

# QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

## Performance Management

---

Ngô Quý Nhâm, MBA  
Đại học Ngoại Thương  
Tel: (04)8356805 – 0904063835  
Email: quynham@gmail.com

## MỤC TIÊU:

---

### Mô-đun này giúp cho học viên:

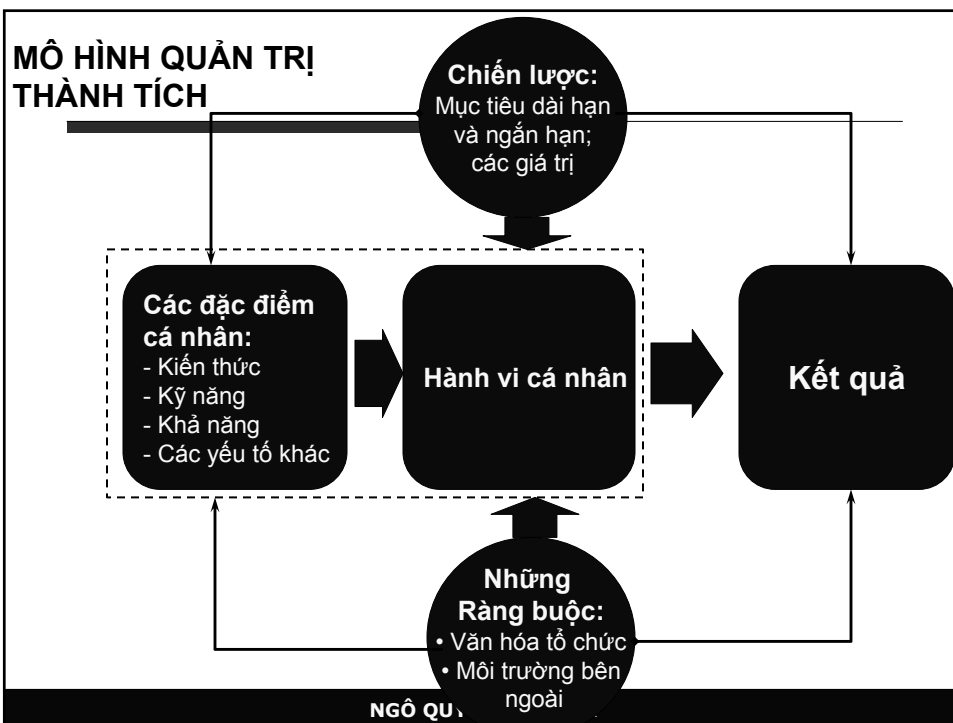
- ☞ Nắm được cấu trúc của hệ thống quản trị thành tích (HTQTTT) trong doanh nghiệp
- ☞ Hiểu rõ mục đích của hệ thống quản trị thành tích
- ☞ Nhận biết thế nào là một hệ thống quản trị thành tích hiệu quả
- ☞ Có khả năng thiết kế một bản đánh giá thành tích
- ☞ Biết cách gắn kết kết quả đánh giá thành tích và tạo động lực cho nhân viên
- ☞ Nắm được kỹ năng phản hồi kết quả đánh giá

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Những vấn đề trong đánh giá nhân sự ở Việt Nam

- ☞ Nội dung đánh giá có liên quan nhưng chưa đủ
- ☞ Tiêu thức khá rõ nhưng chưa có mức nhất định
- ☞ Phạm vi kiểm soát quá lớn → không giám sát nổi → không có đủ thông tin
- ☞ Thông tin không được tập hợp và bảo lưu
- ☞ Tách rời giữa kết quả đánh giá và lương thưởng
- ☞ Người đánh giá có động cơ dễ dãi → vì quan hệ chứ không vì công việc!

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA



## MỤC ĐÍCH CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

### Chiến lược

- Gắn kết hoạt động của nhân viên với mục tiêu của doanh nghiệp
- Phổ biến văn hóa tổ chức và các giá trị

### Hành chính

- Quyết định về nhân sự:
  - tăng lương, thưởng,
  - thăng tiến,
  - chấm dứt HĐLĐ,

### Phát triển nhân sự

- Phát triển các nhân viên có thành tích tốt
- Chỉ ra những điểm yếu của nhân viên

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## MỤC ĐÍCH CỦA HTĐG:

- ☞ **Đãi ngộ**  
... xác định cơ sở cho việc tăng lương, thưởng, đề bạt, khuyến khích
- ☞ **Động viên nhân sự**  
khuyến khích sáng tạo, nâng cao tinh thần trách nhiệm
- ☞ **Phát triển nhân sự**  
... khai thác hợp lý năng lực  
... cơ sở cho đào tạo,, chương trình phát triển nhân sự  
... phát hiện nhân tài
- ☞ **Đảm bảo tuân thủ pháp luật**  
... khi đề bạt, chuyển, khen thưởng, kỷ luật, sa thải nhân viên
- ☞ **Hoạch định NNL**  
... cung cấp dữ liệu kỹ năng (skills inventory)

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

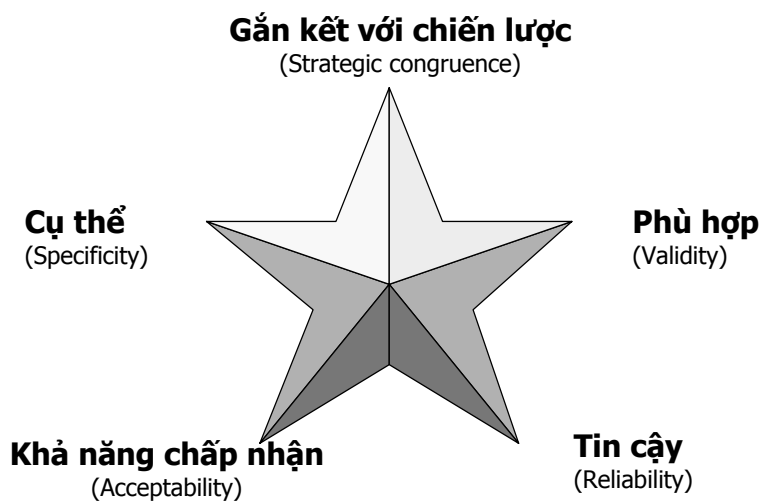
## KHẢO SÁT VỀ MỤC ĐÍCH SỬ DỤNG ĐGTT

| Mục đích sử dụng        | DN nhỏ | DN lớn | Tổng cộng |
|-------------------------|--------|--------|-----------|
| Đãi ngộ (lương, thưởng) | 80.2   | 66.7   | 74.9      |
| Cải tiến thành tích     | 46.3   | 53.3   | 48.4      |
| Phản hồi                | 40.3   | 40.6   | 40.4      |
| Hồ sơ                   | 29.0   | 32.2   | 30.2      |
| Thăng tiến              | 26.1   | 22.8   | 24.8      |
| Đào tạo                 | 5.1    | 9.4    | 7.3       |
| Thuyên chuyển           | 8.1    | 6.1    | 7.3       |
| Miễn nhiệm              | 4.9    | 6.7    | 5.6       |
| Giãn thợ                | 2.1    | 2.8    | 2.4       |
| Nghiên cứu nhân sự      | 1.8    | 2.8    | 2.2       |
| Hoạch định NNL          | 0.7    | 2.8    | 1.5       |

Nguồn: A. H. Locher and K. S. Teel, Assessment: Appraisal Trends. *Personnel Journal*, 67 (9), 1988, p. 140.

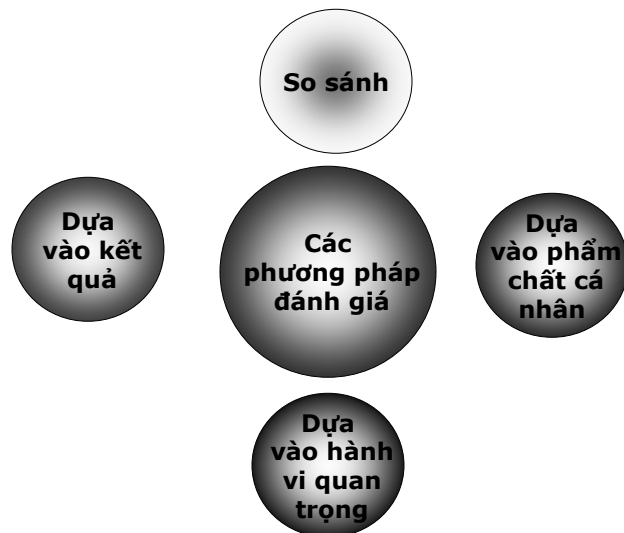
NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## YÊU CẦU ĐỐI VỚI MỘT HỆ THỐNG QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Các phương pháp so sánh

- ☞ Phương pháp xếp hạng (ranking)
- ☞ Phân phối bắt buộc
- ☞ Phương pháp so sánh cặp

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Phương pháp đánh giá dựa vào phẩm chất cá nhân (Personal attributes)

**5 = Xuất sắc:** vượt mức tất cả các tiêu chuẩn công việc

**4 = Tốt:** đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn công việc, vượt một số tiêu chuẩn

**3 = Đạt yêu cầu:** đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn công việc

**2 = Cần cải thiện:** ở một số mặt

**1 = Không đạt yêu cầu:** không chấp nhận được

| Tiêu chí                | Đánh giá |   |   |   |   |
|-------------------------|----------|---|---|---|---|
| Kiến thức chuyên môn    | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kỹ năng giao tiếp       | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tinh thần làm việc nhóm | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kỹ năng nhân sự         | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sáng tạo                | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Chủ động                | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Giải quyết vấn đề       | 1        | 2 | 3 | 4 | 5 |

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Đánh giá dựa vào phẩm chất cá nhân: nên hay không nên?

☞ Ưu điểm:

- ✗ Khả năng ứng dụng cao
- ✗ Chỉ cần một mẫu cho tất cả các công việc

☞ Hạn chế:

- ✗ Khó cung cấp thông tin phản hồi
- ✗ Khó đánh giá chính xác
- ✗ Dễ mắc lỗi khi đánh giá

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Phương pháp đánh giá hành vi

... đánh giá dựa trên **các hành vi** mà người thực hiện công việc cần thể hiện để có thể hoàn thành tốt công việc

☞ Thang điểm Quan sát Hành vi - BOS  
(Behavior Observation Scales)

- Xác định 5-15 hành vi cần phải có để đạt được thành tích cao cho mỗi công việc.
- Đánh giá **tần suất** thể hiện **từng hành vi** theo 5 mức (Không bao giờ, ít khi, thỉnh thoảng, thường xuyên, luôn luôn)
- Điểm số cuối cùng là điểm tổng hoặc điểm bình quân

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Phương pháp Thang điểm Quan sát Hành vi (BOS)

1. Xác định các hành vi làm việc hiệu quả và kém hiệu quả bằng việc sử dụng Kỹ thuật Sự kiện Quan trọng (CIT)
2. Phân nhóm các hành vi theo các khía cạnh của công việc hoặc đặc điểm của nhân viên (được gán tên và định nghĩa)
3. Người quản lý hoặc nhân viên sẽ đánh giá lại danh sách các hành vi
4. Các hành vi sau khi được sàng lọc sẽ được nhóm chuyên gia khác về công việc đánh giá lại tính hiệu quả của các hành vi (đánh giá bằng thang điểm 1-7).
5. Lựa chọn các hành vi bằng cách tính độ lệch tiêu chuẩn
6. Người phân tích sẽ xây dựng một thang điểm cho từng hành vi, gồm cả tên và định nghĩa.

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Ví dụ: Đánh giá thành tích của Giám sát bán hàng

Hãy đánh giá thành tích bằng cách chỉ ra mức độ thường xuyên thể hiện từng hành vi dưới đây. Hãy ghi điểm số vào phần ô trống bên cạnh:

5 = Luôn luôn

2 = Ít khi

4 = Thường xuyên

1 = Không bao giờ

3 = thỉnh thoảng

|  |   |
|--|---|
|  | 1. Chuẩn bị các báo cáo doanh thu và chi phí một cách chính xác và đúng hạn   |
|  | 2. Chủ động nhận trách nhiệm không chờ được yêu cầu, tháo vát                 |
|  | 3. Xác định các giải pháp cho các vấn đề một cách xây dựng, có óc sáng tạo    |
|  | 4. Hợp tác với người khác trong công việc, nhận biết mong muốn của người khác |
|  | 5. Xây dựng lịch trình công việc công bằng                                    |

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Đánh giá dựa trên hành vi: nên hay không nên?

☞ Ưu điểm:

✎ Dễ được sự ủng hộ của cả người đánh giá và người bị đánh giá

✎ Hiệu quả cao trong định hướng hành vi

✎ Hiệu quả cao trong kiểm soát hành vi và cung cấp thông tin phản hồi

☞ Hạn chế:

✎ Thời gian phát triển

✎ Chi phí cao

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA



## PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ DỰA TRÊN KẾT QUẢ

☞ Đánh giá dựa trên các mục tiêu và tiêu chuẩn/định mức thành tích cần đạt được

☞ **Quy trình Quản trị bằng Mục tiêu (MBO):**

1. Thiết lập mục tiêu:

2. Lập kế hoạch và triển khai

3. Đánh giá

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Đánh giá dựa trên kết quả : nên hay không nên?

☞ **Ưu điểm:**

- ✗ Góp phần cải thiện thành tích
- ✗ Tránh được các lỗi thông thường
- ✗ Thực tiễn và chi phí thấp

☞ **Hạn chế:**

- ✗ Không cụ thể hóa hành vi cần thiết để đạt được mục tiêu
- ✗ Xu hướng tập trung vào mục tiêu ngắn hạn
- ✗ Khó so sánh được giữa các nhân viên khác nhau
- ✗ Khó được chấp nhận bởi người sử dụng

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

| ĐÁNH GIÁ CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH |                    |  |   |                                    |   |
|--|--------------------|--|---|------------------------------------|---|
| Phương pháp                                  | TIÊU CHÍ           |  |   |                                    |   |
|  | Gắn kết chiến lược | Tính phù hợp   | Mức độ tin cậy  | Khả năng chấp nhận                 | Tính cụ thể   |
| <b>So sánh</b>                               | Kém,               | Có thể cao nếu đánh giá cẩn thận                         | Phụ thuộc người đánh giá  | Vừa phải; dễ phát triển và sử dụng | Rất thấp  |
| <b>Thuộc tính/Phẩm chất</b>                  | Tương đối thấp     | Tương đối thấp; có thể được nếu được phát triển cẩn thận | Tương đối thấp; cải thiện bằng việc định nghĩa cụ thể các phẩm chất | Cao; dễ phát triển và dễ sử dụng   | Rất thấp  |
| <b>Hành vi</b>                               | Cao                | Tương đối cao  | Thương đối cao  | Vừa phải                           | Rất cao   |
| <b>Kết quả</b>                               | Rất cao            | Tương đối cao  | Cao   | Cao                                | Cao liên quan đến kết quả; thấp liên quan đến hành vi cần thiết |



## **# 1: Tìm kiếm sự ủng hộ đối với hệ thống**

Để triển khai, HTĐG cần sự ủng hộ của:

☞ Các nhà quản lý cấp cao

☞ Người thực hiện

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## **# 2 Lựa chọn công cụ đánh giá phù hợp**

**Ba căn cứ để lựa chọn phương pháp đánh giá:**

☞ Tính thực tiễn (khả thi)

➢ Thời gian triển khai – tiêu chí

☞ Chi phí của hệ thống

➢ CP phát triển – triển khai – sử dụng

☞ Bản chất công việc

➢ Phương pháp đánh giá phải phù hợp với bản chất công việc

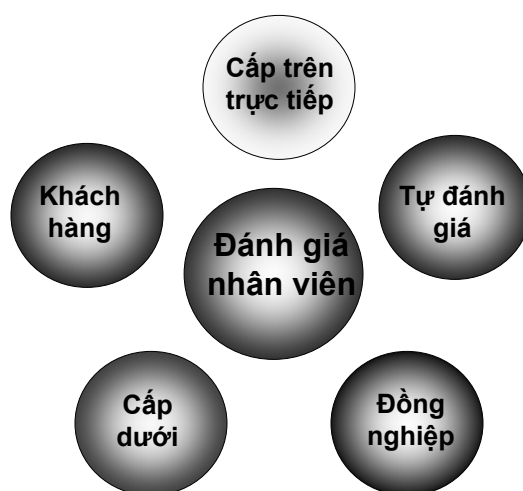
NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## **Lựa chọn công cụ đánh giá phù hợp**

|                  | Chi phí | Thực tiễn | Định hướng hành vi | Kiểm soát hành vi | Quyết định nhân sự |
|------------------|---------|-----------|--------------------|-------------------|--------------------|
| So sánh          | +       | +         | -                  | -                 | +/-                |
| ĐG phẩm chất     | +       | +         | -                  | -                 | -                  |
| ĐG hành vi (BOS) | -       | -         | +                  | +                 | +                  |
| ĐG Kết quả       | +/-     | +/-       | +                  | +                 | +/-                |

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## **# 3: Lựa chọn người đánh giá**



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## # 4: Quyết định thời gian (tần suất) đánh giá

---

- ☞ Các phương án:
  - Đánh giá hàng tuần?
  - Đánh giá hàng tháng
  - Đánh giá hàng quý?
  - Đánh giá 6 tháng 1 lần?
- ☞ Quyết định?
  - Thủ tục hành chính
  - Chi phí
  - Lợi ích

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

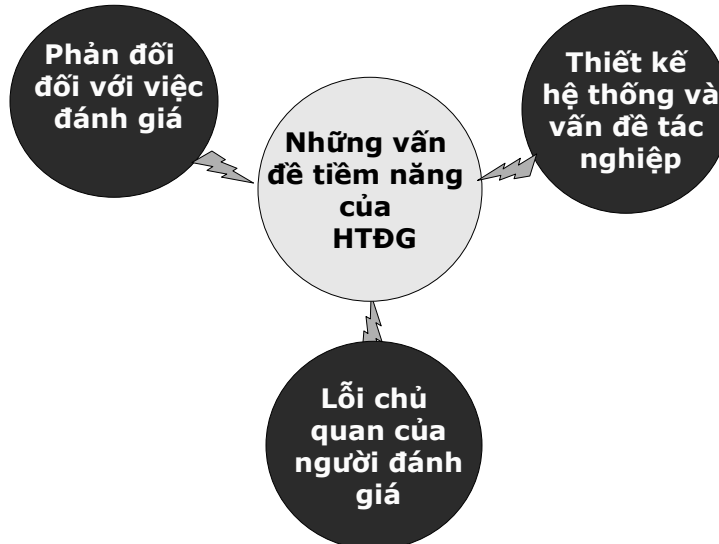
## # 5: Đảm bảo sự công bằng trong đánh giá

---

- ☞ Kiểm tra của lãnh đạo cấp cao

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## NHỮNG VẤN ĐỀ TIỀM NĂNG CỦA HTQTTT



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Tại sao nhân viên phản đối HTĐG?

Nguyên nhân:

- ☞ Không hiểu để làm gì
- ☞ Đánh giá thành tích nhưng không hướng vào công việc
- ☞ Đánh giá có thể thấp hơn kì vọng của họ

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## **Lỗi chủ quan của người đánh giá:**

- ☞ “Giống tôi”
- ☞ “Tương phản”
- ☞ Nhân từ (*leniency*)
- ☞ Nghiêm khắc (*strictness*)
- ☞ Trung bình chủ nghĩa (*central tendency*)
- ☞ Thiên vị → thổi phồng (*halo error*)
- ☞ Định kiến → hạ thấp (*horns error*)

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## **Nguyên nhân gây ra lỗi**

| Lỗi                        | Các nguyên nhân    |                          |             |                  |                        |                        |
|----------------------------|--------------------|--------------------------|-------------|------------------|------------------------|------------------------|
|                            | Thủ tục hành chính | Tiêu chuẩn không rõ ràng | Trí nhớ kém | Yếu tố chính trị | Thông tin không đầy đủ | Thiếu quan tâm/chu đáo |
| Nhân từ                    |                    | X                        |             | X                |                        | X                      |
| Nghiêm khắc                |                    | X                        |             | X                |                        |                        |
| Trung bình chủ nghĩa       | X                  | X                        |             |                  |                        |                        |
| Thổi phồng (Halo)          |                    | X                        |             |                  |                        | X                      |
| Thiên vị/Định kiến cá nhân |                    |                          |             |                  | X                      |                        |
| Sự kiện gần nhất           |                    |                          | X           |                  |                        |                        |

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## **Lý do mang tính chính trị trong đánh giá**

### **☞ Lý do đánh giá “nhân từ”:**

- Tối đa hóa mức lương tăng cho cấp dưới
- Khuyến khích cấp dưới đang phải chịu những khó khăn về mặt cá nhân
- Tránh việc ghi thành tích kém vào hồ sơ của nhân viên
- Tránh đối đầu với nhân viên có nguy cơ bị thay thế
- Khuyến khích những người mới bắt đầu có cải thiện về thành tích
- Người đánh giá tự giải thoát khỏi những nhân viên yếu kém bằng cách giúp nhân viên được thăng tiến

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## **Lý do mang tính chính trị trong đánh giá**

### **☞ Lý do đánh giá “ngghiêm khắc”:**

- Khuyến khích nhân viên làm tốt hơn nữa
- Cho những nhân viên chống đối thấy được quyền lực thuộc về ai
- Khuyến khích cấp dưới sớm dời bỏ tổ chức
- Phục vụ cho việc chấm dứt hợp đồng có chủ định

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA



## LÀM THẾ NÀO ĐỂ KHẮC PHỤC CÁC LỖI CHỦ QUAN CỦA NGƯỜI ĐÁNH GIÁ

### GIẢI PHÁP KHẮC PHỤC?

#### ☞ Đào tạo người đánh giá:

- giúp họ hiểu rõ các lỗi chủ quan và phát triển chiến lược cần thiết để giảm thiểu lỗi chủ quan

#### ☞ Đào tạo người đánh giá:

- Nhấn mạnh đến bản chất nhiều mặt của thành tích và giúp người đánh giá hiểu rõ các mặt (tiêu chí) của thành tích
- Thảo luận với người đánh giá về định nghĩa các mức độ khác nhau gắn với mỗi tiêu chí

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

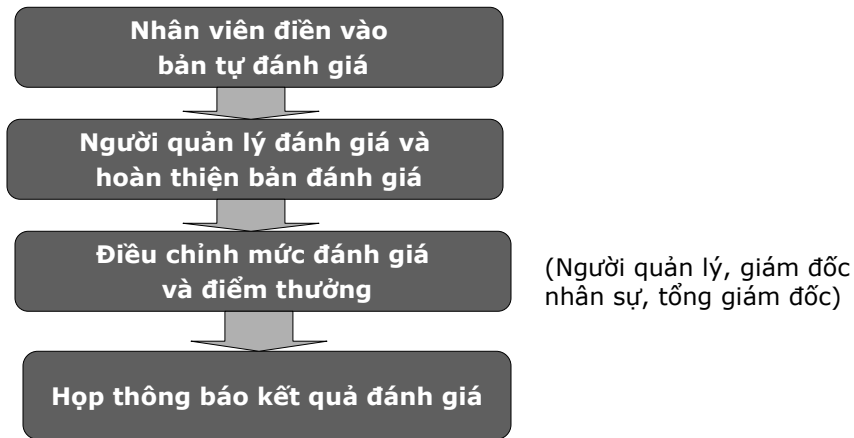
## 10 Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến đánh giá kém hiệu quả

|  | %  |
|--|----|
| Tiêu chí đánh giá thành tích không rõ ràng/công cụ đánh giá không hiệu quả | 83 |
| Quan hệ công tác với cấp trên không tốt                                    | 79 |
| Thiếu nghiêm trọng thông tin về thành tích thực tế                         | 75 |
| Thiếu phản hồi liên tục về thành tích                                      | 67 |
| Đánh giá quá tiêu cực  | 63 |
| Việc đánh giá mang tính chính trị  | 54 |
| Thiếu gắn kết với hệ thống lương thưởng                                    | 50 |
| Thiếu tập trung vào phát triển năng lực quản trị                           | 42 |
| Thiếu kỹ năng/động cơ đánh giá   | 33 |
| Quá trình đánh giá thiếu nhất quán   | 29 |

Nguồn: Clinton O. Longenecker, *Why managerial performance appraisals are ineffective: causes and lessons*, Career Development, 1997, p.212-218

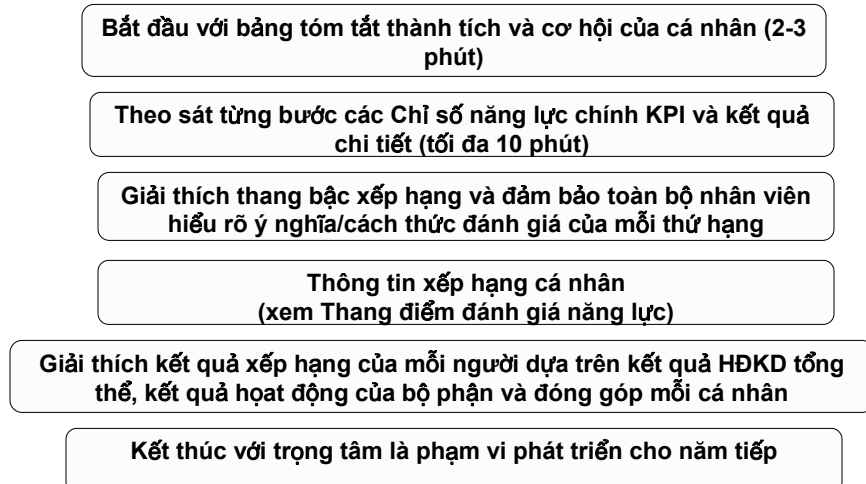
NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Quy trình đánh giá



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## QUY TRÌNH THÔNG TIN PHẢN HỒI CHO NHÂN VIÊN



Lưu ý: Khi cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên, hãy nhấn mạnh đến việc các hoạt động của họ giúp cho tốt chức đạt được mục tiêu và sứ mệnh như thế nào.

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## Làm thế nào để phản hồi có hiệu quả

### NÊN:

- ☞ Cung cấp phản hồi một cách cân bằng, cả "tin tốt" và tin xấu
- ☞ Luôn bắt đầu bằng "tin tốt" trước
- ☞ Nên cụ thể, dựa trên thực tế với các ví dụ liên quan
- ☞ Ngôn ngữ phản hồi phù hợp với đánh giá
- ☞ Tập trung vào kết quả/thành tích, không tập trung vào cá nhân

### KHÔNG NÊN:

- ☞ Bắt đầu cuộc họp bằng một vài chủ đề khác
- ☞ Không so sánh nhân viên này với người khác
- ☞ Đừng chuyển trách nhiệm sang người khác bằng cách nói: *"tôi đã cho bạn điểm đánh giá cao nhưng..."*

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## CUNG CẤP THÔNG TIN PHẢN HỒI VỀ THÀNH TÍCH

- ☞ Cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên chứ không phải một năm một lần
- ☞ Thảo luận trong một môi trường phù hợp
- ☞ Đề nghị nhân viên tự đánh giá thành tích của họ trước khi bắt đầu thảo luận
- ☞ Khuyến khích cấp dưới tham gia vào quá trình thảo luận
- ☞ Ghi nhận thành tích tốt của nhân viên bằng việc khen ngợi
- ☞ Tập trung vào giải quyết vấn đề
- ☞ Thông tin phản hồi nên tập trung vào hành vi và kết quả, không tập trung vào cá nhân họ
- ☞ Giảm thiểu việc phê phán
- ☞ Thỏa thuận về mục tiêu cụ thể và thời điểm đánh giá

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

## CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ SAU ĐÁNH GIÁ

| NĂNG LỰC |      | Cao  | Thấp   |
|----------|------|--|--|
| ĐỘNG CƠ  | Cao  | <b>Nhân viên xuất sắc</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thưởng cho thành tích cao</li> <li>• Tạo cơ hội phát triển</li> <li>• Cung cấp thông tin phản hồi trung thực, trực tiếp</li> </ul>  | <b>Nỗ lực nhưng không thành</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Thông tin phản hồi về kết quả thường xuyên</li> <li>• Thiết lập mục tiêu</li> <li>• Huấn luyện hoặc yêu cầu phát triển kỹ năng</li> <li>• Tái thiết kế lại công việc được giao</li> </ul> |
|          | Thấp | <b>Chưa được trọng dụng</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phản hồi trực tiếp trung thực</li> <li>• Tư vấn</li> <li>• Giải pháp xây dựng nhóm và giải quyết xung đột</li> <li>• Gắn thưởng với kết quả</li> <li>• Tạo cơ hội đào tạo các kỹ năng cần thiết</li> <li>• Quản lý ức chế (stress)</li> </ul> | <b>Người vô dụng</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Phản hồi trực tiếp, cụ thể về các vấn đề liên quan đến kquả</li> <li>• Không tăng lương</li> <li>• Giáng chức</li> <li>• Thay thế/thuyên chuyển</li> <li>• Sa thải</li> </ul>                        |

NGUYỄN QUÝ NHAM, MBA