



# Hệ thống tiền lương và tiền công

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

**MPDF**

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông



**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**



Chương trình phát triển dự án Mê Kông

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

# Hệ thống Tiền lương và Tiền công

*Dm-12*

TÁI BẢN LẦN THỨ I



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

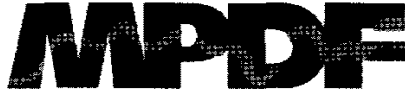
Viện Đại học Mở OLA (Canada) biên  
soạn

**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 tài liệu 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 tài liệu 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.



**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), Ôxtrâyliá, 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 tài liệu 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

<b>Giới thiệu Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ.....</b>	<b>i</b>
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
<b>Tổng quan về Cuốn sách .....</b>	<b>1</b>
Mục tiêu .....	1
<b>Chức năng và Trách nhiệm Quản lý Nguồn Nhân lực .....</b>	<b>3</b>
Tổng quan về các nội dung thực hiện quản lý nguồn nhân lực.....	3
Đúng người, đúng thời điểm .....	4
Tại sao bạn phải thiết lập hệ thống thang lương?.....	5
Đánh giá thực trạng .....	8
Tại sao hiện tượng này xảy ra?.....	8
Bạn có thể làm gì? .....	9
<b>Các Hệ thống Tiền lương và Tiền công .....</b>	<b>11</b>
Các đặc điểm của một hệ thống tiền lương và tiền công tốt .....	12
Các lợi ích của một cơ cấu tiền lương khách quan.....	13
<b>Thiết lập một Hệ thống Tiền lương và Tiền công.....</b>	<b>15</b>
Tổng quan.....	15
Phân tích công việc.....	16
Đánh giá giá trị công việc .....	19



1. Lập danh sách các yếu tố công việc.....	19
2. Lựa chọn các vị trí để đánh giá.....	24
3. Cho điểm các yếu tố.....	25
4. Quy định thang điểm có thể chấp nhận .....	30
Phân ngạch công việc .....	33
1. Tập hợp các công việc thành nhóm công việc (Phân nhóm công việc) .....	33
2.Thiết lập các ngạch công việc và các tiêu chí.....	35
3. Quy định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc.....	36
Định giá công việc - Thiết lập thang lương.....	38
1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng tới thang lương .....	38
2. Thu thập thông tin về các mức lương trong thang lương hiện tại.....	42
3. Phân tích các kết quả của thang lương.....	44
4. Thiết lập một thang lương.....	45
5. Điều chỉnh thang lương.....	46
<b>Tóm tắt Cuốn sách .....</b>	<b>49</b>
<b>Kế hoạch ứng dụng .....</b>	<b>53</b>
Kế hoạch ứng dụng là gì?.....	53
Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch ứng dụng? .....	53
Làm gì với Kế hoạch ứng dụng? .....	54
Bước tiếp theo.....	54
<b>Phụ lục A - Đáp án .....</b>	<b>59</b>
<b>Phụ lục B - Các Biểu mẫu.....</b>	<b>71</b>
<b>Phụ lục C - Chú giải Thuật ngữ.....</b>	<b>81</b>
<b>Phụ lục D - Thông tin bổ sung .....</b>	<b>101</b>

# Tổng quan về Cuốn sách

Việc thiết lập và áp dụng một hệ thống tiền lương và tiền công tốt có ảnh hưởng tới tất cả các phương diện trong nội dung quản lý nguồn nhân lực của một doanh nghiệp. Một hệ thống tiền lương và tiền công được tổ chức hợp lý, khách quan và chính xác giúp người chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý lập kế hoạch cho tương lai, duy trì đội ngũ hiện tại và đảm bảo đối xử công bằng với tất cả mọi người. Phân tích, đánh giá và phân ngạch công việc chính xác là những quy trình thiết yếu để xây dựng các thang lương. Nếu doanh nghiệp tuân theo các quy trình này, công tác quản lý tiền lương sẽ đơn giản hơn.

Cuốn sách này giới thiệu các chủ đề sau đây:

- Những khó khăn gặp phải liên quan tới hệ thống tiền lương và tiền công của doanh nghiệp.
- Đặc điểm của một hệ thống tiền lương và tiền công tốt.
- Các lợi ích của một hệ thống tiền lương và tiền công chính xác và khách quan.
- Thiết lập một hệ thống tiền lương và tiền công cho doanh nghiệp.

## Mục tiêu

Khi nghiên cứu xong cuốn sách này, các bạn sẽ tăng cường được khả năng:

1. Áp dụng các thông lệ phân tích công việc để xác định giá trị tương đối của từng công việc trong một doanh nghiệp.
2. Đánh giá tầm quan trọng của mỗi vị trí công việc so với các vị trí khác.
3. Xác định ngạch công việc cho mỗi nhóm vị trí công việc giống nhau.
4. Xác định ngạch lương cho mỗi ngạch công việc.
5. Xây dựng hệ thống thang lương cho một doanh nghiệp.



# Chức năng và Trách nhiệm Quản lý Nguồn Nhân lực

## Tổng quan về các nội dung thực hiện quản lý nguồn nhân lực

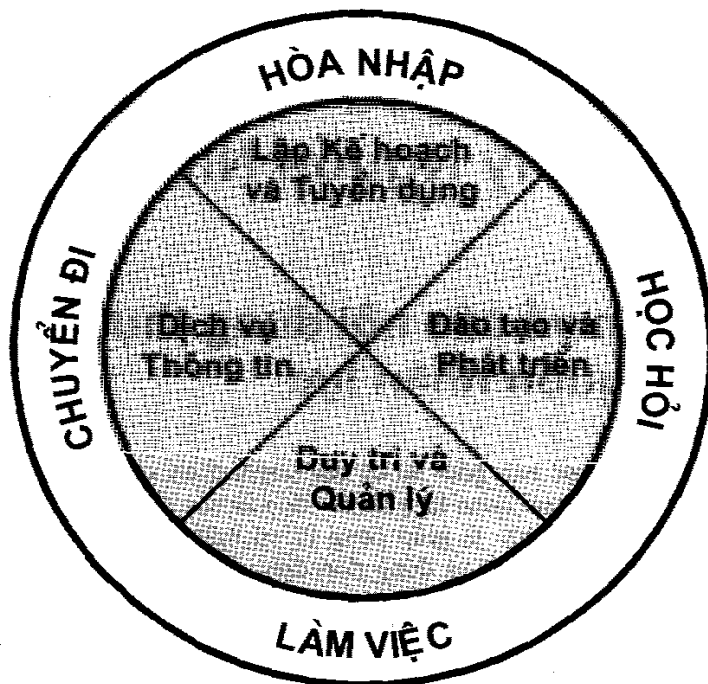
Quản lý nguồn nhân lực bao gồm tất cả các quyết định và hoạt động quản lý có ảnh hưởng tới bản chất mối quan hệ giữa tổ chức và các nhân viên. Mục tiêu chính của quản lý nguồn nhân lực là giúp công ty có một số lượng thích hợp những người phù hợp vào đúng vị trí và đúng thời điểm nhằm hoàn thành các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

Những doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh sử dụng các thông lệ quản lý nguồn nhân lực hiệu quả và thống nhất để quản lý và phát triển nhân viên của họ nhằm thực hiện các mục tiêu kinh doanh cả trong hiện tại lẫn trong tương lai.

Có bốn mảng chính trong hoạt động quản lý nguồn nhân lực:

1. **Lập kế hoạch và Tuyển dụng** – Quá trình lập kế hoạch 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 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 các Dịch vụ nhân lực** – Công tác quản lý nguồn nhân lực còn chịu trách nhiệm về mối quan hệ giữa các nhân viên, các tiêu chuẩn về công việc (phân tích công việc, miêu tả công việc, đánh giá giá trị công việc,

các tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm 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, trong đó có hệ thống tiền lương và tiền công của doanh nghiệp.



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.

## Đúng người, đúng thời điểm<sup>2</sup>

Lập kế hoạch nhân lực là một cách để đảm bảo rằng công ty của bạn có một số lượng thích hợp những người phù hợp vào đúng vị trí, đúng thời điểm và làm đúng việc.

Sau khi một doanh nghiệp thiết lập các mục tiêu kinh doanh của mình, họ phải xác định những nguồn nhân lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó. Dự báo nhân lực cho doanh nghiệp biết doanh nghiệp cần những kỹ năng nào, bao nhiêu người và khi nào phải có các nhân viên đó.

Kiểm kê nhân lực cập nhật cho doanh nghiệp biết hiện họ đã có những kỹ năng và chuyên môn nào, những người nào có các kỹ năng và chuyên môn đó và khi nào

những người đó sẵn sàng. Đây là một bộ phận quan trọng trong công tác lập kế hoạch nhân lực. Doanh nghiệp thường xuyên cập nhật kiểm kê nhân lực của họ thông qua quá trình kiểm toán nhân lực, đây là quá trình theo dõi và cập nhật việc đào tạo và học hỏi kinh nghiệm qua các nhiệm vụ khác nhau của các nhân viên.

Bằng cách so sánh dự báo nhân lực với kiểm kê nhân lực hiện có, các bạn có thể thu được một kế hoạch nhân lực phản ánh những khâu mà các nhân viên hiện có có thể thoả mãn được nhu cầu, những khâu họ cần phải được đào tạo và những khâu các nhân viên hiện có không thể đáp ứng nhu cầu của bạn. Doanh nghiệp có thể sử dụng kế hoạch nhân lực nhằm tìm kiếm nhân viên cần thiết để bù vào chỗ thiếu hụt.



Công tác lập kế hoạch nhân lực cho phép bạn biết được ai là người phù hợp với công ty của mình và đảm bảo đặt một số lượng thích hợp những người phù hợp vào đúng vị trí, đúng thời điểm và làm đúng việc.

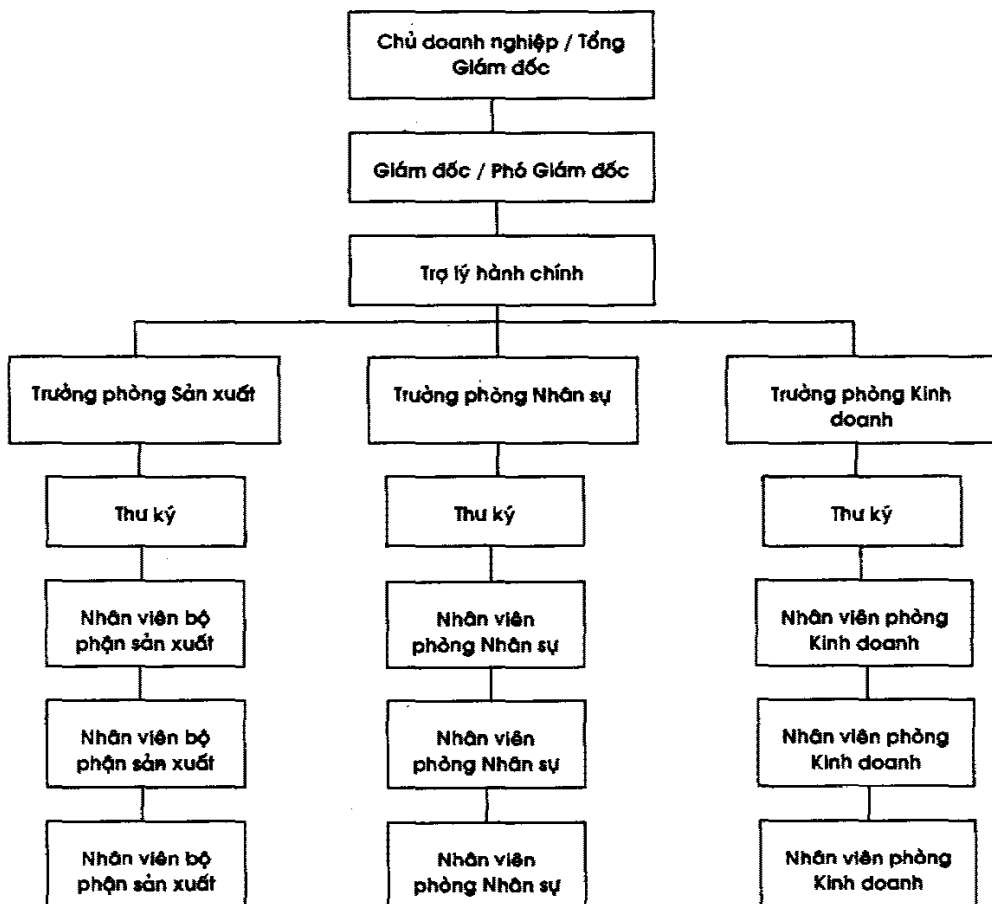
## Tại sao bạn phải thiết lập hệ thống thang lương?

Để tuyển dụng và giữ lại được đúng người làm đúng việc, các bạn cần có một hệ thống thù lao cạnh tranh và công bằng. Mặc dù tiền không phải là lý do duy nhất để các nhân viên làm việc cho một doanh nghiệp, nhưng những phương pháp trả lương không công bằng vẫn là nguyên nhân chính gây ra sự bất mãn của nhân viên và làm tăng tình trạng bỏ việc, giảm hiệu quả quan hệ lao động và gây ra những chi phí không cần thiết cho doanh nghiệp.

Hệ thống tiền lương và tiền công sẽ cho phép doanh nghiệp tuyển dụng các nhân viên mới với mức lương thoả đáng, tăng mức lương phù hợp cho nhân viên và hình thành một con đường sự nghiệp cho các cá nhân. Để thực hiện được tất cả các công việc này, cần phải có một hệ thống tiền lương và tiền công có tổ chức hợp lý. Mục đích của một hệ thống tiền lương và tiền công là đảm bảo rằng những người thực hiện các nhiệm vụ được coi là có giá trị như nhau sẽ nhận được mức thù lao như nhau. Thù lao bao hàm tất cả các hình thức thu nhập mà các cá nhân nhận được cho phần lao động của họ.

Ví dụ, tất cả các thư ký trong doanh nghiệp được xếp vào cùng một nhóm và được tổ chức dựa trên thông tin thu thập được trong quá trình đánh giá giá trị công việc. Hình 2 minh họa sơ đồ tổ chức của một doanh nghiệp nhỏ. Trong doanh nghiệp này, tất cả các thư ký đều có thể phải thực hiện các nhiệm vụ giống nhau và họ sẽ được tập hợp thành nhóm trong một hệ thống tiền lương và tiền công. Trong nhóm này, có thể có một số cấp thư ký và các cấp đó tạo ra một thang lương căn cứ vào các nhiệm vụ và kinh nghiệm cần thêm cho một vị trí cụ thể. Do đó, thư ký của

Tổng giám đốc có thể được hưởng lương cao hơn thư ký Trưởng phòng kinh doanh do người thư ký này phải làm những công việc phức tạp hơn.



Hình 2: Sơ đồ tổ chức của một doanh nghiệp vừa và nhỏ

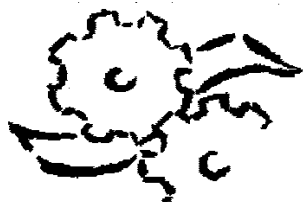
Ở Việt Nam, các doanh nghiệp vừa và nhỏ sử dụng một số giải pháp để xây dựng một hệ thống tiền lương và tiền công. Bảng sau giới thiệu tóm tắt các giải pháp hiện nay đang được sử dụng. Hệ thống tiền lương và tiền công giới thiệu trong cuốn sách này là một giải pháp tổng hợp: trước tiên dựa vào công việc, sau đó sử dụng các yêu cầu kỹ năng và kết quả làm việc để xác định mức lương cho mỗi nhân viên.

Xác định tiền lương:

Căn cứ vào kết quả làm việc	Căn cứ vào công việc	Căn cứ vào kỹ năng
Doanh nghiệp trả lương cho nhân viên theo kết quả làm việc của họ.	Doanh nghiệp trả lương cho nhân viên theo tầm quan trọng của công việc họ thực hiện, với giả định rằng mọi người thực hiện các vai trò đã xác định và được hưởng một mức lương cố định để hoàn thành các nhiệm vụ công việc.	Doanh nghiệp trả lương cho nhân viên theo năng lực của họ có thể thực hiện được nhiều nhiệm vụ chứ không dựa theo tên công việc.
Nhược điểm	Nhược điểm	Nhược điểm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hội chứng “Chỉ làm những việc được trả lương”.</li> <li>• Tác động tiêu cực tới tinh thần hợp tác.</li> <li>• Sau một thời gian, có thể phát sinh sự chênh lệch giữa kết quả làm việc thực sự và mức thù lao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Không xem xét bản chất công việc và các vấn đề đặc thù của công việc.</li> <li>• Quá trình xác định mức lương cố định có tính chủ quan.</li> <li>• Khó áp dụng giải pháp này khi các Bản mô tả công việc không cụ thể.</li> <li>• Có xu hướng quan liêu, máy móc và không linh hoạt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Một số nhân viên có thể có kỹ năng cao nhưng chưa chắc họ đã hoàn thành tốt công việc.</li> <li>• Có thể gặp khó khăn trong việc xác định chính xác đâu là những kỹ năng quan trọng đối với doanh nghiệp.</li> </ul>

# Đánh giá thực trạng

Bài tập thực hành sau đây sẽ giúp các bạn suy nghĩ và phân tích tình hình trong doanh nghiệp của mình.



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Điền vào bản đánh giá sau và suy nghĩ về cách quản lý hệ thống tiền lương và tiền công trong doanh nghiệp bạn.

1. Có phải bạn nhận được các khiếu nại về cơ cấu tiền lương của mình không?  
 Có             Không
2. Có phải bạn đang gặp phải vấn đề năng suất lao động thấp và tinh thần làm việc kém không?  
 Có             Không
3. Có phải bạn đang gặp phải vấn đề tỷ lệ nhân viên bỏ việc cao không?  
 Có             Không
4. Có phải bạn đang gặp phải vấn đề tỷ lệ nghỉ/ đi muộn, về sớm cao không?  
 Có             Không

## Tại sao hiện tượng này xảy ra?

Nếu các kết quả đánh giá trên cho thấy có vấn đề (ví dụ, khi có hai câu hỏi được trả lời là có), các bạn cần phải điều tra. Một số câu hỏi bạn có thể đặt ra là:

- Bạn có sử dụng một quy trình để xác định tiền lương cho mỗi công việc không? Có phải quy trình bạn sử dụng đã tạo ra một cơ cấu tiền lương không thống nhất không?



- Bạn có quyết định mức lương dựa trên việc phân tích giá trị công việc đối với doanh nghiệp không? Tiền lương và giá trị công việc có gắn liền với nhau một cách đầy đủ không?
- Mỗi vị trí có một thang lương dựa trên kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên hay không? Các mức lương có máy móc quá không?
- Bạn đã bao giờ lựa chọn và tuyển dụng các nhân viên không đủ khả năng thực hiện công việc chưa? Hậu quả của việc này là gì?

## Bạn có thể làm gì?

Bước tiếp theo là chuyển từ khâu điều tra sang hành động. Các bạn có thể sử dụng các tài liệu trong cuốn sách này để:

- Tiến hành đánh giá giá trị công việc, phân ngạch công việc và xây dựng hệ thống tiền lương và tiền công theo công việc.
- Nếu bạn đã có các hệ thống đánh giá và phân ngạch công việc và một hệ thống tiền lương và tiền công, hãy rà soát lại các quy trình hiện tại. Các quy trình này có được cập nhật không và liệu chúng có thể đáp ứng các nhu cầu của môi trường làm việc hiện tại hoặc các kế hoạch tương lai của doanh nghiệp không?

# B

## Các Hệ thống Tiền lương và Tiền công

Hệ thống tiền lương và tiền công nhất quán là một bộ phận then chốt của các thông lệ quản lý nguồn nhân lực công bằng và thống nhất. Khi có một hệ thống tiền lương và tiền công tốt, các nhân viên và những người quản lý được trả lương một cách công bằng cả theo tầm quan trọng của công việc họ tiến hành và trong mối tương quan với nhau. Các nhân viên có thể biết trước được thu nhập nếu như kết quả làm việc của họ thoả mãn yêu cầu và những người quản lý không phải phán đoán tiền lương hoặc không phải tính toán mức tăng lương cho mỗi lần nâng bậc.

Một số vấn đề phổ biến đối với các hệ thống tiền lương và tiền công là:

- Thiếu tính thống nhất trong công tác tuyển dụng và nâng bậc nhân viên.
- Mối quan hệ không rõ ràng và kém hiệu quả giữa tiền lương và giá trị công việc.
- Thiếu tính linh hoạt trong công tác khen thưởng nhân viên khi họ hoàn thành tốt công việc.
- Không có các phương pháp đánh giá kết quả làm việc thống nhất làm căn cứ tính mức lương hay làm căn cứ nâng bậc.
- Các vấn đề ngoài tiền lương có liên quan tới việc tuyển dụng, lựa chọn, bố trí công việc và chuyển chuyển.

Một hệ thống tiền lương và tiền công rõ ràng, thống nhất có thể giải quyết được nhiều vấn đề trong số này.

# Các đặc điểm của một hệ thống tiền lương và tiền công tốt

Một hệ thống tiền lương và tiền công hiệu quả phải tuân theo một số nguyên tắc then chốt:

## 1. Toàn diện

Một hệ thống tiền lương và tiền công bao gồm tiền lương cơ bản, các khoản tiền thưởng, phụ cấp và lương hưu. Hệ thống này cũng phải hỗ trợ các mảng công tác quản lý nguồn nhân lực khác như tuyển dụng, thuyên chuyển, đề bạt và đào tạo.... Hệ thống tiền lương và tiền công là cơ sở cho công tác quản lý nguồn nhân lực chung của doanh nghiệp.

## 2. Đề cập tới mức lương và cơ cấu tiền lương

Quy trình tiền lương phải đề cập tới hai phương diện khác nhau: mức lương và cơ cấu tiền lương. Mức lương cho mỗi vị trí trong doanh nghiệp bạn có tính cạnh tranh không? Cơ cấu tiền lương có linh hoạt và phù hợp với hiện tại và tương lai gần không?

## 3. Phản ánh giá trị công việc

Khi xác định mức lương cho một công việc, các bạn phải xem xét giá trị công việc đối với doanh nghiệp.

## 4. Xem xét các yếu tố khác như thâm niên công tác

Mặc dù giá trị công việc là yếu tố chính trong quy trình xác định mức lương, song các bạn vẫn phải xem xét các yếu tố như thâm niên công tác (số năm phục vụ), tuổi tác v.v... theo các giá trị xã hội phổ biến.

## 5. Tính đến mức lương trên thị trường lao động

Liên tục rà soát lại các mức lương trong doanh nghiệp của bạn dựa trên các mức lương của đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức lương chuẩn trên thị trường.

## 6. Tính đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt

Khi xác định mức lương, hệ thống tiền lương và tiền công cần xem xét đến yếu tố biến động của giá cả sinh hoạt. Khi nền kinh tế quốc dân vẫn còn trong giai đoạn chuyển đổi và mức lương chung còn thấp, việc xem xét các nhu cầu cơ bản của con người có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

## **7. Bao gồm cơ chế tiền thưởng**

Tiền lương có hai bộ phận: lương cơ bản và các khoản tiền thưởng. Lương cơ bản là một bộ phận cố định và tiền thưởng là bộ phận có thể biến đổi theo kết quả làm việc của cá nhân hay kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

## **8. Căn cứ vào kết quả làm việc**

Việc tăng lương và chia tiền thưởng phải dựa trên kết quả làm việc. Cần phải có một hệ thống đánh giá kết quả làm việc hoàn chỉnh để tạo động lực cho những nhân viên có kết quả làm việc cao.

## **9. Có sự tham gia của công đoàn**

Các bạn nên đưa công đoàn (ở những nơi có tổ chức này) tham gia vào quy trình xây dựng hệ thống tiền lương và tiền công ngay từ đầu nhằm bảo đảm triển khai hệ thống này một cách dễ dàng.

# **Các lợi ích của một cơ cấu tiền lương khách quan**

Một cơ cấu tiền lương rõ ràng, chính xác và khách quan góp phần hình thành một môi trường lành mạnh và tích cực cho các nhân viên.

Các lợi ích bao gồm:

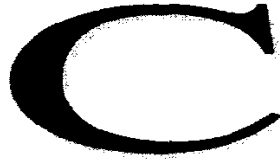
- Giúp thu hút và giữ lại các nhân viên cần thiết.
- Không phải trả tiền lương và tiền công quá cao.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho công tác trả lương hàng ngày.
- Giúp giải thích cho nhân viên về những chênh lệch tiền lương.
- Tạo một cơ sở vững chắc để ước tính quỹ lương.



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Hãy nêu thêm ba cách khác để một hệ thống tiền lương và tiền công có thể đem lại lợi ích cho một công ty.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



# Thiết lập một Hệ thống Tiền lương và Tiền công

## Tổng quan

Phân trước đã lý giải tại sao mỗi doanh nghiệp phải có một hệ thống tiền lương và tiền công. Trong phần này các bạn sẽ nghiên cứu các bước để xây dựng một hệ thống tiền lương và tiền công cho doanh nghiệp. Quy trình xây dựng một hệ thống tiền lương và tiền công có bốn bước riêng biệt:

1. Tiến hành phân tích công việc cho từng vị trí trong doanh nghiệp.
2. Đánh giá giá trị từng vị trí so với các vị trí khác.
3. Quy định các ngạch công việc cho từng nhóm vị trí công việc giống nhau.
4. Quy định một thang lương cho từng ngạch công việc.

Trong phần này vị trí công việc - thư ký bộ phận sản xuất sẽ được đưa ra làm ví dụ và sẽ tiến hành các bước xây dựng hệ thống tiền lương cho vị trí này.

## Phân tích công việc

Phân tích công việc là bước đầu tiên trong quy trình xây dựng một hệ thống tiền lương và tiền công. Bước phân tích công việc thu thập thông tin chính xác về vị trí, ví dụ thư ký bộ phận sản xuất. Có một số cách để thu thập thông tin chi tiết này, mỗi cách đều kết hợp kiến thức, sự quan sát và kết quả phỏng vấn. Cuốn sách có tiêu đề *Phân tích Công việc* sử dụng hai công cụ: Bảng phân tích công việc và Bản câu hỏi phân tích công việc để tiến hành phân tích công việc đối với một vị trí. Sau đó, thông tin thu thập bằng các công cụ này được sử dụng để soạn thảo Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn rõ ràng và hoàn chỉnh.

Hãy xem xét Bản mô tả công việc của thư ký bộ phận sản xuất giới thiệu dưới đây. Các bạn có thể tìm ra những nhiệm vụ chính và nhiệm vụ phụ mà thư ký có trách nhiệm thực hiện.

**Ví dụ: Bản mô tả công việc - Thư ký bộ phận sản xuất**

<b>Ngày:</b> 30/4/98	<b>Người chuẩn bị:</b> MLBB	<b>Người kiểm tra:</b> GDAR	<b>Chức danh công việc:</b> Thư ký	<b>Bộ phận:</b> Sản xuất
-------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

**Miêu tả công việc**

<b>CHỨC DANH CÔNG VIỆC:</b> Thư ký cho Kỹ sư trưởng cơ khí	<b>BÁO CÁO CHO:</b> Kỹ sư trưởng cơ khí
<b>XÁC ĐỊNH CÔNG VIỆC:</b> Cung cấp dịch vụ thư ký toàn diện cho Kỹ sư trưởng cơ khí bằng cách tổ chức sắp xếp các phần công việc thường lệ của kỹ sư trưởng	

**Các nhiệm vụ chính**

1. Sau khi nhận thư, phân loại theo thứ tự ưu tiên, đính kèm những thư từ trao đổi từ trước nếu có và đánh máy các thư từ thông thường để ký.
2. Ghi lại lời đọc của Kỹ sư trưởng cơ khí và đồng thời xử lý các thư từ khẩn do các kỹ sư cơ khí cao cấp đọc
3. Sắp xếp việc đi công tác cho phòng và chuẩn bị hành trình đi công tác
4. Duy trì những ghi chép thời gian đơn giản liên quan đến tiến trình của các dự án thực nghiệm. Bảo đảm rằng đồ thị tiến trình công việc luôn luôn được cập nhật.
5. Giữ vai trò như một trợ lý của Kỹ sư trưởng cơ khí bằng cách xử lý các khía cạnh công việc thông thường của Kỹ sư trưởng
6. Sàng lọc các cuộc điện thoại

**Các nhiệm vụ phụ**

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

**Các mối quan hệ**

<b>BÁO CÁO CHO:</b> Kỹ sư trưởng cơ khí
<b>GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU ĐÂY:</b> Không.



Tiếp theo, xem xét Bản yêu cầu chuyên môn đối với thư ký bộ phận sản xuất trình bày dưới đây, các bạn có thể xác định được trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc, kiến thức/kỹ năng và các yêu cầu về thể chất/điều kiện làm việc cần thiết cho vị trí thư ký bộ phận sản xuất.

**Ví dụ: Bản yêu cầu chuyên môn - Thư ký bộ phận sản xuất**

<b>Ngày:</b> 30/4/98	<b>Thực hiện bởi:</b> MLBB	<b>Kiểm tra bởi:</b> GDAR	<b>Nhóm công việc:</b> Thư ký	<b>Bộ phận:</b> Sản xuất
<b>TÊN CÔNG VIỆC:</b> Thư ký Kỹ sư trưởng cơ khí			<b>TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC:</b> Dài hạn	

**Trình độ học vấn**

Trình độ học vấn cần thiết:	
<input checked="" type="checkbox"/> Phổ thông trung học	<input checked="" type="checkbox"/> Kiểm tra văn hóa do công ty tổ chức
Ngành học: Chuyên môn rộng	
Chức danh nghề nghiệp: Không đòi hỏi	
Đào tạo và bằng cấp chuyên môn: ưu tiên người đã được đào tạo về thư ký nhưng không bắt buộc	

**Kinh nghiệm làm việc cần thiết**

Có ít nhất một năm làm công việc tương tự.

**Kiến thức/Kỹ năng cần thiết**

Tốc độ đánh máy vì tính 60 từ/phút hoặc nhanh hơn
Các kỹ năng máy tính cơ bản

**Yêu cầu về thể chất / điều kiện làm việc**

<b>YÊU CẦU SỨC KHOẺ:</b> Có thể ngồi làm việc lâu
<b>ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC:</b> Các điều kiện làm việc ở văn phòng
<b>RỦI RO:</b> Không

Thông tin thu thập được trong bước phân tích công việc, trong Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn được sử dụng để đánh giá giá trị công việc. Đây chính là bước tiếp theo trong quy trình xây dựng một hệ thống tiền lương và tiến công.

# Đánh giá giá trị công việc

Mục đích của đánh giá giá trị công việc là nhằm mô tả công việc một cách khái quát sao cho những vị trí công việc tương tự nhau có thể được tập hợp thành các nhóm và qua đó để xác định các thang lương giống nhau cho các công việc trong mỗi nhóm. Đánh giá giá trị công việc bao gồm bốn bước sau:

1. Lập danh sách các yếu tố công việc chung cho doanh nghiệp.
2. Lựa chọn các vị trí công việc để đánh giá.
3. Cho điểm các yếu tố.
4. Xác định thang điểm có thể chấp nhận.

## *1. Lập danh sách các yếu tố công việc*

Để lập một danh sách các yếu tố công việc, các bạn phải lấy thông tin thu thập được trong bước phân tích công việc và tổ chức thông tin này thành các nhóm thông tin có thể so sánh gọi là các yếu tố công việc. Có bốn nhóm yếu tố sau:

- Kiến thức và kỹ năng.
- Trí lực.
- Thế lực và môi trường.
- Trách nhiệm công việc.

Các yếu tố này có tính chất khái quát, do đó chúng có thể phù hợp với tất cả các vị trí công việc trong doanh nghiệp. Điều này cho phép bạn so sánh thông tin về một vị trí công việc này với các vị trí công việc khác. Ví dụ, thư ký bộ phận sản xuất có thể cần các yếu tố giống như trợ lý hành chính cho trường phòng kinh doanh. Dựa trên những thông tin này các bạn có thể đảm bảo rằng cả hai vị trí này sẽ được xếp vào cùng một nhóm và sẽ được hưởng các thang lương giống nhau.

Các yếu tố công việc được liệt kê trong những trang sau là một ví dụ về danh sách các yếu tố công việc toàn diện để các bạn xem xét, điều chỉnh và sử dụng trong doanh nghiệp mình. Các bạn sử dụng thông tin từ bước phân tích công việc của mình (Bản mô tả công việc, Bản yêu cầu chuyên môn) để trả lời câu hỏi “Mức tối thiểu nào về \_\_\_\_\_ (kiến thức, trí lực, thế lực và môi trường, trách nhiệm trong công việc) mà một người cần có để hoàn thành công việc?”. Hãy sử dụng các ô trả lời để xác định mức tối thiểu phù hợp. Sau khi các bạn tìm được mức tối thiểu cần thiết, bước tiếp theo là cho điểm các yếu tố.

## Danh sách các yếu tố công việc

Đây chỉ là một ví dụ về danh sách các yếu tố công việc. Các bạn có thể phải rút gọn, điều chỉnh hoặc bổ sung một số thông tin để đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp mình.

### 1. Kiến thức

#### *1.a. Trình độ học vấn cơ bản*

Yêu cầu trình độ cơ bản tối thiểu để hoàn thành tốt công việc (chọn một):

- Không học vấn
- Tiểu học hoặc thấp hơn
- Trung học hoặc thấp hơn
- Đào tạo nghề hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp
- Cao đẳng 2 năm
- Cử nhân
- Thạc sĩ
- Tiến sĩ

#### *1.b. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn; kinh nghiệm*

Đòi hỏi kinh nghiệm trong công việc hoặc kinh nghiệm giữ vị trí công tác tương tự (chọn một):

- 6 tháng
- 1-2 năm
- 3-5 năm
- 5-7 năm
- 10 năm

Các tiêu chí khác: bằng cấp chính thức được thừa nhận như giấy phép hành nghề kế toán hoặc kỹ sư.

### 2. Trí lực

#### *2.c. Lập kế hoạch*

Vị trí cần năng lực lập kế hoạch (chọn mức yêu cầu tối thiểu):

- 1 tuần
- 2-3 tuần
- 1-3 tháng

- 1 năm
- 3 năm

2.d. *Hiểu biết: (chọn mức tối thiểu)*

- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc
- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc của nhóm hoặc của bộ phận
- Có thể nắm được bản chất thông tin mới liên quan tới công việc

2.e. *Phán quyết*

- Công việc không cần phán quyết cao
- Phải phán quyết các điểm nhỏ trong phạm vi các chỉ thị tương đối chi tiết
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của nhóm/bộ phận
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của phòng/ban.
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của doanh nghiệp

2.f. *Khả năng thuyết phục*

- Công việc không cần thuyết phục những người khác
- Cần phải thuyết phục các thành viên nhóm và cấp dưới
- Cần phải thuyết phục một số lượng lớn cấp dưới hoặc khách hàng khó tính

2.g. *Tính sáng tạo*

- Không cần tính sáng tạo
- Tạo ra những cải tiến nhỏ trong phạm vi công việc của nhóm
- Tạo ra những kiểu dáng sản phẩm mới cho doanh nghiệp
- Tạo ra những sản phẩm mới
- Tạo ra các ý tưởng mới về loại hình kinh doanh, về quản lý, tổ chức

2.h. *Năng lực lãnh đạo*

- Không cần năng lực lãnh đạo
- Phải lãnh đạo một nhóm nhỏ
- Phải lãnh đạo một bộ phận
- Phải lãnh đạo một phòng/ban
- Phải lãnh đạo một doanh nghiệp

3. **Thế lực và môi trường**

3.i. *Cường độ tập trung*

- Không cần nỗ lực đặc biệt
- Nỗ lực đặc biệt để quan sát và lắng nghe

3.j. *Quan hệ*

- Không cần quan hệ với người khác
- Công việc đòi hỏi nhiều quan hệ với mọi người trong và ngoài doanh nghiệp
- Công việc đòi hỏi có quan hệ thường xuyên với nhiều người

3.k. *Sức lực*

- Không cần sức lực
- Cần sức lực (ví dụ, để chuyển vật liệu nặng)
- Cần nỗ lực và sức lực đặc biệt

3.l. *Môi trường làm việc*

- Bình thường
- Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi
- Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi với mức độ cao

3.m. *Rủi ro*

- Không có rủi ro
- Rủi ro tai nạn hoặc bệnh tật tiềm tàng

#### 4. Trách nhiệm công việc

##### 4.n. *Phụ trách*

- Phải phụ trách một nhóm nhỏ
- Phải phụ trách một tổ/đơn vị
- Phải phụ trách một đội hay phòng nhỏ
- Phải phụ trách một phòng hay lĩnh vực hẹp
- Phải phụ trách một lĩnh vực

##### 4.o. *Trách nhiệm công việc*

- Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất dưới 100.000 đồng
- Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất từ 100.000 đến 1.000.000 đồng
- Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất lớn hơn 1.000.000 đồng



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

**Điều chỉnh Danh sách các yếu tố công việc cho phù hợp với các nhu cầu của doanh nghiệp mình.**

1. Xem lại Danh sách các yếu tố công việc trình bày trong các trang trước.
2. Bạn có thể bỏ đi nhóm yếu tố nào không? Hãy liệt kê các nhóm đó trong phần dưới.

---

---

3. Hãy cân nhắc bổ sung thêm các yếu tố khác vào danh sách cho phù hợp với các nhu cầu của doanh nghiệp mình.
4. Hãy liệt kê thêm ít nhất một yếu tố cho mỗi nhóm yếu tố sau.

Kiến thức: \_\_\_\_\_

Trí lực: \_\_\_\_\_

Thể lực: \_\_\_\_\_

Trách nhiệm công việc: \_\_\_\_\_

1. Hãy lập một Danh sách các yếu tố công việc mới đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bạn.

*Lưu ý: Các bạn sẽ sử dụng Danh sách các yếu tố công việc mới của mình trong các Bài tập thực hành sau và trong Kế hoạch ứng dụng.*

### **2. Lựa chọn các vị trí để đánh giá**

Bạn nên tiến hành đánh giá giá trị công việc cho từng vị trí riêng biệt trong doanh nghiệp mình bằng cách sử dụng Danh sách các yếu tố công việc; ví dụ, tiến hành đánh giá một cách riêng biệt giá trị công việc của một người thợ máy không lành

nghề và một thợ máy lành nghề. Các bạn có thể so sánh các yêu cầu chuyên môn của từng vị trí bởi vì các bạn sẽ có thông tin khách quan về từng công việc dựa trên các yếu tố chuẩn. Các bạn cần có Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn mới nhất cho mỗi vị trí.

### 3. Cho điểm các yếu tố

Bước tiếp theo là xác định giá trị của mỗi yếu tố bằng cách gán cho mỗi yếu tố một giá trị/con số phản ánh giá trị của nó. Ví dụ, trình độ học vấn cơ bản có thể được mô tả chi tiết hơn dựa trên trình độ học vấn. Trình độ càng cao, giá trị gán cho các yếu tố chi tiết càng lớn. Mặc dù vậy, ban đầu các giá trị này được quy định tùy ý, ví dụ mỗi yếu tố được cho điểm từ 0 đến 100. Tuy nhiên, một khi đã kiểm chứng, các giá trị này phải được coi là giá trị chuẩn và được áp dụng cho toàn doanh nghiệp. Chúng có thể được điều chỉnh dựa trên các kết quả phân tích công việc. Tuy vậy, các bạn chỉ nên thay đổi giá trị chuẩn của mình khi có các lý do phù hợp, vì sự thay đổi có thể sẽ tác động tới toàn doanh nghiệp. Xem xét ví dụ sau, tất cả các công việc trong doanh nghiệp đòi hỏi trình độ cơ bản là cao đẳng 2 năm sẽ có điểm là 25.

Bằng cách sử dụng một thang điểm rộng (0-100) cho mỗi yếu tố, bạn sẽ có chỗ để bổ sung thêm các yếu tố chi tiết hơn và bạn có thể cho điểm được nhiều loại công việc khác nhau. Nếu dùng thang điểm nhỏ (ví dụ từ 1 đến 10) thì có thể sẽ phải dùng số thập phân để xác định những khác biệt giữa các công việc và gây khó khăn cho việc tính toán.

#### **Mẫu Thang điểm cho yếu tố trình độ học vấn cơ bản**

Đây chỉ là một ví dụ về định mức yếu tố trình độ học vấn cơ bản. Điểm định mức cho mỗi yếu tố chi tiết biến động từ 5 cho tới mức cao nhất là 100 điểm.

5	Không học vấn
10	Tiểu học hoặc thấp hơn
15	Trung học hoặc thấp hơn
20	Đào tạo tay nghề hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp
25	Cao đẳng 2 năm
30	Cử nhân
60	Thạc sĩ
100	Tiến sĩ





## BÀI TẬP THỰC HÀNH 4

### Cho điểm các yếu tố khác

1. Quy định một thang điểm (1-100) cho từng nhóm trong Danh sách các yếu tố công việc sau đây. Hãy dựa vào mẫu 1.a. Trình độ học vấn cơ bản.
2. Rà soát Danh sách các yếu tố công việc bạn lập trong Bài tập thực hành 3.
3. Quy định một thang điểm cho Danh sách các yếu tố công việc bạn đã lập trong Bài tập thực hành 3. Các bạn sẽ sử dụng Danh sách các yếu tố công việc này trong Kế hoạch ứng dụng ở phần cuối cuốn sách này.

### Danh sách các yếu tố công việc

---

---

#### 1. Kiến thức

- 1.a. *Trình độ học vấn cơ bản*
- 5 Không học vấn
  - 10 Tiểu học hoặc thấp hơn
  - 15 Trung học hoặc thấp hơn
  - 20 Đào tạo nghề hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp
  - 25 Cao đẳng 2 năm
  - 30 Cử nhân
  - 60 Thạc sĩ
  - 100 Tiến sĩ

1.b. *Kiến thức và kỹ năng chuyên môn; kinh nghiệm*

- \_\_\_ 6 tháng
- \_\_\_ 1—2 năm
- \_\_\_ 3—5 năm

- 5—7 năm
- 10 năm

## 2. Trí lực

### 2.c. *Lập kế hoạch*

- 1 tuần
- 2-3 tuần
- 1-3 tháng
- 1 năm
- 3 năm

### 2.d. *Hiểu biết:*

- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc
- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc của nhóm hoặc của bộ phận
- Có thể nắm được bản chất thông tin mới liên quan tới công việc

### 2.e. *Phán quyết*

- Công việc không cần phán quyết nhiều
- Phải phán quyết các điểm nhỏ trong phạm vi các chỉ thị tương đối chi tiết
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của nhóm/bộ phận
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của phòng/ban.
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của doanh nghiệp

### 2.f. *Khả năng thuyết phục*

- Công việc không cần thuyết phục những người khác
- Cần phải thuyết phục các thành viên nhóm và cấp dưới
- Cần phải thuyết phục một số lượng lớn cấp dưới hoặc khách hàng khó tính

2.g. *Tính sáng tạo*

- Không cần tính sáng tạo
- Tạo ra các cải tiến nhỏ trong phạm vi công việc của nhóm
- Tạo ra các kiểu dáng sản phẩm mới cho doanh nghiệp
- Tạo ra các sản phẩm mới
- Tạo ra các ý tưởng mới về dòng sản phẩm, tổ chức

2.h. *Năng lực lãnh đạo*

- Không cần năng lực lãnh đạo
- Phải lãnh đạo một nhóm nhỏ
- Phải lãnh đạo một bộ phận
- Phải lãnh đạo một phòng/ban
- Phải lãnh đạo một doanh nghiệp

3. **Thế lực và môi trường**

3.i. *Cường độ tập trung*

- Không cần nỗ lực đặc biệt
- Nỗ lực đặc biệt để quan sát và lắng nghe

3.j. *Quan hệ*

- Không cần quan hệ với người khác
- Công việc đòi hỏi nhiều mối quan hệ với mọi người trong và ngoài doanh nghiệp
- Công việc đòi hỏi các mối quan hệ thường xuyên với nhiều người

3.k. *Sức lực*

- Không cần sức lực
- Cần sức lực (ví dụ, để chuyển vật liệu nặng)
- Cần nỗ lực và sức lực đặc biệt

3.l. *Môi trường làm việc*

- Bình thường
- Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi

Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi với mức độ cao

**3.m. Rủi ro**

Không có rủi ro

Rủi ro tai nạn hoặc bệnh tật tiềm tàng

**4. Trách nhiệm công việc**

**4.n. Phụ trách**

Phải phụ trách một nhóm nhỏ

Phải phụ trách một tổ/đơn vị

Phải phụ trách một đội hay phòng nhỏ

Phải phụ trách một phòng hay lĩnh vực hẹp

Phải phụ trách một lĩnh vực

**4.o. Trách nhiệm công việc**

Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất dưới 100.000 đồng

Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất từ 100.000 đến 1.000.000 đồng

Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất lớn hơn 1.000.000 đồng

#### 4. Quy định thang điểm có thể chấp nhận

Bước cuối cùng trong khâu đánh giá giá trị công việc là quy định một thang điểm có thể chấp nhận đối với mỗi yếu tố. Ví dụ, đối với yếu tố *Trình độ học vấn cơ bản*, một kỹ sư tối thiểu cần có trình độ đại học về kỹ thuật (30 điểm), trong khi đó một nhân viên thủ kho chỉ cần trình độ tối thiểu là phổ thông trung học (15 điểm). Yêu cầu tối thiểu về mỗi yếu tố công việc của các vị trí sẽ không giống nhau.

Khi đã quy định một thang điểm cho mỗi yếu tố công việc, các bạn nên ghi lại các kết quả trong Bảng đánh giá giá trị công việc. Mục đích của bảng này là ghi lại các yêu cầu tối thiểu đối với từng yếu tố công việc của một vị trí cụ thể. Bảng đánh giá giá trị công việc sau đây nêu tóm tắt các yêu cầu tối thiểu của hai vị trí: một thư ký và một giám sát. Mỗi yếu tố công việc được đánh giá và phân tích qua thông tin thu thập được trong khâu phân tích công việc và các giá trị điểm bạn đã xác định trong Bước 3. Các bạn lưu ý rằng điểm cho các yếu tố công việc của người thư ký (tổng số 90 điểm) thấp hơn nhiều so với điểm cho người giám sát (tổng số 230). Sự chênh lệch này cho thấy rõ sự khác nhau về trình độ kiến thức, kỹ năng và các khả năng cần thiết của từng vị trí.

**Bảng đánh giá giá trị công việc**

Yếu tố	Thư ký	Giám sát
1) Kiến thức và kỹ năng		
a. Trình độ học vấn cơ bản	15	20
b. Chuyên môn và kỹ năng	10	35
2) Trí lực		
c. Lập kế hoạch	5	20
d. Hiểu biết	5	10
e. Phán quyết	5	20
f. Khả năng thuyết phục	5	20
g. Tính sáng tạo	5	10
h. Khả năng lãnh đạo	5	20
3) Thể lực và môi trường		
i. Cường độ tập trung	5	5
j. Quan hệ	5	5
k. Sức lực	5	5
l. Môi trường làm việc	5	5
m. Rủi ro	5	5
4) Trách nhiệm		
n. Phụ trách	-	10
o. Trách nhiệm công việc	10	40
<b>TỔNG</b>	<b>90</b>	<b>230</b>



Lưu ý rằng Bảng đánh giá giá trị công việc ghi lại yêu cầu tối thiểu đối với mỗi yếu tố công việc của vị trí đang được đánh giá.



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 5

### Xác định thang điểm có thể chấp nhận

1. Lựa chọn hai vị trí bạn muốn định mức trong doanh nghiệp của mình.

---

---

2. Xem lại Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn của từng vị trí.
3. Gán cho mỗi yếu tố của mỗi vị trí một điểm bằng cách sử dụng thang điểm bạn đã lập trong Bài tập thực hành 4. Hãy ghi lại điểm của từng yếu tố của mỗi vị trí trong Bảng đánh giá giá trị công việc sau.
4. Hãy tính tổng số điểm cho mỗi vị trí.

*Gợi ý: Qua những việc đã làm, các bạn có thể tính toán điểm của yếu tố cho các nhóm yếu tố: 1- Kiến thức và kỹ năng; 2- Trí lực; các bạn có thể hoàn thành phần còn lại của Bảng đánh giá giá trị công việc khi bạn đã xác định xong các thang điểm cho các nhóm yếu tố 3-Thể lực và môi trường và 4- Trách nhiệm công việc.*

**Bảng đánh giá giá trị công việc**

<b>Yếu tố</b>	<b>Vị trí: _____</b>	<b>Vị trí: _____</b>
1) Kiến thức và kỹ năng		
a. Trình độ học vấn cơ bản		
b. Chuyên môn và kỹ năng		
2) Trí lực		
c. Lập kế hoạch		
d. Hiểu biết		
e. Phán quyết		
f. Khả năng thuyết phục		
g. Tính sáng tạo		
h. Khả năng lãnh đạo		
3) Thể lực và môi trường		
i. Cường độ tập trung		
j. Quan hệ		
k. Sức lực		
l. Môi trường làm việc		
m. Rủi ro		
4) Trách nhiệm		
n. Phụ trách		
o. Trách nhiệm trong công việc		
<b>TỔNG</b>		

# Phân ngạch công việc

Phân ngạch công việc là bước thứ ba trong quá trình xây dựng một hệ thống tiền lương. Đó là quá trình nhóm các vị trí công việc có chức năng và yêu cầu kiến thức, kỹ năng tương tự nhau. Sau đó, mỗi nhóm công việc được quy định thành một ngạch công việc tùy theo tầm quan trọng của nhóm công việc.

Phân ngạch công việc được tiến hành trên phạm vi toàn công ty. Khi phân ngạch công việc, bạn cần sử dụng thông tin thu thập được trong quá trình phân tích công việc và đánh giá giá trị công việc. Do đó, trước khi bắt đầu quá trình phân ngạch công việc, bạn phải hoàn thành các khâu phân tích công việc và đánh giá giá trị công việc cho từng vị trí công việc trong doanh nghiệp của mình.

Có ba bước để thực hiện phân ngạch công việc:

1. Tập hợp các công việc riêng lẻ thành các nhóm công việc.
2. Thiết lập các mức ngạch công việc và tiêu chuẩn phân ngạch.
3. Quy định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc.

## ***1. Tập hợp các công việc thành nhóm công việc (Phân nhóm công việc)***

Mục đích của việc phân nhóm công việc là nhằm sắp xếp một cách có hệ thống doanh nghiệp của bạn sao cho những công việc yêu cầu kiến thức và kỹ năng gần giống nhau sẽ được đánh giá một cách thống nhất

Trước hết, hãy lên danh sách tất cả các công việc hoặc vị trí công việc trong doanh nghiệp bạn. Đảm bảo thực hiện tốt các khâu phân tích và đánh giá giá trị công việc cho từng vị trí. Xem xét tính chính xác và tính thống nhất của các kết quả đánh giá. Xác định và nhóm các vị trí công việc có tổng số điểm gần như nhau trong Bảng đánh giá giá trị công việc.

Ví dụ, thông qua quá trình đánh giá giá trị công việc bạn nhận thấy rằng các chức danh thư ký và trợ lý hành chính có thang điểm từ 90 đến 100. Cả hai vị trí này có thể được tập hợp vào một nhóm công việc, chẳng hạn nhóm nhân viên có kỹ năng công việc văn phòng. Các vị trí khác như thợ máy lành nghề trong một doanh nghiệp nhỏ cũng có thể có điểm đánh giá giá trị công việc là 95. Tuy nhiên, vị trí này có thể có được xếp vào nhóm công việc kỹ thuật lành nghề vì những kiến thức và kỹ năng cần thiết để hoàn thành loại công việc này khác với những kỹ năng và kiến thức cần thiết cho các công việc của nhân viên văn phòng.



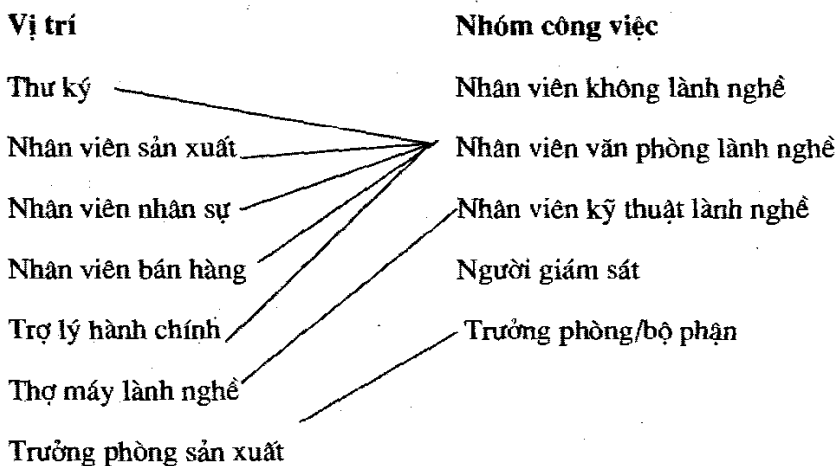


## BÀI TẬP THỰC HÀNH 6

Tập hợp các vị trí vào các nhóm công việc trong doanh nghiệp bạn.

1. Lập danh sách tất cả các vị trí trong doanh nghiệp bạn.
2. Lập danh sách nhóm công việc tiềm năng, ví dụ, nhân viên không lãnh nghề, nhân viên lãnh nghề, giám sát và quản lý.
3. Tập hợp các vị trí mà bạn cho là cùng nhóm vào một nhóm công việc.

Ví dụ:



Lưu ý: Các bạn sẽ nghiên cứu kỹ một nhóm công việc nêu trong danh sách này khi làm Kế hoạch ứng dụng của mình trong phần cuối cuốn sách.

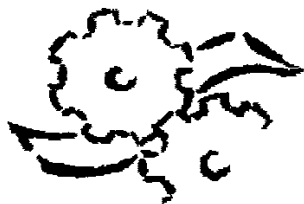
## 2. Thiết lập các ngạch công việc và các tiêu chí

Mỗi doanh nghiệp đều có một cơ cấu riêng, cơ cấu đó phụ thuộc vào ngành nghề kinh doanh cũng như quy mô doanh nghiệp. Mục tiêu của phân ngạch công việc là tổ chức các nhóm công việc trong doanh nghiệp của bạn thành các ngạch công việc có thể quản lý. Nhìn chung, một doanh nghiệp lớn hơn sẽ có nhiều ngạch công việc hơn so với một doanh nghiệp nhỏ.

Trước hết, bạn phải xác định số ngạch công việc phù hợp với doanh nghiệp mình và sau đó mô tả các tiêu chí của mỗi ngạch công việc. Các tiêu chí để phân biệt các ngạch công việc phải có tính khái quát và mô tả được các trách nhiệm chung của một người trong mỗi ngạch công việc. Bảng sau tổ chức một doanh nghiệp nhỏ thành năm ngạch công việc.

**Bảng phân ngạch công việc**

Ngạch công việc	Tiêu chí
<b>V - Chủ doanh nghiệp</b>	1) Giám sát định hướng doanh nghiệp 2) Lập kế hoạch chiến lược
<b>IV - Trưởng phòng/bộ phận</b>	1) Lập kế hoạch, xem xét và quyết định các vấn đề quan trọng 2) Quản lý các bộ phận hoặc các nhóm nhân viên
<b>III - Người giám sát</b>	1) Lập kế hoạch, xem xét và quyết định các vấn đề vận hành 2) Giám sát các nhân viên khác
<b>II - Nhân viên lãnh nghề</b>	1) Thực hiện các công việc đòi hỏi phải được đào tạo chính thống và phải có kinh nghiệm
<b>I - Nhân viên không lãnh nghề</b>	1) Thực hiện các công việc thường xuyên và lặp đi lặp lại 2) Thực hiện các công việc không đòi hỏi đào tạo chính thống



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 7

**Thiết lập một Bảng phân ngạch công việc bao gồm các ngạch công việc và tiêu chí cho mỗi ngạch công việc trong doanh nghiệp bạn.**

1. Hãy xác định số ngạch công việc thiết thực với doanh nghiệp bạn.
2. Hãy xây dựng các tiêu chí cho mỗi ngạch công việc.

### *3. Quy định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc*

Tới đây, các bạn đã tập hợp tất cả các vị trí trong doanh nghiệp mình thành các nhóm công việc. Các bạn cũng đã thiết lập được một cơ cấu phân ngạch công việc cho doanh nghiệp mình. Bây giờ là lúc kết hợp hai quá trình trên và gắn các nhóm công việc với các ngạch công việc.

Xem xét ví dụ về nhóm công việc của nhân viên văn phòng lãnh nghề trong phân trước (bao gồm thư ký, trợ lý hành chính, nhân viên sản xuất, nhân viên nhân sự và nhân viên bán hàng) và nhóm công việc của nhân viên kỹ thuật lãnh nghề (gồm thợ máy lãnh nghề), ta thấy cả hai nhóm công việc này có thể được bố trí vào Ngạch II - Ngạch nhân viên lãnh nghề.



**Khi các bạn đã hoàn thành quá trình này, hãy xem xét các kết quả trên ở cấp độ tổng thể toàn công ty để đảm bảo rằng tất cả các khâu phân tích, đánh giá giá trị công việc và phân ngạch công việc đối với tất cả các công việc là hợp lý và nhất quán.**



## **BÀI TẬP THỰC HÀNH 8**

**Xác định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc**

1. Xem lại Danh sách nhóm công việc của bạn trong Bài tập thực hành 6 và Danh sách ngạch công việc trong Bài tập thực hành 7.
2. Hãy xác định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc.

# Định giá công việc - Thiết lập thang lương

Định giá công việc là bước thứ tư và là bước cuối cùng để thiết lập một hệ thống tiền lương. Định giá công việc là một quá trình xác định hệ thống thang lương cho doanh nghiệp. Bước này phản ánh những yêu cầu của mỗi công việc và trình độ của người thực hiện công việc đó.

Việc thiết lập một hệ thống thang lương trải qua năm bước nhỏ sau:

- 1) Xác định các yếu tố ảnh hưởng tới thang lương.
- 2) Thu thập thông tin về các mức lương trong thang lương hiện tại.
- 3) Phân tích các kết quả mức lương.
- 4) Thiết lập thang lương.
- 5) Điều chỉnh thang lương.

## 1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng tới thang lương

### Các yếu tố bên ngoài

Khi thiết lập một thang lương, các bạn phải xem xét các yếu tố ảnh hưởng cả từ bên ngoài lẫn bên trong. Khi xác định mức khởi điểm cho thang lương của mình, các bạn có thể xem xét các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài sau đây:

- **Cạnh tranh tiền lương** của các doanh nghiệp khác. Ví dụ, nếu thang lương của bạn cao hơn thang lương của các đối thủ cạnh tranh 10%, thang lương đó sẽ giúp bạn giữ được các nhân viên hiện có và thu hút được các nhân viên mới. Tuy vậy, nếu thang lương của bạn thấp hơn thang lương của các đối thủ cạnh tranh 10%, tình hình có thể hoàn toàn ngược lại.
- **Các quy định của pháp luật.** Các doanh nghiệp phải trả mức lương cơ bản tối thiểu nhất định.
- **Biến động về giá cả sinh hoạt.** Các điều kiện sinh hoạt có thể ảnh hưởng tới tiền lương. Giá cả sinh hoạt ở thành thị nhìn chung cao hơn so với ở nông thôn.
- **Năng suất lao động trong ngành** và các hình thức khuyến khích hoàn thành công việc. Một số doanh nghiệp thưởng tiền cho các nhân viên dựa trên số lượng sản phẩm họ làm ra hoặc bán được. Điều này giúp thu hút nhân viên và tạo động lực cho họ làm việc.

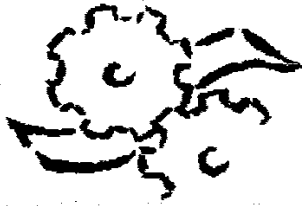
## Các yếu tố bên trong

Kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên là những yếu tố bên trong ảnh hưởng tới thang lương. Các doanh nghiệp thường tính điểm cho nhân viên theo thâm niên công tác (số năm phục vụ) và kết quả công việc (trình độ hoặc các kết quả hoàn thành công việc).

Điểm tính cho các nhân viên căn cứ vào một tập hợp các tiêu chí và sau đó được sử dụng làm cơ sở để tăng tiền công hoặc tiền lương cơ bản. Ví dụ, trong trường hợp thâm niên công tác, các tiêu chí sử dụng các bậc (1-5) để ghi nhận số năm phục vụ của nhân viên trong doanh nghiệp. Do đó, một nhân viên có thâm niên công tác trong doanh nghiệp càng dài thì điểm càng cao và số tiền thù lao nhận được càng lớn. Các bạn thiết lập thang lương dựa trên những điều các bạn cho là hợp lý và dựa trên mức lương hiện các doanh nghiệp khác đang trả cho nhân viên họ. Ví dụ, trong bảng dưới đây, một nhân viên hưởng lương cơ bản 50.000 đồng với thâm niên 8 năm sẽ được hưởng thêm 1.000 đồng (hoặc 2%) vào tiền lương cơ bản của người đó, trong khi đó một nhân viên có thâm niên 22 năm sẽ được hưởng thêm 3.000 đồng (hoặc 7%).

Bảng sau nêu ra một ví dụ về cách tính điểm cho thâm niên công tác.

Bậc	Thâm niên công tác	Điểm tính thêm	% tăng so với lương cơ bản
1	0—5 năm phục vụ	0,5	0
2	6—10 năm	0,8	2
3	11—15 năm	1,0	3
4	16—20 năm	1,2	5
5	21—30 năm	1,5	7



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 9

Hãy lập một Bảng điểm ưu thế theo kết quả làm việc tương tự Bảng điểm ưu thế theo thâm niên.

1. Thiết lập các chỉ tiêu kết quả làm việc theo ý bạn.

*Gợi ý: Bảng này có căn cứ vào các kết quả của việc đánh giá kết quả hoàn thành công, trong đó các kết quả đánh giá tốt hơn được tính điểm cao hơn không? Hoặc, bảng này có căn cứ vào mức nâng cao trình độ và kỹ năng khi họ hoàn thành tốt một khoá học hoặc một chương trình đào tạo không? Ví dụ, nếu một người hoàn thành một khoá tập huấn kỹ năng được tổ chức trong năm, họ sẽ có điểm ưu thế là 0,5.*

2. Liệt kê số bậc điểm mà bạn thiết lập và doanh nghiệp bạn sẽ chấp nhận.
3. Quyết định các tiêu chí cho từng bậc điểm. Ví dụ, bậc 1 có thể là “hoàn thành tốt một khoá tập huấn được mời tham dự”.
4. Quyết định số điểm ưu thế cho mỗi bậc điểm.
5. Bạn làm thế nào để gắn điểm ưu thế vào hệ thống tiền lương và tiền công của doanh nghiệp mình?

### Các yếu tố ảnh hưởng khác

Việc xây dựng một thang lương có thể chịu sự ảnh hưởng của chính sách doanh nghiệp, các đối thủ cạnh tranh hoặc các tiêu chuẩn ngành. Sau đây là một số ảnh hưởng:

- Các khoản phụ cấp thông thường.
- Các hình thức khuyến khích hiện có.
- Các khoản tiền thưởng.



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 10

1. Mô tả sự ảnh hưởng của các yếu tố sau đối với thang lương của doanh nghiệp bạn:

Các khoản phụ cấp: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Các hình thức khuyến khích: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Các khoản tiền thưởng: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Hãy liệt kê thêm bất kỳ yếu tố nào có thể ảnh hưởng tới thang lương của doanh nghiệp bạn:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## ***2. Thu thập thông tin về các mức lương trong thang lương hiện tại***

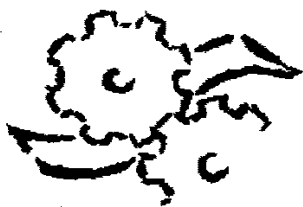
Để chuẩn bị xây dựng một thang lương, các bạn phải thu thập thông tin về các mức lương trong thang lương hiện tại. Công tác này phải được tiến hành cho tất cả các vị trí trong doanh nghiệp của bạn. Hãy thu thập càng nhiều thông tin càng tốt và ghi lại tất cả các chi tiết. Có nhiều cách để thu thập thông tin, như tiếp xúc với:

- Các văn phòng giới thiệu việc làm của nhà nước.
- Những người sử dụng lao động khác.
- Các tổ chức lao động.
- Các hiệp hội ngành nghề.

Bạn có thể thu thập thông tin về tiền lương của một vị trí công việc từ các nguồn khác nhau và tập hợp lại trên cùng một bảng, hoặc bạn có thể thu thập thông tin về tất cả các vị trí công việc của doanh nghiệp mình từ một nguồn và tập hợp chúng vào một bảng. Dù bạn sử dụng phương pháp nào, điều quan trọng là phải thu thập được những thông tin chính xác về tất cả các vị trí công việc. Bảng so sánh thang lương sau đây là ví dụ về cách thu thập thông tin cho tất cả các vị trí công việc trong doanh nghiệp từ một nguồn thông tin, trong đó vị trí thư ký đã được làm mẫu.

**Bảng so sánh thang lương hiện tại**

Bảng so sánh thang lương hiện tại					
Người lập bảng: _____		Ngày: _____			
Nguồn thông tin: _____					
Ngạch công việc/Vị trí	Mức lương cơ bản	Các khoản phụ cấp	Các khoản khuyến khích theo kết quả công việc	Các khoản tiền thưởng	Tổng cộng
V - Chủ doanh nghiệp					
IV - Trưởng phòng/bộ phận					
III - Người giám sát					
II - Nhân viên lành nghề <i>Thư ký</i>	300.000- 365.000	<i>Không</i>	<i>Không</i>	5-10%	315.000- 410.500
I - Nhân viên không lành nghề					



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 11

Hãy lập một Bảng thang lương cho doanh nghiệp bạn:

1. Xác định vị trí (các vị trí) để thu thập thông tin.
2. Tạo một cột mức lương cơ sở hoặc tiền lương cho từng vị trí.
3. Tạo một cột cho mỗi yếu tố ảnh hưởng mà bạn cho là quan trọng cần ghi lại (các khoản phụ cấp, các khoản khuyến khích, các khoản tiền thưởng v.v.).
4. Dành một cột để trình bày số tổng cộng.

*Gợi ý: Các bạn sẽ sử dụng Bảng so sánh thang lương này trong Kế hoạch ứng dụng của mình.*

### 3. Phân tích các kết quả của thang lương

Sau khi hoàn tất bảng thang lương, bạn sẽ phải xem xét lại các kết quả và cân nhắc trả lời các câu hỏi sau. Bạn có thể nhận ra rằng mình cần phải điều tra thêm trong nội bộ doanh nghiệp để trả lời một số trong các câu hỏi này.

- Các mức lương trong doanh nghiệp bạn có nằm trong phạm vi mức lương hiện hành của ngành không?
- Tổng chi phí tiền lương hàng năm của bạn là bao nhiêu?
- Những công việc nào chiếm tỷ lệ % bình quân lớn nhất trong tổng chi phí tiền lương hàng năm?
- Có công việc nào được trả lương quá cao/quá thấp không? Đó là những công việc nào?
- Có vị trí công việc nào hưởng mức lương chênh lệch nhiều so với các vị trí công việc tương tự không? Bạn có thể giải thích tại sao không?

## Hành động

Bạn cũng cần phải xác định một số yếu tố khác để thiết lập thang lương của mình, đó là các yếu tố sau:

- Trong một vài năm qua, bạn có tăng các mức lương không? Mức tăng là bao nhiêu và lý do tại sao tăng?
- Bạn xác định mức lương khởi điểm cho mỗi công việc như thế nào? Mức lương khởi điểm cho mỗi vị trí công việc trong doanh nghiệp bạn là bao nhiêu?
- Trong hệ thống thang lương của bạn, có mức lương trần (tối đa) cho mỗi vị trí công việc không?

Các nhân viên có thể được tăng lương dựa trên thời gian công tác với giả thiết là họ nâng cao được kỹ năng và kiến thức qua thời gian công tác. Thường được gọi là yếu tố thâm niên, yếu tố này được gắn với thang lương qua việc thiết lập một mức lương trần cho mỗi nhóm công việc. Ví dụ, theo hướng dẫn của Ủy ban cải cách tiền lương Singapore, mức lương trần của mỗi thang lương phải bằng ít nhất 1,5 lần mức lương ban đầu. Điều này có nghĩa là một thang lương có mức thấp nhất là 500 đồng phải được chốt ở mức cuối là 750 đồng hoặc cao hơn.

### 4. Thiết lập một thang lương

Bây giờ các bạn đã sẵn sàng để thiết lập một thang lương cho doanh nghiệp mình. Đây là thời điểm kết hợp những thông tin bạn đã thu thập được với các yếu tố ảnh hưởng mà bạn đã xem xét trong các phần trên.

Thang lương thường được tổ chức thành một bảng, bao gồm tất cả các ngạch lương của một doanh nghiệp và số bậc lương trong mỗi ngạch lương. Bảng thang lương nêu rõ mức lương khởi điểm của một vị trí công việc thuộc ngạch lương và mức lương tối đa một người được hưởng trong phạm vi ngạch lương đó. Các bước để thiết lập một thang lương bao gồm:

- 1) Xác định số ngạch lương trong doanh nghiệp bạn.
- 2) Xác định số bậc lương trong mỗi ngạch lương của doanh nghiệp bạn.
- 3) Quyết định lương cho mỗi ngạch lương, cụ thể theo mỗi bậc lương và ghi chép lại các kết quả này vào bảng thang lương.

Để hoàn thành bước 1, hãy lấy thông tin từ khâu phân ngạch công việc được nêu ở phần trước. Bạn xác định số bậc lương của thang lương doanh nghiệp mình căn cứ vào việc tính các điểm ưu thế theo kết quả làm việc và bằng việc xem xét mức độ phức tạp bạn muốn có đối với thang lương của doanh nghiệp mình. Đến bước 3, bạn cần phải tính số tiền lương cho mỗi ngạch lương và bậc lương.

Để quyết định mức lương khởi điểm cho mỗi ngạch lương, trước hết hãy xem lại thông tin bạn đã thu thập được khi sử dụng *Bảng so sánh thang lương hiện tại*. Hãy xem xét mức lương khởi điểm của các đối thủ cạnh tranh và so sánh mức đó với mức lương khởi điểm dự định của mình. Mức lương dự định của bạn có tính cạnh tranh không? Nếu câu trả lời là không, bạn cần phải cân nhắc một mức lương khởi điểm mới. Sau đó, bạn cần phải tính toán mức thay đổi tiền lương của từng bậc lương trong thang lương của mình. Ví dụ, các bạn có thể quyết định tăng thêm 2% cho mỗi bậc lương trong các ngạch lương giống như trường hợp trong Bảng tóm tắt thang lương trình bày ở trang sau.

Bảng thang lương sau đây là ví dụ về thang lương cho một công ty lớn. Số lượng bậc ngạch lương trong công ty này là một dấu hiệu cho thấy quy mô của họ.

Xem xét ví dụ về vị trí thư ký bộ phận sản xuất, các bạn có thể quyết định ngạch lương cho vị trí này. Trong ví dụ này, vị trí thư ký xác định thuộc Ngạch lương II. Do đó, khi sử dụng bảng này một nhân viên thư ký mới còn ít kinh nghiệm có thể được hưởng mức lương khởi điểm là 390.000 đồng (Ngạch lương II, bậc lương 1). Do nhân viên này có kinh nghiệm và có thể cải thiện trình độ kỹ năng của mình, nên họ sẽ được nâng lương từ một bậc lương sang các bậc lương khác. Mức lương cao nhất mà người này có thể được hưởng sẽ là 466.082 đồng (Ngạch lương II, bậc lương 10).

### **Bảng tóm tắt thang lương**

<b>Ngạch lương</b> <b>Bậc lương</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>
1.	300.000	390.000	507.000	659.100	856.830	1.113.879	1.448.042
2.	306000	397.800	517.140	672.282	873.966	1.136.156	1.477.002
3.	312.120	405.756	527.482	685.727	891.445	1.158.879	1.506.542
4.	318.362	413.871	538.031	699.441	909.273	1.182.056	1.536.672
5.	324.729	422.148	548.791	713.429	927.458	1.205.697	1.567.405
6.	331.223	430.590	559.766	727.697	946.007	1.229.810	1.598.753
7.	337.847	439.201	570.961	742.250	964.927	1.254.406	1.630.728
8.	344.603	447.985	582.380	757.095	984.225	1.279.494	1.663.342
9.	351.495	456.944	594.027	772.236	1.003.909	1.305.083	1.696.608
10.	358.524	466.082	605.907	787.680	1.023.987	1.331.184	1.730.540

Lưu ý: Trong ví dụ này có sự chênh lệch rõ ràng giữa mức lương cao nhất của một ngạch lương và mức lương khởi điểm của ngạch lương cao hơn kế tiếp. Nhiều doanh nghiệp, mức lương trong các ngạch lương sẽ gối lên nhau.

### **5. Điều chỉnh thang lương**

Để đảm bảo thang lương của bạn luôn được cập nhật, hãy thiết lập một quy trình đánh giá định kỳ. Bạn có thể đặt ra những câu hỏi sau:

- Lạm phát có cao không?
- Thị trường lao động có khan hiếm đối với việc tuyển mộ lao động ở các mức lương khởi điểm không?
- Các đối thủ cạnh tranh có trả lương cao hơn bạn nhiều không?
- Có số lượng nhân viên bỏ việc nhiều hơn mức bình thường do vấn đề tiền lương không?
- Bản chất hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bạn có thay đổi không?

Nếu câu trả lời cho một số trong các câu hỏi trên là “có” thì bạn sẽ phải tiến hành đánh giá tình hình kỹ lưỡng hơn và thậm chí phải điều chỉnh thang lương.

### **Điều chỉnh thang lương trong môi trường có tổ chức công đoàn**

Các doanh nghiệp có các tổ chức công đoàn quyết định mức tăng lương hàng năm thông qua thương lượng tập thể. Mức tăng lương thường là một tỷ lệ phần trăm áp dụng cho tất cả các ngạch lương và bậc lương đối với những công việc có sự tham gia của công đoàn. Nhiều doanh nghiệp áp dụng cùng một tỷ lệ phần trăm đó để thiết lập thang lương cho cấp quản lý.

Khi tỷ lệ tăng lương được xác định, phòng nhân sự sẽ tính toán những thay đổi tiền lương cho tất cả các bậc lương dựa trên mức tăng lương hàng năm và sau đó áp dụng tăng các khoản tiền thưởng dựa trên phương pháp đánh giá kết quả làm việc.

# D

## Tóm tắt Cuốn sách

Để tuyển dụng và duy trì được đúng người cho đúng công việc, các doanh nghiệp cần một hệ thống thù lao công bằng, cạnh tranh và bình đẳng. Việc thực hiện cơ chế tiền lương không công bằng hay không thống nhất là nguyên nhân gây ra sự bất mãn của nhân viên và có thể làm tăng tỷ lệ nhân viên bỏ việc, quan hệ lao động kém, các vấn đề tranh chấp với công đoàn và những chi phí không cần thiết cho doanh nghiệp của bạn. Một hệ thống tiền lương và tiền công thống nhất căn cứ vào công việc đòi hỏi phải đánh giá giá trị công việc và phân ngạch công việc trong toàn doanh nghiệp.

Khi có một hệ thống tiền lương và tiền công thống nhất và công bằng, doanh nghiệp bạn sẽ có một số lợi ích sau:

- Giúp thu hút và duy trì các nhân viên cần thiết.
- Không phải trả tiền lương và tiền công quá cao.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động trả lương hàng ngày.
- Giúp giải thích cho các nhân viên về những chênh lệch tiền lương.
- Tạo một cơ sở vững chắc để ước tính quỹ lương.

Quy trình xây dựng một hệ thống tiền lương và tiền công có bốn bước riêng biệt:

1. Phân tích công việc;
2. Đánh giá giá trị công việc;
3. Phân ngạch công việc
4. Định giá công việc

**Phân tích công việc.** Bước này thu thập thông tin chính xác về các vị trí. Hai công cụ phổ biến để tiến hành phân tích công việc là **Bảng phân tích công việc** và **Bản câu hỏi phân tích công việc**.

**Đánh giá giá trị công việc.** Công tác đánh giá giá trị công việc đo lường giá trị và tầm quan trọng của mỗi công việc so với các công việc khác trong doanh nghiệp. Bước này đánh giá các yêu cầu tối thiểu của mỗi yếu tố cần thiết để hoàn thành tốt công việc. Sau đó, thông tin này được sử dụng để quyết định mức chênh lệch tiền lương. Đánh giá giá trị công việc không phải là đánh giá người đang thực hiện công việc. Nó là một công cụ quan trọng để đánh giá giá trị của tất cả các công việc trong một doanh nghiệp nhằm thực hiện phân ngạch công việc. Có bốn nhóm yếu tố chính trong bước đánh giá giá trị công việc:

- Kiến thức và kỹ năng;
- Trí lực;
- Thể lực và môi trường làm việc;
- Trách nhiệm.

**Phân ngạch công việc** cho phép doanh nghiệp chuyển từ phân tích các vị trí riêng biệt sang cân nhắc cách thức tổ chức các vị trí đó trong toàn doanh nghiệp. Đầu tiên cần phải phân tích các vị trí công việc và những vị trí đòi hỏi kiến thức và kỹ năng giống nhau được tập hợp thành một **Nhóm công việc**. Sau đó, các nhóm công việc được quy thành một ngạch công việc.

**Định giá công việc** hay thiết lập thang lương là quá trình quyết định một thang lương cho toàn bộ doanh nghiệp, nó phản ánh các yêu cầu của công việc và trình độ của người thực hiện công việc đó.

Một số vấn đề hay gặp đối với các hệ thống tiền lương và tiền công là thiếu tính thống nhất, mối liên hệ không rõ ràng giữa tiền lương, giá trị công việc và quá trình đánh giá kết quả làm việc.

Một hệ thống tiền lương và tiền công tốt có một số đặc điểm chủ yếu:

- Có tính toàn diện, gồm lương cơ bản, tiền thưởng và các khoản phụ cấp.
- Để cập tới mức lương và cơ cấu tiền lương của doanh nghiệp và có tính đến các yếu tố khác như thâm niên công tác.
- Phản ánh được giá trị của công việc trong doanh nghiệp.
- Bao gồm các biện pháp đánh giá và cập nhật các thang lương khi cần thiết, có tính đến dao động của giá cả sinh hoạt và có sự tham gia của công đoàn trong quá trình thiết lập và điều chỉnh thang lương.
- Có liên hệ chặt chẽ với đánh giá kết quả làm việc.

Một hệ thống tiền lương và tiền công thống nhất là một bộ phận chủ chốt trong các nội dung quản lý thống nhất. Các nhân viên và những người quản lý thấy rằng họ được hưởng lương một cách công bằng tương xứng với tầm quan trọng của



công việc họ làm trong doanh nghiệp và so với đồng nghiệp của họ. Các nhân viên có thể dự tính rõ ràng được mức thu thập nếu như kết quả làm việc của họ thoả mãn yêu cầu và họ có thể thấy rõ các lợi ích tài chính trong con đường sự nghiệp lâu dài với doanh nghiệp.

Cơ cấu, quy trình tiền lương rõ ràng, chính xác và khách quan góp phần tạo ra một môi trường lành mạnh và tích cực cho nhân viên.

# 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:

- Hoàn thành Danh sách các yếu tố công việc và thang điểm cho doanh nghiệp mình.
- Đánh giá tất cả các vị trí trong một hoặc nhiều nhóm công việc ở doanh nghiệp mình.
- Quy định một ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc.
- Đánh giá cơ cấu phân ngạch công việc trong doanh nghiệp mình.
- Thu thập thông tin về tiền lương cho các vị trí trong một ngạch công việc.
- Đánh giá các mức lương trong một ngạch công việc và đảm bảo tính phù hợp của mức lương đó.
- Lập kế hoạch đánh giá hệ thống tiền lương và tiền công.

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

Kế hoạch ứng dụng của bạn được trình bày theo một loạt các bước.

Bạn nên xem lại các thông tin cơ bản, các bài tập tự kiểm tra, bài tập thực hành và các 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 phù hợp, hãy yêu cầu giúp đỡ hoặc hỏi ý kiến của những người cùng làm việc với bạn.

## 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 tập 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: DANH SÁCH CÁC YẾU TỐ CÔNG VIỆC

- A. Xem lại Danh sách các yếu tố công việc bạn đã lập trong Bài tập thực hành 3. Hãy điều chỉnh thêm nếu cần thiết.
- B. Xem lại mức điểm bạn đã xác định cho mỗi yếu tố công việc trong Bài tập thực hành 4. Điều chỉnh điểm nếu cần thiết.
- C. Hãy tự làm quen với Danh sách các yếu tố công việc mới, là danh sách có nêu rõ mức điểm của các yếu tố công việc. Các bạn sẽ sử dụng Danh sách các yếu tố công việc trong bước tiếp theo.

### BƯỚC 2: CÁC NHÓM CÔNG VIỆC

- A. Lựa chọn một nhóm công việc bạn đã xác định trong Bài tập thực hành 6.
- B. Thu thập Bản mô tả công việc và Bản yêu cầu chuyên môn cho mỗi vị trí trong nhóm công việc đó.
- C. Hoàn thành bước đánh giá giá trị công việc cho từng vị trí trong nhóm công việc.
- D. Tóm tắt các kết quả trong Bảng đánh giá giá trị công việc.

*Gợi ý: Các bạn sẽ phải điều chỉnh Bảng đánh giá giá trị công việc cho phù hợp với Danh sách các yếu tố công việc của mình.*

- E. Phân tích các vị trí và cân nhắc liệu bạn có đồng ý rằng tất cả các công việc vẫn thuộc nhóm công việc này hay không.
- F. Xác định lại nhóm công việc cho các vị trí nếu cần thiết.
- G. Lập lại quy trình này cho tất cả các nhóm công việc khác trong doanh nghiệp bạn.

### **BUƯỚC 3: CÁC NGẠCH CÔNG VIỆC VÀ TIÊU CHÍ PHÂN NGẠCH**

A. Hãy xem lại các ngạch công việc bạn lập trong Bài tập thực hành 7. Số lượng các ngạch công việc và các tiêu chí bạn đã xây dựng trong bài tập thực hành đó có còn phù hợp không?

Có

Không, giải thích tại sao \_\_\_\_\_

*Gợi ý: Nếu câu trả lời là không, bạn hãy thiết lập một thang phân ngạch mới.*

B. Xếp nhóm công việc bạn lựa chọn trong Bước 2 vào một ngạch công việc.

Ngạch công việc: \_\_\_\_\_

### **BUƯỚC 4: ĐỊNH GIÁ CÔNG VIỆC VÀ THIẾT LẬP THANG LƯƠNG**

A. Xem lại Bảng so sánh thang lương bạn đã lập trong Bài tập thực hành 11.

B. Thu thập và tập hợp các thông tin về tiền lương của tất cả các vị trí trong nhóm công việc được thiết lập tại Bước 2 vào Bảng so sánh thang lương của mình.

C. Xem lại các kết quả thu được và so sánh các kết quả với mức lương hiện bạn đang trả hoặc dự kiến trả cho các vị trí. Bạn phải điều chỉnh những gì?

D. Thiết lập một thang lương cho nhóm công việc này dựa trên ngạch lương bạn đã chọn trong Bước 3.B.

*Gợi ý: Bắt đầu bằng việc xác định ngạch lương và số bậc lương tương ứng trong ngạch lương. Sau đó, tính toán phần tăng lương của từng vị trí nhằm xây dựng một thang lương. Chênh lệch giữa các bậc lương phải bao gồm lương cơ bản và các yếu tố ảnh hưởng khác.*

## BƯỚC 5: ĐỊNH GIÁ CÔNG VIỆC - RÀ SOÁT THANG LƯƠNG

A. Rà soát lại hệ thống thang lương hiện tại của bạn. Hãy trả lời những câu hỏi sau dựa trên hệ thống lương hiện tại của mình.

a) Các mức lương của bạn có trong phạm vi mức lương thị trường hiện tại của ngành không?

---

b) Tổng quỹ lương một năm của bạn là bao nhiêu?

---

c) Công việc nào chiếm tỷ trọng cao nhất trong tổng quỹ lương?

---

d) Có công việc nào được trả lương cao quá/thấp quá không? Đó là những công việc nào?

---

---

e) Bạn có tăng các mức lương không, và dựa trên cơ sở nào?

---

f) Bạn xác định mức lương khởi điểm cho mỗi công việc bằng cách nào? Thang lương khởi điểm của bạn cho mỗi công việc là bao nhiêu?

---

g) Trong thang lương của bạn có mức lương trần không?

---

## **BƯỚC 6: KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG VÀ TIỀN CÔNG**

A. Dựa trên đánh giá của mình trong Bước 5, các bước hành động cụ thể nào bạn sẽ thực hiện? Hãy liệt kê các nhiệm vụ bạn muốn hoàn thành trong 6 tháng tới.

*Gợi ý: Ví dụ, bạn có thể thực hiện phân tích tiền lương đối với hai nhóm công việc khác.*

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **BƯỚC 7: LÊN TIẾN ĐỘ RÀ SOÁT HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG VÀ TIỀN CÔNG**

A. Hãy thường xuyên rà soát lại hệ thống tiền lương và tiền công. Bạn có thường xuyên rà soát lại hệ thống này không?

- 6 tháng một lần
- 1 năm một lần
- 2 năm một lần
- 5 năm một lần
- Tôi không biết

# Phụ lục A - Đáp án



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Hãy liệt kê thêm ba cách để một hệ thống tiền lương và tiền công đem lại lợi ích cho một doanh nghiệp.

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm một trong số các cách sau. Bạn có thể có nhiều ý tưởng và ví dụ hơn từ chính doanh nghiệp mình.

**Đơn giản hoá quá trình thương lượng tập thể bằng cách xây dựng một cơ cấu tiền lương thống nhất.**

**Tạo điều kiện tốt hơn để đưa các công việc mới vào cơ cấu công việc và tiền lương hiện có.**

**Các nhân viên có thể nhìn thấy các kết quả và cơ hội được thù lao xứng đáng khi họ hoàn thành tốt công việc.**

**Sự hiểu biết các hình thức khuyến khích tài chính là động lực để các nhân viên lập kế hoạch cho sự nghiệp của mình trong doanh nghiệp .**

**Giúp bố trí mức lương phù hợp cho các nhân viên mới và tạo cơ hội thăng tiến cho họ.**

**Việc hiểu rõ các mức lương cho từng vị trí công việc giúp cho người quản lý quyết định chính sách lương cho những người mới được tuyển dụng một cách nhất quán.**

**Các nhân viên được trả lương theo mức độ phức tạp của công việc hoặc theo kết quả công việc .**





## BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

Điều chỉnh Danh sách các yếu tố công việc cho phù hợp với các nhu cầu của doanh nghiệp bạn.

1. Xem lại Danh sách các yếu tố công việc trình bày trong các trang trước.
2. Bạn có loại bỏ nhóm yếu tố nào không? Liệt kê các nhóm đó.

**Hãy đảm bảo Danh sách các yếu tố công việc giữ được đặc tính chung và có khả năng áp dụng cho tất cả các vị trí trong doanh nghiệp.**

3. Hãy cân nhắc bổ sung các yếu tố khác vào danh sách cho phù hợp với các nhu cầu của doanh nghiệp bạn.
4. Liệt kê thêm ít nhất một yếu tố cho mỗi nhóm.

**Kiến thức: Trình độ chuyên môn, như chứng chỉ về cơ khí hạng nặng.**

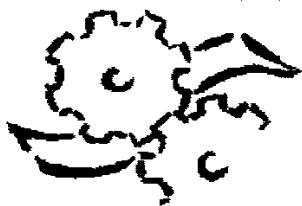
**Trí lực: Khả năng giải quyết xung đột**

**Thể lực: Yêu cầu đi công tác**

**Trách nhiệm công việc: Hoàn thành các chỉ tiêu về tài chính**

5. Lập một Danh sách các yếu tố công việc mới đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bạn.

*Gợi ý: Các bạn sẽ sử dụng Danh sách các yếu tố công việc của mình ở các Bài tập thực hành và Kế hoạch ứng dụng trong tương lai.*



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 4

1. Quy định một thang điểm (1-100) cho mỗi nhóm trong Danh sách các yếu tố công việc sau đây. Hãy dựa vào mẫu 1.a. Trình độ học vấn cơ bản.
2. Rà soát Danh sách các yếu tố công việc bạn đã xây dựng trong Bài tập thực hành 3.
3. Quy định thang điểm cho Danh sách các yếu tố công việc bạn đã lập trong Bài tập thực hành 3. Các bạn sẽ sử dụng Danh sách các yếu tố công việc này trong Kế hoạch ứng dụng ở phần cuối cuốn sách này.

**Lưu ý:** Ví dụ sau đây là một hướng dẫn và các bạn phải điều chỉnh cho phù hợp với các nhu cầu của doanh nghiệp mình.

### Danh sách các yếu tố công việc

#### 1. Kiến thức

- |            |                                               |
|------------|-----------------------------------------------|
| 1.a.       | <i>Trình độ học vấn cơ bản</i>                |
| <u>5</u>   | Không học vấn                                 |
| <u>10</u>  | Tiểu học hoặc thấp hơn                        |
| <u>15</u>  | Trung học hoặc thấp hơn                       |
| <u>20</u>  | Đào tạo nghề hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp |
| <u>25</u>  | Cao đẳng 2 năm                                |
| <u>30</u>  | Cử nhân                                       |
| <u>60</u>  | Thạc sỹ                                       |
| <u>100</u> | Tiến sỹ                                       |

1.b. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn; kinh nghiệm

\_\_\_ 6 tháng

\_\_\_ 1—2 năm

\_\_\_ 3—5 năm

\_\_\_ 5—7 năm

\_\_\_ 10 năm

## 2. Trí lực

2.c. Lập kế hoạch

\_\_\_ 1 tuần

\_\_\_ 2-3 tuần

\_\_\_ 1-3 tháng

\_\_\_ 1 năm

\_\_\_ 3 năm

2.d. Hiểu biết:

\_\_\_ Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc

\_\_\_ Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc của nhóm hoặc của bộ phận

\_\_\_ Có thể nắm được bản chất thông tin mới liên quan tới công việc

2.e. Phán quyết

\_\_\_ Công việc không cần phán quyết nhiều

\_\_\_ Phải phán quyết các điểm nhỏ trong phạm vi các chỉ thị tương đối chi tiết

\_\_\_ Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của nhóm/bộ phận

\_\_\_ Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của phòng/ban.

\_\_\_ Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của doanh nghiệp

2.f. Khả năng thuyết phục

\_\_\_ Công việc không cần thuyết phục những người khác

\_\_\_ Cần phải thuyết phục các thành viên nhóm và cấp dưới

Cần phải thuyết phục một số lượng lớn cấp dưới hoặc khách hàng khó tính

2.g. *Tính sáng tạo*

Không cần tính sáng tạo

Tạo ra các cải tiến nhỏ trong phạm vi công việc của nhóm

Tạo ra các kiểu dáng sản phẩm mới cho doanh nghiệp

Tạo ra các sản phẩm mới

Tạo ra các ý tưởng mới về dòng sản phẩm, tổ chức

2.h. *Năng lực lãnh đạo*

Không cần năng lực lãnh đạo

Phải lãnh đạo một nhóm nhỏ

Phải lãnh đạo một bộ phận

Phải lãnh đạo một phòng/ban

Phải lãnh đạo một doanh nghiệp

3. **Thế lực và môi trường**

3.i. *Cường độ tập trung*

Không cần nỗ lực đặc biệt

Nỗ lực đặc biệt để quan sát và lắng nghe

3.j. *Quan hệ*

Không cần quan hệ với người khác

Công việc đòi hỏi nhiều mối quan hệ với mọi người trong và ngoài doanh nghiệp

Công việc đòi hỏi các mối quan hệ thường xuyên với nhiều người

3.k. *Sức lực*

Không cần sức lực

Cần sức lực (ví dụ, để chuyển vật liệu nặng)

Cần nỗ lực và sức lực đặc biệt

3.l. *Môi trường làm việc*

\_\_\_ Bình thường

\_\_\_ Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi

\_\_\_ Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi với mức độ cao

3.m. *Rủi ro*

\_\_\_ Không có rủi ro

\_\_\_ Rủi ro tai nạn hoặc bệnh tật tiềm tàng

4. **Trách nhiệm công việc**

4.n. *Phụ trách*

\_\_\_ Phải phụ trách một nhóm nhỏ

\_\_\_ Phải phụ trách một tổ/đơn vị

\_\_\_ Phải phụ trách một đội hay phòng nhỏ

\_\_\_ Phải phụ trách một phòng hay lĩnh vực hẹp

\_\_\_ Phải phụ trách một lĩnh vực

4.o. *Trách nhiệm công việc*

\_\_\_ Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất dưới 100.000 đồng

\_\_\_ Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất từ 100.000 đến 1.000.000 đồng

\_\_\_ Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất lớn hơn 1.000.000 đồng



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 5

Xác định thang điểm có thể chấp nhận.

**Không có câu trả lời đúng hay sai cho bài tập này.**

Điểm có thể khác biệt theo từng vị trí được đánh giá. Hãy nhớ xác định điểm tối thiểu cho mỗi yếu tố trong Bảng đánh giá giá trị công việc bạn đã lập.



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 6

Tập hợp các vị trí sau thành các nhóm công việc trong doanh nghiệp bạn.

**Không có câu trả lời đúng hay sai cho bài tập này.**

Nhớ duy trì số lượng ít các nhóm công việc. Các vị trí trong một nhóm công việc phải có mức kiến thức và kỹ năng xấp xỉ nhau.



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 7

Hãy lập một Bảng phân ngạch công việc, bao gồm các ngạch công việc và tiêu chí cho mỗi ngạch công việc trong doanh nghiệp bạn.

**Không có câu trả lời đúng hay sai cho bài tập thực hành này.**

**Hãy nhớ duy trì số lượng ít các ngạch công việc.**



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 8

Xác định ngạch công việc cho mỗi nhóm công việc.

**Không có câu trả lời đúng hay sai cho bài tập thực hành này.**

**Hãy nhớ xem xét yếu tố kiến thức và kỹ năng mà mỗi vị trí trong nhóm công việc yêu cầu. Sau đó, đối chiếu những kiến thức và kỹ năng cần thiết của mỗi nhóm với mỗi tiêu chí phân ngạch công việc.**



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 9

Lập Bảng điểm ưu thế theo kết quả làm việc.

Không có câu trả lời đúng hay sai cho bài tập thực hành này, đây là một ví dụ dựa trên hệ thống đánh giá kết quả làm việc qua số liệu.

Bậc điểm	Điểm kết quả làm việc	Điểm ưu thế	% Tăng lương
1	1-10	0,5	0
2	10-25	1	1
3	25-50	1,5	3
4	50-75	2	5
5	75-100	2,5	7





## BÀI TẬP THỰC HÀNH 10

1. Mô tả ảnh hưởng của các yếu tố sau đối với thang lương của doanh nghiệp bạn:

Xem xét ảnh hưởng của các khoản phụ cấp, các hình thức khuyến khích kết quả làm việc và các khoản tiền thưởng tới hệ thống tiền lương và tiền công của doanh nghiệp bạn. Hãy suy nghĩ về các thông lệ hiện tại của doanh nghiệp bạn. Lập kế hoạch hành động trong tương lai.

2. Liệt kê thêm các yếu tố khác có ảnh hưởng tới thang lương của doanh nghiệp bạn:

**Tiền thưởng khi gia nhập doanh nghiệp, nhân viên tương lai được lĩnh thưởng một lần khi gia nhập doanh nghiệp bạn.**

**Phí giới thiệu, một số người được hưởng mức phí nhất định khi họ tìm được một nhân viên mới đạt tiêu chuẩn.**



## BÀI TẬP THỰC HÀNH 11

Lập Bảng thông tin thang lương cho doanh nghiệp bạn.

**Không có câu trả lời đúng hay sai cho bài tập thực hành này.**

**Nhớ lập bảng càng đơn giản càng tốt. Các cột phải có đủ chỗ để ghi lại thông tin.**

# Phụ lục B - Các Biểu mẫu

1. Danh sách các yếu tố công việc
2. Bảng đánh giá giá trị công việc
3. Bảng phân ngạch công việc
4. Bảng so sánh thang lương
5. Bảng tóm tắt thang lương

## **Danh sách các yếu tố công việc**

---

---

Đây chỉ là một ví dụ về danh sách các yếu tố công việc. Các bạn có thể phải rút gọn, điều chỉnh hoặc bổ sung một số thông tin để đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp mình.

### **1. Kiến thức**

#### *1.a. Trình độ học vấn cơ bản*

Yêu cầu trình độ cơ bản tối thiểu để hoàn thành tốt công việc (chọn một):

- Không học vấn
- Tiểu học hoặc thấp hơn
- Trung học hoặc thấp hơn
- Đào tạo nghề hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp
- Cao đẳng 2 năm
- Cử nhân
- Thạc sỹ
- Tiến sỹ

#### *1.b. Kiến thức và kỹ năng chuyên môn; kinh nghiệm*

Đòi hỏi kinh nghiệm trong công việc hoặc kinh nghiệm giữ vị trí công tác tương tự (chọn một):

- 6 tháng
- 1—2 năm
- 3—5 năm
- 5—7 năm
- 10 năm

Các tiêu chí khác: bằng cấp chính thức được thừa nhận như giấy phép hành nghề kế toán hoặc kỹ sư.

### **2. Trí lực**

#### *2.c. Lập kế hoạch*

Vị trí cần năng lực lập kế hoạch (chọn mức yêu cầu tối thiểu):

- 1 tuần
- 2-3 tuần
- 1-3 tháng

- 1 năm
- 3 năm

2.d. *Hiểu biết: (chọn mức tối thiểu)*

- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc
- Có thể hiểu rõ các mệnh lệnh và chỉ thị liên quan tới công việc của nhóm hoặc của bộ phận
- Có thể nắm được bản chất thông tin mới liên quan tới công việc

2.e. *Phán quyết*

- Công việc không cần phán quyết cao
- Phải phán quyết các điểm nhỏ trong phạm vi các chỉ thị tương đối chi tiết
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của nhóm/bộ phận
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của phòng/ban.
- Khi có các hướng dẫn/chỉ thị chung, phải đưa ra các quyết định tác động tới kết quả làm việc của doanh nghiệp

2.f. *Khả năng thuyết phục*

- Công việc không cần thuyết phục những người khác
- Cần phải thuyết phục các thành viên nhóm và cấp dưới
- Cần phải thuyết phục một số lượng lớn cấp dưới hoặc khách hàng khó tính

2.g. *Tính sáng tạo*

- Không cần tính sáng tạo
- Tạo ra những cải tiến nhỏ trong phạm vi công việc của nhóm
- Tạo ra những kiểu dáng sản phẩm mới cho doanh nghiệp
- Tạo ra những sản phẩm mới
- Tạo ra các ý tưởng mới về dòng sản phẩm, công tác tổ chức

2.h. *Năng lực lãnh đạo*

- Không cần năng lực lãnh đạo
- Phải lãnh đạo một nhóm nhỏ
- Phải lãnh đạo một bộ phận
- Phải lãnh đạo một phòng/ban
- Phải lãnh đạo một doanh nghiệp

3. **Thế lực và môi trường**

3.i. *Cường độ tập trung*

- Không cần nỗ lực đặc biệt
- Nỗ lực đặc biệt để quan sát và lắng nghe

3.j. *Quan hệ*

- Không cần quan hệ với người khác
- Công việc đòi hỏi nhiều quan hệ với mọi người trong và ngoài doanh nghiệp
- Công việc đòi hỏi có quan hệ thường xuyên với nhiều người

3.k. *Sức lực*

- Không cần sức lực
- Cần sức lực (ví dụ, để chuyển vật liệu nặng)
- Cần nỗ lực và sức lực đặc biệt

3.l. *Môi trường làm việc*

- Bình thường
- Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi
- Môi trường làm việc có nhiệt độ cao, tiếng ồn, bụi và có mùi với mức độ cao

3.m. *Rủi ro*

- Không có rủi ro
- Rủi ro tai nạn hoặc bệnh tật tiềm tàng

#### 4. Trách nhiệm công việc

##### 4.n. *Phụ trách*

- Phải phụ trách một nhóm nhỏ
- Phải phụ trách một tổ/đơn vị
- Phải phụ trách một đội hay phòng nhỏ
- Phải phụ trách một phòng hay lĩnh vực hẹp
- Phải phụ trách một lĩnh vực

##### 4.o. *Trách nhiệm công việc*

- Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất dưới 100.000 đồng
- Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất từ 100.000 đến 1.000.000 đồng
- Phải chịu trách nhiệm đối với tổn thất lớn hơn 1.000.000 đồng

## Bảng đánh giá giá trị công việc

Yếu tố	Vị trí.....	Vị trí.....
5) Kiến thức và kỹ năng		
a. Trình độ học vấn cơ bản		
b. Chuyên môn và kỹ năng		
6) Trí lực		
c. Lập kế hoạch		
d. Hiểu biết		
e. Phán quyết		
f. Khả năng thuyết phục		
g. Tính sáng tạo		
h. Khả năng lãnh đạo		
7) Thể lực và môi trường		
i. Cường độ tập trung		
j. Quan hệ		
k. Sức khoẻ		
l. Môi trường làm việc		
m. Rủi ro		
8) Trách nhiệm		
n. Giám sát		
o. Trách nhiệm công việc		
<b>TỔNG</b>		



## **Bảng phân ngạch công việc**

<b>Ngạch công việc</b>	<b>Tiêu chí</b>
<b>V</b>	
<b>IV</b>	
<b>III</b>	
<b>II</b>	
<b>I</b>	

## Bảng so sánh thang lương hiện tại

Bảng so sánh thang lương hiện tại

Người lập bảng : \_\_\_\_\_ Ngày : \_\_\_\_\_

Nguồn thông tin : \_\_\_\_\_

Ngạch công việc/Vị trí	Mức lương cơ bản	Các khoản phụ cấp	Các khoản khuyến khích theo kết quả công việc	Các khoản tiền thưởng	Tổng số
V - Chủ doanh nghiệp					
IV - Trưởng phòng/bộ phận					
III - Người giám sát					
II - Nhân viên lành nghề					
I - Nhân viên không lành nghề					

## Bảng tóm tắt thang lương

<b>Ngạch lương</b> <b>Bậc lương</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							

# 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 kiềm 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, thoả 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 (*Integrated 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 gần 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.

**Nhuong 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*)** Mối 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 TPHCM*
- 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](mailto: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](mailto: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"/> Quá 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.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# HỆ THỐNG TIỀN LƯƠNG VÀ TIỀN CÔNG

CHƯƠNG TRÌNH DỰ ÁN MỀ 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](mailto: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 297/133-CXB. Do Cục Xuất bản cấp ngày 7/3/2001 và  
giấy trích ngang KHXB số 272/2002. In xong và nộp lưu chiểu tháng 3/2002.

# MPDF

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

## nhân tự học

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

Ôxtraylia

Ca-na-đa

Phan Lan

Công ty Tài chính Quốc tế (IFC)

Nhật Bản

Hà-nuy

Thụy Điển

Thụy Sĩ

Vương quốc Anh

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

1001.005