

PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Tổng quan về các phương pháp đánh giá nhân viên

Có nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, mà ta có thể liệt kê như sau:

- Phương pháp bảng điểm
- Phương pháp xếp hạng luân phiên
- Phương pháp so sánh từng cặp
- Phương pháp phê bình lưu giữ
- Phương pháp quan sát hành vi
- Phương pháp Quản trị bằng mục tiêu (MBO)
- Phương pháp đánh giá thực hiện công việc bằng định lượng
- Phương pháp phỏng vấn đánh giá

Phương pháp đánh giá thì nhiều, nhưng về bản chất thì có thể chia làm 3 nhóm:

- Đánh giá phẩm chất cá nhân
- Đánh giá hành vi
- Đánh giá theo kết quả cuối cùng.

Đánh giá theo phẩm chất:

- Ưu điểm:

- Rẻ khi xây dựng
- Dễ sử dụng
- Có các thông tin cụ thể về các phẩm chất của nhân viên.

- Nhược điểm:

- Không rõ ràng, rất dễ có sai lệch khi đánh giá
- Dễ thiên vị
- Khó xác định phẩm chất nào là tốt nhất cho công việc
- Hướng vào cá nhân hơn là bản thân kết quả công việc
- Không hữu ích cho tư vấn với người lao động
- Không hữu ích cho việc trao phần thưởng
- Không hữu ích cho việc đề bạt

Đánh giá theo hành vi:

- Ưu điểm:

- Sử dụng các yếu tố thực hiện cụ thể

- Dễ chấp nhận cho người lao động và những người thực hiện tuyệt hảo.
- Rất hữu ích cho việc cung cấp các thông tin phản hồi.
- Là công bằng cho các quyết định khen thưởng và đề bạt.

- Nhược điểm:

- Có thể rất tốn kém thời gian để xây dựng và thực hiện.
- Có thể rất tốn kém để phát triển.
- Có những tiềm năng của sai lệch khi cho điểm.

Đánh giá theo kết quả công việc:

- Ưu điểm:

- Rõ ràng về tiêu chuẩn đánh giá.
- Loại trừ bớt yếu tố chủ quan và thiên vị.
- Tạo ra sự linh hoạt.
- Dễ chấp nhận cho người lao động và những người thực hiện tuyệt hảo.
- Gắn việc thực hiện nhiệm vụ của cá nhân với mục tiêu của tổ chức.
- Rất tốt cho các quyết định khen thưởng và đề bạt.

- Nhược điểm:

- Rất tốn thời gian để xây dựng và thực hiện
- Chạy theo kết quả có thể bằng mọi cách
- Không khuyến khích sự hợp tác
- Có thể sử dụng các tiêu chí không tính đến các điều kiện thực hiện nhiệm vụ.

Về cách thực hiện so sánh để đánh giá cũng có 2 phương pháp:

- So sánh tương đối
- So sánh tuyệt đối.

So sánh tương đối:

- Ưu điểm: Buộc người đánh giá phải tìm ra sự khác biệt về kết quả giữa các nhân viên thông qua việc xếp hạng họ.

- Nhược điểm:

- Không rõ khoảng cách khác biệt.
- Không cung cấp các thông tin tuyệt đối về ưu nhược điểm của nhân viên

Hệ thống so sánh tương đối

Kết quả xếp loại thực hiện theo các nhóm

Điểm TT	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3
10 (Cao)	Phương (1)	Tài (1)	Hương (2)
9		Tuấn (2)	Liên (3)
8	Mai (1)	Sơn (3)	
7	Phúc (2)		
6			
5	Giang (3)	Gái (4)	
4	Bình (4)	Kiên (5)	Cảnh (4)
3	Thúy (5)		Minh (5)
2			
1 (Thấp)			

So sánh tuyệt đối:

- Ưu điểm:

- Có thể so sánh các cá nhân giữa các nhóm
- Thông tin phản hồi cụ thể và hữu ích
- Tránh các mâu thuẫn trực tiếp giữa nhân viên

- Nhược điểm:

- Xu hướng bình quân hóa
- Khó xác định các mức chuẩn

Hệ thống đánh giá tuyệt đối

- Khả năng ra quyết định 1 2 3 4 5

- Khả năng chấp nhận sự thay đổi 1 2 3 4 5
- Chấp nhận trách nhiệm 1 2 3 4 5
- Quan điểm, thái độ 1 2 3 4 5
- Tuân thủ các quyết định 1 2 3 4 5
- Tinh thần tiết kiệm 1 2 3 4 5
- Tinh thần hợp tác 1 2 3 4 5
- Khả năng khởi xướng 1 2 3 4 5

Lựa chọn phương pháp hay cách thức đánh giá nào là tùy thuộc vào mục tiêu, điều kiện cho phép sự đánh giá.

Sử dụng các phương pháp đánh giá

Phương pháp	Mục tiêu hành chính	Mục tiêu phát triển	Mục tiêu điều hành
Tuyệt đối	0	+	0
Tương đối	++	-	0
Phẩm chất	+	-	-
Hành vi	0	+	+
Kết quả	0	+	++

Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu cụ thể một số phương pháp đánh giá nhân viên.

2. Phương pháp bảng điểm

Đây là phương pháp đơn giản nhất để đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

Theo phương pháp này, trong bảng sẽ liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như: Số lượng, chất lượng công việc, tác phong, tính sáng tạo, ý thức trách nhiệm...

Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo yêu cầu, sau đó tổng hợp lại và có kết quả chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đó.

Các yếu tố	Điểm đánh giá	Giải thích
Khối lượng công việc	Tốt Khá Trung bình Kém	
Hoàn thành	Tốt Khá Trung bình Kém	
Chất lượng công việc	Tốt Khá Trung bình Kém	
Tính sáng tạo	Tốt Khá Trung bình Kém	
Tổng hợp	Tốt Khá Trung bình Kém	

Phương pháp đánh giá này chúng ta cũng được thấy khi đánh giá các đề tài khoa học ở Việt nam.

Mặc dù phương pháp này là đánh giá tuyệt đối song các mức độ khi đánh giá lại mang tính áng chừng, bởi các mức độ hay tiêu chí đôi khi không được lượng hóa.

Phương pháp đánh giá này có thể được thực hiện cụ thể hơn bằng phương pháp cho điểm cho từng yếu tố rồi tổng hợp lại:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CÁ NHÂN

Thời gian đánh giá từ tháng... đến tháng...

Nhân viên được đánh giá:

Chức danh công việc:

Tên người đánh giá:

Bộ phận:

STT	Các tiêu chí	Điểm đánh giá	Ghi chú
1	Khối lượng công việc	5 4 3 2 1	
2	Chất lượng công việc	5 4 3 2 1	
3	Tính sáng tạo	5 4 3 2 1	
4	Tinh thần hợp tác	5	

		4	
		3	
		2	
		1	
5	Tổng hợp	5	
		4	
		3	
		2	
		1	

Ngày... tháng... năm...

Người chịu trách nhiệm đánh giá

Thang điểm đánh giá:

- Xuất sắc (tốt): Nhân viên đạt được tất cả các tiêu chí đánh giá và vượt quá sự mong đợi của lãnh đạo.
- Trên mức yêu cầu (khá): Nhân viên đạt hầu hết các tiêu chí chính, cần hoàn thiện một vài tiêu chí nhỏ.
- Đạt yêu cầu (trung bình): Một vài tiêu chí chính nhân viên chưa đáp ứng trọn vẹn, tuy nhiên không ảnh hưởng nhiều đến chất lượng của công việc.
- Dưới mức yêu cầu (yếu): Nhân viên gặp nhiều rắc rối, có nhiều vấn đề trong các tiêu chí đánh giá.
- Không đạt yêu cầu (kém): Nhân viên không thỏa mãn, không đáp ứng được các yêu cầu, tiêu chí đánh giá. Ảnh hưởng nghiêm trọng đến chất lượng công việc.

Đối với thang điểm tối đa là 5 thì các mức độ của thang điểm thường như sau:

- Xuất sắc (tốt) Trên 4,80
- Trên mức yêu cầu (khá) Từ 3,81 – 4,80
- Đạt yêu cầu (trung bình) Từ 3,00 – 3,80
- Dưới mức yêu cầu (yếu) Từ 2,00 – 2,99
- Không đạt yêu cầu (kém) Dưới 1,99

Điều khó khăn nhất là cần phải xác định một cách cụ thể các yêu cầu của các tiêu chí. Dựa vào các yêu cầu đó người đánh giá có thể cho điểm một cách tương đối chính xác các tiêu chí đánh giá.

3. Phương pháp xếp hạng luân phiên

Phương pháp này đưa ra một số khía cạnh chính và liệt kê danh sách những người cần được đánh giá, sau đó lần lượt sắp xếp họ từ những người giỏi nhất đến người kém nhất (có thể ngược lại) theo từng khía cạnh. Cuối cùng cũng sẽ tổng hợp lại để biết được ai là người xuất sắc hơn.

Người ta có thể sử dụng nhiều người để tham gia đánh giá. Ta có ví dụ như sau:

Ban giám khảo	Các nhân viên cần đánh giá						
	A	B	C	D	E	F	G
Giám khảo 1	7	1	6	2	3	5	4
Giám khảo 2	6	1	7	2	3	4	5
Giám khảo 3	5	1	4	2	7	3	6
Cộng	18	3	17	6	13	12	15
Xếp hạng chung cuộc	7	1	6	2	4	3	5

Nhận xét: Phương pháp này đơn giản, song ít chính xác vì mức độ đánh giá có tính chất áng chừng. (Đây là phương pháp đánh giá tương đối).

4. Phương pháp so sánh từng cặp

Phương pháp này người ta đưa ra nhiều người để so sánh theo từng cặp, và cho điểm theo nguyên tắc sau đây:

- Nếu ngang nhau thì cho 1 điểm
- Nếu hơn được 2 điểm
- Nếu kém hơn thì nhận điểm 0

Những người nào được nhiều điểm nhất sẽ được coi là có hiệu quả nhất. Phương pháp so sánh từng cặp được coi là có giá trị hơn các phương pháp ở trên. Nhưng rất khó thực hiện khi có từ 10 – 15 nhân viên, vì lúc đó số cặp so sánh quá nhiều làm cho việc so sánh trở nên khó khăn. Ngoài ra, phương pháp này chỉ cho phép so sánh những nhân viên thuộc cùng nhóm công việc. Việc sắp xếp cũng rất nhạy cảm với các sai lầm trong đánh giá, chủ yếu là do chỉ tiêu về hiệu quả công việc ít khi được xác định rõ ràng. Đôi khi, chúng ta buộc phải phân biệt những nhân viên khi mà hiệu quả công việc của họ khá giống nhau.

Về chất lượng công việc

	A	B	C	D	E	F	G	Tổng cộng	Xếp hạng cuối cùng

A		1	0	2	1	2	2	8	3
B	1		0	1	0	2	2	6	4
C	2	2		2	1	2	2	11	1
D	0	1	0		0	1	2	4	5
E	1	2	1	2		2	2	10	2
F	0	0	0	1	0		1	2	6
G	0	0	0	0	0	1		1	7

5. Phương pháp phê bình lưu giữ

Phương pháp này thì lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tồi trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Nghĩa là những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng.

Phương pháp này giúp các nhà lãnh đạo chú ý đến những sai sót lớn của nhân viên để nhắc nhở đồng viên tạo điều kiện giúp đỡ nhân viên tránh bớt những sai lầm.

6. Phương pháp quan sát hành vi

Phương pháp này được thực hiện trên cơ sở quan sát hành vi thực hiện công việc của nhân viên.

Những hành vi cần quan sát đối với nhân viên nấu ăn trong khách sạn loại trung bình gồm có:

- Không để khách hàng phàn nàn về chất lượng món ăn.
- Trình bày các món ăn đẹp, tạo mùi thơm ngon
- Không lãng phí thực phẩm
- Chuẩn bị cho bữa ăn sau
- Vệ sinh bồn chậu sạch sẽ, không sờ tay vào món ăn...

Người đánh giá sẽ sử dụng tờ kiểm tra hành vi, và cho điểm kiểm tra mọi hành động của nhân viên mà anh ta quan sát được. Tờ kiểm tra hành vi có thể bao gồm cả các hành vi tốt và xấu. Hành vi tốt được cho điểm tốt, hành vi xấu được cho điểm xấu. Điểm đánh giá hiệu quả của một nhân viên bằng tổng số điểm của các hành vi đã được kiểm tra.

Ưu điểm:

- Thấy rõ được các hành vi của nhân viên
- Giảm những sai lầm có liên quan tới việc đánh giá của người cho điểm (nhưng không giảm được sai lầm do quan sát).

Nhược điểm:

- Xây dựng những thang điểm này thường tốn kém cả về thời gian lẫn tiền bạc.
- Đôi khi công việc ghi chép bị bỏ qua.
- Người lao động không thoải mái khi biết rằng người lãnh đạo ghi chép lại những hành vi yếu kém của mình.

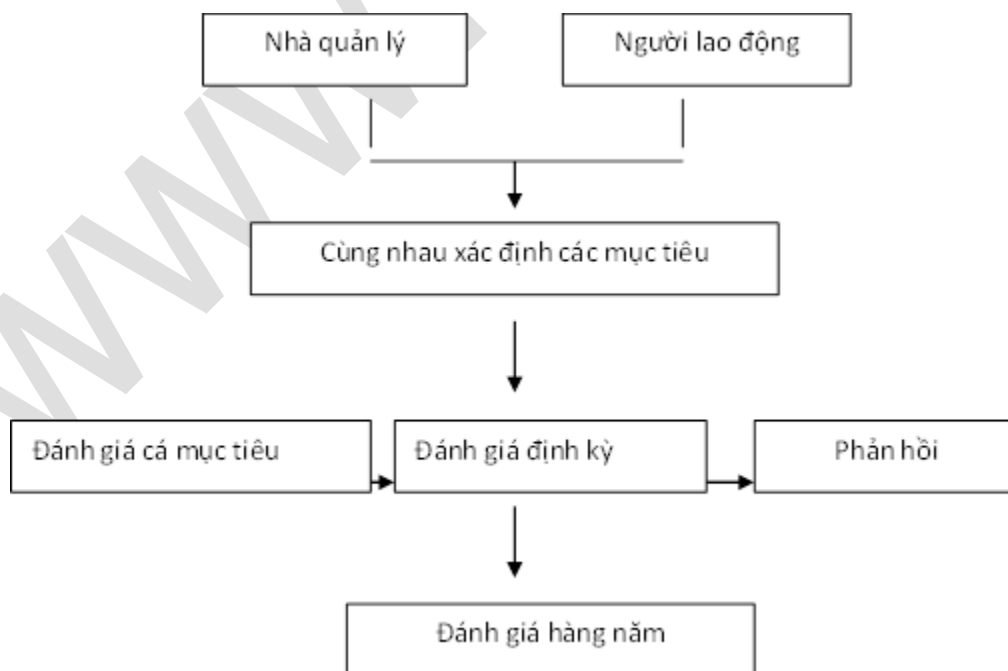
7. Phương pháp Quản trị bằng mục tiêu (MBO)

Phương pháp này tạo ra một sự cởi mở trong đánh giá, nó hướng tới sự tự giác nhiều hơn cho nhân viên. Trình tự thực hiện có thể như sau:

Nhân viên gặp gỡ riêng với cấp quản lý của mình để cùng thảo luận và đưa ra các mục tiêu lớn nhỏ. Các mục tiêu phải được mô tả rõ ràng bằng các con số cụ thể với thời gian hoàn thành.

Nhà quản lý cùng với nhân viên phát triển kế hoạch hành động để các nhân viên theo đó mà theo đuổi các mục tiêu của mình. Các mục tiêu và kế hoạch hành động này cung cấp những chỉ dẫn mà qua đó các nhân viên có thể đánh giá hiệu quả của mình.

Nhà quản lý phải định kỳ gặp gỡ nhân viên của mình để đánh giá tiến độ của họ trong việc theo đuổi mục tiêu.



Quản lý theo mục tiêu (MBO)

Một lợi thế của MBO là các nhà quản lý có thể thấy việc mô tả hiệu quả của nhân viên tiện lợi hơn việc đánh giá họ. MBO thực chất là một chương trình tự đánh giá của người lao động. Trong bất kỳ tình huống nào, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng MBO thường có hiệu quả tốt đối với năng suất lao động và thỏa mãn nghề nghiệp của nhân viên.

Tuy nhiên, các nhà quản lý thường thiếu kinh nghiệm giao tiếp cần thiết để thực hiện việc kiểm tra kết quả bằng phương pháp MBO và có thể không tạo ra sự khuyến khích. Ngoài ra, việc coi vai trò của người quản lý như một người giúp đỡ có thể mâu thuẫn với cung cách hàng ngày của người quản lý.

Những hạn chế của Quản trị mục tiêu đã cản trở những cố gắng áp dụng nó. Ở Việt nam hầu như chưa có doanh nghiệp nào áp dụng phương pháp MBO.

8. Phương pháp đánh giá bằng định lượng

Ở phương pháp này người ta cố gắng định lượng các tiêu thức để đánh giá và có sự phân biệt mức độ quan trọng cho các tiêu thức. Trình tự thực hiện như sau:

Trước hết cần phải xác định được những nhóm yêu cầu chủ yếu đối với năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong từng loại công việc.

Đối với nhân viên bán hàng hóa có thể đặt ra các nhóm yêu cầu sau đây:

- Kiến thức hiểu biết chung về hàng hóa (K1)
- Khả năng giao dịch với khách hàng (K2)
- Khả năng giao dịch tính toán về tiền bạc (K3)
- Khả năng phục vụ (K4)
- Ngay thẳng và có lương tâm (K5)
- Khả năng tổ chức sắp xếp quầy hàng (K6)
- Khả năng ghi chép sổ sách (K7)
- Khả năng mặc cả với khách hàng (K8)
- Sức khỏe (K9)
- Ngoại hình (K10)

Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu (Ký hiệu là R). Đơn giản nhất là ta sử dụng nhiều chuyên gia cho điểm rồi lấy điểm trung bình.

Trong ví dụ trên ta có:

Điểm 10 tối đa

	Các nhóm yêu cầu thực hiện công việc									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
GK thứ 1	9	10	9	9	7	8	7	6	6	5
GK thứ 2	8	9	10	8	8	7	8	6	5	6

GK thứ 3	8	10	10	7	8	7	6	6	6	4
Trung bình (R)	8,33	9,66	9,66	8	7,66	7,33	7	6	5,66	5

Phân loại mức độ thỏa mãn các yêu cầu với năng lực thực hiện công việc thực hiện của nhân viên.

Mỗi nhóm yêu cầu được chia làm 5 mức độ: Xuất sắc, Khá, trung bình, yếu, kém.

Mức độ kém thể hiện nhân viên hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu thực hiện công việc, có thể cho nghỉ việc, xứng đáng 1-2 điểm.

Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó và xứng đáng cho điểm 9 – 10.

Ở mỗi mức độ nên có các minh họa cụ thể cho nhân viên hiểu được thế nào là xuất sắc, khá, trung bình, yếu, kém.

	Ri	Xuất sắc (9 –10)	Khá (7- 8)	Trung bình (5-6)	Yếu (3-4)	Kém (1-2)
Kiến thức hiểu biết chung về hàng hóa	8,33	Biết được nguyên nhân khác biệt về giá cả của các loại hàng tương tự về mẫu mã, chất lượng Hiểu tính năng, tác dụng và cách thức sử dụng các loại hàng	Phân biệt được sự khác biệt giữa các mặt hàng tương tự về mẫu mã, chất lượng một cách rõ ràng.	Biết hướng dẫn cho khách hàng cách sử dụng các loại hàng	Biết cách sử dụng các loại hàng trong quầy một cách thô thiển	Không nắm được cách sử dụng của nhiều loại hàng trong quầy.
Khả năng giao dịch với khách hàng		Biết được sự ưa thích của các nhóm khách hàng khác nhau & biết cách hướng dẫn khách. Vui vẻ, cởi mở với khách hàng,	Mềm mỏng, vui vẻ với khách hàng, biết cách kiềm chế bản thân, bình tĩnh đối với khách hàng	Ít niềm nở chào khách hàng	Tỏ ra khó chịu công khai đối với những khách hàng khó tính	Thường xảy ra tranh cãi với khách hàng nóng tính. Bị khách hàng nhiều lần phàn nàn.

		làm cho khách hàng thoải mái, tin tưởng.	khó tính, nóng nảy			
Khả năng tính toán về tiền bạc		Tính toán, giao dịch nhanh, chính xác.	Tính toán giao dịch chính xác.	Tính toán giao dịch chính xác, nhưng tốc độ chậm	Tính toán chậm, đôi khi còn xảy ra nhầm lẫn nhỏ	Thường xảy ra nhầm lẫn mất mát
Khả năng phục vụ		Cân đong, đo đếm nhanh, chính xác, bao hàng đẹp, nhanh	Cân đong, đo đếm, bao hàng chính xác, tốc độ bình thường	Cân đong đo đếm bao hàng chính xác, tốc độ chậm	Cân đong, đo đếm chậm, lè mè.	Hay nhầm lẫn, chậm chạp, dễ khách hàng bỏ đi
Ngay thẳng có lương tâm		Có ý thức bảo vệ tài sản của cửa hàng và khách hàng. Nhặt được của rơi, quên trả lại cho khách hàng	Tính toán, cân đong, đo đếm đầy đủ, chính xác	Đôi khi có sơ sót nhỏ trong việc cân đo, đếm cho khách hàng	Phát hiện ra sự nhầm lẫn của khách hàng cố tình lờ đi	Tính gian tiền của khách hàng và cân đong không đầy đủ
Khả năng tổ chức sắp xếp quầy hàng		Bố trí gọn gàng, trật tự, dễ thấy, và hấp dẫn khách hàng	Bố trí gọn gàng dễ phục vụ	Việc bố trí cho phục vụ nhưng không ngăn nắp và không hấp dẫn khách hàng	Bố trí tốn nhiều diện tích. Hàng bày không đẹp mắt.	Bố trí lộn xộn, chông chéo, bỏ quên mặt hàng
Khả năng ghi chép		Ghi chép nhanh, rõ ràng đầy đủ và chính xác.	Ghi đầy đủ chính xác, rõ ràng	Ghi đầy đủ chính xác nhưng	Ghi chép lộn xộn, không rõ ràng, đôi khi bỏ sót	Đánh mất số. Thường xảy ra nhầm lẫn

số sách				mất nhiều thời gian.		
Khả năng mặc cả		Có khả năng thuyết phục người mua với giá có lợi nhất	Biết thuyết phục khách hàng	Tỏ ra khó chịu khi khách hàng năn nỉ bớt giá	Không có khả năng thuyết phục KH	Thường mua bán hớ
Sức khỏe		Có khả năng làm việc với cường độ cao, làm thêm giờ	Bảo đảm đủ thời gian làm việc, có thể làm thêm giờ	Bảo đảm qui định thời gian làm việc, không có khả năng làm việc căng	Thường tỏ ra mệt mỏi về cuối ca, ngày công đủ	Thường nghỉ vì lý do sức khỏe. Luôn mệt mỏi, lơ đãng trong công việc
Ngoại hình		Duyên dáng, thanh lịch có sức hấp dẫn đối với khách hàng	Đầu tóc trang phục lịch sự, được khách hàng cảm tình	Trang phục, đầu tóc gọn gàng	Đôi khi chưa thật gọn gàng trong trang phục, đầu tóc	Mất vệ sinh, lười chải lược tuộm

Đánh giá tổng hợp về hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên:

Một nhân viên có thể đáp ứng xuất sắc yêu cầu này, khá ở yêu cầu khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được tính theo công thức:

$$\bar{G} = \frac{\sum R_i G_i}{\sum R_i}$$

Trong đó: R_i - Số điểm chỉ tầm quan trọng của nhóm yêu cầu i cần đánh giá

G_i - Là số điểm chỉ mức độ thỏa mãn nhóm yêu cầu i trong thực hiện công việc của nhân viên: Xuất sắc 9- 10, Khá 7-8, Trung bình 5-6, Yếu 3-4, Kém 1-2.

Kết quả phân loại cuối cùng về hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên dựa theo nguyên tắc:

Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất cứ yêu cầu nào thì nhân viên đó sẽ bị đánh giá chung là kém và có thể bị cho nghỉ việc.

Đối với nhân viên khác căn cứ vào số điểm phân loại như sau:

- Xuất sắc nếu: $G > 8,5$
- Khá nếu: $6,5 < G < 8,5$
- Trung bình: $4,5 < G < 6,5$
- Yếu nếu: $G < 4,5$

9. Phổ biến kết quả đánh giá

Có những cách thức sau đây để phổ biến kết quả việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên:

- Các báo cáo chính thức
- Phỏng vấn

Phỏng vấn ngày nay vừa là một cách thức để phổ biến kết quả đánh giá một cách chính thức nhưng đồng thời qua đó cũng là một phương pháp đánh giá.

Khi việc đánh giá được tiến hành vì mục đích hành chính, các cuộc phỏng vấn đánh giá được dùng để giao tiếp với nhân viên về kết quả của quá trình đánh giá (ví dụ tăng lương, đề bạt, thải hồi).

Khi việc đánh giá hiệu quả được tiến hành vì mục tiêu phát triển, các cuộc phỏng vấn đánh giá được dùng để đánh giá hiệu quả, củng cố các hành vi mong muốn, vạch ra những yếu kém và xây dựng kế hoạch để cải thiện.

Tốt nhất là nên tiến hành hai cuộc phỏng vấn riêng cho các mục đích này.

Có 3 cách thức tiến hành phỏng vấn đánh giá hiệu quả: trao đổi, nói và nghe, giải quyết vấn đề.

- Trao đổi (“nói và giải thích”): Thuyết phục là cách thức được các nhà quản lý sử dụng nhiều nhất. Cách thức này bao gồm trao đổi với nhân viên kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của họ, sau đó động viên, thuyết phục họ thực hiện kế hoạch cải thiện. Nhà quản lý sử dụng biện pháp này tác động tới nhân viên như một người đánh giá với giả định rằng nhân viên đó sẵn sàng sửa chữa những khuyết điểm nếu như anh ta được biết về điều đó.
- Nói và nghe: Nhà quản lý cũng hành động như một người xét xử, nhưng trong trường hợp này nhà quản lý cũng khuyến khích những thông tin ngược chiều từ nhân viên. Nhà quản lý vận dụng biện pháp nghe tích cực và phản ứng lại hoặc chỉnh lại cách nhìn của nhân viên, điều này làm giảm cảm giác chống đỡ của nhân viên và khuyến khích mong muốn sửa chữa.
- Giải quyết vấn đề: Cách thức này ít được các nhà quản lý áp dụng. Mục đích của cách thức này là khuyến khích sự phát triển của nhân viên bằng cách thảo luận về những điều cản trở nhân viên đạt được hiệu quả mong muốn. Với cách này, nhà quản lý tác động như một người giúp đỡ hơn là một người xét xử. Nhà quản lý nghe, phản xạ lại hoặc chấn chỉnh lại cách nhìn của nhân viên và làm việc với nhân viên để xây dựng lại các biện pháp khắc phục các trở ngại đó. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng phản ứng của nhân viên đối với việc kiểm tra hiệu quả thuận lợi nhất nếu sử dụng phương pháp giải quyết vấn đề.

10. Tiến hành phỏng vấn

NÊN LÀM	KHÔNG NÊN
<p>Chuẩn bị trước</p> <p>Chú trọng vào việc thực hiện và phát triển</p> <p>Chọn các bước cụ thể để thực hiện việc hoàn thiện</p> <p>Quan tâm đến vai trò của nhà quản lý đối với việc thực hiện của người lao động</p> <p>Chú trọng vào việc thực hiện nhiệm vụ trong tương lai</p>	<p>Thuyết giảng người lao động.</p> <p>Trộn lẫn các kết quả đánh giá với các chủ đề lương bổng, thăng tiến.</p> <p>Chỉ tập trung vào các khuyết điểm</p> <p>“Chiếm diễn đàn ”</p> <p>Phê phán quá mức các sai lầm</p> <p>Cảm thấy sự cần thiết phải nhất trí trên mọi phương diện</p> <p>So sánh người lao động với người khác</p>

Tiến hành phỏng vấn:

- Đề nghị tự đánh giá
- Mời gọi sự tham gia
- Thể hiện sự đánh giá cao
- Tối thiểu hóa sự phê phán
- Thay đổi hành vi chứ không thay đổi con người
- Chú trọng vào việc giải quyết vấn đề
- Hỗ trợ
- Thiết lập các mục tiêu
- Liên tục, kịp thời

Phỏng vấn phổ biến kết quả đánh giá có hiệu quả nhất khi các nhân viên được phép tham gia tích cực và phát biểu ý kiến trong cuộc phỏng vấn. Người ta nhận thấy rằng sự tham gia đó làm tăng sự thỏa mãn của nhân viên về quá trình đánh giá và người tiến hành đánh giá.

Phỏng vấn đánh giá cũng có hiệu quả hơn khi người quản lý là người chịu đựng không quá phê phán. Sự chịu đựng, mềm mỏng của người quản lý làm cho nhân viên dễ dàng tiếp thu ý kiến đóng góp của nhà quản lý trong khi sự phê phán làm cản trở điều đó. Hơn thế nữa, sự phê phán còn có thể làm hạn chế hiệu quả trong tương lai.

Phỏng vấn đánh giá cũng có hiệu quả hơn nếu quá trình phỏng vấn đưa ra được các mục tiêu về hiệu quả cụ thể và các giải pháp để khắc phục các trở ngại.

Vai trò của nhà quản lý trong phỏng vấn phổ biến kết quả đánh giá là cực kỳ quan trọng. Thông qua việc phỏng vấn nhà quản lý không chỉ ảnh hưởng tới động cơ và hiệu quả công

việc tương lai của nhân viên, mà họ còn tác động tới thái độ của nhân viên đối với quá trình đánh giá và cả quá trình quản lý nói chung.

11. Đánh giá kết quả công việc qua phỏng vấn và các gợi ý thực tế

a. Trước khi phỏng vấn

Lập lịch trình của cuộc thảo luận và phát cho nhân viên bản copy mẫu đánh giá trước một tuần. Nếu đây là lần đầu tiên đối với nhân viên thì hãy hướng dẫn họ về mẫu và thủ tục.

Xem kết quả công việc của nhân viên trong 6 tháng trước đó.

Nghĩ về các ví dụ cụ thể có thể giúp nhân viên.

Đưa ra các lựa chọn để điều chỉnh và hoàn thiện kết quả công việc của nhân viên.

Các mục tiêu đã được đồng ý cho 6-12 tháng có rõ ràng, cụ thể và dễ hiểu không?

Bao gồm các tiêu chuẩn và thước đo cho sự thành công.

Các hoạt động cần thiết để tiến hành công việc

Các loại trợ giúp cụ thể cần thiết về nguồn lực, các quyết định, các loại thông tin, những lời khuyên hoặc tư vấn.

Các hoạt động phát triển nhân viên khác.

Chắc chắn đủ thời gian để hoàn thành chúng

Đưa ra một thời hạn cuối cùng.

Lập kế hoạch cho buổi phỏng vấn.

Đưa ra trình tự các vấn đề như kết quả cần có, các mục tiêu và các kế hoạch phát triển

Cố gắng dự đoán các loại vấn đề nảy sinh và những giải pháp cho các vấn đề đó.

Cố gắng có được một phòng thuận tiện nhất và loại trừ những gián đoạn không cần thiết.

b. Trong quá trình phỏng vấn

Cố gắng tạo ra bầu không khí thoải mái, chúng ta cùng giải quyết vấn đề chứ không phải “anh và tôi”.

Sử dụng sự góp ý trên tinh thần xây dựng và phát triển.

Tránh tranh luận vì dễ dẫn đến bế tắc.

Hãy linh hoạt khi có thể.

Nếu tình trạng bế tắc diễn ra thì bạn nên nói về những thông tin phản hồi hay kết quả đánh giá trên quan điểm của bạn và cái gì mà bạn nghĩ sẽ là kết quả nếu cứ tiếp tục hành vi hay cách làm hiện tại.

Thường xuyên kiểm tra về cách hiểu về các vấn đề đang thảo luận.

c. Sau khi thảo luận

Nhân viên chuẩn bị một bản tóm tắt cuộc thảo luận, đặc biệt là các cam kết. Đây có thể coi như sự kiểm tra lần cuối cùng về sự hiểu biết rõ ràng những gì đã thảo luận. Cả nhân viên và cán bộ phụ trách giữ mỗi người một bản copy.

Cả nhân viên lẫn cán bộ phụ trách nên thảo luận về bất cứ sự thay đổi mục tiêu nào.

Việc thảo luận về kết quả công việc và các góp ý nên được tiếp tục một cách định kỳ cũng như khi có vấn đề nảy sinh. Không nên để sau cuộc thảo luận chính thức một tháng hay lâu hơn mới đưa ra các ý kiến góp ý hoặc thảo luận về các vấn đề nảy sinh. Đúng thời điểm là rất quan trọng.

d. Kỹ thuật phỏng vấn và đánh giá

Chuẩn bị phỏng vấn:

- Thu thập dữ liệu, các thông tin cần thiết:

- Các thông tin về bản mô tả công việc
- Các thông tin về các tiêu chuẩn mẫu
- Xem xét hồ sơ cá nhân
- Xem xét kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong thời gian gần đây.

- Chuẩn bị cho nhân viên:

- Thông báo trước cho nhân viên
- Thu thập các thắc mắc, phàn nàn của nhân viên
- Tập trung vào 2-3 vấn đề quan trọng

Tạo ra mối quan hệ giao tiếp:

Người đánh giá cần tạo ra bầu không khí trong đó có sự trao đổi một cách hiệu quả giữa người đánh giá và người bị đánh giá. Bình thường một cuộc phỏng vấn bao giờ cũng làm cho người bị đánh giá một cảm giác e sợ vì họ có thể phải đối đầu hàng loạt các câu hỏi khó hoặc kết quả của phỏng vấn sẽ có thể ảnh hưởng đến cá nhân họ. Vì thế người đánh giá cần giành một ít thời gian để tạo ra một không khí thân thiện làm cho cuộc phỏng vấn đánh giá trở nên mang tính xây dựng hơn.

Các kỹ thuật cụ thể có thể là:

- Thân thiện, cởi mở, dễ tiếp xúc.
- Thái độ ân cần vui vẻ.

- Nói nhỏ nhẹ vừa đủ nghe.
- Luôn thể hiện sự bình tĩnh để có thể kiểm soát tình hình.
- Cười và trao đổi bằng ánh mắt.
- Giải thích rõ thủ tục.

Người đánh giá cần tránh thái độ kẻ cả, bề trên (Không có gì phải lo lắng đâu) hoặc nhấn mạnh vai trò lãnh đạo của mình (Anh không phải sợ tôi) bởi vì, những câu nói như vậy lại thường được hiểu có điều đáng lo ngại đây.

Lắng nghe và khuyến khích nhân viên nói nhiều trong phỏng vấn:

Cách tốt nhất và đơn giản nhất để nhân viên có thể thay đổi thái độ và hành vi của họ là hãy lắng nghe và khuyến khích họ trình bày. Khi lắng nghe người đánh giá cần chú ý đến các khía cạnh chưa rõ, các vấn đề cần phải tiếp tục làm rõ và tập trung vào các suy nghĩ của người bị đánh giá để hiểu chúng một cách rõ ràng hơn.

Những điều cần làm để khuyến khích nhân viên nói:

- Thể hiện sự quan tâm đến bản thân nhân viên và các vấn đề họ trình bày.
- Im lặng nghe họ nói, không ngắt lời họ (trừ khi phải lái người bị đánh giá để không bị lạc đề).
- Sử dụng các hành vi phi ngôn ngữ (ánh mắt, nụ cười...) để khuyến khích người nói.
- Sử dụng các câu khuyến khích như: Vâng, rồi sao nữa...
- Đưa ra các câu hỏi mang tính khuyến khích.

Hãy xem lại các điều nên làm và không nên khi tiến hành phỏng vấn đã trình bày ở trên.

Đặt câu hỏi:

Có các loại câu hỏi khác nhau.

Câu hỏi đóng là những câu hỏi để kiểm tra sự chính xác và kiểm tra lại thông tin. Ví dụ:

- Có bao nhiêu người trong phòng anh?
- Khi nào anh bắt đầu công việc mới?
- Anh được đào tạo ở đâu?

Các câu hỏi mở là các câu hỏi để cho người bị đánh giá tham gia vào đề tài.

- Cái gì đang xảy ra với dự án hiện tại?
- Những khó khăn khi giải quyết công việc đó?
- Làm thế nào để giải quyết vấn đề đó?

Các câu hỏi mở là có hiệu quả nhất đối với người đánh giá để mở rộng sự hiểu biết về người bị đánh giá, họ được khuyến khích để nói về kết quả công việc theo cách của họ với sự lựa chọn cá nhân về những cái gì cần đề cập đến, những gì cần phải nhấn mạnh và những gì có thể bỏ qua.

Các câu hỏi theo sau: là các câu hỏi để phát triển và tập trung câu trả lời cho các câu hỏi mở.

Người đánh giá cần phải tiếp tục khai thác bằng các câu hỏi “theo sau” để khuyến khích người bị đánh giá nói nhiều hoặc nói ra những điều không dễ nói.

Các phương pháp điển hình là:

- Nhắc lại những điều cần tiếp tục (Rồi sao nữa...?)
- Theo đuổi những phần có lựa chọn (Như vậy, điều quan tâm chính của anh là người bán buôn hay bán lẻ?)
- Theo đuổi những bước tiếp theo (Như vậy, cái gì là lợi ích chính đối với anh khi tham gia dự án này?).
- Các câu hỏi trực tiếp

Các câu hỏi đòi hỏi câu trả lời và sự chính xác. Đôi khi rất cần thiết phải ép người bị đánh giá đối mặt với các vấn đề mà họ muốn tránh.

- Tại sao anh lại bỏ công việc đó?
- Khi nào anh cho tôi biết?
- Anh làm hay là anh không làm?

Những điểm cần chú ý khi đặt câu hỏi:

- Câu hỏi nên ngắn gọn rõ ràng.
- Các câu hỏi nên đi thẳng vào các vấn đề.
- Tránh các câu hỏi để nhân viên chỉ trả lời “có” hoặc “không”.
- Không nhạo báng, bông đùa hoặc chế nhạo nhân viên

Tóm tắt lại các ý chính và kiểm tra xem người đánh giá đã hiểu đúng các ý của người bị đánh giá chưa. Điều này có thể giúp cho người đánh giá kiểm tra lại nhận thức của mình bằng việc tập hợp các điểm chính sau khi kết thúc từng phần của cuộc phỏng vấn, tóm tắt lại chúng và hỏi người bị đánh giá xem đã hiểu đúng chưa. Điều này cũng nhấn mạnh cho người bị đánh giá rằng họ đã được chú ý và lắng nghe. Nó cũng là cơ hội để người đánh giá chuyển chủ đề cuộc phỏng vấn.

12. Nguyên nhân của việc thực hiện công việc không hiệu quả

Các nguyên nhân có thể là:

- Chính sách và thực tiễn của tổ chức:
- Bố trí công việc không phù hợp.
- Huấn luyện không đủ.
- Việc tuyển lựa không đúng, không phù hợp.
- Quá lạc quan với các tiêu chuẩn thực hiện và các chính sách động viên.
- Quản lý quá cứng nhắc.
- Thiếu quan tâm chú ý đến những nhu cầu và quan tâm của người lao động
- Truyền đạt trong tổ chức không phù hợp.

- Các quan hệ báo cáo không rõ ràng.
- Các yếu tố của công việc:
- Các yêu cầu công việc không rõ ràng và thay đổi liên tục, thường xuyên.
- Công việc nhàm chán.
- Thiếu vắng các cơ hội thăng tiến và phát triển.
- Xung đột giữa người quản lý và người lao động.
- Các điều kiện làm việc thiếu an toàn.
- Phương tiện làm việc và nguyên vật liệu không đủ hoặc không phù hợp.
- Không có năng lực để thực hiện công việc.
- Quá tải.
- Thiếu kỹ năng làm việc.
- Các vấn đề cá nhân:
- Các vấn đề gia đình, hôn nhân.
- Thiếu hụt tài chính.
- Rối loạn xúc cảm, tình cảm.
- Xung đột giữa đòi hỏi công việc và gia đình.
- Thiếu sức khỏe.
- Đạo đức làm việc kém.
- Các vấn đề gia đình khác.
- Thiếu nỗ lực.
- Thiếu trưởng thành.
- Các nhân tố môi trường bên ngoài:
- Ngành bị suy giảm hoặc bị cạnh tranh khốc liệt.
- Các ràng buộc về luật pháp.
- Mâu thuẫn giữa các tiêu chuẩn đạo đức và đòi hỏi của công việc.
- Xung đột quản lý – công đoàn.