĐGNS



## Mục tiêu của ĐGNS

- Mục tiêu đánh giá: Kết quả? Hành vi? Kỹ năng? Phẩm chất? ⇒ Tính hình thức và tính hiệu quả của hệ thống
- Kết quả được sử dụng:
  - để tổ chức công việc tốt hơn
  - để kiểm tra năng suất lao động
  - để thiết lập hệ thống lương, thưởng
  - để xác định nhu cầu đào tạo

## Tần suất nào đảm bảo hiệu quả

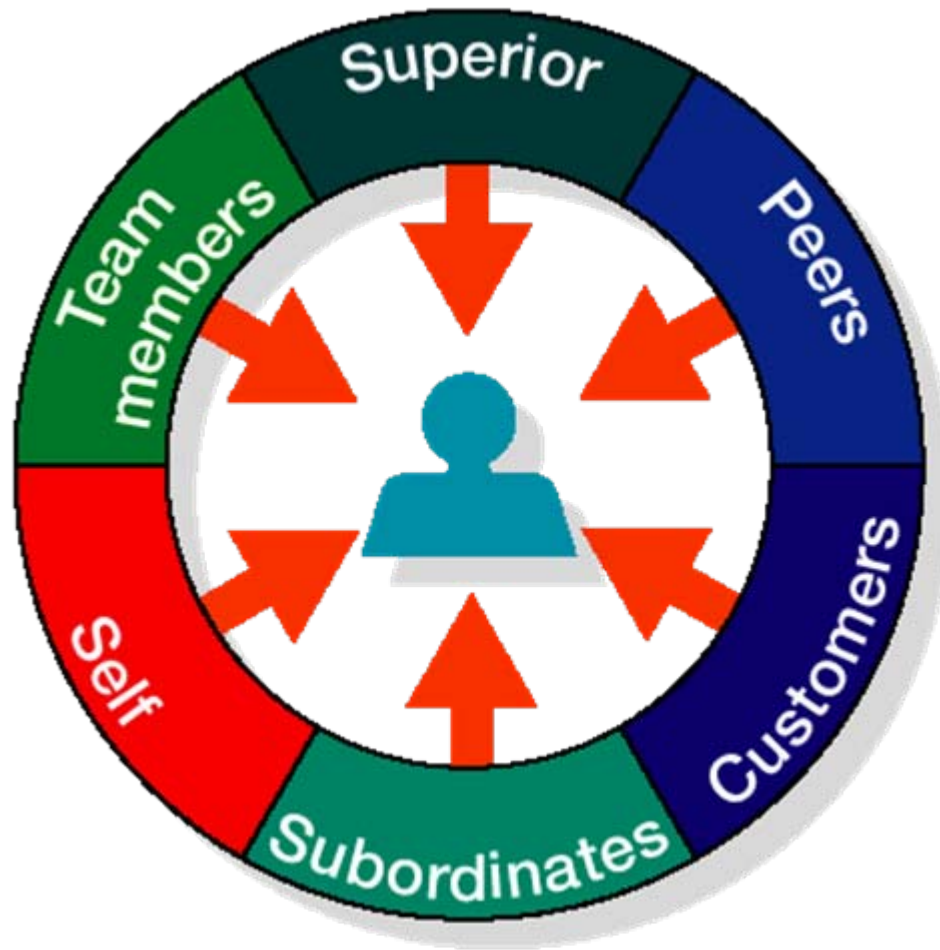
- Mục tiêu quyết định tần suất đánh giá (kết quả được sử dụng làm gì  $\Rightarrow$  tần suất)
- Không gây nhàm chán
- Không gây lãng phí
- Không để rơi vào tình trạng "cơ học hoá" hệ thống ĐGNS

# Tiêu chuẩn đánh giá:

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Phải tương tích với chiến lược</b> | <b>Các tiêu chuẩn cho cá nhân phải nhằm triển khai chiến lược của DN</b> |
| <b>Phải bao quát và chi tiết</b>      | <b>Các tiêu chuẩn phải phản ánh đầy đủ sự cống hiến của từng cá nhân</b> |
| <b>Phải sát thực</b>                  | <b>Tiêu chuẩn có thể điều chỉnh với các thay đổi của môi trường</b>      |
| <b>Phải có độ tin cậy cao</b>         | <b>Tiêu chuẩn phải định lượng, đo lường được và ổn định</b>              |



# Ai là người đánh giá: 90° hay 360°



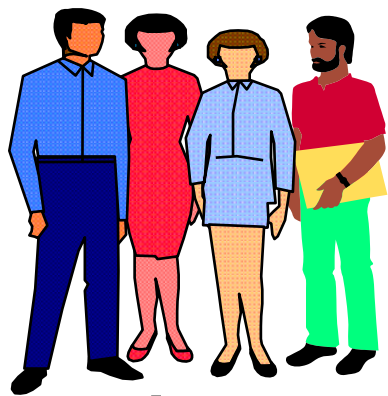
# Ai là người đánh giá ?

- Nhà QT hoặc người giám sát
  - **ĐGNS** được tiến hành bởi cán bộ quản lý trực tiếp và được xem xét lại bởi cán bộ quản lý ở một bậc cao hơn.
- Tự đánh giá thành tích
  - **Nhân viên tự đánh giá**, thường là điền vào mẫu đánh giá có sẵn. Thường là tự đánh giá được tiến hành nhằm chuẩn bị cho phỏng vấn đánh giá.
- Nhân viên đánh giá cán bộ
  - **Nhân viên tiến hành đánh giá cán bộ**, chủ yếu dành cho mục tiêu đề bạt cán bộ.

## Ai là người đánh giá ? (tiếp)

- Đồng nghiệp, người đồng cấp đánh giá
- Đánh giá theo nhóm
  - **Đánh giá dựa trên cơ sở của quan điểm Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM): coi trọng thành tích của nhóm hơn thành tích của cá nhân.**
- Khách hàng đánh giá
  - **Đánh giá bởi cả khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài.**

# Ai là người đánh giá ? (tiếp)



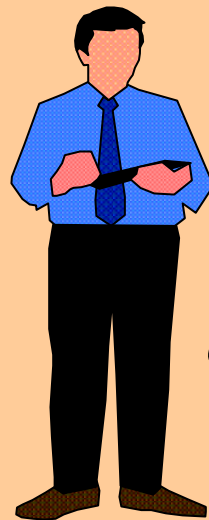
***Đồng nghiệp***



***Theo nhóm***



***Cấp trên***



***Tự đánh giá***



***Khách hàng***



***Thuộc cấp***

# Đánh giá 360 độ

- **ưu điểm**

- **Hệ thống minh bạch và đạt được chất lượng tổng thể**
- **Chất lượng thông tin được đảm bảo**
- **Có tác dụng động viên/tạo sức ép cho nhân viên trong công việc**
- **Giảm bớt các trở lực, cảm tính do các thông tin phản hồi được đảm bảo từ nhiều nguồn**
- **Phản hồi từ phía đồng nghiệp và các đối tượng khác có thể giúp nhân viên phát triển tốt hơn.**

# Đánh giá 360 độ (tiếp)

- **Hạn chế**

- Hệ thống trở lên phức tạp hơn do phải kết hợp nhiều ý kiến khác nhau.
- Thông tin phản hồi có thể trùng lặp và hình thức nếu nhân viên cảm nhận có sự kết bè phái.
- Hệ thống này đòi hỏi DN huấn luyện nhân viên làm quen dần để thích nghi.
- Các nhân viên có thể liên kết với nhau để cùng mưu tính một mục đích nào đó thông qua đánh giá sai lệch một ai đó
- Kết quả đánh giá có thể khó định lượng nếu nó được tiến hành dưới hình thức khuyết danh

# Các nguyên nhân của sự thất bại trong đánh giá thành tích

- Thiếu thông tin và sự hỗ trợ của lãnh đạo DN
- Các tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng
- Sự thành kiến
- Quá nhiều văn bản
- Sử dụng chương trình đánh giá vào giải quyết mâu thuẫn, xung đột
- Nhân viên không được cung cấp đầy đủ thông tin ngay từ đầu
- Chú trọng đến cảm tính và con người hơn là thành tích
- Hiệu ứng Halo, hiệu ứng tương phản...



## Ví dụ về nguyên nhân thất bại...





# Guidelines trong ĐGNS

- Các tiêu chuẩn phải liên quan trực tiếp đến công việc.
- Nhân viên phải được nhận một văn bản hướng dẫn về các tiêu chuẩn đánh giá trước khi tiến hành đánh giá.
- Nhà QT tiến hành đánh giá phải có khả năng quan sát và nắm bắt được thành tích của nhân viên.
- Nhà QT phải được huấn luyện sử dụng các mẫu biểu đánh giá.
- Công tác đánh giá phải được tiến hành trong không khí cởi mở, chân thành và cầu thị.
- Quy trình đánh giá phải được thiết lập cho phép nhân viên có ý kiến phản hồi.

# Một số phương pháp ĐGNS chính

- **Phương pháp thang điểm**
- **Phương pháp so sánh luân phiên**
- **Phương pháp so sánh cặp**
- **Phương pháp quan sát hành vi**
- **Phương pháp nhật ký lưu trữ**
- **Phương pháp định lượng**
- **Phương pháp quản trị theo mục tiêu  
(Management by Objectif)**

# Phương pháp mức thang điểm

---

- Phương pháp thang điểm nhằm đánh giá thành tích của nhân viên thông qua một bảng điểm mẫu với các tiêu chuẩn định trước.
- Hai loại bảng đánh giá chính: bảng đánh giá xếp loại A,B,C,D... hoặc bảng đánh giá cho điểm

# Phương pháp xếp hạng luân phiên

---

- **Lập bảng danh sách những người được đánh giá**
- **Lập tiêu thức đánh giá (thông thường là các tiêu thức đơn, tránh dùng quá nhiều tiêu thức □ ví dụ trí thông minh, tính sáng tạo, độ tin cậy)**
- **Sắp xếp nhân viên theo thứ tự tăng dần từ người yếu nhất đến người giỏi nhất hoặc ngược lại**



## Phương pháp nhật kí - lưu trữ

---

- Nhà quản lý trực tiếp lập Nhật ký ghi lại các sai lầm và sai sót lớn của nhân viên trong kỳ.
- Cuối kỳ tiến hành đánh giá nhân sự theo hai nhóm: nhóm thực hiện tốt công việc và nhóm đã có các sai lầm lớn
- Mục đích nhằm đưa ra được các giải pháp tránh hiện tượng sai sót tái diễn

# Phương pháp quan sát hành vi

---

- Căn cứ vào số lần quan sát và tần số nhắc lại của các hành vi của một vị trí công tác nào đó, Nhà quản trị xác định các hành vi chính ảnh hưởng đến kết quả công việc.
- Tiến hành đánh giá kết quả của nhân viên thông qua các hành vi đó.

# Phương pháp so sánh cặp

---

Từng cặp nhân viên sẽ được so sánh với nhau về một số yêu cầu chính, theo đó:

- Người được đánh giá là vượt trội được 4 điểm
- Người được đánh giá là tốt hơn được 3 điểm
- Hai người được đánh giá ngang nhau cùng được 2 điểm
- Người được đánh giá yếu hơn được 1 điểm
- Người được đánh giá yếu nhất được 0 điểm

## Ví dụ về phương pháp so sánh cặp

|   | A | B | C | D | Tổng<br>hợp |
|---|---|---|---|---|-------------|
| A |   | 3 | 4 | 3 | 10          |
| B | 1 |   | 3 | 1 | 5           |
| C | 0 | 2 |   | 2 | 4           |
| D | 1 | 2 | 4 |   | 7           |



# Phỏng vấn đánh giá nhân sự

# Các loại phỏng vấn đánh giá nhân sự

## Cách thức phỏng vấn ĐGNS

Tell and Sell – Thuyết phục

Tell and Listen – Lắng nghe -  
Không gây ảnh hưởng

Problem solving- Giải quyết các  
vấn đề và định hướng phát triển  
nhân viên

# Guidelines phỏng vấn ĐGNS

Mời tham gia

Đề nghị tự đánh giá

Cầu thị

Nhấn mạnh vào vấn đề cần giải quyết

Giảm thiểu phê phán

Cụ thể hoá các nhận xét

Cho điểm

Thông cảm, chia sẻ, khuyến khích



# Giới thiệu về hệ thống đánh giá

- Tiến hành đánh giá theo quý
- Phương pháp đánh giá theo thang đi ềm
- Đánh giá theo thang điểm 1-5 cho mỗi chỉ tiêu trong đó
- 5: Hoàn thành xuất sắc.
- 4: Hoàn thành tốt
- 3: Hoàn thành
- 2: Cần cố gắng
- 1: Không hoàn thành.
- Điểm bình quân =  $\frac{\text{Tổng điểm của các chỉ tiêu nhân với trọng số}}{\text{Tổng trọng số của các chỉ tiêu}}$ .

## Xếp loại thành tích

- Xếp loại thành tích:
- A: Hoàn thành xuất sắc
- B: Hoàn thành tốt
- C: Hoàn thành
- D: Không hoàn thành

## Hệ thống đánh giá và lương theo năng suất

- Kết quả đánh giá sẽ được sử dụng để phân phối lại quỹ lương năng suất hoặc thưởng của mỗi đơn vị.
- Ví dụ:
  - A: hệ số 1,2
  - B: hệ số 1,0
  - C: hệ số 0,9
  - D: hệ số 0,8

## Hệ thống đánh giá và lương theo năng suất

- Hệ thống đánh giá và chính sách tăng lương: Ví dụ
  - Chỉ xem xét tăng lương với các cá nhân
    - Không bị xếp loại B và C trong năm và
    - Tối đa một quý xếp loại A

# Quy trình đánh giá

## 5. TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN:

| Trách nhiệm   | Lưu đồ tiến trình   | Tham chiếu |
|---|---|------------|
| Phòng QLNS phối hợp với các đơn vị trên toàn Hệ thống |  <p>Đánh giá việc hoàn thành kế hoạch của kỳ trước và đề ra kế hoạch cho kỳ tiếp theo</p> | 6.1        |
|   |  <p>Xem xét và đánh giá việc thực hiện kế hoạch được đề ra đầu kỳ</p>                     | 6.2        |
|   |  <p>Tổng hợp kết quả đánh giá và xử lý thông tin phản hồi</p>                           | 6.3        |