

KHÁI NIỆM, MỤC TIÊU VÀ TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Đánh giá nhân viên là gì?

Đánh giá nhân viên hay còn gọi là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là “Quy trình đã được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp bậc quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân sự”.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên còn được hiểu là một hệ thống chính thức duyệt xét sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

Các quản trị gia thường gặp phải khó khăn trong việc đánh giá và so sánh năng lực thực hiện công việc của các nhân viên khác nhau, nhất là những nhân viên hưởng lương theo thời gian. Vì:

- Trong nhiều doanh nghiệp không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên.
- Những tiêu chuẩn mẫu nếu có cũng chung chung không rõ ràng.
- Trên những góc độ khác nhau việc đánh giá các chỉ tiêu cũng có quan điểm khác nhau.
- Việc đánh giá không chính xác về nhân viên gây ra những hậu quả:
- Gây thắc mắc hiểu lầm trong nhân viên mỗi khi cần bình bầu khen thưởng, tuyển chọn, hay xét nâng lương.
- Không động viên khuyến khích nhân viên tích cực phấn đấu vươn lên, tự rèn luyện để hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao.

Tóm lại: Triển khai hệ thống đánh giá nhân viên là một công việc hết sức khó khăn trong tiến trình Quản trị Nguồn nhân lực, bởi vì không ai thích người khác nhận xét đánh giá mình (ngoại trừ những người thành công trong công tác).

2. Mục tiêu đánh giá nhân viên

Các mục tiêu cơ bản gồm:

- Cung cấp các thông tin phản hồi (là cơ hội giao tiếp thảo luận với nhân viên để có được các thông tin phản hồi nhờ đó cải thiện hiệu năng công tác).
- Điều chỉnh sửa chữa những sai sót.
- Thiết lập các chuẩn mực đạo đức làm việc.
- Nâng cao tinh thần trách nhiệm cho nhân viên.
- Tạo động lực kích thích nhân viên.
- Cố vấn đào tạo và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc.
- Đánh giá đúng đắn tiềm năng của nhân viên nhằm phát triển tốt nhất nghề nghiệp cá nhân.
- Phát triển, tăng cường sự hiểu biết về công ty.

- Tăng cường quan hệ tốt giữa cấp trên và cấp dưới.
- Làm cơ sở cho việc trả lương, khen thưởng nhân viên.
- Tăng cường hiệu quả của hoạch định nguồn nhân lực & tuyển chọn nhân viên.
- Cung cấp thông tin cho việc giải quyết các tương quan nhân sự (như thăng thưởng, kỷ luật, buộc thôi việc...).

Tóm lại: Đánh giá nhân viên nhằm vào 3 nhóm mục tiêu khác nhau:

- Mục tiêu hành chính: Mục tiêu này kết quả của việc đánh giá nhân viên được sử dụng để ra các quyết định nhân sự liên quan đến cá nhân như: tăng lương, đề bạt, sa thải, hoặc tạo cơ hội đào tạo và phát triển. Vì mục tiêu hành chính, các nhà quản trị phải sử dụng một hệ thống đánh giá hiệu quả đạt được việc xếp hạng có tác dụng phân biệt được các nhân viên.
- Các mục tiêu phát triển: Trong trường hợp này, việc xếp hạng hiệu quả được dùng để cung cấp các thông tin ngược cho nhân viên về hiệu quả công việc của họ. Việc cung cấp thông tin ngược này nhằm củng cố các hành vi lao động trong mong muốn của nhân viên, hướng dẫn và khuyến khích việc cải thiện thái độ và tác phong làm việc. Để phục vụ cho các mục tiêu phát triển, các nhà quản trị phải sử dụng hệ thống đánh giá hiệu quả cá nhân có thể đưa ra được các thông tin riêng liên quan tới các mức độ khác nhau của hiệu quả công việc. Ngày nay mục tiêu phát triển ngày càng được coi trọng hơn.
- Mục tiêu điều hành: Trong trường hợp này, phân loại hiệu quả được dùng để điều hành chất lượng của lực lượng lao động chung và đánh giá hiệu quả của các hoạt động quản lý nhân lực như: tuyển chọn nhân viên, huấn luyện, phát triển, trả lương theo hiệu quả.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên liên quan hầu hết đến các nội dung của Quản trị nguồn nhân lực, do đó đòi hỏi phải thực hiện một cách nghiêm túc và thường xuyên. Tuy nhiên, điều này được thực hiện không tốt ở nhiều doanh nghiệp, kể cả ở các doanh nghiệp có quy mô lớn. Các thông tin về đánh giá hiệu quả mang lại nhiều lợi ích cho các bộ phận khác nhau:

- Quan hệ nhà quản lý - nhân viên

- Làm cho nhà quản lý nhận thức được, điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong đơn vị công tác của mình bằng việc kiểm kê định kỳ.
- Là cơ hội thảo luận thẳng thắn trong đó người đánh giá cung cấp cho nhân viên sự đánh giá về hiệu quả làm việc của anh ta, đồng thời chỉ rõ cho nhân viên thấy điểm mạnh, điểm yếu của mình.
- Giúp nhà quản lý lãnh đạo nhân viên và dùng những biện pháp cần thiết để hoàn thiện họ.

Việc thực hiện thông báo kết quả đánh giá có thể thực hiện thông qua đại diện của nhân viên. Điều này giúp cho việc nói chuyện trở nên thẳng thắn hơn (do không bị ảnh hưởng của quan hệ cấp bậc).

- Ban lãnh đạo liên quan:

- Các nhà lãnh đạo sẽ tập trung các nỗ lực giúp nhân viên giải quyết các thiếu sót

- Cung cấp cho lãnh đạo một khởi điểm để thực hiện dự báo số người có thể đáp ứng các nhu cầu của ban lãnh đạo.

- Phòng nhân lực:

- Có được một hệ thống tiêu chuẩn thống nhất nhằm đánh giá hiệu quả làm việc
- Giúp thực hiện đánh giá tốt hơn các hồ sơ nhân viên khi đề bạt, thuyên chuyển...
- Cung cấp các thông tin chính xác để xây dựng hệ thống tiền lương công bằng.

3. Tiến trình của đánh giá nhân viên

Một cách chung nhất thì tiến trình của đánh giá nhân viên qua các bước sau đây:



Tiến trình trên mang tính cổ điển trong đánh giá, ngày nay người ta có xu hướng chuyển việc đánh giá cuối cùng sang việc đánh giá quá trình. Nghĩa là việc đánh giá ngay cả khi các hoạt động chuẩn bị diễn ra cho đến sau các hoạt động kết thúc.

a. Trước khi các hoạt động diễn ra

Các mục tiêu cần đạt: thiết lập các mục tiêu phải phù hợp với chiến lược của tổ chức, gắn liền với những đặc điểm hiện tại của tổ chức.

Các tiêu chí sử dụng để đánh giá sự thực hiện: tức là cần thiết lập các tiêu chuẩn cho việc đánh giá:



Các tiêu chuẩn phải liên quan đến công việc và được hình thành từ phân tích công việc. Các tiêu chuẩn hay tiêu chí nên cụ thể, cố gắng bằng các định lượng như: số lượng, chất lượng, thời gian, kỹ năng, quan hệ...

Người lao động phải được cung cấp các tiêu chuẩn đánh giá bằng văn bản trước khi được đánh giá. Điều này nhằm khẳng định tính chính thức của quá trình đánh giá.

b. Trong khi hoạt động diễn ra

Thực hiện ghi nhận:

- Những người tham gia đánh giá phải có khả năng quan sát hành vi mà họ đánh giá
- Những người tham gia đánh giá phải được huấn luyện để sử dụng mẫu đánh giá một cách chính xác.

c. Trong khi đánh giá

Phân tích những ghi nhận dưới ánh sáng của các tiêu chí đã chọn.

d. Khi kết thúc đánh giá

Đưa ra những nhận định dựa vào những ghi nhận: Kết quả đánh giá nên được thảo luận với người lao động và những phản hồi cần có để giúp đỡ những người thực hiện kém hoàn thiện việc thực hiện nhiệm vụ của mình.

e. Sau khi đánh giá

Xác định các mục tiêu và tiêu chí cho giai đoạn sau.

f. Yêu cầu cơ bản về hệ thống đánh giá

Độ tin cậy: Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc phải đưa ra được việc xếp loại hiệu quả theo thời gian và do những người đánh giá khác nhau. Nghĩa là theo thời gian những người đánh giá khác nhau sẽ cho kết quả không quá khác biệt với một đối tượng cần đánh giá. Điều này đòi hỏi một sự rõ ràng trong các tiêu thức, tiêu chí để đánh giá.

Giá trị: Hệ thống đánh giá nhân viên cần phải đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của nhân viên. Điều này đòi hỏi phải hạn chế đến mức tối thiểu những sai lầm trong đánh giá nhân viên.

Tính nhạy: Hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên phải có khả năng phân biệt một cách chính xác mức độ khác nhau của hiệu quả cá nhân của nhân viên (cho mục đích hành chính) và cung cấp những thông tin đặc biệt về các cá nhân (cho mục đích phát triển). Hay nói khác đi, hệ thống đánh giá cần có khả năng phân biệt một cách rõ ràng những người làm việc tốt và những người làm việc chưa tốt.

Tính chấp nhận được và tính công bằng: Hệ thống đánh giá nhân viên phải được giới quản lý chấp nhận sao cho họ cảm thấy thuận lợi khi ra các quyết định dựa trên kết quả của việc đánh giá.

Hệ thống đánh giá nhân viên cũng phải chấp nhận được đối với các nhân viên, sao cho họ chấp nhận quyết định của các nhà quản lý sử dụng kết quả đánh giá và sao cho họ chấp nhận bất kỳ sự thay đổi nào về thái độ hoặc hành vi nghề nghiệp mà các nhà quản lý đòi hỏi dựa trên kết quả đánh giá. Hệ thống đánh giá cần có sự ủng hộ của người lao động nhờ vào họ sẵn sàng chấp nhận các tiêu chí đánh giá đó.

Hệ thống đánh giá nhân viên dễ chấp nhận hơn đối với các nhà quản lý và nhân viên nếu họ nhận thấy hệ thống đó công bằng. Tính công bằng trong đánh giá luôn là mối quan tâm của mọi nhân sự trong hệ thống của tổ chức.

Trong việc đánh giá sự công bằng, cả những nhà quản lý lẫn nhân viên đều tập trung vào sự công bằng điều hòa (nghĩa là nhận thấy được sự công bằng của những quyết định dựa vào kết quả đánh giá của việc đánh giá) và sự công bằng về mặt thủ tục nghĩa là nhận thấy sự công bằng của những thủ tục được dùng để đi đến các quyết định đó.

Sự nhận thức của các nhà quản lý và nhân viên về sự công bằng về mặt thủ tục của quá trình đánh giá nhân viên sẽ được nhấn mạnh khi họ thấy rằng:

- Những nhân viên bị ảnh hưởng bởi kết quả / quyết định của quá trình đó có một vài đóng góp vào chính quá trình đó. Nghĩa là họ cũng được tham gia xây dựng các tiêu chí đánh giá bản thân họ.
- Các nhà quản lý sử dụng các số liệu chính xác để xác định mức độ hiệu quả làm việc của nhân viên.
- Các nhà quản lý đánh giá mọi nhân viên theo cùng một cách thức.
- Các nhân viên có phương tiện để chống lại những quyết định đưa ra từ những thủ tục mà họ cho là không công bằng.

Tính thực tế: Hệ thống đánh giá nhân viên cần phải dễ sử dụng để các nhà quản lý sử dụng chúng. Điều này đòi hỏi trên thực tế các phương tiện đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng không chỉ đối với người quản lý mà ngay cả với người lao động.

Ảnh hưởng: Các quyết định nhân sự cần dựa một cách chính xác vào điểm đánh giá, nếu không ý nghĩa hay ảnh hưởng của việc tiến hành đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ bị mất hoàn toàn.

4. Các sai lầm có thể mắc phải khi đánh giá nhân viên

Có nhiều sai lầm mà người đánh giá có thể mắc phải khi đánh giá nhân viên, vì vậy chúng ta cần hiểu để có thể hạn chế đến mức tối đa những sai lầm đó.

- Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng: Điều này dẫn đến hậu quả đánh giá không chính xác về nhân viên. Sự mơ hồ về các tiêu thức đánh giá cũng như các quyết định có tính tùy tiện, ngẫu hứng của người đánh giá có thể đưa đến sự không thống nhất giữa các thành viên trong Hội đồng đánh giá, giữa Hội đồng và người bị đánh giá.
- Hiệu ứng tương phản: Xu hướng đánh giá một người nào đó bằng cách so sánh họ với những người khác hơn là so sánh với yêu cầu nhiệm vụ và so với hiệu quả tuyệt đối của người đó. Điều này dẫn đến sau một số người yếu kém, một người ở mức trung bình sẽ được nâng lên ở mức khá giỏi.
- Cảm tưởng ban đầu: Những ấn tượng từ ban đầu mà người bị đánh giá tạo nên sẽ có thể ảnh hưởng đến tình cảm người đánh giá và chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Ấn tượng có thể là thuận lợi và cũng có thể đem đến sự bất lợi cho người bị đánh giá. Và thông thường người đánh giá luôn tìm kiếm những yếu tố để khẳng định những nhận định ban đầu đó.
- Hiệu ứng Halo (hay còn gọi là hiệu ứng quầng): Từ một yếu tố duy nhất (hoặc chỉ vài yếu tố), tốt hoặc xấu, người đánh giá có xu hướng phóng đại cho toàn bộ các yếu tố khác, coi như một tổng thể. Chẳng hạn khi nhận thấy nhân viên có những thành tích tốt trong thể thao thì nhà quản trị khi cảm tình sẽ đánh giá các yếu tố khác cũng như vậy.
- Lỗi thiên kiến: Lỗi do nhà quản trị luôn cảm tình với người bị đánh giá nên chỉ thấy các ưu điểm của họ, mọi nhược điểm đều được cho qua hoặc được coi là không đáng kể.
- Lỗi định kiến: Lỗi này thường xảy ra khi nhà lãnh đạo chịu ảnh hưởng những thành kiến không đúng nên cố gán những thành kiến đó cho những người mà họ có đặc điểm tương tự. Ví dụ nhà lãnh đạo có thể định kiến với nhân viên về sự khác biệt có tính cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính... Đôi khi sự các cảm cá nhân làm cho lãnh đạo quy kết hiện tượng vào bản chất. Ví dụ: ít nói cho là kiêu ngạo, thiếu hòa đồng ; ăn mặc diện là lười biếng... Lỗi thiên kiến hay định kiến như ông bà ta nói: “Thương ai thương cả đường đi, ghét ai ghét cả tông ty họ hàng”.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa: Xu hướng này cho rằng mọi nhân viên đều thuộc loại trung bình, không ai tốt cũng không ai kém. Cách đánh giá này đại diện cho những người không muốn chấp nhận rủi ro trong đánh giá. Họ ngại sử dụng những thái cực của thang điểm. Đây cũng là cách đánh giá đơn giản và nhàn hạ nhất. Điều đó dẫn đến cách đánh giá này không tạo ra sự phân biệt giữa các nhân viên và vì vậy không tạo được sự khuyến khích động viên nhân viên.
- Sự khoan dung: Là một dạng sai lầm xảy ra khi người đánh giá có khuynh hướng đánh giá mọi nhân viên đều tốt. Họ có khuynh hướng sử dụng mức đánh giá cao của thang điểm. Đánh giá quá cao thường là những người đại diện cho tư tưởng “dĩ hòa vi quý” muốn cho mọi người vui vẻ cả. Đó cũng là cách đánh giá của những người thích lấy lòng người khác qua việc đánh giá một cách thật dễ dãi.
- Xu hướng quá nghiêm khắc: Có những người khi đánh giá lại quá khắt khe, không bằng lòng với mọi ai. Họ cho rằng mọi nhân viên đều dưới mức trung bình. Người giám khảo trong trường hợp này thiên về việc sử dụng thái cực thấp của thang điểm. Quá nghiêm khắc hay quá khoan dung đều được coi là sai lầm theo khuynh hướng cực đoan. Sai lầm này trái ngược với loại sai lầm theo xu hướng trung bình chủ nghĩa. Tất nhiên, chúng ta cần phải chú ý rằng tất cả nhân viên không phải là “tuyệt hảo” hay “bất tài”.
- Giống với người đánh giá: Đây là một phần của lỗi thiên kiến. Người đánh giá có xu hướng cho điểm cao đối với người giống ta. Ví dụ: cho điểm cao đối với những người

cúng quê, cùng trường, yêu thích thể thao... Các sai lầm như vậy có thể bắt nguồn từ việc chúng ta đi xa dần những tiêu chí đánh giá.

- Sai lệch gần đây: Người đánh giá chỉ chú trọng những hành vi, thái độ của người bị đánh giá trong khoảng thời gian gần đây. Những thành công hay những thiếu sót trước đó thường được bỏ qua. Những người có những đóng góp trước đây sẽ cảm thấy sự bất công đến với họ và chắc chắn sự phản đối ở họ đối với hệ thống đánh giá hiệu quả.

Những sai lầm của đánh giá làm chúng ta khó phân biệt được đâu là người tài đâu là người bất tài, giữa người tốt và người xấu và như vậy sẽ không đạt được mục đích của đánh giá. Hệ thống đánh giá cố gắng đòi hỏi một sự khách quan trong đánh giá; đem đến sự công bằng không phân biệt và sự ủng hộ của tổ chức công đoàn cũng như toàn thể nhân viên.

Các nhà nghiên cứu chỉ ra những nguyên nhân của thất bại trong đánh giá có thể là:

- Thiếu thông tin
- Các tiêu chuẩn để lượng hóa không rõ ràng
- Không thực hiện việc đánh giá một cách cẩn thận
- Không được chuẩn bị cho việc thảo luận kết quả với người lao động
- Không khách quan trong quá trình đánh giá
- Thiếu kỹ năng đánh giá
- Người lao động không thường xuyên nhận được phản hồi
- Thiếu các nguồn lực cần thiết
- Việc thảo luận về phát triển nhân viên kém hiệu quả
- Sử dụng ngôn ngữ khó hiểu, rắc rối.

5. Quyết định chủ thể đánh giá

Trong hầu hết các công ty, bộ phận phòng nhân lực phải chịu trách nhiệm thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá nhân viên. Trách nhiệm tiến hành trực tiếp tùy theo sự phân công ở mỗi công ty, nhưng hầu hết các cấp lãnh đạo trực tiếp đều phải tham gia vào quá trình này.

Phòng nhân sự	Các chủ thể đánh giá
Thiết kế và duy trì hệ thống	Tiến hành đánh giá người lao động
Thiết kế hệ thống báo cáo	Thực hiện các báo cáo chính thức
Bảo đảm các báo cáo đúng hạn	
Huấn luyện người đánh giá	

Sau đây là những chủ thể trong đánh giá nhân viên:

a. Cấp trên trực tiếp đánh giá cấp dưới:

Đây là chủ thể đánh giá phổ biến nhất vì:

- Cấp trên trực tiếp là người biết rõ việc hoàn thành công việc của cấp dưới

- Cấp trên trực tiếp phải có trách nhiệm quản lý đơn vị mình nên cần phải đánh giá nhân viên của mình.
- Hạn chế: Rất dễ mắc phải khuyết điểm không khách quan khi đánh giá.

Các lý do mà cấp trên muốn đánh giá cấp dưới:

- Để bảo đảm rằng tất cả khả năng và năng lực cá nhân được sử dụng có hiệu quả.
- Để xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân cho nhân viên.
- Để trợ giúp cho các quyết định đề bạt.
- Để xác định các kỹ năng còn thiếu và xây dựng kế hoạch kế cận.
- Để duy trì cấp bậc quyền lực bằng cách khẳng định sự lệ thuộc của các nhân viên dưới quyền vào những người thực hiện quá trình đánh giá.

b. Cấp dưới đánh giá cấp trên:

Ở một số công ty người ta cho phép dạng đánh giá này, với lập luận như sau:

- Cấp dưới ở vị trí thuận lợi hơn để nhìn nhận, đánh giá khả năng của cấp trên.
- Khả năng nhìn nhận đánh giá rộng hơn.
- Giúp cho cấp trên ý thức đến các nhu cầu của cấp dưới.
- Hạn chế: Cấp trên dễ có khuynh hướng xuề xòa, bình dân và dễ dãi với cấp dưới để lấy lòng.

c. Đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau:

- Những người ủng hộ dạng đánh giá này tin rằng việc này không đưa đến hậu quả tranh thủ lẫn nhau.
- Kết quả chỉ có thể tin cậy được nếu nhóm có công tác ổn định trong một thời gian dài và việc hoàn thành công việc đòi hỏi sự tác động qua lại lẫn nhau.
- Tuy nhiên dạng đánh giá này ít được chấp nhận, bởi vì có thể xảy ra tình trạng “bằng mặt mà không bằng lòng”.

d. Tập thể đánh giá (đánh giá nhóm):

Tập thể hay nhiều cấp quản trị quen thuộc hay có quan hệ với sự hoàn thành công việc của nhân viên đánh giá người đó

- Ưu điểm: Khách quan hơn

- Nhược điểm:

- Giảm vai trò của lãnh đạo cấp trên
- Khó triệu tập cùng một lúc nhiều cấp quản trị để đánh giá.

e. Tự đánh giá:

Phương pháp này chỉ có hiệu quả khi mà trình độ giác ngộ, tính tự giác của nhân viên ở trình độ cao và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng.

f. Khách hàng đánh giá:

Các công việc liên quan trực tiếp đến các dịch vụ phục vụ khách hàng thì chủ thể đánh giá là khách hàng luôn có ý nghĩa thiết thực cho sự hoàn thiện và phát triển. Các thông tin từ khách hàng trong đánh giá nhân viên sẽ giúp ích rất nhiều cho cả các nhà quản lý lẫn nhân

viên trong việc điều chỉnh các hành vi, thái độ để sự phục vụ hoàn hảo hơn. Ngày nay với quan điểm “Khách hàng luôn luôn đúng” các công ty hết sức chú trọng đến dạng đánh giá này cho dù không phải lúc nào khách hàng cũng có thể thực sự quan tâm đến vấn đề. Điều quan trọng là cần phải thiết kế hệ thống tiêu chí đánh giá sao cho các thông tin thu thập được là rõ ràng và hữu ích.

www.eLib.vn