



CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

## APPRAISING STAFF

# ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

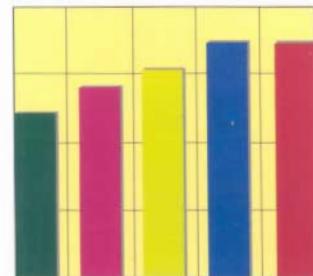
- KHẢ NĂNG GIAO TIẾP
- MỤC TIÊU • HÒA HỢP



- THÀNH TÍCH
- ĐỘNG VIÊN



- PHẢN HỒI
- LẮNG NGHE



- HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC
- KHẢ NĂNG ĐÀM PHÁN
- TIẾN TRÌNH THẢO LUẬN



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG QUẢN LÝ

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC  
**NHÂN VIÊN**  
APPRaising STAFF

# CẨM NANG QUẢN LÝ

# ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN APPRaising STAFF

KEN LANGDON & CHRISTINA OSBORNE



Tổng hợp và Biên dịch : HOÀNG NGỌC TUYỀN  
LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)  
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)  
FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH  
**2004**

# NỘI DUNG

Lời giới thiệu

5

## MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Phát triển nhân viên

6

Các hình thức đánh giá

8

Xác định mục tiêu

10

Hoàn thành mục tiêu

12

Ủy quyền cho nhân viên

14

Khen thưởng thành tích

16

## CHUẨN BỊ CHO HOẠT ĐỘNG ĐÁNH GIÁ

Công việc chuẩn bị

18

Đánh giá hiệu quả công việc

20

Xác định mục tiêu

22

Lập kế hoạch cho tương lai

24

Tạo môi trường tích cực

26

Đánh giá khách quan

28

Chuẩn bị cấu trúc cho việc  
đánh giá

30



## QUẢN LÝ TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ

Giới thiệu buổi họp đánh giá	32
Thống nhất nội dung đánh giá	34
Khuyến khích thảo luận	36
Đảm bảo tính thực tế	38
Phân tích các dấu hiệu	40
Đánh giá tính tận tâm	44
Xử lý các tình huống khó khăn	46
Xử lý các vấn đề tiêu cực	48
Thảo luận kế hoạch phát triển nhân sự	50
Những tham vọng và tiềm năng	52
Lập kế hoạch hành động	54
Tóm lược buổi họp đánh giá	56

## CÁC HOẠT ĐỘNG SAU BUỔI ĐÁNH GIÁ

Giám sát sự tiến bộ	58
Thực hiện kế hoạch phát triển	60
Khuyến khích làm việc theo nhóm	62
Nhà quản lý tự đánh giá	64
Kiểm tra kỹ năng đánh giá của nhà quản lý	66

## LỜI GIỚI THIỆU

Kỹ năng áp dụng các kỹ thuật đánh giá nhân viên nhằm phát triển năng lực và động viên họ làm việc là một trong những kỹ năng quản lý rất quan trọng. Thông thường, các thông tin phản hồi về hiệu quả công việc từ cấp quản lý sẽ rất có ý nghĩa để nhân viên phát huy các điểm mạnh, phát triển tối đa tiềm năng và khả năng cống hiến của họ cho tổ chức. Quyển “**Đánh giá năng lực nhân viên**” này sẽ trang bị cho bạn tất cả các kỹ năng, kỹ thuật cần thiết để thực hiện thành công công tác đánh giá nhân viên; đồng thời giải thích rõ các mục tiêu then chốt, những lợi ích thu được từ quá trình đánh giá, hướng dẫn từng bước trong giai đoạn chuẩn bị, quản lý và tổ chức các hoạt động hỗ trợ sau khi đánh giá. Quyển sách sẽ cung cấp những lời khuyên hữu ích giúp bạn tiến hành các cuộc thảo luận cởi mở, giải thích những ngôn ngữ cử chỉ, xây dựng lòng tự tin, xử lý các vấn đề liên quan đến hiệu quả công việc cùng nhiều nội dung hữu ích khác. Với 101 gợi ý thực hành nằm xuyên suốt nội dung quyển sách, cùng bảng câu hỏi tự đánh giá cho phép bạn kiểm tra các kỹ năng đánh giá nhân viên của mình. Đây thực sự là một cảm nang rất có giá trị trong việc quản lý và phát triển nhân viên.



# MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Khả năng đánh giá nhân viên một cách hiệu quả là kỹ năng rất quan trọng để quản lý thành công. Do đó, bạn cần phải hiểu được cơ chế hoạt động của quy trình đánh giá, nhận biết những lợi ích mà một hệ thống quản lý hiệu quả mang lại cho nhân viên và doanh nghiệp.

## PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN

**N**hững thông tin phản hồi thường xuyên từ cấp quản lý sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển và giúp họ đạt được những mục tiêu của mình. Vì vậy, nên tạo lập một môi trường khuyến khích mọi người không ngừng tiếp nhận phản hồi và sử dụng phương thức phỏng vấn để đánh giá, nhằm chính thức tổng hợp các ý kiến đánh giá không chính thức trước đó.

**1** Nên khuyến khích nhân viên phát huy năng lực tối đa của họ nhằm đạt được kết quả tốt nhất.

**2** Tuyên dương khi cần thiết sẽ kích thích nhân viên làm việc tốt hơn nữa.



### CUNG CẤP THÔNG TIN PHẢN HỒI

Mọi nhân viên đều muốn biết cấp trên nhìn nhận hiệu quả công việc của họ ra sao. Vì vậy, nên thường xuyên cho nhân viên biết kết quả đánh giá về hiệu quả công việc của họ, dù là tích cực hay tiêu cực đều có ý nghĩa quan trọng. Nhờ đó, nhân viên có thể biết được những điểm cần khắc phục về kỹ năng, kiến thức và cả thái độ. Ngay cả các nhân viên có nhiều thành tích cao cũng cần đến những ý kiến nhận xét để giúp họ duy trì những thành tích đó. Việc phản hồi thường xuyên cũng có tác dụng động viên tinh thần của nhân viên. Qua đó, nhân viên biết được chính xác vị trí của mình, đồng thời cấp quản lý cũng thể hiện được sự quan tâm đối với nhân viên thay vì chỉ thu thập thông tin mà không phản hồi.

## ĐÁNH GIÁ CHÍNH THỨC

Hình thức phỏng vấn để đánh giá chính thức được thực hiện định kỳ với từng nhân viên là mức độ cao nhất của các hình thức phản hồi. Nếu phản hồi thường xuyên đã có tác động tốt thì cuộc họp chính thức về việc đánh giá nhân viên sẽ không chứa đựng nhiều điều bất ngờ đối với họ. Vì thế, không khí cuộc gặp sẽ mang tính tích cực và thiết thực. Một buổi đánh giá chính thức gồm hai phần: đánh giá hiệu quả công việc và đánh giá xây dựng. Đánh giá hiệu quả công việc là thống nhất với nhân viên về mức độ hoàn thành các mục tiêu được giao cũng như mức độ phát triển các kỹ năng, kiến thức trong quá trình làm việc của nhân viên. Đánh giá xây dựng là chỉ ra những điều cần khắc phục nhằm phát huy những thành tích đã đạt được, hoặc vươn đến những mục tiêu mới, đồng thời giúp nhân viên không ngừng trau dồi kỹ năng để chuẩn bị đảm nhận những nhiệm vụ mới. Nên thực hiện cả hai phần đánh giá này chung một buổi để nhấn mạnh sự liên hệ giữa chúng.

### KHAI THÁC LỢI ÍCH TỐI ĐA TỪ HOẠT ĐỘNG ĐÁNH GIÁ

Một hệ thống đánh giá có hiệu quả sẽ mang lại nhiều lợi ích. Có thể tận dụng việc đánh giá để:

- Duy trì động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức.
- Thường xuyên nâng cao hiệu quả công việc.
- Định hướng và thống nhất về khả năng đóng góp của nhân viên.
- Đặt ra các chỉ tiêu phù hợp với mục tiêu của tổ chức và của bộ phận.
- Xem xét tình hình phát triển.
- Xác định nhu cầu đào tạo.
- Biểu dương thành tích, khắc phục nhược điểm.
- Hiểu được nguyện vọng nghề nghiệp và đánh giá tiềm năng của nhân viên.
- Thu thập ý kiến để thay đổi.

**Thường xuyên phản hồi  
không chính thức**

**Đánh giá chính thức  
về hiệu quả công việc**

**Đánh giá chính thức  
về khả năng phát triển**

### ▲ ĐỊNH NGHĨA VỀ ĐÁNH GIÁ

Đánh giá có hiệu quả phải dựa trên cơ chế cung cấp thông tin phản hồi thường xuyên và được chuẩn hóa thành một quy trình đánh giá gồm hai phần: về hiệu quả công việc và về khả năng phát triển.

**3**

Nhân viên phải nắm  
được vai trò của họ  
đối với tổ chức.

### ĐÁNH GIÁ CÓ HIỆU QUẢ

Cần suy xét thật kỹ về cách thức đưa ra ý kiến đánh giá, dù là chính thức hay không chính thức. Để tạo cơ sở phát triển cho tương lai, nội dung phản hồi phải có tính xây dựng và nhấn mạnh đến tương lai trong cách thức thông báo phản hồi. Phải đảm bảo rằng các thông tin phản hồi có tính hai chiều và buổi thảo luận đánh giá là thành thật và cởi mở. Nên suy xét cách thức đưa ra các ý kiến đánh giá một cách tối ưu vì nhân viên sẽ phản ứng với cách thức nhận được thông tin phản hồi. Nên nhớ rằng ý kiến phê bình lúc nào cũng khó tiếp nhận, ngay cả khi họ biết rằng ý kiến đó là đúng đắn.

## CÁC HÌNH THỨC ĐÁNH GIÁ

Có ba hình thức đánh giá khác nhau, mỗi hình thức đều có một phương pháp đánh giá đối với hiệu quả công việc khác nhau. Hãy tìm hiểu mục đích của các hình thức đánh giá: đánh giá từ cấp cao xuống cấp thấp, đánh giá ngang cấp và đánh giá toàn diện; cũng như lý do tại sao hình thức tự đánh giá phải luôn tồn tại trong cả ba hình thức.

**5**

Thu thập ý kiến của đồng nghiệp về hiệu quả công việc của nhân viên được đánh giá.



### ĐÁNH GIÁ NGANG CẤP

Trong hình thức đánh giá này, nhân viên ngang cấp sẽ đánh giá đồng nghiệp của họ, khi đó người đánh giá sẽ dùng kiến thức chuyên môn về vai trò và bỗn phận của đồng nghiệp để cung cấp những nhận xét xác đáng về những kỹ năng chuyên môn của người được đánh giá. Hình thức đánh giá ngang cấp thường được áp dụng trong nhiều ngành có những yêu cầu kiến thức về các vấn đề như đạo đức hay năng lực kỹ thuật. Nhờ có quy trình đánh giá nhân viên bằng sự giám sát đồng nghiệp, những thay đổi về thông lệ trong ngành có thể được phản hồi trở lại và nhân viên có thể cải thiện cung cách cư xử và làm việc tốt hơn.

**4**

Nhân viên phải hiểu được họ sẽ được đánh giá như thế nào.

### ĐÁNH GIÁ TỪ CẤP CAO XUỐNG CẤP THẤP

Đánh giá từ cấp cao xuống cấp thấp có nghĩa là cấp quản lý trực tiếp của nhân viên chịu trách nhiệm đánh giá nhân viên của mình và có thẩm quyền thống nhất một kế hoạch phát triển cho tương lai. Một số doanh nghiệp sử dụng phương pháp "ma trận" để một nhà quản lý đánh giá từng nhân viên về những đóng góp của nhân viên đó cho một văn phòng, một khu vực cụ thể; trong khi một nhà quản lý khác sẽ đánh giá sự tham gia của họ trong một mảng công việc cụ thể. Chẳng hạn, một chuyên viên phòng nhân sự với trách nhiệm chính là ký hợp đồng mới với các nhân viên sẽ được nhà quản lý có chuyên môn về nhân sự hoặc pháp chế đánh giá.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Đánh giá ngang cấp cho phép đồng nghiệp trở thành những người cố vấn của nhau, cùng giúp nhau cải thiện hiệu quả làm việc.
- Việc trao đổi phản hồi cởi mở giữa các đồng nghiệp phải được khuyến khích một cách tích cực, nhằm đảm bảo hiệu quả của việc đánh giá ngang cấp.
- Nên kết hợp đánh giá theo thứ bậc và đánh giá ngang cấp để mở rộng phạm vi thông tin phản hồi.

## ĐÁNH GIÁ TOÀN DIỆN

Trong hình thức đánh giá này, người đánh giá thu thập thông tin phản hồi từ những người liên quan đến công việc của nhân viên được đánh giá, kể cả khách hàng, đồng nghiệp và các thành viên trong nhóm. Người đánh giá có thể sử dụng các biểu mẫu, bảng câu hỏi thăm dò ý kiến nhằm xem xét toàn bộ thông tin thu được khi chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn đánh giá chính thức. Hình thức đánh giá này ngày càng được áp dụng nhiều, nhờ vào sự đa dạng và toàn diện của thông tin đánh giá có giá trị thu được từ nhiều phía khác nhau, từ các cấp quản lý, đồng nghiệp đến khách hàng.

6

Cần chuẩn bị tốt các câu hỏi cho bảng thăm dò ý kiến để thu được những thông tin phản hồi có giá trị.

7

Nên đánh giá thông tin phản hồi một cách cẩn thận để đảm bảo rằng nó thực sự có giá trị đối với nhân viên được đánh giá.

## TỰ ĐÁNH GIÁ

Trong quá trình đánh giá, hình thức tự đánh giá khuyến khích tính chủ động của nhân viên. Việc nhân viên có xu hướng nghiêm khắc với chính mình khi tự đánh giá sẽ làm cho quá trình đánh giá có tác dụng tốt hơn. Là nhà quản lý, bạn có thể ẩn nghiêm khắc hơn và chỉ tập trung vào các điểm tích cực của câu trả lời, tuyên dương các thành tích, ưu điểm của nhân viên. Nên có một hệ thống các câu hỏi tự đánh giá, giúp nhân viên có thể tự phân tích tính hiệu quả của công việc. Việc trả lời các câu hỏi tự đánh giá cho phép nhân viên chủ động chuẩn bị cho quá trình đánh giá,

phát hiện những điểm cần điều chỉnh. Tránh đặt ra những câu hỏi mang tính chất vấn buộc nhân viên phải đưa ra những bằng chứng, để chứng minh cho đánh giá mang tính định kiến của cấp quản lý. Việc này không đưa đến một kết quả đánh giá mang tính xây dựng.

### KHUYẾN KHÍCH SỰ SUY NGÂM ►

*Hình thức tự đánh giá giúp nhân viên nhận thức được vai trò của mình trong quá trình đánh giá. Hình thức này khiến nhân viên phải suy xét mục tiêu và cách thức làm việc của chính họ.*



## XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Kết quả đánh giá tạo điều kiện để điều chỉnh các mục tiêu theo định hướng chiến lược của tổ chức. Phải luôn nhớ rằng những bản mô tả công việc được cập nhật thường xuyên là rất cần thiết. Nhờ đó, nhà quản lý có thể sử dụng các kết quả đánh giá để thảo luận, điều chỉnh và xác lập các mục tiêu công việc phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

**8**

Nên lập kế hoạch trước và suy xét thấu đáo về những thay đổi trong tương lai.

**9**

Nên chuẩn bị kế hoạch tiếp nhận nhân viên mới.

### PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN MỚI

Quá trình xác lập mục tiêu công việc bắt đầu ngay khi có nhân viên mới gia nhập nhóm. Tại các kỳ bổ nhiệm, nhân viên mới phải được giới thiệu về những mục tiêu của tổ chức. Những buổi họp nối tiếp cần được tiến hành nhằm tiếp nhận ý kiến của nhân viên về việc bổ nhiệm công việc, thống nhất về bản mô tả công việc và xác định các mục tiêu về hiệu quả công việc. Nếu không có những cuộc họp này, nhân viên mới có thể phải làm việc nhiều tháng liền mà không được xem xét, đánh giá. Phải xác định các nhu cầu đào tạo, gặp gỡ với các thành viên khác và lên kế hoạch cho các nhu cầu phát triển trong tương lai.

### GHI NHẬN MỤC TIÊU CÔNG VIỆC

Mỗi nhân viên cần có bản mô tả công việc cập nhật, giúp họ hiểu rõ về công việc cần thực hiện, cũng như các mục tiêu công việc cần hoàn thành. Quy trình để thống nhất và lập bản mô tả công việc có thể thực hiện độc lập với quy trình đánh giá, nhằm giúp nhân viên thấy được những mặt cần được hướng dẫn hoặc huấn luyện để thực hiện công việc có hiệu quả tốt. Phải nhận thức được rằng, vai trò của nhân viên có thể thay đổi qua các kỳ đánh giá do tài năng và những mối quan tâm của một cá nhân có thể thay đổi về bản chất. Các kết quả đánh giá giúp cấp quản lý cập nhật bản mô tả công việc và đảm bảo nhân viên tập trung vào những mục tiêu phù hợp với mục tiêu của bộ phận cũng như định hướng của tổ chức.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Dành thời gian trong vài tháng để rà soát và cập nhật bản mô tả công việc của nhân viên, nhờ đó có thể dễ dàng phát hiện các điểm cần thay đổi.
- Bản mô tả công việc phải định nghĩa rõ các mục tiêu công việc tổng quát và cụ thể hóa thành các mảng công việc then chốt.
- Bản mô tả công việc phải ngắn gọn, súc tích, lý tưởng là nằm gọn trong một trang giấy A4, bao gồm các trách nhiệm chính thay vì chi tiết các công việc hàng ngày.

## XÁC ĐỊNH QUÁ TRÌNH THIẾT LẬP MỤC TIÊU



## LẬP KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN

Do mục tiêu của các bộ phận trong tổ chức đều liên hệ chặt chẽ với nhau, nên các kế hoạch đào tạo cũng có sự liên quan với nhau. Nhờ xem xét nhu cầu đào tạo và phát triển sau mỗi quá trình đánh giá, cấp quản lý có thể bổ sung các yêu cầu của từng cá nhân cho phù hợp với các yêu cầu đào tạo của bộ phận và tổ chức. Kết quả đánh giá và kế hoạch phát triển là những nguồn thông tin quan trọng để hoạch định các yêu cầu đào tạo. Các kế hoạch phát triển cá nhân phải chỉ rõ các kết quả cần đạt được để nhân viên có thể phát triển có định hướng, giúp họ hoàn thành các mục tiêu đề ra.

**10**

Nên sử dụng kết quả đánh giá để giúp nhân viên hiểu rõ về tiềm năng của chính mình.

## THIẾT LẬP MỤC TIÊU LÂU DÀI

Ngoài việc tập trung vào các kết quả công việc hiện tại, công tác đánh giá còn giúp cấp quản lý trong việc hoạch định chiến lược dài hạn cho tổ chức. Khi xem xét tiềm năng phát triển và thảo luận định hướng nghề nghiệp với mỗi nhân viên, cấp quản lý có thể hình dung được bức tranh tổng thể của bộ phận trong tương lai và lập kế hoạch nhân sự kế nhiệm. Dựa vào kết quả đánh giá, nhà quản lý có thể xác định thời điểm cho cơ hội thăng tiến của nhân viên trong môi trường công việc của mình. Hãy nghĩ bạn có thể làm gì nếu bỗng nhiên có một nhân viên được thăng chức và rời khỏi bộ phận của bạn, hoặc là vai trò của bạn đã thay đổi. Nhờ việc lên kế hoạch trước mà cấp quản lý có thể tránh được nguy cơ không hoàn thành công việc trong thời kỳ chuyển tiếp. Cũng cần phải đảm bảo không khí làm việc không bị xáo trộn của các nhân viên khác, và cần duy trì hiệu quả công việc nhất quán.

# HOÀN THÀNH MỤC TIÊU

Ngoài việc xác định mục tiêu công việc cho mỗi nhân viên, các kết quả đánh giá còn giúp nhân viên tập trung hoàn thành các mục tiêu đã đề ra. Khi thống nhất các tiêu chuẩn đánh giá định lượng có tính thực tế và thách thức, nhân viên và nhà quản lý sẽ hiểu rõ phương pháp đánh giá sự tiến bộ được thực hiện như thế nào.

12

Các tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả công việc phải thách thức nhưng vẫn có tính khả thi.

13

Phải đặt ra những mục tiêu đòi hỏi nhiều nỗ lực nhưng vẫn có tính thực tế nhằm tạo động lực cho nhân viên.

14

Đặt ra mục tiêu là cách giúp cả nhóm tập trung và cùng nhau làm việc có hiệu quả.

## THIẾT LẬP TIÊU CHUẨN VỀ HIỆU QUẢ

Một khía cạnh quan trọng của quá trình đánh giá là truyền đạt các mục tiêu công việc bằng các tiêu chí định lượng. Phải đánh giá hiệu quả công việc bằng các con số, chỉ ra những mục tiêu cụ thể cho nhân viên và tạo cho họ một cảm nhận về sự thành công khi họ đạt được những thành tích vượt trội. Nên khuyến khích người được đánh giá có những ý tưởng riêng để thử thách chính mình. Nhân viên sẽ gắn bó hơn nếu họ có cơ hội chứng tỏ khả năng của mình. Phải biết rằng nhân viên thường đặt ra cho mình những thử thách lớn hơn những gì mà người đánh giá đề nghị. Nhân viên ít khi đề xuất một mục tiêu dưới mức mà họ tin rằng họ có khả năng đạt được.

## ĐẶT RA MỤC TIÊU THÔNG MINH (SMART)

Trong một môi trường làm việc có cơ chế đánh giá về hiệu quả, các mục tiêu công việc thường được xem xét nhằm đảm bảo tính cụ thể, định lượng, thống nhất, phù hợp và có hạn định thời gian. Mục tiêu cần phải có đặc điểm SMART - viết tắt của các từ tiếng Anh sau:

- Specific (cụ thể) – Xác định rõ những gì mà nhân viên cần phải đạt được, giải thích rõ và chính xác nội dung và cách thức thực hiện công việc cùng thời hạn hoàn thành;

- Measurable (định lượng được) – Có thể đo lường bằng hiệu suất (lượng nguồn lực được sử dụng) và hiệu quả (chất lượng kết quả cuối cùng);
- Agreed (thống nhất) – Người được đánh giá đề xuất và người đánh giá nhất trí sau khi thảo luận;
- Relevant (phù hợp) – Nằm trong khả năng và tầm kiểm soát của nhân viên;
- Timebound (có thời hạn) – Có kế hoạch về thời gian hoàn thành thống nhất, rõ ràng, không mập mờ.

## LỰA CHỌN TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ THÍCH HỢP

Một số tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc rất khó chuyển thành các chỉ tiêu định lượng. Kết quả thu được lại có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức, nghĩa là việc lựa chọn các tiêu chí đánh giá phù hợp với từng cá nhân và từng mục tiêu cụ thể là rất quan trọng. Chẳng hạn, khi xác định tiêu chuẩn đánh giá cho công việc viết một bản báo cáo, chỉ tiêu định tính phù hợp lúc này là người nhận báo cáo có thể ra những quyết định một cách tự tin sau khi đọc báo cáo. Chỉ tiêu đánh giá mang tính định tính, như khả năng phản hồi nhanh chóng đối với yêu cầu thông tin của khách hàng, có thể trở thành một chỉ tiêu đánh giá mang tính định lượng nếu bạn quyết định đếm số lần chuông điện thoại reo trước khi trả lời. Bạn cũng có thể tìm thấy những tiêu chuẩn định tính khác từ một bảng thăm dò ý kiến khách hàng về mức độ thỏa mãn của họ đối với tiêu chuẩn dịch vụ được cung cấp. Để giúp nhà quản lý và nhân viên được đánh giá tìm ra tiêu chuẩn đánh giá thích hợp, hãy trả lời câu hỏi "Thành công sẽ có tính chất như thế nào?"

### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHỊNH BẠN

- ? Minh có hiểu được khách hàng mong đợi điều gì ở người được đánh giá không?
- ? Khi chúng ta nhất trí một chỉ tiêu đánh giá công việc có tính định tính, liệu sau này chúng ta có dễ dàng biết được chỉ tiêu đó đã được đáp ứng hay chưa không?
- ? Liệu có thể chuyển đổi một chỉ tiêu định tính thành định lượng được không?
- ? Chúng ta có nhất trí với những tiêu chuẩn mới giúp cải thiện hiệu quả công việc trong tương lai hay không?

## 15

Khi tình huống thay đổi, phải sẵn sàng linh hoạt thay đổi nếu cần.

### THỐNG NHẤT CÁC TIÊU CHUẨN ►

Mặc dù Sally đã được giao mục tiêu nâng cao chất lượng các bản báo cáo nhưng cô vẫn không thể thực hiện được do cấp trên Tom đã không cung cấp đầy đủ thông tin cho cô. Bằng việc thống nhất các tiêu chuẩn và yêu cầu, Tom đã cung cấp cho Sally các chỉ tiêu định tính và định lượng cần thiết. Kết quả là khả năng viết báo cáo của Sally tiến bộ đáng kể.

#### VÍ DỤ ĐIỀN HÌNH

Tom, giám đốc marketing, hiện đang quan tâm đến các bản báo cáo thiếu chật chẽ và thiếu chính xác của người trợ lý Sally. Nhiều lần anh phải tự mình sửa lại các bản thảo của Sally. Trong quá trình đánh giá, giải pháp đã được thống nhất là Sally nên trau dồi khả năng viết báo cáo. Tuy vậy, sau thời gian vài tuần, các bản báo cáo của Sally vẫn không đạt yêu cầu. Tom nhận ra rằng do không đưa ra được các chỉ tiêu đánh giá công việc, anh đã

không hướng dẫn Sally những gì cô ấy cần để hoàn thành mục tiêu công việc. Anh đã ngồi lại cùng Sally và thống nhất rằng các bản báo cáo của Sally nên được chuẩn bị theo một khuôn mẫu soạn sẵn với phần giới thiệu dài khoảng 500 đến 600 từ và kết luận bằng phần tóm lược các điểm chính. Họ cũng thống nhất rằng Sally phải kiểm tra các dữ liệu để Tom không phải điều chỉnh trên bản thảo. Kết quả là Sally bắt đầu thực hiện được những bản báo cáo mang tính chuyên nghiệp ngày càng cao.

# ỦY QUYỀN CHO NHÂN VIÊN

Các thành viên trong bộ phận phải cam kết thực hiện các mục tiêu công việc, nếu muốn có thể thực hiện thành công các nhiệm vụ được giao. Kết quả đánh giá được sử dụng để tăng quyền hạn cho nhân viên thông qua ủy quyền, nhờ đó đạt được sự cam kết hành động của họ và khuyến khích họ tận dụng óc sáng kiến của mình.

**16**

Cần làm việc trên cơ sở rằng mọi người đều muốn làm việc tốt.

## ỦY QUYỀN KIỂM SOÁT MỤC TIÊU

Thống nhất mục tiêu công việc với các thành viên

Cho phép cấp dưới hoạch định chương trình hoạt động

Thống nhất kế hoạch do cấp dưới đề xuất

Đề nghị cấp dưới đề xuất các phương án nếu kế hoạch cần có sửa đổi

Thống nhất các biện pháp đánh giá hiệu quả công việc với cấp dưới

**17**

Nên tìm hiểu quan điểm của nhân viên đối với phương hướng phát triển chung.

## ỦY QUYỀN CHO NHÂN VIÊN

Bằng việc giao phó trách nhiệm cho cấp dưới, cấp quản lý sẽ tăng cường khả năng kiểm soát của chính họ đối với những kết quả đạt được. Biện pháp này rất hữu hiệu do quá trình ủy quyền hiệu quả đòi hỏi cấp quản lý và nhân viên dưới quyền phải thống nhất một bản thuyết minh mục tiêu và trách nhiệm công việc rõ ràng, cụ thể. Dựa vào đó, nhân viên có thể chủ động trong công việc nhằm hoàn thành các mục tiêu đã đề ra, phát huy sáng kiến để giải quyết các vấn đề phát sinh. Cần phải xây dựng một môi trường ủy quyền hiệu quả bằng cách khuyến khích nhân viên không quá phụ thuộc vào sự chỉ đạo của cấp trên. Biện pháp này tăng cường tính hiệu quả của công việc và tiết kiệm thời gian của cấp quản lý. Phải nhấn mạnh rằng bạn cần nhân viên đề xuất giải pháp, thay vì chỉ báo cáo những vướng mắc tồn tại, đặc biệt là trong buổi phỏng vấn để đánh giá. Phải khuyến khích nhân viên phân tích các tình huống khó khăn, xem xét các giải pháp và đề xuất hành động thích hợp.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Nên cho phép cấp dưới học hỏi từ những sai lầm của mình.</li> <li><input type="checkbox"/> Nên khuyến khích nhân viên động não để có nhiều phương án giải quyết vấn đề.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Không nên cho rằng cấp quản lý luôn có được giải pháp tốt nhất trong mọi tình huống.</li> <li><input type="checkbox"/> Không nên cho phép những sai lầm của con người gây ra sự thất bại đối với các mục tiêu quan trọng.</li> </ul> |
|--|--|

## TỐI ĐA HÓA TRÁCH NHIỆM HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

### ▼ LÀM RỘ TRÁCH NHIỆM

*Trong buổi đánh giá, cần khuyến khích nhân viên ghi chép những việc cần thực hiện để có thể tham khảo khi tóm tắt thành kế hoạch hành động vào cuối buổi.*



## KHUYẾN KHÍCH TÍNH SÁNG TẠO

Hãy sử dụng kết quả đánh giá để xác lập phương pháp mà bạn muốn nhân viên tiếp cận công việc. Cấp quản lý không cần thiết phải thảo luận nhiều về cách thức hoàn thành mục tiêu, mà nên tập trung vào mục tiêu cần đạt được. Cấp quản lý phải khiến nhân viên của mình nhận thức được rằng cấp trên luôn tin tưởng vào khả năng của họ và mong muốn họ khai thác khả năng sáng tạo của chính mình. Cấp quản lý phải thống nhất và xác lập các điểm mốc công việc để xem xét tiến trình công việc nhằm tránh phải yêu cầu cập nhật quá liên tục. Phải nhớ rằng nhân viên cần được tuyên dương khi họ đạt được một sự tiến bộ vượt bậc. "Cám ơn", hoặc "Khá lắm" thường là những lời tán dương dễ tạo động lực tốt nhất.

Khi một mục tiêu công việc đã được ủy nhiệm, nhân viên được đánh giá phải hoàn toàn chấp nhận giá trị và cam kết thực hiện kế hoạch hành động đến khi thành công. Khi thống nhất các mục tiêu và kế hoạch tại các buổi đánh giá, cấp quản lý và nhân viên phải nắm rõ các yêu cầu về kết quả công việc. Nếu không có sự cam kết, có nguy cơ là nhân viên sẽ trả lại công việc cho cấp quản lý trước kỳ hạn. Cấp quản lý cần tìm ra nguyên nhân khi nhân viên không sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm. Nếu nhân viên còn nghi ngờ vào khả năng của chính mình, cần phải xem xét điều chỉnh mục tiêu công việc, đảm bảo nhân viên có khả năng thực hiện, hoặc tổ chức huấn luyện hoặc hướng dẫn nhằm xây dựng năng lực làm việc cho nhân viên, giúp nhân viên thực hiện công việc một cách chủ động, tự tin.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Những nhân viên cảm thấy mình có khả năng hoàn thành mục tiêu theo cách riêng của mình sẽ có trách nhiệm hơn và cố gắng đạt được mục tiêu đó.
- Lãnh đạo nhóm phải tuyên dương nhân viên của mình khi họ có những phương pháp mới để đạt được kết quả.
- Quyết định thực hiện công việc sẽ chưa chấm dứt cho đến khi hành động đầu tiên được thực hiện.
- Nhân viên sẽ chủ động hơn trong quá trình ủy nhiệm nếu họ được khuyến khích chất vấn về công việc và yêu cầu thêm nhiệm vụ mới.

## KHEN THƯỞNG THÀNH TÍCH

**K**ỹ năng đánh giá hiệu quả tạo cơ hội cho nhà quản lý khen thưởng thành tích và khuyến khích sự cải tiến không ngừng của nhân viên. Nên lên kế hoạch khai thác buổi đánh giá để thảo luận về những phần thưởng có thể thỏa mãn những nhu cầu của cá nhân và của tổ chức, thay vì chỉ tập trung xem xét lương bổng mà thôi.

**18**

Cần đảm bảo việc khen thưởng phải phù hợp với các mục tiêu của tổ chức.

**19**

Hãy luôn khen thưởng xứng đáng cho những thành quả mà nhân viên đạt được.

### ▼ TRAO PHẦN THƯỞNG

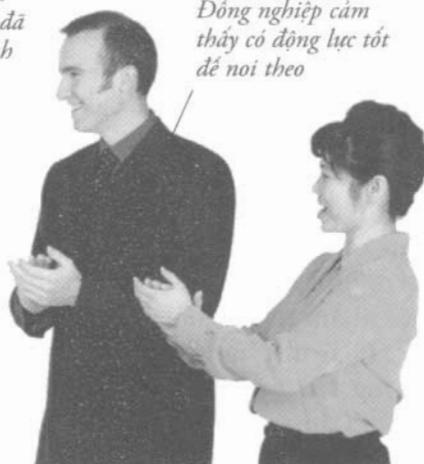
Trao phần thưởng hoặc dành những ngày nghỉ cho nhân viên là một chính sách tuyên dương và công nhận thành tích hiệu quả. Tại buổi họp đánh giá, cấp quản lý cần tìm hiểu nhân viên mong muốn được khen thưởng thành tích như thế nào, nhờ đó bạn sẽ có nhiều ý tưởng về những phần thưởng phi tài chính.



### PHÁ VỠ MỐI LIÊN KẾT TIỀN LUƠNG

Có một mối liên hệ giữa mức lương bổng nhân viên được hưởng với giá trị của họ đối với tổ chức. Cấp quản lý cần đánh giá hiệu quả công việc so với mức lương mà nhân viên nhận được. Muốn khuyến khích những thành tích xuất sắc, phải có những chính sách khen thưởng những người giỏi. Thông thường, các nhân viên xuất sắc được động viên rất tốt bằng thông tin phản hồi phù hợp, nhưng cũng dễ mất tinh thần làm việc nếu họ thấy rằng những người có thành tích thấp hơn cũng được hưởng mức thưởng giống như họ. Tuy nhiên, nếu buổi họp đánh giá được các nhân viên xem như là một chướng ngại cần vượt qua để được tăng lương thì họ có xu hướng phòng thủ. Vì lý do này, các buổi đánh giá thường được thực hiện tách rời kỳ xét duyệt lương.

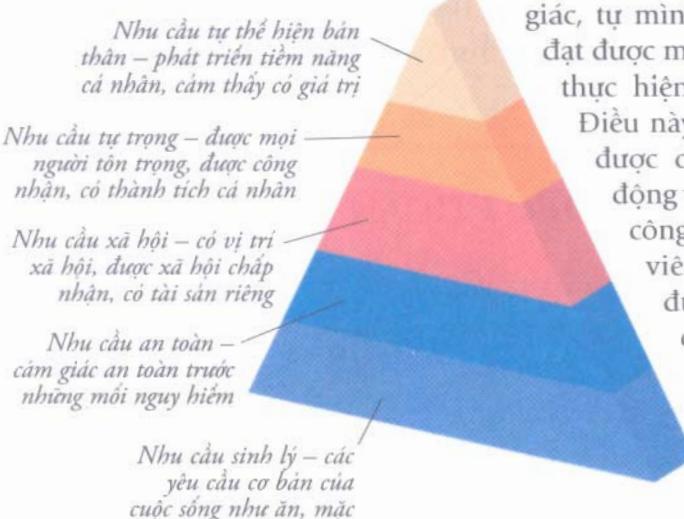
Nhân viên  
nhận phần  
thưởng vì đã  
hoàn thành  
mục tiêu  
công việc



Đồng nghiệp cảm  
thấy có động lực tốt  
để noi theo

## ▼ PHÂN TÍCH NHU CẦU

Mô hình tháp nhu cầu được đơn giản hóa của nhà tâm lý học Abraham Maslow minh họa tầm quan trọng của việc thỏa mãn nhu cầu ở các mức độ thấp trước khi tạo động lực cho những nhu cầu cao hơn. Một chiếc xe hơi - một nhu cầu xã hội, có thể mang tính động viên, nhưng sẽ không phải là một nhu cầu thực sự trừ phi các nhu cầu về sinh lý đã được thỏa mãn.



## PHÁT HUY THÀNH TÍCH

Nên sử dụng quá trình đánh giá để phát triển đội ngũ nhân viên bằng việc phát huy các thành quả đã đạt được, có thể xem xét cơ hội thăng tiến cho nhân viên, hoặc tạo điều kiện cho họ tham gia vào các hoạt động phát triển. Ngoài việc khen thưởng, điều này giúp nâng cao giá trị của nhân viên đối với tổ chức cũng như khả năng hoàn thành mục tiêu công việc. Nên xem xét quá trình làm việc từ kết quả đánh giá gần nhất và thảo luận về cách họ áp dụng các hoạt động trong kế hoạch phát triển trước đây để nâng cao năng lực của mình. Việc thảo luận các nội dung vừa nêu giúp nhân viên hiểu được giá trị của các hoạt động phát triển mà họ thực hiện, chỉ ra mức độ tiến bộ về năng lực làm việc trong quá trình đóng góp vào hoạt động chung của bộ phận và của tổ chức.

## ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

Qua quá trình đánh giá, cấp quản lý có cơ hội khen thưởng nhân viên bằng cách cảm ơn và động viên họ. Việc cấp quản lý dành thời gian thảo luận với nhân viên cấp dưới về công việc của họ cũng có ý nghĩa động viên rất tốt.

Nhân viên muốn thấy rằng công việc của họ được cấp trên giám sát. Phần lớn nhân viên cũng có thể động viên mình bằng ý thức tự giác, tự mình cảm thấy có trách nhiệm đạt được mục tiêu công việc, thay vì chỉ thực hiện các nhiệm vụ được giao. Điều này cũng giúp họ tự kiểm soát được công việc của mình. Muốn động viên nhân viên, hãy giao phó công việc cho họ. Một khi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ được giao, cảm xúc thành công sẽ có tác dụng tăng cường tinh thần làm việc của họ. Cuối cùng, do mỗi cá nhân có những nhu cầu khác nhau nên cũng cần phải có các hình thức động viên phù hợp.

20

Phải tìm hiểu được chính xác yếu tố động viên nhân viên.

21

Phải biết rằng thành công ươm mầm cho thành công khác.

# CHUẨN BỊ CHO HOẠT ĐỘNG ĐÁNH GIÁ

Việc chuẩn bị tốt cho buổi đánh giá là một khâu quan trọng không thể thiếu để đánh giá có hiệu quả. Phải chuẩn bị tất cả các nội dung đánh giá một cách kỹ lưỡng và chắc rằng nhân viên cũng chuẩn bị thật kỹ nhằm đạt được một kết quả thành công.

## CÔNG VIỆC CHUẨN BỊ

**C**ả cấp đánh giá và nhân viên đều có những trách nhiệm cụ thể trong quá trình đánh giá. Nhằm đảm bảo buổi đánh giá có trọng tâm và được kiểm soát tốt, cấp đánh giá cần hiểu được vai trò của mình, đồng thời, cần chỉ dẫn cho nhân viên được đánh giá các trách nhiệm của họ để nhân viên đó có thể chuẩn bị tốt.

22

Phải chuẩn bị trước để có thể tận dụng tối đa thời gian của buổi đánh giá.

23

Chuẩn bị thảo luận về công việc chứ không phải về con người.

24

Luôn chuẩn bị đầy đủ các tài liệu cần thiết cho buổi họp đánh giá.

### XÁC ĐỊNH VAI TRÒ CỦA CẤP ĐÁNH GIÁ

Vai trò của người đánh giá là khuyến khích và hướng dẫn nhân viên được đánh giá về cấu trúc và nội dung của buổi họp đánh giá. Cấp đánh giá nên đóng vai trò của người dẫn dắt hay một người xúc tác, chứ không phải là một vị quan tòa hoặc người thẩm vấn. Phải chuẩn bị cho buổi họp đánh giá ít nhất là trước hai tuần. Nên liệt kê các nội dung cần được đề cập, thảo luận theo thứ tự quan trọng của các nội dung đó. Như vậy cấp đánh giá sẽ nắm được toàn bộ nội dung cần đề cập. Cần chuẩn bị trước các câu hỏi nhằm khuyến khích nhân viên đánh giá tham gia tích cực vào buổi đánh giá. Phải đọc các hướng dẫn trong tài liệu về đánh giá của tổ chức.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nhắc nhở nhân viên ghi chép những nội dung quan trọng trong buổi họp đánh giá.
- Một buổi họp đánh giá chính thức sẽ mang lại hiệu quả cao hơn khi nhân viên biết rõ nội dung đánh giá.
- Buổi họp đánh giá chính thức có ý nghĩa quan trọng đối với nhân viên, nên người đánh giá cần chuẩn bị kỹ để đáp ứng những mong đợi nghiêm túc đó.

### ▼ GIÚP NHÂN VIÊN CHUẨN BỊ ĐÁNH GIÁ

*Phải sắp xếp phù hợp các câu hỏi tự đánh giá cho nhân viên, giúp nhân viên chuẩn bị tốt cho buổi họp đánh giá. Bảng câu hỏi đánh giá cần có đủ chỗ cho nhân viên điền đầy đủ các câu trả lời.*

### BÀNG TỰ ĐÁNH GIÁ

Tên:	Ngày ... tháng ... năm .....	Phản ánh ký ức về những điểm quan trọng đối với cá nhân
Chức vụ:		
<p>1. Bạn đã hoàn tất các mục tiêu năm ngoái như thế nào? Các thành tích mà bạn đặc biệt hài lòng? Những ưu điểm bạn đã bộc lộ?</p>		
<p>2. Bạn có thể phát triển khả năng làm việc trong những mảng công việc nào? Bạn đã phát triển chúng như thế nào?</p>		
<p>3. Bạn đã có những thay đổi gì đối với vai trò của mình trong vòng 12 tháng vừa qua? Bạn thấy được những thay đổi nào trong tương lai? Bạn cần được đào tạo hoặc hướng dẫn thêm về những mặt nào?</p>		
<p>4. Bạn đã gặp những vấn đề, những thử thách nào trong vai trò của mình trong năm ngoái? Bạn đã vượt qua như thế nào? Bạn vẫn còn gặp những rào cản trong việc đạt được những mục tiêu công việc không?</p>		
<p>Cho phép nhân viên xác định các mảng cần phát triển</p>		
<p>Giúp nhân viên suy nghĩ về những thay đổi trong vai trò của họ</p>		
<p>Khuyến khích nhân viên nghĩ về những thành công của mình và cách thức vượt qua những rào cản</p>		

## ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

**K**ihi chuẩn bị cho một buổi họp đánh giá, cấp quản lý cũng cần có một tâm nhìn tổng thể. Nên đánh giá sự tiến bộ của nhân viên so với lần đánh giá gần đây nhất về mặt hiệu quả công việc và khả năng phát triển, nhằm giúp cấp quản lý đặt ra những mục tiêu mới và lên kế hoạch một cách hiệu quả cho các hoạt động trong tương lai.

**26**

Cần phát hiện được các nguyên nhân làm giảm hiệu suất công việc.

**27**

Hãy xem xét các dữ liệu dựa trên thực tế hơn là tin vào những tin đồn.

### ĐÁNH GIÁ SỰ TIẾN BỘ

Cần xem xét các thành quả của nhân viên trong từng mục tiêu cụ thể. Cấp quản lý cần nhìn thấy được các mặt tích cực đáng biểu dương, đồng thời khuyến khích nhân viên phát huy những thành tích đã đạt. Nên xem xét liệu nhân viên có tiếp cận công việc một cách tích cực hay không? Họ có vạch kế hoạch, phối hợp và tổ chức công việc thành công hay không? Phát hiện và xác định nguyên nhân của các điểm chưa đạt yêu cầu. Phải suy xét xem liệu các mặt chưa đạt yêu cầu có thực sự quan trọng hay không. Có thể không cần thiết phải có những thông tin phản hồi nếu đó chỉ là các vấn đề nhỏ, đặc biệt là khi nhân viên đạt được những kết quả xuất sắc trong các mảng công tác khác.

**25**

Đảm bảo nội dung của bản mô tả công việc phù hợp với định hướng của tổ chức, chứ không phải với nhân viên.

### XEM XÉT BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Xem xét bản mô tả công việc để xác định rằng liệu có những thay đổi trong vai trò và trách nhiệm của nhân viên so với lần đánh giá gần đây nhất không. Phải chắc rằng mọi thay đổi đều phải phù hợp với định hướng của tổ chức, chứ không chỉ với nhân viên. Chẳng hạn, nếu một nhân viên không sốt sắng trong việc tìm kiếm khách hàng mới qua điện thoại, có thể họ đã quan tâm hơn tới việc chăm sóc các khách hàng hiện có. Hãy xem lại việc huấn luyện kỹ năng tiếp xúc hoặc tiếp thị từ xa qua điện thoại, hơn là phải thay đổi nội dung bản mô tả công việc.

#### NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Kiểm tra xem liệu kế hoạch hành động đã thống nhất ở lần đánh giá gần đây nhất có được thực hiện hay không.
2. Nếu kế hoạch chưa được hoàn thành, cần xác định nguyên nhân.
3. Đảm bảo rằng cấp dưới được tuyên dương, khen thưởng xứng đáng với những thành quả của họ.

**28**

Kiểm tra xem liệu cấp dưới có đủ thời gian để tập trung vào những mặt cần phát triển không.

*Nhân viên cần xác định những lợi ích mà họ nhận được từ việc huấn luyện theo chương trình mới*



### XÁC ĐỊNH CÁC VẤN ĐỀ

Cần xác định nguyên nhân khi các hoạt động phát triển đã thông qua nhưng không được thực hiện. Nhân viên không tham gia khóa huấn luyện có thể là do xuất hiện khủng hoảng trong nội bộ. Nếu có, cần kiểm tra xem liệu việc mất chi phí khi hủy việc tham gia chương trình của nhân viên đó và việc tiêu phí thời gian của chuyên gia đào tạo có được bảo đảm không. Nếu xác định lại nhu cầu tham gia chương trình huấn luyện của nhân viên. Cần nắm được rằng liệu nhu cầu đó sẽ được đáp ứng một cách thích hợp hơn trong tương lai hay không? Cần đánh giá tính phù hợp của các hoạt động phát triển đối với từng cá nhân. Chẳng hạn, nếu sau khi được xem một đoạn băng video hoặc đọc xong một giáo trình đào tạo mà nội dung đào tạo lại không được nhân viên áp dụng thì có thể cần thay đổi phương pháp học để đạt hiệu quả cao hơn.

### XEM XÉT SỰ PHÁT TRIỂN

Sau khi thu thập đầy đủ thông tin để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, cần xem xét lợi ích và tính hiệu quả của các hoạt động phát triển nhân viên. Đây là một khâu quan trọng không chỉ để đảm bảo quá trình phát triển liên tục mà còn nhằm khẳng định rằng sự đầu tư ngân sách và thời gian trong việc phát triển nhân lực là xứng đáng. Phải đảm bảo rằng các mục tiêu phát triển được xác lập tại lần đánh giá gần nhất đã đạt được như yêu cầu. Cần kiểm tra xem các hoạt động có cải thiện được hiệu quả trong công việc kinh doanh không. Sau cùng, cần xem xét hiệu quả của các chuyên gia huấn luyện, các đối tác đào tạo có liên quan.

#### ◀ KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG

*Theo dõi các khóa huấn luyện, đào tạo bằng việc thu thập các thông tin phản hồi từ nhân viên tham gia chương trình đồng thời khuyến khích nhân viên áp dụng những gì đã học được vào thực tế công việc. Kiểm tra xem liệu chương trình phát triển nhân lực tương tự có lợi cho cả bộ phận hay không.*

#### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHỊNH BẠN

- ? Nguyên nhân các vấn đề hiện hữu của nhân viên có nằm ngoài tầm kiểm soát của cấp trên không?
- ? Những rào cản nào hạn chế hiệu quả công việc?
- ? Các mục tiêu có được xác định rõ ràng hay không?
- ? Liệu hiệu suất làm việc thấp có làm này sinh nhu cầu phát triển hay không?
- ? Liệu nhân viên có đủ khả năng phát triển để đáp ứng các tiêu chuẩn đặt ra hay không?

## XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

Sau khi đã đánh giá về hiệu quả công việc, bước tiếp theo của quá trình chuẩn bị là xác định các mảng công việc cần được phát triển và xác lập các mục tiêu mới nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược tổng thể. Cần xác định mức hiệu suất công việc, tìm kiếm các biện pháp phát triển kiến thức và kỹ năng của nhân viên.

**29**

Điều chỉnh các chỉ tiêu phù hợp với mục tiêu và chính sách của từng bộ phận.

**30**

Chuẩn bị danh sách các chỉ tiêu cụ thể cho chính bạn và cho bộ phận của bạn.

### TẬP TRUNG VÀO CÁC CHỈ TIÊU

Bạn nên đặt ra những chỉ tiêu vừa thách thức vừa thực tế nhằm tạo động lực cho nhân viên cải thiện hiệu quả công việc và duy trì những tiêu chuẩn mục tiêu cao. Cần chuẩn bị nhằm thiết lập mục tiêu công việc có hiệu quả với nhân viên bằng cách xem xét các mảng kết quả quan trọng của công việc và liệt kê chúng theo thứ tự của tầm quan trọng. Chỉ nên tập trung tối đa sáu mảng công việc quan trọng nhất với các mục tiêu thích hợp. Diễn giải mục tiêu một cách cẩn trọng bằng ngôn ngữ rõ ràng và cụ thể như “bán” hoặc “sản xuất”; tránh từ ngữ mơ hồ, không rõ ràng như “liên hệ” hoặc “cải thiện”.

### CHUẨN BỊ CÁC MỤC TIÊU CÓ THỂ ĐỊNH LUỢNG

Nên ấn định các chỉ tiêu cho từng mục tiêu công việc để đảm bảo quản lý có thể có được các thước đo cần thiết nhằm đánh giá hiệu quả công việc. Đồng thời, cũng cần nắm được các mục tiêu của bộ phận và của tổ chức, cùng với các phương thức đánh giá. Xác định phần đóng góp của từng thành viên bộ phận nhằm đạt được mục tiêu chung. Chẳng hạn, mục tiêu của bộ phận là thu được 200 triệu đồng, bộ phận có 10 nhân viên thì mục tiêu dành cho mỗi thành viên là 21 triệu đồng. Chế độ phân công này chia đều công việc cho các thành viên và đảm bảo rằng nếu một thành viên không thể đạt được mục tiêu trong khi các thành viên khác vẫn đạt được thì mục tiêu của cả bộ phận không bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

**31**

Cần phải có tham vọng và nhắm vào các mục tiêu cao hơn.

**32**

Cần nhất quán trong các yêu cầu đối với nhân viên.

## XÁC LẬP TIÊU CHUẨN

Việc xác lập các tiêu chuẩn đánh giá phải bao quát cả nội dung công việc và hành vi cá nhân nhằm làm căn cứ để đánh giá năng lực nhân viên. Nhà quản lý muốn thực hiện được điều này, cần suy nghĩ đến một quá trình thực hiện công việc lý tưởng với kết quả tối ưu. Trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng chẳng hạn, cấp quản lý có thể mong muốn nhân viên phát triển được một quy trình có hiệu quả cho quá trình chăm sóc khách hàng như đã hứa hẹn. Kế đó, hãy xem xét cách thức tiếp cận và xử lý công việc của một nhân viên có khả năng tác nghiệp tốt đó có thể là ở khả năng biết lắng nghe một cách chủ động và nhiệt tình. Tránh quá tập trung vào các nhân viên hiện đang làm việc, mà hãy chú ý đến bản thân công việc cùng các kết quả mong muốn. Cần đánh giá xem liệu nhân viên hiện có đáp ứng được các tiêu chuẩn đánh giá hay không, để cấp quản lý có thể thảo luận chương trình phát triển hoặc tuyên dương sự tiến bộ trong quá trình đánh giá.

33

Tập trung vào kết quả lý tưởng nhất chứ không phải những gì đã đạt được.

### ▼ THẨU HIỂU NHỒ KINH NGHIỆM

Nên tham khảo các chuyên gia, những người có kinh nghiệm, những nhân viên đã từng đảm trách thành công công việc để biết được những đòi hỏi về năng lực cho việc hoàn thành tốt công tác.



### ĐÁNH GIÁ CÁC NHU CẦU PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC

Xem xét liệu các yêu cầu vai trò của một thành viên đối với công việc có thay đổi hay không, rồi lập kế hoạch cho các thay đổi sắp xảy ra. Nếu việc thay đổi vai trò đòi hỏi nhân viên cần phải có thêm các kỹ năng làm việc khác, thì hãy đánh giá liệu các thành viên trong bộ phận đã chứng tỏ đầy đủ các kỹ năng đó hay chưa, hay là có những mảng công việc nào mà họ cần phải bổ sung thêm các kỹ năng

cần thiết hay không. Một khi xác định được nhu cầu phát triển nhân lực, cần hoạch định hoạt động nào là phù hợp. Trước buổi đánh giá, cần rà soát các nguồn lực như ngân quỹ đào tạo có sẵn cho các hoạt động đã được lên kế hoạch. Cũng cần phải chắc chắn rằng việc nhân viên tạm ngưng công tác để tham gia các chương trình đào tạo, huấn luyện không làm ảnh hưởng đến hoạt động chung.

# LẬP KẾ HOẠCH CHO TƯƠNG LAI

Để lập kế hoạch thật hiệu quả cho buổi đánh giá, cần phải tiên liệu trước nhu cầu của nhân viên được đánh giá và cách đáp ứng tối ưu nhất. Cần phải nắm vững về nội dung có thể được thống nhất, đồng thời hoạch định thời gian, nguồn lực và phân công trách nhiệm đối với các hoạt động đã được thống nhất.

## NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BAN

- ? Liệu tôi có thể quyết định về mức lương, thời gian nghỉ phép hay những phần thưởng khác không?
- ? Liệu tôi có ở cương vị có quyền hứa hẹn sẽ giúp nhân viên được thăng tiến hoặc được đào tạo để tiến bộ xa hơn trong nghề nghiệp hay không?
- ? Liệu tôi có thể đồng ý với kế hoạch đào tạo, phát triển nhân sự cũng như ngân sách cần thiết cho kế hoạch đó không?
- ? Liệu tôi có quyền tổ chức chuyên môn công tác, bố trí nhân sự vào dự án hoặc công trình khác hay không?
- ? Liệu phòng nhân sự có nhất trí rằng tôi đã lựa chọn phương án phát triển nhân sự tối ưu hay không?

## PHẢI THẨU ĐÁO ►

Phải nắm rõ các chính sách của công ty về những vấn đề như nghỉ phép, phụ cấp để có thể trả lời những câu hỏi liên quan đến những vấn đề này. Cũng cần phải nắm rõ mục tiêu của tổ chức, của bộ phận nhằm đảm bảo các mục tiêu công tác được thảo luận và thống nhất theo định hướng chung.

34

Cần nắm vững chính sách của công ty đối với sự phát triển nghề nghiệp.

## XÁC ĐỊNH QUYỀN HẠN

Phải nắm chắc phạm vi quyền hạn của bạn đối với những gì bạn có thể chấp thuận và những gì bạn cần sự phê duyệt của cấp cao hơn. Nếu bạn không chắc chắn về quyền hạn của mình khi thực hiện buổi đánh giá, bạn sẽ có nguy cơ làm giảm sự tin tưởng với tư cách là nhà quản lý khi bạn nâng cao kỳ vọng của nhân viên để rồi sau đó lại khiến họ thất vọng. Một lời hứa không thực hiện được cũng làm mất sự tin tưởng trong nhân viên.

Nhà quản lý đọc  
lại chính sách  
đánh giá nhân  
viên của công ty để  
chắc là không bỏ  
sót một chi tiết nào



**35**

**Chi hứa hẹn những điều bạn thực sự có thể đáp ứng.**

**36**

**Phải xác định các vấn đề có thể gây trở ngại cho nhân viên khi họ cố hoàn thành mục tiêu công việc.**

## HOẠCH ĐỊNH THỜI GIAN VÀ NGUỒN LỰC

Nên ước lượng thời gian, thời điểm bắt đầu và kết thúc của công tác cần thiết nhằm đạt được mục tiêu công việc đã phân công cho nhân viên. Điều này giúp bạn bảo đảm rằng những gì nhân viên đề nghị là có tính thực tế và có thể đạt được. Cần ước lượng thời gian cần thiết cho các hoạt động phát triển nhân sự và đánh giá liệu bạn có cần người hỗ trợ khi nhân viên đi vắng không. Cần hoạch định nguồn lực cần thiết cho cả việc đạt được mục tiêu công việc lẫn các hoạt động phát triển nhân sự. Xem xét các trang thiết bị, nguyên vật liệu, phương tiện cũng như không gian làm việc. Kế hoạch được chuẩn bị kỹ như một "dự án" này sẽ tạo ra một điểm khởi đầu cho buổi thảo luận đánh giá.

## PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ

Cần phải xem xét sớm việc phân bổ nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện các hoạt động được đề xuất sau cuộc họp. Chẳng hạn, ai sẽ giám sát các điểm mốc quan trọng của các công việc phải tiến hành để thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Cần xem xét cách thức cập nhật các trường hợp phát sinh ngoài kế hoạch hoặc các biến cố dẫn đến việc không hoàn thành mục tiêu. Bạn hoặc nhân viên có thể tự thực hiện nhiệm vụ này, hoặc cũng có thể giao cho một nhân viên khác. Sau buổi họp đánh giá, ai sẽ chịu trách nhiệm nghiên cứu và tổ chức kế hoạch phát triển nhân sự, chẳng hạn như chương trình đào tạo? Cuối cùng, bạn phải lưu ý rằng nếu muốn nhân viên chủ động thực hiện mục đích được giao, bạn phải đảm bảo rằng việc này thuộc tầm kiểm soát trực tiếp của chính họ.

### TỔ CHỨC HỖ TRỢ ►

*Nếu các nhân viên khác có thể hỗ trợ nhân viên được đánh giá đạt được hiệu quả công việc cũng như các mục tiêu phát triển nhân sự, cần tiếp cận họ trước buổi đánh giá để xác định các công tác hỗ trợ. Tại buổi đánh giá những người này sẽ giúp nhân viên được đánh giá xác định mức độ hỗ trợ họ có thể nhận được.*

**37**

**Nhân viên phải có đủ thời gian cho việc hỗ trợ.**

*Cấp quản lý yêu cầu nhân viên có kinh nghiệm thực hiện công tác cố vấn cho nhân viên được đánh giá*



## TẠO MÔI TRƯỜNG TÍCH CỰC

**K**hông khí thoải mái của buổi đánh giá sẽ khuyến khích sự cởi mở, khả năng tiếp thu và thảo luận chân thành. Cần tạo ra sự tin nhiệm và bầu không khí tin tưởng, chú ý đến sự bài trí của phòng họp nhằm giúp nhân viên được đánh giá cảm thấy thoải mái và thư giãn.

**38**

Cần biểu lộ sự tôn trọng đối với những vấn đề được thảo luận riêng với nhân viên được đánh giá.

**39**

Tránh kiểu nói chuyện “ngồi lê đói mách”.



### ĐÁM BÀO TÍNH BÍ MẬT

Phải tạo bầu không khí mà cả cấp đánh giá và nhân viên được đánh giá có thể nói chuyện một cách thoải mái. Bằng cách nhấn mạnh rằng tính bí mật cần phải được cả hai bên tôn trọng. Trước buổi đánh giá, phải thống nhất để nhân viên nắm được các nội dung thảo luận cần được giữ bí mật, cũng như các nội dung sẽ được chuyển cho các bộ phận liên quan, chẳng hạn như phòng nhân sự. Sau khi thống nhất giữ bí mật về một số vấn đề, phải thận trọng trong lời nói và không bàn bạc với bất kỳ ai.

### XÂY DỰNG LÒNG TIN

Sự tin cậy tăng lên theo thời gian. Mỗi quan hệ giữa cấp đánh giá và nhân viên được đánh giá càng gắn bó, thì hiệu quả của các buổi đánh giá càng cao. Phải gây dựng được sự tin tưởng bằng việc thực thi các quyết định trong các buổi thảo luận đánh giá. Một hệ thống đánh giá sẽ mất đi tính tin cậy, nếu những gì được đề cập đến tại buổi đánh giá chỉ là những sự lưu tâm mà không được thực hiện thấu đáo. Cấp đánh giá cũng cần phải quyết đoán trong vai trò quản lý nhưng cũng cần phải luôn thành thật, kiên định và công bằng.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Sự tin cậy mất rất nhiều thời gian để xây dựng, nhưng nó cũng có thể bị hủy hoại chỉ trong vài giây.
- Nếu một nhân viên được đánh giá nghi ngờ rằng bí mật bị phá vỡ thì các vấn đề trọng yếu có thể bị rút lại.
- Nên dành thời gian trước buổi họp đánh giá để thử hình dung minh ở vị trí nhân viên được đánh giá, khi đó bạn có thể hiểu được đối tượng của mình hơn.

## SẮP XẾP PHÒNG HỌP

Tạo một khoảng không gian thoải mái bằng việc chọn một phòng thích hợp, sắp xếp bàn ghế, vật dụng trong phòng để không có vật cản giữa vị trí ngồi của cấp đánh giá và nhân viên được đánh giá. Phải chọn một phòng độc lập, tránh tiếng ồn, không dùng cửa kính để tránh bị phân tán bởi khung cảnh hoạt động bên ngoài, tránh nghe lén hoặc nhìn trộm. Việc chuẩn bị một phòng họp tốt cũng chứng tỏ cho nhân viên thấy rằng cấp quản lý thực sự quan tâm đến những thành tích của họ cũng như kế hoạch phát triển cho họ. Ngược lại một bầu không khí thiếu chuyên nghiệp sẽ khiến cho cấp dưới cảm thấy lạc lõng và không nghiêm túc. Dừng đèn chiếu trực diện vào vị trí của nhân viên, người đánh giá ngồi ngược sáng, làm nhân viên được đánh giá không thấy và đọc được những biểu hiện của người đối diện.

40

Nên bắt đầu buổi họp đánh giá bằng một giọng điệu tích cực.

### ▼ SẮP XẾP CÁC CHI TIẾT

Khi sắp đặt vị trí ngồi, phải chú ý tạo một không gian thoải mái, thân mật nhất có thể. Một ví dụ thực tế là sử dụng một góc bàn, nghĩa là mỗi người ngồi một bên cạnh bàn. Như vậy sự tiếp xúc trực tiếp bằng ánh mắt sẽ dễ dàng hơn và ít mang tính đối đầu hơn nhiều so với vị trí ngồi trực diện nhau.



## ĐÁNH GIÁ KHÁCH QUAN

**C**ách tiếp cận riêng của nhà quản lý đối với buổi đánh giá là rất quan trọng quyết định sự thành công của buổi đánh giá. Bạn nên chuẩn bị việc thảo luận bằng cách xem xét phương pháp khuyến khích nhân viên đưa ra ý kiến riêng, tránh những thành kiến và chỉ tập trung vào các mặt quan trọng của công việc.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Người quản lý sẽ hiểu thêm về nhân viên nếu biết cách khuyến khích họ phát huy sáng kiến.
- Để xây dựng một môi trường sáng tạo, cần phải lắng nghe và đổi xử với sự trân trọng tất cả các ý tưởng.
- Một số ý tưởng dường như xuẩn ngốc nhưng có thể mang lại những giải pháp hợp lý.
- Đừng bao giờ phê bình các ý tưởng trước mặt nhiều người, vì điều đó có thể làm cho nhân viên nản lòng không đóng góp ý kiến của họ.

### TRÁNH THÀNH KIẾN

Một trong những tính cách quan trọng của một người biết cách đánh giá là khả năng kiềm chế và suy xét vấn đề trước khi ra quyết định. Điều này đặc biệt quan trọng khi tiến hành đánh giá bởi nó giúp tránh được việc kết luận vấn đề một cách vội vàng và phiến diện. Nhiều người có xu hướng suy diễn ý kiến của người khác trên những kinh nghiệm của họ, hoặc có thể cho rằng một cá nhân có một đặc tính giống với người khác cũng có chung phẩm chất với người đó. Có một số kiểu thành kiến phổ biến mà người đánh giá nên biết để nhận ra và tránh khỏi để đảm bảo sự đánh giá khách quan.

41

Phải tổ chức một buổi đánh giá khách quan chứ không phải một buổi phê bình mang tính chủ quan.

### KHUYẾN KHÍCH Ý KIẾN RIÊNG

Phải nhớ rằng cấp quản lý cần chú ý khuyến khích nhân viên đề xuất những ý kiến, ý tưởng riêng của họ. Cấp quản lý chỉ biết được rất ít về bản thân nhân viên, về những ý tưởng của họ nếu chỉ biết đặt ra yêu cầu cho họ. Nên sắp đặt các câu hỏi giúp nhân viên phát biểu ý tưởng của mình và thực hiện những gì đã nhất trí. Chẳng hạn, cấp quản lý có thể hỏi về những khó khăn mà nhân viên gặp phải và cách khắc phục. Nhân viên hiểu rõ công việc của họ hơn cấp quản lý. Vì vậy cấp quản lý cần lắng nghe những ý kiến của họ chứ không đơn thuần chỉ nêu quan điểm của mình.

### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHỊNH BẠN

- ? Liệu tôi có đang đối xử với mọi nhân viên công bằng và thỏa đáng không?
- ? Liệu tôi có cố gắng để tránh đối xử bất công với những nhân viên mà tôi đặc biệt không thích không?
- ? Liệu tôi có thể xác định được những thành kiến bất công và tránh được những thành kiến đó không?
- ? Tôi phải làm gì để xây dựng mối quan hệ với các nhân viên mà tôi không thích lắm?

## NHẬN DIỆN CÁC KIỀU THÀNH KIỀN

KIỀU THÀNH KIỀN	BIỂU HIỆN/DẤU HIỆU
HÀO QUANG	Xu hướng suy xét, nhận định dựa trên một vài đặc tính tích cực hoặc tiêu cực, ví dụ như cho rằng một cá nhân có những điểm hấp dẫn và nói năng trôi chảy là người thông minh.
ĐỊNH KIỀN	Đánh giá một nhân viên dựa trên những quan điểm cá nhân của một nhóm hay một loại người cụ thể hoặc dựa trên những điểm tương đồng giữa người được đánh giá với một người quen biết nào đó.
"GIÓNG NHƯ TÔI"	Xu hướng thích người có điểm tương đồng và thu nhận, thậm chí tiến cử họ theo ý thích cá nhân. Điều này sẽ dẫn đến tình trạng không cân bằng khi các thành viên của bộ phận có cùng điểm mạnh giống nhau.
SUY NGHĨ MỘT CHIỀU	Xu hướng đánh giá nhân viên dựa trên lối suy nghĩ một chiều, phiến diện chênh lệch như giả định rằng nhân viên phải có tính hướng ngoại mới có thể trở thành nhân viên bán hàng tốt.
HÌNH MẪU CỐ SẴN	Xu hướng đánh giá nhân viên dựa trên hình mẫu có sẵn và chỉ ủng hộ những nhân viên giống với hình ảnh đó. Điều này có thể dẫn đến tình trạng phê bình nhân viên một cách thiếu công bằng và khách quan do họ không giống với hình mẫu cố hữu đó.

42

Nên yêu cầu nhân viên bày tỏ quan điểm của mình về kết quả công việc theo mong muốn của họ.



### PHẢI HƯỚNG ĐẾN KẾT QUẢ

Quá trình đánh giá phải tập trung vào các mặt quan trọng. Nếu các vấn đề không quan trọng được bàn luận quá nhiều, điều đó có thể làm lệch định hướng công việc của nhân viên khiến nhân viên cho đó là công việc quan trọng. Tránh đưa ra những nhận xét mang tính xét đoán chủ quan. Cần phải có những mục tiêu, tiêu chuẩn cho những vấn đề quan trọng, cho phép nhân viên báo cáo kết quả theo hướng có ý nghĩa đối với họ. Các tiêu chí về sự thành công của nhân viên có thể chỉ mang lại giá trị tinh thần cho họ nếu đó là các tiêu chí định lượng. Tuy vậy, việc cả hai bên thống nhất các mặt cần xem xét, đo lường là rất cần thiết để có những chỉ số rõ ràng cho những kết quả đã đạt được.

# CHUẨN BỊ CẤU TRÚC CHO VIỆC ĐÁNH GIÁ

Một quá trình đánh giá tốt phải có cơ cấu chặt chẽ. Cần xác lập thứ tự các bước trong tiến trình, lên kế hoạch tổ chức các buổi họp với bối cảnh không khí tích cực, xem xét cách thức giúp nhân viên tập trung thảo luận các mảng công việc quan trọng và đưa ra thông tin phản hồi một cách có hiệu quả.

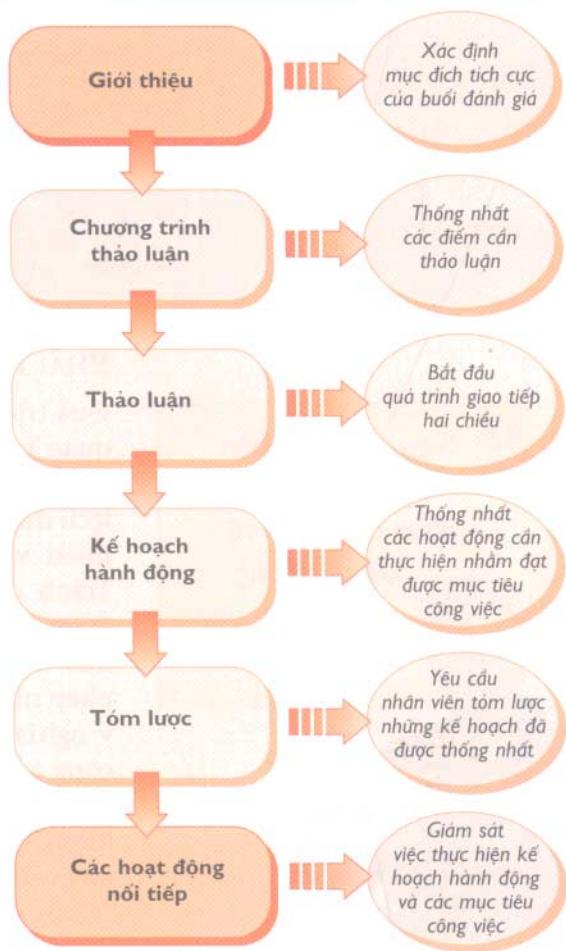
## KHỞI ĐẦU TÍCH CỤC

Nên chú ý bắt đầu các quá trình đánh giá với một tuyên bố tạo động lực mạnh mẽ cùng một câu hỏi đơn giản để đưa nhân viên tham gia vào quá trình, giúp nhân viên đó cảm thấy thoải mái. Kế tiếp nhà quản lý nên thống nhất mục đích của cuộc họp cũng như nội dung cần bàn luận. Sắp đặt để cùng xem xét quá trình làm việc theo từng mục tiêu công việc một, trước tiên với một câu hỏi như “Bạn nghĩ gì về việc thực hiện công việc của bạn?”, chú ý tạo cơ hội để nhân viên được đánh giá nêu lên những nhận xét của mình. Nhà quản lý sẽ có được những dữ liệu trước mặt, cả với những kết quả đạt được và những phản hồi đối với nhân viên. Tuy nhiên, bằng việc cho phép nhân viên nêu lên ý kiến của mình, nhà quản lý đã khuyến khích quá trình tự đánh giá, đồng thời xác định những điểm khác biệt trong nhận định và lý do gây ra những điểm khác biệt ấy.

43

Đảm bảo việc đánh giá nhân viên theo cùng một quy trình sáu bước.

### ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO QUY TRÌNH SÁU BƯỚC



## XÁC ĐỊNH CHƯƠNG TRÌNH THẢO LUẬN

Cần giới hạn nội dung thảo luận để có thể xử lý một cách có hiệu quả. Vì vậy, cần giúp nhân viên được đánh giá tập trung vào những điểm quan trọng với các mục tiêu công việc có thể giám sát, đo lường. Cần thống nhất nội dung bàn luận tối đa là sáu điểm. Có thể có một số vấn đề cần được xem xét, chẳng hạn như các dự án đặc biệt và một số vấn đề mà nhân viên muốn thảo luận. Một điều quan trọng là phải nhớ rằng buổi đánh giá không phải là lúc để giải quyết các vấn đề liên quan đến việc điều hành công việc. Không nên tổ chức buổi thảo luận nhu là một phần công việc quản lý hàng ngày mà nên tập trung xem xét khả năng, kỹ năng làm việc của cá nhân nhân viên, đặt ra những mục tiêu mới cho tương lai, thống nhất kế hoạch phát triển. Bất kỳ công việc nào khác, như vấn đề kỷ luật chẳng hạn, đều nằm ngoài phạm vi của buổi thảo luận đánh giá và nên được lược bỏ.

44

Thứ chia nội dung thảo luận làm hai phần để xem liệu có tăng cường được trọng tâm hay không.



## TÍNH XÂY DỰNG

Cần thể hiện tính xây dựng khi phải đưa ra những thông tin phản hồi tiêu cực, khuyến khích nhân viên nhìn vào tương lai chứ không phải là quá khứ. Tránh làm mất động lực của một nhân viên có triển vọng nếu phê bình thái quá. Một khi gặp tình trạng hiệu quả công việc không tốt, cấp quản lý trước hết cần xem xét lại khả năng lãnh đạo của mình. Có phải nhà quản lý đã nhận định sai về năng lực của cấp dưới, hay đã không thể hỗ trợ cho nhân viên của mình? Nếu các lý do khách quan đã được loại trừ thì nhân viên cần hiểu tầm ảnh hưởng của vấn đề. Phải chuẩn bị để xử lý những vấn đề một cách xây dựng. Cấp quản lý phải chỉ ra cho nhân viên thấy được sự tồn tại của vấn đề. Hãy đưa ra những câu hỏi giúp cấp dưới tìm ra giải pháp giải quyết vấn đề. Nhờ đó, nếu nhân viên có quyền triển khai những ý tưởng riêng thì chính họ cũng sẽ cam kết hơn trong việc giải quyết các vấn đề.

45

Tập trung vào các vấn đề có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc.

## DUY TRÌ GIỌNG ĐIỆU TÍCH CỤC ▼

*Chú ý "chêm" những lời phê bình vào giữa các điểm tích cực đáng tuyên dương theo tỷ lệ hai lời tuyên dương có một lời phê bình.*

Tuyên dương

Phê bình

Tuyên dương

# QUẢN LÝ TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ

Quản lý tiến trình đánh giá đòi hỏi phải có nghệ thuật sắp xếp kỹ lưỡng việc thảo luận. Muốn đánh giá hiệu quả, bạn cần tuân theo trình tự và hình thức định trước đồng thời vẫn thể hiện tính linh hoạt trong mọi tình huống.

## GIỚI THIỆU BUỔI HỌP ĐÁNH GIÁ

Nên bắt đầu cuộc họp bằng việc tạo không khí tích cực, làm cho nhân viên được đánh giá cảm thấy thoải mái. Hãy tạo ở họ sự tự tin, thống nhất về những nội dung thảo luận, đồng thời giải thích tiến trình buổi họp để nhân viên biết và cảm thấy bớt căng thẳng.

47

Nên giúp nhân viên được đánh giá thoải mái bước vào cuộc họp đánh giá càng nhanh càng tốt.

48

Phải nhấn mạnh rằng tiến trình đánh giá sẽ có kết quả tích cực.

46

Nhân viên phải biết chính xác nội dung buổi họp đánh giá.

### TẠO SỰ TỰ TIN

Nhiều nhân viên biểu lộ sự lo lắng, không thoải mái khi bước vào cuộc họp đánh giá. Hãy giúp họ vượt qua những mối lo âu bằng cách tạo không khí thân thiện, khuyến khích và động viên. Cần chỉ ra những điểm không chắc chắn bằng việc nhấn mạnh mục đích tích cực của cuộc họp, thông báo thời gian buổi họp. Nhằm tạo sự tin tưởng và sự tự tin, hãy bắt đầu bằng một tuyên bố tạo động lực thể hiện tính trung thành vào năng lực của nhân viên. Không nên bắt đầu buổi họp một cách vội vã, đột ngột đưa ra những câu hỏi mang tính chất vấn, điều này khiến nhân viên được đánh giá cảm thấy không được cởi mở và có tâm lý đối phó.

**49**

Kiểm tra xem bạn và nhân viên đã đi cùng mục tiêu chưa.

### SỬ DỤNG BÀNG THÔNG TIN ĐÁNH GIÁ ▼

*Yêu cầu người đánh giá ghi lại đầy đủ thông tin về sự tiến bộ của bạn trong buổi đánh giá. Điều này sẽ tiết kiệm thời gian và công sức vì bạn tránh khỏi việc ghi chú lại sau này. Nếu bạn được yêu cầu tự ghi lại bảng đánh giá, hãy cố gắng ghi lại theo chi tiết của từng mục.*

*Mục đích của công việc nên được xác định rõ ràng, vẫn tắt*

### THỐNG NHẤT MỤC ĐÍCH ĐÁNH GIÁ

Xác định mục đích của buổi phỏng vấn đánh giá nhằm giải thích rõ lý do của buổi họp. Đặt ra các mục tiêu cần đạt được của buổi họp đánh giá, chú trọng vào các đặc điểm tích cực của nhân viên được đánh giá, giúp nhân viên thực sự tin tưởng rằng buổi phỏng vấn sẽ mang lại lợi ích cho họ. Trước tiên cần thống nhất nội dung của cuộc họp, xem xét lại thời gian làm việc, thảo luận về sự tiến triển trong việc thực hiện mục tiêu công việc. Đồng thời, kiểm tra việc đáp ứng các nhu cầu phát triển và dự đoán những nhu cầu mới sẽ nảy sinh. Phải xác định các mục tiêu cần thống nhất cho công việc sắp tới cũng như các nhu cầu phát triển nhân lực có liên quan đến mục tiêu hoặc trách nhiệm mới đó.

### BÀNG THÔNG TIN ĐÁNH GIÁ

#### Mục đích công việc

Lập kế hoạch và thiết kế dự án công nghệ, đáp ứng yêu cầu kỹ thuật của khách hàng theo dự toán ngân quỹ và tiến độ thời gian.

Các mảng trách nhiệm chính	Mục tiêu công việc	Hạn định	Nhận xét
1. Dự án phát triển Cảng X	1. Giữ liên lạc thường xuyên với khách hàng, tổ chức các cuộc họp ban chỉ đạo dự án. 2. Đệ trình bản đề xuất trước ngày 12/2 và hoàn thành dự án vào cuối tháng 3. 3. Cung cấp nguồn lực hỗ trợ dự án – cố gắng đạt 90% yêu cầu.	Tháng 1-2 31/03	
2. Phát triển giao tiếp trong nhóm thiết kế	1. Tổ chức họp hàng tháng để xem xét tiến độ dự án và các kết quả thông tin trong vòng một tuần. 2. Đánh giá tính rõ ràng của các bản vẽ thiết kế, truyền đạt thông tin cho nhân viên 2 lần/tuần hoặc theo yêu cầu.	Xem xét trong tháng 4 Đến tháng 6	

*Các trách nhiệm công việc sẽ được tóm lược tổng quát*

*Các mục tiêu nên được mô tả tóm tắt, súc tích, cụ thể*

*Ngày tháng các cuộc họp đánh giá được ghi lại chi tiết*

## THÔNG NHẤT NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ

Để buổi họp đánh giá diễn ra trôi chảy, cả hai bên cần thống nhất các vấn đề thảo luận. Sắp xếp nội dung thảo luận bao gồm một số ý kiến của nhân viên, giải thích các mục tiêu công việc trong tương lai, và cuối cùng là kiểm tra nội dung của các vấn đề quan trọng.

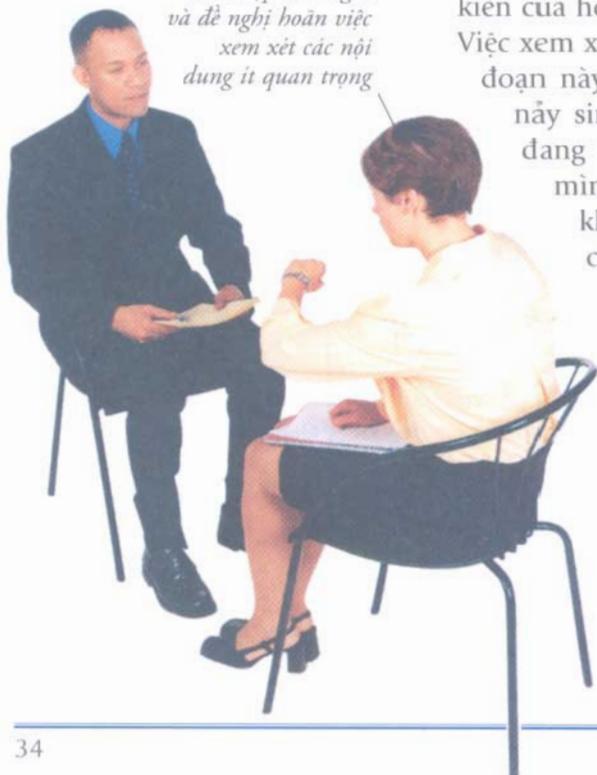
50

Tập trung vào những vấn đề phù hợp với mục tiêu của tổ chức.

51

Tránh lạc đề do quá quan tâm đến các chi tiết nhỏ không quan trọng.

*Người đánh giá cần thông báo thời gian đã thống nhất cho buổi họp đánh giá và đề nghị hoàn việc xem xét các nội dung ít quan trọng*



### CHUẨN BỊ THỐNG NHẤT NỘI DUNG

Để mọi nhân viên quan tâm và tham gia vào buổi đánh giá, hãy yêu cầu họ đề xuất các nội dung cần thảo luận. Cần cẩn nhắc tầm quan trọng của các nội dung thảo luận được hai bên đưa ra và điều chỉnh chương trình cuộc họp một cách thích hợp. Cũng cần thảo luận các vấn đề được nhân viên đưa ra ngay cả khi thấy rằng chúng ít quan trọng hơn. Nếu bỏ qua các vấn đề này, nhân viên có thể nghĩ rằng các ý kiến của họ không được quan tâm đúng mức. Việc xem xét các đề nghị của nhân viên ở giai đoạn này có thể tránh được những vấn đề nảy sinh về sau. Có khi một nhân viên đang theo đuổi mục đích cá nhân của mình sẽ cố gắng quan trọng hóa vấn đề, khiến người đánh giá ít lưu ý đến chương trình cuộc họp đánh giá. Phải suy xét vấn đề một cách công bằng. Nếu các đề xuất của nhân viên là đúng, hãy điều chỉnh chương trình thảo luận.

#### ◀ THẢO LUẬN CÁC GIỚI HẠN VỀ THỜI GIAN

*Sẽ không có đủ thời gian cho việc thảo luận tất cả các nội dung đưa ra. Cần thống nhất ngay từ ban đầu nội dung thảo luận, các điểm cần xem xét. Có thể sắp xếp một buổi họp khác để bàn các vấn đề còn lại.*

## PHÁT TRIỂN MỤC TIÊU

Mục đích của buổi họp đánh giá là nhằm phát triển các mục tiêu mà nhân viên cam kết đạt được. Cần thống nhất và thảo luận với nhân viên được đánh giá lần lượt từng mục tiêu nhằm xác định mục tiêu nào được thực hiện tốt và chưa tốt cùng những mục tiêu mà nhân viên có khả năng làm được. Từ đó có thể duy trì hoặc phát triển các kỹ năng của nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Cần xác lập các mục tiêu trong tương lai dưới dạng kế hoạch hành động với các tiêu chí đánh giá mức độ thành công và hiệu quả của các mục tiêu. Đồng thời phải thống nhất tầm quan trọng của các mục tiêu công việc đối với bộ phận, tổ chức và quan trọng hơn hết là đối với chính nhân viên một khi mục tiêu đạt được.

## ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG TRÌNH BUỔI HỌP

Kiểm tra xem chương trình của buổi họp có tập trung vào hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên hay không. Không nên cho rằng nhân viên sẽ hiểu được mối liên hệ giữa sự thành công của một dự án trong quá khứ với việc áp dụng cùng các kỹ năng cho một dự án mới khác trong tương lai. Không nên chìm ngập trong nhiều vấn đề vì bạn sẽ có nguy cơ đưa ra nhiều mục tiêu mà nhân viên không có hy vọng đạt được. Phải chắc rằng chương trình của buổi họp đánh giá bao gồm cả việc phát hiện được những mục tiêu mà nhân viên tin rằng mình có thể đạt được. Nhân viên của bạn có thể có khả năng thực hiện công việc hiệu quả hơn là bạn nghĩ. Cần thảo luận vấn đề này và lý giải sự khác nhau của các quan điểm. Bạn có thể nhận thấy rằng cách suy nghĩ, tư duy của bạn sẽ quyết định sự thành công của mục tiêu. Bạn cũng cần phải có kế hoạch để hỗ trợ, tổ chức cho các hoạt động nhằm xây dựng sự tin.

52

Nhân viên sẽ nhiệt tình và tích cực hơn nếu được tham gia đầy đủ vào việc chuẩn bị chương trình cho buổi họp đánh giá

### SẮP XEP NỘI DUNG THẢO LUẬN



# KHUYẾN KHÍCH THẢO LUẬN

Một buổi phỏng vấn đánh giá được xem là thành công nếu nhân viên được đánh giá có nhiều cơ hội để bày tỏ quan điểm của mình. Khuyến khích nhân viên đảm nhận vai trò chính trong buổi thảo luận, sử dụng khéo léo các kỹ thuật chất vấn và chủ động lắng nghe câu trả lời của nhân viên.

**54** Tránh ngắt lời nhân viên được đánh giá khi họ đang phát biểu.

**55** Hãy xem xét việc chuyển đổi các câu hỏi đóng thành các câu hỏi mở như thế nào.

## SỬ DỤNG CÂU HỎI MỞ

Đối lập với một câu hỏi đóng thường chỉ có câu trả lời "Có" hoặc "Không", một câu hỏi mở khuyến khích câu trả lời mang tính thông tin cụ thể. Khi sử dụng các câu hỏi "Cái gì?", "Khi nào?", "Như thế nào?", "Đâu là những điểm chính để học hỏi?", nhân viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình nhiều hơn so với khi đặt một câu hỏi đóng như: "Anh (chị) có đạt được mục tiêu này không?". Hãy rà soát các mục tiêu công việc sẽ được xem xét và nghĩ ra các câu hỏi mở cho từng mục tiêu.

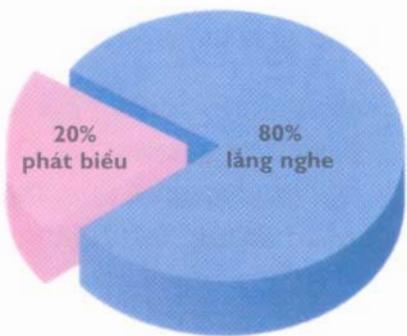
**53** Liên tục đưa ra các câu hỏi để tạo sự quan tâm tham gia của nhân viên được đánh giá.

## ĐẶT CÂU HỎI

Để biết được ý kiến của nhân viên, cần biết cách sử dụng những kỹ thuật chất vấn. Khi hiểu được cảm xúc của nhân viên, bạn có thể giúp họ trau dồi khả năng làm việc nhiều hơn. Bằng cách đặt những câu hỏi thích hợp, người đánh giá sẽ khuyến khích nhân viên đề xuất nhiều vấn đề cần trao đổi một cách cởi mở hơn; tránh tình trạng nhân viên không bày tỏ được quan điểm của mình, sẽ cảm thấy bức xúc làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Phải đặt câu hỏi về tất cả các khía cạnh của công việc và lắng nghe phần trả lời. Tránh truy xét đối chiếu hoặc đặt những câu hỏi dẫn dắt để cố gắng xác nhận lại suy nghĩ chủ quan của người đánh giá.

**56** Nếu nhân viên được đánh giá tỏ ra bối rối, hãy xem lại bạn có dùng từ ngữ chưa thích hợp khiến đối tượng được đánh giá không hiểu được hay không.





### ▲ LẮNG NGHE MỘT CÁCH THÍCH HỢP

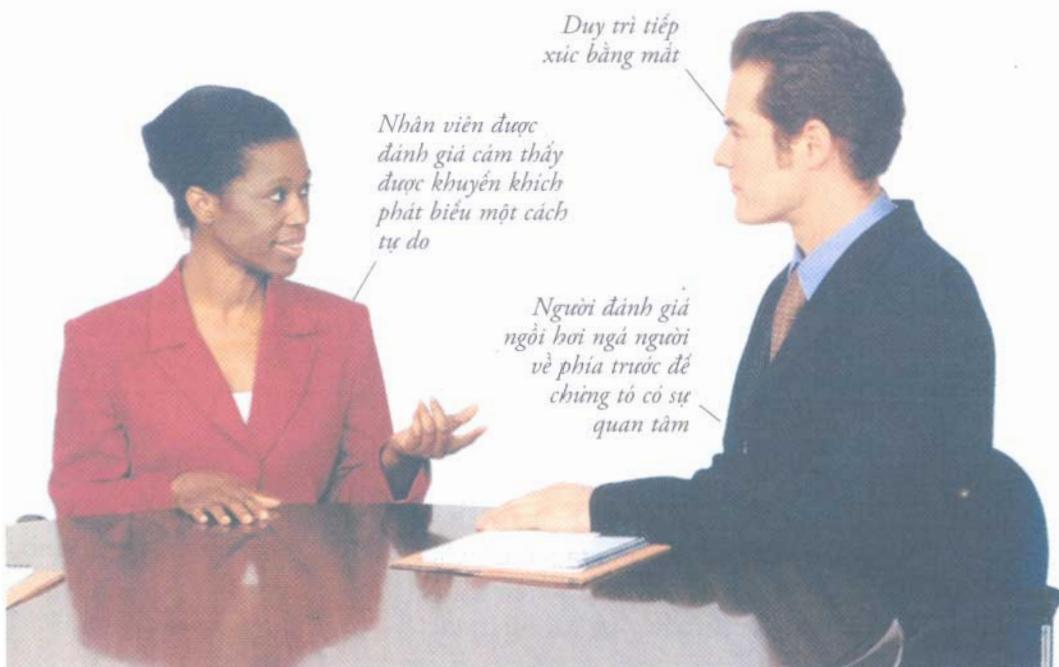
Lý tưởng nhất là 80% thời gian của cuộc họp đánh giá dành để lắng nghe, và 20% để phát biểu.

### ▼ BIỂU LỘ SỰ QUAN TÂM

Người đánh giá trong ví dụ này là một người biết lắng nghe. Cụ chí của anh chàng tò có sự tập trung chú ý đối với nhân viên được đánh giá và vào những gì đang được phát biểu.

## TÍCH CỤC LẮNG NGHE

Một khi bạn đã khuyến khích nhân viên được đánh giá phát biểu, hãy tích cực lắng nghe những câu trả lời của họ. Như vậy, bạn sẽ nắm được nhiều thông tin khác ngoài những gì nhân viên phát biểu. Hãy nhìn thẳng vào mắt nhân viên được đánh giá để duy trì sự tiếp xúc nhưng tránh ánh nhìn truy xét. Phải nhớ kỹ rằng dù bạn chỉ đảo mắt qua vai hoặc lướt nhìn về phía cửa sổ, nhân viên sẽ nhanh chóng nhận ra rằng bạn không chú ý lắng nghe. Khi nhân viên ngừng phát biểu hoặc rút ra kết luận, hãy giúp họ đưa ra ý kiến của mình bằng các câu hỏi phụ. Phải hiểu được giọng điệu của lời nói, lắng nghe và nhận ra những phần tinh tế trong lời nói giúp bạn hiểu được những suy nghĩ thực sự của nhân viên được đánh giá về công việc của họ. Điều này cho phép bạn xây dựng được những giải pháp chung bằng cách đặt nhiều câu hỏi hơn như "Điều gì giúp bạn đạt được thành tích cao hơn?".



## ĐÁM BẢO TÍNH THỰC TẾ

**T**rong một buổi đánh giá, cần xem xét và thảo luận những vấn đề cụ thể có ảnh hưởng quan trọng đến công việc trong tương lai. Cần đảm bảo lịch trình và tiến độ làm việc, xử lý các mục quan trọng, thúc đẩy nhân viên được đánh giá đi đến các kết luận mang tính thực tế.

**57**

Tuân thủ lịch trình thời gian.

**58**

Khi nhân viên được đánh giá nhắc đến bất kỳ một vấn đề gì, cần xác định ngay vấn đề đó.

### ĐI VÀO TRỌNG TÂM

Tuân thủ chương trình của buổi họp, tập trung vào các vấn đề quan trọng bằng cách kiểm soát nội dung thảo luận, nhằm tránh đi chệch hướng khỏi các mục tiêu quan trọng trước đây hoặc trong tương lai của nhân viên. Việc hoàn tất buổi họp đánh giá trong thời gian đã định là rất quan trọng. Nếu không sẽ có nguy cơ không đủ thời gian làm việc với nhiều nhân viên, hoặc sẽ phải hoãn buổi họp đánh giá. Nếu một nội dung cuộc họp chiếm quá nhiều thời gian hơn dự kiến thì có thể rút ngắn chương trình cuộc họp, lược bỏ nội dung hoặc sẽ xử lý về sau.

### BAO QUÁT CÁC VẤN ĐỀ CỐT LÔI

Nếu vì thời gian hạn chế mà bạn không thể thảo luận vấn đề quan trọng một cách thấu đáo, cần phải bố trí một buổi họp bổ sung khác, để tiếp tục giải quyết vấn đề. Tránh dùng điều này như cái cớ để trì hoãn các vấn đề nan giải; mà giải quyết chúng càng sớm càng tốt. Nếu nhân viên có dấu hiệu gấp phải khó khăn trong bất kỳ phần việc nào, cần phải thảo luận ngay vấn đề đó. Việc không thể giải quyết tình huống có thể làm cho sự việc trở nên tồi tệ hơn. Tránh những hành động có thể làm giảm tầm quan trọng của một vấn đề trong hiện tại nhưng lại xem đó là một vấn đề lớn trong tương lai. Chẳng hạn, bằng việc bạn tự cho mình cơ hội để hoàn thành công tác đánh giá thì bạn sẽ không chuẩn bị cho nhân viên cách xử lý công việc nếu các tình huống tương tự tái diễn.

#### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nếu một vấn đề có ảnh hưởng lớn đến hiệu suất công việc nhưng không cấp thiết thì có thể hoãn lại.
- Nếu một vấn đề cấp thiết nhưng ít ảnh hưởng đến hiệu suất công việc thì có thể được thảo luận vào buổi họp sau.
- Các vấn đề có ảnh hưởng lớn đến hiệu suất công việc và đều cấp thiết thì phải xử lý ngay lập tức.

**59**

Giữ giọng nói thoải mái nhưng cần tránh rơi vào tán gẫu làm mất thời gian.

**NÊN VÀ KHÔNG NÊN**

- Cho phép nhân viên học hỏi từ những sai lầm của mình.
- Khuyến khích nhân viên nghĩ ra nhiều phương án giải quyết công việc.
- Nên có những phản hồi, những thỏa thuận thật sự rõ ràng cho quá trình phát triển tương lai.
- Nên làm rõ sự việc nếu chưa có sự thừa nhận đúng đắn.
- Không nên cho rằng cấp đánh giá sẽ có được phương án tối ưu cho mọi tình huống.
- Không nên để những sai lầm khiến nhân viên phải thất bại trong những mục tiêu của mình.
- Không nên cho phép nhân viên rời bỏ công việc với quan điểm không thực tế về khả năng của mình.
- Không nên lãng phí thời gian cho việc thảo luận về những kỹ năng mà nhân viên thực sự không cần.

**60**

Trong buổi thảo luận đánh giá, hãy hứa ít nhung sau đó thực hiện nhiều còn hơn là hứa hẹn quá nhiều rồi phải hối tiếc.

**TẬP TRUNG VÀO TƯƠNG LAI**

Khuyến khích nhân viên hướng đến tương lai và tạo động lực cho họ bằng cách giải thích các kế hoạch hành động tương lai sẽ có lợi cho họ, cho bộ phận và tổ chức như thế nào.

Cấp quản lý yêu cầu sau khóa học về quản lý thời gian, nhân viên phải chấm dứt tình trạng đi làm muộn

**XEM XÉT ẢNH HƯỞNG**

Phải ghi nhớ rằng những điều bạn nói với nhân viên được đánh giá có thể có hậu quả với bạn ngay sau khi kết thúc cuộc họp. Tránh nhất trí với bất kỳ hành động nào có thể gây ra tác dụng bất lợi đối với bộ phận và tổ chức. Chẳng hạn nếu cấp đánh giá nhất trí việc cho nhân viên tham gia một khóa đào tạo ngoài công ty để đạt được những bằng cấp phù hợp với công việc thì điều này có thể tạo ra một tiền lệ. Đôi khi cấp đánh giá cảm thấy bị áp lực từ phía nhân viên khác với những nhu cầu tương tự.

**TIẾN VỀ PHÍA TRƯỚC**

Với một vấn đề nào đó, cả hai bên cần đúc kết những gì thuộc quá khứ và hướng về tương lai. Điều này đặc biệt đúng nếu những giá trị thừa hưởng trong quá khứ không thay đổi. Khi việc thảo luận về quá khứ đã kết thúc cũng là lúc

nên bàn kế hoạch hành động cho tương lai.

Tập trung vào các mục tiêu sắp tới và những gì mà cả hai bên đều nghĩ rằng cần phải thực hiện ngay từ bây giờ.

Phải bàn bạc về lịch trình, kế hoạch thời gian cần tuân thủ. Phải yêu cầu nhân viên tóm lược chương trình công tác đã được thống nhất, để chắc rằng cả hai bên đều đã nắm được những gì cần thực hiện.

## PHÂN TÍCH CÁC DẤU HIỆU

**M**ột số nhân viên nêu những vấn đề đáng quan tâm với thái độ thảng thăng. Cần phải hiểu được vai trò của ngôn ngữ cử chỉ để đánh giá xem nhân viên phản hồi một cách tích cực hay chỉ rụt rè, thụ động.

**62**

Nếu nhân viên được đánh giá đang lộ vẻ căng thẳng, hãy kiểm tra lại bản thân xem bạn có thoải mái không.

**61**

Tránh chú ý quá nhiều vào một cử chỉ - nên xem xét một loạt các biểu hiện của cơ thể.

### XÁC ĐỊNH BIỂU HIỆN CỦA SỰ LO ÂU

Bạn cần khuyến khích nhân viên bày tỏ suy nghĩ của mình, nhất là khi nhân viên lo lắng về những gì bạn sẽ nghĩ về họ hoặc do không biết rõ về bạn. Hãy mở đầu bằng những câu hỏi đơn giản, mang tính tích cực. Hãy cười tươi và duy trì sự tiếp xúc bằng mắt. Hãy chú ý quan sát sự rung động hoặc lo âu – dấu hiệu chứng tỏ cuộc nói chuyện đã chuyển sang những vấn đề họ không muốn đề cập. Hãy lắng nghe nội dung của những câu trả lời, chú ý giọng điệu của lời phát biểu. Liên tục đặt câu hỏi để đi đến tận cùng của vấn đề, ngay cả khi bạn đang bao quát vấn đề lại một lần nữa.

### QUAN SÁT NÉT MẶT

Khi hai bên có sự hòa hợp, họ sẽ nhìn nhau suốt buổi nói chuyện, trừ những khi chớp mắt hoặc cần nghỉ ngơi. Có thể nắm bắt được cảm xúc của nhân viên được đánh giá thông qua ánh mắt tiếp xúc. Chẳng hạn, nhân viên tránh nhìn thẳng có thể là do nhân viên không muốn thảo luận về vấn đề đó, cảm thấy khó đối mặt với thực tế hoặc sẽ không nói lên toàn bộ sự thật. Hãy chú ý nhận ra những thay đổi trên nét mặt. Nếu nhân viên được đánh giá nhìn vào khoảng không vô định, hãy cố gắng phát hiện vấn đề khiến họ lo lắng. Tránh ghi chép khi nhân viên đang thảo luận một vấn đề quan trọng, bởi vì điều này sẽ làm ngắt quãng sự tiếp xúc bằng mắt và ngăn cản việc đo lường cảm xúc của nhân viên.

Dấu giở thẳng nhưng thoải mái biểu lộ sự tự tin



### ▲ BỘC LỘ SỰ CỜI MỞ

Bằng việc duy trì tiếp xúc bằng mắt trực tiếp với bạn, người nhân viên được đánh giá này đang chứng tỏ rằng một mối quan hệ tốt đã được thiết lập.

## KIỂM TRA SỰ TỰ TIN

Hãy quan sát nhân viên được đánh giá phản ứng như thế nào trước việc đảm nhận từng nhiệm vụ được thảo luận trong chương trình của buổi họp đánh giá. Phải phát hiện bất kỳ dấu hiệu nào cho thấy nhân viên hoàn toàn không được thoái mái trước những câu hỏi của người đánh giá. Việc nhân viên được đánh giá thoái mái đảm nhận nhiệm vụ của mình là rất quan trọng. Chẳng hạn, nếu bạn yêu cầu nhân viên đảm nhận một công tác hoặc một dự án mới, hãy yêu cầu họ nắm bắt công việc cùng kế hoạch thực hiện. Bạn có thể quyết định mức độ tự tin từ giọng nói cũng như nét mặt khi nhân viên trả lời. Nếu nhân viên được đánh giá trả lời “Vâng” nhưng với thái độ ngần ngại thì đó là dấu hiệu của một mối lo lắng nào đó có thể ảnh hưởng đến việc hoàn thành công việc. Sử dụng các câu hỏi mở để khám phá vấn đề cho đến khi bạn có lời giải thích cho câu trả lời “Vâng” không dứt khoát và không chắc chắn. Hãy xem xét những hình thức trả lời như “Vâng, nhưng...”, “Khá vui mừng...”. Đó là biểu hiện của sự thiếu tự tin. Cần tiếp tục thảo luận cho đến khi có được một sự nhất trí hoàn toàn.

63

Hãy quan sát sự chuyển động của đôi mắt – chúng có thể biểu lộ nhiều điều.

### NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Người Nhật có xu hướng trang trọng hơn người châu Âu hoặc châu Mỹ, do đó cũng khó mà hiểu được những biểu hiện của họ. Ở Hoa Kỳ, ngôn ngữ cử chỉ có vẻ như trên mức thân thiện được dùng để thiết lập mối quan hệ một cách nhanh chóng. Tuy nhiên với người châu Âu, điều này có thể bị xem là không thành thật vì họ dè dặt, kín đáo hơn.



▲ CÓ NHỮNG HẠN CHẾ TRỎ NGẠI

Với việc nhìn xuống suy nghĩ, nhân viên này có biểu hiện của những mối nghi ngại mà người đánh giá cần làm rõ.



▲ SUY NGHĨ CHO CÂU TRẢ LỜI

Người nhân viên này đang nhìn thẳng phía trước nhưng không phải là dấu hiệu đang tập trung mà anh ta đang hình dung xem phải nên trả lời như thế nào.



▲ CẢM GIÁC KHÔNG THOÁI MÁI

Với biểu hiện của nhân viên này, có thể thấy dấu hiệu của sự thiếu cam kết vào việc thực hiện những nhiệm vụ được yêu cầu.

## TƯ THẾ THÍCH HỢP CỦA NGƯỜI ĐÁNH GIÁ

Luôn luôn duy trì một tư thế thoải mái, giữ cho đôi tay thả lỏng hai bên cơ thể hoặc trên đùi. Tư thế thoải mái của người đánh giá khiến nhân viên được đánh giá cảm thấy thư thả. Nhiệt độ trong phòng nên vừa phải giúp cả hai bên cảm thấy dễ chịu. Tránh ngồi khoanh hai tay lại vì tư thế này biểu hiện tính đối phó hoặc cho thấy bạn đang thiết lập một rào cản. Tránh tựa khuỷu tay lên bàn vì tư thế này có thể xem là biểu hiện của sự hung hăng. Nên nhớ rằng bạn là người dẫn dắt cuộc thảo luận, vì vậy tư thế thoải mái của bạn đóng vai trò rất quan trọng vào sự thành công của buổi thảo luận. Hãy duy trì tư thế thoải mái, tự tin này thậm chí ngay cả khi bạn cũng căng thẳng lúc bắt đầu cuộc họp.

**64**

Nên nhớ rằng ngôn ngữ cử chỉ chuyển tải nhiều ý nghĩa hơn là lời nói.

**65**

Tư thế ngồi tựa lưng ra sau, bắt chéo tay là biểu hiện của sự miễn cưỡng.



## NHỮNG KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Ngôn ngữ cử chỉ diễn tả những thông điệp khác nhau ở từng đất nước khác nhau. Chẳng hạn, với nền văn hóa La-tinh, việc chạm vào cơ thể là cách thiết lập và duy trì mối quan hệ. Với những nền văn hóa mang đậm nét trang trọng như Nhật Bản, Scandinavia và các nước Bắc Âu, biểu hiện này bị xem là sự xâm phạm riêng tư. Một cái gật đầu ở các nước Trung Đông sẽ là biểu hiện của sự không tán thành hơn là đồng ý.

## CHÚ Ý TƯ THẾ CỦA NHÂN VIÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

Hãy chú ý quan sát tư thế của nhân viên được đánh giá. Nếu nhân viên đó nghiêng người về một bên, nhân viên đó có thể đang căng thẳng hoặc lo lắng. Hãy giúp họ thoải mái bằng giọng nói nhẹ nhàng, nụ cười thân thiện cùng nhiều câu hỏi mở. Nếu nhân viên đặt khuỷu tay lên bàn hoặc siết chặt nắm tay, họ có thể đang nghi ngờ hoặc thậm chí là tỏ vẻ đối kháng. Hãy giữ ngôn ngữ cử chỉ cởi mở nhưng dung hòa để nhân viên thấy tầm quan trọng của buổi họp đánh giá.

### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- Nên quan sát những gì xảy ra khi bạn thay đổi tư thế hoặc biểu hiện cảm xúc.
- Nên chắc rằng tư thế hoặc biểu hiện của nhân viên tương ứng với lời nói.
- Không nên ngắt lời hoặc có giọng nói mang tính phán xét hoặc hạ cổ.
- Không nên đọc các ghi chép quá lâu vì có thể làm giảm giá trị của mối quan hệ.

## PHẦN CHIẾU NGÔN NGỮ CỦ CHỈ

Chương trình nghiên cứu Ngôn ngữ Thần kinh (Neuro-Linguistic Programming – NLP) cung cấp những hiểu biết sâu hơn về ý nghĩa của ngôn ngữ cử chỉ. Một giả định nêu lên rằng nếu sự giao tiếp giữa hai người đang tiến triển tốt thì tư thế và cử chỉ của họ sẽ tương tự nhau. Khi một bên đưa nhẹ người về phía trước do họ quan tâm đến những gì đã được phát biểu thì bên kia cũng có xu hướng ngả người về phía trước như vậy. Khi mối quan hệ đã phát triển đến cực điểm, mọi người thậm chí còn có cùng nhịp thở. Bạn có thể sử dụng các thủ thuật NLP để tạo ra độ nhấn, giảm căng thẳng bằng những tư thế, cử chỉ tương tự với nhân viên được đánh giá một cách tinh tế. Các chuyên gia nghiên cứu cũng quan sát thấy rằng sự chuyển động của đôi mắt tương ứng với dòng suy nghĩ. Vì vậy, có thể đo lường được những cảm xúc bên trong của một người thông qua các biểu hiện này.

66

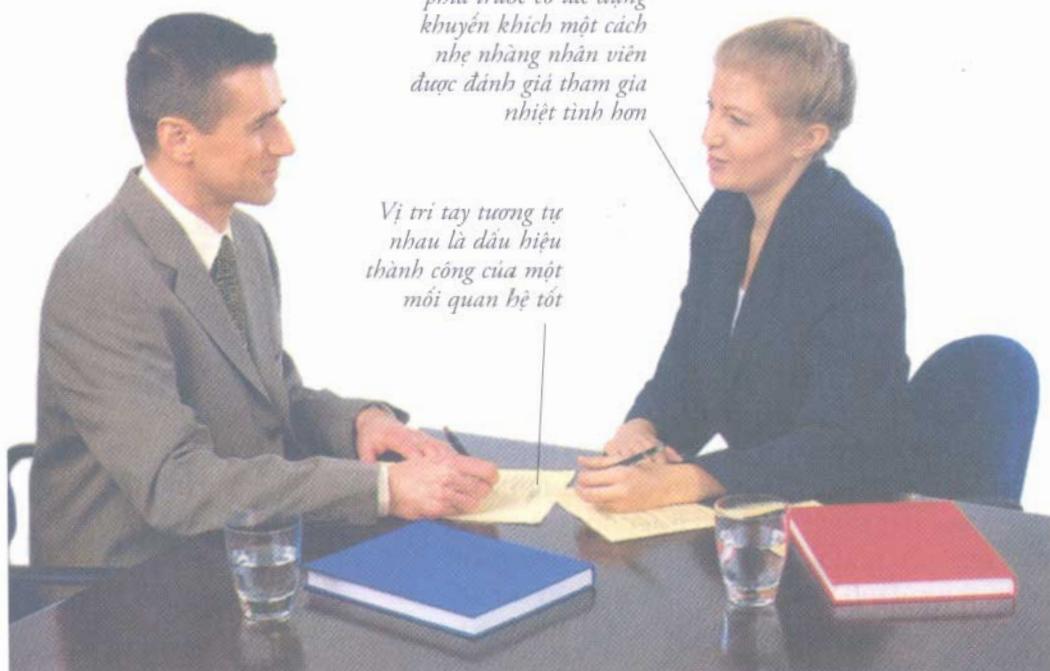
Phải luôn luôn nhận thức về tư thế của mình.

67

**Khuyến khích nhân viên được đánh giá bằng nụ cười thân thiện.**

### ▼ TU THẾ GÂY ẢNH HƯỞNG

Có thể dùng các thủ thuật phản chiếu để thay đổi tư thế, cử chỉ của nhân viên được đánh giá. Bằng cử chỉ, tư thế thoải mái của bản thân, bạn có thể khuyến khích nhân viên được đánh giá phản ứng lại theo những tư thế tích cực này.



## ĐÁNH GIÁ TÍNH TẬN TÂM

**N**hân viên tận tâm với công việc có khả năng biến những ý định tích cực thành những thành tích một khi họ đã cam kết hành động. Kiểm tra xem nhân viên có đảm nhận tất cả các mục tiêu trước, trong và sau buổi đánh giá hay không. Cần thực hiện theo từng bước để tìm ra nguyên nhân của biểu hiện thiếu tính tận tâm.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUU Ý

- Nếu một nhân viên không tận tâm vào công việc, họ sẽ tìm cách tránh trực tiếp nói “Không” trước những đề nghị của cấp đánh giá.
- Việc sớm tìm hiểu sự thiếu tận tâm giúp tránh được những vấn đề này sinh ra sau.
- Nhân viên sẽ không thực sự tận tâm nếu họ cảm thấy bị áp lực trong việc thực hiện công việc.

### GIÁM SÁT SỰ TẬN TÂM

Mức độ hăng hái, nhiệt tình và tận tâm của nhân viên được thể hiện thông qua các mục tiêu đã được thống nhất cũng như qua mức độ hiệu quả công việc. Có một số dấu hiệu cho thấy nhân viên đang ngày càng gắn bó với công việc hơn. Chẳng hạn, khi họ bắt đầu chuẩn bị kế hoạch chi tiết cho việc đạt được một mục tiêu, hoặc đặt những câu hỏi về vấn đề xúc tiến công việc, hoặc muốn biết các nhân viên cần nắm được mục tiêu công việc là ai. Đó là những dấu hiệu tích cực của sự gắn bó, tận tâm. Để kiểm tra, hãy dùng một câu hỏi đóng, và mong đợi một câu trả lời “Vâng” dứt khoát. Nếu nhân viên được đánh giá không sẵn sàng gắn bó với công việc, họ có thể đặt nhiều câu hỏi hơn hoặc phát biểu với giọng nói ngơ ngác.

68

Nếu phát hiện những mối nghi ngờ, cần giúp nhân viên lấy lại sự tận tâm vào mục tiêu công việc.

### TIÊN ĐOÁN SỰ TẬN TÂM

Nếu bạn biết người được đánh giá, bạn có thể tiên đoán mức độ tận tâm với công việc của họ dễ dàng hơn. Bạn sẽ biết được họ có khả năng đảm nhận công việc được giao không. Họ có cập nhật thông tin về các tiến bộ mới không, có báo cáo với bạn thường xuyên hay bạn phải tự mình kiểm tra thông tin. Điều này sẽ giúp bạn biết rõ mình cần phải quyết đoán đến mức nào để buộc nhân viên phải tận tâm thực hiện công việc được giao. Nếu đó là nhân viên mới của nhóm, bạn phải sử dụng những phán đoán của mình thông qua buổi đánh giá.

69

Quan sát mức độ hăng hái khi nhân viên đảm nhận một trách nhiệm mới.

70

Những câu hỏi, đề nghị có tính thực tế cho thấy sự sẵn sàng tận tâm, gắn bó của nhân viên.

## THÔNG NHẤT THỜI ĐIỂM ĐÁNH GIÁ

Khuyến khích nhân viên đề xuất các thời điểm đánh giá tiến độ công việc thích hợp. Việc tự mình đặt các mốc thời gian giúp nhân viên kiểm soát tiến độ công việc thấu đáo hơn và gắn bó hơn với công việc hơn là phải tuân theo những thời gian được ấn định. Trước khi thông qua lịch trình công tác, cần xem xét mức độ kinh nghiệm của nhân viên; những buổi đánh giá công việc thường xuyên có thể cần thiết đối với các nhân viên ít kinh nghiệm. Cần xác định rõ những ngoại lệ trong bảng tiến độ như việc cần được thông báo về bất kỳ vấn đề nào có thể đưa các hạn định hoặc dự án đến nguy cơ thất bại.

71

Nhấn mạnh rằng nhân viên sẽ không bị can thiệp vào quá trình thực hiện công việc – nhưng cần phải thông báo thường xuyên cho cấp đánh giá.

72

Cẩn thận để tránh chấp thuận một câu trả lời “Vâng” không trung thực.

### ▼ NHẬN BIỆT TÍNH CAM KẾT

Nhân viên gắn bó với công việc luôn luôn báo cáo cho cấp trên về tiến độ công việc, yêu cầu hỗ trợ khi cần, bàn bạc công việc với đồng sự. Nhân viên thiếu tính cam kết với công việc có xu hướng tránh tiếp xúc với cấp trên cũng như tránh thảo luận về công việc sắp đến.

### SỰ TẬN TÂM TÍCH CỰC

Bộc lộ sự háng hái, nhiệt tình

Giải quyết tốt các vấn đề

Báo cáo tiến độ công việc

Biểu lộ tinh thần tiên phong



### ĐÁNH GIÁ SỰ TẬN TÂM

Một nhân viên gắn bó với công việc sẽ đặt công việc lên hàng đầu. Nếu nhận thấy rằng không thể thực hiện được tiến độ công việc, nhân viên sẽ thương lượng thêm thời gian cần thiết hoặc đề nghị hoãn các công việc không cấp thiết nhằm hoàn thành kịp tiến độ. Nếu nhân viên không chú ý đến hiệu suất công việc, bạn có lẽ sẽ không nhận ra được điều đó cho đến khi hạn định công việc kết thúc. Để đánh giá sự tận tâm của nhân viên, cần xem xét liệu nhân viên có thông báo gấp bạn vào những thời điểm cần giải quyết các vấn đề nan giải không. Nếu cần, phải xác định được nguyên nhân của việc thiếu sự gắn bó với trách nhiệm của công việc.

### THIẾU TÍNH TẬN TÂM

Biểu lộ sự sẵn sàng rời bỏ công việc

Thờ ơ với các vấn đề này sinh

Im lặng

Thiếu tính tiên phong

# XỬ LÝ CÁC TÌNH HUỐNG KHÓ KHĂN

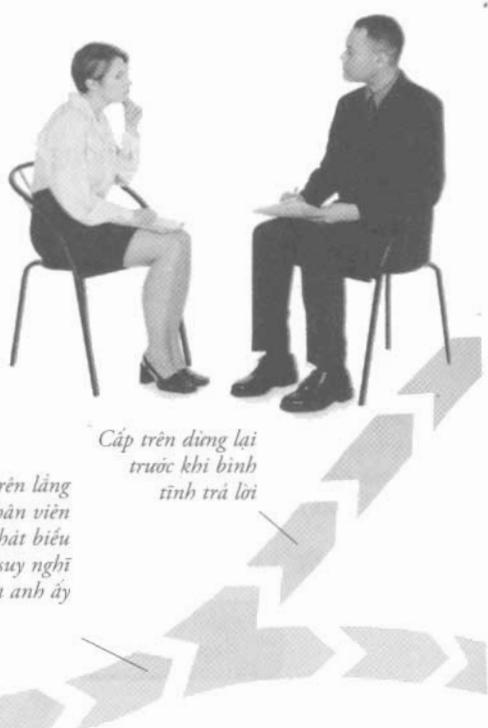
*Việc đánh giá chắc chắn sẽ khiến cho nhân viên lo lắng, bởi vì năng lực của họ được mang ra thảo luận và tương lai của họ đang bấp bênh. Cần chuẩn bị xử lý với các tình huống không mong đợi hoặc nan giải trong phạm vi quyền hạn và với sự nhạy cảm của bản thân.*

## XỬ LÝ CÁC TÌNH HUỐNG KHÓ KHĂN KHÔNG MONG ĐỢI

Việc xử lý các tình huống khó khăn xảy ra là rất quan trọng nếu bạn muốn duy trì độ tin cậy. Nếu một nhân viên không thừa nhận phạm vi quyền hạn của bạn hoặc những dữ liệu được đưa ra, bạn phải xử lý vấn đề ngay lập tức. Khi cần thời gian suy nghĩ, hãy dùng các câu hỏi mở yêu cầu nhân viên giải thích vấn đề nêu ra. Nếu nhân viên được đánh giá tiết lộ các thông tin mà người đánh giá không biết trước, hoặc giải thích vấn đề rõ hơn, hãy xem liệu những thông tin này có làm ảnh hưởng đến những thông tin phản hồi của bạn đã chuẩn bị trước đó hay không.

73

Hãy tiên đoán những phản hồi tiêu cực và lập kế hoạch xử lý.



Cáp trên lắng nghe nhân viên đang phát biểu những suy nghĩ của anh ấy

### ▲ ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG NHÂN VIÊN KHÓ TÍNH

Bằng việc giữ bình tĩnh, lắng nghe cẩn thận câu trả lời, người đánh giá có thể làm cho buổi thảo luận có kết quả khá quan trọng đồng thời thống nhất các công việc mà nhân viên được đánh giá đã hoàn toàn cam kết gắn bó.

## NHẬN RA CÁC MẶT HẠN CHẼ

Trong suốt buổi đánh giá, nhân viên có thể tiết lộ những thông tin có thể ảnh hưởng đến khả năng thực hiện công việc của họ. Chẳng hạn, người đánh giá có thể phát hiện nhân viên đang bị bệnh nặng nhưng không thông báo. Cần duy trì sự thăng bằng trong các mục tiêu với tư cách là cấp quản lý. Việc tạo động lực, xây dựng mối quan hệ với các cá nhân là rất quan trọng, nhưng cần phải xem xét hiệu quả công việc của bộ phận và tổ chức. Tại buổi đánh giá, bày tỏ sự cảm thông nhưng không tiến hành thay đổi chính sách hiện có về tình trạng ốm đau của nhân viên.

74

Nhận ra được thời điểm thích hợp cần có sự hướng dẫn của các đồng nghiệp và các nhà chuyên môn.

75

Luôn luôn cố gắng giữ bình tĩnh và kiểm soát bản thân.

*Nhân viên được đánh giá lấy lại tư thế và cuộc thảo luận được kết thúc thành công*

*Khi xem xét tiến độ công việc, cấp trên thấy rằng nhân viên được đánh giá đang thực hiện kế hoạch hành động rất thành công*

*Cấp quản lý trả lời phát cầu và ngắt lời nhân viên*



*Nhân viên phản ứng một cách giận dữ; buổi đánh giá kết thúc, và hiệu suất làm việc của người nhân viên bắt đầu trở nên sa sút*



## KẾT THÚC BUỔI ĐÁNH GIÁ

Trong một số tình huống, bạn chỉ có một lựa chọn là kết thúc buổi họp đánh giá. Trước tiên, hãy làm tất cả những gì có thể để giảm mức khó xử. Nếu nhân viên cảm thấy bối rối, hãy để họ lấy lại bình tĩnh và tiếp tục khi có thể. Hãy cảm thông nếu những dòng nước mắt là thành thật, nhưng cũng cần cảnh giác với những giọt nước mắt giả dối khiến bạn phải thay đổi những thông tin phản hồi. Cố gắng chuyển sang nội dung kế tiếp của cuộc họp và giúp nhân viên tập trung. Nên chuyển sang những nội dung có tác dụng tích cực như tuyên dương, khen thưởng và tránh phê bình. Tuy nhiên, nếu nhân viên được đánh giá vẫn không lắng nghe nữa thì cũng không nên tiếp tục kéo dài. Hãy nhanh chóng quyết định một thời điểm khác để hoàn tất việc đánh giá.

# XỬ LÝ CÁC VẤN ĐỀ TIÊU CỰC

Cải thiện thành công công việc có hiệu quả thấp là một thử thách đối với tất cả các cấp quản lý. Phải biết thừa nhận khi có vấn đề tiêu cực đang tồn tại, rồi xử lý với tinh thần xây dựng. Xác định nguyên nhân và yêu cầu nhân viên để xuất các giải pháp có hiệu quả.

76

Sử dụng các kỹ thuật chất vấn để tìm ra các giải pháp.

77

Tránh thảo luận về những vấn đề không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

## ĐẠT ĐƯỢC SỰ NHẤT TRÍ

Trước khi giải quyết vấn đề này sinh, nhân viên được đánh giá phải thừa nhận đang có vấn đề khó khăn ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Việc nhân viên nhận thức được những hành động của họ ảnh hưởng bất lợi đến việc đạt được các mục tiêu công việc là vô cùng quan trọng, nếu không họ sẽ không tận tâm giải quyết vấn đề. Giải thích cho nhân viên biết rằng tại sao hiệu quả công việc của họ lại ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của cả bộ phận hoặc tổ chức. Đặt câu hỏi để xác nhận rằng nhân viên đã chấp nhận sự tồn tại của vấn đề tiêu cực. Cần chắc chắn rằng nhân viên hoàn toàn hiểu được họ đã mắc sai lầm ở điểm nào và ảnh hưởng của việc để cho tình trạng đó tiếp diễn.

## XÁC ĐỊNH NGUYÊN NHÂN

Khi đã có được sự thừa nhận về vấn đề tiêu cực trong công việc, phải tìm nguyên nhân và biện pháp để giải quyết. Yêu cầu nhân viên phân tích nguyên nhân. Khi đó, họ có thể có được sự thấu hiểu về những sai lầm mắc phải. Một số vấn đề có nhiều nguyên nhân khác nhau. Chẳng hạn, nếu một nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc, có thể phải cần có sự huấn luyện các kỹ năng làm việc cần thiết. Nhưng liệu có những yếu tố nào khác hay không? Cảnh giác trước những cái cớ hoặc đổ lỗi cho các phòng ban khác – cần chắc chắn rằng nhân viên được đánh giá đảm nhận đúng trách nhiệm mà họ đã được giao phó.

## NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Các khó khăn trong quá trình tổ chức có ảnh hưởng đến sự tồn tại của công ty?
- ? Trang thiết bị sử dụng đã phù hợp và đủ cho công việc chưa?
- ? Sự thiếu hụt ngân sách có đang làm ảnh hưởng đến mỗi cá nhân không?
- ? Nguyên vật liệu sử dụng cho công việc đã phù hợp chưa?

## XỬ LÝ CÁC VẤN ĐỀ ÁNH HƯỞNG ĐẾN HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC

VẤN ĐỀ	CÁCH XỬ LÝ
NĂNG LỰC Thiếu khả năng thực hiện công việc được giao, có lẽ là hậu quả của sai lầm trong khâu tuyển chọn hoặc do thiếu kinh nghiệm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hỗ trợ và huấn luyện để giúp nhân viên xử lý công việc một cách hiệu quả.</li> <li>Nếu việc huấn luyện không có hiệu quả, nên xét đến việc thuyên chuyển công tác.</li> </ul>
ĐÀO TẠO, HUẤN LUYỆN Thiếu các kỹ năng hoặc thông tin cần thiết, làm cản trở nhân viên thực hiện đúng yêu cầu công tác.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xác định những khiếm khuyết về kiến thức, kỹ năng, phương pháp; lựa chọn các hình thức phát triển phù hợp nhằm giúp nhân viên đạt được các tiêu chuẩn yêu cầu.</li> <li>Đặt ra các mục tiêu cho sự phản ánh liên tục.</li> </ul>
ĐỘNG LỰC Tinh hiệu quá giảm sút do thiếu động lực, hoặc do chán nản, hoặc do căng thẳng trước thử thách quá lớn.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xác định các hoạt động sẽ tạo nên tinh thần làm việc cho nhân viên.</li> <li>Rà soát các vị trí công tác được giao phó cho nhân viên - Liệu phạm vi công việc có được mở rộng quá mức hay không?</li> </ul>
XAO LÂNG Thiếu khả năng tập trung và thực hiện công việc kém hiệu quả, có lẽ do nhân viên đang quan tâm đến một vấn đề cá nhân nào đó.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phải thông cảm. Nếu cần thiết, cần bố trí thời gian tạm nghỉ việc cho nhân viên.</li> <li>Xác định thời điểm cần thiết để giới thiệu nhân viên cho các chuyên gia tư vấn nếu hiệu quả công việc không được cải thiện.</li> </ul>
LÃM TRÁNH Cự tuyệt, không quan tâm đến công việc, đến tổ chức, tình trạng thất vọng, thất bại trong công việc kéo dài.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xác định được vấn đề đã này sinh như thế nào: đó có phải là hậu quả của sự thiếu tính thử thách hay là sự thờ ơ?</li> <li>Xem xét việc mời chuyên gia tư vấn nghề nghiệp giúp đỡ nhân viên giải quyết các vấn đề này sinh.</li> </ul>

78

Nếu nhân viên lãnh nhận trách nhiệm một cách miễn cưỡng, hãy nhấn mạnh vào những lợi ích đạt được.



### TÌM KIẾM GIẢI PHÁP

Những giải pháp tối ưu nhất là những giải pháp của chính nhân viên. Yêu cầu nhân viên có kế hoạch giải quyết và tránh lặp lại các vấn đề tồn tại. Chỉ đưa ra các ý kiến đề nghị khi thật cần thiết. Thảo luận các khả năng trước khi quyết định vấn đề. Nếu giải pháp của nhân viên thiếu tính thực tế, hãy giúp họ thảo luận những thuận lợi, khó khăn, hoặc yêu cầu xem xét các nguy cơ trong đề nghị của họ. Bằng cách này, bạn có thể giúp nhân viên quyết định một kế hoạch hành động có hiệu quả hơn. Cuối cùng, thống nhất một kế hoạch hành động trước mắt và lâu dài, đưa công việc vào đúng định hướng và không ngừng cải thiện hiệu quả công việc.

# THẢO LUẬN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

Các hoạt động đào tạo và phát triển nhân sự nhằm mục đích giúp nhân viên đạt được các mục tiêu kế hoạch, cải thiện hiệu quả công việc tức thời và lâu dài. Cần lựa chọn hoạt động, phương pháp, thống nhất các mục tiêu đào tạo.

80

Kế hoạch phát triển nhân viên cần phải có tính năng động và luôn được cập nhật.

## ▼ CHUẨN BỊ TÀI LIỆU CHO KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN

Yêu cầu nhân viên lập hồ sơ về nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, đưa vào kế hoạch phát triển cá nhân khi thảo luận. Nhân viên thực hiện quy trình đánh giá cần cập nhật chi tiết về các hoạt động đào tạo và phát triển.

79

Luôn nắm rõ định hướng lâu dài khi hoạch định kế hoạch phát triển.

## XÁC ĐỊNH KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN

Các hoạt động đào tạo và phát triển được thiết kế nhằm không ngừng cải thiện kỹ năng, năng lực cho nhân viên trong các vị trí hiện tại cũng như phát triển tiềm năng tương lai. Các chương trình này giúp nhân viên đón nhận và học hỏi sự thay đổi, làm việc có hiệu quả hơn và đảm nhiệm thêm các trách nhiệm cao hơn. Các hoạt động đào tạo và phát triển nhân viên, là một phần của kế hoạch phát triển nhân sự, định hình các mục tiêu, định hướng phát triển cho hiện tại và tương lai. Để tích cực thống nhất các hoạt động này, trước tiên, cần thảo luận với nhân viên về những thế mạnh của họ nhằm chứng tỏ rằng sự đóng góp của họ được đánh giá xứng đáng. Sau đó, thảo luận các mảng công việc cần phát triển năng lực làm việc.

## KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

Tên: NORMAN JACKSON

Nhu cầu phát triển	Hoạt động	Thời gian	Mục tiêu đào tạo	Kết quả
Hiểu được cách sắp xếp công tác, phân bổ thời gian cho từng công việc, đạt được mục tiêu đúng thời hạn. Các công cụ, bí quyết giúp tổ chức công việc hiệu quả hơn.	Hội thảo huấn luyện quản lý - 01 ngày Chi phí: 200 USD – do nhà cung cấp dịch vụ đào tạo chịu.	Tháng 10	Tôi có thể hoạch định thời gian thực hiện công việc hiệu quả hơn và đạt được những gì quan trọng.	<ul style="list-style-type: none"><li>Học được về các công cụ, kỹ thuật tổ chức và lên kế hoạch công việc trong ngày một cách hiệu quả hơn.</li><li>Hiệu quả công việc của tôi được cải thiện, tôi có thể tập trung hơn vào những công việc có mức ưu tiên và tầm quan trọng.</li></ul>
Nhân viên tóm tắt các yêu cầu đào tạo	Người đánh giá mô tả hoạt động với các chi tiết về chi phí, đơn vị đào tạo		Nhân viên xác định các hy vọng có được sau khi huấn luyện	Nhân viên ghi chép các kết quả thu được

## CHỌN PHƯƠNG THỨC CHO KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN

Quá trình đào tạo, huấn luyện thường được thực hiện trong suốt quá trình làm việc của nhân viên. Nhân viên sẽ được cấp quản lý hoặc thậm chí đồng nghiệp của mình đảm nhiệm việc đào tạo, huấn luyện. Cũng có nhiều phương pháp khác được áp dụng nhằm thúc đẩy các quá trình huấn luyện này. Vì vậy, hãy thảo luận với nhân viên, lựa chọn phương pháp thích hợp nhất đối với họ. Liệu nhân viên có thể học hỏi nhanh hơn nếu chính họ đảm đương công việc hay cần phải hướng dẫn tường tận cho họ? Liệu nhân viên có ham thích việc đọc tài liệu hay không, hay là họ sẽ tích lũy được nhiều hơn với các chương trình huấn luyện trên máy tính? Tóm lại, cần xác định phương pháp, thời gian, thời điểm bắt đầu, lịch trình cùng việc thực hiện các công tác chuẩn bị cần thiết khác.

### LỰA CHỌN HÌNH THỨC ĐÀO TẠO/HUẤN LUYỆN

Một số hình thức cho chương trình huấn luyện/dào tạo:

- Huấn luyện và hướng dẫn trực tiếp
- Theo dõi đồng nghiệp
- Đọc sách, tạp chí chuyên ngành
- Tham dự các khóa học, hội thảo huấn luyện
- Đảm nhiệm các công tác được giao
- Tham dự các buổi họp dự án
- Luân phiên thay đổi vai trò công tác, chuyển sang công việc mới
- Tiếp tục thuyên chuyển công tác
- Tham dự các hội nghị chuyên ngành, giao ban, giới thiệu thông tin, hội thảo
- Tham dự các khóa đào tạo chuyên môn, chuyên ngành có bằng cấp như khóa học về cứu thương, sức khỏe, an toàn lao động, quản trị kinh doanh.

81

Biết áp dụng loại hình đào tạo, huấn luyện nào là có lợi nhất cho nhân viên.

82

Khuyến khích nhân viên tận dụng cơ hội phát triển năng lực của mình.

### VIẾT MỤC TIÊU ĐÀO TAO

Cùng với việc thống nhất các mục tiêu hoạt động và biện pháp giúp nhân viên thành công, bạn cũng cần xác định nội dung cần đạt được cho nhân viên khi họ tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện các hoạt động phát triển năng lực khác. Việc xác định mục tiêu, định hướng chương trình đào tạo cho phép bạn giám sát liệu các hoạt động đó có đáp ứng được các nhu cầu của nhân viên và tổ chức hay không. Xem xét những gì nhân viên cần phải đảm bảo thực hiện được sau chương trình huấn luyện, đào tạo cũng như mức độ thành công trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Điều này giúp bạn có được các mục tiêu đào tạo bao gồm hai thành tố: hành động và tiêu chuẩn. Chẳng hạn, nếu cấp quản lý có kế hoạch gửi nhân viên đi đào tạo về dịch vụ được cung cấp cho khách hàng thì mục tiêu đào tạo là: cuối khóa đào tạo, nhân viên có thể trả lời các thắc mắc của khách hàng trên ba loại sản phẩm khác nhau. Ngay cả khi các khóa đào tạo, huấn luyện chính quy đã có các mục tiêu rõ ràng, nhưng cấp quản lý vẫn nên xác định cụ thể các mục tiêu nhằm mô tả các nhu cầu cụ thể của nhân viên.

## NHỮNG THAM VỌNG VÀ TIỀM NĂNG

Hầu như nhân viên nào cũng muốn đảm trách những vai trò cao hơn và có tham vọng vươn tới trong sự nghiệp. Hãy tạo cơ hội để thảo luận với nhân viên về những kỳ vọng, tiềm năng phát triển của họ để cấp quản lý có thể giúp họ chuẩn bị cho sự thăng tiến trong tương lai.

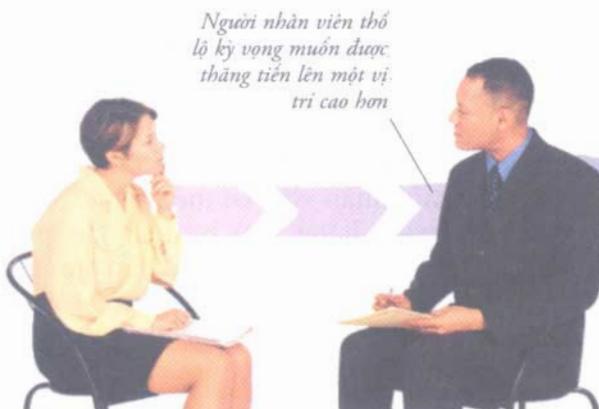
83

Hãy thảo luận về viễn cảnh sự nghiệp lâu dài cũng như những mục tiêu trước mắt.

### HOẠCH ĐỊNH TƯƠNG LAI

Hãy tìm hiểu những tham vọng về sự nghiệp trong tương lai của nhân viên để cấp quản lý có thể có kế hoạch hỗ trợ và phát triển nhân sự của mình. Sử dụng các câu hỏi mở để phát hiện nhân viên hình dung vai trò của mình sẽ thay đổi như thế nào trong năm kế tiếp. Đề nghị nhân viên xác định những công việc mà họ muốn làm, có thể trong vòng 1 hoặc 2 năm. Cần phải chú ý xác định nhu cầu phát triển cho cả hiện tại và tương lai. Sẽ có nhiều cách để đáp ứng được các nhu cầu phát triển nhân viên, chẳng hạn với các dự án đặc biệt, các chuyến công tác thực tế hoặc chuẩn bị trình bày trước các đồng nghiệp, sẽ giúp mỗi cá nhân tích lũy được nhiều kinh nghiệm, và kỹ năng làm việc hơn.

*Người nhân viên thổ lộ kỳ vọng muốn được thăng tiến lên một vị trí cao hơn*



*Nhận biết tiềm năng của nhân viên này, cấp trên có kế hoạch đào tạo, giúp anh thăng tiến trong nghề nghiệp của mình*



#### ▲ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

*Minh họa cho thấy nếu được huấn luyện, đào tạo, nhân viên có thể đảm nhiệm trách nhiệm làm lợi cho công ty mình và khi những nguyên vọng của họ không thực hiện được, họ sẽ chán nản và quyết định rời bỏ công ty.*

## TIỀN LIỆU CÁC THAY ĐỔI NGHỀ NGHIỆP

Cần nắm rõ chính sách phát triển nghề nghiệp cho nhân viên của tổ chức. Hãy xem xét con đường phát triển nghề nghiệp của các nhân viên khác trong bộ phận và công ty. Điều này sẽ cho bạn một ý tưởng tốt hơn về những thay đổi trong nghề nghiệp có thể xảy ra và giúp bạn có thể trả lời những câu hỏi của nhân viên về vấn đề này. Nếu một nhân

viên có nhiều tham vọng và cũng có nhiều tiềm năng thì việc thăng tiến trong 1 hoặc 2 năm rất có thể là sự thuyên chuyển công tác lên cấp cao hơn. Dù cho bạn ủng hộ điều này thì cũng không nên đồng ý cho một thay đổi có thể xảy ra nếu bạn không ở cương vị có quyền quyết định hoặc việc thay đổi đó không theo đúng định hướng của công ty.

## MANG LẠI LỢI ÍCH CHO TỔ CHỨC

Việc luôn luôn nắm rõ những nhu cầu của tổ chức trong suốt buổi họp đánh giá là rất quan trọng. Cần hoàn tất các tài liệu về kế hoạch phát triển nghề nghiệp cho nhân viên và chắc chắn bộ phận nhân sự và cấp trên biết về tiềm năng của nhân viên mình. Tránh giữ nhân viên tại một vị trí quá lâu bởi vì tổ chức cũng đã đào tạo, huấn luyện và tạo điều kiện cho họ phát triển. Nên nhớ rằng việc tuyển dụng nhân viên mới lại làm này ra những ý tưởng mới. Cũng phải nhớ rằng lãnh đạo cấp cao mong muốn có "những nhà xuất khẩu nhân viên trong cùng hệ thống tổ chức" hơn là các cấp lãnh đạo muốn nắm giữ nhân viên của mình. Phải nhắm đến việc được biết đến như là một cấp quản lý biết phát triển và động viên nhân viên, do điều này sẽ đưa đến việc có nhiều nhân viên muốn trở thành thành viên trong bộ phận của bạn.



Tham vọng của nhân viên  
được nhận biết khi anh được  
thăng chức lãnh đạo bộ phận

Nhân viên không có cơ hội được  
đào tạo, huấn luyện trở nên mất  
động lực làm việc và quyết định  
tim một công việc mới



### NÊN VÀ KHÔNG NÊN

- Phải thực sự tìm ra được những con đường giúp nhân viên có khả năng thăng tiến.
- Phải thực sự có kế hoạch thay đổi nhân sự do sẽ có những nhân viên được tiến cử lên vị trí khác.
- Không nên thuyên chuyển nhân viên có hiệu quả công việc thấp sang bộ phận khác.
- Không nên cho rằng nhân viên của bạn sẽ vui mừng duy trì công việc, vị trí hiện tại của họ.

# LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

**D**ể đạt được các mục tiêu của mình, nhân viên cần phải nắm được bảng phân công công việc, lịch trình công tác, đồng thời thống nhất và lập hồ sơ các kế hoạch hành động, nội dung công việc cần thực hiện.

84

Mỗi nhân viên phải được phân công trách nhiệm cụ thể cho từng công việc.

85

Luôn luôn thực hiện những điều đã cam kết theo đúng kế hoạch.

## ▼ LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Phác thảo kế hoạch hành động, lập hồ ghi chép công tác. Đây có thể là các ghi chép đơn giản trong quá trình theo dõi tiến trình kế hoạch hoặc có thể là bảng ghi chép chi tiết các công việc hoặc dự án mới.

## LẬP HỒ SƠ CHO KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Cần cập nhật nội dung mới đã được thảo luận. Điều này sẽ giúp tránh những hiểu lầm, bất đồng có thể nảy sinh. Chuẩn bị biểu mẫu hồ sơ, yêu cầu nhân viên sử dụng sổ ghi chép. Cần thận tránh giao phó kế hoạch theo thể thức mệnh lệnh, vì sẽ không khuyến khích được nhân viên cam kết thực hiện công việc. Với tư cách là cấp đánh giá, bạn cũng có thể chịu trách nhiệm một số công tác, chủ yếu là các công tác liên quan đến các kế hoạch huấn luyện, đào tạo, phát triển nhân sự hoặc thông báo cho nhân viên các bộ phận khác biết về phạm vi trách nhiệm, quyền hạn đối với công việc của nhân viên được đánh giá.

LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG			
STT	Công tác	Ai?	Khi nào?
1	Yêu cầu bộ phận nhân sự cho phép nhân viên AB tham dự khóa đào tạo.	JH	Tháng 10
2	Viết chi tiết mục tiêu đào tạo cho khóa đào tạo đã được lên kế hoạch.	AB	Tháng 11

Ngày tháng hoàn thành

Tên viết tắt của nhân viên đảm nhiệm công tác

Mô tả chi tiết từng công việc cùng các biện pháp thực hiện đã được thống nhất

## LẬP KẾ HOẠCH DỰ ÁN

Dự án là một loạt các hoạt động được thiết kế nhằm đạt được một kết quả cụ thể theo một kế hoạch về ngân quỹ và lịch trình về thời gian cụ thể. Một vài mục tiêu công việc đã được thống nhất có thể lập thành một dự án. Nếu nhân viên được giao phó một dự án trong quá trình đánh giá, hãy giúp họ áp dụng các nguyên tắc quản lý dự án nhằm cải thiện hiệu quả công việc. Cần đảm bảo rằng bạn có các biện pháp đo lường định lượng và định tính nhằm xác định mức độ thành công của nhân viên. Cuối cùng, nếu bạn có bất kỳ mối nghi ngờ nào về khả năng hoàn thành tốt dự án của nhân viên, cần suy xét cẩn thận và có quyết định thích hợp. Cần có phương pháp giúp nhân viên vượt qua những khoảng trống về kỹ năng hoặc bổ sung những khiếm khuyết thông qua đào tạo, huấn luyện cùng các hoạt động phát triển năng lực khác.

## NHẬT KÝ CÔNG TÁC

Nhằm giúp nhân viên phát huy tính tiên phong, tư duy sáng tạo và tinh thần lãnh nhận công tác, việc đảm bảo các hoạt động cần thông qua trong kế hoạch hành động của nhân viên ở mức tối thiểu là rất quan trọng. Tuy nhiên, có thể có những vấn đề nảy sinh ngoài tầm kiểm soát của bạn như đảm bảo nhân viên được trao quyền hạn trong việc quản lý, điều hành dự án hoặc hoạt động tiến tới một mục tiêu nhất định. Hãy để nhân viên nắm được những gì cấp trên cần làm, nhờ vậy, cả hai bên đều chú ý hạn định về thời gian hoàn thành công tác. Sau buổi đánh giá, cần dành thời gian và nguồn lực mà bạn cần để hỗ trợ cho sự thành công của nhân viên với các mục tiêu công việc chứ bạn không làm thay công việc của họ.

### GIAO PHÓ DỰ ÁN



### ▼ THỐNG NHẤT KỲ HẠN

*Đảm bảo sự nhất quán về thời gian, nhân sự cho hoạt động được thực hiện bằng việc ấn định ngày tháng và ghi chép vào nhật ký công tác của cấp đánh giá lẫn nhân viên thực hiện dự án.*



*Nhân viên ghi chép ngày tháng cho các đợt xem xét và kỳ hạn cho từng mục tiêu công việc*

## TÓM LƯỢC BUỔI HỌP ĐÁNH GIÁ

**H**ồ sơ ghi lại phần tóm tắt các nội dung đã được thông qua trong buổi họp đánh giá có ý nghĩa đặc biệt quan trọng cho cả hai bên tham gia quá trình đánh giá và cả cho tổ chức. Cần có bước thống nhất bảng tóm tắt chi tiết với nhân viên và chắc rằng họ cam kết thực hiện kế hoạch hành động vừa xác lập.

87

Tránh chỉ trích nhân viên, hãy để họ phát biểu bằng ngôn ngữ riêng.

86

Lắng nghe và quan sát cẩn thận phản phát biểu của nhân viên.

### GIÚP NHÂN VIÊN NẮM RÕ CÔNG TÁC

Sử dụng các ghi chép hoặc biểu mẫu mà nhân viên đã điền và cuối cùng yêu cầu nhân viên tóm tắt các nội dung đã thông qua, kiểm tra lần cuối sự gắn bó của nhân viên với công việc. Nếu nhân viên nhận thấy tự mình khó tóm lược kế hoạch hành động, chứng tỏ họ đã không hiểu đầy đủ các nội dung công việc. Hãy tiếp tục thảo luận về các mảng công việc tạo nên sự không chắc chắn cho nhân viên. Cuối cùng, hãy chắc rằng nội dung kết quả đánh giá, chương trình hành động được cả hai bên thống nhất và nắm rõ.

#### VÍ DỤ THỰC TẾ

Quản lý của Nigel, Helen, đã không còn chút thời gian nào cho buổi họp đánh giá nên không kịp thông báo cho Nigel phải tóm tắt kế hoạch hoạt động lần trước. Khi buổi đánh giá kết thúc, Helen đợi Nigel chọn đồ dùng văn phòng phẩm và đặt mua chúng từ một nhà cung cấp dài hạn. Tuy nhiên, Nigel lại nghĩ rằng anh ấy được yêu cầu chọn văn phòng phẩm và sau đó tiến hành khảo giá các

nha cung cấp khác nhau. Sự hiểu lầm vẫn tiếp tục cho đến khi Nigel giải thích cho Helen biết rằng văn phòng phẩm sẽ không được giao đúng thời hạn. Helen tìm hiểu nguyên nhân và sau cùng đã giải thích cho Nigel rằng, với văn phòng phẩm, không nhất thiết phải tổ chức đấu thầu. Sau đó, Helen yêu cầu Nigel nói rõ những công việc tiếp theo anh cần làm để kịp mục tiêu đề ra. Điều này sẽ tránh được sự hiểu lầm và do đó văn phòng phẩm đã được cung cấp đúng hạn.

#### XÁC NHẬN THÔNG TIN

Vì không yêu cầu Nigel tóm tắt hoạt động công việc của mình, nên Helen đã hiểu lầm. Nhưng may mắn thay, Helen đã kịp thời điều chỉnh để giải tỏa sự hiểu lầm ấy. Lần này, cô yêu cầu Nigel tường trình chính xác những công việc đang thực hiện, phân tích đúng tình huống xảy ra để bảo đảm việc cung cấp văn phòng phẩm được đúng hạn.

## LÀM SÁNG TỎ NHỮNG HIẾU LÀM

Nếu nhân viên được đánh giá bỏ sót những điểm cốt lõi trong bảng tóm tắt của họ, có thể làm cho nhân viên hiểu sai vấn đề, thì cấp đánh giá phải phản hồi ngay lập tức. Cũng có thể nhân viên được đánh giá đã cố tình thay đổi nội dung hoặc những đặc điểm chung của vấn đề vừa được phát biểu, có lẽ nhằm để lẩn tránh công việc. Không nên để sự hiểu lầm trên tiếp diễn, bởi vì bạn sẽ phải rất khó khăn khi lặp lại vấn đề mà không làm tổn hại đến sự tín nhiệm và lòng tin mà bạn từng tạo nên. Nếu bạn cần làm rõ vấn đề, hãy yêu cầu nhân viên được đánh giá lặp lại vấn đề, hoặc là bạn đưa bản tóm tắt của mình ra và đối chiếu xem nội dung đã giống nhau chưa.

88

Cả hai bên nên rời khỏi buổi họp trong cùng sự đồng thuận.

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LUÔN YÊU CẦU

- Hiểu lầm thường xảy ra từ việc mong muốn chỉ lắng nghe những gì mà mình thích nghe.
- Tốt nhất là nên nêu ra những gì chính xác ngay từ lúc đầu.
- Nên cho phép nhân viên phát biểu và tóm tắt kế hoạch hành động theo cách riêng của họ.
- Nếu để cho sự hiểu lầm tiếp tục kéo dài, bạn sẽ làm mất lòng tin nơi nhân viên.

## TÌM KIẾM SỰ XÁC NHẬN

Mục đích của sự xác nhận là nhằm kết thúc một buổi họp đánh giá với những thỏa thuận mà có thể thỏa mãn được hai bên. Nếu không có đủ thời gian để tiến đến một thỏa thuận hoàn toàn trong những lĩnh vực quan trọng, cấp quản lý nên sắp xếp thảo luận lại vấn đề đó sau. Lúc này, bạn vừa hoàn thành xong mẫu đánh giá, kế hoạch phát triển hoặc kế hoạch hành động cho cá nhân. Sao chép bản kế hoạch này cho chính bạn, cho nhân viên được đánh giá, và cho bộ phận nhân sự nếu có yêu cầu.

## SỰ PHẢN HỒI TỪ NHÂN VIÊN

Để phát triển kỹ năng của chính các nhà quản lý, hãy yêu cầu nhân viên được đánh giá cho bạn ý kiến phản hồi về buổi thảo luận có giá trị đối với họ như thế nào, ngay sau khi buổi họp đánh giá kết thúc. Hãy kiểm tra xem mức độ lắng nghe của bạn dưới con mắt của nhân viên đó và liệu các kết quả thu được, kể cả kế hoạch hành động và kế hoạch phát triển nhân sự là có giá trị hay không. Hỏi một câu hỏi như “Buổi họp đánh giá vừa rồi hữu ích như thế nào?”. Hỏi xem những phần nào là hữu ích nhất và khía cạnh nào cần cải thiện hơn. Việc đưa ra những ý kiến phản hồi chân

thật cho cấp đánh giá có thể rất khó khăn, vì thế bạn nên quan sát cử chỉ điệu bộ và lắng nghe giọng điệu của nhân viên để biết chắc liệu họ có thật sự đang cởi mở hay không hay là họ cũng còn giữ ý kiến của riêng mình. Nếu bạn vẫn còn nghi ngờ thái độ tích cực của nhân viên, hãy tiếp tục thăm dò sâu hơn nữa cho đến khi nhân viên mạnh dạn bày tỏ bất cứ mối nghi ngại nào mà họ đã che giấu. Hỏi thêm những câu hỏi ước lượng về sau này như “Những kết quả nào mà bạn quy cho đó là do buổi đánh giá gần đây nhất của chúng ta?”.

# CÁC HOẠT ĐỘNG SAU BUỔI ĐÁNH GIÁ

Việc tổ chức các hoạt động sau buổi đánh giá là chìa khóa quan trọng nhằm duy trì động lực và sự tiến bộ trong quá trình làm việc của nhân viên. Giám sát các hoạt động và sự tiến triển trong công việc của nhân viên, đánh giá khả năng phát triển từ quá trình đánh giá của nhân viên và của cấp đánh giá.

## GIÁM SÁT SỰ TIẾN BỘ

**D**ể đảm bảo những buổi họp đánh giá có thể mang lại lợi ích lâu dài cần phải giám sát chặt chẽ quá trình, tiến độ công việc. Các nhà quản lý nên tổ chức những buổi đánh giá vào những thời điểm thích hợp, và phải biết cách chỉ đạo buổi họp sao cho có hiệu quả.

89

Tổ chức một buổi nhận xét ngắn, ngay cả khi nhân viên được đánh giá đang có những tiến triển tốt.

90

Hãy đảm bảo rằng bạn đã biết nhân viên của mình đang cảm thấy như thế nào.

91

Hãy cố gắng tiên liệu trước những điều có thể gây rắc rối cho nhân viên của mình.

### XEM XÉT ĐÁNH GIÁ

Cần có các đợt xem xét để kiểm tra lịch trình, tiến độ công việc giữa các kỳ đánh giá nhằm xác định ưu nhược điểm để xây dựng sự tự tin. Việc theo sát sự tiến bộ của nhân viên cũng sẽ tạo nên động lực làm việc giúp họ cải thiện bản thân. Tùy theo mức độ năng lực và sự tiến bộ của nhân viên, cần chọn hình thức xem xét thích hợp. Cho phép các nhân viên có kinh nghiệm đáp ứng hạn định công việc do chính họ đặt ra, nhưng cũng cần thường xuyên kiểm tra công việc của những nhân viên lần đầu được đảm nhiệm những trách nhiệm mới hoặc các nhân viên có các mục tiêu công việc được mở rộng.

## XÁC ĐỊNH CÁC HÌNH THỨC ĐÁNH GIÁ

HÌNH THỨC ĐÁNH GIÁ	THỜI ĐIỂM ÁP DỤNG
<b>THÔNG BÁO</b> Diễn ra trong thời gian ngắn, ngẫu nhiên, không theo nghỉ thức và kế hoạch.	Hình thức này áp dụng khi nhân viên mới nhận được nhiệm vụ hoặc vai trò mới, hoặc một sự kiện nào đó vừa mới xảy ra có liên quan đến đội ngũ nhân viên hay dự án.
<b>TỰ THỜI</b> Kéo dài khoảng 10 hay 15 phút với mục đích thảo luận những chủ đề cụ thể.	Hình thức này được tổ chức trong trường hợp nhân viên được đánh giá và cấp đánh giá lỏng cho một mục tiêu có nguy cơ thất bại, và lên kế hoạch để khắc phục khó khăn đó.
<b>KIỂM TRA</b> Một cuộc họp được hoạch định trước để giám sát các hoạt động đã được thỏa thuận với người được đánh giá.	Buổi đánh giá này được áp dụng để kiểm tra tiến trình công việc, mục tiêu có đang đi đúng hướng và có tiến triển theo kế hoạch đã định không.
<b>TỔNG KẾT</b> Một buổi họp chính thức vào cuối mỗi dự án để đánh giá tính hiệu quả của dự án đó.	Buổi đánh giá này là cơ hội để học hỏi được những điều xảy ra từ tiến trình công việc, đồng thời kiểm tra các mục tiêu đã đặt ra có đáp ứng và phù hợp với công việc không.

## THỰC HIỆN BUỔI ĐÁNH GIÁ

Bạn cần phải xây dựng những điểm mốc để đánh giá xem công việc có theo đúng tiến độ không, nhưng tránh đi sâu vào những lỗi làm nhỏ nhặt. Thay vì vậy, sử dụng bảng tổng kết phê bình để chắc chắn rằng bạn và nhân viên hiểu được bản chất của việc đánh giá. Hãy hỏi những câu hỏi mở để động viên nhân viên trình bày những khó khăn gặp phải. Đánh giá mức độ tự tin trong công việc và lắng nghe những phản hồi từ nhân viên. Nếu có khó khăn, hãy cùng nhân viên giải quyết nhưng không buộc họ phải một mình đối diện với khó khăn. Mục đích là khuyến khích nhân viên tự làm chủ hành động, tìm hướng giải quyết khó khăn và bạn chỉ đưa ra giải pháp. Tránh quá quan tâm vào chi tiết, vì điều này sẽ làm mất thời gian của bạn và làm cho nhân viên nghĩ rằng bạn không tin tưởng họ.

### NHỮNG CÂU HỎI CHO NHÂN VIÊN

- ? Bạn đã đạt được thành quả và học hỏi được điều gì?
- ? Bạn nghĩ chúng ta làm việc với nhau hiệu quả như thế nào?
- ? Những yếu tố nào đã giúp bạn tiến bộ và những yếu tố nào đã cản trở quá trình tiến bộ của bạn?
- ? Bạn có những nhu cầu phát triển nào xa hơn nữa?
- ? Bạn nghĩ như thế nào về những gì đã xảy ra có thể làm thay đổi phương thức làm việc của chúng ta trong tương lai?
- ? Bạn có vui lòng đảm nhận trách nhiệm xúc tiến chương trình phát triển hay không?
- ? Bạn có thể thấy trước vấn đề nào có thể ẩn chứa sau sự tiến bộ của bạn trong tương lai hay không?

# THỰC HIỆN KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN

**D**ể giúp nhân viên nâng cao kỹ năng làm việc và kiến thức như đã thống nhất tại buổi đánh giá, hãy xem xét những hoạt động phát triển thích hợp nhất. Thường xuyên xem xét các kế hoạch phát triển nhân sự, giúp đỡ nhân viên theo dõi sự tiến bộ của bản thân khi họ thực hiện kế hoạch.

92

Tăng cường việc chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm giữa các nhân viên trong bộ phận.

93

Không bao giờ quá muộn khi học thêm một kỹ năng mới.

## ▼ PHÁT TRIỂN BẢN THÂN

Học hỏi là quá trình diễn ra liên tục, bất kể tuổi tác. Nếu bạn lĩnh hội được càng nhiều kỹ năng và kinh nghiệm thì bạn càng trở nên tự tin và thành thạo hơn.

Cấp quản lý có gắng trau dồi kỹ năng đọc hiểu các báo cáo tài chính



## KHUYẾN KHÍCH VIỆC HỌC HỎI LÂU DÀI

Mỗi nhân viên đều có một kỹ năng, kiến thức hay một kinh nghiệm nhất định mà đã hình thành nên quan điểm và cách cư xử của họ. Những nhân viên trong bộ phận của bạn có lẽ ít nhất cũng biết được một vài điểm mạnh của mình. Nhờ những thông tin phản hồi mà bạn đã đưa ra trong suốt những buổi đánh giá đã giúp họ nhận dạng được tất cả những kỹ năng, kiến thức, và kinh nghiệm mà họ đã học được. Việc nhận biết được khả năng của mình và việc được tiếp tục học những kỹ năng mới làm tăng thêm sự tự tin và khả năng sáng tạo, kích thích tính ưa mạo hiểm của họ. Thảo luận về chương trình phát triển mà tất cả đã thống nhất trong suốt buổi thảo luận đánh giá với từng nhân viên một. Từ đó nhân viên mới cảm thấy gắn bó với công việc và liên tục học tập và tự rèn luyện mình.

94

Khuyến khích nhân viên đón nhận lấy những thử thách một cách nhiệt tình.

## THỰC HIỆN VÀ RÀ SOÁT KẾ HOẠCH

Nên tìm những hoạt động phát triển có lợi cho tổ chức, bộ phận và cho từng thành viên trong bộ phận. Ví dụ, nếu như bạn biết được một nhân viên nào đó giỏi ở những những hoạt động ngoài trời như leo núi, bơi thuyền chèo thuyền, thì bạn nên cho họ tham dự những khóa huấn luyện xa nhà để học hỏi cách thành lập và phát triển một đội ngũ như thế nào. Khuyến khích nhân viên trong bộ phận quan tâm đến kế hoạch phát triển cá nhân của mình và kiểm tra kết quả của những hoạt động phát triển thường xuyên. Giúp nhân viên có thể phát triển kỹ năng khác để họ có thể thích ứng với mọi tình huống xảy ra. Nên đồng ý với những thay đổi trong kế hoạch phát triển mà nhân viên được đánh giá có thể có phản ứng để thay đổi theo tình huống và nhu cầu của khách hàng.



### ▲ XÂY DỰNG NHỮNG KỸ NĂNG LÀM VIỆC THEO ĐỘI NHÓM

Bằng cách gởi những nhân viên có tính cách thích phiêu lưu tham dự những khóa học trong môi trường mà họ thích, tức là bạn đang giúp họ xây dựng những kỹ năng đồng đội mà sẽ hữu ích cho bộ phận và tổ chức. Nhân viên cũng sẽ cải thiện được kỹ năng của mình trong vai trò là một thành viên trong bộ phận hay là một người lãnh đạo bằng những hoạt động mà họ ưa thích.

## ĐÁNH GIÁ SỰ TIẾN BỘ

Nhắc lại những mục tiêu học tập đã thỏa thuận với nhân viên được đánh giá

Đánh giá xem liệu nhân viên đã đạt được những mục tiêu trên chưa

Hỏi nhân viên được đánh giá thử xem họ đã áp dụng những kỹ năng mới trong công việc của mình như thế nào

Nhận biết những hoạt động của nhân viên học được trong khóa huấn luyện

Đánh giá những tiến bộ cụ thể trong công việc của nhân viên

Ghi lại những kết quả trong kế hoạch phát triển cá nhân

## ĐÁNH GIÁ ĐÀO TẠO

Tổ chức buổi báo cáo công tác ngay sau các hoạt động phát triển nhân sự nhằm thảo luận mức độ thành công của các mục tiêu đã đạt. Cần có các buổi báo cáo như vậy sau mỗi sự kiện, bao gồm cả việc huấn luyện tại chỗ. Nếu tồn tại một khoảng cách giữa những gì mong đợi và những gì đạt được, cần thảo luận phương án để loại bỏ khoảng cách đó, đồng thời, cập nhật kế hoạch phát triển cho việc này.

# KHUYẾN KHÍCH LÀM VIỆC THEO NHÓM

**H**ệ thống đánh giá gồm sáu bước đem lại hiệu quả khi chúng ta áp dụng cho cả bộ phận cũng như cho từng cá nhân riêng lẻ. Phát triển kỹ năng và cải thiện năng suất công việc của toàn thể nhân viên bằng cách tổ chức thường xuyên những buổi thảo luận đánh giá và khóa huấn luyện.

**95**

Giúp nhân viên biết được rằng họ có thể học hỏi lẫn nhau.

**96**

Khen ngợi về những nỗ lực của nhóm để chúng tôi bạn xem trọng những thành quả mà cả nhóm làm nên.

## ▼ ĐÁNH GIÁ NHÓM

Hãy làm cho nhân viên trong bộ phận tập trung vào những mục tiêu mà họ đang cố gắng đạt được cho toàn bộ phận. Thảo luận chương trình nghị sự, chuẩn bị áp dụng các mục tiêu đã đặt ra để bàn bạc, cân nhắc ý kiến của các thành viên.

Cấp quản lý tập trung vào các mục tiêu thảo luận đang được cả bộ phận quan tâm

## SỬ DỤNG KẾ HOẠCH SÁU BƯỚC

Kế hoạch sáu bước không chỉ cung cấp cấu trúc buổi họp cho từng cá nhân trong buổi họp mà nó còn có ích cho môi trường làm việc tập thể. Chuẩn bị những vấn đề then chốt cho buổi thảo luận, và tập trung tất cả nhân viên trong nhóm cho buổi đánh giá bộ phận để xem họ làm việc với nhau như thế nào. Giải thích mục đích của buổi họp và xác định vai trò của từng thành viên trong bộ phận. Nếu có vấn đề nào đó chỉ liên quan đến một hoặc hai người, bạn nên hoãn lại trong cuộc họp riêng lẻ sau đó. Một khi nhà quản lý đã thông qua các vấn đề cần thảo luận tại buổi họp, hãy đảm bảo nhân viên của bạn ghi ra những hoạt động của họ. Cuối cùng, hãy yêu cầu nhân viên bộ phận tổng kết lại kế hoạch của chính họ nhằm kiểm tra sự am hiểu và sự tận tâm của họ đối với công việc.

Các thành viên chuẩn bị tóm lược kế hoạch hành động cuối buổi họp

Các thành viên ghi chép lại những công tác được giao trách nhiệm



**97**

Phải yêu cầu toàn bộ nhóm tham gia vào việc lên kế hoạch phát triển trong tương lai.

**98**

Phải có được kết quả tối ưu từ việc sử dụng nguồn ngân quỹ đào tạo bằng việc chia sẻ tài nguyên và nguồn lực.

## KHUYẾN KHÍCH PHẢN HỒI TẬP THỂ

Mở rộng lợi ích của quá trình đánh giá nhằm cải thiện kỹ năng làm việc theo đội nhóm. Hãy đảm bảo rằng toàn bộ nhân viên trong bộ phận đã nắm vững mục tiêu của mình và họ được gắn kết với bộ phận khác trong tổ chức như thế nào. Hơn nữa, việc khuyến khích nhân viên cho và nhận phản hồi trong suốt buổi họp đánh giá sẽ giúp họ cởi mở, có tinh thần xây dựng hơn với những nhân viên khác. Trong một môi trường thân thiện được tạo ra bởi một buổi họp đánh giá có hiệu quả, các thành viên được động viên chia sẻ thông tin và kiến thức nhằm tạo nên sự đồng thuận và tin tưởng. Sử dụng các buổi gặp gỡ theo bộ phận để giải quyết những vấn đề nan giải, tạo ra mối quan hệ tốt trong công việc, và xem xét bộ phận đang tiến tới mục tiêu như thế nào.

## TÍCH HỢP CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Lập ra những nhóm nhân viên có cùng nhu cầu đào tạo để khóa đào tạo có tính kinh tế hơn. Ghi lại một báo cáo cho giám đốc xem ai đã tham dự khóa huấn luyện, môn học nào, với những quyền lợi gì. Điều này cho phép ban giám đốc đánh giá xem các chương trình đào tạo và phát triển có hiệu quả về mặt kinh doanh hay không. Nếu cấp trên nhận thấy việc đầu tư vào vấn đề này là có lợi thì chương trình đào tạo và phát triển sẽ được quyết định. Các kế hoạch phát triển tương lai sẽ được ủng hộ hơn nếu chúng dựa trên những nền tảng đã có.

### TỔ CHỨC ĐÀO TẠO THEO NHÓM ▶

*Lập kế hoạch phân nhóm nhân viên có cùng nhu cầu đào tạo. Điều này vừa có hiệu quả về chi phí vừa thắt chặt mối quan hệ giữa các nhân viên, tạo điều kiện cho việc chia sẻ kinh nghiệm.*

### NHỮNG ĐIỂM CẦN LƯU Ý

- Rất cần có một sự nhất quán trong nội bộ bộ phận và cả trong toàn công ty.
- Đóng nghiệp thường là người đưa ra lời khuyên tốt nhất.



## NHÀ QUẢN LÝ TỰ ĐÁNH GIÁ

**D**ể cho hệ thống đánh giá hoạt động có hiệu quả, chính bản thân nhà quản lý cũng cần phải tự cải thiện và phát triển những kỹ năng cùng với nhân viên của mình. Đánh giá hiệu suất công việc của chính bạn với tư cách là một người đánh giá và cũng nên lấy ý kiến phản hồi từ nhân viên nhằm mang lại kết quả khả quan.

**99**

Tự phê bình mình nhưng dựa trên tinh thần xây dựng.

**100**

Tận dụng hết mọi cơ hội để học hỏi và trau dồi kỹ năng mới.

**101**

Kiểm tra xem những buổi đánh giá đó có thành công và ảnh hưởng đến những người có liên quan không.

### KIỂM TRA QUÁ TRÌNH TIỀN BỘ

Hãy đảm bảo rằng những buổi đánh giá như vậy đã giúp cho bộ phận của bạn tiến bộ không ngừng. Kiểm tra những kết quả mà thành viên trong bộ phận đạt được sau buổi thảo luận đánh giá. Để một khoảng thời gian, khoảng ba tháng, để nhận thấy những tiến bộ đáng kể trong quá trình làm việc. Kiểm tra xem những mục tiêu đặt ra có phù hợp với trình độ của từng thành viên trong bộ phận chưa. Để làm được điều này, các nhà quản lý nên tham khảo ý kiến của những nhân viên làm công việc tương tự ở những bộ phận khác để có được mức chuẩn trong việc đánh giá. Đảm bảo rằng các kế hoạch công việc của bộ phận đã được thực thi và nhà quản lý cũng phải chứng tỏ sự ủng hộ nhiệt tình của mình. Cuối cùng, nhà quản lý lên kế hoạch đánh giá chủ yếu xem xét sự tiến bộ trong hiệu suất công việc của nhân viên. Việc phê bình đánh giá chứng minh rằng bạn đang tạo sự tin cậy rõ ràng trong nhân viên của mình.

### NÂNG CAO KỸ NĂNG ĐÁNH GIÁ CHO NHÀ QUẢN LÝ

Có một phương pháp hữu hiệu để phát triển kỹ năng đánh giá là luyện tập đóng vai một người khác. Qua những đồng nghiệp để tìm hiểu các thông tin về nhân viên và những tình huống trong công việc của họ để nhà quản lý nắm vai trong tình huống đó và dự đoán xem nhân viên sẽ cư xử như thế nào. Nếu các nhà quản lý tập trả lời những câu hỏi hóc búa, thì câu trả lời của họ sẽ trở nên có quyền lực hơn

trong những buổi họp thực sự. Xem xét việc tham dự một số khóa huấn luyện về việc tổ chức một buổi đánh giá. Những điều này thường giúp bạn đóng vai một người khác một cách nghiêm túc. Nếu các nhà quản lý tham dự khóa huấn luyện, nên chuẩn bị những ghi chú về các nhân viên trong bộ phận mà bạn sẽ phải đánh giá. Từ đó, bạn có thể sử dụng họ như là một ví dụ mà không làm mất đi sự tin cẩn.

## ĐÁNH GIÁ DÀI HẠN

Xem lại toàn bộ quá trình đánh giá và tất cả các buổi họp đánh giá mà bạn đã tổ chức trong những năm trước đây. Suy ngẫm về những gì mà bạn đã học tập được từ chính mình trong khi ở cương vị là một nhà đánh giá, và những buổi họp đánh giá đó đã giúp cho bạn đạt được thành quả như thế nào. Chỉ khi bạn thoát khỏi ý nghĩ mình đang đóng vai của người đánh giá đang thực hiện một cuộc họp đánh giá nhân viên thì bạn mới có thể xác định được những nhu cầu phát triển của chính bạn với tư cách là người đánh giá. Có lẽ bạn cần được đào tạo thêm để có thể đưa ra các thông tin phản hồi có tác dụng tạo động lực làm việc, ngay cả khi thông tin đó khiến cho nhân viên được đánh giá cảm thấy khó nghe. Cũng có lẽ bạn cần làm rõ vai trò hoặc đề ra những mục tiêu có thể dễ đo lường hơn nữa. Hãy xem lại lịch làm việc và định liệu bạn có thể dành đủ thời gian để chuẩn bị, tiến hành họp đánh giá và theo dõi các kết quả về sau. Bạn có muốn bắt đầu sớm hơn vào lần kế tiếp không? Các đánh giá công bằng đến mức nào, có nhất quán cho mọi cá nhân trong bộ phận hay không? Bạn đã học được những gì về đánh giá nhân viên qua một năm và những gì mà bạn tự đánh giá về mình?

### NHỮNG CÂU HỎI CHO CHÍNH BẠN

- ? Tôi đã chuẩn bị tốt đến đâu: Liệu tôi có thu thập đầy đủ dữ liệu, có sẵn sàng các tài liệu cần thiết hay chưa?
- ? Thời lượng tôi phát biểu chiếm bao nhiêu thời lượng của buổi đánh giá và tôi đã lắng nghe tốt đến mức nào?
- ? Những thông tin phản hồi của tôi có cân đối hay không, có phản hồi tích cực và có mang lại động lực cho nhân viên với các thông tin phản hồi có tính xây dựng và phát triển thích hợp hay không?

### ▼ TÌM KIẾM THÔNG TIN PHẢN HỒI

*Để phát triển các kỹ năng của người đánh giá, hãy yêu cầu các thành viên trong nội bộ cung cấp cho bạn những thông tin phản hồi thành thật về hiệu quả công việc của bạn và về tính hữu ích của các buổi đánh giá. Tìm hiểu xem liệu họ có vui vẻ với các thông tin phản hồi họ nhận được hay không cũng như liệu có một mặt nào của quy trình đánh giá cần được thực hiện tốt hơn.*

Cấp quản lý tìm kiếm thông tin phản hồi trong thời gian cho phép để nhân viên chuẩn bị cho các buổi đánh giá



## KIỂM TRA KỸ NĂNG ĐÁNH GIÁ CỦA NHÀ QUẢN LÝ

**H**ay đánh giá khả năng phát triển nguồn nhân lực của bạn qua những ý kiến phản hồi và những buổi đánh giá, bằng việc trả lời chân thật nhất những câu hỏi sau đây. Nếu câu trả lời của bạn là “không bao giờ” thì chọn phương án 1; nếu câu trả lời của bạn là “luôn luôn” thì chọn phương án 4... Cộng điểm của bạn lại và tra bảng phân tích để biết bạn ở mức nào. Xem phần trả lời để biết lĩnh vực nào bạn cần cải thiện.

### LỰA CHỌN

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

**1** Tôi xây dựng một môi trường làm việc mà ở đó mọi người đều mong mỏi tôi cho họ ý kiến phản hồi.

- 1     2     3     4

**2** Tôi sử dụng bảng đánh giá cá nhân để giúp nhân viên chuẩn bị cho buổi đánh giá có hiệu quả hơn.

**2** Tôi sử dụng bảng đánh giá cá nhân để giúp nhân viên chuẩn bị cho buổi đánh giá có hiệu quả hơn.

- 1     2     3     4

**3** Tôi có xem xét đến đội ngũ nhân viên công ty của mình khi tôi lên kế hoạch cho những mục tiêu mới.

- 1     2     3     4

**4** Tôi đưa ra những tiêu chuẩn phù hợp để đánh giá hiệu suất công việc.

- 1     2     3     4

**5** Tôi giao nhiệm vụ cho nhân viên của mình ở bất cứ nơi đâu có thể.

- 1     2     3     4

**6** Tôi khuyến khích nhân viên đưa ra hướng giải quyết hơn là đưa ra vấn đề.

- 1     2     3     4

**7**

Tôi suy nghĩ một cách cẩn thận trong việc lựa chọn chủ đề để tranh cãi trong suốt buổi đánh giá.

 1 2 3 4**8**

Tôi chuẩn bị những ghi chú về công việc trước đây của nhân viên được đánh giá trước khi buổi thảo luận diễn ra.

 1 2 3 4**9**

Tôi biết được cách thức để phát triển đội ngũ nhân viên trong lúc tôi tiến hành chuẩn bị cho buổi thảo luận.

 1 2 3 4**10**

Tôi quan tâm đến những gì tôi đã tán thành dựa trên quyền hạn của mình.

 1 2 3 4**11**

Tôi đã xây dựng những buổi thảo luận đánh giá trong một không khí tin tưởng và tự tin.

 1 2 3 4**12**

Tôi đối xử một cách công bằng, bình đẳng, và khách quan với mọi cá nhân trong bộ phận và tổ chức.

 1 2 3 4**13**

Tôi có dự định đưa ra những ý kiến đánh giá có tính cách xây dựng.

 1 2 3 4**14**

Tôi thông báo trước chương trình của buổi họp cho nhân viên.

 1 2 3 4**15**

Tôi nhất trí trước về chương trình của buổi họp.

 1 2 3 4**16**

Tôi lắng nghe nhiều hơn là phát biểu trong suốt buổi họp.

 1 2 3 4

**17**

Tôi hiểu rằng những gì mà tôi phát biểu với một cá nhân cũng có thể hàm ý cho những người khác nữa.

 1 2 3 4**18**

Tôi biết được nguyên do làm cho nhân viên của mình lo lắng.

 1 2 3 4**19**

Tôi sử dụng những cử chỉ điệu bộ để giúp nhân viên của mình thư giãn.

 1 2 3 4**20**

Tôi đảm bảo rằng những người được đánh giá tận tâm với công việc đang triển khai kế hoạch hành động của họ.

 1 2 3 4**21**

Tôi có thể lường trước được những thử thách có thể phát sinh trong buổi thảo luận đánh giá.

 1 2 3 4**22**

Tôi tham khảo ý kiến của nhân viên được đánh giá trước khi tôi đưa ra ý kiến của mình.

 1 2 3 4**23**

Tôi nhất trí các mục tiêu đào tạo trước khi cho nhân viên tham dự khóa học.

 1 2 3 4**24**

Tôi khuyến khích nhân viên quan tâm đến những cơ hội lớn hơn nữa trong công ty.

 1 2 3 4**25**

Tôi đảm bảo rằng nhân viên được đánh giá lập ra được kế hoạch công việc cho chính họ.

 1 2 3 4**26**

Tôi yêu cầu nhân viên được đánh giá đưa bảng tóm tắt về buổi thảo luận đánh giá của họ ra trước.

 1 2 3 4

**27** Tôi sẽ xem xét định kỳ kế hoạch phát triển nhân sự.

- 1     2     3     4

**29** Tôi thảo luận về tính hiệu quả của những khóa huấn luyện ngay sau khi nó được tổ chức.

- 1     2     3     4

**31** Tôi sử dụng kế hoạch sáu bước cho việc đánh giá bộ phận.

- 1     2     3     4

**28** Tôi nắm bắt được những mối quan tâm ngoài công việc của nhân viên.

- 1     2     3     4

**30** Tôi xem xét liệu các nhu cầu đào tạo cho từng cá nhân có thể hợp thành nhóm được hay không.

- 1     2     3     4

**32** Tôi tham khảo ý kiến phản hồi về kỹ năng đánh giá của mình sau mỗi buổi thảo luận đánh giá.

- 1     2     3     4

## PHÂN TÍCH

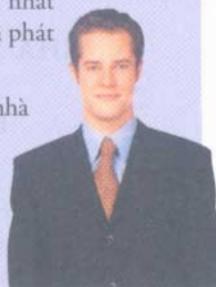
Bạn vừa hoàn thành xong phần tự đánh giá. Bạn hãy cộng tất cả điểm số mà mình đạt được và đánh giá mình. Cho dù kỹ năng đánh giá của bạn ở mức độ nào đi nữa thì cũng có đôi chỗ cần cải thiện. Hãy tìm ra những chỗ yếu nhất của mình và sau đó tham khảo những phần có liên quan đến mặt hạn chế của bạn trong quyển sách này. Ở đó, bạn có thể tìm thấy những lời khuyên và những chỉ dẫn thực tế giúp bạn cải thiện được kỹ năng đánh giá của mình.

**32 đến 63 điểm:** Kỹ năng đánh giá của bạn chưa đủ khả năng để chinh phục người khác.

Kiểm tra xem bạn đã làm công tác chuẩn bị thật kỹ càng chưa.

**64 đến 95 điểm:** Kỹ năng của bạn tạm đủ để có thể trở thành một nhà đánh giá, nhưng bạn cũng nên tìm hiểu xem những lĩnh vực nào cần được phát triển và thống nhất chúng lại thành một kế hoạch phát triển cho bản thân.

**96 đến 128 điểm:** Bạn là một nhà đánh giá giỏi. Tránh tính tự mãn bằng cách tìm hiểu và ghi nhận những ý kiến phản hồi từ nhân viên của mình.



# CẨM NANG QUẢN LÝ

# ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN APPRaising STAFF

KEN LANGDON & CHRISTINA OSBORNE

Tổng hợp và Biên dịch : HOÀNG NGỌC TUYẾN  
LÊ NGỌC PHƯƠNG ANH (M.B.A)  
Hiệu đính : NGUYỄN VĂN QUÌ (Ph.D.)  
FIRST NEWS

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
**TRẦN ĐÌNH VIỆT**

---

Biên tập : Trần Thị Anh Oanh  
Trình bày : Lê Công Bằng  
Sửa bản in : Hoàng Duy  
Thực hiện : First News

---

**NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**  
62 Nguyễn Thị Minh Khai – Quận 1  
ĐT: 8225340 – 8296764 – 8220405 – 8223637 – 8296713

---

In lần thứ 1. Số lượng 1.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xí nghiệp in Công ty Văn Hóa  
Phương Nam. Giấy đăng ký kế hoạch xuất bản số 507-78/XB-QLXB cấp ngày 08/04/2005  
và giấy trích ngang số 588/TNKHXB. In xong và nộp lưu chiểu quý 3/2005.



# CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

## APPRAISING STAFF

# ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

Những kinh nghiệm thực tế và hướng dẫn hữu ích giúp bạn phát triển kỹ năng đánh giá năng lực nhân viên nhằm phát huy tinh thần làm việc và bảo đảm sự thành công cho những mục tiêu công việc đã thống nhất.

Những hướng dẫn cụ thể giúp bạn nhanh chóng nắm vững phương pháp lên kế hoạch và thực hiện thành công tiến trình đánh giá.

Những ví dụ minh họa rõ ràng cho từng tình huống mà bạn thường gặp trong quá trình đánh giá năng lực nhân viên.

## BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG TRONG KINH DOANH

