



**Mô tả công việc,
yêu cầu chuyên môn
và các tiêu chuẩn
hoàn thành công việc**

**Quản trị Nguồn Nhân lực
trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ**



Chương trình phát triển dự án Mê Kông

Quản trị Nguồn Nhân lực trong
các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Mô tả Công việc, Yêu cầu Chuyên môn và các Tiêu chuẩn Kết quả công việc

Dm - 5

TÁI BẢN LẦN THỨ I

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê Kông

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông
tài trợ



**OPEN
LEARNING
AGENCY**

Canada's Lifelong Learning Provider

Viện Đại học Mở OLA (Canada) biên
soạn

**Cuốn sách này do Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông
giữ bản quyền © 2001**

Không được sao chép hoặc sửa đổi nếu không được phép bằng văn bản của
Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông.

LƯU Ý

Cuốn sách này được xây dựng trên cơ sở cuốn sách giảng dạy trên lớp do **Viện Quản trị Kinh doanh - Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội** phát triển với sự tài trợ của **Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông**. Nhóm biên soạn cuốn sách do **Thạc sĩ Vũ Văn Tuấn** chịu trách nhiệm chính. Cuốn sách này không được sao chép hoặc sửa đổi khi chưa được phép bằng văn bản của Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông.

MPDF

Chương trình phát triển dự án Mê Kông

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) được thành lập năm 1997 nhằm hỗ trợ sự hình thành và phát triển của các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ ở Việt Nam, Lào và Campuchia. MPDF hỗ trợ kỹ thuật cho các doanh nghiệp trong quá trình chuẩn bị các dự án đầu tư với qui mô từ 250.000 đến 10 triệu đôla Mỹ. MPDF cũng tài trợ việc đào tạo các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ, các ngân hàng cấp tín dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cũng như các tổ chức cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho doanh nghiệp. MPDF được điều hành bởi Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) và được tài trợ bởi Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Ôxtrâyliya, Canada, Phần Lan, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Nhật Bản, Na Uy, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương quốc Anh. Nếu cần biết thêm thông tin, xin liên hệ với bất kỳ văn phòng nào của MPDF tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Phnôm Pênh, hoặc Viêng Chăn theo địa chỉ sau:

Hà Nội, Việt Nam (Trụ sở chính)

63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7
Điện thoại: (84-4) 824 7892
Fax: (84-4) 824 7898

Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Somerset Chancellor Court
Phòng 3B, Lầu 3
21-23 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1
Điện thoại: (84-8) 823 5266
Fax: (84-8) 823 5271

Phnôm Pênh, Campuchia

175 Norodom Boulevard
Sangkat Boeung Keng Kang 1
Điện thoại: (855-23) 21 9365
Fax: (855-23) 21 9361

Viêng Chăn, Lào

Nehru Road, Pathou Xay
PO Box 9690
Điện thoại: (856-21) 45 0017
Fax: (856-21) 45 0020

Vụ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ, Ngân hàng Thế giới

2121 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20433, USA
Điện thoại: 202-473-6683
Fax: 202-522-3742

Giới thiệu

Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ được biên soạn cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Là người chủ hoặc người quản lý doanh nghiệp nhỏ, bạn quan tâm đến nhiều khía cạnh của việc điều hành một doanh nghiệp. Chương trình này sẽ cung cấp cho bạn một bộ cuốn sách tập trung vào các khía cạnh chủ yếu của quản lý nguồn nhân lực, bao gồm:

- Thu hút nguồn nhân lực.
- Đánh giá hồ sơ xin việc.
- Phỏng vấn người xin việc.
- Quyết định tuyển chọn nhân viên.
- Giới thiệu và giúp nhân viên mới làm quen với công việc.
- Đánh giá kết quả công việc.
- Quyết định về đào tạo nhân viên.
- Tư vấn định hướng nghề nghiệp cho nhân viên.

Dù một công ty có hay không có phòng nhân sự thì nhà quản lý và chủ doanh nghiệp đều tham gia vào những quyết định về nhân sự. Ở mỗi bước trong quy trình quản lý nguồn nhân lực, nhà quản lý thường thu nhập các thông tin, đưa ra lời khuyên và những kiến nghị để từ đó đi đến quyết định. Tại mỗi giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, đặc biệt là khi công ty mở rộng qui mô hoạt động, các quyết định về nhân sự phải được xem xét hết sức thận trọng. Một khi công ty đã quyết định tuyển một nhân viên mới, thì đó chính là sự đầu tư của công ty.

Bộ sách *Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ* được biên soạn để giúp cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp xác định đúng phương hướng trong các giai đoạn của quản lý nguồn nhân lực. Mỗi cuốn sách sẽ đề cập đến một khía cạnh cụ thể của quá trình quản lý nguồn nhân lực. Trong quá trình nghiên cứu của mình, bạn sẽ vừa tiếp nhận những kiến thức và kinh nghiệm mới, vừa có kế hoạch để vận dụng những kiến thức này vào thực tế của đơn vị mình. Các chủ đề sẽ được đề cập trong bộ sách này bao gồm:

- Xác định và tổ chức chức năng quản lý nguồn nhân lực.
- Xây dựng chiến lược quản lý nguồn nhân lực.
- Phân tích công việc.
- Thu hút, tuyển chọn nguồn nhân lực.
- Phát triển và đánh giá hệ thống trả lương.
- Đánh giá kết quả công việc.
- Tổ chức và thực hiện đào tạo.
- Phát triển các dịch vụ về nhân sự.
- Sử dụng các mối quan hệ lao động tích cực và nhất quán.
- Xây dựng các chính sách, thủ tục và hệ thống sổ sách về quản lý nguồn nhân lực.

Phương pháp nghiên cứu cuốn sách

Cuốn sách này được biên soạn với mục tiêu để bạn có thể tự nghiên cứu. Mặc dù các cuốn sách được biên soạn hoàn chỉnh, nhưng nếu bạn được hướng dẫn, tư vấn và trao đổi thông tin phản hồi thì hiệu quả học sẽ cao hơn. Mỗi cuốn sách gồm có:

- **Kiến thức cơ bản:** gồm những thông tin chi tiết, những lời giải thích và các ví dụ minh họa cho các khái niệm quan trọng.
- **Bài tập tự kiểm tra:** giúp bạn khẳng định khả năng tiếp thu những kiến thức cơ bản đã được học.
- **Bài tập thực hành:** để bạn khẳng định khả năng áp dụng những kiến thức đã học vào thực tiễn.
- **Bài tập tình huống:** cho phép bạn kết hợp một số khái niệm và ứng dụng chúng vào các tình huống thực tiễn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- **Kế hoạch ứng dụng:** cho phép bạn từng bước áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn công việc tại doanh nghiệp.

Học ở đâu

Bạn có thể đọc sách ở bất cứ nơi đâu. Song để đạt hiệu suất cao nhất, bạn nên tránh những nơi ồn ào và có vô tuyến.

Học lúc nào

Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Có thể bạn chỉ mất 8 tiếng đồng hồ là đã học xong một cuốn sách, nhưng nếu bạn cần nhiều thời gian hơn thì cũng không nên lo lắng vì với mỗi môn học khác nhau, mọi người đều học với tốc độ khác nhau. Tốt nhất là nên đặt kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nào đó trong những ngày nhất định để hoàn thành một cuốn sách thì sẽ hiệu quả hơn.

Học như thế nào

Không nên quá nôn nóng, hãy bố trí một thời gian biểu đều đặn, ví dụ như mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều là thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài.

Hãy chuyên tâm vào những điều bạn đang học, đọc, ghi chép, hoàn thiện phần bài tập tự kiểm tra, bài tập thực hành, và bài tập tình huống. Bạn có thể thảo luận về các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với những người khác, vì như vậy sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì mình đã học.

Sau khi đã hoàn thành các phần bài tập trong cuốn sách, bạn sẽ bắt tay vào phần ứng dụng chúng trong việc xây dựng Kế hoạch Ứng dụng. Hãy trao đổi với các đồng nghiệp trong doanh nghiệp của bạn để xây dựng kế hoạch ứng dụng. Hãy cụ thể hoá kế hoạch ứng dụng thành từng bước và lượng định thời gian để hoàn thành từng bước đó. Nên nhớ kế hoạch ứng dụng này là một công cụ hướng dẫn hết sức linh hoạt, không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Vài tháng một lần, bạn phải kiểm tra lại kế hoạch ứng dụng của bạn và điều chỉnh, nếu thấy cần thiết.

Có thể tìm sự giúp đỡ ở đâu

- **Chính bản thân mình.** Hãy cố gắng học lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, đầu buổi học tiếp theo hãy đọc lại một lần nữa.
- **Gia đình bạn, bạn bè, hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Giáo viên hướng dẫn của bạn.** Bạn có thể tiếp xúc, yêu cầu sự giúp đỡ từ phía các giảng viên và chuyên viên tư vấn.
- **Tác giả.** Cho đến tháng 9 năm 2001, Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) sẽ chuyển các câu hỏi của bạn có liên quan đến nội dung cuốn sách tới tác giả. Đề nghị gửi fax, thư hoặc thư điện tử tới MPDF (xem địa chỉ của MPDF trong phần Phiếu Đánh giá ở cuối cuốn sách).

Mục lục

Giới thiệu Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ.....	i
Phương pháp nghiên cứu cuốn sách	ii
Học ở đâu	ii
Học lúc nào	iii
Học như thế nào	iii
Có thể tìm sự giúp đỡ ở đâu	iii
Tổng quan về Cuốn sách	1
Các mục tiêu.....	2
Quản lý Nguồn Nhân lực	3
Công cụ hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực	5
Đánh giá thực trạng.....	6
Tại sao điều này lại xảy ra?.....	7
Bạn có thể làm gì?.....	9
Các Tài liệu về Công việc	11
Bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn, bản tiêu chuẩn kết quả công việc.....	11
Sử dụng và Lợi ích.....	12
Lập kế hoạch và Tuyển dụng	12
Đào tạo và Phát triển.....	12
Duy trì và Quản lý.....	12
Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực	12

Tạo lập các Tài liệu về Công việc	15
Tổng quan.....	15
Phân tích Công việc.....	15
Bảng Phân tích Công việc	16
Bản Câu hỏi Phân tích Công việc.....	21
Phát triển các Tài liệu về Công việc.....	22
Bản Mô tả Công việc.....	22
Bản Yêu cầu Chuyên môn Công việc	28
Bản Tiêu chuẩn Kết quả Công việc.....	31
Kiểm tra lại thông tin	35
Duy trì thông tin về công việc của bạn.....	37
Truyền đạt các tài liệu này tới các nhân viên của Bạn như thế nào	39
Ai là Người Truyền đạt Thông tin	40
Tóm tắt Cuốn sách	45
Kế hoạch Ứng dụng.....	47
Kế hoạch Ứng dụng là gì?	47
Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch Ứng dụng?	47
Làm gì với Kế hoạch ứng dụng?	47
Bước tiếp theo.....	48
Phụ lục A - Đáp án	53
Phụ lục B - Các Biểu mẫu.....	61
Phụ lục C - Chú giải Thuật ngữ.....	67
Phụ lục D - Thông tin bổ sung	87

Tổng quan về Cuốn sách

Bạn đã bỏ ra nhiều thời gian và nỗ lực để phát triển một chiến lược kinh doanh sáng tạo và chiến lược này sẽ tạo cho bạn một lợi thế trong môi trường kinh doanh có mức độ cạnh tranh cao như hiện nay. Đã đến lúc cần chuyển các kế hoạch của bạn sang giai đoạn hành động. Liệu bạn đã có những người đủ năng lực và kỹ năng có khả năng hoàn thành các công việc được giao chưa?

- Bạn có biết những kỹ năng nào là cần thiết cho công việc kinh doanh mới của bạn không?
- Bạn có biết các công nhân của bạn thực sự đang sản xuất ra cái gì và họ có những kỹ năng nào không?
- Bạn có thể chuyển các thành viên trong lực lượng lao động hiện có của mình tới các vị trí khác nhau không và bạn có tự tin là bạn đã đặt đúng người vào đúng việc không?
- Tất cả công nhân của bạn có được đặt vào các vị trí mà họ có thể làm việc hiệu quả nhất không?

Trong môi trường kinh doanh chuyển biến mau lẹ như ngày nay, các công ty phải có khả năng thay đổi chiến lược nhanh chóng. Việc sắp xếp nhân viên một cách hiệu quả là yếu tố then chốt để thực hiện các chiến lược mới. Để đặt đúng người vào đúng việc bạn phải biết được khả năng của mọi người và những gì mà công việc đòi hỏi, biết được những kỹ năng và khả năng cần thiết để thực hiện công việc và dự tính được mức độ hoàn thành công việc.

Bước đầu tiên là xác định các nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn cho từng công việc. Nếu người chủ sở hữu — nhà quản lý đảm nhiệm việc này, họ sẽ phải tiến hành phân tích công việc để thu thập các thông tin cho việc lựa chọn, đào tạo, đánh giá kết quả và xác định mức tiền lương cho mỗi vị trí công việc. Cuốn sách về Phân tích Công việc (cuốn sách thứ hai trong bộ sách này) đã trình bày chi tiết các phương pháp tiến hành phân tích một công việc cụ thể.

Sau khi thu thập được các thông tin về công việc, bước tiếp theo là tiến hành viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc. Đây là những tài liệu mô tả đầy đủ nhiệm vụ, các kỹ năng cần thiết cũng như các mong muốn đối với vị trí công việc.

Cuốn sách này sẽ khai thác các lợi ích của việc tạo ra những tài liệu như vậy và hướng dẫn bạn soạn thảo các tài liệu về công việc một cách hiệu quả cho công ty bạn.

Các mục tiêu

Sau khi hoàn thành việc nghiên cứu cuốn sách, bạn sẽ có khả năng tốt hơn trong việc:

1. Nêu rõ tầm quan trọng của các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc.
2. Hiểu được quá trình biên soạn những tài liệu quan trọng này
3. Viết bản mô tả công việc, bản bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc cho bất kỳ vị trí công việc nào trong công ty của bạn.

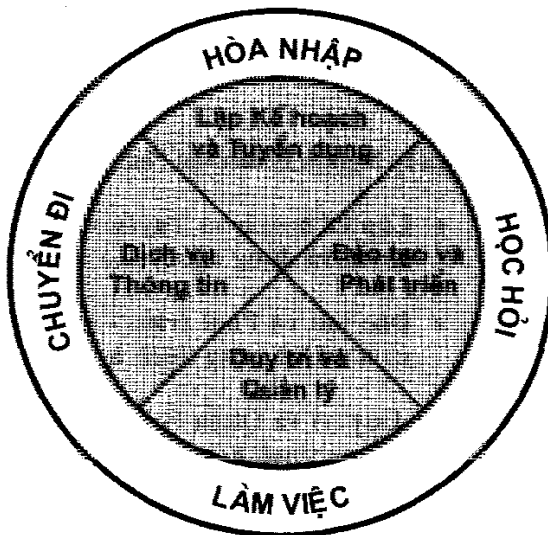


Quản lý Nguồn Nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực bao gồm tất cả các quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng tới bản chất của mối quan hệ giữa tổ chức và các nhân viên. Mục tiêu hàng đầu của quản lý nguồn nhân lực là giúp công ty đặt một số lượng thích hợp những người phù hợp vào đúng vị trí và đúng thời điểm nhằm hoàn thành các mục tiêu của công ty.

Khi có người phù hợp với những kỹ năng thích hợp làm việc ở đúng vị trí thì cả người nhân viên và công ty đều có lợi. Công ty có rất nhiều cơ hội để làm được điều này trong thời gian nhân viên làm việc tại công ty. Thí dụ:

- Ngay khi họ mới được tuyển chọn lần đầu.
- Trong quá trình họ phát triển và học hỏi tại công ty.
- Khi họ đủ điều kiện để được đề bạt và thăng tiến.
- Khi họ chuẩn bị rời khỏi công ty.



Quản lý Nguồn Nhân lực

Hình 1: Quản lý Nguồn Nhân lực. Vòng tròn phía ngoài biểu thị thời gian một nhân viên làm việc với công ty. Vòng tròn phía trong biểu thị bốn mảng chính của công tác quản lý nguồn nhân lực.

Các công ty có sức cạnh tranh sử dụng Quản lý Nguồn Nhân lực hiệu quả để điều hành và phát triển nhân viên của họ nhằm đạt được cả hai mục tiêu kinh doanh hiện tại và tương lai của công ty.

Có bốn lĩnh vực chính trong hoạt động Quản lý Nguồn Nhân lực:

1. **Lập Kế hoạch và Tuyển dụng** - Quá trình lập kế hoạch về nguồn nhân lực là một quá trình liên tục phân tích yêu cầu nhân lực của tổ chức nhằm mục đích đáp ứng các mục tiêu của doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng nhân viên chính là để đáp ứng các nhu cầu mà lực lượng lao động hiện có không đáp ứng được.
2. **Đào tạo và Phát triển** - Đây là quá trình liên tục đánh giá và phát triển kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng các nhu cầu hiện tại và tương lai của công ty.
3. **Duy trì và Quản lý** - Chất lượng công việc, tinh thần và không khí làm việc đóng vai trò quan trọng trong quyết định ở lại với công ty của mỗi nhân viên. Một môi trường làm việc tích cực sẽ được tạo ra thông qua thực tiễn quản lý công bằng và nhất quán và sự quan tâm đến các nhu cầu của nhân viên.
4. **Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực** - Công tác quản lý nguồn nhân lực còn chịu trách nhiệm về hệ thống các quy chuẩn về công việc (phân tích công việc, mô tả công việc, đánh giá công việc, các tiêu chuẩn hoàn thành công việc, phân tích về tiền công, điều tra về thị trường lao động) và việc quản lý các dịch vụ và lợi ích mà công ty đem lại cho nhân viên. Công tác quản lý nguồn nhân lực giữ một vai trò rất quan trọng trong việc duy trì hệ thống các thông tin cập nhật về nguồn nhân lực và hồ sơ của nhân viên.



Quản lý Nguồn Nhân lực chủ yếu bao gồm:

- **Lập kế hoạch và Tuyển dụng** - để có đủ số lượng và đúng người vào đúng thời điểm.
- **Đào tạo và Phát triển** - để có những nhân viên với kỹ năng thích hợp.
- **Duy trì và Quản lý** - để xây dựng một môi trường thích hợp cho nhân viên.
- **Hệ thống thông tin và dịch vụ về nhân lực** - để có thông tin đúng và dịch vụ thích hợp.

Công cụ hỗ trợ quản lý nguồn nhân lực

Bộ sách này trình bày ba công cụ cơ bản hỗ trợ cho công tác quản lý nguồn nhân lực bao gồm:

Phân tích và dự báo nhu cầu về nhân lực - Sau khi đã xác định các mục đích và chỉ tiêu kinh doanh của mình, công ty cần phải xác định được nguồn nhân lực cần thiết để hoàn thành các mục tiêu đó. Dự báo nhân lực sẽ cho công ty biết họ cần những loại kỹ năng gì, cần bao nhiêu người và khi nào phải có được những người với những kỹ năng đó.

Kiểm kê và kiểm toán nguồn nhân lực - Một bản kiểm kê cập nhật về nguồn nhân lực sẽ giúp công ty nắm rõ được mình đã có những kỹ năng và chuyên môn gì, ai có những kỹ năng và chuyên môn đó và khi nào có thể sử dụng được họ. Đây là một nội dung quan trọng của công tác lập kế hoạch về nguồn nhân lực. Bản kiểm kê nguồn nhân lực sẽ được cập nhật thường xuyên thông qua một quá trình gọi là kiểm toán nguồn nhân lực nhằm theo dõi việc đào tạo và tích lũy kinh nghiệm của các nhân viên khi họ thực hiện các nhiệm vụ khác nhau.

Phân tích khiếm khuyết và kế hoạch nguồn nhân lực - Bằng cách so sánh dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực với nguồn nhân lực hiện có chúng ta có thể lập được kế hoạch về nguồn nhân lực trong đó chỉ rõ đội ngũ nhân viên hiện tại đáp ứng được các yêu cầu đến đâu, khâu nào cần có sự đào tạo và ở đâu đội ngũ hiện tại không thể đáp ứng được các yêu cầu. Việc sử dụng bản kế hoạch về nguồn nhân lực sẽ giúp cho công ty tiến hành tìm kiếm các nhân viên cần thiết nhằm khắc phục những khiếm khuyết về nguồn nhân lực.



Làm thế nào chúng ta có thể biết được những người nào là thích hợp?

**đủ số lượng và đúng người,
bố trí vào đúng vị trí,
vào đúng thời điểm,
làm đúng việc.**

Đánh giá thực trạng

Trước tiên bạn cần đánh giá các vấn đề hiện tại của công ty mình. Quá trình đánh giá sẽ giúp bạn hiểu rõ những khó khăn tiềm tàng và từ đó để quyết định các bước tiếp theo. Có nhiều cách để đánh giá thực trạng doanh nghiệp, trong đó bao gồm:

- Tiến hành đánh giá nội bộ.
- Thuê tư vấn bên ngoài đánh giá.
- Giao việc xem xét thực trạng doanh nghiệp cho một hội đồng đánh giá.

Phụ lục D - Thông tin bổ sung

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông đã biên soạn bộ sách dành cho các nhà quản lý và chủ các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Mỗi cuốn sách được thiết kế để sử dụng một cách linh hoạt. Điều này có nghĩa là một người có thể tự nghiên cứu toàn bộ cuốn sách, một giáo viên có thể sử dụng để giảng dạy, hoặc chuyên gia tư vấn có thể dùng để tham khảo cho công tác chuyên môn của mình. Bộ sách gồm hai nhóm chủ đề:

- Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ
- Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Nhóm chủ đề 1: Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

- 1.01 Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực
- 1.02 Phân tích công việc
- 1.03 Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn kết quả công việc
- 1.04 Thu hút, tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực
- 1.05 Hệ thống tiền lương và tiền công

Nhóm chủ đề 2: Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

- 2.01 Các khái niệm cơ bản về Marketing
- 2.02 Thu thập thông tin về khách hàng
- 2.03 Thu thập thông tin về quá trình và xu hướng mua hàng của khách hàng
- 2.04 Thị trường mục tiêu
- 2.05 Kế hoạch hoá và phát triển sản phẩm
- 2.06 Giá và chiến lược giá
- 2.07 Khuếch trương sản phẩm và quảng cáo



Chương trình phát triển dự án Mê Kông

**Quản trị Nguồn Nhân lực và
Marketing trong các Doanh
ngiệp Vừa và Nhỏ**

PHIẾU ĐẶT MUA SÁCH

Họ và tên:

Địa chỉ:

Tỉnh/Thành phố:

Điện thoại:

Fax:

E-mail:

Tên sách	Số lượng	Giá	Tổng
<i>Tổng</i>			

Phương thức thanh toán

- Bằng tiền mặt
- Bằng Séc, thanh toán cho *Nhà Xuất bản Trẻ TP HCM*
- Chuyển tiền bằng đường bưu điện
- Chuyển khoản qua Ngân hàng tới :
Nhà Xuất bản Trẻ
Tài khoản số: 710A.00637
Tại: Ngân hàng Công thương
Chi nhánh 3, TP Hồ Chí Minh
- Bằng thẻ tín dụng:
 - VISA
 - MASTERCARD

Số thẻ

Ngày hết hạn

Vận chuyển

- Tôi muốn nhận sách tại Nhà Xuất bản
- Xin hãy chuyển sách cho tôi qua đường bưu điện

Xác nhận

Người đặt mua ký tên và đóng dấu

Ngày

Xin gửi phiếu đăng ký này tới:

Nhà Xuất bản Trẻ
161 Lý Chính Thắng
Quận 3, TP Hồ Chí Minh
Tel: 9316211 – 8465595 – 8465596 – 9317849
Fax: (84-8) 8437450
Email: nxbtre@hcm.vnn.vn



Chương trình phát triển dự án Mê Kông

**Quản trị Nguồn Nhân lực và
Marketing trong các Doanh
nghiệp Vừa và Nhỏ**

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông rất mong bạn đọc gửi lại phiếu đánh giá cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ phân tích thông tin phản hồi để có thể cung cấp cho bạn đọc những dịch vụ tốt hơn, cũng như biên soạn thêm tài liệu đào tạo cho các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tất cả các thông tin trong phiếu đánh giá này sẽ được bảo mật. Xin hãy dành 10 phút để hoàn thành phiếu đánh giá và gửi phiếu về địa chỉ dưới đây, bằng fax hoặc qua bưu điện.

Ngoài ra, nếu bạn có câu hỏi liên quan đến nội dung cuốn sách, Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông sẽ chuyển các câu hỏi của bạn tới tác giả (cho đến tháng 9 năm 2001). Đề nghị gửi câu hỏi cùng với phiếu đánh giá này bằng fax, thư hoặc thư điện tử tới MPDF theo địa chỉ sau:

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7

Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại: (84-4) 824-7892 Fax: (84-4) 824-7898

E-mail: dlien@ifc.org

1. Cho biết tên cuốn sách mà bạn muốn góp ý kiến? _____

2. Bạn đã nghe nói đến hoặc nhìn thấy cuốn sách này lần đầu tiên ở đâu?

- Vô tuyến
- Đài
- Báo chí
- Ở một khoá học mà tôi tham dự
- Ở một cuộc hội thảo mà tôi tham dự
- Từ một người bạn
- Ở hiệu sách
- Khác (Xin hãy nêu rõ) _____

3. Bạn đã sử dụng cuốn sách này trong hoàn cảnh nào?

- Trong các khoá học ở trường Đại học/Cao đẳng
- Hội thảo
- Công tác tư vấn
- Tự nghiên cứu

4. Lý do chính mà bạn mua cuốn sách?

- Một số người giới thiệu cuốn sách với tôi
- Cuốn sách là tài liệu bắt buộc trong khoá học mà tôi tham dự
- Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi khởi sự công việc kinh doanh của mình
- Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi cải tiến công việc kinh doanh hiện nay của mình
- Tôi thích cách trình bày của cuốn sách
- Cuốn sách này rẻ hơn so với một số cuốn sách tương tự

5. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu nhiều nhất?

- Bài tập tự kiểm tra
- Bài tập thực hành
- Bài tập tình huống
- Kế hoạch ứng dụng
- Nội dung của cuốn sách
- Phần khác _____

6. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu ít nhất?

- Bài tập tự kiểm tra
- Bài tập thực hành
- Bài tập tình huống
- Kế hoạch ứng dụng
- Nội dung của cuốn sách
- Phần khác _____

7. Nếu bạn là chủ doanh nghiệp, bạn đã áp dụng những kiến thức nghiên cứu được từ cuốn sách này vào thực tế công việc kinh doanh của mình như thế nào?

- Tôi đã hiểu biết được nhiều hơn trước
- Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để xem xét lại công việc kinh doanh hiện nay của mình
- Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để đưa ra những biện pháp quản lý mới
- Tôi không sử dụng nhiều những kiến thức nghiên cứu từ cuốn sách vì thấy chúng không phù hợp
- Lý do khác (xin nêu rõ) _____

8. Bạn có thể sử dụng bài tập ứng dụng để giải quyết các vấn đề trong công ty mình?

- Có thể áp dụng hầu hết kế hoạch ứng dụng
- Có thể áp dụng khoảng một nửa kế hoạch ứng dụng
- Hầu như không áp dụng được một kế hoạch ứng dụng nào

Nếu bạn hầu như không thể áp dụng được một kế hoạch ứng dụng nào, xin bạn cho biết lý do.

9. Bạn dành bao nhiêu thời gian để nghiên cứu cuốn sách này? Xin hãy ước tính theo số giờ.

- 1 đến 5 giờ
- 5 đến 10 giờ
- 10 đến 15 giờ
- 15 đến 20 giờ
- Khoảng thời gian khác (xin hãy nêu rõ) _____

10. Bạn hãy đánh giá cuốn sách này theo thang điểm dưới đây?

Rõ ràng	1	2	3	4	Không rõ ràng
Thú vị	1	2	3	4	Không thú vị
Rất hữu ích	1	2	3	4	Không hữu ích
Quá dễ	1	2	3	4	Quá khó
Mất quá ít thời gian/ công sức nghiên cứu	1	2	3	4	Mất quá nhiều thời gian/ công sức nghiên cứu

11. Bạn hãy đánh giá về Bài tập Thực hành?

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|--------------|
| <input type="checkbox"/> Qua dễ | 1 | 2 | 3 | 4 | Quá khó |
| <input type="checkbox"/> Hợp lý | 1 | 2 | 3 | 4 | Không hợp lý |

12. Giá của cuốn sách này như thế nào?

- Quá cao
- Hợp lý
- Quá thấp

13. Bạn sẽ:

- Mua cuốn sách khác ở cùng nhóm chủ đề
- Mua cuốn sách ở nhóm chủ đề khác
- Giới thiệu cuốn sách này với người khác

Ý kiến bổ sung

Nếu bạn có thêm ý kiến hay nhận xét về cuốn sách này hoặc phần nào của cuốn sách, xin vui lòng cho biết.

MÔ TẢ CÔNG VIỆC, YÊU CẦU CHUYÊN MÔN VÀ CÁC TIÊU CHUẨN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

CHƯƠNG TRÌNH DỰ ÁN MÊ KÔNG (MPDF)

Chịu trách nhiệm xuất bản :	LÊ HOÀNG
Biên tập :	TRIỆU KINH VĂN
Trình bày bìa :	TRÍ ĐỨC
Kỹ thuật :	HIỂN KHÁNH
Sửa bản in :	LÊ CÔNG

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9317849

Fax: (84-8) 8437450

Email: nxbtre@hcm.vnn.vn

In 1.000 cuốn, khổ 21 x 29 cm. Tại Xí nghiệp In Lê Quang Lộc.
Số đăng ký kế hoạch xuất bản 297/130-CXB. Do Cục Xuất bản cấp ngày 7/3/2001 và
giấy trích ngang KHXB số 270/2002. In xong và nộp lưu chiểu tháng 3/2002.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Hãy hoàn thành việc tự đánh giá và dựa vào đáp án để tính điểm của bạn.

1. Có phải bạn đang phải chịu mức chi phí lao động hoặc các chi phí hành chính cho sản xuất cao quá mức bình thường không?
 Có Không
2. Có phải bạn đang phải chịu một tỉ lệ quá cao số hàng giao song không được khách hàng chấp nhận, hoặc bị giao muộn, hoặc bị khách hàng phàn nàn không?
 Có Không
3. Có phải bạn đang phải chịu một tỉ lệ quá cao sản phẩm phải làm lại và sản xuất bị chậm trễ không?
 Có Không
4. Có phải bạn đang gặp phải thực tế là tỷ lệ nhân viên vắng mặt/đi muộn hay ốm đau quá cao hay không?
 Có Không
5. Có phải bạn đang gặp phải thực tế là tỷ lệ nhân viên xin chuyển hay nghỉ việc quá cao hay không?
 Có Không

Tại sao điều này lại xảy ra?

Nếu kết quả đánh giá chỉ ra rằng công ty có vấn đề thì bạn nhất thiết phải tìm hiểu tại sao. Một số câu hỏi bạn có thể đặt ra là:

- Có phải bạn đã lựa chọn và thuê công nhân là những người không có trình độ không?

- Phải chăng công nhân không hiểu rõ nhiệm vụ vì có sự chông chéo trong trách nhiệm và thẩm quyền? Điều này có dẫn đến lãng phí các nỗ lực của công nhân hay không?
- Có phải các công nhân thường xuyên tranh cãi hoặc có mâu thuẫn và hiểu sai về việc ai phải làm việc gì hay không?
- Có phải công nhân phàn nàn rằng họ không biết công ty đòi hỏi ở họ những gì hay không?
- Có phải các phương pháp trả lương là không đầy đủ, không công bằng và không nhất quán?
- Có phải tinh thần làm việc của công nhân thấp?
- Có phải công ty không đào tạo đầy đủ hoặc chất lượng đào tạo kém dẫn đến chất lượng sản phẩm và năng suất lao động thấp hay không?



Bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc của công ty bạn có thể đã lỗi thời hoặc không rõ ràng

Bạn có thể làm gì?

Một trong những nguyên nhân phổ biến của những vấn đề này là cả người chủ và người công nhân đều không hiểu rõ họ cần đạt được những gì. Trước hết cần có sự hiểu biết rõ ràng về yêu cầu của mỗi công việc. Dựa trên sự hiểu biết này bạn mới có thể quyết định xem liệu bạn có cần tuyển thêm người, đào tạo lại, đề bạt hoặc thay đổi vị trí trong đội ngũ lao động hiện có để giải quyết những khó khăn hay không.

Phân tích công việc là quá trình thu thập một cách có hệ thống các thông tin liên quan đến công việc. Phân tích công việc xác định các nhiệm vụ của công việc, các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách thành công. Các chỉ dẫn cụ thể để tiến hành phân tích công việc đã được trình bày trong cuốn “Phân tích Công việc” của bộ sách này.

Thông tin thu thập được từ phân tích công việc của một vị trí được sử dụng để xác định:

- **Bản mô tả công việc** - các nhiệm vụ của công việc
- **Bản yêu cầu chuyên môn** - các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần thiết để thực hiện tốt công việc.
- **Bản tiêu chuẩn kết quả công việc** - Các thước đo kết quả hoàn thành công việc

Một khi những tài liệu này được hoàn thành, bạn cần phải trao đổi thông tin với các nhân viên của mình. Bạn cũng sẽ cần rà soát lại các tài liệu hiện có để xem chúng có rõ ràng và được cập nhật so với các yêu cầu của môi trường công việc hiện tại hay không.

B

Các Tài liệu về Công việc

Có ba loại tài liệu liên quan đến công việc - bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc. Đây là những trụ cột của chương trình Quản lý Nguồn Nhân lực hiệu quả. Các tài liệu này là những tham chiếu được trình bày rõ ràng dùng để trả lời các câu hỏi:

- Tại sao lại có công việc này?
- Người đảm nhiệm công việc phải có những trách nhiệm gì?
- Cần phải có những yếu tố nào để có thể thực hiện công việc một cách hiệu quả?

Các tài liệu này còn là nền tảng đảm bảo cho sự nhất quán trong các hoạt động giao tiếp và trong các phương thức quản lý nguồn nhân lực. Chúng cũng là cơ sở cho cách hiểu thống nhất về các phạm sự của công việc mà những người đảm nhiệm công việc và người quản lý của họ phải chịu trách nhiệm công khai.

Bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn, bản tiêu chuẩn kết quả công việc

Các tài liệu này thực hiện những chức năng sau đây:

- Cung cấp thông tin cần thiết cho việc tuyển mộ một ứng viên vào làm việc.
- Thể hiện rõ các kết quả đòi hỏi ở công việc trên cơ sở đó để truyền đạt cho người thực hiện, đo lường kết quả và đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Cung cấp cơ sở cho việc đánh giá giá trị công việc và so sánh tiền lương với các vị trí khác.
- Tạo cơ sở cho việc phân loại và xếp lương trong hệ thống cấp bậc lương của doanh nghiệp.
- Truyền đạt về các yêu cầu công việc, làm cơ sở cho quá trình thi tuyển, đề bạt và phát triển nghề nghiệp trong công ty.

- Cung cấp tài liệu cơ sở cho việc so sánh kết quả công việc của nhân viên, truyền đạt và đo lường các yêu cầu cải tiến cũng như các phần thưởng trong công việc.

Sử dụng và Lợi ích

Có nhiều hoạt động trong phạm vi công ty đòi hỏi thông tin chính xác và hoàn chỉnh về công việc, ví dụ:

Lập kế hoạch và Tuyển dụng

- Cần hiểu biết các yêu cầu của từng công việc để phục vụ cho quá trình hoạch định nguồn nhân lực.
- Cung cấp thông tin về kiến thức, kỹ năng và năng lực đã có trong công ty (Kiểm kê nguồn nhân lực).
- Tìm kiếm người trong nội bộ doanh nghiệp để đưa vào các vị trí đang thiếu.
- Thiết lập các tiêu chí lựa chọn cho các vị trí công việc mới, bao gồm cả việc xác định các câu hỏi phỏng vấn và thang điểm đánh giá.
- Định hướng nhân viên mới về công việc của họ.

Đào tạo và Phát triển

- Thiết kế các chương trình đào tạo cho công ty dựa trên các kỹ năng cụ thể cần thiết.
- Thiết kế các chương trình phát triển cá nhân phục vụ cho việc phát triển nhân viên trong công ty.

Duy trì và Quản lý

- Lựa chọn người cho một vị trí mới trên cơ sở hiểu biết các yêu cầu của công việc.
- Hỗ trợ các phương thức quản lý hợp lý bằng những kỳ vọng nhất quán và rõ ràng về kết quả công việc.
- Thông tin qua lại rõ ràng giữa người quản lý và nhân viên về việc kết quả công việc sẽ được đánh giá như thế nào.

Hệ thống Thông tin và Dịch vụ về Nhân lực

- Xây dựng các tài liệu ghi chép về kết quả công việc và kinh nghiệm làm việc của các nhân viên.

- So sánh các mức lương.
- So sánh thông tin về mức thù lao và các khoản phúc lợi khác

Một khi bạn đã soạn thảo các tài liệu thiết yếu này, bạn sẽ thấy có nhiều cách để sử dụng chúng. Ví dụ bạn có thể:

- Gửi kèm hai bản mô tả công việc gốc cùng với thư mời nhận việc và yêu cầu nhân viên ký vào cả hai bản. Một bản sẽ được gửi lại Phòng Nhân sự của công ty để lưu trữ trong hồ sơ cá nhân của nhân viên đó.
- Để người đảm nhiệm công việc tham gia vào quá trình cập nhật những thay đổi trong công việc. Đề nghị người đảm nhiệm công việc ký vào bản mô tả công việc mới được sửa đổi. Một bản mô tả công việc mới có chữ ký này sẽ do người đảm nhận công việc giữ, và bản khác sẽ được lưu vào hồ sơ cá nhân của người đó.
- Sử dụng bản mô tả công việc để đánh giá luồng công việc trong công ty của bạn thông qua việc tạo ra một sơ đồ kết nối các nhiệm vụ.
- Sử dụng các bản mô tả công việc để xây dựng cấu trúc thẩm quyền trong công ty của bạn trên phương diện các mối quan hệ báo cáo. Hãy đảm bảo để có một cơ cấu tổ chức phù hợp cho việc hoàn thành các nhiệm vụ một cách hiệu quả.



Hãy đảm bảo rằng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc:

- được xây dựng và áp dụng một cách nhất quán đối với mỗi công việc trong phạm vi công ty.
- được đánh giá một cách đúng đắn để phù hợp với các qui chế về lao động tại địa phương.
- hoàn chỉnh và cập nhật.
- được xây dựng cho vị trí công việc chứ không phải cho người cụ thể.

C

Tạo lập các Tài liệu về Công việc

Tổng quan

Có ba bước chính để đảm bảo cho các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc luôn được chính xác và cập nhật.

1. Thực hiện phân tích công việc
2. Xây dựng các tài liệu về công việc (bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc).
3. Duy trì các thông tin về công việc.

Phân tích Công việc

Phân tích công việc được sử dụng để thu thập những thông tin chính xác về một vị trí công việc. Có một số cách để phân tích công việc, thường thì phải kết hợp giữa các nguồn thông tin hiện có với việc kiểm tra hay khẳng định lại thông tin thông qua quá trình quan sát và phỏng vấn.

Trong mỗi phân tích công việc có ba bước:

1. Quyết định cách tiếp cận để phân tích công việc.
2. Quyết định người cung cấp thông tin và phương pháp để kiểm tra, xác nhận thông tin.
3. Hoàn thành việc tập hợp thông tin và rà soát lại các kết quả.

Có hai công cụ thường được sử dụng để tiến hành phân tích công việc:

Bảng phân tích công việc	Được sử dụng để trực tiếp liệt kê các trách nhiệm công việc, yêu cầu chuyên môn và tiêu chuẩn hoàn thành công việc trong bảng phân tích.
Bản câu hỏi phân tích công việc	Được sử dụng để thu thập thông tin về các nhiệm vụ cụ thể của từng công việc.

Bảng Phân tích Công việc

Bảng phân tích công việc tập trung vào các điều kiện mong muốn đối với vị trí công việc. Với việc sử dụng công cụ này, chủ doanh nghiệp hay những nhà quản lý định nghĩa công việc bằng cách xác định các nghĩa vụ, các mối quan hệ, những trách nhiệm công khai và các hiểu biết cần thiết cho công việc.

Hoàn thành Bảng Phân tích công việc

- Tập hợp sơ đồ tổ chức của công ty và danh sách các chức danh công việc.
- Thu thập mọi thông tin mà bạn đã có về các trách nhiệm của công việc.
- Chọn ra các công việc cần phải được phân tích ngay.
- Hoàn thành bảng phân tích cho từng vị trí công việc.
- Giao cho một người hiểu biết rõ soát bảng phân tích đã được hoàn thành để đảm bảo rằng thông tin về công việc đã được thể hiện chính xác. Việc có thông tin chính xác tại thời điểm này là rất quan trọng.
- Kiểm tra xác nhận lại thông tin của bạn thông qua phỏng vấn và/hoặc quan sát.

Bảng phân tích công việc sau đây chỉ là một ví dụ. Các thông tin được tập hợp trong mẫu này có thể không phù hợp đối với công ty của bạn và cần phải được sửa đổi cho phù hợp với các yêu cầu của công ty bạn.

Ví dụ: Bảng Phân tích Công việc

Người chuẩn bị:	Chức danh công việc:	Phòng:	Địa điểm:
Ngày tháng:			

Các nguồn lao động

Các nguồn những người đảm nhiệm công việc hiện tại	Nguồn từ nội bộ	Các nguồn bên ngoài
--	-----------------	---------------------

Các trách nhiệm của công việc

Chức danh công việc:	Báo cáo cho:				
Phối hợp làm việc với: (Chỉ rõ vị trí của các cá nhân và các phòng ban)					
CÁC TRÁCH NHIỆM CHÍNH	CHẤT LƯỢNG ĐƯỢC KIỂM TRA NHƯ THẾ NÀO?				HÃY ĐÁNH DẤU ĐỂ CHỈ RA CÁC TRÁCH NHIỆM CHÍNH ĐƯỢC GIÁM SÁT
	HOÀN THÀNH ĐÚNG THỜI HẠN	HOÀN THÀNH ĐÚNG KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC THEO YÊU CẦU	ĐẦU RA CÓ ĐẠT TIÊU CHUẨN SẢN PHẨM/DỊCH VỤ	CÁC THUỐC ĐO KHÁC	

CÁC TRÁCH NHIỆM PHỤ	CHẤT LƯỢNG ĐƯỢC KIỂM TRA NHƯ THỂ NÀO				HÃY ĐÁNH DẤU ĐỂ CHỈ RA CÁC TRÁCH NHIỆM PHỤ ĐƯỢC GIÁM SÁT
	HOÀN THÀNH ĐÚNG THỜI HẠN	HOÀN THÀNH ĐÚNG KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC THEO YÊU CẦU	ĐẦU RA CÓ ĐẠT TIÊU CHUẨN SẢN PHẨM/DỊCH VỤ	CÁC THUỐC ĐO KHÁC	

Các mối quan hệ

BÁO CÁO CHO:

GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU:

Mục đích/Mục tiêu của vị trí

Trách nhiệm công khai

ĐỐI VỚI THIẾT BỊ
CÁC TÀI SẢN KHÁC
MỨC LỢI NHUẬN
TIỀN MẶT
CÁC KHOẢN CHI
THÔNG TIN
CÁC QUAN HỆ BÊN NGOÀI

Trình độ học vấn/Kinh nghiệm cần thiết

Bao gồm số năm cần thiết

Kiến thức/Kỹ năng cần thiết

Xác định các kỹ năng có được bằng cách nào (trường học, các khoá học đặc biệt, kinh nghiệm, huấn luyện đào tạo)

KỸ NĂNG GIAO TIẾP	KỸ NĂNG LAO ĐỘNG CHÂN TAY	KỸ NĂNG VỀ TRÍ TUỆ

Các yêu cầu về cơ sở vật chất

ĐIỀU KIỆN NƠI LÀM VIỆC
THỜI GIAN LÀM VIỆC
CÁC GIAI ĐOẠN NGHỈ NGƠI:
CÁC ĐIỀU KIỆN VỀ MÔI TRƯỜNG

Các yêu cầu đặc biệt khác

ĐI CÔNG TÁC
LÀM VIỆC BIỆT LẬP
LÀM VIỆC BAN ĐÊM
LÀM VIỆC NHIỀU GIỜ LIÊN
LÀM VIỆC TRONG CÁC ĐIỀU KIỆN NGUY HIỂM

Bản Câu hỏi Phân tích Công việc

Khi chuẩn bị phân tích công việc sử dụng bản câu hỏi, bạn cần quyết định ai sẽ là người điền vào bản câu hỏi này. Một số người mà bạn có thể xem xét cân nhắc là:

- Người đảm nhiệm công việc.
- Người giám sát công việc.
- Chuyên gia phân tích công việc.
- Một nhóm những người với cùng một chức danh công việc.

Không nhất thiết phải có tất cả nhân viên điền vào bản câu hỏi. Có thể sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên cho từng chức danh công việc. Bạn có thể xác nhận sự đúng đắn của các câu trả lời có tính đại diện thông qua việc quan sát trong quá trình nghiên cứu của mình.

Bản Câu hỏi Phân tích Công việc được chia thành mười bốn phần như sau:

- PHẦN 1:** Thông tin chung về vị trí công việc
- PHẦN 2:** Giám sát và chịu sự giám sát
- PHẦN 3:** Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp
- PHẦN 4:** Sử dụng ngôn ngữ
- PHẦN 5:** Sử dụng thị giác và các giác quan khác
- PHẦN 6:** Các quyết định quản lý và kinh doanh
- PHẦN 7 VÀ 8:** Các giao tiếp nội bộ và giao tiếp bên ngoài
- PHẦN 9 VÀ 10:** Các cuộc họp mà bạn tham dự, làm chủ tọa hoặc khởi xướng
- PHẦN 11:** Các hoạt động thể chất
- PHẦN 12:** Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ
- PHẦN 13:** Các điều kiện về môi trường
- PHẦN 14:** Các đặc tính khác của công việc

Có rất nhiều số liệu cần được thu thập và vì vậy việc tập hợp thông tin một cách có tổ chức sẽ làm cho việc truyền tải thông tin vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn trở nên dễ dàng hơn.

Cuốn sách này tập trung vào vấn đề soạn thảo các tài liệu công việc từ kết quả phân tích công việc. Nếu bạn chưa quen với các phương pháp phân tích công việc, bạn nên đọc thêm hướng dẫn chi tiết trong cuốn sách có tiêu đề “Phân tích Công việc” nằm trong bộ sách này.

Phát triển các Tài liệu về Công việc

Khi đã hoàn thành phân tích công việc và toàn bộ thông tin được thiết lập thì đây chính là thời điểm để viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Bản Mô tả Công việc

Một bản mô tả công việc chỉ ra các nhiệm vụ, bốn phận và trách nhiệm của một công việc. Nó xác định cái gì cần phải làm, tại sao phải làm, làm ở đâu và mô tả ngắn gọn làm như thế nào.

Một bản mô tả công việc điển hình bao gồm bốn phần chính: xác định công việc, tóm tắt chung, các chức năng và nhiệm vụ thiết yếu, và các mối quan hệ.

Xác định công việc

Gồm có chức danh công việc, phòng ban và địa điểm. Nên ghi rõ ngày tháng phân tích, điều này quan trọng vì qua đó bạn biết khi nào thì cần xem xét lại mô tả vị trí công việc này

Tóm tắt chung

Tóm tắt ngắn gọn súc tích về những trách nhiệm chung và các nội dung giúp phân biệt công việc này với các công việc khác. Phần này cũng nêu cả tình trạng công việc: công nhân làm việc toàn bộ thời gian, bán thời gian, làm tạm thời, thuộc diện miễn thuế/không miễn thuế.

Các chức năng và nhiệm vụ thiết yếu

Đây là phân liệt kê các chức năng và nhiệm vụ thiết yếu trong đó có trình bày rõ ràng và chính xác về các nhiệm vụ, bốn phận và các trách nhiệm chính.

Các mối quan hệ

Xác nhận các mối quan hệ báo cáo và giám sát đối với vị trí công việc.



Hãy đảm bảo rằng chức danh của vị trí công việc phản ánh đúng trách nhiệm nhưng không hạ thấp người làm việc. Hãy tránh những từ “cấp thấp” và “cấp cao” khi có thể. Không dùng chức danh “quản lý” hoặc “giám sát” với những công việc mà các trách nhiệm đa phần không thuộc lĩnh vực quản lý

Xác định các bổn phận và chức năng chính của vị trí công việc

Người viết bản mô tả công việc cần phải có sự hiểu biết rõ ràng về trách nhiệm của vị trí công việc và các chức năng của vị trí đó. Người đó cần biết tại sao vị trí công việc lại quan trọng đối với phòng ban và vị trí này hỗ trợ cho sứ mạng, mục đích và mục tiêu của tổ chức như thế nào. Các câu hỏi then chốt là:

- Tại sao lại có vị trí này?
- Tại sao vị trí này lại quan trọng đối với công ty?
- Vị trí này hỗ trợ cho sứ mạng và các mục đích của doanh nghiệp như thế nào?

Xác định các nhiệm vụ chủ yếu của vị trí công việc

Các nhiệm vụ của công việc là những hoạt động tạo nên trách nhiệm hay chức năng cụ thể của vị trí công việc. Các nhiệm vụ chủ yếu của công việc là những nhiệm vụ mà khi được thực hiện tốt sẽ dẫn tới việc hoàn thành tốt các trách nhiệm và chức năng của vị trí công việc.

Ví dụ, nếu một vị trí công việc có trách nhiệm là tuyển nhân viên thì một nhiệm vụ liên quan của công việc có thể là phỏng vấn các ứng viên. Nhiệm vụ phỏng vấn ứng viên của công việc là một phần của trách nhiệm hay chức năng tuyển nhân viên. Nếu nhiệm vụ phỏng vấn ứng viên của công việc không được thực hiện tốt hoặc hoàn toàn không được thực hiện thì trách nhiệm tuyển nhân viên cho các vị trí đang khuyết sẽ không bao giờ được hoàn thành.



Để xác định xem một nhiệm vụ là chính hay phụ, hãy đặt câu hỏi “Việc thực hiện nhiệm vụ này có ảnh hưởng trực tiếp đến mục đích của vị trí công việc hay không?”. Nếu câu trả lời là “có” thì đó là nhiệm vụ chính. Các nhiệm vụ không trực tiếp đóng góp vào việc thực hiện mục đích của vị trí công việc được coi là nhiệm vụ phụ.

Hãy cân nhắc các yêu cầu về hành vi và giao tiếp trong tất cả các bản mô tả công việc của bạn. Các yêu cầu này có thể bao gồm:

- Duy trì các mối quan hệ công việc hữu hiệu.
- Tuân thủ các chính sách của công ty.
- Thể hiện thái độ lịch thiệp, tôn trọng và nhạy cảm trong khi giao tiếp với các bạn đồng nghiệp, các khách hàng và những nhà cung ứng.



Một bản mô tả công việc chỉ ra các nhiệm vụ, bốn phần và trách nhiệm của một công việc. Nó xác định rõ cần làm gì, tại sao lại làm việc đó, làm việc đó ở đâu và nêu một cách ngắn gọn việc đó được làm như thế nào.

Các đặc tính của một Bản Mô tả Công việc tốt

Trong các doanh nghiệp nhỏ, thông thường một người cần phải thực hiện nhiều nhiệm vụ và chức năng khác nhau. Vì vậy các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể sử dụng các kiểu mô tả công việc khác nhau. Nhìn chung có hai loại mô tả công việc: khái quát và chi tiết.

Mô tả công việc khái quát được viết một cách chung chung và có thể được sử dụng cho một số vị trí công việc tương tự nhau. Ví dụ, nếu một công ty nhỏ có hai thư ký thực hiện những nhiệm vụ tương đối giống nhau thì công ty có thể sử dụng một bản mô tả công việc chung cho vị trí “thư ký”.

Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của công ty, các công việc sẽ được chuyên môn hoá cao hơn và trở nên phức tạp hơn. Công ty có thể sẽ cần phải viết những bản mô tả công việc khác nhau mang tính cụ thể hơn. Bản mô tả công việc chi tiết định ra bốn phần và nhiệm vụ đối với một vị trí công việc cụ thể trong một tổ chức. Ví dụ như vị trí thư ký nói chung trong ví dụ trước bây giờ có thể được tách ra thành hai: nhân viên lễ tân và trợ lý hành chính.

Tất cả các mô tả công việc dù là khái quát hay chi tiết đều phải ngắn gọn và đơn giản. Để xây dựng được một bản mô tả công việc tốt, bạn cần đảm bảo:

- Sắp xếp các nhiệm vụ và trách nhiệm theo đúng trình tự thực hiện. Hãy bắt đầu bằng nhiệm vụ đòi hỏi nhiều thời gian nhất hoặc mang trách nhiệm lớn nhất.
- Sử dụng cách diễn đạt “các nhiệm vụ và trách nhiệm cơ bản” ở đoạn đầu và kết thúc với câu “thực hiện các nhiệm vụ có liên quan khác theo yêu cầu”. Đừng cố gắng liệt kê tất cả các nhiệm vụ.
- Thể hiện các nhiệm vụ riêng biệt một cách rõ ràng và ngắn gọn. Không sử dụng ngôn ngữ chuyên môn và hãy đưa vào các ví dụ cụ thể về nhiệm vụ bất cứ lúc nào có thể.
- Hãy đề cập tới chức danh và vị trí hơn là những người cụ thể.
- Hãy khách quan và chính xác trong khi mô tả công việc. Mô tả công việc theo cách nó phải được thực hiện trên thực tế.
- Sử dụng các từ có tính hành động. Nhấn mạnh những gì mà người đảm nhiệm công việc cần phải làm mà không cần phải giải thích qui trình cần được áp dụng. Ví dụ, một trong các nhiệm vụ của người lễ tân là ghi chép các cuộc hẹn. Mô tả

công việc cần phải nêu “ghi chép các cuộc hẹn” hơn là “cần phải lưu lại bản ghi chép các cuộc hẹn”.

Hãy đơn giản và ngắn gọn. Đừng làm cho bản mô tả công việc quá rườm rà. Sự dài dòng của bản mô tả công việc không làm tăng tầm quan trọng của công việc.

Bản mô tả công việc sau đây chỉ là một ví dụ. Các thông tin được tập hợp trong mẫu này có thể không áp dụng cho công ty của bạn và phải được sửa đổi cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn.

Ví dụ về Bản Mô tả Công việc

Ngày	Người chuẩn bị:	Người kiểm tra:	Chức danh công việc:	Bộ phận:
30/04/98	MLBB	GDAR	Thư ký	Sản xuất

Mô tả công việc

CHỨC DANH CÔNG VIỆC: Thư ký cho Kỹ sư trưởng Cơ khí	BÁO CÁO CHO: Kỹ sư Trưởng Cơ khí
--	-------------------------------------

XÁC ĐỊNH CÔNG VIỆC: Cung cấp dịch vụ thư ký toàn diện cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí bằng cách tổ chức các công việc thường nhật cho Kỹ sư Trưởng.

Các nhiệm vụ chính

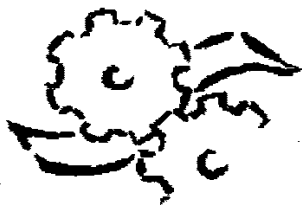
1. Sau khi nhận thư, sắp xếp thư theo thứ tự ưu tiên, đính kèm các thư từ trao đổi trước đó nếu có và đánh máy các thư từ thông thường để ký.
2. Chép lại bản đọc của Kỹ sư Trưởng và xử lý các văn bản thư từ khẩn cấp do các kỹ sư cơ khí cao cấp đọc.
3. Sắp đặt các chuyến công tác và chuẩn bị lịch trình công tác của phòng.
4. Lưu trữ duy trì các ghi chép đơn giản về thời gian liên quan đến tiến độ thực hiện các dự án thử nghiệm. Đảm bảo rằng các sơ đồ tiến độ luôn được cập nhật.
5. Giữ vai trò như một trợ lý của Kỹ sư Trưởng Cơ khí bằng cách xử lý các công việc có tính chất thường lệ của Kỹ sư Trưởng.
6. Sàng lọc các cuộc gọi điện thoại

Các nhiệm vụ phụ

1. Chuẩn bị một bản tóm tắt ngắn về các chi tiêu của phòng trong khoảng thời gian nhất định mà kế toán yêu cầu và phân bổ chúng vào từng dự án.
2. Thu thập các báo cáo tóm tắt do các kỹ sư cao cấp chuẩn bị cho các dự án của họ, đánh máy dự thảo báo cáo tiến độ cho Giám đốc Kỹ thuật của Dự án.
3. Chuyển các hồ sơ cũ xuống tầng hầm và làm các hồ sơ mới cho sáu tháng tới.
4. Đánh máy bản báo cáo kế toán thể hiện khoản thu nhập và các khoản chi phí của các dự án thuộc năm trước.

Các mối quan hệ

BÁO CÁO CHO: Kỹ sư Trưởng Cơ khí
GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU ĐÂY: Không có



BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Bây giờ là thời điểm tập viết một bản mô tả công việc.

1. Dùng một mẫu để trống của bản mô tả công việc ở Phụ lục B để hoàn thành một bản dự thảo mô tả công việc cho một vị trí trong công ty bạn.
2. Bạn có khó khăn gì khi viết bản mô tả công việc này hay không? Nếu có, liệt kê các khó khăn và đề xuất giải pháp để giải quyết khó khăn đó.

Bản Yêu cầu Chuyên môn Công việc

Bản yêu cầu chuyên môn công việc liệt kê kiến thức, các kỹ năng và năng lực mà một cá nhân cần có để có thể hoàn thành tốt công việc. Kiến thức, kỹ năng và năng lực bao gồm học vấn, kinh nghiệm, các yêu cầu về kỹ năng làm việc, các điều kiện làm việc và những nguy hiểm có thể có. Trong bản viết yêu cầu chuyên môn cho công việc, điều quan trọng là phải liệt kê cụ thể các kiến thức, kỹ năng và năng lực liên quan đến việc hoàn thành tốt công việc.

Yêu cầu công việc bao gồm:

- Các yêu cầu về học vấn.
- Các yêu cầu về giấy phép làm việc.
- Các yêu cầu về kinh nghiệm và/hoặc đào tạo.
- Các yêu cầu về kiến thức.
- Các yêu cầu về kỹ năng.
- Các yêu cầu về thái độ/thói quen

Các yêu cầu về thể chất bao gồm:

- Sự cố gắng nỗ lực về thể chất.
- Các điều kiện làm việc.
- Các mối nguy hiểm.

Hãy đảm bảo rằng các yêu cầu mà bạn liệt kê ra là ở mức độ thiết yếu đối với công việc. Đôi khi người ta có xu hướng liệt kê những yêu cầu mong muốn hơn là những yêu cầu thật sự cần thiết. Việc yêu cầu hơn cái bạn cần có ảnh hưởng tới việc thuê nhân công, đề bạt, tính toán tiền lương và tiền thù lao. Ví dụ, nếu bạn quảng cáo tìm người cho một vị trí, các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu tối thiểu của bạn sẽ bị loại ngay trong đợt rà soát sơ bộ các đơn xin việc.

Ví dụ, nếu bằng cấp học vấn là quan trọng đối với ngành của bạn, bạn có thể yêu cầu người làm việc cho bạn có một bằng sau đại học nào đó. Có thể sẽ có lợi về lâu dài nếu bạn có một người quản lý với bằng thạc sĩ về quản trị kinh doanh (MBA), nhưng điều đó có thật sự cần thiết không? Khi bạn quảng cáo một vị trí quản lý, các ứng viên không có bằng cấp đã nêu sẽ không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu của bạn và sẽ bị loại ngay trong đợt rà soát đầu tiên các đơn xin việc. Điều này cũng có nghĩa rằng các ứng viên nội bộ cũng sẽ không thể được đề bạt vào các vị trí quản lý.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

Hãy liệt kê hai ví dụ về việc đặt ra những yêu cầu cao hơn sự cần thiết có thể gây ra những khó khăn. Hãy so sánh câu trả lời của bạn với đáp án.

Bản yêu cầu chuyên môn công việc sau đây chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin tập hợp trong biểu mẫu này có thể không thích ứng với công ty của bạn và có thể cần phải được sửa đổi cho phù hợp với các yêu cầu của công ty bạn.

Ví dụ về Bản Yêu cầu Chuyên môn

Ngày: 04/30/00	Người chuẩn bị: MLBB	Người kiểm tra: GDAR	Nhóm công việc: Hành chính văn phòng	Phòng: Sản xuất
CHỨC DANH CÔNG VIỆC: Thư ký cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí			TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC: Dài hạn	

Trình độ học vấn

Yêu cầu trình độ học vấn			
Bằng sau đại học	Bằng đại học	Tốt nghiệp phổ thông trung học	Kiểm tra của công ty về khả năng đọc viết
Ngành học:			
Nghề nghiệp chuyên môn:			
Các khoá đào tạo khác và chứng chỉ:			

Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc

Yêu cầu về kiến thức/kỹ năng

Yêu cầu về thể chất/điều kiện làm việc

YÊU CẦU VỀ KHẢ NĂNG THỂ LỰC
CÁC ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC
CÁC MỐI NGUY HIỂM

Bản Tiêu chuẩn Kết quả Công việc

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là gì?

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là các thước đo dựa trên cơ sở những kỳ vọng về kết quả công việc đối với một vị trí. Bản tiêu chuẩn kết quả công việc được sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc (mức độ kết quả) so với những kỳ vọng đó. Nói cách khác, các tiêu chuẩn đánh giá đó chính là kết quả mong muốn sẽ đạt được nếu như người giữ công việc thực hiện tốt công việc.

Đối với hầu hết các vị trí, bản tiêu chuẩn kết quả công việc bao gồm ba phạm trù:

- Chất lượng
- Số lượng hoặc năng suất lao động.
- Thời hạn.

Ví dụ như việc yêu cầu một người đánh máy chữ không được phép có quá hai lỗi trong mười trang đánh máy là một tiêu chuẩn về chất lượng. Yêu cầu một người đánh máy chữ đánh mười bản trong một giờ là một tiêu chuẩn về năng suất. Yêu cầu một người đánh máy chữ hoàn thành toàn bộ một nhiệm vụ cụ thể được giao vào lúc hết giờ làm việc của ngày thứ sáu là một tiêu chuẩn về thực hiện công việc đúng thời hạn.

Tại sao chúng ta cần bản tiêu chuẩn kết quả công việc?

Việc đánh giá khách quan kết quả công việc của một nhân viên sẽ là cơ sở cho chế độ thù lao hợp lý. Nếu việc đánh giá kết quả được thực hiện đúng và gắn trực tiếp với chế độ thù lao của tổ chức thì nó sẽ giúp cho công ty có một phương thức thù lao công bằng đối với nhân viên và giúp cải thiện kết quả công việc của cả cá nhân cũng như công ty.

Để thực hiện việc đánh giá kết quả công việc một cách công bằng, bạn cần có một cách nào đó để đối chiếu so sánh việc hoàn thành công việc với các kỳ vọng về kết quả. Bạn cần đo được kết quả công việc của tất cả các nhân viên và so chúng với các chỉ tiêu tương ứng. Bạn cần phải thưởng cho nhân viên hoặc yêu cầu họ cải thiện kết quả trên cơ sở sử dụng các mục tiêu nhất quán và rõ ràng.

Tuy bản mô tả công việc là nền tảng của bất cứ hệ thống đánh giá kết quả công việc nào song phần lớn các bản mô tả công việc lại quá chung chung nên không tỏ ra hữu ích cho việc đánh giá kết quả. Chúng ta cần phải viết các bản mô tả công việc dưới dạng các tiêu chuẩn cụ thể để căn cứ vào đó xác định được kết quả công việc của nhân viên. Các chuẩn mực sẽ được dùng làm “tiêu chuẩn so sánh” để đo lường kết quả công việc của nhân viên và phải hướng các tiêu chuẩn này theo những con số kết quả cụ thể.

Làm thế nào để chúng ta có được các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc?

Bước đầu tiên trong việc xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc là xác định ra được những nhiệm vụ quan trọng có thể đo lường được của vị trí công việc.

Các nhiệm vụ công việc có thể đo lường được là những nhiệm vụ mà kết quả hoặc đầu ra của nó có thể lượng hoá hoặc đánh giá định tính được. Đây cũng có thể là những nhiệm vụ cần phải được hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định.

Hãy xem xét phân trách nhiệm công việc trong bản phân tích công việc của bạn hoặc xem xét phân các nhiệm vụ chính và phụ trong bản mô tả công việc. Tìm xem trong đó nhiệm vụ nào là cụ thể và có thể đo được?

Một trong các nhiệm vụ cụ thể của một nhân viên tuyển dụng là phỏng vấn các ứng viên. Chúng ta có thể đặt ra những mục tiêu kỳ vọng cho nhiệm vụ này bằng cách sử dụng một loại thước đo hay bất cứ sự kết hợp nào của ba loại thước đo đã được xác định. Các thước đo có thể là: những dạng người nào, có bao nhiêu cuộc phỏng vấn và khi nào đưa ra lời mời nhận việc.

Các tiêu chuẩn kết quả công việc là mức độ thực hiện công việc mà một cá nhân có khả năng và được đào tạo đầy đủ có thể đạt được khi thực hiện vị trí công việc đó. Trong ví dụ trước của chúng ta, công ty có thể xác định xem người tuyển nhân viên cần phải thực hiện bao nhiêu cuộc phỏng vấn, trong khoảng thời gian nào và quá trình đó sẽ kéo dài bao nhiêu lâu.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 1

Một nhân viên tuyển dụng có nhiệm vụ mỗi tuần phỏng vấn ít nhất mười lăm ứng viên có bằng tốt nghiệp đại học và vào cuối mỗi tuần phải đưa ra được thư mời nhận việc cho năm ứng viên phù hợp nhất.

Đối với nhiệm vụ này, bản tiêu chuẩn hoàn thành công việc là:

Chất lượng _____

Số lượng _____

Thời hạn _____

So sánh các câu trả lời của bạn với đáp án.



Đánh giá kết quả hoàn thành công việc là phương thức dùng để buộc nhân viên phải có trách nhiệm công khai đối với việc đáp ứng các yêu cầu đặt ra đối với một vị trí công việc. Mức độ mà một người nhân viên thực hiện được các nhiệm vụ và trách nhiệm chính là mức độ hoàn thành vị trí công việc của người đó.

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc sau đây chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin tập hợp trong mẫu này có thể không phù hợp với công ty của bạn và cần phải được sửa đổi cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn.

Ví dụ về Bản Tiêu chuẩn Kết quả Công việc

Ngày: 30/04/00	Người chuẩn bị: MLBB	Người kiểm tra: GDAR	Nhóm công việc: Hành chính văn phòng	Phòng: Sản xuất	
CHỨC DANH CÔNG VIỆC: Thư ký cho Kỹ sư Trưởng Cơ khí			TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC: Dài hạn		
CÁC HOẠT ĐỘNG	SẢN PHẨM	CHẤT LƯỢNG	SỐ LƯỢNG	THỜI GIAN THỰC HIỆN	
Các hoạt động có liên quan đến các nhiệm vụ chính và phụ					
Các hoạt động có liên quan đến sản xuất hàng hoá					
Các hoạt động có liên quan đến ngôn ngữ					
Các hoạt động quản lý hoặc giám sát					
Các hoạt động có liên quan đến các giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài					
Các cuộc họp tham dự hoặc chủ tọa					
Các hoạt động thể chất khác					
Các hoạt động liên quan đến sự an toàn lao động					

Kiểm tra lại thông tin

Các kết quả về công việc của bạn phải chính xác và phải được tất cả những người có liên quan hiểu rõ. Các nhiệm vụ và kỳ vọng có thể được người giám sát hiểu rõ nhưng chúng sẽ chỉ có ý nghĩa và có giá trị sau khi chúng đã được truyền đạt tới các nhân viên có trách nhiệm thi hành các nhiệm vụ này. Bạn đã xác định ra các nhiệm vụ chính từ góc độ của công ty. Đây sẽ là một cơ hội để kiểm tra xem các nhân viên thực hiện nhiệm vụ có hiểu được kỳ vọng của bạn hay không.

Những người sẽ thực hiện việc xem xét đánh giá kết quả hoàn thành công việc cần phải rà soát lại các tài liệu về công việc. Điều quan trọng là họ phải hiểu được quan điểm của công ty và phải có cơ hội để thể hiện nhận thức của mình về công việc. Nếu những người quản lý và giám sát không nhất trí với các bản mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn của công việc và tiêu chuẩn kết quả công việc thì cần phải giải quyết những khác biệt về quan điểm ngay từ giai đoạn này.

Tiếp theo bạn hãy thảo luận thông tin về công việc với các nhân viên của mình. Có nhiều yếu tố khác có thể tác động tới khả năng của họ trong việc đáp ứng những kỳ vọng của bạn. Hãy xem xét các vấn đề này trước khi yêu cầu họ phải đạt được các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc tối ưu.

Hãy truyền đạt các kỳ vọng về công việc một cách rõ ràng và phải đảm bảo rằng hai bên phải hiểu nhau. Cuối mỗi cuộc nói chuyện, nhân viên cần phải biết rằng công ty sẽ xác định mức độ hoàn thành công việc của họ như thế nào xét về phương diện sản phẩm, lịch trình làm việc, ngân quỹ, hoạt động, hành vi hoặc một sự kết hợp của các yếu tố này hay các yếu tố khác. Sau khi người giám sát và nhân viên đã nhất trí thì cần ghi chép lại các kỳ vọng về kết quả hoàn thành công việc và giao một bản cho nhân viên.

Trong nhiều trường hợp có thể đạt được sự đồng ý của nhân viên. Tuy vậy, người chủ, người quản lý hoặc giám sát phải chịu trách nhiệm cuối cùng về việc xác định các kỳ vọng về kết quả công việc vì người đó có trách nhiệm công khai lớn hơn đối với việc phòng ban hay tổ chức thực hiện được các mục đích và mục tiêu đặt ra.



BÀI TỰ KIỂM TRA 2

1. Sau khi bạn đã xác định được những nhiệm vụ chính theo quan điểm của công ty, cần phải kiểm tra để đảm bảo các nhân viên thực hiện nhiệm vụ hiểu rõ _____ của công ty.
2. Nhân viên cần phải biết rõ cách thức công ty đo lường _____ của mình.
3. Người chủ, người quản lý hoặc giám sát phải chịu trách nhiệm cuối cùng đối với việc xác định _____

Duy trì thông tin về công việc của bạn

Các bản mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn kết quả công việc lạc hậu hoặc không chính xác có thể sẽ dẫn đến các quyết định sai trong nhiều hoạt động quản lý nguồn nhân lực như đề bạt, tuyển chọn và tuyển dụng.

Cần phải rà soát các tài liệu công việc một cách định kỳ để đảm bảo rằng chúng vẫn còn chính xác và phù hợp. Khi công ty phát triển, có thể cần phải có các kỹ năng và khả năng khác trước để hoàn thành cùng những nhiệm vụ như trước đây. Thư ký trước đây từng đánh máy chữ tất cả các văn bản thư từ thì bây giờ phải sử dụng đến phần mềm xử lý văn bản của máy tính để làm việc đó. Ngày nay nhiều vị trí công việc văn phòng đòi hỏi mọi người phải sử dụng thư điện tử (e-mail) và máy tính cá nhân và các ngành công nghiệp sử dụng các thiết bị chế tạo cũng ngày càng phức tạp.

Khi nào thì bạn phải xem xét lại tài liệu công việc của mình?

- Bất cứ khi nào có một sự thay đổi được biết đến về chức năng công việc.
- Khi các phương pháp và quy trình mới được đưa vào áp dụng trong công ty.
- Trong quá trình định kỳ xem xét kết quả hoàn thành công việc.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 4

Hãy liệt kê thêm ba cơ hội để xem xét lại các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc. So sánh câu trả lời của bạn với đáp án.



Nếu có các tiêu chuẩn đánh giá hoàn thành công việc thì việc xem xét đánh giá kết quả công việc của một năm sẽ trở nên dễ dàng hơn. Khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt công việc. Xác định được một cách nhanh chóng những nhân viên nào cần được kèm cặp thêm. Những người giám sát có thể đưa ra các ý kiến phản hồi phi chính thức một cách thường xuyên. Việc xem xét kết quả hoàn thành công việc hàng năm sẽ trở nên đơn giản hơn và không gây ra sự ngạc nhiên đối với cả người chủ và nhân viên

Truyền đạt các tài liệu này tới các nhân viên của bạn như thế nào

Việc xây dựng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc có chất lượng tốt đóng vai trò quan trọng đối với việc quản lý hiệu quả nguồn nhân lực. Tuy nhiên việc truyền đạt những tài liệu này tới tất cả mọi người trong tổ chức thậm chí còn quan trọng hơn. Ví dụ, hãy hình dung một tình huống khi một công ty nhỏ thuê một nhà tư vấn viết một bộ các miêu tả công việc thật hay cho mỗi vị trí công việc của công ty nhưng không một ai ngoài người chủ-nhà quản lý hiểu được các tài liệu này. Liệu khi đó bạn có nghĩ rằng những tài liệu công việc viết hay đó sẽ hữu ích không? Câu trả lời tất nhiên là không.

Truyền đạt các tài liệu công việc tới nhân viên là một quá trình liên tục, bởi vì các tài liệu công việc được cập nhật liên tục. Công ty không thể chờ cho đến khi các tài liệu công việc được làm xong mới phổ biến chúng tới các nhân viên. Việc truyền đạt các tài liệu này có thể bắt đầu bằng quá trình phân tích công việc thông qua việc lôi cuốn các nhân viên tham gia vào phát triển bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc của họ. Một số cách mà công ty nhỏ có thể áp dụng để truyền đạt các tài liệu công việc tới các nhân viên của mình bao gồm:

- **Lôi cuốn sự tham gia của nhân viên** - Việc lôi cuốn những người đảm nhiệm công việc, những người quản lý trực tiếp của họ và các nhân viên có liên quan khác tham gia vào quá trình phân tích công việc là rất quan trọng không chỉ bởi họ là nguồn thông tin mà còn do họ là những người sẽ triển khai thực hiện các tài liệu công việc đã được xây dựng. Việc lôi cuốn các nhân viên tham gia xây dựng bản phân tích công việc và tài liệu công việc sẽ giúp họ:
 - (1) hiểu được các tài liệu; và điều quan trọng hơn
 - (2) cam kết thực hiện các ý tưởng và qui chế được đề ra trong các tài liệu công việc.
- **Sổ tay hướng dẫn** - Có thể truyền đạt các tài liệu công việc bằng cách tập hợp toàn bộ các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc của toàn bộ tất cả các vị trí công việc hiện tại (và tương lai) vào trong sổ tay hướng dẫn của công ty và cho phép tất cả các nhân viên tiếp cận được với chúng.
- **Bảng thông báo** - Bảng thông báo của công ty là một phương pháp khác để truyền đạt cho nhân viên. Có thể đưa lên bảng thông báo các tài liệu công việc hoặc bất cứ sự thay đổi nào trong tài liệu công việc. Để thực hiện có hiệu quả việc này, cần phải có các qui tắc về việc sử dụng bảng thông báo của công ty. Bảng thông báo cần phải được đặt tại các khu vực mà tất cả các nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận được đến chúng.

- **Bản tin** - Một số công ty thường xuyên phân phát bản tin tới các nhân viên của mình. Bản tin có thể bao gồm các tài liệu công việc và nó là một công cụ quý báu phục vụ cho việc truyền đạt thông tin đến các nhân viên.
- **Chương trình định hướng nhân viên** - Chương trình này đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với những người mới vào làm việc ở công ty. Các chương trình định hướng cũng là một công cụ phục vụ cho việc cập nhật những thay đổi trong các tài liệu công việc của các nhân viên hiện có.

Ai là Người Truyền đạt Thông tin

Một công ty nhỏ thường phải đối mặt với khó khăn trong việc xác định xem ai sẽ là người chịu trách nhiệm tổ chức, phát triển và truyền đạt toàn bộ các tài liệu công việc này. Thực tế là người chủ-nhà quản lý phải bận bịu với việc tìm kiếm thêm các mối quan hệ và làm việc với khách hàng, các nhà cung cấp và các cơ quan chính phủ. Những người giám sát và các trưởng phòng/bộ phận chủ yếu phải lo toan về chỉ tiêu sản phẩm đầu ra hoặc kết quả sản xuất. Khi công ty tuyển một người phụ trách quản lý nguồn nhân lực thì người này được giao chịu trách nhiệm về toàn bộ các hoạt động đã được đề cập trên đây.

Tuy nhiên, nếu chúng ta đồng ý với quan điểm cho rằng tất cả các nhà quản lý đều là người quản lý nguồn nhân lực thì sẽ là không hiệu quả nếu người phụ trách quản lý nguồn nhân lực hoàn toàn chịu trách nhiệm đối với việc xây dựng và truyền đạt các tài liệu công việc. Xét cho cùng thì người phụ trách quản lý nguồn nhân lực không thể hiểu biết công việc của từng công nhân bằng những người giám sát trực tiếp hay các trưởng phòng/bộ phận. Sau khi các tài liệu công việc đã được xây dựng xong thì các trưởng phòng/bộ phận (nếu có) cũng sẽ sử dụng chúng như là công cụ để quản lý công nhân của họ. Vì vậy, việc các trưởng phòng/bộ phận tham gia vào việc xây dựng và truyền đạt những tài liệu công việc này là rất quan trọng.

Cả người phụ trách quản lý nguồn nhân lực và các trưởng phòng/bộ phận đều nên phải có trách nhiệm tham gia xây dựng các tài liệu công việc. Người phụ trách quản lý nguồn nhân lực có kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực này phải có trách nhiệm khởi xướng, tổ chức và thúc đẩy quá trình xây dựng các tài liệu công việc. Các trưởng phòng/bộ phận biết nhiều hơn về thực trạng và đặc điểm công việc, và do vậy cần phải chịu trách nhiệm cung cấp thông tin đầu vào, thông tin phản hồi và thực hiện các tài liệu công việc. Trong quá trình này, sự hiểu biết và cộng tác giữa những người quản lý đóng vai trò then chốt cho sự thành công



TÌNH HUỐNG NGHIÊN CỨU 1

CÔNG TY HOÀNG HÀ

Quá trình tạo lập tài liệu

Cô Hương vừa được tuyển vào làm trợ lý về nguồn nhân lực tại công ty Hoàng Hà, một công ty có qui mô trung bình và là nhà sản xuất hàng đầu về thiết bị điện tử. Người quản lý trực tiếp của cô là giám đốc nguồn nhân lực. Nhiệm vụ chính đầu tiên của cô Hương là xây dựng các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn dựa trên cơ sở bảng phân tích công việc của từng vị trí. Giám đốc nguồn nhân lực thông báo với cô Hương là cô chịu trách nhiệm đối với toàn bộ dự án và cô phải hoàn thành trong vòng tám tuần. Cô Hương có thẩm quyền phỏng vấn cả những người giám sát cũng như các nhân viên.

Giám đốc nguồn nhân lực gửi một bản thông báo tới tất cả những người giám sát để giải thích rằng cô Hương chịu trách nhiệm hoàn thành một bảng phân tích công việc cho mỗi vị trí mà họ giám sát. Cô Hương đề nghị có sự hợp tác chặt chẽ của những người giám sát và nếu họ có bất cứ câu hỏi nào xin liên hệ trực tiếp với cô Hương.

Sau khi đã gửi đi bản thông báo, cô Hương bắt đầu sắp xếp các cuộc phỏng vấn những người giám sát. Cô cho rằng những người giám sát sẽ là nguồn số liệu tốt nhất cho bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn, và cô dự định xây dựng một báo cáo có cấu trúc giống như bản mô tả công việc mẫu ở trong một quyển giáo trình về nhân sự của cô. Trong phần cuối cùng của việc thu thập thông tin công việc, cô Hương quyết định phỏng vấn ít nhất một nhân viên cho mỗi vị trí công việc mà cô phải nghiên cứu.

Sau ba tuần, cô Hương bắt đầu thấy nản về tiến độ của công việc mà ban đầu cô nghĩ rằng đó chỉ là một dự án đơn giản. Cô chỉ phỏng vấn được có bảy trong số hai mươi người giám sát. Những người giám sát dường như không muốn hợp tác với cô. Họ thường không đến các buổi phỏng vấn và cố trì hoãn để chuyển phỏng vấn sang buổi khác. Tuy ban đầu cô Hương dự định là trước tiên sẽ nói chuyện với tất cả những người giám sát, song những chậm trễ này đã buộc cô phải bắt đầu phỏng vấn những người đảm nhiệm công việc.

Chỉ sau một vài cuộc phỏng vấn nhân viên, cô Hương bắt đầu cảm thấy lo lắng về chất lượng thông tin mà cô đang thu thập. Các nhân viên dường như cung cấp cho cô các thông tin bị mâu thuẫn về nhiệm vụ và kỹ năng cần có để thực hiện công việc của họ. Nhìn chung, các nhân viên cho rằng công việc của họ có mức độ đòi hỏi cao hơn, yêu cầu nhiều trách nhiệm hơn và phải sử dụng nhiều kỹ năng hơn so với mô tả của những người giám sát. Mặc dù có những mâu thuẫn này nhưng cô Hương quyết định tiếp tục triển khai để có thể trình các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn công việc hoàn chỉnh lên giám đốc nguồn nhân lực cho kịp với thời hạn đã thoả thuận.

Vào cuối tuần thứ tám và sau vài đêm phải làm việc khuya, cô Hương đã tự hào trình bày tập tài liệu mô tả công việc và yêu cầu chuyên môn công việc. Mặc dù có những trở ngại như vậy nhưng cô Hương tin rằng cô đã đạt được các mục tiêu chính của dự án. Sau đó giám đốc nguồn nhân lực đã phân công cô Hương làm việc trong một dự án khác.

Vài tuần sau, khi cô Hương dường như đã quên các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn, giám đốc nguồn nhân lực đã gặp cô để thảo luận về một vấn đề khó khăn vừa nảy sinh. Hình như có vài người giám sát đã bực mình về sự khác nhau trong quan điểm với nhân viên cấp dưới của họ về các nhiệm vụ công việc.



PHÂN TÍCH BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 1

Trả lời cho các câu hỏi sau. So sánh các câu trả lời của bạn với đáp án.

1. Chiến lược phỏng vấn một nhân viên cho mỗi vị trí công việc của cô Hương có phải là một chiến lược tốt không? Hãy giải thích vì sao.

2. Tại sao những người giám sát không muốn hợp tác với cô Hương?

3. Khi bắt đầu thấy nghi ngại về chất lượng của số liệu, liệu cô Hương có nên thay đổi phương pháp hay không?

4. Có cần phải viết lại các bản mô tả công việc và yêu cầu chuyên môn công việc không? Viết lại như thế nào?

D

Tóm tắt Cuốn sách

Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu chuyên môn và Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là phần then chốt của một chương trình quản lý nguồn nhân lực hiệu quả. Đây sẽ là các tài liệu tham khảo để làm rõ tại sao lại cần công việc này, người đảm nhiệm công việc phải có những trách nhiệm gì và cần phải có những yếu tố nào để thực hiện công việc một cách có hiệu quả. Những tài liệu này là nền tảng đảm bảo cho sự nhất quán trong trao đổi thông tin và trong phương thức quản lý nguồn nhân lực. Chúng cũng là cơ sở cho cách hiểu thống nhất về các phạm sự của công việc mà những người đảm nhiệm công việc và người quản lý của họ phải chịu trách nhiệm công khai.

Rất nhiều các thông tin cần thiết có thể được thu thập thông qua phỏng vấn, quan sát và sử dụng bản câu hỏi.

Bản mô tả công việc nêu rõ những nhiệm vụ, bốn phận và trách nhiệm của một công việc. Bản mô tả công việc xác định ra cần phải làm gì, tại sao lại làm việc đó, làm việc đó ở đâu và nêu vắn tắt cách thực hiện. Một bản mô tả công việc đặc trưng bao gồm bốn phần: xác định công việc, tóm tắt chung, các chức năng và nhiệm vụ thiết yếu và các mối quan hệ.

Bản yêu cầu chuyên môn liệt kê những kiến thức, kỹ năng và năng lực mà cá nhân cần có để có thể hoàn thành được công việc. Những yếu tố cần thiết bao gồm trình độ học vấn, kinh nghiệm, yêu cầu về kỹ năng của công việc, các điều kiện làm việc và những mối nguy hiểm của công việc.

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là những thước đo kết quả được kỳ vọng cho mỗi vị trí và được sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành của người nhân viên (mức độ thực hiện công việc) so với mức kỳ vọng. Các tiêu chuẩn này chính là kết quả có được khi một ai đó làm tốt công việc.

Đối với hầu hết các vị trí, các tiêu chuẩn hoàn thành công việc được chia làm ba nhóm: chất lượng, số lượng và thời hạn.

Ba bước để soạn thảo và quản lý các tài liệu về công việc là:

1. Thực hiện phân tích công việc.
2. Xây dựng các tiêu chuẩn hoàn thành công việc

3. Lập các tài liệu về công việc (bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn) và duy trì thông tin về công việc.

Các bản mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc rõ ràng, mang tính cập nhật và dễ hiểu sẽ tạo ra một lợi thế cạnh tranh cho mỗi công ty sử dụng chúng. Những tài liệu này sẽ hỗ trợ cho chức năng quản lý nguồn nhân lực trong toàn bộ công ty và đảm bảo cung cấp các thông tin chính xác về “con người” và “chức năng” rất cần thiết cho các quyết định về hoạt động và chiến lược kinh doanh.

E

Kế hoạch ứng dụng

Kế hoạch ứng dụng là gì?

Kế hoạch Ứng dụng là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì bạn học được vào công việc của mình. Đây là một bản hướng dẫn do bạn xây dựng để giúp bạn:

- Xem xét nghiên cứu các nguồn tài liệu về công việc hiện có của công ty bạn.
- Xây dựng hoặc cập nhật các tài liệu về công việc (bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc).

Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch ứng dụng?

Kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn được xây dựng thông qua một loạt các bước.

Bạn nên xem lại các thông tin cơ bản, các bài tập tự kiểm tra, bài tập thực hành và bài tập tình huống mà bạn đã hoàn thành trong cuốn sách này, và đây chính là những cơ sở phục vụ cho việc xây dựng kế hoạch ứng dụng của bạn.

Hãy thực hiện từng bước của bản kế hoạch ứng dụng. Hãy suy nghĩ và chuẩn bị câu trả lời cho mỗi bước trong kế hoạch ứng dụng. Nếu cần thiết bạn có thể tham khảo ý kiến hoặc lời khuyên của các đồng nghiệp.

Làm gì với Kế hoạch ứng dụng?

Kế hoạch ứng dụng là dành cho bạn. Kế hoạch đó không được đánh giá chấm điểm và không ai phải xem lại trừ khi bạn yêu cầu một người nào đó xem xét lại. Như đã nêu trên, kế hoạch ứng dụng là một công cụ và một bản hướng dẫn dành cho bạn.

Sau một thời gian, bạn nên xem xét lại kế hoạch ứng dụng của mình một cách định kỳ. Hãy sửa đổi kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- Những gì đang phát huy tác dụng?
- Những gì có thể phải cải tiến?
- Làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến?

Hãy thực hiện bất cứ thay đổi cần thiết nào cho bản kế hoạch ứng dụng của bạn. Hãy cập nhật bản kế hoạch ứng dụng thường xuyên, ví dụ như ba tháng một lần. Đừng quên thừa nhận sự tiến bộ của bạn và hãy ăn mừng những thành công của mình. Nếu bạn phát hiện ra những khía cạnh mới mà bạn quan tâm, hãy bổ sung chúng vào kế hoạch ứng dụng.

Bước tiếp theo

Đã đến lúc bạn cần hoàn thành kế hoạch ứng dụng ở trang sau.



KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

BƯỚC 1: MỤC ĐÍCH CỦA KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

Bạn mong muốn đạt được kết quả gì từ kế hoạch ứng dụng của bạn?

Gợi ý: Mục tiêu của bạn cần phải đo lường được, phải thực tế và mang tính khả thi. Ví dụ như "trong thời gian 6 tháng tôi muốn xem lại, lập mới hoặc cập nhật các tài liệu về công việc cho năm vị trí trong công ty của tôi".

BƯỚC 2: KHUNG THỜI GIAN CỦA KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

Tôi dự định xem xét lại kế hoạch ứng dụng của mình hàng _____.

Gợi ý: Lập một khung thời gian mang tính thực tế theo tuần hoặc tháng. Hãy đảm bảo rằng bạn có đủ thời gian để thực hiện và xem xét kết quả đạt được.

BƯỚC 3: HIỆN ĐÃ CÓ NHỮNG TÀI LIỆU CÔNG VIỆC NÀO CHO NHỮNG VỊ TRÍ NÀO TRONG CÔNG TY CỦA BẠN?

Hãy nêu tên các vị trí có các tài liệu công việc:

Bản mô tả công việc

Vị trí

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

Bản yêu cầu chuyên môn

Vị trí

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc

Vị trí

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

BƯỚC 4: BẠN MUỐN XÂY DỰNG NHỮNG TÀI LIỆU CÔNG VIỆC NÀO?

Hãy nêu tên các vị trí có các tài liệu công việc:

Bản mô tả công việc

Vị trí

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Bản yêu cầu chuyên môn

Vị trí

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc

Vị trí

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

**BUỐC 5: HÃY CHỌN RA BA VỊ TRÍ CÔNG VIỆC VÀ LẬP
CÁC TÀI LIỆU CÔNG VIỆC CHO TỪNG VỊ TRÍ**

Gợi ý: Hãy sử dụng các mẫu Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu chuyên môn và Bản tiêu chuẩn kết quả công việc trong Phụ lục B.

Phụ lục A - Đáp án



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 1

Một nhân viên tuyển dụng có nhiệm vụ mỗi tuần phỏng vấn ít nhất mười lăm ứng viên có bằng đại học và vào cuối mỗi tuần phải đưa ra được thư mời nhận việc cho năm ứng viên phù hợp nhất.

Các tiêu chuẩn hoàn thành nhiệm vụ này sẽ là:

Chất lượng: Các ứng viên phải có bằng đại học

Số lượng: Mười lăm cuộc phỏng vấn, chọn năm người

Thời hạn: Trong vòng một tuần



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 2

1. Sau khi bạn đã xác định được những nhiệm vụ chính theo quan điểm của công ty, cần phải kiểm tra để đảm bảo các nhân viên thực hiện nhiệm vụ hiểu rõ kỳ vọng của công ty.
2. Nhân viên cần phải biết rõ cách thức công ty đo lường mức độ hoàn thành công việc của mình.
3. Người chủ, nhà quản lý hoặc người giám sát chịu trách nhiệm cuối cùng về việc xác định các kỳ vọng hoàn thành công việc.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Hãy đếm xem tổng số có bao nhiêu câu hỏi mà câu trả lời của bạn là “có”. Sau đó đối chiếu kết quả đó với kết quả dưới đây và đọc phần nhận xét.

4-5 câu trả lời “có”

Mức độ ưu tiên cao nhất: Tình huống khủng hoảng

Bạn đang có nguy cơ phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng cần phải được xử lý ngay lập tức.

2-3 câu trả lời “có”

Mức độ ưu tiên trung bình: Tình huống báo động

Vấn đề của bạn đang bắt đầu trở nên nghiêm trọng hơn về mức độ và quy mô. Hãy kiểm tra các dấu hiệu và nguyên nhân có thể. Hãy tiếp tục thực hiện các hoạt động đã được đề ra và hoạch định thời gian để theo dõi các dấu hiệu. Nếu các dấu hiệu vẫn tiếp diễn, hãy tiếp tục nghiên cứu và phân tích.

1 câu trả lời “có”

Mức độ ưu tiên thấp: Khó khăn không dự đoán trước được

Hãy kiểm tra và xem xét lại tất cả các dấu hiệu. Thực hiện các hoạt động đã được đề ra như các biện pháp phòng ngừa.



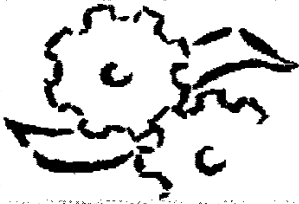
BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Bây giờ là thời điểm tập viết một bản mô tả công việc.

4. Dùng một mẫu để trống của bản mô tả công việc ở Phụ lục B để hoàn thành một bản dự thảo mô tả công việc cho một vị trí trong công ty bạn.
5. Bạn có khó khăn gì khi viết bản mô tả công việc này hay không? Nếu có, liệt kê các khó khăn và đề xuất giải pháp để giải quyết khó khăn đó.

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm:

- **Khó khăn trong việc tổ chức thông tin.**
Giải pháp: chia nhỏ thông tin thành các phần có thể quản lý được.
Thực hiện dần từng bước.
- **Khó khăn trong việc thu thập thông tin bạn cần.**
Giải pháp: Giải thích mục đích của việc lập bản mô tả công việc cho những người mà bạn muốn thu thập thông tin từ họ. Khẳng định rõ rằng bản mô tả công việc là công cụ sẽ giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

Hãy nêu hai ví dụ về việc đưa ra các yêu cầu cao hơn mức cần thiết có thể sẽ gây ra khó khăn.

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm:

- Vị trí đó sẽ đòi hỏi tiền lương cao hơn khi bạn thực hiện phân tích tiên công.
- Nó có thể gây ra sự mất cân đối trong cơ cấu báo cáo của bạn.
- Bạn có thể loại bỏ một số người mà trên thực tế có thể là những ứng viên xuất sắc.
- Bạn có thể gặp khó khăn khi tìm người cho vị trí này do có đòi hỏi cao hơn.
- Nếu vị trí này là một bộ phận của nhóm công việc (ví dụ nhân viên văn phòng), bạn sẽ cần tìm nhiều người khác có trình độ cao tương tự.
- Người trong công ty có thể không có hoặc không thể có được trình độ cao hơn.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 4

Hãy liệt kê thêm ba cơ hội xem xét lại các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm:

- Khi có một công nghệ mới được đưa vào nơi làm việc.
- Khi các kỳ vọng thường xuyên không đạt được hoặc thấp hơn so với mức thực hiện thực tế, đặc biệt là nếu điều này xảy ra đối với nhiều người.
- Khi công ty thực hiện công việc mới.
- Khi mục tiêu của công ty hoặc của các phòng ban/bộ phận thay đổi.
- Theo đề nghị của nhân viên, người quản lý hoặc giám sát khi họ thấy được một vài điểm không nhất quán hoặc có một số điều không yên tâm.
- Vào bất cứ thời điểm nào khi có người thôi việc và vị trí công việc bị bỏ trống.



BÀI TẬP TÌNH HUỐNG 1

1. Chiến lược phỏng vấn một nhân viên cho mỗi vị trí công việc của cô Hương có phải là một chiến lược tốt không? Hãy giải thích vì sao.

Cô Hương chưa quen thuộc lắm với công ty nên khó có thể hiểu được các chức năng công việc nhất quán hoặc thiếu nhất quán như thế nào. Việc chỉ chọn một nhân viên không thể đủ để cho cô biết được độ chính xác của các thông tin.

Đáng lẽ cô Hương nên thử một vài cách tiếp cận khác nhau. Một cách để đánh giá nhu cầu phỏng vấn là tiến hành phỏng vấn kỹ một vị trí. Cách làm này có thể sẽ cho cô thấy sự thiếu nhất quán trong công ty.

Bất kể áp dụng chiến lược gì đáng lẽ cô Hương nên cùng với giám đốc nguồn nhân lực xem xét lại và thu thập ý kiến phản hồi và tư vấn của một số người hiểu rõ về doanh nghiệp.

2. Tại sao những người giám sát không muốn hợp tác với cô Hương?

Cô Hương không trao đổi và cũng không xây dựng quan hệ với những người giám sát. Đáng lẽ cô nên thảo luận các ý tưởng của mình với họ và lôi cuốn họ cùng tham gia vào quá trình lập kế hoạch cho dự án.

Cô Hương có trách nhiệm phải hoàn thành dự án và để thành công cô cần có sự tham gia đầy đủ của những người giám sát cũng như của các nhân viên. Mọi người luôn bận rộn. Nếu những người giám sát không thấy được lợi ích gì của dự án đối với họ thì họ sẽ không dành ưu tiên cho dự án đó. Thậm chí họ còn có thể coi dự án và cô Hương như một mối đe dọa và không rõ liệu đây có phải là một hình thức đánh giá kết quả hoàn thành công việc của chính họ hay không.

3. Khi bắt đầu thấy nghi ngại về chất lượng của số liệu, liệu cô Hương có nên thay đổi phương pháp hay không?

Có. Đáng lẽ cô Hương nên xem xét lại phương pháp tiếp cận của mình khi thấy phương pháp không đạt được những kết quả mong muốn. Các tài liệu về công việc thiếu chính xác sẽ không có giá trị sử dụng và trên thực tế còn có thể dẫn đến các quyết định sai lệch và phải trả giá đắt cũng như tạo nên tình trạng nguồn nhân lực yếu kém. Cô Hương cũng nên thường xuyên báo cáo cho giám đốc phụ trách nguồn nhân lực về tiến độ và những vấn đề nghi ngại trong dự án này.

Giám đốc phụ trách nguồn nhân lực đáng lẽ nên hỏi cô Hương về tình hình dự án bởi đây là sáng kiến quan trọng của công ty. Chính giám đốc cũng đã biết rằng cô Hương mới vào làm ở công ty và cũng mới được đào tạo.

4. Có cần phải viết lại các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn của công việc không? Viết lại như thế nào?

Sử dụng các thông tin đã thu thập được cho tới thời điểm hiện tại làm xuất phát điểm. Cô Hương nên đưa những người giám sát tham gia vào quá trình thảo luận với nhóm nhân viên do họ phụ trách về các nhiệm vụ của công việc. Cô cũng nên đánh giá nhu cầu đào tạo những người giám sát về hướng dẫn và quản lý thực hiện công việc.

Những người giám sát chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện công việc của nhóm mình. Cô Hương cần phải giúp họ tiến hành thảo luận với các nhân viên và giải quyết mọi bất đồng. Nếu có những bất đồng ý kiến mà những người giám sát không thể giải quyết được, cô Hương cần đề cập vấn đề với giám đốc phụ trách nguồn nhân lực để cấp cao hơn quyết định.

Cô Hương cần được sự giúp đỡ của giám đốc phụ trách nguồn nhân lực trong việc giải thích cho những người giám sát về tầm quan trọng của dự án và lý do tại sao kiến thức và sự tham gia của họ lại cần thiết đối với sự thành công của dự án.

Phụ lục B - Các Biểu mẫu

Bản Mô tả Công việc

Ngày:	Người chuẩn bị:	Chức danh công việc:	Phòng:
-------	-----------------	----------------------	--------

Mô tả công việc

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:	BÁO CÁO CHO:
MÔ TẢ CÔNG VIỆC TÓM TẮT	

Các nhiệm vụ chính

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Các nhiệm vụ phụ

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

Các mối quan hệ

BÁO CÁO CHO:
GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU ĐÂY:

Bản Yêu cầu Chuyên môn của Công việc

Ngày:	Người chuẩn bị:	Tên công việc:	Phòng:
--------------	------------------------	-----------------------	---------------

Học vấn

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:		BÁO CÁO CHO:	
TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN (Đánh dấu vào một ô)	SAU ĐẠI HỌC:	ĐẠI HỌC:	TỐT NGHIỆP PHỔ THÔNG
NGÀNH HỌC:			
CÁC KHOÁ ĐÀO TẠO KHÁC:			

Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc

Yêu cầu về kiến thức và các kỹ năng

Yêu cầu về thể chất/điều kiện làm việc

Bản Tiêu chuẩn Kết quả Công việc

Người chuẩn bị:	Chức danh công việc:	Phòng:	Địa điểm:
Ngày:			

CÁC HOẠT ĐỘNG	SẢN PHẨM	CHẤT LƯỢNG	THỜI GIAN TRUNG BÌNH CẦN THIẾT CHO MỖI HOẠT ĐỘNG
Các hoạt động sử dụng ngôn ngữ			
Cách hoạt động sử dụng thị giác và các giác quan khác			
Các hoạt động sử dụng các quyết định về quản lý và kinh doanh			
Các hoạt động có liên quan tới giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài			
Các cuộc họp tham gia hoặc chủ tọa			
Các hoạt động thể chất.			

Phụ lục C - Chú giải Thuật ngữ

B

Bản mô tả công việc (*Job description*) Một bản viết mô tả những gì mà người đảm nhiệm công việc đó làm, công việc được thực hiện như thế nào và tại sao lại phải thực hiện.

Bản yêu cầu chuyên môn của công việc (*Job specification*) Một bản thể hiện các yêu cầu trình độ tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người đảm nhiệm công việc cần có để có thể thực hiện thành công công việc được giao.

Bảo dưỡng phòng ngừa (*Preventive maintenance*) Sự bảo dưỡng được thực hiện trước khi hỏng hóc xảy ra.

Bất định (*Uncertainty*) Tình huống mà người ra quyết định không có được sự khẳng định về một vấn đề và cũng không có dự tính hợp lý khả năng vấn đề đó có thể xảy ra.

Bế tắc chiến lược (*Stuck in the middle*) Tình trạng một công ty không thể cạnh tranh bằng chiến lược tiên phong về chi phí hiệu quả, chiến lược khác biệt hoá và chiến lược tập trung trọng điểm.

Biện hộ dị thường (*Devil's advocate*) Cố tình đưa ra các lập luận đối lập với các lập luận của đa số.

C

Các vấn đề có kết cấu rõ ràng (*Well-structured problems*) Các vấn đề trực tiếp, quen thuộc và dễ xác định.

Cam kết với tổ chức (*Organizational commitment*) Sự hướng tới công ty của người lao động bằng lòng trung thành với công ty, mối liên hệ và sự tham gia vào hoạt động của công ty.

Căng thẳng (*Stress*) Một điều kiện động thái trong đó một người phải đối mặt với một cơ hội, sự hạn chế hay một đòi hỏi liên quan đến điều mà người đó mong muốn mà kết quả được xem là bất định và quan trọng.

Chất lượng cuộc sống (*Quality of life*) Một đặc tính văn hoá quốc gia phản ánh sự đề cao các mối quan hệ và sự quan tâm tới người khác.

Chương trình hành động khẳng định (*Affirmative action programs*) Chương trình nhằm tăng cường vị thế về tổ chức của các thành viên các nhóm được bảo trợ.

Chi phí gián tiếp (*Indirect costs*) Các chi phí mà hầu như không bị ảnh hưởng khi đầu ra thay đổi.

Chia sẻ công việc (*Job sharing*) Một giải pháp trong đó có từ hai người trở lên chia nhau làm cùng một công việc 40 giờ một tuần.

Chiến lược cấp công ty (*Corporate-level strategy*) Tìm kiếm để xác định những hoạt động kinh doanh nào mà công ty cần phải thực hiện.

Chiến lược chức năng (*Functional-level strategy*) Tìm kiếm nhằm xác định xem làm thế nào để phục vụ chiến lược cấp công ty.

Chiến lược ổn định (*Stability strategy*) Một chiến lược cấp công ty, đặc trưng bởi sự không có những thay đổi lớn.

Chiến lược tăng trưởng (*Growth strategy*) Chiến lược cấp toàn công ty nhằm tăng mức độ hoạt động của công ty. Chiến lược này thường bao gồm tăng doanh thu, tăng nhân viên và/hoặc tăng thị phần.

Chiến lược thu hẹp (*Retrenchment strategy*) Một chiến lược cấp công ty nhằm giảm phạm vi hoặc sự đa dạng của các hoạt động công ty.

Chiến lược theo lĩnh vực kinh doanh (*Business-level strategy*) Tìm kiếm để xác định xem một công ty cần phải cạnh tranh như thế nào trong từng lĩnh vực kinh doanh của mình.

Chủ nghĩa cá nhân (*Individualism*) Một khía cạnh văn hoá trong đó người ta phải tự lo liệu cho lợi ích của bản thân và của các thành viên trong gia đình mình.

Chủ nghĩa độc đoán (*Authoritarianism*) Niềm tin rằng những người khác nhau phải có vị thế và quyền lực khác nhau trong công ty.

Chủ nghĩa hẹp hòi (*Parochialism*) Cách nhìn nhận ích kỷ và hẹp hòi về thế giới, sự thiếu khả năng thừa nhận sự khác biệt giữa những người khác nhau.

Chủ nghĩa tập thể (*Collectivism*) Một khía cạnh văn hoá trong đó người ta mong đợi những người khác trong nhóm của mình quan tâm đến họ và bảo vệ họ khi họ gặp khó khăn.

Chức năng quản lý (*Management functions*) Sự hoạch định, tổ chức, chỉ đạo và kiểm soát.

Chuẩn mực (*Norms*) Các tiêu chuẩn chấp nhận được mà các thành viên trong một nhóm cùng chia sẻ.

Chuẩn mực đối chiếu (*Benchmarking*) Tìm kiếm hình mẫu thành công nhất trong các công ty cạnh tranh và các công ty không cạnh tranh đã giúp cho họ có thành tích vượt trội.

Chín chắn (*Maturity*) Khả năng và sự sẵn sàng nhận trách nhiệm của một người trong việc định hướng hành vi của mình.

Chính sách (*Policy*) Chỉ dẫn nhằm xác định các tiêu chuẩn cho việc ra các quyết định.

Chính thức hoá (*Formalisation*) Mức độ mà công ty dựa vào các quy tắc và quy trình để chỉ đạo hành vi của người làm việc.

Chuỗi mệnh lệnh (*Chain of command*) Luồng thẩm quyền từ trên xuống dưới trong công ty.

Công đoàn lao động (*Labor union*) Tổ chức đại diện cho người lao động tìm cách bảo vệ các quyền lợi của họ thông qua thương lượng tập thể.

Công ty cấu trúc máy móc (*Mechanistic company*) Một cơ cấu tổ chức có tính phức tạp, tính chính thức và sự tập trung quản lý ở mức cao.

Công ty hữu cơ (*Organic company*) Một cơ cấu tổ chức ở mức thấp về tính phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cộng tác (*Collaboration*) Sự giải quyết mâu thuẫn bằng cách tìm ra giải pháp có lợi cho tất cả các bên.

Cơ cấu chức năng (*Functional structure*) Một kiểu thiết kế mà các công việc có liên quan hoặc tương tự nhau thì được nhóm lại với nhau.

Cơ cấu của tổ chức (*Organization structure*) Một mô hình công ty được biểu hiện thông qua mức độ phức tạp, tính chính thức và sự quản lý tập trung.

Cơ cấu đơn giản (*Simple structure*) Kiểu cấu trúc công ty có độ phức tạp và tính chính thức thấp nhưng mức độ tập trung hoá cao.

Cơ cấu hội đồng (*Committee structure*) Một cấu trúc tập hợp các cá nhân từ các bộ phận chức năng khác nhau để giải quyết các vấn đề.

Cơ cấu ma trận (*Matrix structure*) Một kiểu thiết kế tổ chức mà các chuyên gia từ các phòng ban chức năng được phân công thực hiện một hoặc nhiều dự án dưới sự điều hành của người quản lý dự án.

Cơ cấu nhiệm vụ (*Task structure*) Mức độ mà các nhiệm vụ công việc được qui trình hoá.

Cơ cấu theo bộ phận (*Divisional structure*) Một cơ cấu tổ chức được lập nên từ các đơn vị tự chủ và tự quản.

D

Diễn đạt lại (Paraphrasing) Phát biểu lại những gì mà người khác đã nói bằng ngôn ngữ riêng của mình.

Dữ liệu (Data) Các số liệu, sự kiện ban đầu, chưa được phân tích.

Dự báo (Forecasts) Dự đoán kết quả trong tương lai.

Dự báo doanh thu (Revenue forecasting) Dự đoán doanh thu trong tương lai.

Dự báo định lượng (Quantitative Forecasting) Việc sử dụng một loạt các quy tắc toán học đối với các số liệu trong quá khứ để dự đoán các kết quả trong tương lai.

Dự báo định tính (Qualitative Forecasting) Sử dụng đánh giá và các ý kiến của những người am hiểu để dự báo các kết quả trong tương lai.

Dự toán chi đầu tư (Capital expenditure budget) Một bản ngân sách dự báo về các khoản đầu tư cho bất động sản, nhà cửa và các thiết bị chủ yếu.

Dự toán chi phí khả biến (Variable budget) Một dự toán có tính đến các chi phí có thể biến đổi theo khối lượng.

Dự toán doanh thu (Revenue budget) Bản ngân sách dự tính về doanh thu trong tương lai.

Dự toán mức không (Zero-base budgeting - ZBB) Một hệ thống mà yêu cầu về ngân sách được khởi đầu từ con số không, bất kể những gì đã có từ trước.

Dự toán ngân sách (Budget) Một kế hoạch tính toán phân bổ nguồn lực cho các hoạt động cụ thể.

Dự toán tiền mặt (Cash budget) Bản ngân sách dự báo về lượng tiền mặt mà công ty sẽ có trong tay và công ty cần có bao nhiêu tiền mặt để đáp ứng các khoản chi tiêu.

Duy lý (Rational) Thể hiện sự lựa chọn nhất quán và tối đa hoá lợi ích trong phạm vi những hạn chế nhất định.

Đ

Đa dạng về kỹ năng (Skill variety) Mức độ mà một công việc bao gồm các hoạt động khác nhau đòi hỏi các kỹ năng và tài năng khác nhau.

Đánh giá kết quả công việc (Performance appraisal) Sự đánh giá kết quả công việc của cá nhân nhằm đi tới các quyết định khách quan về quản lý nhân sự.

Đánh giá kiểu mô tả (*Written essay*) Một kỹ thuật đánh giá kết quả công việc mà người đánh giá viết ra một bản mô tả các điểm mạnh, điểm yếu, kết quả đã có và tiềm năng của một nhân viên và trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp để cải tiến.

Đánh giá theo thang đồ họa (*Graphic rating scales*) Kỹ thuật đánh giá kết quả công việc mà trong đó người đánh giá sắp xếp các yếu tố hoàn thành công việc theo thang bậc tăng dần.

Đạo đức (*Ethics*) Các quy định và nguyên tắc xác định hành vi là đúng hay sai.

Điều chỉnh tức thời (*Immediate corrective action*) Việc điều chỉnh ngay tức khắc hoạt động để hướng việc thực hiện công việc trở lại đúng định hướng của nó.

Điều tra về thái độ (*Attitude surveys*) Thu thập các ý kiến trả lời từ phía người lao động qua các bản câu hỏi về vấn đề họ suy nghĩ thế nào về công việc của mình, về các nhóm làm việc, về những người giám sát và/hoặc về công ty.

Địa vị (*Status*) Sự đánh giá về uy tín, vị trí, hoặc thứ hạng trong một nhóm.

Định hướng nhân viên (*Orientation*) Việc giới thiệu cho một nhân viên mới về công ty và về công việc mà người đó đảm nhận.

Đồng ý theo tập thể (*Groupthink*) Việc các thành viên trong nhóm bỏ qua quan điểm của mình để tỏ ra nhất trí.

Độ sâu của công việc (*Job depth*) Mức độ người lao động kiểm soát công việc của mình.

Độ tin cậy (*Reliability*) Thể hiện khả năng và mức độ một biện pháp tuyển dụng có thể đo lường sự vật giống nhau một cách nhất quán.

Động lực (*Motivation*) Sự sẵn sàng có các nỗ lực lớn để đạt mục tiêu của tổ chức, với điều kiện nỗ lực đó có khả năng thoả mãn nhu cầu của cá nhân.

Động não (*Brainstorming*) Quá trình tạo ra ý tưởng bằng cách khuyến khích các phương án khác nhau mà không chưa tính đến các phương án là đúng hay sai.

E

Ép buộc (*Forcing*) Việc thoả mãn nhu cầu của người này xong lại làm tổn hại đến quyền lợi của người khác.

G

Giá trị (*Values*) Những niềm tin cơ bản về cái gì là đúng và cái gì là sai.

Giai đoạn chuẩn hoá (Norming) Giai đoạn thứ ba của quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi các mối quan hệ chặt chẽ và sự gắn bó.

Giai đoạn chuyển nhóm (Adjourning) Giai đoạn cuối cùng của sự phát triển nhóm đối với các nhóm tạm thời, đặc trưng bởi sự quan tâm đến việc tổng kết các hoạt động hơn là việc thực hiện nhiệm vụ.

Giai đoạn hình thành (Forming) Giai đoạn đầu tiên trong quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi nhiều bất định.

Giai đoạn sóng gió (Storming) Giai đoạn thứ hai của quá trình phát triển nhóm, được đặc trưng bởi xung đột nội bộ nhóm.

Giai đoạn thực thi (Performing) Giai đoạn thứ tư của quá trình phát triển nhóm, khi một nhóm thực sự đi vào hoạt động.

Giảm lao động (Decruitment) Các phương pháp nhằm giảm bớt lượng lao động trong công ty.

Giao quyền (Delegation) Việc giao thẩm quyền và trách nhiệm cho người khác để họ thực hiện các hoạt động cụ thể.

Giao tiếp cá nhân (Interpersonal communication) Giao tiếp giữa hai người trở lên trong đó các bên được xem như là những con người cụ thể chứ không phải là đối tượng giao tiếp.

H

Hành động điều chỉnh cơ bản (Basic corrective action) Xác định lý do tại sao kết quả công việc bị sai lệch, sai lệch như thế nào, và điều chỉnh nguồn gốc của sự sai lệch.

Hành vi (Behavior) Các hành động của con người.

Hành vi loại A (Type A behavior) Hành vi được đặc trưng bởi cảm giác thường trực về sự cấp bách và động lực cạnh tranh quá mức.

Hành vi loại B (Type B behavior) Hành vi thoải mái, dễ dãi và không cạnh tranh.

Hành vi tổ chức (Organisation behavior) Nghiên cứu về các hành động của con người tại nơi làm việc.

Hệ thống đóng (Closed system) Các hệ thống mà không bị ảnh hưởng bởi, và không tác động tới môi trường bên ngoài.

Hệ thống hành chính quan liêu (*Bureaucracy*) Một hình thái công ty được đặc trưng bởi phân công lao động, phân cấp, các quy tắc, quy định và các quan hệ phi cá nhân.

Hệ thống thông tin quản lý (*Management information system*) Một hệ thống cung cấp các thông tin cần thiết cho bộ phận quản lý một cách thường xuyên.

Hiệu suất (*Efficiency*) Mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra, cố gắng giảm tối đa các chi phí về nguồn lực.

Hoạch định (*Planning*) Bao gồm việc xác định các mục tiêu, xây dựng chiến lược và phát triển các kế hoạch để phối hợp các hoạt động.

Hoạch định công suất (*Capacity planning*) Đánh giá khả năng của một hệ thống hoạt động trong việc tạo ra một số lượng mong muốn đơn vị đầu ra cho mỗi loại sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định.

Hoạch định nguồn nhân lực (*Human resource planning*) Quá trình qua đó bộ phận quản lý đảm bảo rằng họ có được nhân sự phù hợp có khả năng hoàn thành các nhiệm vụ để giúp cho công ty đạt được các mục tiêu của mình.

Hoạch định quá trình (*Process planning*) Xác định sản phẩm hay dịch vụ sẽ được tạo ra như thế nào.

Học thuyết 3 nhu cầu (*Three-needs theory*) Học thuyết cho rằng các nhu cầu thành đạt, nhu cầu quyền lực và nhu cầu quan hệ là những động lực chính trong công việc.

Học thuyết về hành vi (*Behavioral theories*) Các học thuyết xác định những hành vi khác biệt giữa người lãnh đạo hiệu quả và lãnh đạo kém hiệu quả.

K

Kênh (*Channel*) Môi trường truyền thông tin.

Kế hoạch chiến lược (*Strategic plans*) Các kế hoạch toàn công ty xây dựng các mục tiêu toàn thể và xác định vị thế của công ty trong môi trường của mình.

Kế hoạch cụ thể (*Specific plans*) Các kế hoạch được xác định rõ ràng và không thể cụ thể hoá thêm.

Kế hoạch ngắn hạn (*Short-term plans*) Các kế hoạch có thời hạn dưới một năm.

Kế hoạch vận hành (*Operational plans*) Các kế hoạch nêu chi tiết về việc làm thế nào để đạt được các mục tiêu toàn thể.

Kiểm soát (hoạt động) (Controlling) Quá trình điều khiển các hoạt động nhằm bảo đảm chúng được thực hiện thành công như hoạch định và sửa đổi bất kỳ sự sai lệch đáng kể nào.

Kiểm soát (quá trình) (Control) Quá trình giám sát các hoạt động nhằm đảm bảo rằng chúng được hoàn thành như hoạch định và điều chỉnh bất kỳ các sai lệch đáng kể nào.

Kiểm soát chặn trước (Feedforward control) Biện pháp kiểm soát được áp dụng để ngăn chặn vấn đề được dự đoán có thể xảy ra.

Kiểm soát phản hồi (Feedback control) Biện pháp kiểm soát được áp dụng sau khi xảy ra một hành động.

Kiểm soát quá trình (Process control) Quy trình kiểm soát chất lượng theo đó một mẫu trong quá trình sản xuất được lấy ra kiểm tra để xác định xem quá trình đó có đang nằm dưới sự kiểm soát hay không.

Kỷ luật (Discipline) Các hành động mà người quản lý thực hiện để thực thi các tiêu chuẩn và quy định của công ty.

L

Lao động dự phòng (Contingent workers) Lao động tạm thời và lao động không toàn thời gian nhằm bổ sung thêm cho đội ngũ lao động thường xuyên của công ty.

Làm giàu công việc (Job enrichment) Việc mở rộng công việc theo chiều dọc bằng cách thêm vào các nhiệm vụ về hoạch định và đánh giá.

Lảng tránh (Avoidance) Rút lui khỏi hoặc kiểm chế xung đột.

Lãnh đạo (hoạt động) (Leading) Bao gồm việc động viên cấp dưới, chỉ đạo người khác, lựa chọn các kênh thông tin có hiệu quả nhất và giải quyết các mâu thuẫn.

Lãnh đạo (người) (Leaders) Những người có khả năng gây ảnh hưởng đối với người khác và nắm thẩm quyền quản lý.

Lãnh đạo có sức lôi cuốn (Charismatic leadership) Những người cấp dưới tuân theo sự chỉ đạo do khả năng lãnh đạo có tính chất anh hùng hay xuất chúng khi họ chứng kiến những hành vi nhất định.

Lãnh đạo gây biến đổi (Transformational leaders) Những người lãnh đạo tạo ra các động lực cho mỗi cá nhân và sự khích lệ về tinh thần, và là những người có sức lôi cuốn.

Lãnh đạo theo nhiệm vụ (*Transactional leaders*) Những người lãnh đạo hướng dẫn hoặc khuyến khích cấp dưới đi theo hướng các mục tiêu đã được đặt ra bằng cách làm rõ vai trò và các yêu cầu của nhiệm vụ.

Lọc tin (*Filtering*) Xử lý thông tin một cách có chủ đích nhằm tăng tính hấp dẫn của thông tin đối với người nhận.

Liên kết nhóm (*Group cohesiveness*) Mức độ các thành viên trong nhóm hướng tới nhau và cùng chia sẻ các mục tiêu của nhóm.

Liên lạc (*Communication*) Quá trình truyền tải và hiểu ý nghĩa của các thông tin.

Liên lạc chính thức (*Formal communication*) Liên lạc tuân thủ chuỗi mệnh lệnh của cấp có thẩm quyền hoặc là các thông tin cần thiết để thực hiện một công việc.

Liên lạc ngang (*Lateral communication*) Liên lạc giữa các cá nhân có vị trí công việc ngang nhau.

Liên lạc phi chính thức (*Informal communication*) Thông tin không thông qua sự phê chuẩn của các cấp quản lý và không tuân theo trật tự cấu trúc của tổ chức.

Liên lạc phi ngôn từ (*Nonverbal communication*) Liên lạc không dùng lời.

Liên lạc theo đường chéo (*Diagonal communication*) Các thông tin được truyền theo kiểu cắt ngang các chức năng và các cấp độ trong công ty.

Liên lạc từ dưới lên (*Upward communication*) Thông tin bắt nguồn từ các nhân viên cấp dưới tới các nhà quản lý cấp trên.

Liên lạc từ trên xuống (*Downward communication*) Thông tin bắt nguồn từ người quản lý xuống các cấp dưới.

Luân chuyển công việc (*Job rotation*) Sự chuyển đổi định kỳ các công nhân theo các công việc bao gồm các nhiệm vụ khác nhau.

Lý thuyết công bằng (*Equity theory*) Lý thuyết cho rằng người lao động sẽ so sánh tỷ lệ giữa đầu ra và đầu vào của công việc mà người đó đảm nhận với những người khác và sau đó điều chỉnh bất kỳ sự bất công bằng nào.

Lý thuyết gia về khoa học hành vi (*Behavioral science theorists*) Các nhà tâm lý và xã hội học nghiên cứu về hành vi của tổ chức dựa trên phương pháp khoa học.

M

Mạng lưới liên lạc (*Communication networks*) Các phương thức truyền tin theo chiều ngang và chiều dọc.

Mâu thuẫn (*Conflict*) Những sự khác biệt không thể tương thích với nhau dẫn đến sự xung đột hoặc đối kháng.

Mâu thuẫn chức năng (*Functional conflicts*) Các mâu thuẫn hỗ trợ các mục tiêu của công ty.

Mâu thuẫn phi chức năng (*Dysfunctional conflicts*) Những mâu thuẫn làm cản trở việc đạt tới các mục tiêu của công ty.

Mẫu công việc (*Work sampling*) Một công cụ tuyển chọn nhân sự theo đó các ứng viên xin việc được giới thiệu một mô hình thu nhỏ của một công việc và được yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ cốt yếu của công việc đó.

Mô hình đặc điểm công việc (*Job characteristics model*) Mô hình dùng để phân tích và thiết kế các công việc; xác định 5 đặc điểm chính của công việc, các mối quan hệ qua lại và ảnh hưởng của chúng đối với các biến số kết quả.

Mô phỏng (*Simulation*) Mô hình về hiện tượng thực tế chứa đựng một hoặc nhiều biến số có thể được thay đổi để đánh giá tác động của chúng.

Môi trường (*Environment*) Các thể chế hoặc lực lượng bên ngoài có thể tác động tới hoạt động của công ty.

Môi trường chung (*General environment*) Tất cả những gì bên ngoài công ty.

Mở rộng công việc (*Job enlargement*) Việc mở rộng một công việc theo chiều ngang, sự tăng phạm vi của công việc.

Mục tiêu (*Objectives*) Những kết quả mong muốn của các cá nhân, của các nhóm hay của toàn công ty.

Mục tiêu công bố (*Stated objectives*) Công bố chính thức về những gì công ty phát biểu và những gì công ty muốn công chúng tin rằng đó là mục tiêu của công ty.

Mức độ phức tạp (*Complexity*) Những sự khác biệt trong một công ty.

Mức độ tham gia công việc (*Job involvement*) Mức độ một người lao động gắn bó với công việc của mình, tham gia tích cực và coi việc hoàn thành công việc của mình là quan trọng đối với bản thân mình.

Mức độ thoả mãn trong công việc (*Job satisfaction*) Thái độ chung của một người về công việc của mình.

N

Năng lực đặc biệt (*Distinctive competence*) Các kỹ năng và nguồn lực độc đáo quyết định vũ khí cạnh tranh của công ty.

Năng lực doanh nhân (*Entrepreneurship*) Quá trình mà các cá nhân theo đuổi các cơ hội, tỎa mãn các nhu cầu và mong muốn thông qua sự sáng tạo, bất kể nguồn lực hiện tại mà họ kiểm soát.

Nghe tích cực (*Active listening*) Phương pháp lắng nghe toàn bộ nội dung mà không đưa ra những đánh giá hoặc những diễn giải vội vàng.

Ngôn ngữ cử chỉ (*Body language*) Các cử chỉ, các trạng thái của nét mặt và các vận động khác của cơ thể nhằm biểu thị ý nghĩa.

Ngữ điệu lời nói (*Verbal intonation*) Sự nhấn mạnh vào những từ ngữ hay câu chữ truyền tải ý nghĩa.

Người hướng dẫn (*Mentor*) Người đỡ đầu và hỗ trợ nhân viên cấp dưới trong công ty.

Người hưởng lợi (*Stakeholders*) Bất kỳ thực thể nào trong phạm vi chịu tác động của các quyết định và chính sách của một công ty.

Người quản lý (*Managers*) Các cá nhân chỉ đạo hoạt động của những người khác trong một công ty.

Người quản lý trực tiếp (*First-line managers*) Những người giám sát, là cấp quản lý thấp nhất.

Người sử dụng cuối cùng (*End-user*) Người sử dụng thông tin và chịu trách nhiệm về việc kiểm soát thông tin đó.

Người thừa hành (*Operatives*) Những người trực tiếp thực hiện một nhiệm vụ hoặc một công việc nào đó và họ không có trách nhiệm trong việc giám sát công việc của những người khác.

Nhận thức (*Perception*) Quá trình tổ chức và lý giải các ấn tượng theo cảm nhận nhằm tìm ra ý nghĩa cho một môi trường nào đó.

Nhóm (*Group*) Hai hoặc nhiều người có tương tác hoặc phụ thuộc lẫn nhau, kết hợp với nhau để đạt được các mục tiêu cụ thể nào đó.

Nhóm làm việc (*Work teams*) Nhóm gồm các cá nhân hợp tác với nhau để hoàn thành một tập hợp các nhiệm vụ. Các nhóm chính thức được hình thành từ các cá nhân phụ thuộc lẫn nhau, cùng chịu trách nhiệm đạt được một mục tiêu nào đó.

Nhóm làm việc hợp nhất (*Intergrated work team*) Một nhóm hoàn thành nhiều nhiệm vụ khác nhau bằng cách phân công các công việc cụ thể cho các thành viên và luân chuyển các công việc giữa các thành viên theo yêu cầu của nhiệm vụ.

Nhóm tự quản (*Self-managed work team*) Một nhóm được tổ chức theo chiều dọc, được giao hầu như toàn bộ quyền tự chủ trong việc xác định phương thức thực hiện nhiệm vụ.

Nhu cầu (*Need*) Trạng thái nội tâm làm cho một số kết quả nhất định tỏ ra hấp dẫn.

Nhu cầu an toàn (*Safety needs*) Nhu cầu của một người về sự an toàn và được bảo vệ tránh khỏi sự nguy hại về thể xác và tinh thần.

Nhu cầu được kính trọng (*Esteem needs*) Các yếu tố bên trong như lòng tự trọng, tính tự chủ và sự thành đạt, và các nhân tố bên ngoài như địa vị, sự thừa nhận và sự quan tâm.

Nhu cầu giao du (*Need for affiliation*) Mong muốn có được các mối quan hệ cá nhân thân mật và gắn gũi.

Nhu cầu khẳng định mình (*Self-actualization needs*) Động lực của một người muốn trở thành người mà họ có thể trở thành.

Nhu cầu quyền lực (*Need for power*) Nhu cầu làm cho những người khác hành vi theo cách mà đáng lẽ ra họ không làm.

Nhu cầu sinh lý (*Physiological needs*) Các nhu cầu cơ bản như thức ăn, nước uống, chỗ ở và tình dục

Nhu cầu thành đạt (*Need for achievement*) Động cơ vượt trội người khác, thành công trong việc đạt được một số tiêu chuẩn nhất định, nhu cầu nỗ lực để thành công.

Nhu cầu xã hội (*Social needs*) Nhu cầu được thương yêu, được che chở, được chấp nhận, và có bạn hữu của con người.

Nhượng bộ (*Accommodation*) Giải quyết xung đột bằng cách đặt nhu cầu và mối quan tâm của những người khác cao hơn của mình.

P

Phán xét rập khuôn (*Stereotyping*) Phán xét một người dựa trên nhận thức về nhóm mà người đó là thành viên.

Phát triển liên nhóm (*Intergroup development*) Sự thay đổi thái độ, phán xét rập khuôn và nhận thức của các nhóm về nhau.

Phát triển tổ chức (*Organizational development*) Các phương pháp thay đổi con người và thay đổi chất lượng của các mối quan hệ công việc giữa các cá nhân.

Phản ánh trung thực công việc (*Realistic job preview*) Cho các ứng viên tìm việc tiếp cận cả thông tin tốt và xấu về công việc và công ty.

Phản hồi (*Feedback*) Mức độ mà sự thực hiện các hoạt động đòi hỏi để hoàn thành một công việc dẫn đến việc một cá nhân nhận được các thông tin: trực tiếp và rõ ràng về hiệu quả thực hiện công việc của mình.

Phản hồi điều tra (*Survey feedback*) Kỹ thuật đánh giá thái độ, xác định sự khác biệt giữa các thái độ và giải quyết các khác biệt này bằng cách sử dụng thông tin khảo sát từ các nhóm phản hồi.

Phạm vi công việc (*Job scope*) Số nhiệm vụ khác nhau cần được thực hiện trong một công việc và tần số lặp lại của công việc.

Phạm vi kiểm soát (*Span of control*) Số nhân viên cấp dưới mà một người quản lý có thể chỉ đạo một cách hiệu quả và thực tế.

Phân công lao động (*Division of labor*) Việc phân chia các công việc ra thành các nhiệm vụ nhỏ và có tính chất lặp lại.

Phân nhóm theo chức năng (*Functional departmentalization*) Sự phân nhóm các hoạt động theo các chức năng cần được thực hiện.

Phân tích công việc (*Job analysis*) Quá trình đánh giá xác định các công việc và các hành vi cần thiết để thực hiện công việc.

Phân tích SWOT (*SWOT analysis*) Phân tích các điểm mạnh, điểm yếu của một công ty cũng như các cơ hội và mối đe dọa ở trong môi trường.

Phi tập trung hóa (*Decentralization*) Việc chuyển quyền ra quyết định xuống cấp thấp hơn trong công ty.

Q

Quá trình liên lạc (*Communication process*) Bảy giai đoạn theo đó các thông tin được truyền tải và nắm bắt.

Quá trình kiểm soát (*Control process*) Quá trình đo đạc kết quả công việc thực tế, so sánh với các tiêu chuẩn và thực hiện các tác động quản lý kịp thời để điều chỉnh những sai lệch hoặc thiếu hụt so với tiêu chuẩn.

Quá trình quản lý chiến lược (*Strategic management process*) Một quá trình 9 bước bao gồm hoạch định, thực hiện và đánh giá chiến lược.

Quá trình quản lý nguồn nhân lực (*Human resource management process*) Các hoạt động cần thiết để tuyển dụng cho công ty và duy trì chất lượng làm việc cao của các nhân viên.

Quá trình ra quyết định (*Decision-making process*) Một quá trình bao gồm 8 bước để xác định một vấn đề, lựa chọn giải pháp thay thế và đánh giá tính hiệu lực của quyết định.

Quá trình tuyển chọn (*Selection process*) Quá trình sàng lọc các ứng viên xin việc để bảo đảm tuyển dụng được các nhân viên phù hợp nhất.

Quan điểm cổ điển (về quản lý) (*Classical view*) Quan điểm cho rằng trách nhiệm xã hội duy nhất của quản lý là tối đa hoá lợi nhuận.

Quan điểm chấp nhận thẩm quyền (*Acceptance view of authority*) Lý thuyết cho rằng thẩm quyền xuất phát từ sự sẵn sàng chấp nhận của cấp dưới.

Quan điểm quan hệ con người về mâu thuẫn (*Human relations view of conflict*) Quan điểm cho rằng mâu thuẫn là tự nhiên và tất yếu trong một công ty.

Quan điểm truyền thống về mâu thuẫn (*Traditional view of conflict*) Quan điểm cho rằng tất cả các mâu thuẫn đều là xấu và cần phải tránh.

Quan điểm truyền thống về quyền lực (*Traditional view of authority*) Quan điểm cho rằng quyền lực đi từ trên xuống.

Quan hệ giữa người lao động và cấp quản lý (*Labour-management relations*) Mỗi quan hệ qua lại chính thức giữa công đoàn với quản lý của công ty.

Quản lý (*Management*) Quá trình cùng với người khác và thông qua người khác thực hiện các hoạt động một cách có hiệu quả.

Quản lý chất lượng tổng thể (*Total quality management-TQM*) Một triết lý quản lý được định hướng bởi nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng.

Quản lý thời gian (*Time management*) Phương thức lập kế hoạch cá nhân về thời gian một cách hiệu quả.

Quản lý theo mục tiêu (*Management by objectives*) Một hệ thống trong đó cấp trên và cấp dưới cùng nhau xác định các mục tiêu thực hiện cụ thể; tiến độ thực hiện các mục tiêu được xem xét định kỳ và lợi ích được phân chia căn cứ vào tiến độ đó.

Quản lý vận hành (*Operations management*) Việc thiết kế, vận hành và kiểm soát quá trình chuyển biến các nguồn lực thành các thành phẩm hàng hoá và dịch vụ.

Quấy rối tình dục (*Sexual harrasment*) Hành vi được thể hiện qua những lời nói có tính gợi tình, sự động chạm thể xác không mong muốn và những lời tán tỉnh, đề nghị về tình dục hoặc lời nói hay hành vi mang bản chất tình dục.

Quy định (*Rule*) Văn bản quy định rõ ràng cho biết các nhà quản lý phải làm gì và không được làm gì.

Qui định đạo đức (*Code of ethics*) Khẳng định chính thức về các giá trị cơ bản và các quy tắc đạo đức trong công ty mà các nhân viên phải tuân thủ.

Quy trình (*Procedure*) Một loạt các bước nối tiếp có quan hệ tương hỗ có thể được sử dụng để giải quyết một vấn đề xác định.

Quyền lực (*Power*) Khả năng gây ảnh hưởng tới các quyết định.

Quyền lực ép buộc (*Coercive power*) Quyền lực dựa trên cơ sở sự sợ hãi.

S

Sáng kiến (*Innovation*) Quá trình đưa ra một ý tưởng sáng tạo và biến nó thành sản phẩm, dịch vụ hoặc phương pháp hoạt động hữu ích.

Sứ mạng (*Mission*) Mục đích của một công ty.

Sự đa dạng của lực lượng lao động (*Work force diversity*) Sự khác nhau về giới, chủng tộc, dân tộc, hoặc các điểm khác của người lao động trong các công ty.

Sự nghiệp (*Career*) Chuỗi các địa vị mà một người nắm giữ trong cuộc đời của mình.

Sự thay đổi (*Change*) Một sự thay đổi về con người, cơ cấu hoặc công nghệ.

Sự thỏa hiệp (*Compromise*) Một giải pháp để giải quyết mâu thuẫn trong đó mỗi bên hy sinh một số lợi ích của mình.

Sự tương đồng có tính chất giả định (*Assumed similarity*) Tin rằng những người khác cũng giống như mình.

T

Tác nhân thay đổi (*Change agents*) Người hành động như là xúc tác và quản lý quá trình thay đổi.

Tầm quan trọng của nhiệm vụ (*Task significance*) Mức độ mà một công việc có ảnh hưởng đáng kể đến cuộc sống hay công việc của người khác.

Tập trung hóa (Centralization) Sự tập trung thẩm quyền ra quyết định của nhà quản lý cấp cao.

Thái độ (Attitudes) Quan điểm đánh giá về các đối tượng, con người hoặc sự kiện.

Thẩm quyền (Authority) Các quyền thuộc về một vị trí quản lý trong việc đưa ra các mệnh lệnh và trông chờ chúng được thực hiện.

Thẩm quyền gián tiếp (Staff Authority) Thẩm quyền ủng hộ, hỗ trợ và tư vấn cho những người có thẩm quyền theo tuyến.

Thẩm quyền theo tuyến (Line authority) Thẩm quyền cho phép một người quản lý chỉ đạo công việc của cấp dưới.

Thi hành (Implementation) Chuyển tải quyết định tới những người liên quan và làm cho họ cam kết đối với quyết định đó.

Thiết kế công việc (Job design) Cách thức các nhiệm vụ kết hợp với nhau để tạo thành các công việc hoàn chỉnh.

Thiết kế tổ chức (Organization design) Việc xây dựng hoặc thay đổi cơ cấu của một công ty.

Thông điệp (Message) Một mục đích cần được truyền đạt.

Thời gian hoạt động (Discretionary time) Lượng thời gian có thể kiểm soát được của người quản lý.

Thời gian làm việc linh hoạt (thời gian linh hoạt) (Flexible work hours) Hệ thống thời gian biểu trong đó người lao động được yêu cầu phải làm việc một số giờ nhất định trong tuần nhưng được tự do thay đổi giờ làm việc của mình trong giới hạn nhất định.

Thời gian phúc đáp (Response time) Lượng thời gian không kiểm soát được, bỏ ra để trả lời các yêu cầu, mệnh lệnh và các vấn đề do người khác đưa ra.

Thuyết lãnh đạo theo tình huống (Situational leadership theory) Một lý thuyết ngẫu hứng cho rằng lãnh đạo cần phù hợp với hoàn cảnh, đặc biệt là khả năng và trình độ của cấp dưới.

Thương thuyết (Negotiation) Quá trình hai hay nhiều bên trao đổi hàng hoá hay dịch vụ và dự định thống nhất về giá trao đổi chúng.

Thương thuyết tập thể (Collective bargaining) Quá trình đàm phán một thoả thuận nghiệp đoàn và việc thi hành thoả thuận đó sau khi đã đàm phán xong.

Tiếp cận định lượng (Quantitative approach) Việc sử dụng các phương pháp định lượng để cải tiến quá trình đưa ra quyết định.

Tiếp cận hệ thống (System approach) Lý thuyết coi tổ chức là tập hợp các bộ phận có quan hệ tương hỗ và phụ thuộc vào nhau.

Tiếp cận hệ thống về tính hiệu quả của tổ chức (Systems approach to organizational effectiveness) Đánh giá tính hiệu quả của một công ty trên cơ sở cả phương tiện và mục tiêu.

Tiếp cận theo nguồn nhân lực (Human resources approach) Khoa học về quản lý có trọng tâm là hành vi của con người.

Tiếp cận tùy biến (Contingency Approach) Nhận biết và phản ứng với các biến đổi tình huống khi chúng phát sinh.

Tiêu chí ra quyết định (Decision criteria) Các tiêu chí để xác định cái gì là hợp lý trong một quyết định.

Tin không chính thức (Grapevine) Mạng lưới thông tin không chính thức.

Tính biến động của nhiệm vụ (Task variability) Số lượng các ngoại lệ mà các cá nhân gặp phải trong công việc của mình.

Tính chọn lựa (Selectivity) Quá trình người ta đồng hoá các chi tiết nhất định của những gì quan sát được, tùy thuộc vào mối quan tâm, nguồn gốc cá nhân và thái độ của họ.

Tính hiệu lực (Effectiveness) Sự đạt được mục tiêu.

Tính sáng tạo (Creativity) Khả năng kết hợp các ý tưởng với nhau theo một cách độc đáo hoặc tạo ra một sự liên kết đặc biệt giữa các ý tưởng.

Tính tự chủ (Autonomy) Mức độ tự do, độc lập và tự chủ của một cá nhân trong việc lập kế hoạch và thực hiện một công việc nhất định.

Tính xác thực (Validity) Mối quan hệ được kiểm nghiệm tồn tại giữa một cơ chế lựa chọn và một tiêu chí liên quan nào đó.

Tổ chức (hoạt động) (Organizing) Xác định các nhiệm vụ nào cần làm, ai làm, phân nhóm các nhiệm vụ như thế nào, ai báo cáo cho ai và ai là người ra các quyết định.

Tổ chức (Organization) Tập hợp con người một cách có hệ thống nhằm thực hiện mục tiêu cụ thể.

Tổ chức dịch vụ (Service companies) Các công ty tạo ra các đầu ra phi vật chất như dịch vụ giáo dục, y tế, vận tải là vô hình, không thể tồn trữ được, và gắn khách hàng với quá trình phục vụ thực tế.

Trách nhiệm (Responsibility) Nghĩa vụ phải thực hiện các công việc đã được giao phó.

Trách nhiệm xã hội (Social responsibility) Nghĩa vụ của công ty, ngoài những gì luật pháp và kinh doanh yêu cầu, trong việc theo đuổi các mục tiêu dài hạn có ích cho xã hội.

Trao quyền (Empowerment) Sự tăng cường tính tự chủ của người lao động trong việc ra quyết định.

Trung tâm đánh giá (Assessment centers) Nơi các ứng cử viên thực hiện các bài sát hạch công việc mô phỏng để đánh giá các tiềm năng quản lý của họ.

Trường phái quan hệ con người (Human relations movement) Quan niệm - hầu như còn chưa được khẳng định bằng nghiên cứu - cho rằng một người lao động mãn nguyện sẽ là người lao động có năng suất cao hơn.

Tuyển lựa (Recruitment) Quá trình tìm kiếm, xác định và thu hút những người có năng lực để làm việc.

Tư vấn theo quá trình (Process consultation) Sự giúp đỡ của một nhà tư vấn bên ngoài đối với người quản lý trong việc nhận thức, hiểu và có hành động đối với các sự kiện của quá trình.

Tự giám sát (Self-monitoring) Một đặc điểm tính cách thể hiện khả năng của một cá nhân trong việc điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với các yếu tố tình huống bên ngoài.

Tự trọng (Self-esteem) Mức độ một người thích hay không thích chính bản thân mình.

V

Vai trò (Role) Tập hợp các chuẩn mực hành vi mà một người nắm giữ một vị trí nhất định trong một thực thể xã hội phải tuân thủ.

Vai trò giao tiếp cá nhân (Interpersonal Roles) Vai trò bao gồm các hoạt động tiên phong, lãnh đạo và giao tiếp.

Vai trò quản lý (Management roles) Các phạm trù riêng biệt của hành vi quản lý.

Vai trò quyết định (Decisional roles) Vai trò của các doanh nhân khởi nghiệp, những người xử lý tình huống bất trắc, người phân phối nguồn lực và người thương thuyết.

Vấn đề (Problem) Sự khác biệt giữa tình trạng công việc hiện tại và tình trạng mong muốn.

Văn hoá công ty (Organizational culture) Hệ thống các giá trị chung trong công ty có ảnh hưởng quan trọng đến hành vi của các thành viên.

Văn hoá mạnh (*Strong cultures*) Văn hoá công ty mà các giá trị then chốt được thể hiện mạnh mẽ và được chia sẻ rộng rãi trong toàn công ty.

Văn hoá quốc gia (*National culture*) Các quan điểm và thái độ chung của các cá nhân trong cùng một quốc gia có ảnh hưởng tới hành vi và cách nhìn nhận về thế giới của họ.

X

Xác định nhiệm vụ (*Task identity*) Mức độ mà một công việc đòi hỏi sự hoàn thành toàn bộ hay một phần xác định của nhiệm vụ.

Xây dựng mục tiêu truyền thống (*Traditional objective setting*) Các mục tiêu được đặt ra trước hết cho cấp quản lý cao nhất, sau đó được chia thành các mục tiêu nhỏ cho từng cấp trong công ty. Cấp cao nhất đưa ra các tiêu chuẩn cho tất cả các cấp dưới.

Xây dựng nhóm (*Team building*) Giao tiếp qua lại giữa các thành viên trong nhóm làm việc nhằm học hỏi cách suy nghĩ và làm việc của các thành viên khác.

Xếp hạng thứ tự theo nhóm (*Group order ranking*) Phương pháp đánh giá kết quả công việc bằng cách nhóm những người lao động theo các tiêu chuẩn phân loại được sắp xếp có thứ tự.

Xử lý văn bản (*Word processing*) Phần mềm cho phép người sử dụng viết, thay đổi, biên tập, sửa chữa, xoá hay in thư từ, báo cáo và văn bản.

Y

Yếu tố động lực (*Motivators*) Các yếu tố làm tăng mức độ thoả mãn trong công việc.

Yếu tố hành vi của thái độ (*Behavioral component of an attitude*) Khuynh hướng hành động theo một cách nào đấy đối với ai hoặc điều gì đó.

Yếu tố phòng ngừa (*Hygiene factors*) Các yếu tố loại trừ sự không thoả mãn.

Phụ lục D - Thông tin bổ sung

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông đã biên soạn bộ sách dành cho các nhà quản lý và chủ các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Mỗi cuốn sách được thiết kế để sử dụng một cách linh hoạt. Điều này có nghĩa là một người có thể tự nghiên cứu toàn bộ cuốn sách, một giáo viên có thể sử dụng để giảng dạy, hoặc chuyên gia tư vấn có thể dùng để tham khảo cho công tác chuyên môn của mình. Bộ sách gồm hai nhóm chủ đề:

- Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ
- Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

Nhóm chủ đề 1: Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

- 1.01 Chủ doanh nghiệp và chức năng quản lý nguồn nhân lực
- 1.02 Phân tích công việc
- 1.03 Mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn kết quả công việc
- 1.04 Thu hút, tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực
- 1.05 Hệ thống tiền lương và tiền công

Nhóm chủ đề 2: Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ

- 2.01 Các khái niệm cơ bản về Marketing
- 2.02 Thu thập thông tin về khách hàng
- 2.03 Thu thập thông tin về quá trình và xu hướng mua hàng của khách hàng
- 2.04 Thị trường mục tiêu
- 2.05 Kế hoạch hoá và phát triển sản phẩm
- 2.06 Giá và chiến lược giá
- 2.07 Khuếch trương sản phẩm và quảng cáo

Phương thức thanh toán

- Bằng tiền mặt
- Bằng Séc, thanh toán cho *Nhà Xuất bản Trẻ TP HCM*
- Chuyển tiền bằng đường bưu điện
- Chuyển khoản qua Ngân hàng tới :
Nhà Xuất bản Trẻ
Tài khoản số: 710A.00637
Tại: Ngân hàng Công thương
Chi nhánh 3, TP Hồ Chí Minh
- Bằng thẻ tín dụng:
 - VISA
 - MASTERCARD

Số thẻ

Ngày hết hạn

Vận chuyển

- Tôi muốn nhận sách tại Nhà Xuất bản
- Xin hãy chuyển sách cho tôi qua đường bưu điện

Xác nhận

Người đặt mua ký tên và đóng dấu

Ngày

Xin gửi phiếu đăng ký này tới:

Nhà Xuất bản Trẻ
161 Lý Chính Thắng
Quận 3, TP Hồ Chí Minh
Tel: 9316211 – 8465595 – 8465596 – 9317849
Fax: (84-8) 8437450
Email: nxbtre@hcm.vnn.vn



Chương trình phát triển dự án Mê Kông

**Quản trị Nguồn Nhân lực và
Marketing trong các Doanh
nghiệp Vừa và Nhỏ**

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông rất mong bạn đọc gửi lại phiếu đánh giá cho chúng tôi. Chúng tôi sẽ phân tích thông tin phản hồi để có thể cung cấp cho bạn đọc những dịch vụ tốt hơn, cũng như biên soạn thêm tài liệu đào tạo cho các nhà quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tất cả các thông tin trong phiếu đánh giá này sẽ được bảo mật. Xin hãy dành 10 phút để hoàn thành phiếu đánh giá và gửi phiếu về địa chỉ dưới đây, bằng fax hoặc qua bưu điện.

Ngoài ra, nếu bạn có câu hỏi liên quan đến nội dung cuốn sách, Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông sẽ chuyển các câu hỏi của bạn tới tác giả (cho đến tháng 9 năm 2001). Đề nghị gửi câu hỏi cùng với phiếu đánh giá này bằng fax, thư hoặc thư điện tử tới MPDF theo địa chỉ sau:

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7

Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại: (84-4) 824-7892 Fax: (84-4) 824-7898

E-mail: dlien@ifc.org

1. Cho biết tên cuốn sách mà bạn muốn góp ý kiến? _____
2. Bạn đã nghe nói đến hoặc nhìn thấy cuốn sách này lần đầu tiên ở đâu?
 - Vô tuyến
 - Đài
 - Báo chí
 - Ở một khoá học mà tôi tham dự
 - Ở một cuộc hội thảo mà tôi tham dự
 - Từ một người bạn
 - Ở hiệu sách
 - Khác (Xin hãy nêu rõ) _____

3. Bạn đã sử dụng cuốn sách này trong hoàn cảnh nào?

- Trong các khoá học ở trường Đại học/Cao đẳng
- Hội thảo
- Công tác tư vấn
- Tự nghiên cứu

4. Lý do chính mà bạn mua cuốn sách?

- Một số người giới thiệu cuốn sách với tôi
- Cuốn sách là tài liệu bắt buộc trong khoá học mà tôi tham dự
- Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi khởi sự công việc kinh doanh của mình
- Tôi nghĩ rằng cuốn sách có thể giúp tôi cải tiến công việc kinh doanh hiện nay của mình
- Tôi thích cách trình bày của cuốn sách
- Cuốn sách này rẻ hơn so với một số cuốn sách tương tự

5. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu nhiều nhất?

- Bài tập tự kiểm tra
- Bài tập thực hành
- Bài tập tình huống
- Kế hoạch ứng dụng
- Nội dung của cuốn sách
- Phần khác _____

6. Phần nào của cuốn sách được bạn nghiên cứu ít nhất?

- Bài tập tự kiểm tra
- Bài tập thực hành
- Bài tập tình huống
- Kế hoạch ứng dụng
- Nội dung của cuốn sách
- Phần khác _____

7. Nếu bạn là chủ doanh nghiệp, bạn đã áp dụng những kiến thức nghiên cứu được từ cuốn sách này vào thực tế công việc kinh doanh của mình như thế nào?

- Tôi đã hiểu biết được nhiều hơn trước
- Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để xem xét lại công việc kinh doanh hiện nay của mình
- Tôi đã sử dụng những kiến thức nghiên cứu để đưa ra những biện pháp quản lý mới
- Tôi không sử dụng nhiều những kiến thức nghiên cứu từ cuốn sách vì thấy chúng không phù hợp
- Lý do khác (xin nêu rõ) _____

8. Bạn có thể sử dụng bài tập ứng dụng để giải quyết các vấn đề trong công ty mình?

- Có thể áp dụng hầu hết kế hoạch ứng dụng
- Có thể áp dụng khoảng một nửa kế hoạch ứng dụng
- Hầu như không áp dụng được một kế hoạch ứng dụng nào

Nếu bạn hầu như không thể áp dụng được một kế hoạch ứng dụng nào, xin bạn cho biết lý do.

9. Bạn dành bao nhiêu thời gian để nghiên cứu cuốn sách này? Xin hãy ước tính theo số giờ.

- 1 đến 5 giờ
- 5 đến 10 giờ
- 10 đến 15 giờ
- 15 đến 20 giờ
- Khoảng thời gian khác (xin hãy nêu rõ) _____

10. Bạn hãy đánh giá cuốn sách này theo thang điểm dưới đây?

Rõ ràng	1	2	3	4	Không rõ ràng
Thú vị	1	2	3	4	Không thú vị
Rất hữu ích	1	2	3	4	Không hữu ích
Quá dễ	1	2	3	4	Quá khó
Mất quá ít thời gian/ công sức nghiên cứu	1	2	3	4	Mất quá nhiều thời gian/ công sức nghiên cứu

11. Bạn hãy đánh giá về Bài tập Thực hành?

- | | | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|--------------|
| <input type="checkbox"/> Qua dễ | 1 | 2 | 3 | 4 | Quá khó |
| <input type="checkbox"/> Hợp lý | 1 | 2 | 3 | 4 | Không hợp lý |

12. Giá của cuốn sách này như thế nào?

- Quá cao
- Hợp lý
- Quá thấp

13. Bạn sẽ:

- Mua cuốn sách khác ở cùng nhóm chủ đề
- Mua cuốn sách ở nhóm chủ đề khác
- Giới thiệu cuốn sách này với người khác

Ý kiến bổ sung

Nếu bạn có thêm ý kiến hay nhận xét về cuốn sách này hoặc phần nào của cuốn sách, xin vui lòng cho biết.

MÔ TẢ CÔNG VIỆC, YÊU CẦU CHUYÊN MÔN VÀ CÁC TIÊU CHUẨN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

CHƯƠNG TRÌNH DỰ ÁN MÊ KÔNG (MPDF)

Chịu trách nhiệm xuất bản :	LÊ HOÀNG
Biên tập :	TRIỆU KINH VĂN
Trình bày bìa :	TRÍ ĐỨC
Kỹ thuật :	HIỂN KHÁNH
Sửa bản in :	LÊ CÔNG

NHÀ XUẤT BẢN TRÉ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9317849

Fax: (84-8) 8437450

Email: nxbtre@hcm.vnn.vn

MPDF

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

nh nhân tự học

Sách do Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông (MPDF) phối hợp với Đại học mở OLA (Canada) biên soạn gồm hai nhóm chủ đề:
Quản trị Nguồn Nhân lực trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ.
Quản trị Marketing trong các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ.
Gồm 12 tựa sách, được thiết kế linh hoạt, độc lập, dễ đọc và dễ ứng dụng.
Doanh nghiệp, chuyên gia tư vấn, giáo viên và sinh viên khoa kinh tế,
Doanh nghiệp, Marketing đều có thể tìm thấy từ những trang sách này
điều bổ ích, lý thú và thiết thực cho công việc kinh doanh, chuyên môn
tập của chính mình.

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông
(MPDF) là chương trình đa phương tài trợ của:

Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB)

Ô-xtrây-lia

Ca-na-đa

Phiên Lan

Công ty Tài chính Quốc tế (IFCI)

Nhật Bản

Na-uy

Thụy Điển

Thụy Sĩ

Vương quốc Anh

Chương trình được điều hành bởi Công ty
Tài chính Quốc tế 
hệ phạm chuyên về khu vực tư nhân, thuộc
Tập đoàn Ngân hàng Thế giới.

mô tả yêu cầu và tiêu chuẩn



1 002041 900867

25.000 VND