



# **QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH** Performance Management



# 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 thể 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

# I. Khái niệm và mục đích

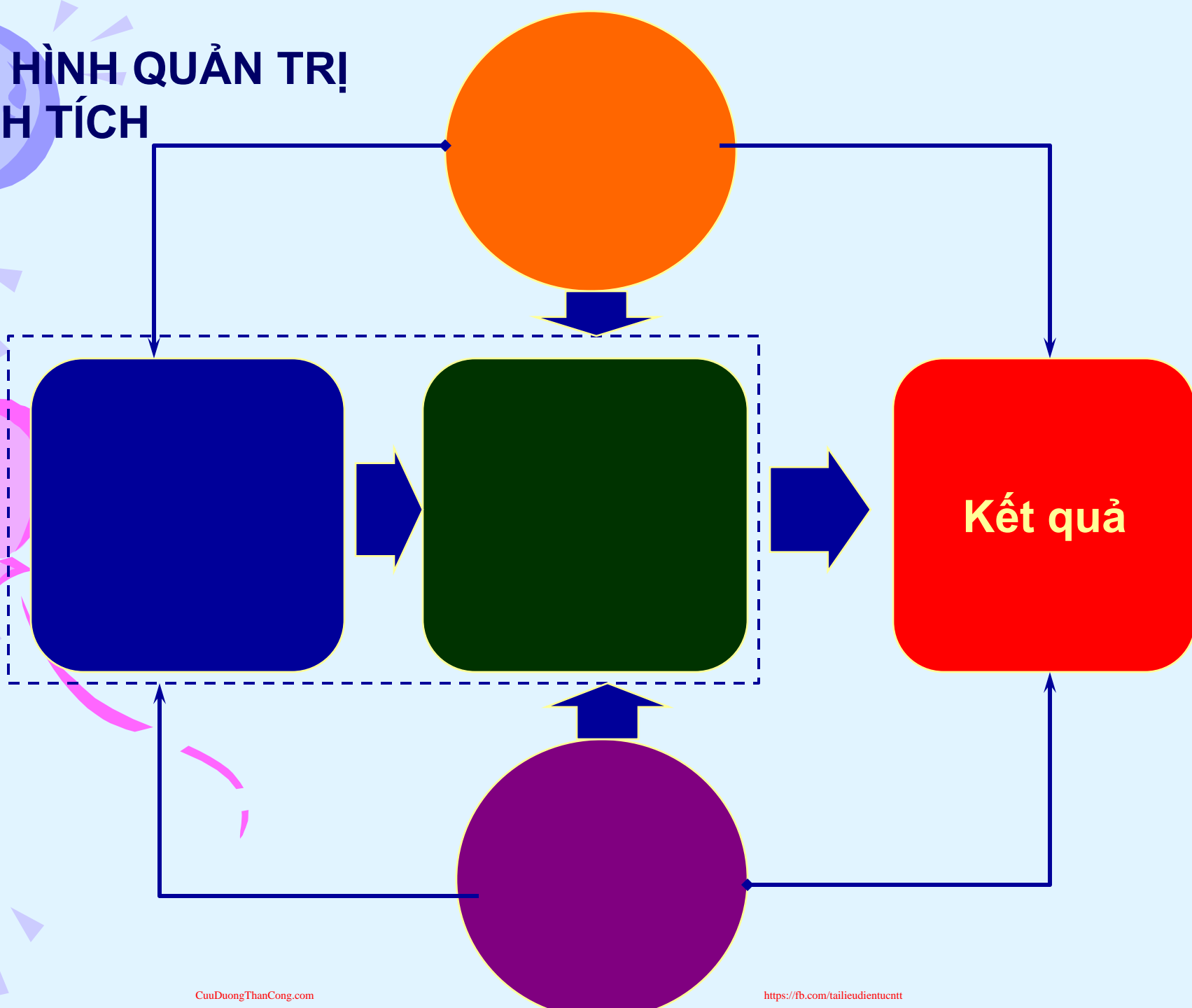
## 1. Định nghĩa

Quản trị thành tích là việc **đánh giá** một cách có hệ thống và chính thức về **tình hình thực hiện công việc** của người lao động so với các tiêu chuẩn đã được đề ra và **thảo luận, phản hồi** sự đánh giá đó với người lao động.

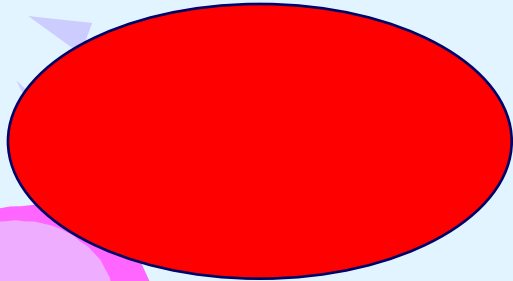
# Quản lý thành tích thường bao gồm:

- **Thống nhất** giữa cấp dưới và người quản lý trực tiếp về:
  - 
  -
- **Truyền đạt** những kỳ vọng và ưu tiên liên quan đến kế hoạch kinh doanh và phát triển năng lực quản lý cốt lõi
- **Phản hồi** thường xuyên cho cấp dưới về thành tích và cơ hội học hỏi, phát triển của họ nhằm cải thiện thành tích cá nhân
- **Hỗ trợ** phát triển cá nhân
- **Truyền đạt** các tiêu chuẩn đánh giá thành tích

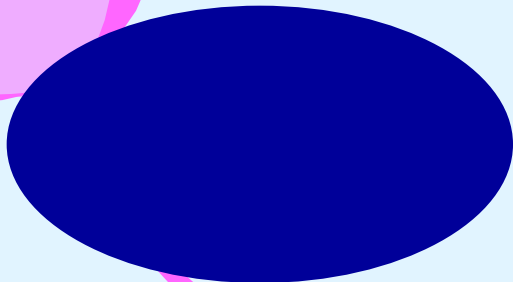
## 2. MÔ HÌNH QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH



# 3. MỤC ĐÍCH CỦA QUẢN TRỊ THÀNH TÍCH

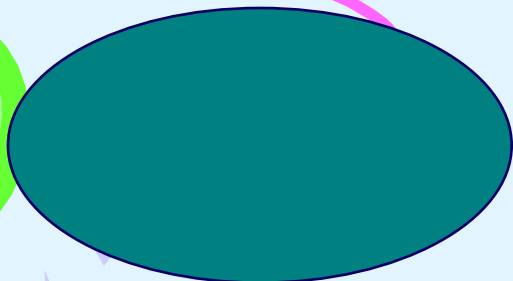


•  
•



• Quyết định về nhân sự:

▪  
▪  
▪



•  
•



# 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 chuyển, khen thưởng, kỷ luật, sa thải nhân viên
- **Hoạch định NNL**  
... cung cấp dữ liệu kỹ năng (skills inventory)

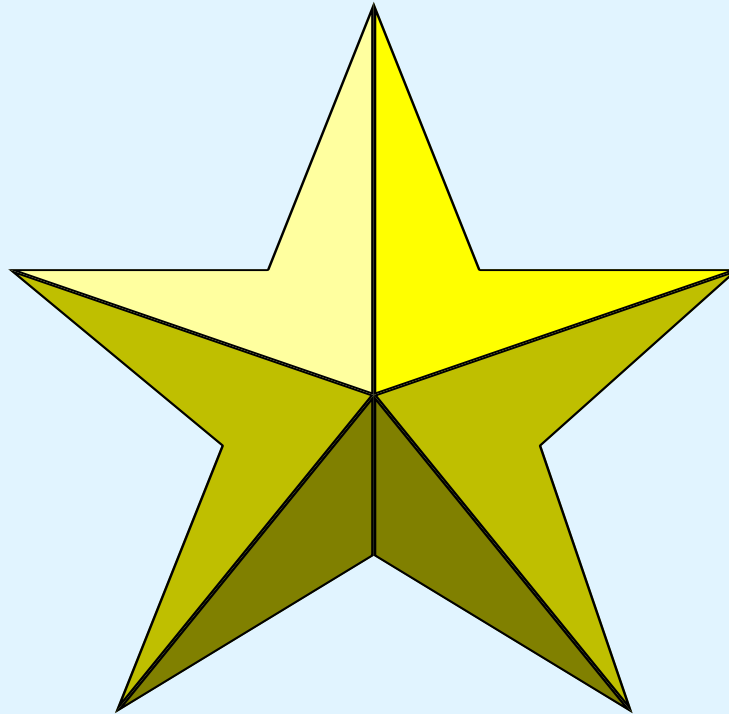
# KHẢO SÁT VỀ MỤC ĐÍCH SỬ DỤNG ĐGTT

Mục đích sử dụng cộng	DN nhỏ	DN lớn	Tổng
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.



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



# II. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ

# 1. Các phương pháp so sánh

## 1.1. Phương pháp xếp hạng (ranking)

- **Xếp hạng giản đơn**: đánh giá, sắp xếp nhân viên từ người thực hiện tốt nhất đến người kém nhất và ngược lại
- **Xếp hạng luân phiên**: chọn ra người đứng đầu và người đứng cuối, tiếp tục làm như vậy cho đến hết.

**1.2. Phân phối bắt buộc**: Bắt buộc một con số cố định hoặc một tỷ lệ % nhất định số nhân viên loại A,B,C

**1.3. Phương pháp so sánh cặp**: Từng cặp nhân viên được so sánh theo một tiêu chí nào đó.

# 1. Các phương pháp so sánh

- Ưu điểm:

- 

- 

- Nhược điểm:

- 

- 

- 

- 

-

## 2. Phương pháp ghi chép những sự kiện quan trọng

Người đánh giá ghi lại bằng cách mô tả những hành vi có hiệu quả và những hành vi không hiệu quả trong quá trình thực hiện công việc của người lao động

Tên người thực hiện công việc:	Bộ phận: Chăm sóc khách hàng
Tên người đánh giá:	Phòng ban:

Hvi không hiệu quả			Hành vi hiệu quả		
Ngày	Mục	Vụ việc	Ngày	Mục	Vụ việc
3/8/09	A	Khách hàng phàn nàn về thái độ cư xử, lời lẽ thiếu tôn trọng	8/8/09	B	Xử lý sự cố máy tính cho đồng nghiệp

Mục A: Nói về trách nhiệm cung cấp thông tin cho khách hàng

Mục B: Nói về sự phối hợp với các nhân viên, bộ phận khác

## 2. Phương pháp ghi chép những sự kiện quan trọng

- **Ưu điểm:**

- 

- 

- **Nhược điểm:**

- 

- 

-



### 3. Phương pháp 360 độ

Sử dụng những thông tin phản hồi từ phía người giám sát, nhân viên cấp dưới, tự đánh giá và đồng nghiệp.

- **Ưu điểm:**

- 

- **Nhược điểm**

-

# 4. Phương pháp đánh giá dựa vào phẩm chất cá nhân

**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





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


- Ưu điểm:

- Hạn chế:



# Đánh giá mức độ chủ động của nhân viên

1	2	3	4	5
Nhân viên chỉ thực hiện công việc khi có sự thúc giục, giám sát thường xuyên và chặt chẽ của người giám sát	Nhân viên này luôn có xu hướng trông chờ sự chỉ dẫn của người giám sát	Nhân viên này chủ động thực hiện phần việc được giao, nhưng đôi khi người giám sát vẫn phải thúc giục để hoàn thành công việc	Chủ động thực hiện phần việc được phân công và người giám sát không cần phải thúc giục	Luôn chủ động thực hiện phần việc được phân công và đưa ra sáng kiến, người giám sát không bao giờ phải thúc giục



# Đánh giá kỹ năng làm việc nhóm đối với quản lý



Cấp độ 1	Hợp tác
Cấp độ 2	Chủ động tham gia vào nhóm
Cấp độ 3	Lôi kéo mọi người tham gia vào nhóm
Cấp độ 4	Khuyến khích người khác và thúc đẩy hiệu quả
Cấp độ 5	Xây dựng một nhóm gắn kết

# 4. 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

# 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.

# 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

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

- Ưu điểm:

- Hạn chế:



# 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:

B1:

B2:

B3:

## 2. Lập kế hoạch và triển khai

Nội dung của một bản kế hoạch: **5W – 1H – 5M – 2C**

## 3. Đánh giá

- Đánh giá giữa năm
- Đánh giá cuối năm



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

- Ưu điểm:



- Hạn chế:



# 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	Tương 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

# III. Thiết kế một hệ thống đánh giá

**Tìm kiếm sự ủng hộ đối với hệ thống**



**Lựa chọn công cụ đánh giá phù hợp**



**Lựa chọn người đánh giá**



**Lựa chọn thời gian đánh giá**



**Đảm bảo sự đánh giá công bằng**

# 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: Quản lý và nhân viên

## 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
- **Hiệu quả**
  - Phương pháp đánh giá phải đem lại hiệu quả cao trong đánh giá

# 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	+/-	+/-	+	+	+/-

# 3. Lựa chọn người đánh giá



# 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
  - Phương pháp đánh giá, lựa chọn



# 5. Đảm bảo sự công bằng trong đánh giá

- Có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao
- Thiết kế hệ thống và vấn đề tác nghiệp
  - Sự phản đối của nhân viên
  - Sự phức tạp của hệ thống đánh giá
  - Tiêu chí đánh giá
  - Quy trình biểu mẫu
- Khắc phục lỗi chủ quan của người đánh giá

# IV. NHỮNG VẤN ĐỀ TIỀM NĂNG CỦA HTQTTT

**Phản đối  
đối với việc  
đánh giá**

**Những vấn  
đề tiềm năng  
của  
HTĐG**

**Thiết kế  
hệ thống và  
vấn đề tác  
nghiệp**

**Lỗi chủ  
quan của  
người đánh  
giá**



# 1. 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

## 2. Lỗi chủ quan của người đánh giá

- “Giống tôi”
- “Tương phản”
- Nhân từ (*leniency*)
- Nghiêm khắc (*strictness*)
- Trung bình chủ nghĩa (*central tendency*)
- *lỗi vầng hào quang: halo error*
- Thiên vị → thổi phồng
- Định kiến → hạ thấp (*horns error*)
- Bị ảnh hưởng bởi sự kiện gần nhất

# Lỗi chủ quan của người đánh giá và nguyên nhân

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				
Thối phồng (Halo)		X				X
Thiên vị/Định kiến cá nhân					X	
Sự kiện gần nhất			X			

# 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

# 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

# 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



# 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

# Tại sao các hệ thống quản lý thành tích thường thất bại???

- Các quy trình quá phức tạp
- Không có ảnh hưởng đến kết quả công việc
- Người đánh giá thiếu kiểm soát đối với quá trình đánh giá
- Không kết nối với hệ thống đãi ngộ
- Biểu mẫu đánh giá quá dài và phức tạp

# Quy trình đánh giá

**Nhân viên điền vào  
bản tự đánh giá**

**Người quản lý đánh giá và  
hoàn thiện bản đánh giá**

**Điều chỉnh mức đánh giá  
và điểm thưởng**

**Họp thông báo kết quả đánh giá**

(Người quản lý, giám đốc nhân sự, tổng giám đốc)

# 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..."*

# 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

# CÁC QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ SAU ĐÁNH GIÁ

## NĂNG LỰC

Cao

Thấp

ĐỘNG CƠ

Cao

Thấp

### Nhân viên xuất sắc

- Thưởng cho thành tích cao
- Tạo cơ hội phát triển
- Cung cấp thông tin phản hồi trung thực, trực tiếp

### Nỗ lực nhưng không thành

- Thông tin phản hồi về kết quả thường xuyên
- Thiết lập mục tiêu
- Huấn luyện hoặc yêu cầu phát triển kỹ năng
- Tái thiết kế lại công việc được giao

### Chưa được trọng dụng

- Phản hồi trực tiếp trung thực
- Tư vấn
- Giải pháp xây dựng nhóm và giải quyết xung đột
- Gắn thưởng với kết quả
- Tạo cơ hội đào tạo các kỹ năng cần thiết
- Quản lý ức chế (stress)

### Người vô dụng

- Phản hồi trực tiếp, cụ thể về các vấn đề liên quan đến kquả
- Không tăng lương
- Giáng chức
- Thay thế/thuyên chuyển
- Sa thải