

## QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu cho từng nhân viên khác nhau. Mỗi công việc khác nhau, nội dung đánh giá sẽ khác nhau. Thiết lập các tiêu chí đánh giá chung cho tất cả các nhân viên....

### 1. Xác định tiêu chí đánh giá

Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu cho từng nhân viên khác nhau. Mỗi công việc khác nhau, nội dung đánh giá sẽ khác nhau.

*Ví dụ về các yêu cầu, mục tiêu như:*

- Đảm bảo năng suất 230 sản phẩm/ngày.
- Không có khách hàng khiếu nại quá 3 lần/năm.
- Tăng sản lượng 15% so với năm trước.

*Thiết lập các tiêu chí đánh giá chung cho tất cả các nhân viên, bao gồm:*

- Thực hiện nội quy.
- Tinh thần hợp tác, hỗ trợ.
- Tinh thần, thái độ làm việc.
- Tính sáng tạo
- Khả năng phát triển..

### 2. Chuẩn bị đánh giá:

- Lên kế hoạch cụ thể về thời gian, địa điểm và không gian phù hợp.
- Xem lại phạm vi trách nhiệm, nhiệm vụ của từng nhân viên.
- Xem lại hồ sơ đánh giá của các kỳ trước.
- Xem lại quy trình đánh giá công việc chung.
- Chuẩn bị các biểu mẫu đánh giá.

### 3. Tiến hành đánh giá:

- Thu thập các thông tin đánh giá bao gồm:
- Quan sát nhân viên thực hiện công việc
- Kiểm tra lại các mẫu công việc đã hoàn thành
- Xem lại sổ giao việc.
- Nói chuyện trực tiếp với nhân viên.
- Xem lại các biên bản ghi lỗi của NV.

### 4. Phỏng vấn đánh giá:

Mục đích của phỏng vấn là giúp nhà quản lý đối chiếu với các thông tin do nhân viên cung cấp và đánh giá chính xác hơn hiệu quả công việc.

Phỏng vấn cũng là cơ hội để nhân viên bày tỏ các nguyện vọng, ý kiến đối với công việc, công ty...

Chuẩn bị các công tác cho cuộc đánh giá, cụ thể như sau:

- Thống nhất với nhân viên ngày giờ đánh giá.
- Giới thiệu sơ bộ mục đích và các nội dung trao đổi chính.
- Chuẩn bị địa điểm đánh giá phải kín, để có thể trao đổi thoải mái.
- Phổ biến cho nhân viên sơ lược nội dung và một số yêu cầu về cuộc đánh giá.
- Trấn an nhân viên.

Trình tự buổi đánh giá

- Tạo sự thoải mái cho nhân viên.
- Lập lại mục đích của cuộc đánh giá.
- Thông báo trình tự của buổi phỏng vấn.
- Tiến hành phỏng vấn
- Kết thúc phỏng vấn

Trong khi phỏng vấn

- So sánh kết quả công việc với các yêu cầu và mục tiêu.

- Ghi nhận và biểu dương các việc đã làm tốt.
- Tháo gỡ các vướng mắc, khó khăn
- Thoả thuận về hiệu quả làm việc trong tương lai.
- Thoả thuận về kế hoạch đào tạo phát triển

#### Khuyến khích và lắng nghe

- Hãy để nhân viên tự đánh giá họ.
- Hãy đưa ra các câu hỏi để khuyến khích nhân viên nói lên quan điểm của họ.
- Lặp lại các cụm từ mà nhân viên vừa nói để khuyến khích họ.

- Sử dụng các từ như:  
đúng vậy, để cho biết là bạn đang lắng nghe.

#### 5. Hoàn tất đánh giá:

- Khen ngợi lại các thành tích của NV. Hãy hỏi họ điều gì làm cho họ đạt được thành tích như vậy?
- Trường hợp họ thừa nhận các điểm yếu, hãy hỏi họ nguyên nhân là gì?
- Sau cùng hãy chia sẻ ý kiến của bạn như thế nào?
- Thông báo kết quả đánh giá và cho nhân viên biết ý kiến của họ.

Bản chất của quá trình đánh giá không phải là việc nhân viên có đồng ý hay không.

Nhân viên không đồng ý với kết quả đánh giá

Có hai hình thức như sau:

- Nhân viên đấu tranh, nổi giận, đổ lỗi..
- Nhân viên không đồng ý, nhưng lắng tránh sang chủ đề khác (có thể vẫn gặt đầu đồng ý).

Người đánh giá cần chủ động dự đoán tình huống, chuẩn bị các câu hỏi để hoàn thành buổi phỏng vấn tốt đẹp.

### Trường hợp nhân viên trốn tránh

- Đối với loại NV nhút nhát, khi có kết quả xấu, họ thường “cam chịu” mặc dù họ cho rằng hiệu quả làm việc của họ cao hơn.
- Hãy cho nhân viên thời gian để bình tĩnh lại.
- Từ từ đề hỏi quay lại quan điểm của nhân viên
- Tốt hơn hết với loại nhân viên này nên cho họ có bản đánh giá từ trước.

### Trường hợp nhân viên đấu tranh

- Hãy cho phép anh ta trút giận.
- Lắng nghe và khuyến khích họ nói hết vấn đề.
- Sau khi nhân viên bình tĩnh lại, hãy hỏi anh ta: Theo tôi hiểu thì bạn..., sau đó hãy thảo luận từng điểm bất đồng với nhân viên.

## \* Các lỗi thường gặp khi đánh giá

### 1. Lỗi thiên kiến:

- Khi đánh giá, người đánh giá có xu hướng chỉ dựa vào một đặc điểm nào đó làm cơ sở đánh giá cho các điểm khác. Lỗi thiên kiến xảy ra thường do:
  - Sự phù hợp về cá tính, sở thích
  - Ấn tượng bề ngoài
  - Ấn tượng về năng lực.
  - Sự đối nghịch giữa người đánh giá và nhân viên.
  - Để tránh lỗi thiên kiến, người đánh giá cần:
    - Quan tâm đến những điểm khác nhau giữa các tiêu chí đánh giá.
    - Xem xét tất cả các khía cạnh liên quan đến hiệu quả làm việc.
    - Vượt qua bản ngã.

### 2. Khuynh hướng bình quân chủ nghĩa

Nguyên nhân chủ yếu là:

- Chuẩn mực công việc không rõ ràng
- Người quản lý quan niệm nếu công việc của nhân viên không có gì nổi trội, thì tất cả đều là trung bình.
- Ngại xếp nhân viên vào xuất sắc hay kém để tránh rủi ro.

### **3. Quá dễ dãi hoặc khắt khe:**

- Xu hướng là hầu như đánh giá cao hoặc đánh giá quá chặt chẽ.
- Do người đánh giá hay so sánh với bản thân mình.
- Do đánh giá cá nhân thông qua tập thể.
- Người đánh giá yêu cầu quá cao.

### **4. Các lỗi khác**

- Chỉ dựa trên các thông tin trong trí nhớ.
- Thành kiến cá nhân.