

Phương pháp đánh giá nhân viên

Khi bạn đã biết cách thúc đẩy nhân viên làm việc thì bạn cũng cần phải biết quản lý quá trình làm việc của họ. Các nhân viên đóng vai trò lớn nhất trong các hoạt động của bạn. Quản lý nhân viên một cách hiệu quả sẽ mang lại cho nhà quản lý vô số ích lợi.

Thông thường, quy trình đánh giá nhân viên kéo dài từ 6 tháng tới 1 năm. Nên đánh giá công việc với hai mục đích cơ bản là đưa ra nhận xét và ước lượng công việc.

Phân loại nhân viên để đánh giá đúng

Đánh giá công việc chính là để đánh giá nhân viên. Nó quyết định thăng tiến, khen thưởng, chuyển hay cho nhân viên thôi việc đều nằm trong quy trình đánh giá này. Tuy nhiên, hiện nay cũng có một xu hướng là các công ty đang bắt đầu tách rời việc tăng lương ra khỏi đánh giá công việc. Điều này khiến các nhân viên phải chú trọng điều chỉnh công việc nhiều hơn là chỉ tập trung vào tiền lương.

Có hai hình thức đánh giá nhân viên là đánh giá một cách tương đối và đánh giá tuyệt đối. Trong hình thức đánh giá tương đối, công việc của các nhân viên có liên quan đến nhau. Phương pháp này liên quan đến hệ thống chức vụ và phân bố quyền hạn. Có thể phân loại một số nhân viên thành các nhóm khác nhau. Ví như nhóm làm việc xuất sắc, nhóm làm việc khá, nhóm làm việc trung bình, nhóm làm việc yếu. Tuy nhiên, kiểu đánh giá này không cung cấp cho các nhân viên nhiều thông tin về công việc của họ. Họ biết được vị trí của mình so với các đồng nghiệp cấp dưới. Nhưng để thực sự điều chỉnh công việc của mình thì họ cần phải biết những cái đúng và những cái cần chỉnh sửa.

Hình thức đánh giá tuyệt đối đang được sử dụng nhiều hơn. Theo đó, nhà quản lý sẽ đánh giá theo sơ đồ để xếp loại nhân viên dựa trên một vài tiêu chí. Cần phải hiểu rõ sự xếp loại này. Ví dụ như một nhân viên ở hạng thứ 5 thì tại sao anh ta lại ở hạng thứ 5 và khác với người thứ 10 về khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn như thế nào. Có thể trình bày một kế hoạch làm việc mỗi ngày trong tương lai với ngày giờ cụ thể cho nhân viên cụ thể.

Tuy nhiên, bạn cũng cần biết rằng trong việc đánh giá công việc, hình thức đánh giá chỉ dựa vào nhà quản lý trực tiếp không còn nữa. Quá trình đánh giá cần được thực hiện bởi tất cả những người có quan hệ với nhân viên bao gồm là cấp lãnh đạo, khách hàng, đồng sự, tự thân các nhân viên.

Khả năng phân tích và đánh giá của nhà quản lý

Phải thừa nhận rằng, việc đánh giá quá trình làm việc của một nhân viên không hề dễ dàng. Nhà quản lý cần phải có kỹ năng giao tiếp tốt, có thể giao tiếp bằng văn bản, đồng thời cần kiên trì để theo dõi cách cư xử của các nhân viên. Để đánh giá có hiệu quả, bạn cũng cần dự tính trước và xác định được giới hạn. Thậm chí bạn cũng cần tự nghĩ ra môi trường làm việc phù hợp để thực hiện quá trình đánh giá. Phải quen với hình thức đánh giá của công ty mình. Hãy sử dụng các lời bình luận và giải thích để mở rộng việc đánh giá. Đây cũng là kỹ xảo để bạn thay đổi hình thức đánh giá, tùy loại công việc cụ thể của nhân viên vì tất cả các công ty đều sử dụng một hình thức đánh giá cho tất cả mọi loại công việc.

Việc đánh giá là một minh chứng để chỉ trích hoặc phê bình, vì thế phải được viết ra thành văn bản sau khi đã xem xét thật kỹ. Phải ghi chú các việc nhân viên đã làm trong khi quá trình đánh giá làm sao tránh tình trạng đánh giá dựa trên trí nhớ hoặc cảm tính. Phải nêu rõ ràng và chi tiết trong bản đánh giá, tránh mập mờ và chung chung. Vì những điều này không thể làm thay đổi một thái độ cư xử do không cung cấp đủ thông tin phản hồi cho nhân viên. Cũng cần nêu rõ ngày giờ cụ thể sự việc xảy ra.

Nên chú ý nhiều tới cách cư xử, không nên đánh giá bằng cách xoáy vào cá tính riêng. Nêu lên các tình huống cụ thể sẽ giúp nhà quản lý hướng vào hình vi hơn là các cá tính riêng của nhân viên. Các cuộc nói chuyện để đánh giá nhân viên của nên xảy ra trong một môi trường yên tĩnh và riêng tư. Nên bố trí cho cuộc trò chuyện này có một thời lượng thỏa đáng đủ để cho các nhân viên đặt câu hỏi và trao đổi với bạn về bản đánh giá.

Nhà quản lý cần thu thập nhiều thông tin từ các nhân viên qua buổi trò chuyện này. Nhân viên luôn được hỏi về suy nghĩ của họ khi điều kiện làm việc được cải thiện. Những câu trả lời này sẽ giúp bạn có thêm nhiều điều bổ ích và khám phá tâm tư, tình cảm của nhân viên

Www.vctel.com/www.vanchung.vn

mình. Có thể lập kế hoạch cải thiện với các nhân viên làm chưa tốt công việc. Bạn cần tìm hiểu xem cần hỗ trợ họ những gì để đạt mục tiêu công việc. Điều này tạo nên sự hợp tác giữa hai bên và rất quan trọng đối với các nhân viên làm việc không tốt vì họ biết là họ không đơn độc, bạn đang hợp tác với họ.

Trong khi các giám đốc đều sợ sự đánh giá công việc, thì họ cần phải hiểu rằng đây là một công việc mang tính xây dựng. Bởi lẽ nhà quản lý sẽ hiểu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên, hình thành cho họ một tác phong làm việc tốt nếu làm tốt công việc đánh giá.

Nhà quản lý cần tránh những sai lầm gì?

Giờ đây ta cần quan tâm tới những sai lầm có thể mắc phải trong quá trình đánh giá. Khi bạn đánh giá nhân viên ở phương diện này thì cũng cần xem xét và đánh giá nhân viên ở phương diện khác ở cùng mức độ cho dù có chính xác hay không. Chỉ nhìn ở một khía cạnh không đủ làm nên một bảng đánh giá.

Nên nhớ rằng các nhân viên cũng khá tinh khôn. Thường thì một hay hai tháng trước khi việc đánh giá diễn ra, các nhân viên sẽ cải thiện cung cách làm việc của họ và điều này sẽ được ghi nhận trong bảng đánh giá. Nhưng bạn cần chú ý tới điều này trong bảng đánh giá thường niên và nên đánh giá cả quá trình cho đúng. Bởi với những nhân viên loại này, sau khi việc đánh giá hoàn thành, tác phong của họ lại trở về hiện trạng ban đầu. Nó sẽ được thay đổi trước khi lần đánh giá kế tiếp bắt đầu. Vì thế bạn không nên dựa vào những lần thực hiện công việc gần nhất để đánh giá mà cần phải dựa vào cả quá trình làm việc trong suốt thời gian diễn ra việc đánh giá.

Cũng nên nhớ rằng nhân nhượng trong việc đánh giá nhân viên không phải là làm nảy sinh ít vấn đề mà nó sẽ xảy ra nhiều phiền toái hơn. Việc nhân nhượng sẽ mang đến cho nhân viên kết quả đánh giá cao một công việc tầm thường và nhân viên này sẽ được khen thưởng. Nhưng những kết quả tương tự sẽ tiếp diễn trong công việc của họ vì nó không được đánh giá đúng, không được khuyến khích cải tiến.

Việc bỏ qua các sai lầm cũng sẽ tạo ra nhiều rắc rối về tinh thần. Các nhân viên khá hơn ít có động cơ làm việc hơn vì họ không thấy có sự khác biệt giữa phần thưởng của họ và

Www.vctel.com/www.vanchung.vn

những người làm tồi hơn. Thiếu nghiêm khắc sẽ dẫn tới việc nhân nhượng. Bạn nên xếp loại nhân viên một cách nghiêm khắc. Khi đã duy trì một chuẩn cao, bản đánh giá phản ánh chính xác quá trình làm việc của nhân viên. Những đánh giá quá khắt khe sẽ làm giảm động cơ làm việc của nhân viên và làm họ thất vọng. Họ sẽ bắt đầu nghĩ dù họ có làm gì đi nữa cũng không đạt được phần thưởng xứng đáng.

Việc củng cố thái độ của nhân viên tập trung vào hệ quả của tác phong lao động. Nhà quản lý đóng vai trò chính trong việc củng cố các thái độ làm việc hiện thời của nhân viên và phát huy các động thái làm việc mới. Có 4 chiến lược củng cố. Đó là củng cố một cách tích cực, củng cố tiêu cực, kỷ luật và sa thải. Những hành vi có hiệu quả tốt sẽ được củng cố tích cực và cần trao ngay một phần thưởng khi hành động tích cực của nhân viên xảy ra để thấy rằng nó là giành cho hành động tốt đó. Củng cố một cách tiêu cực, kỷ luật và sa thải là những chiến lược tiếp theo để làm lành mạnh hóa tình hình.

Tuy nhiên, nên nhớ rằng điều chỉnh thái độ làm việc là một chương trình dùng các nguyên tắc về điều kiện làm việc để thay đổi thái độ nơi làm việc. Phương pháp này dựa trên việc khen thưởng các hành vi mà nhà quản lý muốn nhân viên lặp lại và kỷ luật các hành vi mà họ không muốn nhân viên lặp lại.

(theo TBKT)