

Các quản trị gia thường gặp phải nhiều khó khăn trong việc đánh giá và so sánh năng lực thực hiện công việc của các nhân viên khác nhau, nhất là các nhân viên lãnh lương theo thời gian. Nhiều doanh nghiệp không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên hoặc các tiêu chuẩn không rõ ràng, mang tính chung chung khiến nhân viên có thể hiểu và áp dụng theo nhiều cách khác nhau. Điều này không động viên, khuyến khích được nhân viên tích cực phấn đấu vươn lên hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao và có thể gây ra thất mắc, hiểu lầm, mất đoàn kết trong nhân viên khi cân bình bầu, tuyển chọn, xét năng lương... Phương pháp "Đánh giá năng

lực thực hiện công việc của nhân viên bằng định lượng" sẽ giúp bạn đọc có cách nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng hơn về đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, khắc phục được các nhược điểm trên. Trình tự thực hiện như sau:

Bước 1: Với mỗi loại công việc, cần liệt kê những nhóm yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện. Những công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu khác nhau về nghiệp vụ chuyên môn, tính tình, sức khỏe... Nếu bị điểm kém về 1 trong số những yêu cầu chủ yếu, nhân viên có thể bị cho nghỉ việc hoặc chuyển công tác, do đó số lượng yêu cầu không nên quá nhiều hoặc quá ít. Ví dụ: Đối với nhân viên thủ quỹ thông thường có các yêu cầu sau đây:

1. Khả năng tính toán giao dịch về tiền bạc (K1)
2. Khả năng giao dịch với khách hàng (K2)
3. Khả năng kết toán sổ sách (K3)
4. Trung thực, chấp hành các nguyên tắc kế toán (K4)
5. Tác phong làm việc (K5)
6. Sức khỏe (K6)

Bước 2: Phân loại mức độ thỏa mãn các nhóm yêu cầu. Mỗi nhóm yêu cầu được chia theo 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu, kém. Mức độ kém thể hiện nhân viên hoàn toàn không đáp ứng yêu cầu, xuất sắc thể hiện mức

độ cao nhất mà nhà quản trị có thể yêu cầu đối với nhân viên. Ở mỗi mức độ, nên có các minh họa cụ thể cho nhân viên hiểu được thế nào là xuất sắc, khá, yếu, kém... Ví dụ: yêu cầu sức khỏe đối với người thủ quỹ có 5 mức độ là:

- Xuất sắc (9 - 10 điểm): sức khỏe tốt, luôn bảo đảm đủ ngày công quy định; có khả năng làm việc thêm giờ hoặc kiêm nhiệm; giữ được bình tĩnh, chính xác và nhanh nhẹn ngay cả khi làm việc với cường độ cao.

- Khá (7 - 8 điểm): sức khỏe tốt, bảo đảm đủ ngày công quy định; có khả năng làm việc thêm giờ.

- Trung bình (5 - 6 điểm): sức khỏe bình thường, bảo đảm đủ ngày công, tuy nhiên thường tỏ ra mệt mỏi, chậm chạp, thiếu chính xác khi phải làm thêm giờ hoặc khi công việc khẩn trương.

- Yếu (3 - 4 điểm): sức khỏe yếu, bảo đảm đủ ngày công quy định nhưng

5; K6 = 4. Số liệu này không cố định do thủ quỹ ở các doanh nghiệp khác nhau, sẽ có điều kiện làm việc, yêu cầu cụ thể khác nhau.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Một nhân viên có thể đạt mức xuất sắc ở yêu cầu này; mức độ khá yêu cầu khác. Đánh giá tổng hợp năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được tính theo điểm (tổng hợp từ tất cả các yêu cầu chủ yếu

$$G = \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i$$

Trong đó: n là số nhóm yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện (theo bước 1).

Ki là điểm số chỉ tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu (xác định trong bước 3).

Gi là điểm số đánh giá năng lực của mỗi nhân viên theo nhóm yêu cầu i, Gi được xác định căn cứ vào tình hình thực tế thực hiện công việc của nhân viên và bản phân loại mức độ thỏa mãn các nhóm yêu cầu (trong bước 2).

Kết quả phân loại cuối cùng năng lực thực hiện công việc của nhân viên dựa theo nguyên tắc sau:

+ Nếu bị đánh giá kém ở bất kỳ yêu cầu nào (Gi = 1,2) nhân viên sẽ đánh giá chung là kém và có thể bị cho

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

CỦA NHÂN VIÊN BẰNG ĐỊNH LƯỢNG

TRẦN KIM DUN

nghỉ việc, chuyển công tác.
+ Khi không bị bất kỳ điểm kém nào, căn cứ vào tổng số điểm:

$$G = \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i$$

nhân viên sẽ được phân loại như sau:

. Xuất sắc nếu: $G \geq 8,5 \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i$

. Khá nếu: $6,5 \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i \leq G < 8,5 \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i$

. Trung bình nếu:

$4,5 \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i \leq G < 6,5 \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i$

. Yếu nếu: $G < 4,5 \sum_{i=1}^n K_i \cdot G_i$

Tài liệu tham khảo:
W.L French, Human Resources Management
Houghton Mifflin Company, Boston.