Đánh giá thành tích

Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thành tích:

- ***Đánh giá thành tích là tiến trình xác định, đo lường, đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức* bằng cách so sánh với tiêu chuẩn đặt ra, sau đó truyền thông đến nhân viên kết quả đánh giá**

Tầm quan trọng chiến lược của đánh giá thành tích

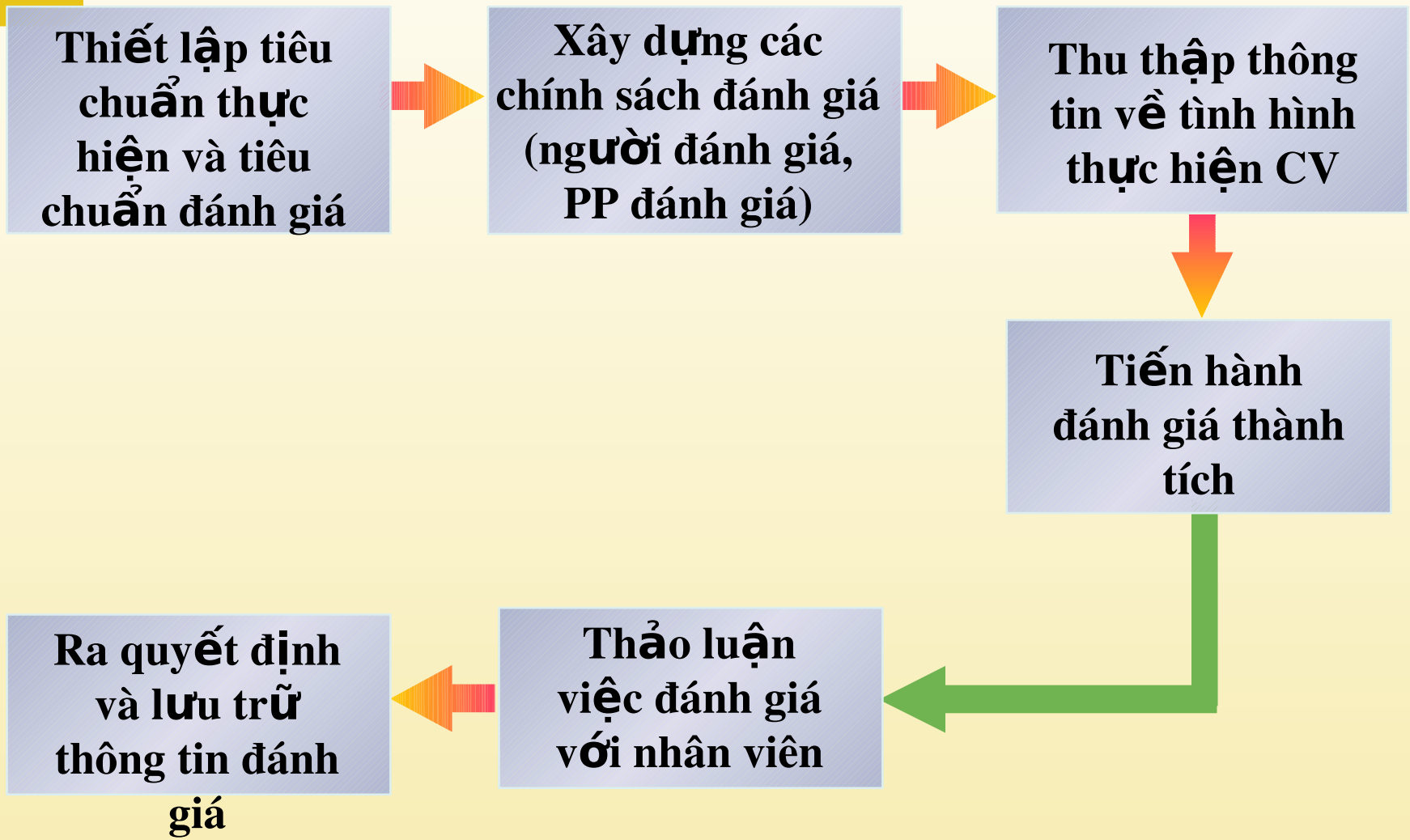
- Sự nhất quán giữa chiến lược tổ chức với hành vi công việc
  - Đảm bảo hành vi cá nhân nhất quán với chiến lược của tổ chức
  - Cung cấp thông tin phản hồi phản ánh sự nhất quán giữa chiến lược tổ chức và hành vi công việc
- Sự nhát quán giữa giá trị tổ chức và hành vi công việc
  - Cách thức để củng cố giá trị và văn hoá tổ chức

Các chức năng của đánh giá thành tích

Các mục đích cho thông tin đánh giá thành tích

Các ứng dụng chung	Mục đích cụ thể
Mục đích phát triển	Xác định nhu cầu đào tạo cá nhân Phản hồi về thành tích Xác định luân chuyển và nhiệm vụ CV Xác định mặt mạnh của các cá nhân và nhu cầu phát triển
Mục đích/ quyết định hành chính	Lương Đề bạt Duy trì hoặc sa thải Công nhận thành tích
Trong việc đáp ứng mục tiêu tổ chức tổ	Hoạch định nguồn nhân lực Xác định nhu cầu đào tạo tổ chức Đánh giá mức độ đạt được mục tiêu của chức Thông tin để xác định mục tiêu Đánh giá hệ thống nguồn nhân lực Củng cố nhu cầu phát triển tổ chức
Tài liệu	Tiêu chuẩn để nghiên cứu tính hiệu lực Tài liệu cho các quyết định nguồn N.lực Giúp đỡ đạt được các yêu cầu luật pháp

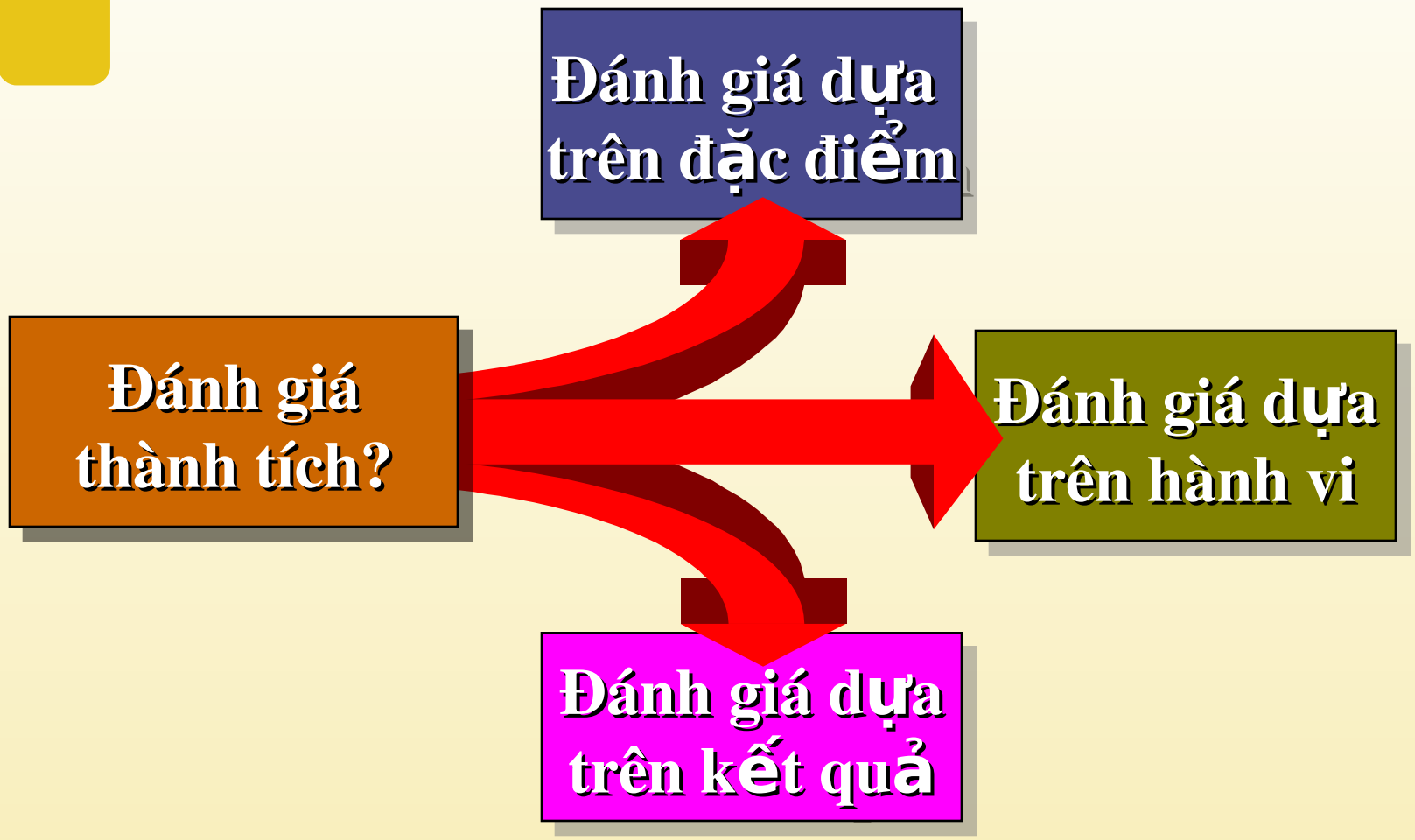
Tiến trình đánh giá



Đánh giá như thế nào?

- **Đánh giá tuyệt đối**
  - là cách thức đánh giá mà thành tích của nhân viên chủ yếu dựa trên tiêu chuẩn thực hiện công việc (định mức).
- **Đánh giá tương đối**
  - là cách thức đánh giá mà thành tích của một nhân viên được so sánh với thành tích của nhân viên khác ở cùng một công việc

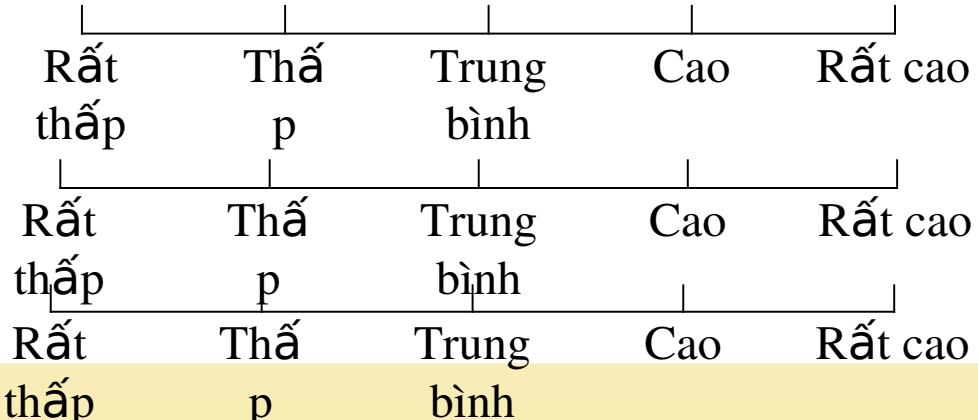
Nội dung đánh giá



Đánh giá cái gì?

- **Đánh giá đặc điểm**
  - Đánh giá tính cách hoặc các đặc điểm cá nhân của nhân viên, chẳng hạn như khả năng ra quyết định, sự trung thành với công ty, kỹ năng giao tiếp, hoặc cấp độ của sự sáng tạo
- **Ví dụ về đánh giá dựa trên đặc điểm**
  - Đánh giá nhân viên theo mỗi tiêu chuẩn sau:

1. Trung thành với công ty
2. Khả năng giao tiếp
3. Sự hợp tác



Đánh giá dựa trên hành vi

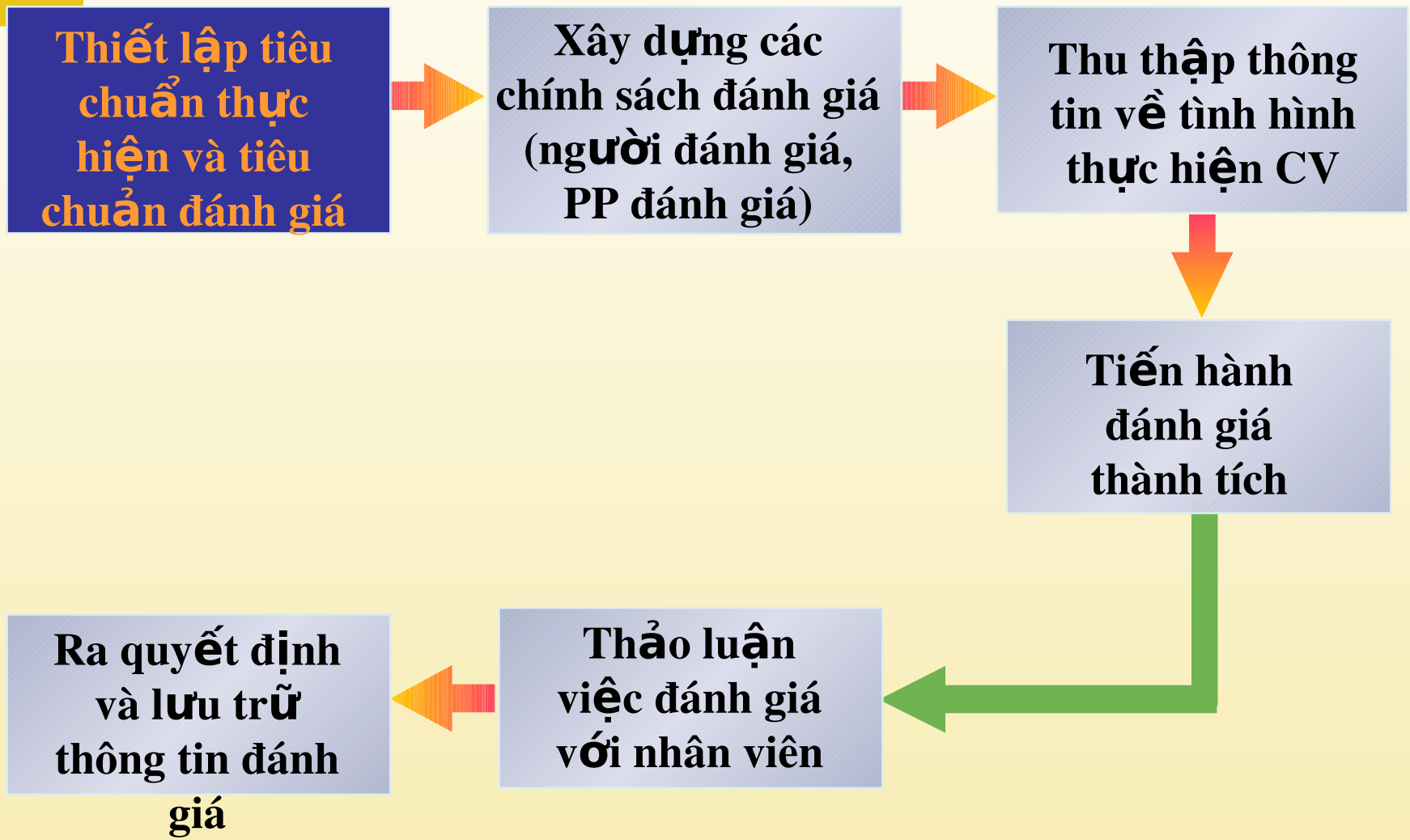
- Xem xét hành vi của nhân viên hơn là đặc điểm cá nhân của họ. Nhân viên được đánh giá dựa trên những điều họ thực hiện tại công việc
- **Ví dụ:** Sử dụng thang dưới đây, đánh giá mức độ thường xuyên mà nhân viên biểu hiện các hành vi sau:
- 1= không bao giờ 2= Thỉnh thoảng 3= Hiếm khi
  4= Thường xuyên 5= Hầu như luôn luôn
- _____Chào khách hàng theo cách thức vui vẻ và thân thiện
- Không thể giải thích các khía cạnh kỹ thuật của một sản phẩm cho khác hàng
- Điền vào các phiếu thanh toán một cách chính xác, yêu cầu sự chấp thuận từ người giám sát cho các

Đánh giá dựa trên kết quả

- Đo lường kết quả của hành vi công việc chẳng hạn như bao nhiêu sản phẩm được bán trong tháng
- Ví dụ: Từ dữ liệu về sản xuất và nhân viên, vui lòng cung cấp các thông tin sau cho mỗi nhân viên:

1. Số lượng sản phẩm sản xuất trong tháng:_____
2. Số các sảm phẩm sản xuất bị loại hoặc thải ra do kiểm soát chất lượng:
3. Số các sảm phẩm sản xuất bị loại hoặc thải ra để sửa chửa từ kiểm soát chất lượng:_____
4. Số ngày vắng mặt trong tháng mà không có chứng nhận y tế:

Tiến trình đánh giá



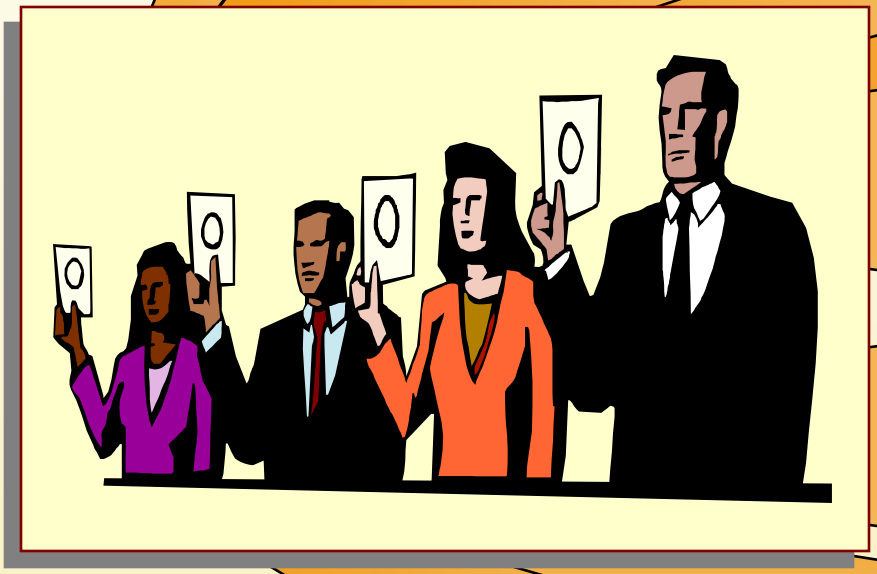
Tiêu chuẩn đánh giá thành tích

- Thực tế
- Đo lường được
- Dễ hiểu

Lựa chọn đúng người đánh giá

Người giám sát

Đồng nghiệp

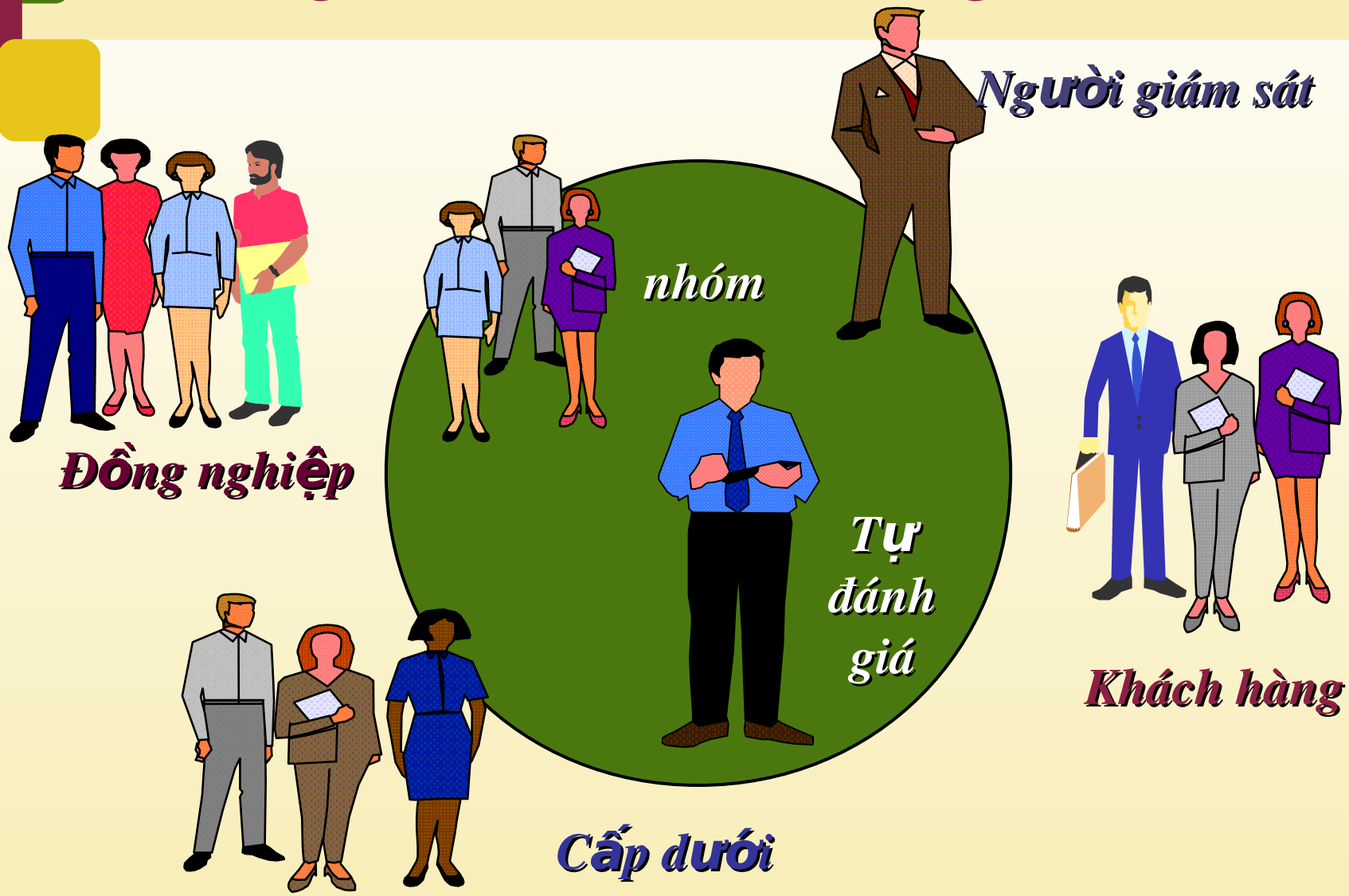


Cấp dưới

Tự đánh giá

Khách hàng

Đánh giá thực hiện công việc 360^0



Phương pháp so sánh

là phương pháp trong đó một trong số bất kỳ nhân viên cụ thể nào được đánh giá rõ ràng khi xem xét, so sánh với một hoặc nhiều nhân viên khác.

- Xếp hạng giản đơn
- Xếp hạng luân phiên
- So sánh cặp
- So sánh theo phân phối trọng số

Các phương pháp so sánh

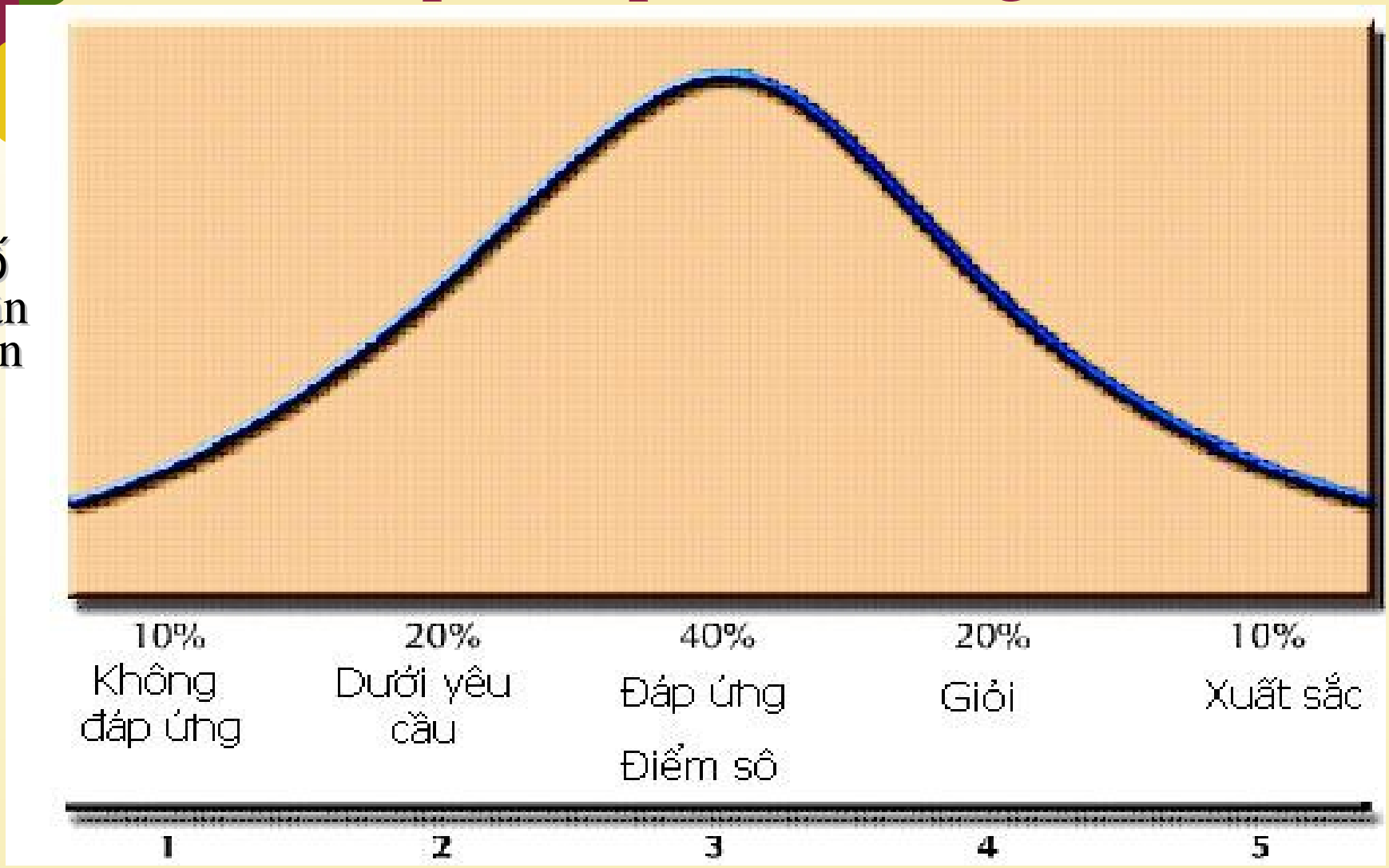
- Xếp loại giản đơn
  - Liệt kê tất cả nhân viên từ mức cao nhất đến thấp nhất về thành tích cá nhân.

  Hạn chế
  - Không mô tả được mức độ khác nhau giữa các nhân viên
  - Ngầm định rằng nhân viên có thứ hạng thấp nhất là người không đáp ứng yêu cầu.
  - Khó khăn cho đánh giá, xếp hạng khi kích cỡ nhóm lớn.

Các phương pháp so sánh

- Phân phối trọng số
  - Là phương pháp mà đánh giá thành tích của nhân viên được đánh giá theo một quy luật phân phối được xác định trước.
  - Hạn chế
    - Giả sử rằng quy luật phân phối của thành tích là phân phối chuẩn.
    - Sự phản đối, khó khăn của nhà quản trị khi đánh giá nhân viên ở nhóm cao nhất hoặc thấp nhất.
    - Giải trình cho việc phân bổ nhóm vào nhóm cao nhất hoặc thấp nhât là rất khó.
    - Không thích hợp với số lượng đánh giá nhỏ

Ví dụ về phân phối trọng số



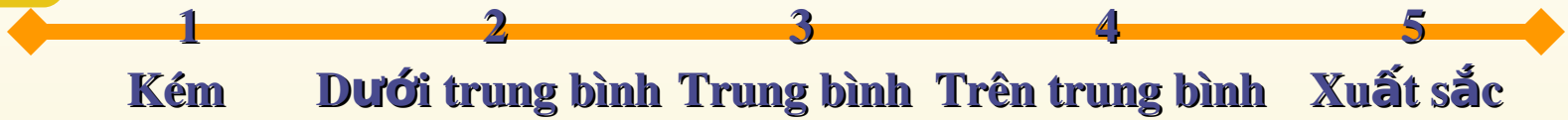
Các phương pháp xếp loại

- Thang điểm đánh giá
  - Thang điểm cho phép người đánh giá chỉ định, xác định thành tích của nhân viên trên một thang liên tục.
    - Thang điêm tiêu chuẩn công việc
    - Thang hành vi
  - Hạn chế
    - Bị giới hạn bởi mức độ phản ứng có thể có của người đánh giá
    - Sự phân biệt trong việc chuyển nghĩa các thành tố trong thang đánh giá bởi người đánh giá
    - Thang đánh giá được thiết kế tồi có thể tạo ra lỗi của người đánh giá
    - Đánh giá các biểu mẫu không đầy đủ sẽ giới hạn hiệu quả của đánh giá

Ví dụ về phương pháp mức thang điểm

Vui lòng đánh giá nhân viên theo các đặc điểm sau:

Thái độ



Làm việc với người khác

Hoàn thành đúng hạn

____ Cần cải thiện

____ Đáp ứng được yêu cầu

____ Vượt qua sự mong đợi

Chất lượng công việc

Các phương pháp hành vi

- Cách tiếp cận đánh giá hành vi
  - Đánh giá hành vi của nhân viên thay vì các đặc tính khác
  - Bao gồm một loạt các thang đo được tạo bởi:
    - Xác dịnh các tiêu thức công việc quan trọng
    - Viết bản mô tả các hành vi mong đợi và không mong đợi (anchors)
  - Các loại thang hành vi
    - Thang điểm đánh giá hành vi (BARS)

Thang điểm quan sát hành vi

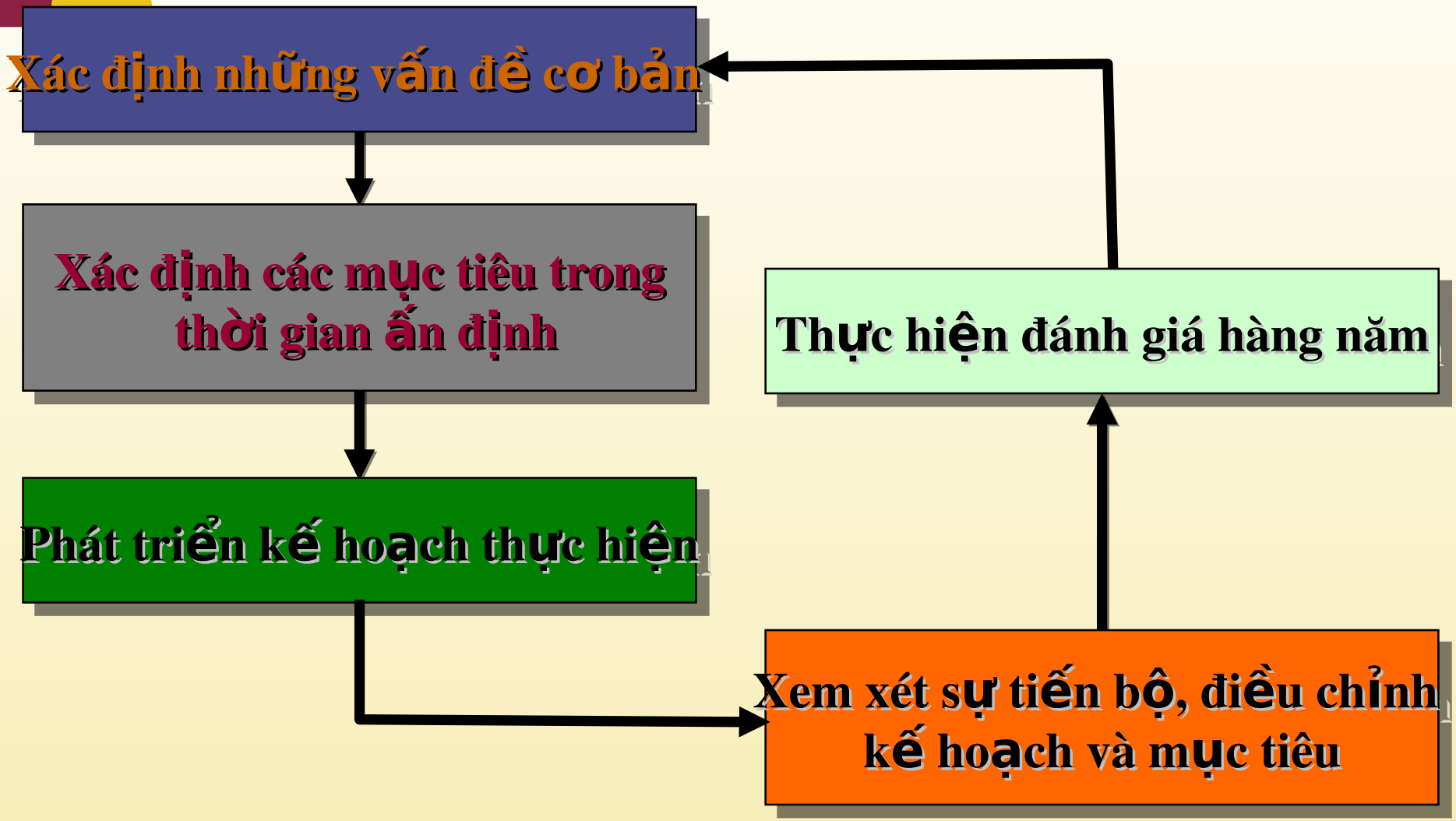
Đại diện phục vụ khách hàng

Xuất sắc	5	Kỹ sư này áp dụng tất cả các kỹ năng về kỹ thuật và có thể thực hiện tất c nhiệm vụ một cách xuất sắc
	4	Cung cấp thêm các thông tin thích hợp khi khách hàng hỏi
Đạt yêu cầu	3	Gợi ý cho khách hàng sản phẩm khác khi sản phẩm yêu cầu không có
	2	Làm nản lòng khách hàng đang chơ hàng cạn dự trữ
Không đạt yêu cầu	1	Tranh cải với khách hàng về mức độ thích hợp của sản phẩm yêu cầu

Quản trị theo mục tiêu

- Quản trị theo mục tiêu (MBO)
  - Định rõ mục tiêu thành tích mà một cá nhân và nhà quản trị của họ cố gắng để đạt được nó trong một thời gian thích hợp.
- Yï tưởng then chốt cho MBO
  - Sự tham gia của nhân viên tạo ra mức độ cam kết và thành tích cao.
  - Khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả để đạt được kết quả mong muốn.
  - Tiêu chuẩn thành tích nên đo lường được và nên xác định kết quả.

Tiến trình quản trị theo mục tiêu



Các sai lầm cần tránh

1. **Tiêu chuẩn không rõ ràng**
2. **Lỗi thiên kiến**

   Lãnh đạo có xu hướng đánh giá nhân viên chỉ dựa vào một yếu tố, một đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên

3. **Xu hướng thái quá**

   Xu hướng đánh giá tất cả nhân viên đều theo một xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Tất cả đều không đạt yêu cầu hoặc tất cả đều rất tốt

4. **Xu hướng trung bình chủ nghĩa**

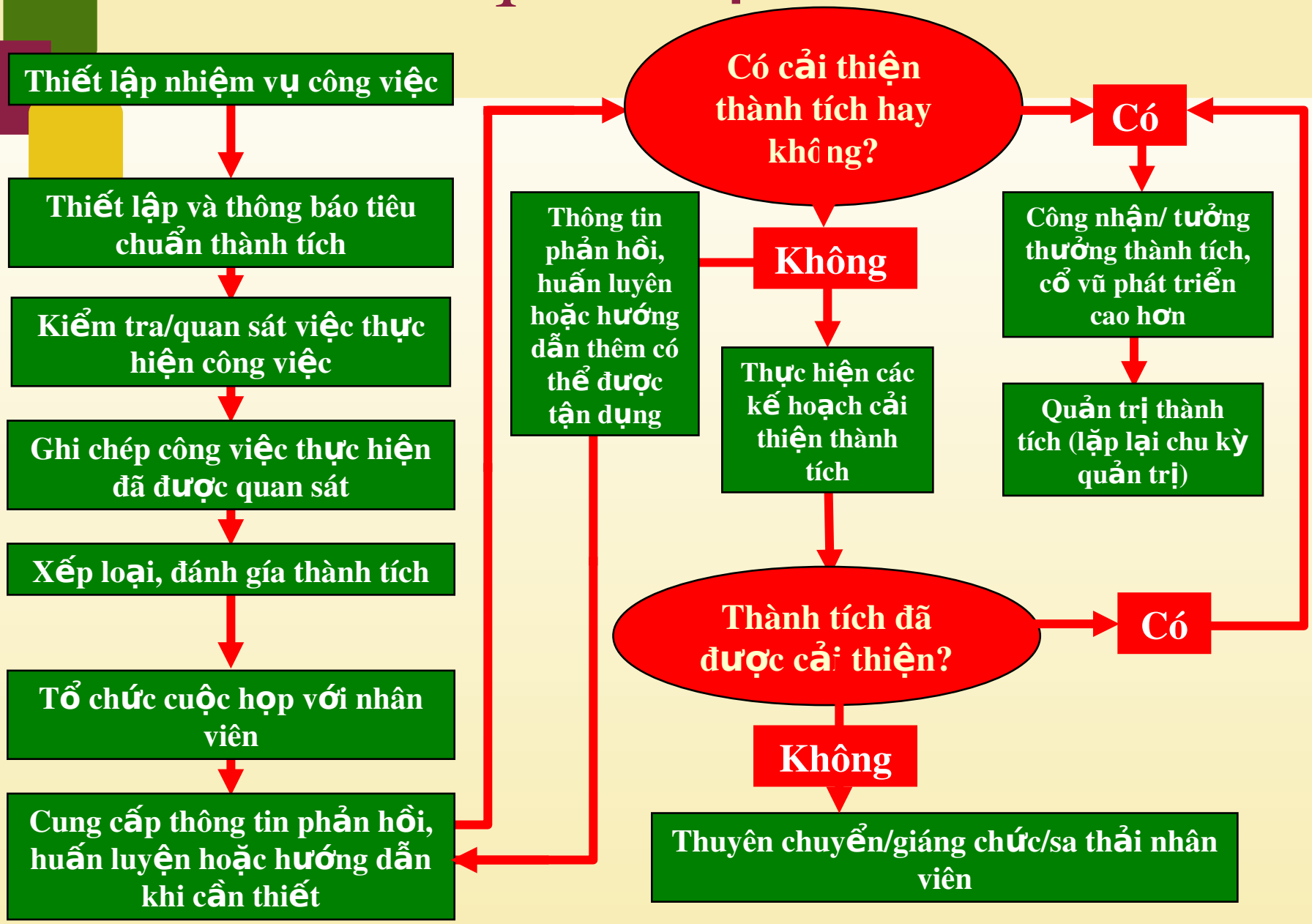
   Đánh giá tất cả nhân viên đều trung bình, không ai tốt hẳn cũng không có ai yếu kém, mọi người đều như nhau

5. **Lỗi định kiến**

   Lỗi này thường xảy ra khi lãnh đạo có định kiến về

Giảm thiểu lỗi đánh giá

Hai cách tiếp cận:

- Đào tạo về các lỗi có thể xảy ra trong đánh giá thực hiện công việc
- Đào tạo người đánh giá thực hiện công việc

Tiến trình quản trị thành tích