




K ãN ãNG PHÂN CÔNG, TRI ãN KHAI VÀ
KI M SOÁT CÔNG VI C




Trình bày: Phan Th ã Vinh
Vi ãn Kinh t ã và Qu ãn lý
Tel: 0983.56.67.78
Email: phanthevinh@gmail.com



YÊU C ãU

1. i n tho i ch ãm l ãng
2. Không nghe i n tho i trong l ãp
3. Tích c ãc phát bi u, t ã câu h ãi
4. Tích c ãc chia s ã các th ãc ti ãn t ãi DN
5. Tích c ãc làm bài t ãp nhóm và trình bày


2



N I DUNG


1. Th ế nào là phân công/giao vi ệ c/ y quy ề n
2. L ợi ích c ủa giao vi ệ c/ y quy ề n
3. Các b ộ c giao vi ệ c
4. Khi nào c ần y quy ề n?
5. H ư qu ả c ủa giao vi ệ c, y quy ề n t ại
6. Các lo ại y thác công vi ệ c
7. Quy trình y thác công vi ệ c
8. ấ nh giá ch ỉ m ớ i m ớ i hàng tháng và ớ ng viên khen th ưởng nhân viên

3




PH ầ N 1

TỔNG QUAN GIAO VIỆC




4




TH Ờ LU Ậ N

Làm theo nhóm:

1. Th ế nào là phân công công vi ệ c/ giao vi ệ c? Là y ấ quy ậ n?
2. L ợi ích và h ạn ch ế c ả y ấ quy ậ n?
3. Nh ậ n xét các t ừ t ừ i trong ho ặ t đ ộng giao vi ệ c/ y ấ quy ậ n t ừ i Công ty, ậ n v ậ




Th ế nào là giao vi ệ c, ủy quyền?



Th ờ gian: 10 phút


5



1. T Ờ NG QUAN V Ề GIAO VI Ệ C


- Phân công công vi ệ c hay Giao vi ệ c là giao cho ai ó/nhóm trách nhi ệ m và quy ậ n h ậ n ấ t c ả h ậ n công vi ệ c nào ó.
- **Giao vi ệ c** là giao nhi ệ m v ậ cho nhân viên. Giao cho nhân viên th ậ c ả h ậ n m ậ t công vi ệ c hay m ậ t ph ậ n công vi ệ c nào ó.
- **Giao vi ệ c/Phân công công vi ệ c - y ấ quy ậ n/ y ấ th ậ c công vi ệ c**
 - **Giao vi ệ c** mang tính ch ậ t giao nhi ệ m v ậ cho nhân viên.
 - **U ấ quy ậ n** mang tính s ậ v ậ , giao nhi ệ m v ậ và trách nhi ệ m quy ậ n h ậ n.
 - **Trao quy ậ n** là hình th ậ c qu ậ n lý cho phép nhân viên có quy ậ n ch ậ ng quy ậ t nh ậ và t ậ ch ậ u trách nhi ệ m v ậ quy ậ t nh ậ c ả mình trong ph ậ m vi nh ậ t nh ậ c ả công vi ệ c;
 - Trao quy ậ n bao hàm: Quy ậ n l ậ c, quy ậ n l ậ i và trách nhi ệ m

6




TH Ờ LU Ậ N

- Phân nhóm
- Th ờ lu ậ n và trình bày các n ội dung:
 - L ợi ích c ả giao vi ệ c/ y quy ậ n
 - H ư ụ c ả giao vi ệ c t ậ i
 - Th ờ lu ậ n t ậ i sao c ả p ậ n và nhân viên không mu ậ n giao vi ệ c/ y quy ậ n
- Trình bày tr ậ c l ậ p



Th ờ i gian: 10 phút


7



2. L Ợ I Í CH C Ả GIAO VI Ệ C/ Y QUY Ậ N

- Ậ i v ậ i ng ậ i ậ c phân công:
 - C ả h ậ i phát tri ệ n chuy ề n m ậ n
 - C ả h ậ i phát tri ệ n các k ỹ n ỹ ậ t cá nhân: x ả lý tình hu ậ ng, gi ậ i quy ậ t v ậ n ậ , th ậ ng l ậ ng và thuy ậ t p ậ c, qu ậ n lý th ờ i gian, giao ti ậ p, ra quy ậ t ậ nh, ...
 - T ậ o cho h ậ s ậ i lòng v ậ b ậ n thân khi hoàn thành công vi ệ c
 - Nâng cao giá tr ậ c ả h ậ v ậ i doanh nghi ệ p, c ả p ậ n
 - C ả h ậ i th ậ thách và chinh p ậ c
 - T ậ tính tham gia (quan tâm, trách nhi ệ m) cao h ậ n, d ậ n t ậ tinh th ậ n làm vi ệ c ngày càng t ậ t h ậ n


8



L I ÍCH C A GIAO VI C/ Y QUY N

- i v i ãng i phân công:
 - i u hòa c công vi c c a phòng ban, ãn v
 - Có thêm nhi u th i gian h ãn cho vi c qu ãn lý và ki m soát công vi c
 - C ãng c c quy ãn h ãn và trách nhi m trong vi c qu ãn lý, giám sát, ánh giá
 - Gi m áp l c công vi c c a b ãn và b ãp ãn


9



L I ÍCH C A GIAO VI C/ Y QUY N

- i v i ãng i phân công:
 - Chu ãn b ãng ãn nhân l c k ã th a
 - T ãng nh h ãng và uy tín i v i nhân viên
 - Minh ch ãng c ã ãng l c i u hành vi ãn doanh nghi p, c ãp trên
 - Có th i gian làm các công vi c không th ãy quy ãn


10



L ỢI ÍCH C Ạ GIAO VI Ệ C/ Y ỚY QUY ỚN

- **Li ệ v ệ công ty/doanh nghi ệ p:**
 - T ăng n ăng su ất lao ợng
 - Ti ết ki ệm chi phí
 - Thúc ợy tinh th ần làm vi ệ c nhóm
 - T ạo th ể, cá nhân có n ăng l ực
 - => T ạo ch ợc phát tri ệ n


11



3. GIAO VI Ệ C T ỢI

- Công vi ệ c th ường tr ờ h ệ n, và t ạo ch ợc hay g ặp khó kh ẻn do nh ợng quy ể t ờ nh ợa ra ch ợc m ờ t ờ.
- Không tìm ợc ng ợi trong t ạo ch ợc giao vi ệ c.
- M ờ t ờ nhân vi ệ n quá b ờ n ờ r ờ n - M ờ t ờ nhân vi ệ n ng ợi không.
- Các nhân vi ệ n ợc giao nh ợng nhi ệ m v ợc không liên quan gì t ờ i chuyên m ờn và nghi ệ p v ợc a ợc h ợc.
- Các nhân vi ệ n không t ờ tin vào quy ể n h ợc n ợc a ợc mình.
- Quy ể t ờ nh ợc a nhân vi ệ n th ường v ợc t ờ quá gi ợi h ợc n ợc a ợc mình và đ ợc nh ợc ch ợc ng ợc ai bi ệ t ờ a ợc là ng ợc i ợc m ờ trách đ ợc ợc ợc.


12



3. GIAO VI C T I

- Các nhân viên có liên quan không c thông báo nh ng thông tin n m trong k ho ch và m c tiêu
- Các nhân viên có n ng l c ôi khi c m th y nhàn chán, t ch c có nhi u nhân viên xin thôi vi c.
- Ng i lãnh o ôi khi can thi p vào vi c ã c giao mà không thông qua ng i ã phân qua vi c ó.
- Ng i lãnh o th ng quá b n r n không có th i th i gian quan tâm t i nhân viên.


13



4. C P TRÊN KHÔNG MU N GIAO VI C/ Y QUY N

- H làm vi c này t t h n nh ng ng i khác, nhân viên trong t ch c
- Giao vi c, y quy n m t quá nhi u th i gian (h ng d n, ào t o)
- y quy n là m o hi m (vi c quan tr ng, gi m quy n ki m soát, danh ti ng b n thân lãnh o)
- Công vi c, nhi m v h p d n, quan tr ng
- Nhân viên, nh ng ng i khác quá b n r n.
- Không ch c ch n, tin t ng vào ai ó giao vi c


14



4. NHÂN VIÊN KHÔNG MU Ộ N GIAO VI Ệ C/ Y QUY Ệ N

- Nhân viên thi ệ u kinh nghi ệ m và nhi ệ t tình.
- Nhân viên s ố trách nhi ệ m.
- Nhân viên s ố phê bình và tránh vi ệ c m ộ hi ệ m
- Ch ấ c giao quy ệ n th ể hi ệ n các nhi ệ m v ớ mà lãnh ộ không mu ộ n làm
- Không ể trao quy ệ n t ể ch ể n thi ệ t th ể hi ệ n nhi ệ m v
- B ố giám sát quá ch ể t


15



5. CHÚ Ý KHI GIAO VI Ệ C

- úng ng ộ i, úng vi ệ c, úng th ể i ệ m
- Rõ ràng, công khai, minh b ố ch
- Công b ố ng, h ộ p lý
- Có công tác giám sát
- Yêu c ộ u báo cáo ph ộ n h ộ i k ể t qu
- T ộ c h ộ i giao vi ệ c và th ể th ể trách nhân viên (m ộ i)


16



5. CHÚ Ý KHI GIAO VI C

- o Không quá ch t, hay quá l ã là theo dõi
- o N ãm b t các nhi m v , công vi c chính
- o Không ganh t v i nhân viên khi thành công
- o Thông tin quan tr ãng liên quan ãn nhi m v c giao không ãn c bên liên quan
- o Ch t ãng công vi c và nhân viên cao b ãn thân quá m c.


17



6. CÁC B C GIAO VI C

1. R ã soát l i các công vi c.
2. Ch ãn vi c giao.
3. Làm rõ các y u t liên quan ãn công vi c
4. L ã ch ãn ãng i thích h p.
5. Chu ãn b và giao vi c.
6. H ãng d ãn
7. Theo dõi th c hi ãn
8. ánh giá k t qu


18



CÁCH TH ỨC GIAO VI ỆC

Bước 1: Nhận dạng công việc

- Lập sổ tay công việc
- Dành 5-15 phút đầu ngày làm việc để hình dung tất cả công việc phải làm
- Sắp xếp trình tự công việc theo tính chất ưu tiên và quan trọng
- Nhóm công việc theo các tiêu chí đặc thù



CÁCH TH ỨC GIAO VI ỆC...

Bước 2: Nắm vững năng lực

- Phải nắm vững thông tin về tay nghề, năng lực của nhân sự
- Phải nắm rõ tính tình, cách hành xử của từng của nhân sự
- Nắm rõ m ặt công việc chính của từng người
- Nắm rõ lượng công việc hiện tại của từng người

Bước 3: Ráp nối công việc và con người

- Xác định công việc gì cần phải phân công
- Ai là người phù hợp để giao việc
- Giao việc với việc cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết
- Nêu rõ yêu cầu, mong đợi và ước lượng thời gian hoàn thành



L U Ý


Nh ữ ng v ậ n ấ c n xem xét khi quy t ế nh công vi ệ c ấ c giao

1. Nh ữ ng công vi ệ c mà nhân viên b ả t bu ả c ph ả i làm.
2. Nh ữ ng công vi ệ c nhân viên nên làm, nh ữ ng b ả n có th ể giúp n ữ c n.
3. Nh ữ ng công vi ệ c b ả n có th ể làm, nh ữ ng nhân viên c ầ ng có th ể làm n ữ c h ả i.
4. Nh ữ ng công vi ệ c mà b ả n nên làm, nh ữ ng c ầ n s ố giúp c ầ nhân viên.
5. Nh ữ ng công vi ệ c mà ch ả mình b ả n m ả i có th ể làm.




NGUYÊN T Ắ C GIAO VI Ệ C

1. **Đúng người, đúng việc, đúng thời điểm**
2. **Rõ ràng, công khai, minh bạch**
3. **Công bằng, hợp lý**
4. **Có công tác giám sát**
5. **Yêu cầu báo cáo phản hồi kết quả**
6. Giao việc không có nghĩa là “đẩy công việc” cho ai đó.
7. Giao việc không phải là trù dập
8. Giao việc không có nghĩa là người quản lý hết nhiệm vụ




NH ỮNG VIỆC NÊN TRÁNH KHI GIAO VIỆC

- Luôn nhớ rằng mình có thể làm sai.
- Không bao giờ cho nhân viên nhận công việc thay thế cách vi phạm quy định thực thi công việc.
- Chọn lựa quá kỹ lưỡng quy định khi giao việc.
- Bỏ qua những cách giao việc cho các nhân viên mới và chưa qua thử thách.
- Nhiệm vụ không mang tính quản lý mà chỉ là những việc có thể làm.



NH ỮNG VIỆC NÊN TRÁNH KHI GIAO VIỆC

- Luôn là học theo dõi chặt nhân viên.
- Ngay cả thông báo những thông tin quan trọng liên quan đến nhiệm vụ giao.
- Bị thất vọng khi thấy nhân viên làm tốt nhiệm vụ.
- Chỉ công công việc và hỗ trợ nhân viên tin rằng họ có thể làm được.
- Không khen ngợi và động viên nhân viên khi họ hoàn thành nhiệm vụ quan trọng...



BÀI T P V NHÀ

- Lập nh ật ký công vi ệc
- Lập danh sách công vi ệc c ả v ị trí c ả h ọc viên
- Xác nh ận th ứ tự quan tr ọng, ưu tiên
- Ghi chú công vi ệc th ường xuyên, công vi ệc không th ường xuyên
- Các l ĩnh v ực th ực hi ện cho t ổng cv thành ph ần.

25




PH ẦN 2

ỦY THÁC/ỦY QUYỀN CÔNG VIỆC HỢP LÝ




26




M C TIÊU

1. Hi u c t m quan tr ãng và các y u t liên quan n vi c y thác công vi c
2. Phân tích nh ãng sai l m khi y thác công vi c
3. y thác công vi c h p lý ãng cao hi u qu làm vi c




27




TH O LU N

- Làm theo nhóm:
 1. Trình bày các d u hi u, lý do c n ph i y quy n.
 2. Chu n b 10 phút.
 3. Trình bày tr c l p




Khi nào ph i y quy n, y thác công vi c?



Th i gian: 10 phút


28



CÁC D Ụ HI Ệ C N PH Ụ I Ệ QUY Ệ N

1. B ản i làm mu ốn nh ậ ng ch ấ mu ốn v ớ s ố m: B ản t ờ ng d ự r ấ t úng gi ả và háo h ấ c ấ làm vào m ớ bu ớ sáng, gi ả ấ m ớ ngày b ản c ấ m th ấ y m ớ t ớ n ớ s ố m ớ khi nh ậ n v ớ n phòng.
2. Hi ệ n t ớ i là 10 gi ả sáng th ể Hai nh ậ ng b ản luôn c ấ m th ấ y m ớ t ớ m ớ i và ch ấ mong ch ấ t ớ i th ể Sáu.
3. Tr ờ ng thái trong cu ố c h ấ p c ấ a b ản: không chu ớ n b ả và c ấ ng không th ấ y h ậ ng thú.
4. B ản tìm m ớ i lí do ấ không hoàn thành đ ấ án úng h ậ n thay vì c ấ g ậ ng h ấ t s ố c ấ k ấ t thúc ch ấ ng.


29




CÁC D Ụ HI Ệ C N PH Ụ I Ệ QUY Ệ N

5. B ản gi ả v ớ b ả m và l ấ y ớ làm cái c ấ không ph ớ i ớ làm.
6. B ản tránh g ấ p m ớ i ng ớ i vì s ố b ả giao nhi ớ u vi ệ c h ậ n.
7. M ớ i ng ớ i tránh g ấ p b ản vì không mu ốn nghe b ản than th ấ v ớ ph ậ n công vi ệ c c ấ a mình.
8. Trong th ớ i gian làm vi ệ c, b ản không t ấ p trung và không t ớ hi ớ u qu ậ nh ớ mong mu ốn.

30


 1. T Ỉ SAO PH Ụ I Ỡ THÁC/ Ỡ QUY Ỡ N CÔNG VI Ệ C?

- N ếu b ản nh ậ n th ỹ :
 1. Không có th ời gian cho công vi ệ c ph ải làm thêm ngoài giờ c ả quan ho ặ c làm êm nhà.
 2. Luôn lo l ợ ng khi giao vi ệ c cho c ả p đ ối.
 3. C ả p đ ối luôn luôn xin ý ki ến ch ờ o c ả b ản v ề công vi ệ c m ả nhi ệ m






Bạn đang làm việc không hiệu quả !

31

 Ỡ THÁC CÔNG VI Ệ C LÀ G Ỡ

- Ỡ thác công vi ệ c là giao cho m ả t ả ng ả khác trách nhi ệ m và quy Ỡ h Ỡ n th ể c ả hi ệ n công vi ệ c thay cho b ản




Hoàn thành công vi ệ c c ả b ản

Bạn vẫn là người chịu trách nhiệm về công việc ủy thác !

32

L ỢI ÍCH KHI Ậ Y THÁC CÔNG VI Ệ C H Ộ P LÝ

- Có nhi ệ u th ờ gian gi ờ i quy ậ nh ệ ng công vi ệ c u tiên
- Nâng cao hi ệ u qu ả quá trình ra quy ậ nh
- T ố c h ệ i cho nhân viên phát tri ệ n và t ậ ánh giá ậ ng n ệ l ệ c làm vi ệ c
- Nâng cao tính th ậ trách nhi ệ m và s ậ t tin c ậ nhân viên.
- C ậ i thi ệ n m ậ quan h ệ gi ậ a ng ậ i lãnh ậ o và nhân viên



33

2. NH Ậ NG SAI L Ệ M KHI Ậ Y THÁC

B ậ n ậ y thác công vi ệ c nh ậ th ậ nào ?

ậ y thác d ậ i m ậ c




ậ y thác trên m ậ c




ậ y thác h ộ p lý

Điề u gì xảy ra ?

34


 **BÀI TH ỰC HÀNH**



- Làm theo nhóm:
 1. Trình bày các d ự hi ệ u cho th ấ y y ấ t th ấ c b ấ sai l ầ m
 2. Ch ứ n b ấ 10 phút.
 3. Trình bày tr ầ c l ầ p



Ủy thác sai làm?


35

 **3. Y Ế TH ẮC CÔNG VI Ệ C H Ể P L Ỗ**



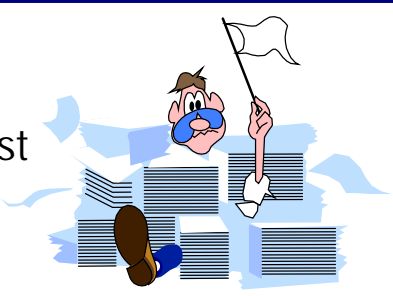
Hãy th ể hi ệ n công vi ệ c :
Theo cách c ả a anh / ch
và yêu c ầ h ầ tr ầ khi c ầ n thi ệ t

36




BÀI TEST

- Làm bài test:
 1. Các cá nhân làm bài test
 2. T ấ nh giá cho i m
 3. Phân tích k ết qu



Bạn ử y thác hợp lý chưa?

37




CÁC HÌNH TH Ạ C Ứ Y THÁC CÔNG VI Ệ C

T ỳ theo vào m ứ c ấ tham gia c ấ a lãnh ấ o và nhân viên trong quá trình th ậ c hi ệ n công vi ệ c, m ứ c ấ y thác công vi ệ c ấ th ậ c hi ệ n các m ứ c khác nhau :


1. ứ y thác hoàn toàn
2. ứ y thác ch ấ y ứ
3. ứ y thác gi ấ i h ậ n
4. ứ y thác t ấ thi ứ

38




TH Ờ LU Ờ N

- Làm theo nhóm:
- 1. Các hình th ể y ấ c, y quy ể n ấ c áp đ ể ng t ừ n ữ v / công ty ấ nh ấ .
- 2. Hình th ể c nào là lý t ừ ng/t ừ u ấ nh t
- 3. Trình bày tr ể c l ể p




Khi nào ph ầ i y quy ể n, y ấ c công vi ệ c?




Th ờ gian: 10 phút

39




Y ấ C HO Ầ N TO Ầ N

- ấ y là m ể c y ấ c công vi ệ c cao nh ấ t. M ể c này ấ c áp đ ể ng ầ i v ầ i nhân vi ệ n r ầ t ầ nh ầ mà nhà ầ nh ầ o bi ầ t r ầ v ầ .
- Nhà ầ nh ầ o giao công vi ệ c cho c ầ p đ ầ i và làm vi ệ c ó nh ầ th ầ nào là do c ầ p đ ầ i hoàn toàn quy ầ t ầ nh. Nhà ầ nh ầ o ch ầ nh ầ n k ầ t qu ầ cu ầ i cùng c ầ a công vi ệ c ầ c giao.



Y THÁC CH Ỗ Y U

- Nhà lãnh o y thác công vi c cho c p d i, và ch ra các k ho ch ho t ng.
- C p d i v n c quy n ra quy t nh ti n hành công vi c nh th nào, nh ng theo nh k ph i báo cáo ti n công vi c cho nhà lãnh o.



Y THÁC GI I H N

- Nhà lãnh o y thác công vi c cho c p d i, yêu c u h ph i a ra ph ng án ti n hành.
- Nhà lãnh o có th ch p nh n ho c bác b ph ng án làm vi c ó. Trong quá trình ti n hành công vi c, nhà lãnh o th ng xuyên ki m tra, ánh giá công vi c c y thác.



Y THÁC T Ậ P TH Ử U

- Đây là m ứ c y thác công vi ệ c th ự p nh ậ t. Nhà lãnh ấ o ra l ệ nh cho c ấ p đ ể i ph ể i làm vi ệ c gì, làm nh ấ th ế nào, các b ứ c ti ệ n hành c ấ th ế , th ể i gian hoàn thành. Th ể m chí nhà lãnh ấ o ch ể giao cho c ấ p đ ể i m ậ t ph ể n công vi ệ c r ấ t nh ấ trong toàn b ộ quá trình công vi ệ c.
- Th ể c ch ể t ấ y là hình th ể c giao vi ệ c

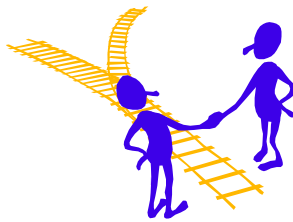


Các m ứ c y thác công vi ệ c

- Tùy theo công vi ệ c, m ứ c y thác công vi ệ c c ấ th ể c hi ệ n các m ứ c khác nhau :



y thác hoàn toàn




y thác gi ể i h ể n



y thác th ể c hi ệ n

Hình th ể c y thác c ấ b ấ n?



QUY TRÌNH Y THÁC CÔNG VI ỆC

ánh giá hi ệu qu ả y thác →

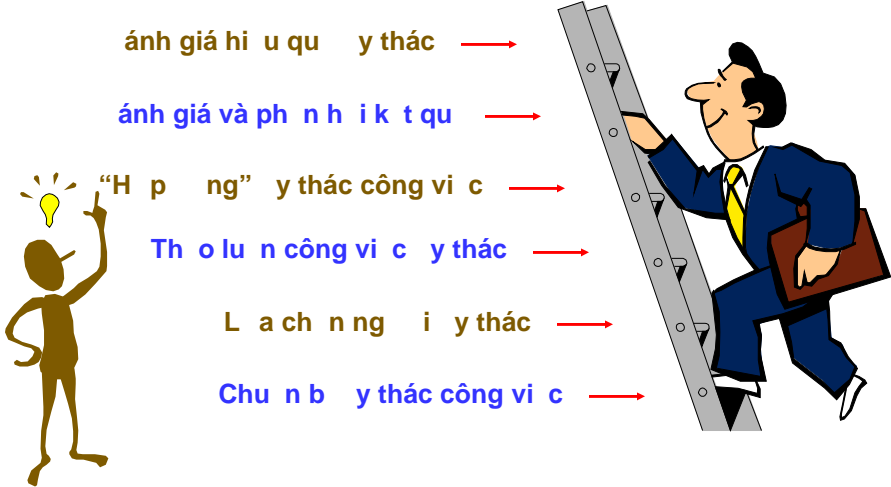
ánh giá và ph ản h ồi k ết qu ả →

“H ợp ợng” y thác công vi ệc →

Th ỏa l ự công vi ệc y thác →

L ạc n ợng i y thác →

Chu ẩn b ỹ y thác công vi ệc →



45



A. CHU ẨN B Ỹ Y THÁC CÔNG VI ỆC

Tr ợch t ừ b ản ph ải:

- L ộ danh m ục công vi ệc.
- ánh giá m ục u tiên.
- ánh giá kh ả n ăng th ực hi ện.


T ố, b ản l ạc n ợng:

- Công vi ệc có th ể y thác.
- Mô hình công vi ệc y thác.

Công vi ệc nào không th ể y thác ?




46



LÀM RÕ CÁC Y U T LIÊN QUAN N CV

- Làm rõ m ục tiêu công vi ệc: M ục tiêu công vi ệc s ẽ rõ ràng n ếu n ếu ch ọn b ộ y ếu các thông tin tr ả i liên quan ến 4 ch ữ W (trong từ ng Anh) tr ớc khi giao vi ệc:
 - What: nêu c ả th ực công vi ệc b ản yêu c ầu là gì vi ệc gì?
 - Who: ai là ng ười liên quan v ề nhân viên c ả b ản th ực hi ện công vi ệc ể giao, hay ai là ng ười nh ận k ết qu ả công vi ệc ể giao?
 - When: b ản mu ốn công vi ệc hoàn t ất khi nào?
 - Where: a ịa i ểm công vi ệc ể th ực hi ện là ầu?
 - Why: T ại sao hay lý do th ực hi ện công vi ệc
 - How: b ằng cách nào

47



L Ệ P DANH M ỤC CÔNG VI ỆC

STT	Công vi ệc	ABCD	Th ời h ạn	Y ếu th ất

48



BÀI TH C HÀNH

- Các cá nhân:
- 1. Xác nh các công vi c hàng ngày c a mình
- 2. X p h ng m c quan tr ng hay không quan trọng t 1 n 10
- 3. X p h ng m c kh n c p (n u có th)




Công việc của bạn như thế nào?



Th i gian: 10 phút

49




S P X P CÔNG VI C THEO TH T Ư TIÊN

Phân lo i công vi c

- Theo m c quan tr ng: "Vi c l n" là nh ng vi c quan tr ng (liên quan t i m t s t i n l n ho c s an nguy c a doanh nghi p); còn "vi c nh " thì ng c l i.
- Theo m c kh n c p: vi c kh n c p và vi c không kh n c p.
- Theo tân su t: Vi c th ng xuyên và vi c không th ng xuyên (s v).

50




PHÂN LOẠI CÔNG VIỆC (TT)

Vì công việc có tính chất thường xuyên. Là các công việc lặp lại theo một chu kỳ nhất định. Bạn cần lưu ý:

- Tần suất thực hiện?
- Ngõ ngách thực hiện?
- Đưa vào quy trình hay bên mô tả công việc?

Đặc biệt chú ý không nhầm. Cần phải xem xét xem có thể chuyển về công việc thường xuyên hay không? Ngõ ngách làm việc không hiệu quả khi khi lập công việc sẽ vất vả chi phí quá nhiều

51




XÁC ĐỊNH T Ư TIÊN

- Quan trọng và khẩn cấp. Ưu tiên công việc này, bạn phải thực hiện ngay.
- Quan trọng nhưng không khẩn cấp.
- Khẩn cấp nhưng không quan trọng.
 - Các công việc này có thể ưu tiên thứ hai sau công việc quan trọng và khẩn cấp.
 - Ưu tiên hai loại công việc này, bạn có thể thực hiện song song.

Ghi ý: Hãy tách công việc chính thành nhiều công việc khác nhau bằng công cụ WBS


52



XÁC NH TH T Ư TIÊN (TT)

- Không kh n c p và không quan tr ng.
 - ✓ Chu n b công vi c cho cu i tu n sau h p phòng.
 - ✓ i u ng bia v i b n bè
 - ✓ Mua m t b veste m i
 - ✓ i i n tho i di ng...
- T trợ ng th i gian chúng ta dành cho chúng ã h p lý?

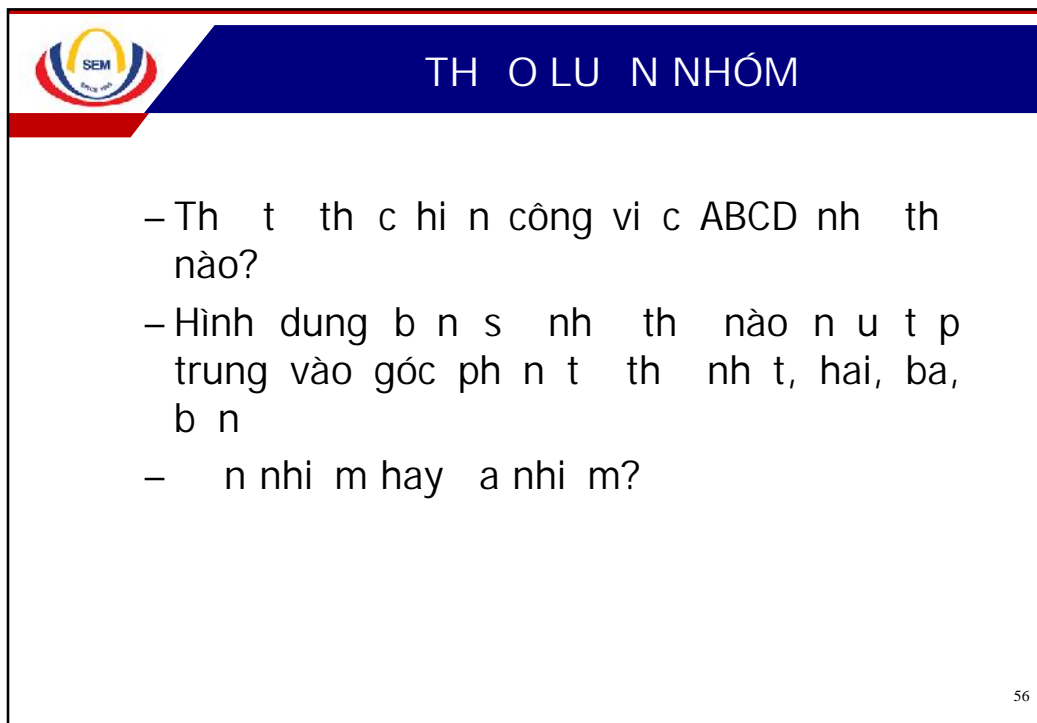
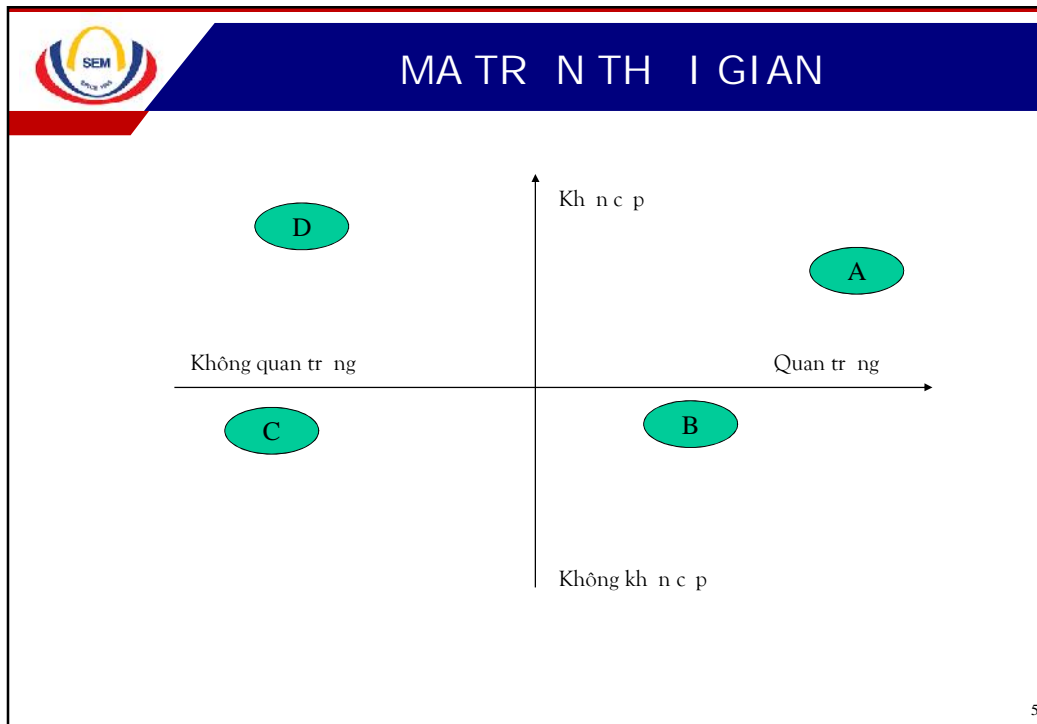
53



XÁC NH TH T Ư TIÊN (TT)

- Các công vi c này có th t u tiên th hai sau công vi c quan tr ng và kh n c p.
- i v i hai lo i công vi c này, b n có th th c hi n song song.
- Vi c th c hi n công vi c nào tr c còn tùy thu c vào:
 - Th i h n gi i quy t v n .
 - Hãy tách công vi c chính thành nhi u công vi c khác nhau, trên c s ó, b n có th xác nh l ch cho t ng công vi c.


54



TH Ờ LU ẬN NH Ộ M


- Th ứ t ứ t h ể c h ể i n ệ công vi ệ c ABCD nh ư th ế nào?
- H ể i n ệ dung b ả n s ố nh ư th ế nào n ệ u t ừ p ừ trung v ề g ề c ph ầ n t ừ th ể nh ệ t, hai, ba, b ả n
- ậ n nh ệ m hay ả nh ệ m?

56

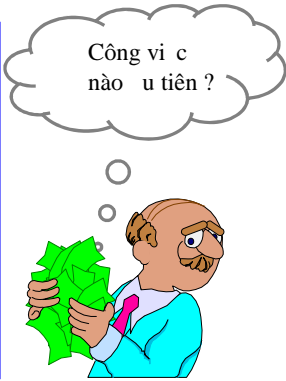
 PHÂN LO Ị CÔNG VI Ệ C

1. Nh ậ ng công vi ệ c mà nhân viên b ấ t bu ấ c ph ả i làm.
2. Nh ậ ng công vi ệ c nhân viên nên làm, nh ậ ng b ấ n có th ể giúp n ữ c n.
3. Nh ậ ng công vi ệ c b ấ n có th ể làm, nh ậ ng nhân viên c ố ng có th ể làm n ữ c có c ấ h ấ i.
4. Nh ậ ng công vi ệ c mà b ấ n nên làm, nh ậ ng c ố n s ẽ giúp c ấ a nhân viên.
5. Nh ậ ng công vi ệ c mà ch ấ mình b ấ n m ấ i có th ể làm.

57

 M Ậ C Ứ TI Ề N C Ậ A CÔNG VI Ệ C

LOW			
C			
QUAN TR Ọ NG			
B			
M Ậ C			
A			
HIGH			
	1	2	3
	NOW	M Ậ C	KH Ậ N C Ậ P LATER


Công vi ệ c nào ứ tiên ?

		MA TR ẬN TH ỜI GIAN	
		Kh ả n ăng	Không kh ả n ăng
Quan tr ị		I Làm ngay	II Làm sau nh ững kiên quy ết
Không quan tr ị		III Giao cho nh ững i khác	IV Ch ỉ làm n ếu có th ời gian

		MA TR ẬN QU ẢN LÝ TH ỜI GIAN	
		Kh ả n ăng	Không kh ả n ăng
Quan tr ị		I <ul style="list-style-type: none"> Kh ả n ăng Các v ị ệc p ảch Các ch ường trình, nh ững m ẫu, d ự ản n ội h ệ Công vi ệc t ổng 	II <ul style="list-style-type: none"> Làm vi ệc trong chi ến l ược. Tìm ki ếm c ả h ệ L ập k ế ho ạch Xây d ựng m ối quan h ệ Trao quy ết Ngh ệ nh ập th ực s
Không quan tr ị		III <ul style="list-style-type: none"> Các vi ệc t ổng Th ết , email H ỗ hành Các v ị ệc p ảch Các ho ạt ộng yêu thích 	IV <ul style="list-style-type: none"> Công vi ệc vô b ị ỉ n ội th ời Tán g ười Ho ạt ộng gi ới trí Nh ững vi ệc lãng phí th ời gian Th ết không liên quan

		KH ỚN C ỚP – QUAN TR ỚNG	
		Kh ớn c Ớp	Không kh ớn c Ớp
Quan tr ớng	I	K ết qu ả : <ul style="list-style-type: none"> • C ồng th ờng • K ỹ t ả c ả m ả t ả m ả i • B ả n ả n công vi ệc • Làm vi ệc ngoài ph ả m vi ệc ch ả c ả n ớng • Qu ớn tr ớ kh ớng ho ớng • Luôn ph ớ i ch ả a ch ả y 	II
Không quan tr ớng	III		IV

		KHÔNG KH ỚN C ỚP – QUAN TR ỚNG	
		Kh ớn c Ớp	Không kh ớn c Ớp
Quan tr ớng	I		II K ết qu ả : <ul style="list-style-type: none"> • T ả m nh ớn, vi ớn c ớ nh • C ả n b ớng • S ớng có k ết lu ết • Ch ớng • Quan h ớ t ả t • Ít kh ớng ho ớng
Không quan tr ớng	III		IV

		KH ỚN C P – QUAN TR ỚNG	
		Kh Ớn c p	Không kh Ớn c p
Quan tr Ớng		I	II
	Không quan tr Ớng	III K t qu Ớ : <ul style="list-style-type: none"> • T p trung vào m c tiêu ng Ớn h Ớn. • X lý kh Ớng ho Ớng • Tìm cách h Ớo danh • Công vi c v Ớn v t • Xem nh Ớ m c tiêu, k ho Ớch lâu dài • C m gi Ớc là n Ớn nh Ớn, thu Ớng, m t ki m so Ớt. • Quan h Ớ h i h t, nông c Ớn và tan v 	IV

		KHÔNG KH ỚN C P – KHÔNG QUAN TR ỚNG	
		Kh Ớn c p	Không kh Ớn c p
Quan tr Ớng		I	II
	Không quan tr Ớng	III	IV K t qu Ớ : <ul style="list-style-type: none"> • Vô trách nhi Ớm • B u i v i c • Tách r i công vi c • Ph thu c vào ng Ới khác ho c ph thu c v t ch c v nh Ớng i u c b Ớn.

K T LU N

- Luôn t ập trung vào i ều quan tr ọng nh ất
- Bi ết n ắm i ều công vi ệ c tr ọng nên quan tr ọng và không kh ỏi c ả p

65

M ứ c ưu tiên

B : Có nhi ều công vi ệ c b ắt n buộc có th ể y ết th ất.

C : Ch ỉ y ết th ất cho thành vi ệ n có kinh nghi ệm do th ời gian kh ỏi c ả p.

QUAN TR ỌNG

M ỨC KH ỎI C Ả P


66



PHÂN TÍCH CÔNG VI Ệ C Y THÁC

- mô t công vi ệ c y thác, b ản tr ả i các câu h ỏi sau :
 1. M ục tiêu c ủa công vi ệ c ?
 2. K ết qu ả mong ợi khi hoàn thành công vi ệ c ?
 3. Làm th ế nào o ả ỉ ng m ục hoàn thành công vi ệ c ?
 4. Các m ối quan h ệ liên quan khi th ực hi ện công vi ệ c ?
 5. Th ời h ạn dành cho công vi ệ c ?
 6. Các ngu ời l ẻ yêu c ầu cho công vi ệ c ?
 7. M ức h ỗ tr ợ c ủa b ản cho ng ười c ử y thác ?
 8. Quy ền h ạn và trách nhi ệm c ủa ng ười c ử y thác ?
 9. Y ếu thác cho cá nhân hay nhóm ?

67



B ẢNG MÔ T CÔNG VI Ệ C Y THÁC

Công vi ệ c :

STT	Tiêu th ực	Mô t	Trao ỉ
01	M ục tiêu		
02	Th ời h ạn		
03	Th ời i ểm báo cáo		
04	Ngu ời l ẻ s ử d ụng		
05	Quy ền h ạn		
07	K ết qu ả t ổng c ả		

68



BÀI TH C HÀNH

- Các nhóm:
- 1. Th o lu ãn cách th c, c ãn c ãch ãn ãng i y thác, giao vi c t i ãn v , b ph ãn mình
- 2. 10 phút chu ãn b
- 3. Trình bày tr ãc l p




Chọn mặt, gửi vàng?



Th i gian: 10 phút

69



B. L A CH ãN ãNG I Y THÁC

Công vi c :


M c tiêu :

Nhân viên :

STT	Tiêu th c	Mô t	1	2	3	4	5	Trao i
01	Ki ãn th c & K ãn ãng							
02	ng c và thái							
03	Kinh nghi m							
04	Quan h ãng nghi p							

1 : Kém ; 2 : C ãn c g ãng ; 3 : Trung bình ; 4 : Khá ; 5 : T t

70


 **C. TH O LU N CÔNG VI Ệ C Y THÁC**

•Tr ợ c h ớ t, b ả n c ả n p h ớ i :


1. Xác ấ nh l ầ ch làm vi ệ c
2. Thông báo n ội dung trao ấ i


Th o lu n công vi ệ c :

1. B ả n nên khuy ể n khích ng ườ i ấ c y thác và kh ể ng nh ể h ầ là ng ườ i thích h ầ p ấ ấ c ch ể n.
2. Ng ườ i ấ c y thác p h ớ i hi ể u ấ c b ả ng mô t công vi ệ c và suy ngh ể xem có ấ m nh ể n ấ c công vi ệ c này không ?



71

 **B ả N C ả N P H Ớ I LÀ M G Ờ I**



N ữ u nhân viên t ấ ch ấ công vi ệ c thì b ả n làm gì ?

Mô t công vi ệ c : thông tin t ể ng quát và m ầ ích c ầ công vi ệ c

↓

G ườ i thích t ấ i sao ch ể n anh / ch ể y thác công vi ệ c


↓

Th o lu n các n ội dung c ầ công vi ệ c

↓

Tóm t ể và ể ngh ể nh ể n công vi ệ c y thác

72




D. H P NG Y THÁC CÔNG VI C

•Tùy theo mức độ quan trọng của công việc y thác, bạn có thể sử dụng các hình thức sau xác định công việc y thác :


1. Liên lạc
2. Văn bản

Trong trường hợp văn bản, các nội dung cần có :

1. Mô tả công việc
2. Nguồn lực sử dụng
3. Quy định và trách nhiệm
4. Giám sát và phản hồi
5. Chẩn đoán và giám sát công việc




73



NGUYÊN TẮC TRAO QUYỀN

1. Bạn chỉ thay cho người khác.
2. Nếu quy tắc ghi quy tắc mà văn bản nào đó giúp cho cấp dưới, cần phải xác định một khoảng thời gian cần cho nó.
3. Khi nhận ghi quy tắc văn bản cho cấp dưới, hãy làm một cuộc họp, không thì nên làm một.
4. Hãy ghi quy tắc văn bản về cấp dưới bằng tin nhắn xúc trực tiếp hay qua điện thoại, tránh văn bản.
5. Chỉ ưu văn bản ghi quy tắc văn bản mà trao quyền dưới đây và nên nhớ thời gian dành cho lần sau.

74




5 C P TRAO QUY N

- C p 1: hã y i ãn khi yêu c u m i c làm.
- C p 2: xin ch o tr c khi làm.
- C p 3: xu t ý ki ãn và ch ãng t b ãng k t qu công vi c.
- C p 4: hã y ti ãn hành công vi c nh ãng ph i thông báo ngay sau m i l ãn tri ãn khai.
- C p 5: hã y t ãm và báo cáo u ãn theo nh k .

C p ã trao quy ãn c a b ãn? C p ã trao quy ãn là t i u/lý t ãng


75



6 QUY T C TRAO QUY N

1. Th t s c ãn và mu ãn trao quy ãn?
2. Thi t l p t m ãnh, m c tiêu và trách nhi m rõ ràng
3. Phát tri ãn nhân vi ãn
4. Giao quy ãn quy t ãnh cho nhân vi ãn
5. Lãnh o b ãng cách làm g ãng
6. Trao quy ãn ph i theo h ã th ãng

76



CÁC I M L U Ý TRAO QUY N

1. Tin t ãng vào nhân viên
2. C ãth và rõ ràng
3. ãa ra ch ã đ ãn công vi c ãy
4. Còn có nh ãng ng ãi khác có kh ãn ãng
5. Hã y "qu ãn lý", ãng "lãm"
6. U quy ãn là m t cách đ y k ãn ãng
7. Giám sát
8. Khen ãng i k p th ãi n l c c ã nhân viên
9. Không qu ãn lý tu h ãng
10. Trãnh u quy ãn ãng c
11. Linh ho t trong u quy ãn
12. ãng h ã nhân viên
13. ãng ãng i ãng vi c

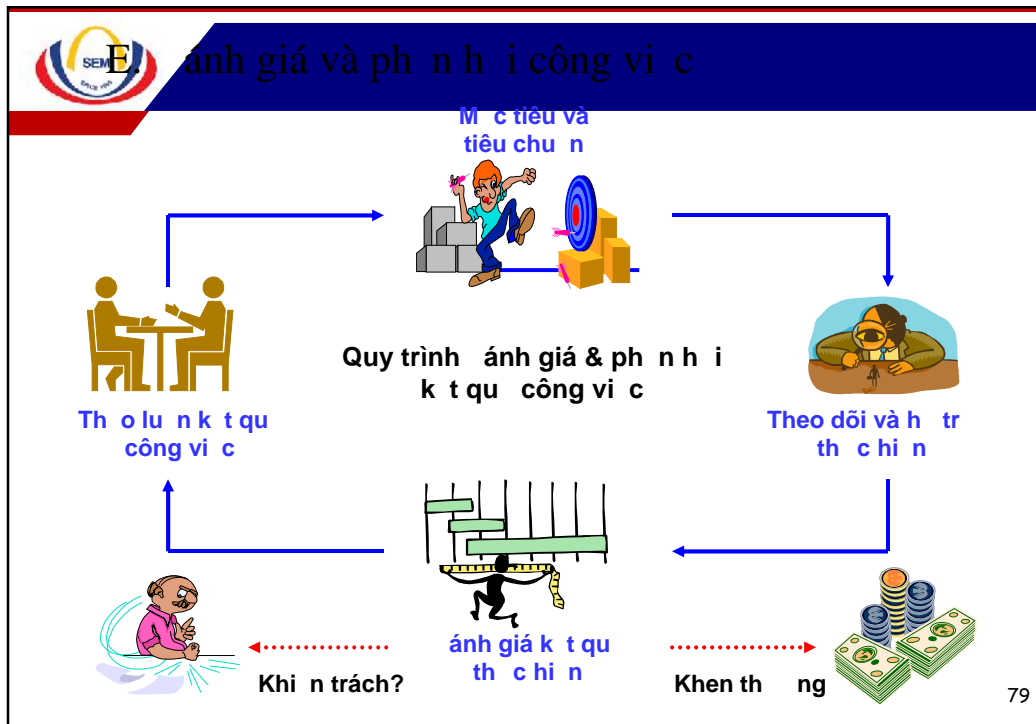
77



H I U QU C A TRAO QUY N

Nhân viên ã Trao quy ãn:	Nhân viên không ã Trao quy ãn:
<ul style="list-style-type: none">o T ã quy to N m rõ ý ãng h ã công vi co N ãng l c caoo Có t m ãnh h ãng cao	<ul style="list-style-type: none">o Không có quy ãn t ã quy to Không bi t ch c ãi u h ã làm có quan tr ãng khôngo N ãng l c th po Ít có ãnh h ãng

78



THEO D Ể I TH Ể C HI Ệ N

- B ể n n ể n th ể ng xuyên th ể m dò quá trình th ể c hi ệ n công vi ệ c xem có nh ể ng tr ể ng ể i phát sinh hay không.
- N ể u có, h ể y ể i u ch ể nh ể yêu c ể u công vi ệ c sao cho phù h ể p v ể i th ể c t ể .!
- L ể p báo cáo h ể p lý và ki ể m tra t ể ng giai o ể n.
- H ể tr ể nhân vi ệ n trong ph ể m vi công vi ệ c.
- Lu ể n khuy ể n khích, c ể ng c ể m t ể m nh ể c ể ng nh ể kh ể n ể ng c ể a nhân vi ệ n.
- Công nh ể n thành qu ể c ể a nhân vi ệ n.
- Ch ể can thi ể p khi th ể t s ể c n ể thi ể t.

80

B N C N PH I LÀM GÌ

Tr ợc bu ới th ờ lu ỹ k ỹ t ỹ qu ỹ công vi ệc, b ớ n c ỹ n ph ớ i :

Ỗi chi ỹ u ỹ v ỹ i tiêu ch ỹ u ỹ n công vi ệc

Quan sát công vi ệc.

Thu th ập t ỹ t ỹ c ỹ các hành vi và k ỹ t ỹ qu ỹ .

Xác ỹ nh các thành t ỹ u ỹ và v ỹ n ỹ c ỹ n hoàn thi ỹ n

81


B N C N PH I LÀM GÌ

n ỹ ng cao hi ỹ u ỹ qu ỹ c ỹ a bu ới th ờ lu ỹ k ỹ t ỹ qu ỹ công vi ệc, b ớ n
n ỹ n th ỹ c ỹ hi ỹ n các b ớ c sau :

1. M ỹ u ỹ và xác ỹ nh m ỹ c ỹ ích
2. Ph ỡ n h ỹ i k ỹ t ỹ qu ỹ công vi ệc
3. Th ỹ a thu ỹ n v ỹ k ỹ ho ỹ ch ỹ i ỹ u ỹ ch ỹ n h ỹ
4. K ỹ t ỹ thúc


Th ỹ i gian h ỹ ng đ ỹ n < Th ỹ i gian gi ỹ i quy ỹ t ỹ s ỹ c ỹ , sai sót

82


 **BÀI TH ỰC HÀNH**

- Các nhóm:
 1. Th ả o lu ậ n cách ấ n g iá công vi ệ c ho ặ c hi ệ u qu ả y ấ t h ệ công vi ệ c t ừ i ệ n v ậ t b ộ ph ầ n m ớ i
 2. Nguyên nhân c ả nh ậ t n ậ t i ệ n và các ấ n ậ t kh ả c ả h ệ
 3. Trình bày tr ả ấ p

Đánh giá công việc/hiệu quả ấ t h ệ công việc?

 **Th ờ i gian: 10 phút**

83

 **F. ấ n g iá hi ệ u qu ả y ấ t h ệ công vi ệ c**

T ấ n g iá :

- Công vi ệ c
- Ng ậ i ệ c y ấ t h ệ
- B ậ n / Quá trình

H ậ p t ậ ng k ậ t th ậ c hi ệ n công vi ệ c :

- K ậ t qu ả công vi ệ c
- Phân tích nh ậ ng khó kh ậ n
- Rút kinh nghi ệ m
- Khen th ậ ng / khi ậ n trách

84


 F. ÁNH GIÁ HI Ệ QU Ả Y THÁC CÔNG VI ỆC



PERFORM :
P: M ục ích công vi ệc
E: Môi tr ường làm vi ệc
R: Các ngu ời l ịch tr ị
F: Nh ững ph ản h ồi tích c ực

PERFORM:
O: T ổng h ợp
R: Báo cáo và trao ổi
M: Con ng ười

85

 CÁC KHÓ KH ĂN KHI ÁNH GIÁ CÔNG VI ỆC

1. Ph ản kháng c ủa nhân viên: e ng ại và không thích vi ệc ánh giá:

- H ọ không tin là c ập trên c ủa h ọ n ững l ịch tr ị ánh giá h ọ.
- H ọ ị c ập trên thi ệu công b ằng và khách quan trong quá trình ánh giá.
- H ọ s ợ áp d ụng các bi ện pháp k ỷ luật.
- H ọ s ợ r ộng các thông tin trong quá trình ánh giá không c ả b ộ m ột.
- H ọ lo ngại có m ột s ố n ội dung khó có th ể o ả l ịch tr ị c.
- H ọ e ng ại, vì c ả th ả nh ữn sai sót khó c ả t ổng l ịch tr ị và khen th ưởng.

86



CÁC KHÓ KH N KHI ÁNH GIÁ CÔNG VI C

2. Ph n ng tiêu c c c a ng i ánh giá:

- Lo ng i k t qu ánh giá có th nh h ng không t t n m i quan h c a h và nhân viên.
- E ngo i nhân viên có th so bì v i nhau, gây m t oàn k t n i b .
- H cho r ng vi c o l ng hi u qu làm vi c c a NV là r t khó, c bi t có nh ng y u t không th o l ng chính xác.
- H không thích là ng i ph i phán x và a ra k t lu n.

87




CÁC KHÓ KH N KHI ÁNH GIÁ CÔNG VI C

3. H n ch c a h th ng ánh giá:

- Các tiêu chí ánh giá không khách quan, rõ ràng.
- Chu n m c ánh giá không tin c y.
- Dùng các ph ng pháp ánh giá khác nhau trong t ch c.
- M c ích c a quá trình ánh giá không c ph bi n t i m i nhân viên

88



CÁC PH NG PHÁP ÁNH GIÁ CÔNG VI C

1. Ph ng pháp so sánh c p
2. Ph ng pháp b ng i m
3. Ph ng pháp theo m c tiêu
4. Ph ng pháp nh l ng

89



BÀI TH C HÀNH

- Các nhóm:
 1. Theo anh h th ng ánh giá hi u su t công tác hi n t i c a doanh nghi p có u i m và h n ch gì?
 2. Nh ng v ng m c nào anh th ng g p ph i khi ánh giá nhân viên là gì?
 3. Anh quan ni m th nào là m t h th ng ánh giá t?

Trình bày tr c l p




Tiêu chí và phương pháp đánh giá công việc?



Th i gian: 10 phút


90



QUY TRÌNH ÁNH GIÁ

1. Xác ãnh tiêu chí ãnh giá
2. Chu ãn b ãnh giá
3. Ti ãn hành ãnh giá
4. Ph ãng v ãn
5. Hoàn t ãt h ãnh giá

91

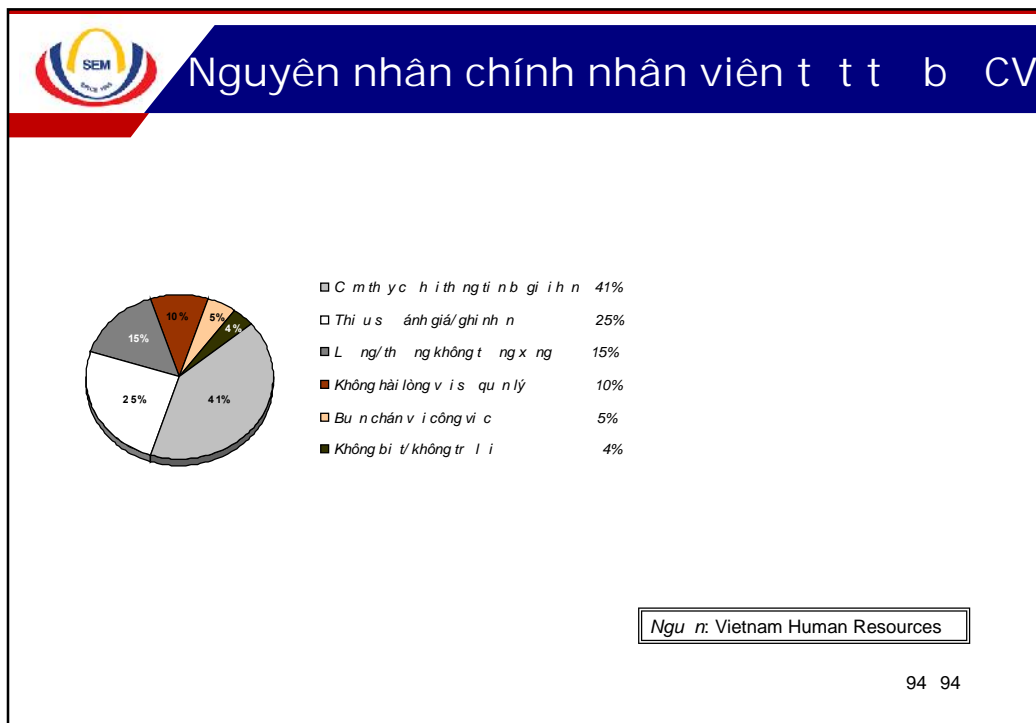


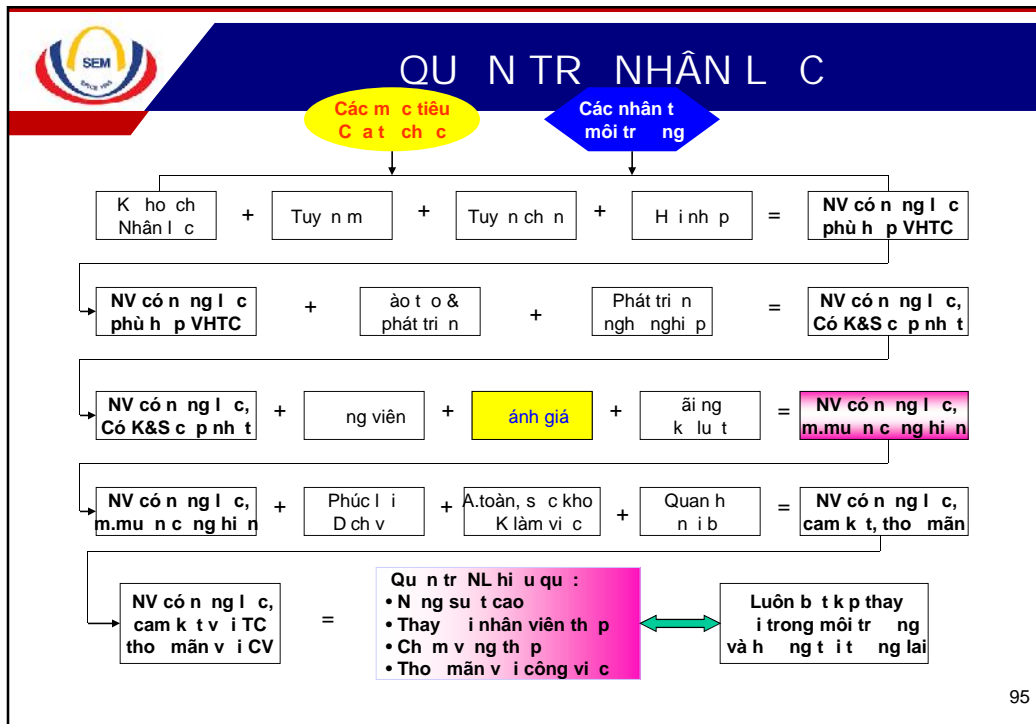
CÁC L U Ý KHI ÁNH GIÁ

- o Quy t ãnh nhi m v ãi c ãn y quy ãn
- o Quy t ãnh ãng ãi y quy ãn
- o Nhi m v ã rõ ràng và c ã th
- o Ch ã rõ m c ã ích, không ph ãi ph ãng pháp th c ã hi ãn
- o Cho quy ãn t ã ch ã, ãnh ãng có theo dõi quá trình th c ã hi ãn
- o Khen th ãng, ãng khi ãn trách

92

Ng ười lao động mong mu ốn gì?		
	1: Quan tr ọng nh ất	10: Ít quan tr ọng
<ul style="list-style-type: none"> • ãi ng ặt t • An toàn trong công vi ệc • C ả h ệ th ống t iền • i ều ki ện làm vi ệc t ốt • Công vi ệc thú v ị • ể c ả m ả o • K ỹ lu ỹ m ỹ đ ạo • ể ể giá v ị công vi ệc ã hoàn thành • Thông c ả m /giúp ể các v ị n cá nhân • C ả m ả th ực ể tham gia trong m ỹ vi ệc 	Qu ản lý 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Th ả hành 5 4 7 9 6 8 10 1 3 2






KHÁI NI ỆM

- ánh giá nh ề ng ề ho ạt đ ộng, ph ản ả ng th ực làm vi ệc và k ết q ả công vi ệc c ả m ột nhân vi ện
- X ảy ra trong m ột giai ọ ản nh ất nh ất
- Th ời lu ợt s ố ánh giá ỉ v ị ng ề ỉ lao ộng
- ánh giá này ph ụ ỉ đ ả trên nh ề ng ề tiêu chí rõ ràng ã nh ất s ố


96



M ục ích c ả ảnh giá Công vi ệ c

- ảnh giá hi ệ u qu ả làm vi ệ c c ả nhân vi ệ n trong quá kh ả và nâng cao hi ệ u qu ả làm vi ệ c trong t ừ ng lai.
- ảnh giá xem các cá nhân có x ảng ảng c ả th ờ ng ho ả t ừ ng l ờ ng hay không (khen th ờ ng).
- Soát xét l ờ công vi ệ c ả th ả c hi ệ n nh ả xác ảnh nh ảng t ừ n t ừ i, i ả m y u ả c ả n kh ả c ph ả c, xác ảnh nh ảng kh ả n ảng t ừ m ả n ch ả s ả đ ả ng ả n c ả các cá nhân, và x ả y đ ả ng nh ảng ch ờ ng tr ờ ng ào t ờ o, t ả p hu ả n phù ả p, c ả n thi ả t
- Xác ảnh nh ảng kh ả n ảng t ừ m ả tàng c ả t ừ ng cá nhân, làm n ả n t ừ ng ả m ả cá nhân có th ả phát tr ờ n s ả nghi ệ p c ả mình sau này


97



M ục ích c ả ảnh giá Công vi ệ c (TT)


- Xác ảnh nhu ả c ả ào t ờ o và phát tr ờ n c ả nhân vi ệ n.
- ảnh giá kh ả n ảng t ừ m ả tàng và kh ả n ảng th ờ ng t ừ n trong t ừ ng lai.
- ảnh n ả c ả ph ả n h ả i c ả nhân vi ệ n v ả chính sách và ph ả ng pháp qu ả n lý c ả DN.
- Gi ảp x ả y đ ả ng nh ả h ả ng ngh ả nghi ệ p cho NV.

98

 M ục tiêu (k ỹ thuật) c ủa ánh giá Công vi ệ c


- Xác ịnh và xây d ựng nh ững n ội dung công vi ệ c c ả th ể mà t ừng cá nhân ph ải th ực hi ện nh ằm t ạo c ả m ục tiêu chung c ả b ộ phận, n ội mà cá nhân ó làm vi ệ c
- Thi ết l ập nh ững k ỹ thuật chính ho ặc quan tr ọng mà doanh nghi ệ p mong ợi cá nhân ó s ử d ụng c ả trong công vi ệ c sau m ột kho ảng th ời gian nh ất ịnh
- So sánh m ục k ỹ thuật thành tích công vi ệ c c ả t ừng cá nhân v ề m ục chu ẩn, làm c ơ sở cho vi ệ c có ch ỉ th ể nh ất ịnh
- Xác ịnh nhu c ầu ào t ạo và phát tri ển c ả t ừng cá nhân thông qua k ỹ thuật công vi ệ c th ực t ế

99

 M ục tiêu (k ỹ thuật) c ủa ánh giá Công vi ệ c

- Xác ịnh các cá nhân có kh ả năng b ỏ t ạo vào các v ị trí thích h ợp trong b ộ máy qu ản lý hay không.
- Xác ịnh nh ững kh ả năng y ếu kém, nh ững t ỉ n ệ c n ội ph ần c ả thi ện ho ặc thay ổi.
- Xác ịnh, ánh giá nh ững l ợi ích nhân s ố hi ện có và t ìm n ội ph ần v ề công tác l ập k ế ho ạch nhân l ực cho DN.
- C ả thi ện s ử trao ổi thông tin trong công vi ệ c gi ữa các c ộ phận khác nhau

100




3. Lợi ích của đánh giá thành tích CV

I V I DN

- Giúp cho người quản lý có cảm giác tranh rõ nét, hoàn chỉnh và khách quan về nhân viên cấp dưới của mình.
- Hình thức đánh giá thành tích công việc có ý nghĩa nhằm tạo quy trình bất biến trong DN đòi hỏi mỗi cá nhân phải thức hiện vì lợi ích thiết thực của nó.
- Cùng hình thức đánh giá chính thức của DN là một phương tiện khuyến khích người quản lý đưa ra các ý kiến phê bình nhằm tìm cách cải thiện thi công thích ứng với nhân viên cấp dưới, giúp cho nhân viên cấp dưới có thể tự chủ hơn kịp thời theo hướng có lợi cho bản thân anh ta và cho DN.

101




3. Lợi ích của đánh giá thành tích CV

I V I NHÂN VIÊN

Nếu trong DN không có một hình thức đánh giá công việc chính thức thì bản thân mỗi cá nhân nhân viên cũng sẽ gặp phải những bất lợi:

- họ sẽ không nhận ra công năng việc làm của họ sai sót hay lợi ích của mình trong công việc;
- họ sẽ không có cơ hội để đánh giá xem mình có thể xem xét bất hay không;
- họ sẽ không xác định và sắp xếp các ưu điểm của mình thông qua thảo luận;
- và họ sẽ ít có cơ hội trao đổi thông tin về công việc quản lý...


102



ánh giá Nhân viên


- ánh giá k t qu
- ánh giá n ng l c
- ánh giá ti m n ng
- ánh giá ng c

103



Th o lu n : Trách nhi m ánh giá thu c v ai?


104



Trách nhi ệ m t ỉ n hành ấ n g giá th ể c hi ệ n CV

- C ấ p trên tr ờ c t ỉ p tham gia t ừ u ấ n k ể t thúc chu k ể ấ n g giá
 - Ng ườ i theo dõi tr ờ c t ỉ p giao vi ệ c và giám sát c ấ p d ườ i
 - K ể t h ể p ấ n g giá và phát tri ệ n nhân vi ệ n
 - H ệ n ch ế : ch ể t p trung vào k ể t qu ả , ng ườ i c ấ p d ườ i c ầ n th ể ng t ỉ n h ể n mình


105



Trách nhi ệ m t ỉ n hành ấ n g giá th ể c hi ệ n CV

- Phòng Nhân s ố thi t ể k ể và ch ể o t ỉ n hành ấ n g giá cho t ể t ể c các b ộ ph ầ n m ộ b ộ tính th ể ng nh ậ t:
 - Tiêu chí và ộ l ườ ng k ể t qu ả th ể c hi ệ n liên quan tr ờ c t ỉ p t ỉ công vi ệ c ể tránh sai sót ho ặ c k ể t qu ả không chính xác
 - ấ n g giá t ồ p trung vào các hành vi quy t ể nh ậ s thành công c ầ công vi ệ c
 - Tr ờ ng tâm c ầ ấ n g giá là ộ l ườ ng k ể t qu ả th ể c hi ệ n công vi ệ c theo các tiêu chí


106



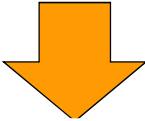
Th o lu ãn nhóm

Hãy li t kê các l i khi ánh giá công vi c
t i Công ty c a b ãn.
Chu ãn b 10 phút
Trình bày tr ãc l p

107




Các l i th ãng g p khi ánh giá



- L i thiên v
- L i thành ki ãn
- L i xu h ãng bình quân
- L i quá d ãi ho c quá kh t khe
- L i do nh h ãng c a s ki ãng ãnh t


108



Các l ị th ị ng g ộ p trong ánh giá

- Hi ệ u ệ ng hào quang – Halo Effect
 - nh ệ h ệ ng k ỹ t ậ u cao c ả k ỹ t ậ c
 - Có thái ộ và t ậ nh cách h ộ p ý c ộ p trên
 - Làm vi ệ c n ệ i t ậ i t ậ c k ỹ ánh giá
 - Mau mi ệ ng, hình th ệ c ả nh ệ n
 - Gi ệ ng l ị c ộ p trên th ệ ng m ệ c
 - Không ai có ph ậ n n ậ n gì là t ậ t

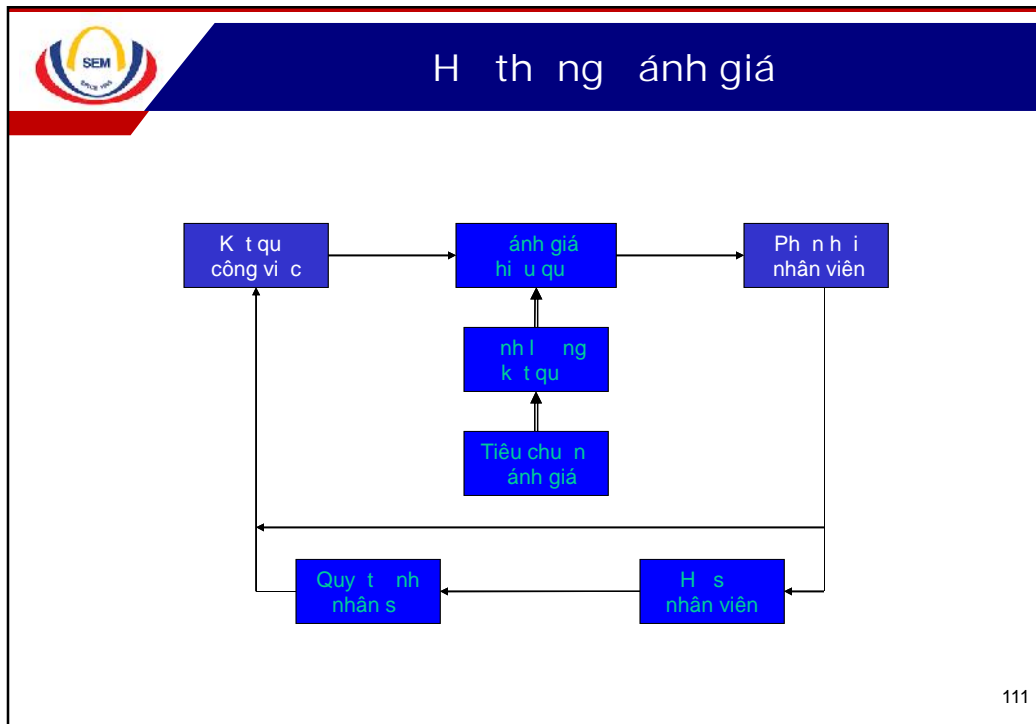
109



Các l ị th ị ng g ộ p trong ánh giá

- Hi ệ u ệ ng thiên ki ệ n – Horn Effect
 - C ộ p trên c ộ u toàn
 - Luôn khác ý c ộ p trên
 - L ộ p d
 - M ệ c l ị sát k ỹ ánh giá

110




111



Ti ệ n trình đánh giá


- Xác ệ nh m ệ c tiêu đánh giá
- L ệ a ch ệ n tiêu chí và ph ệ ng pháp đánh giá
- L ệ a ch ệ n ng ệ i đánh giá
- L ệ a ch ệ n chu k ệ đánh giá
- ào t ệ o ng ệ i đánh giá
- Ph ệ ng v ệ n đánh giá – nh ệ h ệ ng nhân viên

112




Xu ấ t h ớ ng m ớ i

Đánh giá hi ệ u qu ả làm vi ệ c m ớ i **không t ập trung nhi ều vào vi ệ c x ả p lo ả i nhân viên** mà t ập trung vào các bi ện pháp phát tri ệ n nhân viên, giúp h ọ nâng cao hi ệ u qu ả làm vi ệ c




113



Thay ổi ch ế độ

- Chú tr ợ ng phát tri ệ n nhân viên h iện là ki ể m soát
- ả d ễ ng hoá ngu ồ n thông tin ph ản h ả i v ề hi ệ u qu ả làm vi ệ c
- T ập trung vào t ỉ m n ề ng h ệ n là thi ệ u sót
- S ử d ụng đánh giá phát tri ệ n các k ỹ n ệ ng hu ồ n luy ệ n


114



M ứ c tiêu ể ánh giá

- C ần có h ệ th ệ ng ể ánh giá t ừ ng th ể theo t ừ ng chu k
 - Tháng
 - Quý
 - N ăm
- ể th ể c hi ệ n các m ứ c tiêu khác nhau c ả qu ản tr ị ngu ản nh ậ n l ậ c


115



M ứ c tiêu

- Ra các quy ể nh ể nh ậ n s
 - L ậ ng
 - Th ể ng
 - Th ể ng ti ể n
 - ào t ồ
 - Thay ể i công vi ệ c
 -


116



M c tiêu

- Luôn ào th i 5% v trí cu i, mang tính ào th i t nhiên, t o s c nh tranh, nh ng ng i trì tr ph i có áp l c b ào th i
- N u c n 10 ng i, ch tuy n 6, ng i gi i hi n ra, kém c ng l , NSL cao, l ng cao và n ng l c c nh tranh lên.


117



Tiêu chí ánh giá

- Các tiêu chí th ng là:
 - Kh i l ng công vi c
 - Ch t l ng công vi c
 - Hành vi


118



Ph ãng pháp ánh giá


- Ph ãng pháp cho ãi m
- Ph ãng pháp ghi chép các s ã ki ãn quan tr ãng
- Ph ãng pháp so sánh c ãp
- Ph ãng pháp x ãp h ãng luôn phiên
- Ph ãng pháp phân b ã theo ch ã tiêu
- Ph ãng pháp qu ãn lý b ãng m c tiêu

119



- Ph ãng pháp cho ãi m
- Ph ãng pháp phân b ã theo ch ã tiêu
- Ph ãng pháp qu ãn lý b ãng m c tiêu


120



Ghi chép các s ã ki ãn quan tr ãng

- Là nh ãng ghi chép v ãnh ãng hành ãng tiêu c c ho c tích c c trong công vi c
- Vi c ãnh giá có kh ãn ãng cao h ãn là có th ã bao quát c toàn b ã giai o ãn ãnh giá
- Không t p trung vào vài tu ãn ho c vài tháng g ãn nh t


121



Ph ãng pháp Ghi chép các s ã ki ãn quan tr ãng

V ã vi c tiêu c c			V ã vi c tích c c		
Ngày tháng	M c	V ã vi c	Ngày tháng	M c	V ã vi c
5/8/06	M	<i>Khách hàng phàn nàn v ã tính thô l</i>	3/4/06	B	<i>Làm th ãnh nghi p y u kém</i>


122



u và Nh c i m

<ul style="list-style-type: none">▪ Giúp ánh giá thu th p các s vi c▪ Cung c p c s có ý ngh a cho vi c ph ãng v ãn ánh giá	<ul style="list-style-type: none">▪ Chú tâm ãn các chi tí t▪ Đ quên các s ki ãn có ý ngh a và nh các s ki ãn không có ý ngh a▪ M t nhi u th i gian▪ Có th ãm nhân viên c m th y không an tâm và ch u nhi u s c ép
---	--

123



Ph ãng pháp so sánh c p

T ãng c p nhân viên s c so sánh v i nhau v m t s yêu c u chính, theo ó:


- Ng i c ánh giá là v t tr i c 4 i m
- Ng i c ánh giá là t th ãn c 3 i m
- Hai ng i c ánh giá ngang nhau cùng c 2 i m
- Ng i c ánh giá y u h ãn c 1 i m
- Ng i c ánh giá y u nh t c 0 i m

124

	A	B	C	D	T ổng h ệ p
A		3	4	3	10
B	1		3	1	5
C	0	2		2	4
D	1	2	4		7

125


- | | A | B | C | D | T ổng h ệ p |
|---|---|---|---|---|-------------|
| A | | 3 | 4 | 3 | 10 |
| B | 1 | | 3 | 1 | 5 |
| C | 0 | 2 | | 2 | 4 |
| D | 1 | 2 | 4 | | 7 |
- 125
- | Ph ệ ng pháp x ếp h ệ ng luân phiên | |
|-------------------------------------|---|
| • | L ập b ảng danh sách nh ậ ng nh ậ i c ấ nh giá |
| • | L ập tiêu th ệ c ấ nh giá (thông th ệ ng là các tiêu th ệ c ấ n, tránh dùng quá nhi ệ u tiêu th ệ c) |
| • | S ếp x ếp nhân vi ệ n theo th ệ t t ệ ng d ệ n t ệ ng i ệ y u nh ệ t ệ n nh ệ i gi ệ i nh ệ t ho ệ c nh ệ c l ệ i |
- 126



Phân b ã theo ch ã tiêu

- Ng ãi ãnh giá x p m t cá nh ãn trong m t nh óm làm vi c vào m t s ãnh ãng phân lo ãi h ãn ch ã t ãng t ãnh trong m t phân b ã thông th ãnh
- Ph ãnh pháp này gi ãnh r ãng t t c cá nh óm nh ãn vi ãn ãu có m t h ãnh th ái phân b ã gi ãng nh ãu (ví d ãnh nh ãnh ãng ãi làm vi c hi u qu c ão chỉ m 20%, trung bình chỉ m 70%, kém chỉ m 10%)


127



Ph ãnh pháp Qu ãn lý theo m c tiêu (MBO)

u ãi m	Nh ãc ãi m
<ul style="list-style-type: none">• R ã rõ ràng v ã tiêu ch ã ãn• Lo ãi tr ã b t cá c y ã t ch ã quan và thiên v• T ã o s ãnh h ã t, ãng l ã c cho ãng ãi lao ãng	<ul style="list-style-type: none">• Kh ó kh ãn trong vi c xác ãnh ra m c tiêu• Ch ã y theo k t qu c ó th ã b ãng m ãi cá ch• Kh ãng khuy ãn kh ãch s ã h ã p tác


128



Thi ệ t l ậ p m ệ c tiêu (cho tiêu chí) thông minh (SMART)

- C ụ th (Specific)
- Có th ể đo l ượ ng (Measurable)
- Có th ể t ậ c ho ặ c th ể th ực hi ệ n (Achievable - Agreed)
- H ệ p lý (Relevant)
- Có h ạn nh ệ th ời gian (Time-bound)


129



H ệ th ệ ng tiêu chí ể ể giá k ết qu ả th ực hi ệ n công vi ệ c

- KPI – Key Performance Indicator
- KRI – Key Result Indicator


130



H ãth ãng tiêu chí ãnh giá k ãt qu ãth c hi ãn công vi c

- M ãi ch ãc danh có s ãb ãn mô t ã công vi c ho c k
ho c h ã làm vi c hàng th ãng
- Nhà qu ãn lý áp d ãng các ch ã s ã ãnh giá hi u
qu ã c ã t ãng ch ãc danh
- H ãth ãng KPI t ãt là h ãth ãng KPI th ãc t ã v ã
hoàn c ãnh doanh nghi p c ãa m ãnh, kh ã thi, thu
th ãp ã c ã thông tin chính xác v ã chi phí và th ãi
gian h ãp lý.


131



Th ãc hành

Xây d ãng h ãth ãng tiêu chí ãnh giá m ãt
s ã các ch ãc danh ã b ãp h ãn s ãn xu ãt


132



Ng i ánh giá

- Lãnh o tr c ti p
- ng nghi p
- C p d i
- ánh giá nhóm
- T ánh giá
- Khách hàng


133



Ai là Ng i ánh giá

Héi áng ®,nh gi.	<ul style="list-style-type: none"> • S y lụ h-n thóc tíc đíng phæ bién trong c,c doanh nghiêp lí n, thêng số đòng héi áng ®,nh gi, gám 3 ngéi • Sù ®,nh gi, của nhiều ngéi cá thó chíc chñn h-n của mét c, nh²n, nhét lụ trong trêng hĩ p héi áng nãm chíc vò c«ng vióc của ngéi tíc ®,nh gi, • CÇn cá sù tham gia của c,n bé quĩn lý trực tiếp vµo héi áng
Hai hoÆc nhãm áng nghiêp	<ul style="list-style-type: none"> • Sàng nghiêp cá sù tiếp xúc víi ngéi tíc ®,nh gi, nhiều h-n • Ngéi tíc ®,nh gi, thêng cèi mè h-n víi áng nghiêp h-n lụ víi l-nh ²¹o • C,c áng nghiêp cá thó mang ²ón nhiều kót luén vµ nhén xĐt s²u s²íc h-n • Tuy nhi²n cá thó thiêu chính x,c do c,c vÉn ²0 vò ghen tỵ, chñ quan vµ cá thó cá sù c¹nh tranh gi-a c,c nh²n vi²n đén ²ón t²nh tr¹ng anh nài tèt cho t²i, t²i s³ nhén xĐt tèt cho anh
Tù ®,nh gi.	<ul style="list-style-type: none"> • Nh²n vi²n lụ ngéi hiều nhét vò nh:ng ²óm m¹nh, yòu vµ c,c thụn tich của m-nh • H-nh thóc nự lụ cÇn thiót ²éc biót trong khuyón khích n²ng cao thụn tich • H-nh thóc nự cá thó tíc sò đóng bæ trĩ cho h-nh thóc ®,nh gi, béi c,n bé quĩn lý trực tiếp • Gi¶m thiêu tíc sù ph¶n óng của nh²n vi²n khi tiён hựnh ®,nh gi. • Nguy c- nh²n vi²n qu, khi²m tèn hoÆc tù ²0 cao
Nh²n vi²n ®,nh gi, c,n bé	<ul style="list-style-type: none"> • H-nh thóc nự cá thó cho biót c,c nguy²n nh²n chñnh vµ c- b¶n của c,c vÉn ²0, nhét lụ li²n quan ²ón thêng tin giao tiếp gi-a l-nh ²¹o vµ nh²n vi²n cĩng th,i ²e của hà • Cho phĐp c,n bé biót há tíc nh²n vi²n ®,nh gi, ra sao vµ do vÉy từ ²iου chñnh cho phĩ hĩ p víi th,i ²e của nh²n vi²n • Tuy nhi²n, ²0 cá hiều quĩ, qu, tr-nh ®,nh gi, tíc tiён hựnh kñ • Nguy c- g²y c'ng th²ng trong doanh nghiêp rÉt cao


134



Đánh giá của Cấp dưới

- Tr ợc đây thường không có coi trọng
- Hiện nay nhiệm vụ công ty cho đây là bắt buộc
- Nhìn rõ nhất về hiệu quả công việc quản lý của cấp trên
- Có thể phê chuẩn áp dụng của cấp trên

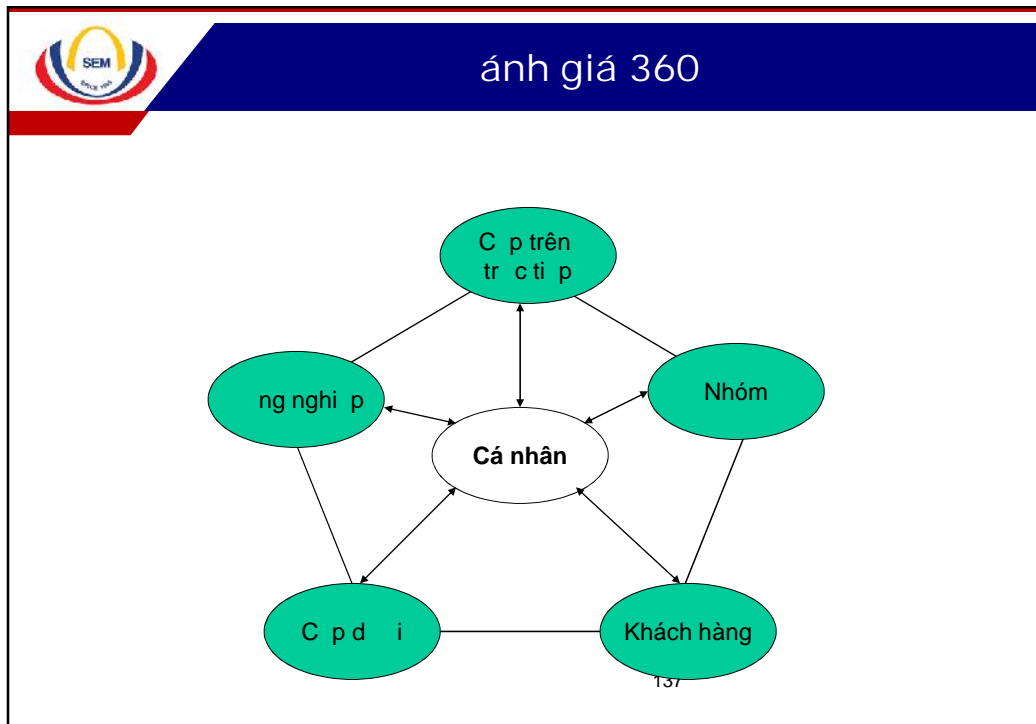
135



Thành phần khác

- Công nhân có thể đánh giá tốt nhất khách quan. Tuy nhiên, trong các nhóm làm việc có thể có quá nhiều nhân viên công nhân
- Để đánh giá sẽ nâng cao tính công nhân. Nhưng ít giá trị trong công việc
- Khách hàng đánh giá: là người quy định thành công, là nhân tố đánh giá quan trọng. Nhưng khó khăn trong xác định phạm vi.


136



ánh giá 360

C ấ c tiêu chuẩn	T ừ ậ nh gi ả (1)	S ự nh gi ả th ờ ng qua ng ề i kh ả c					S ự nh gi ả 360 ^o
		C ấ p tr ậ n tr ứ c ti ếp (2)	Nhóm (3)	Nh ậ n vi ệ n c ấ p đ ể i (4)	S ả ng nghi ệ p (5)	Kh ả ch ậ ng (6)	
1. Ch ấ t ậ u c ả ng t ậ c							
2. Ki ể n th ờ c							
3. Th ậ i ậ e							
4. K ỹ n ậ ng							

138



ánh giá 360


• Thuận lợi:

- T ỉ ng t ỉ nh t ụ m di ễ n
- Tr ụ nh th ụ nh ki ể n
- Gi ợ p nh ậ n vi ệ n t ừ ph ụ t tri ể n
- T ỉ ng t ỉ nh c ậ ng b ậ ng
- B ậ tr ị cho TQM

• Tấn t ỉ :


- Kh ả t ỉ ễ n h ụ nh
- T ề n th ề i gian
- D ộ x ụ ng ậ t
- V ệ n ậ ộ v ộ b ỷ m ệ t th ậ ng t ỉ n

139




C ậ p đ ộ i ánh giá

Làm th ế nào hi ệ u qu ả ???




140



Ý ki ế n c ả lãnh ấ o tr ể c ti ệ p là ch
o và có tính quy ấ nh, các ý ki ế n
khác th ể ng dùng ấ tham kh ẩ o


141



Chu k ể ấnh giá

- Có s ố nh t ấ trí c ả c ảnh ấ o và nhân vi ệ n
- C ả h ẩ giao ti ệ p v ớ i nhân vi ệ n
- Ngày h ẩ c ả t ấ ch ẩ c, nâng cao hi ể u qu ể công
tác và phát tri ệ n nhân vi ệ n
- Xem xét tính chu k ể trong kinh doanh


142



Chu k ể ả nh giá

- 6 tháng ho ặ c 12 tháng
- Công ty công ngh ệ cao, do thay ổi công ngh ệ , có chu k ể ng ắ n h ắ n
- Chu k ể tính t ừ ngày nhân viên vào công ty
- Nhân viên m ặ c n ắ nh giá nhi ệ u h ắ n
- Xu h ớ ng thành công c ả các công ty áp d ứ ng ả nh giá nhi ệ u c ả p
- Ng ắ i lao ắ ng mu ắ n ắ c ph ắ n h ắ i th ắ ng xuyên h ắ n


143



Chu ẩ n b ể cho ph ẩ ng v ẩ n ả nh giá

- Luôn chu ẩ n b ể y ắ các tài li ệ u c ẩ n thi ắ t
- L ắ u ý th ắ i gian ph ẩ ng v ẩ n: h ắ n ch ắ thay ổi
- B ắ n s ắ ch là ng ắ i d ắ n d ắ t hay xúc tác, ch ắ không ph ắ i quan to ắ , n ắ n c ẩ n có “ ắ c ắ ng”
 - Th ắ t quan tr ắ ng
 - Tr ắ nh “s ắ t”
- Nh ắ c nh ắ và giúp nhân viên chu ẩ n b ể cho ả nh giá
 - Tài li ệ u
 - B ắ t n ắ i dung


144



Tạo môi trường tích cực

- Đảm bảo tính bí mật
- Xây dựng lòng tin
- Sắp xếp phòng họp
- Bố trí учуч hợp bằng
giảng viên tích cực, tạo
sự tin cho nhân viên

145



NGUYÊN TẮC

Thời gian giao tiếp lý tưởng giới hạn từ 15 phút
trong tổng số 45 phút đến 50 phút

146



Ph ầ n g v ậ n ấ n g giá Nhân s ố

- T ố s ố ng thu ậ n v ậ k ế t qu ấ n g giá
- Ch ấ r ồ u ấ i m
- X ấ c ấ nh các ấ i m c ấ n c ấ i t ấ n
- K ế ho ấ ch x ấ lý y ấ u ấ i m ấ n ấ g cao hi ấ u qu ấ công tác
- Làm r ồ rõ mong mu ấ n c ấ a c ấ p tr ề n v ậ k ế t qu ấ công vi ệ c trong k ế ấ n g giá t ấ i

L ưu ý: Nhân vi ệ n r ấ t th ầ n tr ầ ng ấ i v ậ i các nh ậ n xét, thái ấ và hành vi c ấ a l ấ n h ồ


147



L ấ i c ấ n tr ầ nh trong ph ầ n g v ậ n

- Gia tr ầ ng, ấ c tho ấ i và ấ p ấ t
- Nhân vi ệ n và/ho ấ c l ấ n h ồ không hi ấ u ý
- Thi ấ u s ố tham gia tích c ấ c c ấ a l ấ n h ồ/nhân vi ệ n
- L ấ m phát ấ i m
- Giao ti ấ p m ấ t chi ấ u
- C ấ m gi ấ c thi ấ u công b ầ ng và ch ấ quan


148



Bài t ậ p th ực hành

- T ớng c ấ p h ệ c viên l ậ a ch ọn ấ nh giá m ấ t trong các v ị trí sau:
 - Tr ợng/Phó phòng Qu ản c ấ x ớng
 - Tr ợng/Phó phòng Giám c ấ x ớng
 - Công nhân x ớng
 - Phân vai
 - Th ớng nh ấ t các tiêu chí ấ nh giá
 - Ti ệ n hành ph ớng v ậ n ấ nh giá


149



Xem xét k ết qu ấ ph ớng v ậ n

1. Li ệ u nhân viên ó ấ tr ớnh ấ và kinh nghi ệ m th ực hi ệ n t ậ nhi ệ m v ậ ?
2. Li ệ u nhân viên ấ có k ể n ớng ấ p d ớng các kinh nghi ệ m và tr ớnh ấ ?
3. Li ệ u nhân viên ấ có thái ớng v ậ i công vi ệ c ấ p d ớng thành công các tr ớnh ấ và kinh nghi ệ m c ấ a anh ta?
4. Li ệ u có nh ớng c ấ n tr ớ bên ngoài hay y ậ t ớng ngoài t ớ m c ấ a n ớng ó làm cho h ệ th ực hi ệ n công vi ệ c d ớ i kh ớ n ớng không?


150



Nâng cao k ãn ãng ph ãng v ãn

1. ã t o b u không khí tho ãi mái cho nhân viên?
2. ã x lý t t các tình hu ãng c ãng th ãng?
3. ã ch ãng nghe và khuy ãn khích nhân viên nói?
4. ã xem xét v ãn t giác c ãa nhân viên?
5. ã c g ãng hi u s ãm l ãng c ãa nhân viên ch ãa?
6. ã trao ãi phù h p v ãi trình ãnh n th c c ãa nhân viên?
7. ã gi ãi thích rõ ràng cho nhân viên ch ãa?
8. ã trao ãi v ãi nhân viên v ãm c tiêu c ãn t c sau ph ãng v ãn ch ãa?
9. ã khuy ãn khích nhân viên hay áp t quan ãi m?
10. Khách quan x lý v ãn hay b s ãa ãc m xúc?
11. Nh ãng l ãi khuy ãn có phù h p không?
12. Có tránh xâm ph ãm vào ãi t ãnh nhân viên không?


151



Th ãng Vs Ph t

- Th ãng: khuy ãn khích hành vi mong mu ãn di ãn ra
- Ph t: ãng ãn ch ãn các hành vi không mong mu ãn
- Xu h ãng t ãi các ãn v ???

152



Th ãng Vs Ph ãt


Th ãng

- Hành vi c ãn khuy ãn khích
- Công minh
- K p th ãi
- T o ra s ã khác bi t

Ph ãt

- Nh ãt quán
- C ãnh báo tr ãc
- Công b ãng
- úng lúc
- N ãn kín áo


153



T ãng c ãng tính tích c ãc


- Nh ãng hành vi c ã th ãng s ã có xu h ãng c ã l p l ãi, còn nh ãng hành vi b ã ph ãt s ã có xu h ãng không c ã l p l ãi
- Kho ãng th ãi gian x y ra hành vi ãn lúc th ãng ph ãt càng ãng ãn s ã có tác ãng càng t ãt.
- Ph ãt có tác ãng lo ãi tr ã các hành vi không t ãt, nh ãng c ãng ãm l ãi tác ãng tiêu c ãc và vì th ãi ít hi u qu ã h ãn th ãng.

154



K ết lu ận: Nhà qu ản lý c ần quan tâm
đến các thành tích t ốt và nh ận m ệnh
hình th ực th ường

155



Y ếu tố m ột thành công c ủa h ệ th ống
ánh giá

- M ục đích rõ ràng v ề i ệt t ục các b ộ ph ần liên quan
- Cam k ết và ăng thu ận c ủa c ấp l ãnh đ ạo và nhân viên
- Thông tin hai chi ều
- M ẫu bi ểu ánh giá phù h ợp
- H ệ th ống th ường xuyên ược xem xét rà soát
- ánh giá g ần v ề i ả i ảng và phân công nhi ệm v ụ rõ ràng
- Th ường ph ối công minh

156



H c nói "cám n"

157