

BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC TRONG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC NHÂN VIÊN

NGUYỄN MINH ĐẠT

TÓM TẮT

Đánh giá thành tích công tác đối với nhân viên trong cơ quan, xí nghiệp... là một việc làm có ý nghĩa quan trọng, là chìa khóa giúp cho nhà quản lý có cơ sở để thưởng hoặc kỷ luật đối với nhân viên. Bài viết giới thiệu bảng mô tả công việc trong hệ thống đánh giá thành tích công tác làm cơ sở và phương pháp đánh giá khách quan thành tích của nhân viên.

1. DẪN NHẬP

Hầu hết các cơ quan và tổ chức tại Việt Nam đều đánh giá sự hoàn thành công tác hay còn được gọi là đánh giá thành tích công tác hoặc đánh giá thành tích nhân viên vào dịp cuối năm. Đánh giá hoàn thành công tác (performance appraisal) là "một hệ thống chính thức duyệt xét và đánh giá sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ" (Dale Yoder and Herbert G. Heneman, 1974, tr. 168). Từ định nghĩa trên chúng ta thấy đây là một hệ thống chính thức. Khi nói đến hệ thống chính thức (formal system) sẽ bao gồm cả một tiến trình đánh giá khoa học có "bản" và có tính hệ thống. Hệ thống đánh giá này thực hiện theo định kỳ tùy theo tính

chất của công việc, và tùy theo mức độ kinh doanh hoặc dịch vụ và quy mô của cơ quan.

Trên thực tế, có thể nói ít có cơ quan tổ chức nào của Việt Nam thực hiện hoạt động này một cách có hệ thống. Triển khai hệ thống đánh giá thành tích công tác một cách có hiệu quả là một việc khó khăn, nếu không nói là khó khăn nhất trong tiến trình quản trị nhân sự. Nó khó khăn vì thông thường không ai thích người khác đánh giá mình, ngoại trừ người đó hoàn thành tốt công việc. Cũng ít có ai muốn tự mình đánh giá mình. Nhưng khó khăn nhất vẫn là làm cách nào đánh giá mình, đánh giá người một cách khách quan, đúng mức. Chính vì những lý do trên mà các nhà quản trị rất chú trọng đến lĩnh vực này. Một cuộc điều tra 3.500 cơ quan tổ chức tại Mỹ cho thấy rằng mối quan tâm lớn của các nhà quản trị là hệ thống đánh giá thành tích công tác trong xí nghiệp (Douglas B. Gehrman, 1984).

2. BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC TRONG HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH CÔNG TÁC NHÂN VIÊN

Muốn đánh giá một cách khách quan và khoa học thành tích công tác nhân viên thì việc đánh giá đó phải dựa vào bảng mô tả công việc. Không có bảng mô tả công việc của từng cá nhân, chúng ta sẽ không có cơ

sở để xác định chỉ số cốt lõi hoàn thành công việc (KPI - Key Performance Indicators).

Bảng mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Bảng mô tả công việc là bảng liệt kê chính xác và súc tích những điều mà công nhân viên phải thực hiện. Nó cho ta biết nhân viên làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực thi.

Bảng mô tả công việc thường bao gồm các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành: 1) Tỷ lệ thời gian cho mỗi nhiệm vụ. 2) Các tiêu chuẩn hoàn thành công tác. 3) Các điều kiện làm việc, nơi làm việc và các rủi ro có thể xảy ra. 4) Số người làm việc đối với từng công việc và các mối quan hệ tương trình báo cáo. 5) Máy móc và thiết bị để thực hiện công việc đó. Bảng 1 trình bày một mẫu bảng mô tả công việc.

Trên thực tế hầu hết các nhà quản trị đều nắm rất rõ và chi tiết các nội dung này

Bảng 1. Tên tổ chức bảng mô tả công việc

1. Chức vụ:	Mã số công việc:
2. Phòng/Bộ phận:	Người thiết kế:
3. Nơi làm việc:	Ngày thiết kế:
4. Báo cáo cho:	Bản thứ
5. Mục đích của công việc:	
6. Phạm vi của công việc	
7. Nhiệm vụ và trách nhiệm	
8. Phạm vi trách nhiệm	
9. Tiêu chuẩn	
10. Mức phấn đấu	

Nguồn: Nguyễn Hữu Thân, 2010.

trong bảng mô tả công việc, nhưng vẫn gặp khó khăn khi đánh giá. Tại sao vậy? Chẳng hạn kinh nghiệm thực tế tại một số cơ quan tư vấn về quản trị nhân sự cho thấy rằng tại một số doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp quốc doanh, hầu hết các phòng đều có chức danh phó trưởng phòng nhưng trong bảng mô tả lại chỉ nêu một nội dung khác biệt so với các chuyên viên là “thay mặt trưởng phòng giải quyết các công việc khi trưởng phòng... đi vắng”. Nhiều phó trưởng phòng khi còn là chuyên viên thì làm không hết việc, nhưng vẫn con người ấy khi lên chức phó phòng lại không biết phải làm gì. Trong trường hợp này rõ ràng vấn đề đánh giá thành tích của vị trí này “mắc lỗi” ngay từ khi xây dựng bảng mô tả cho chức danh này.

Như vậy, muốn đánh giá công bằng, ngoài các tiêu chuẩn khách quan, trung thực thì một điều không thể thiếu là mỗi nhân viên đều hiểu được mình sẽ được đánh giá thành tích qua các tiêu chuẩn nào, tiêu chuẩn nào có tầm quan trọng và ảnh hưởng lớn nhất. Phải làm cho họ không những hiểu mà còn hiểu rất rõ họ sẽ được đánh giá như thế nào, dựa vào tiêu chí gì?... đến một lúc nào đó họ có thể tự đánh giá được chính mình trước khi nhà quản trị công bố kết quả đánh giá. Có như vậy chúng ta mới có thể có được kết quả đánh giá phản ánh đúng thực tế (Vũ Ngọc, 2013).

3. KẾT LUẬN

Đánh giá thành tích công tác là một công việc rất quan trọng bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng,

động viên, kỷ luật, cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng. Việc đánh giá thành tích công tác hời hợt, sơ sài, chủ quan sẽ dẫn tới những sai lầm trong quản trị nhân sự.

Đánh giá thành tích công tác của nhân viên là chìa khóa giúp cho tổ chức có cơ sở để hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển nhân sự cũng như đền bù đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp của nhân viên. Quản trị nhân sự thành công hay không phần lớn là do công ty biết đánh giá đúng mức thành tích công tác của nhân viên mình. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Gehrman, B. Douglas. 1984. *Beyond Today's Compensation and Performance* I. Personnel Administrator. No. 29. March 1984).
2. Nguyễn Hữu Thân. 2010. *Quản trị nhân sự*. TPHCM: Nxb. Thống kê.
3. Vũ Ngọc. 2013. *Đánh giá thành tích - từ thực trạng đến giải pháp*. <http://nhanvienmoi.blogspot.com/2013/01/anh-gia-thanh-tich-tu-thuc-trang-en.html#.UZXWQ6gs9Eg>. Online Accessed May16, 2013.
4. Yoder, Dale and Herbert G. Heneman, Jr (eds). 1974. *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Staffing Policies and Strategies*. Vol.1. Washington, D.C: The Bureau of National Affairs .