

CHƯƠNG 6: ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC



Nội dung

- I. Khái niệm, mục tiêu và tầm quan trọng của đánh giá THCV
- II. Hệ thống đánh giá và các yêu cầu đối với hệ thống đánh giá
- III. Phương pháp đánh giá
- IV. Tổ chức đánh giá THCV/Quy trình đánh giá THCV



I.1.Khái niệm

- Đánh giá THCV và đánh giá một cách **hệ thống** và **chính thức** tình hình thực hiện công việc của người lao động trên cơ sở so sánh kết quả làm việc thực tế và các tiêu chuẩn đã được xây dựng từ trước và cung cấp thông tin phản hồi về kết quả đánh giá.
- Sự khác biệt giữa Đánh giá thực hiện công việc và Đánh giá công việc?



I.2. Mục tiêu của đánh giá THCV

➤ Hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động

- ✓ Biết rõ mục tiêu công việc và có kế hoạch đạt được mục tiêu đó
- ✓ Xác định lĩnh vực cần cải thiện và đề ra kế hoạch cho tương lai
- ✓ Tăng động lực làm việc cho nhân viên

➤ Hỗ trợ công tác quản lý

- ✓ Giúp người quản lý đề ra quyết định đúng đắn về lương thưởng, lập kế hoạch đào tạo, chuyển chuyển và bổ nhiệm...



I.2. Tầm quan trọng của đánh giá THCV

Đánh giá THCV có vai trò quan trọng vì:

- Ảnh hưởng đến lợi ích của người lao động
- Giúp các nhà quản lý thấy được hiệu quả của việc thực hiện các hoạt động QTNL
- Ảnh hưởng đến môi trường làm việc/bầu không khí tâm lý trong tập thể
- Ảnh hưởng đến thái độ thực hiện công việc



II. Hệ thống đánh giá và các yêu cầu đối với HTĐG

II.1. Ba yếu tố của hệ thống đánh giá

- ✓ Xây dựng/xác định các tiêu chí đánh giá
- ✓ Đo lường sự thực hiện công việc
- ✓ Cung cấp thông tin phản hồi



II.1. Các tiêu chí đánh giá

- Kết quả công việc
- Kỹ năng thực hiện công việc/Năng lực
- Thái độ/Ý thức chấp hành kỷ luật
- Đặc điểm cá nhân



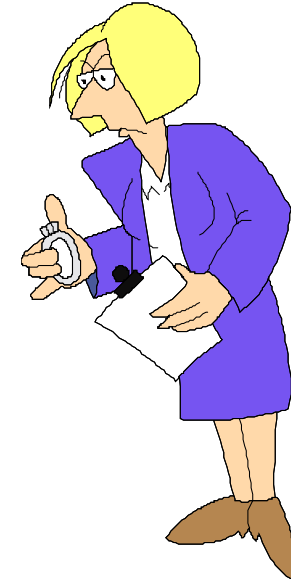
II.1.Các tiêu chí đánh giá (1): Kết quả công việc

- Số lượng: doanh thu, số lượng sản phẩm, dịch vụ thực hiện; số lượng khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ; số đầu công việc thực hiện...
- Chất lượng: Dịch vụ hoàn hảo, chi phí thấp, thông tin thường xuyên cập nhật, sự hài lòng của khách hàng...
- Thời gian: đúng hạn, hoàn thành công việc đúng tiến độ



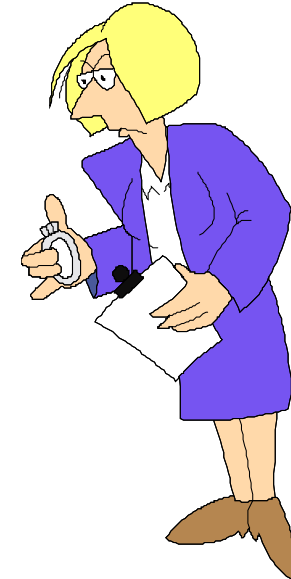
II.1.Các tiêu chí đánh giá (2): Kỹ năng THCV

- Mức độ thành thạo khi thực hiện công việc
- Các kỹ năng mềm



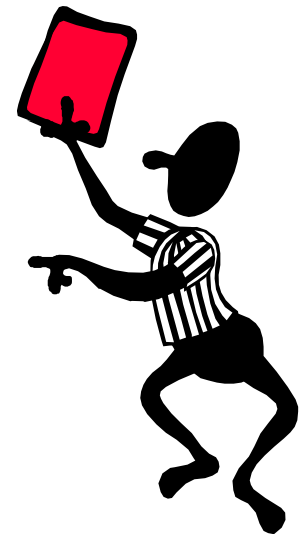
II.1.Các tiêu chí đánh giá (3): Ý thức, thái độ

- Làm việc nhóm và hợp tác
- Hỗ trợ người khác
- Thái độ đối với khách hàng
- Chấp hành kỷ luật lao động
-



II.1 Các tiêu chí đánh giá (4): Đặc điểm cá nhân

- Một số đặc điểm cần có cho công việc: cẩn thận, trung thực, sự chủ động
- ...



II.1. Ví dụ về tiêu chí đánh giá tại Tiên Phong Bank

Nhân viên phát triển sản phẩm

Tiêu chí	Tỷ trọng	Tiêu chuẩn
I. Chỉ tiêu tài chính		
1. Số lượng sản phẩm mới	40%	12 sản phẩm mới (trung bình 1 SP/tháng)
2. Khách hàng	10%	80 % khách hàng hài lòng (thông qua khảo sát khách hàng nội bộ, SME và khách hàng bên ngoài)

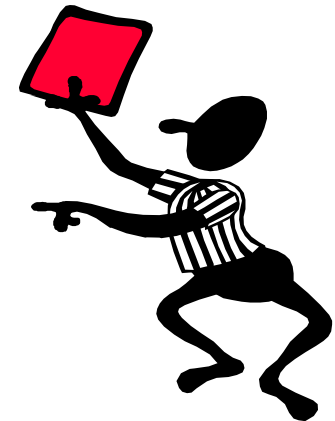
II.1. Ví dụ về tiêu chí đánh giá tại Tiên Phong Bank

Tiêu chí	Tỷ trọng	Tiêu chuẩn
II. Chỉ tiêu phi tài chính		
1. Quy trình	20%	<ul style="list-style-type: none">-Quy trình phát triển SP rõ ràng-Quy trình phối hợp với các bộ phận, phòng ban rõ ràng, linh hoạt
2. Đào tạo	10%	<ul style="list-style-type: none">-Kết quả đào tạo đạt đủ điểm chuẩn của TT đào tạo
3. Con người	20%	<ul style="list-style-type: none">-Đi làm đúng giờ, trang phục đúng quy định-Có tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp trong công việc tốt-Nhiệt tình trong công việc và năng động trong cách xử lý tình huống phát sinh

II.1 Cách xây dựng tiêu chí đánh giá

➤ Chỉ đạo tập trung

- ✓ Người lãnh đạo, trên cơ sở kế hoạch của đơn vị, đưa ra tiêu chí đánh giá và nhân viên thực hiện



➤ Thảo luận dân chủ

- ✓ Người lãnh đạo khuyến khích nhân viên đưa ra tiêu chí đánh giá
- ✓ Người lãnh đạo và nhân viên cùng thảo luận về các tiêu chí đánh giá phù hợp



II.2. Các yêu cầu đối với HT đánh giá

- Yêu cầu về tính phù hợp: phù hợp và phục vụ mục tiêu quản lý
- Yêu cầu về tính nhạy cảm: phân biệt người hoàn thành tốt và không hoàn thành tốt CV
- Yêu cầu về tính tin cậy: nhất quán trong đánh giá
- Yêu cầu về tính thực tiễn
- Yêu cầu về tính chấp nhận được



Điều kiện cần có để hệ thống đánh giá đáp ứng yêu cầu về tính nhạy cảm, tính nhất quán?

II.3. Các lỗi thường gặp khi đánh giá

- Thiên vị
- Thành kiến
- Xu hướng trung bình
- Bị ảnh hưởng bởi sự kiện gần nhất
- Thái cực
- Định kiến về văn hóa
- ...



III. Các phương pháp đánh giá

- Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa/thang điểm đánh giá
- Phương pháp danh mục kiểm tra
- Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng
- Phương pháp thang đo dựa trên hành vi
- Phương pháp Quản lý theo mục tiêu
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp sử dụng bản tường thuật



III.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa/thang điểm

Ví dụ : đối với nhân viên hành chính

Tiêu chí đánh giá	Mức độ đáp ứng yêu cầu CV				
	1 (K)	2 (TB)	3 (K)	4 (T)	5 (XS)
Soạn thảo văn bản và xử lý công văn đi đến kịp thời, chính xác	1	2	3	4	<u>5</u>
Lưu giữ công văn đi, đến đầy đủ, chính xác, khoa học	1	2	3	4	<u>5</u>
Chuyển phát công văn, tài liệu, thông tin kịp thời, đầy đủ	1	2	3	<u>4</u>	5
Sự hài lòng của đồng nghiệp, đối tác	1	2	3	<u>4</u>	5

III. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa/thang điểm

- Người quản lý căn cứ vào tình hình thực hiện công việc của người lao động và đánh dấu vào ô phù hợp theo một thang đo được sắp xếp theo thứ bậc từ thấp đến cao hoặc ngược lại (ví dụ 5: xuất sắc, 4: tốt, 3 : đạt yêu cầu, 2: dưới trung bình, 1: kém...).
 - ✓ Xuất sắc: Liên tục vượt mức yêu cầu của công việc
 - ✓ Tốt: Đạt và vượt quá yêu cầu của công việc
 - ✓ Đáp ứng yêu cầu: Đạt yêu cầu của công việc
 - ✓ Dưới trung bình: Không đạt yêu cầu của công việc
 - ✓ Kém: kết quả công việc không thể chấp nhận được
- Tiêu chí đánh giá: trực tiếp, gián tiếp

Ưu nhược điểm của phương pháp thang đo/ thang điểm

Ưu điểm



Nhược điểm



III.2. Phương pháp danh mục kiểm tra (check list)

- Phiếu đánh giá được thiết kế bao gồm một danh mục các câu mô tả về hành vi và thái độ có thể xảy ra trong quá trình thực hiện công việc của người lao động
- Người đánh giá sẽ đánh dấu vào ô phù hợp với đối tượng đánh giá
- Các câu mô tả có thể gắn trọng số hoặc không



Ưu nhược điểm của phương pháp danh mục kiểm tra

Ưu điểm



Nhược điểm



III.3. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

- Người quản lý ghi lại theo cách mô tả những sự kiện “đặc biệt” xảy ra trong kỳ đánh giá
- Ghi lại những việc tốt và những việc chưa tốt theo từng yếu tố công việc



III.3. Ví dụ về phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Hành vi tích cực

- Trả lại tiền thừa cho khách
- Giải thích rõ cho khách về tính năng sản phẩm
- ...

Hành vi tiêu cực

- To tiếng với với khách hàng
- Hút thuốc trong khu vực cấm
- ...



Ưu nhược điểm của phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Ưu điểm

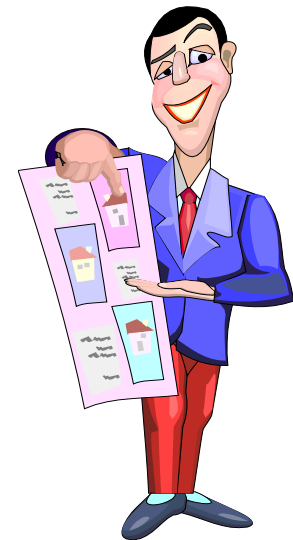


Nhược điểm



III.4. Phương pháp thang đo dựa trên hành vi

- Là sự kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng
 - ✓ Thang điểm kỳ vọng hành vi?
 - ✓ Thang điểm quan sát hành vi?



Ưu nhược điểm của phương pháp thang đo dựa trên hành vi

Ưu điểm



Nhược điểm



III.5. Phương pháp quản lý theo mục tiêu

- Xác định nhiệm vụ cần thực hiện
- Dự kiến kết quả công việc/các mục tiêu công việc
- Tiến hành công việc
- Xem xét tính khả thi của các mục tiêu công việc và điều chỉnh nếu cần
- Đánh giá kết quả



III.5. Quản lý theo mục tiêu (2)

MỤC TIÊU: Áp dụng kỹ thuật *SMART*

S: Cụ thể (Specific)

M: Đo đếm được (Measurable)

A: Có thể đạt được (Attainable)

R: Phù hợp (Relevant)

T: Có thời hạn (Timely)



Ưu nhược điểm của phương pháp đánh giá/quản lý theo mục tiêu

Ưu điểm



Nhược điểm



III.6. Phương pháp so sánh

- Xếp hạng : nhân viên được xếp hạng theo thứ bậc từ cao đến thấp (ví dụ: 1. Hoa, 2. Lan...)
- Phân phối theo tỷ lệ bắt buộc: nhân viên được phân loại thành từng nhóm theo những tỷ lệ đã được qui định từ trước (ví dụ: 20 % nhân viên được xếp loại A+, 30% loại A, 30 % loại B, 20 % loại D)
 - ✓ Ví dụ: Tỷ lệ phân phối tại Ngân hàng Thương mại Quân đội (MB Bank)
 - ✓ Tập thể xếp loại A: 15 % nhân viên được xếp loại xuất sắc; 30 % nhân viên được xếp loại tốt; 35 % nhân viên được xếp loại khá; 20 % nhân viên được xếp loại TB
 - ✓ Tập thể xếp loại D: 5 % nhân viên được xếp loại xuất sắc; 15 % nhân viên được xếp loại tốt; 25 % nhân viên được xếp loại khá; 40 % nhân viên được xếp loại TB; 15 % kém

III.6. Phương pháp so sánh

- Phương pháp cho điểm: người đánh giá phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận
- So sánh cặp: từng nhân viên nhóm được so sánh với các nhân viên khác theo từng cặp và theo từng tiêu thức đánh giá.



Ưu nhược điểm của phương pháp so sánh

Ưu điểm

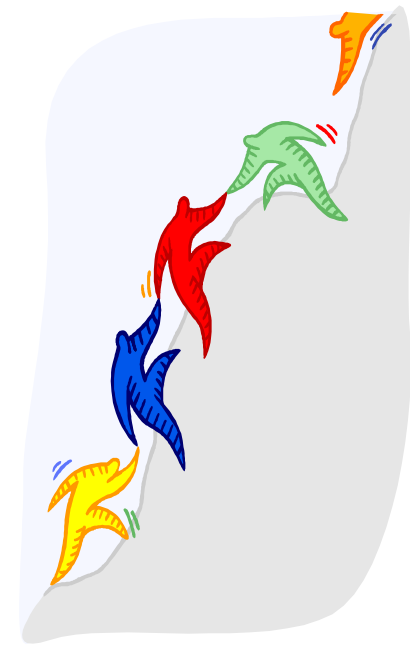


Nhược điểm



IV. Tổ chức thực hiện công tác đánh giá

- Xác định mục tiêu và lựa chọn phương pháp đánh giá
- Xác định chu kỳ đánh giá
- Lựa chọn người đánh giá
- Đào tạo người đánh giá
- Phỏng vấn đánh giá



IV.1.Xác định mục tiêu đánh giá và lựa chọn phương pháp

- Xác định mục tiêu đánh giá
 - ✓ Mục tiêu quản lý?
 - ✓ Mục tiêu phát triển nhân viên?
- Lựa chọn phương pháp:
 - ✓ Phụ thuộc vào mục đích đánh giá
 - ✓ Tính chất công việc (Đánh giá hành vi THCV? Đánh giá kết quả THCV? Đánh giá cả hành vi lẫn kết quả THCV)



IV.2.Xác định chu kỳ đánh giá

- Hàng tháng
- Hàng quý
- Hàng nửa năm
- Hàng năm
- Kết thúc hợp đồng công việc
- ...



IV.3. Lựa chọn người đánh giá

- Cấp trên
- Đồng nghiệp
- Tự đánh giá
- Cấp dưới
- Khách hàng/đối tác
- ...



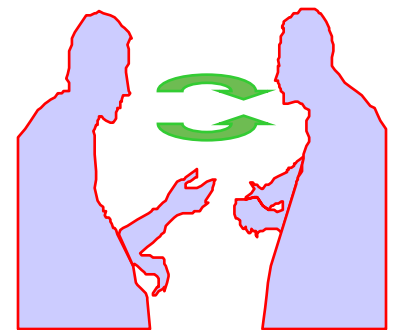
IV.4. Đào tạo người đánh giá

- Tập huấn đánh giá
- Gửi văn bản



IV.5. Phỏng vấn đánh giá/Cung cấp thông tin phản hồi

- Là việc trao đổi chính thức giữa người quản lý và nhân viên về tình hình thực hiện công việc đã qua và định hướng sự thực hiện công việc trong thời gian tới
- Các bước thực hiện:
 - ✓ Chuẩn bị
 - ✓ Thực hiện phỏng vấn đánh giá
 - ✓ Kết thúc



Các bước thực hiện

- **Chuẩn bị**

- ✓ Lựa chọn thời gian và địa điểm phù hợp và thông báo cho nhân viên

- **Thực hiện phỏng vấn**

- ✓ Lựa chọn cách tiếp cận phù hợp:
 - Nhận xét, thuyết phục
 - Nhận xét, lắng nghe
 - Giải quyết vấn đề
- ✓ Giải thích rõ mục đích của phỏng vấn đánh giá là để hoàn thiện sự thực hiện công việc
- ✓ Tạo bầu không khí thân thiện, bắt đầu bằng những việc nhân viên đã làm tốt

Các bước thực hiện

■ Thực hiện phỏng vấn

- ✓ Thảo luận về kết quả thực hiện công việc một cách cụ thể không nói chung chung
- ✓ Nhận xét về công việc chứ không đánh giá cá nhân người lao động về nhân cách, cá tính
- ✓ Lắng nghe hiệu quả, tránh đối đầu và đôi co
- ✓ Tránh «lên lớp» hay «quát mắng» nhân viên
- ✓ Để cho nhân viên cơ hội được trình bày ý kiến
- ✓ Thống nhất về mục tiêu công việc cho thời gian tới, cung cấp hỗ trợ về đào tạo hoặc thay đổi trong quản lý

■ Kết thúc

- ✓ Kết thúc phỏng vấn bằng một đánh giá tích cực

VI. Vai trò của người quản lý (1)

■ **Người quản lý trực tiếp**

- ✓ Hiểu rõ ý nghĩa của đánh giá đối với các hoạt động quản lý NNL
- ✓ Đánh giá công bằng, chính xác đóng góp của người lao động.
- ✓ Tránh các lỗi thiên vị, thành kiến, xu hướng trung bình, thái cực...trong đánh giá
- ✓ Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong các hoạt động quản lý
- ✓ ...



VI. Vai trò của người quản lý (2)

■ **Trưởng phòng nhân sự**

- ✓ Xác định rõ mục tiêu đánh giá
- ✓ Xây dựng qui trình đánh giá hợp lý
- ✓ Thiết kế phiếu/biểu mẫu đánh giá phù hợp
- ✓ Phối hợp với cán bộ quản lý và các bộ phận chức năng thực hiện đánh giá nghiêm túc
- ✓ Quản lý và sử dụng kết quả đánh giá hiệu quả



Chương 7: Đào tạo và phát triển NNL



Nội dung

- I. Khái niệm, mục tiêu và vai trò của đào tạo và PT NNL
- II. Các phương pháp đào tạo và phát triển NNL
- III. Tổ chức công tác đào tạo/ Quy trình đào tạo



I.1. Khái niệm

Đào tạo

- ✓ Trang bị kiến thức, kỹ năng, thái độ cho người lao động nhằm giúp họ thực hiện tốt hơn công việc HIỆN TẠI

Giáo dục???

Phát triển

- ✓ Trang bị kiến thức, kỹ năng, thái độ cho người lao động nhằm giúp họ thực hiện tốt hơn công việc trong TƯƠNG LAI



I.2. Mục tiêu và vai trò của ĐT

Mục tiêu

- Cung cấp kiến thức, kỹ năng để người lao động hoàn thành tốt công việc
- Tạo điều kiện để người lao động thích ứng với sự thay đổi nhờ những kiến thức, kỹ năng mới;
- Chuẩn bị cơ hội thăng tiến
- Nâng cao tính hiệu quả của tổ chức



I.2. Mục tiêu và vai trò của ĐT

Vai trò của đào tạo:

▪ Đối với tổ chức:

- ✓ Đáp ứng yêu cầu công việc
- ✓ Nâng cao năng suất, chất lượng
- ✓ Một biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng NNL
- ✓ Tạo điều kiện cho việc áp dụng công nghệ, kỹ thuật mới
- ✓ Giảm chi phí giám sát
- ✓ Nâng cao lợi thế cạnh tranh...

▪ Đối với người lao động:

- ✓ Nâng cao trình độ, tính chuyên nghiệp trong công việc
- ✓ Đáp ứng nhu cầu học tập, tạo cơ hội phát triển
- ✓ Tạo sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức
- ✓ ...

II. Các phương pháp đào tạo

II.1. Đào tạo trong công việc

- Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn
- Học nghề
- Kèm cặp và chỉ bảo
- Luân chuyển/thuyên chuyển công việc

Ưu, nhược điểm của đào tạo trong công việc?



II. Các phương pháp đào tạo

II.2. Đào tạo ngoài công việc

- Các lớp cạnh doanh nghiệp
- Học tại các trường chính quy
- Các buổi giảng bài
- Hội nghị, hội thảo, thăm quan
- Học theo phương thức từ xa
- Đào tạo thông qua các phương tiện nghe nhìn
- Trò chơi QTKD, hoạt động mô phỏng
- ...

- Ưu, nhược điểm của đào tạo ngoài công việc?



III. Qui trình đào tạo và PT NNL

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp
- Lựa chọn giảng viên
- Dự tính kinh phí đào tạo
- Đánh giá hiệu quả đào tạo

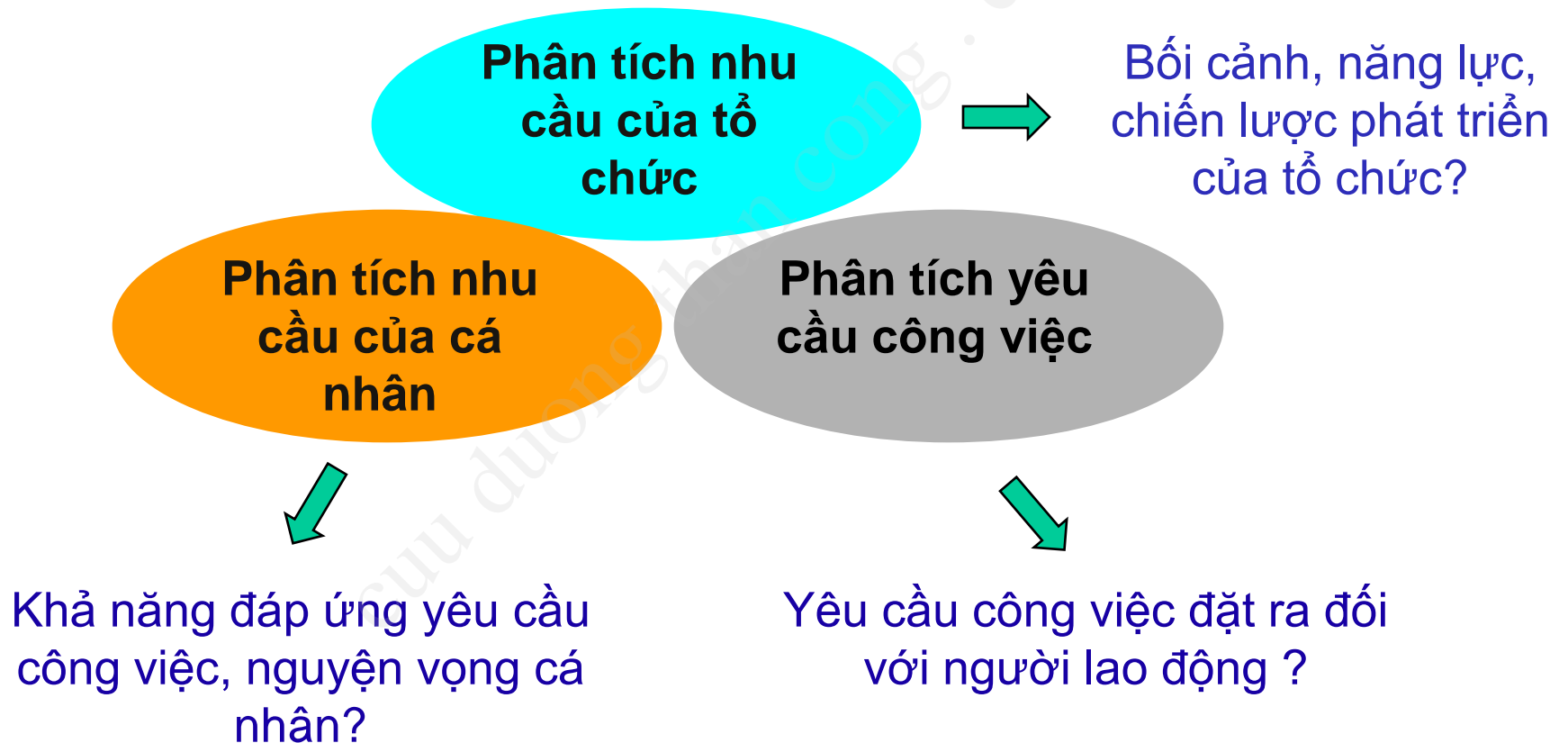


III.1.Xác định nhu cầu đào tạo: khái niệm

- Xác định/đánh giá nhu cầu đào tạo là xác định những kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, thời gian/thời lượng đào tạo cho một/một số đối tượng cụ thể



Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo:



Kỹ thuật đánh giá/xác định nhu cầu đào tạo

- Tham khảo ý kiến (các chuyên gia, người lao động)
- Phân tích các tài liệu, dữ liệu sẵn có
- Bảng câu hỏi
- Phỏng vấn sâu
- Thảo luận nhóm nhỏ
- Quan sát trực tiếp
- Kiểm tra
- ...



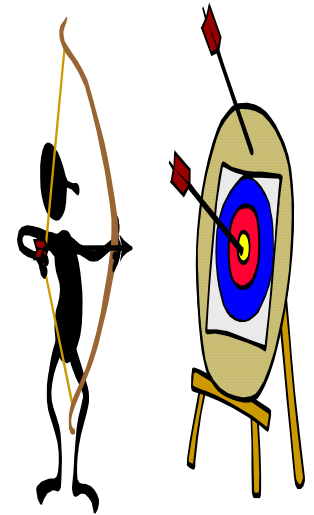
Xác định thứ tự ưu tiên của nhu cầu đào tạo

- Liệt kê danh sách những nhu cầu (mong muốn) về đào tạo
- Đánh giá các nhu cầu đào tạo theo tầm quan trọng của chúng đối với sự phát triển của tổ chức
- Sắp xếp thứ tự ưu tiên của các nhu cầu đã được xác định



III.2. Xác định mục tiêu đào tạo

- **Là xác định kết quả mà chương trình đào cần đạt được**
 - ✓ Mục tiêu về kiến thức
 - ✓ Mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc
 - ✓ Mục tiêu về hành vi, thái độ đối với công việc



III.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Cơ sở lựa chọn đối tượng đào tạo

- Yêu cầu của công việc
- Nhu cầu, nguyện vọng và động cơ đào tạo, phát triển của nhân viên
- Năng lực học tập của nhân viên

III.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp

- Là lựa chọn các môn học, bài học cần đưa vào chương trình
- Thời lượng, thời gian cho mỗi bài
- Các nhân tố cần xem xét khi lựa chọn phương pháp đào tạo
 - ✓ Học kỹ năng hay kiến thức?
 - ✓ Mức độ phức tạp của nội dung?
 - ✓ Khả năng của người hướng dẫn?
 - ✓ Qui mô lớp học?
 - ✓ Khả năng của học viên?
 - ✓ Thời gian khoá học?

III.5. Kinh phí đào tạo

- Mua sắm trang thiết bị
- Biên soạn, in ấn tài liệu
- Văn phòng phẩm, thuê địa điểm (nếu có)
- Chi phí quản lý
- Chi phí học viên (nếu có)
- ...



III.6. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

- Nguồn nội bộ
- Bên ngoài: Các tổ chức cung cấp dịch vụ đào tạo (trường đại học, cao đẳng trung tâm đào tạo, trung tâm học nghề...)
- Kết hợp 2 hình thức trên

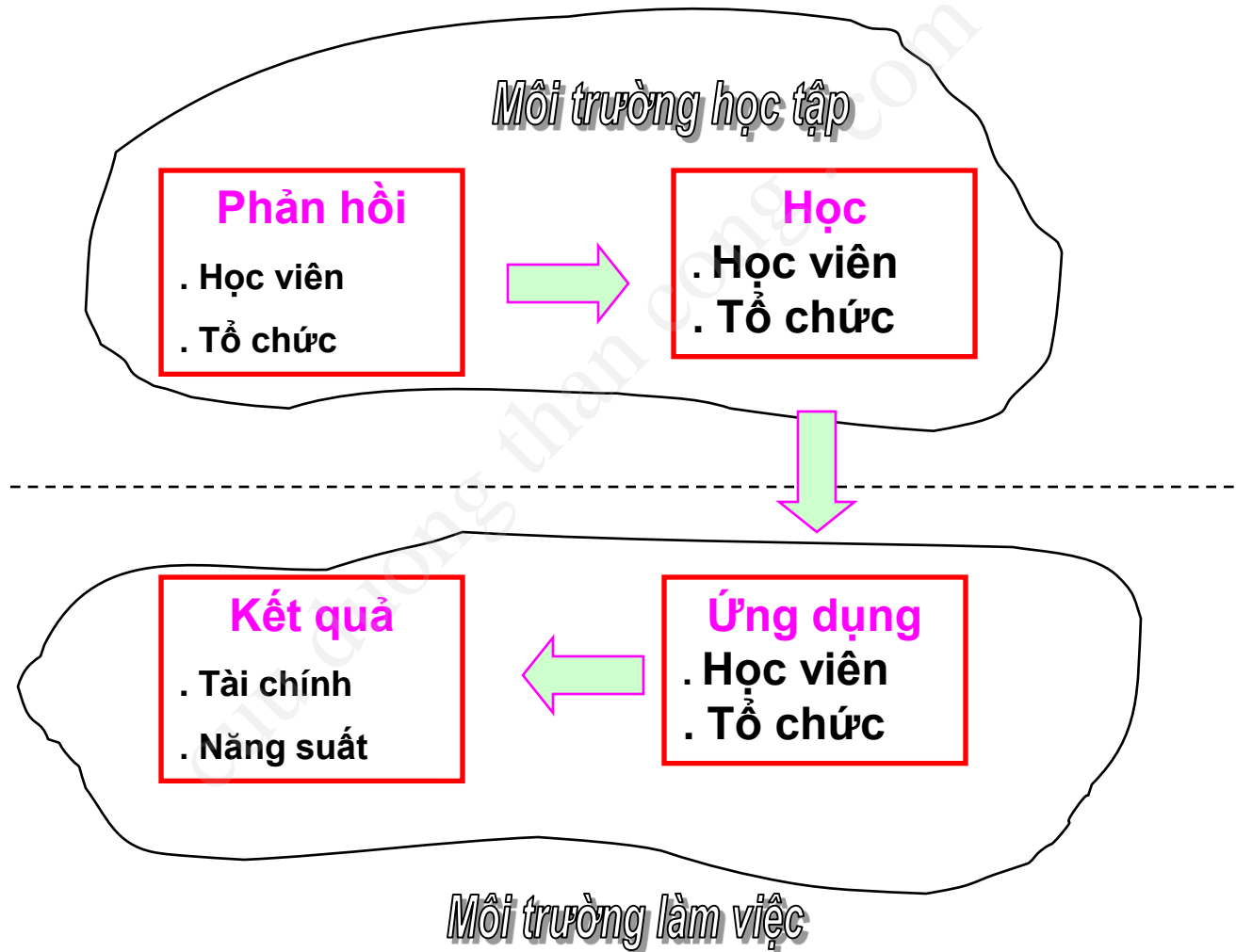


III.7. Đánh giá hiệu quả đào tạo (1)

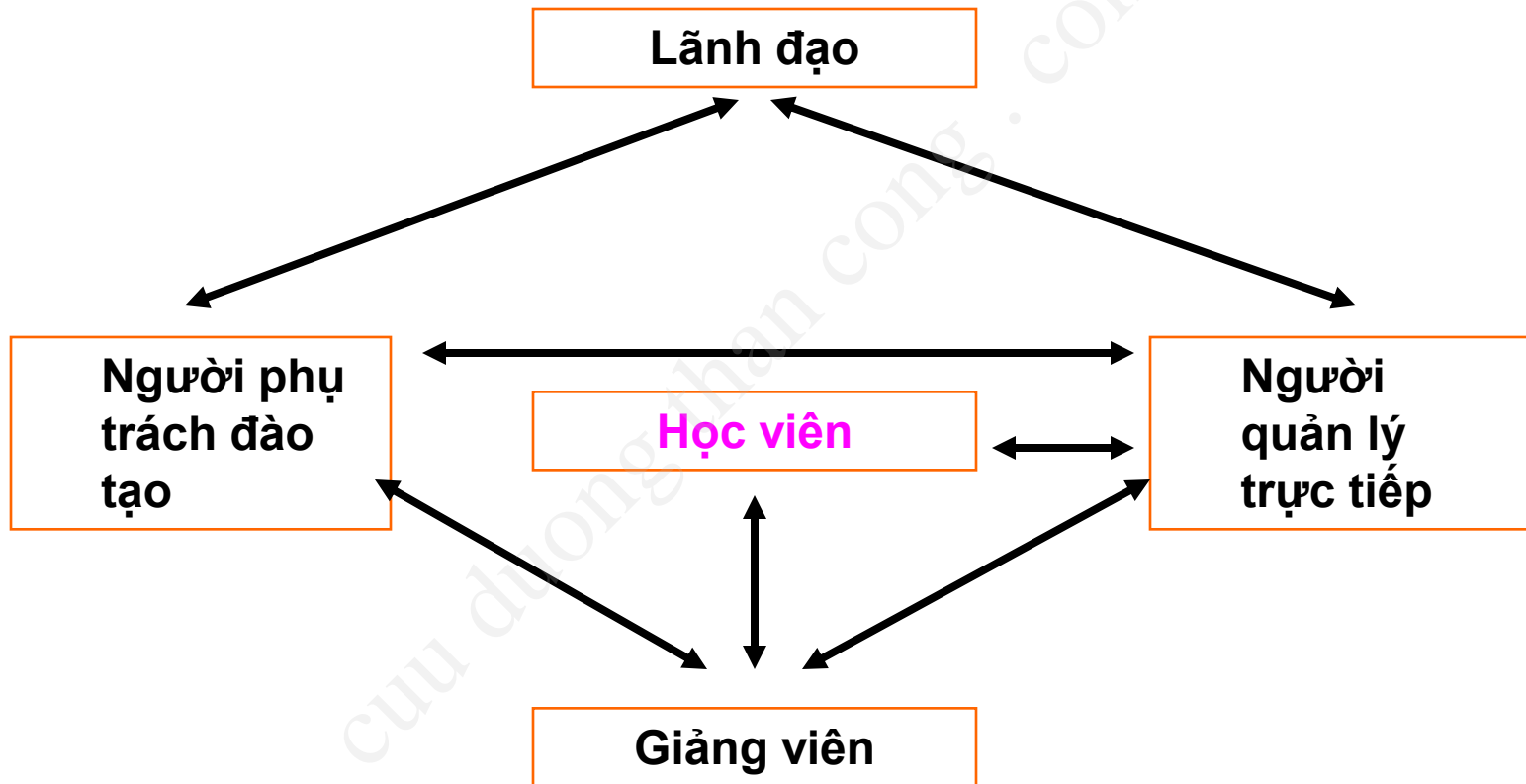
Có 4 mức độ đánh giá:

- **Phản ứng** của người học: người học nghĩ gì về khoá học ?
- **Sự học hỏi** : Người học học được gì từ khoá đào tạo?
- **Ứng dụng**: Người học có thay đổi hành vi và cách làm của họ trong công việc sau khi đào tạo không?
- **Hiệu quả** của đào tạo đối với tổ chức: tác động đến kết quả kinh doanh của công ty. So sánh lợi ích thu được với chi phí đào tạo

Minh họa về đánh giá hiệu quả đào tạo (2)



Đánh giá hiệu quả đào tạo (3)



Các bên liên quan trong đánh giá đào tạo